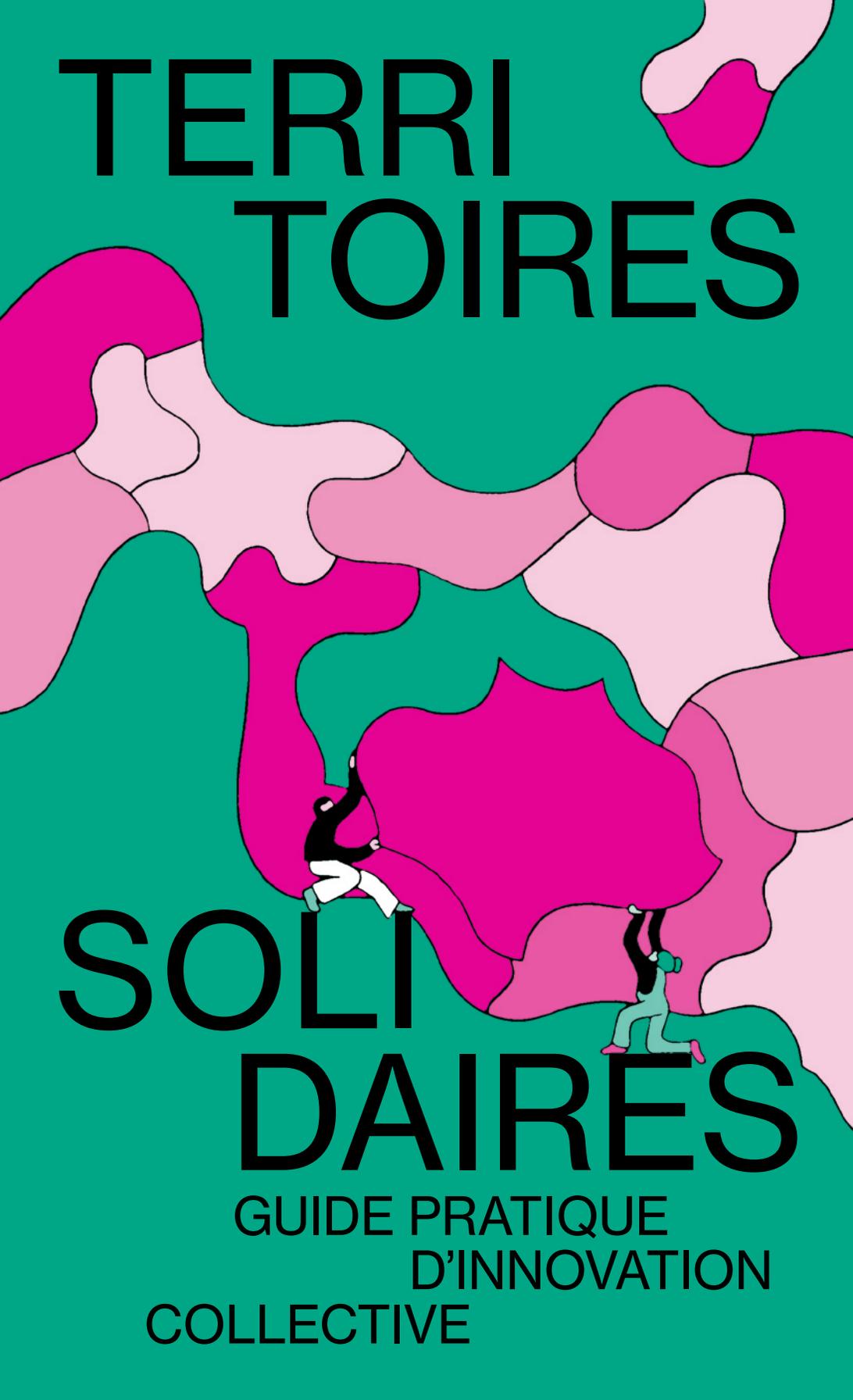


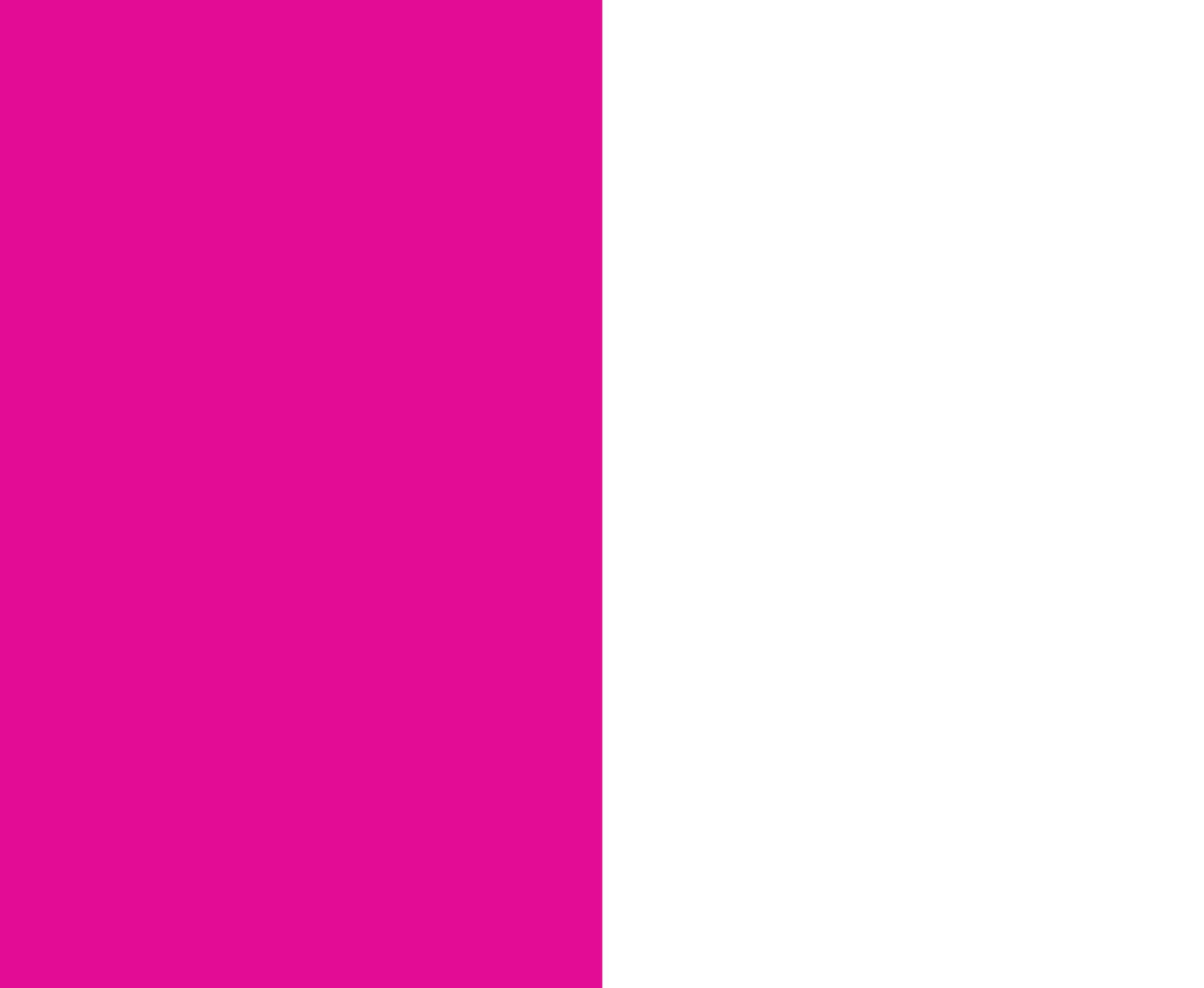
# TERRI TOIRES

A stylized illustration on a teal background. At the top right, a hand holds a pink shape. Below, a large, irregular pink shape is held up by two figures: one in black and white, and another in light blue and pink. The background is filled with various shades of pink and teal, creating a layered, abstract effect.

# SOLI DAIRES

GUIDE PRATIQUE  
D'INNOVATION  
COLLECTIVE





# TERRITOIRES SOLIDAIRES

## GUIDE PRATIQUE D'INNOVATION COLLECTIVE

Guide rédigé sur l'initiative  
et la direction de la Croix-Rouge française.

© Croix-Rouge française, 2022  
21 rue de la Vanne, 92120 Montrouge

Croix-Rouge française  
AG2R La Mondiale  
Avisé  
Bleu Blanc Zèbre  
Croix-Rouge insertion  
Familles Rurales  
Kawaa  
Yes We Camp

Cher lecteur,

Vous souhaitez contribuer à changer votre territoire, à le rendre plus solidaire, plus attractif, plus résilient ? Vous avez envie de fédérer autour de votre projet les énergies et volontés des acteurs qui vous entourent ? Vous avez besoin d'inspiration et d'outils ? Cet ouvrage est pour vous.

Nous savons à quel point il est complexe et exigeant de développer un projet d'innovation sociale local. Diagnostiquer les besoins, cartographier les parties prenantes, rassembler autour d'un projet commun, gérer un collectif partenarial, co-construire une solution dans toutes ses dimensions, concevoir son modèle économique ou encore évaluer son impact social n'a rien d'inné. Au contraire, cela s'apprend et s'expérimente. Alors, pour vous soutenir dans votre démarche, nous souhaitons, avec l'ensemble des organisations à l'origine de cet ouvrage, vous partager ce que nous avons appris de nos projets d'innovation territoriale.

Ce guide n'est pas parfait ni exhaustif. Il se veut une porte d'entrée méthodologique pour tous ceux qui souhaitent agir et ne savent pas forcément par où commencer. À la croisée des regards de ses contributeurs, vous y trouverez des outils, des analyses et des exemples inspirants pour apprendre et se mettre en mouvement.

Développer un projet d'innovation territoriale, c'est aussi être en capacité de comprendre et d'analyser la dynamique des fractures, des besoins sociaux et des fragilités à l'œuvre dans son territoire. La révolution numérique, le changement climatique, la mondialisation, les évolutions démographiques ou encore l'urbanisation croissante

amplifient plus que jamais les fractures sociales, économiques, territoriales et culturelles. En France, 9,2 millions de personnes vivent sous le seuil de pauvreté (60 % du revenu médian)<sup>1</sup>, 18 % de la population est en situation d'illectronisme<sup>2</sup> et 13 % des Français souffrent d'isolement social et de solitude<sup>3</sup>. Pis, les inégalités se creusent entre les territoires, les genres et les générations. Les crises écosystémiques, dont l'épidémie de COVID-19 a souligné l'importance croissante, se multiplient et la résilience des populations est désormais au cœur des défis posés aux acteurs sociaux, sanitaires et médico-sociaux.

Ainsi, ce guide a également pour ambition de vous confier quelques clés d'analyse de la vulnérabilité et de ses évolutions contemporaines. Il met la lumière sur les grands défis d'inclusion sociale de notre siècle, parmi lesquels l'accès à une alimentation saine et suffisante, à la santé et aux soins, le handicap, la longévité, l'insertion socio-professionnelle, la lutte contre l'isolement et l'illectronisme.

Alors que les besoins sont plus prégnants que jamais, choisissons l'action. En tant qu'organisations engagées au service de l'intérêt général, faisons évoluer nos modes d'action pour répondre au mieux aux besoins et construire une société résiliente. En tant que citoyens, engageons-nous dans des initiatives locales et citoyennes. Ce n'est qu'ensemble – citoyens, organisations sociales, pouvoirs publics, nationaux comme locaux, et entreprises –, en construisant des alliances d'un nouveau genre, que nous parviendrons à relever les défis sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'innovation territoriale, réponse nouvelle à un besoin dont la mise en œuvre favorise un développement local durable<sup>4</sup>, se matérialise par une pluralité de dispositifs : tiers-lieux, plateformes de coopération numérique, commerces coopératifs en circuits-courts, initiatives d'économie circulaire, monnaies locales, alternatives pour une mobilité durable, services itinérants, etc. Elle permet à la fois de répondre durablement aux besoins spécifiques d'un territoire en retissant du lien social et de créer les synergies propices au développement de nombreuses externalités positives pour apaiser les vulnérabilités.

Engagés depuis des années dans des projets d'innovation territoriale et convaincus de la nécessité de son développement, la Croix-Rouge française, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE pour la Retraite complémentaire, Bleu Blanc Zèbre, Croix-Rouge Insertion, Familles Rurales, Kawaa, l'Avise et Yes We Camp avons réuni nos expériences pour proposer ce guide pratique et d'inspiration à tous les citoyens et organisations souhaitant s'en emparer. C'est en mettant en commun les énergies de tous que nous apaiserons les vulnérabilités de chacun.

1 Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA. *Enquête Revenus fiscaux et sociaux*. 2019.

2 CREDOC. *Baromètre du numérique, édition 2021. Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*. 2021.

3 CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel : un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.

4 Oural, A. *L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires.*, rapport établi avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015.

## LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

La Croix-Rouge française agit pour protéger et relever sans condition les personnes en situation de vulnérabilité et construire, avec elles, leur résilience.

Association de droit privé, elle est auxiliaire des pouvoirs publics. Elle leur apporte son aide dans le respect de ses principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité, d'indépendance, de volontariat, d'unité et d'universalité. Entité juridique unique, elle déploie ses activités sur l'ensemble du territoire national au travers de ses unités locales, délégations territoriales, délégations régionales, ainsi que de ses établissements et services.

Engagée dans une ambitieuse stratégie de transformation et d'innovation sociale depuis 2017, la Croix-Rouge française teste depuis cinq ans de nouveaux modèles d'action et de solidarité sur les territoires. Convaincue de la pertinence de l'innovation territoriale pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle, l'Association développe des tiers-lieux solidaires, pensés comme des plateformes citoyennes de solidarité locale, où tout le monde donne et tout le monde reçoit. Forte de ses expérimentations et attachée à la mise en commun des savoir-faire, la Croix-Rouge française a initié une démarche de capitalisation collective à travers la rédaction de ce guide méthodologique, qui réunit sept partenaires.

## AG2R LA MONDIALE

Spécialiste de la protection sociale et patrimoniale en France, AG2R LA MONDIALE assure les particuliers, les entreprises et les branches professionnelles, pour protéger la santé, sécuriser le patrimoine et les revenus, prémunir contre les accidents de la vie et préparer la retraite. Le Groupe compte plus de 15 millions d'assurés et accompagne 500 000 entreprises au quotidien. Avec plus de 11 000 collaborateurs, AG2R LA MONDIALE est présent sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin. Société de personnes à gouvernance paritaire et mutualiste, le Groupe cultive un modèle de protection sociale unique qui conjugue étroitement rentabilité et solidarité, performance et engagement social. Il consacre chaque année plusieurs millions d'euros pour aider les personnes fragilisées et soutenir des initiatives individuelles et collectives.

L'ancrage territorial du corps politique AG2R LA MONDIALE (administrateurs, délégués des sociétaires, réseau Amphitéa, Viasanté...) et son activité d'assureur lui permettent d'être en veille continue des dynamiques d'innovation sur les territoires et de croiser les regards collectivement sur des problématiques sociétales diverses telles que l'avancée en âge, la prévention santé ou le lien social. AG2R LA MONDIALE, dans le cadre de l'action sociale Agirc-Arrco, s'est associé à la rédaction de cet ouvrage en tant qu'acteur clé de l'innovation sociale et territoriale.

## AVISE

Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime les communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen. Entre autres, l'Avise anime depuis plus de dix ans le réseau des Fabriques à initiatives, dispositif qui permet la co-construction d'activités d'utilité sociale avec les acteurs locaux et favorise ainsi l'innovation sociale territoriale grâce à une ingénierie d'accompagnement dédiée.

Enfin, afin de faire de l'ESS le levier central du développement des territoires et de favoriser l'innovation et les coopérations territoriales, l'Avise s'associe aux acteurs de l'ESS et à des réseaux de collectivités pour mener au niveau national des travaux d'analyse, de capitalisation inter-régionale et de diffusion des pratiques. C'est le sens de sa contribution à cet ouvrage.

## BLEU BLANC ZÈBRE

Créé en 2014, Bleu Blanc Zèbre fédère plus de 450 porteurs de solutions implantés dans tous les départements français qui partagent la vision d'une société porteuse d'espoir, où les citoyens s'engagent, où les associations, les acteurs publics et les entreprises coopèrent pour lutter contre les fractures sociales et environnementales et faire vivre le bien commun.

Organisé autour de 6 grands thèmes (l'éducation, l'emploi, la fraternité, l'habitat, la santé et la transition écologique), Bleu Blanc Zèbre identifie des problèmes sociétaux qui ne peuvent être résolus par un seul acteur et construit des dynamiques collectives entre acteurs publics, privés et associatifs en capacité de mobiliser les citoyens, afin de mettre en place des projets concrets et pérennes visant à résoudre les problèmes locaux.

Bleu Blanc Zèbre c'est aujourd'hui:

1. un label qui identifie et valorise des initiatives concrètes, impactantes et répliquables, partout en France,
2. une communauté d'acteurs engagés qui s'entraident pour faire vivre le bien commun sur tous types de territoires,
3. des projets concrets pour mobiliser des collectifs d'acteurs prêts à travailler ensemble dans un esprit de confiance.

## CROIX-ROUGE INSERTION

Avec pour ambition d'accompagner les personnes fragiles ou vulnérables vers l'insertion par l'activité économique, la Croix-Rouge française créée en novembre 2011 sa filiale Croix-Rouge insertion. Croix-Rouge insertion compte aujourd'hui une quinzaine d'établissements et accompagne plus de 1000 personnes par an pour retrouver le chemin de l'emploi.

Les activités supports à l'insertion au sein de l'Association s'articulent autour de 3 filières stratégiques: les recycleries qui reconditionnement et vendent des meubles ou du textile de seconde main, la filière transport et logistique et la filière service qui regroupe des centres d'appels, comme des actions d'accompagnement à la lutte contre la précarité énergétique. L'ensemble de ces activités est développé en portant une attention particulière à la responsabilité environnementale et sociale: réduction de l'empreinte carbone des transports, choix responsable des partenaires, promotion des logiques de circuits courts, etc.

Convaincu de l'importance de l'insertion par l'activité pour sécuriser les conditions matérielles et psychosociales des personnes accompagnées, Croix-Rouge insertion a souhaité contribuer à cet ouvrage pour partager l'expérience et l'expertise de ses établissements qui réinventent en continu l'activité économique et l'innovation sociale au sein des territoires.

## FAMILLES RURALES

Familles Rurales, réseau de 1850 associations locales implantées sur plus de soixante-dix départements et en Outre-Mer, innove depuis des décennies pour animer les territoires et répondre aux besoins sociaux avec des activités d'utilité sociale et des services d'intérêt général, dans la proximité, de l'accueil des tout-petits au soutien aux personnes âgées. La fédération nationale, reconnue d'utilité publique, regroupe 80 fédérations départementales et régionales. Familles Rurales est le premier mouvement familial français avec 121 000 familles adhérentes.

Portée par 25 000 bénévoles, l'organisation s'est néanmoins professionnalisée ces dernières décennies et compte aujourd'hui 17 000 salariés. Familles Rurales s'investit sur des territoires ruraux et périurbains, autant sur des villages que dans des bourgs ou des petites villes, et couvre plus de 10 000 communes. Au-delà de la gestion d'établissements ou de services, il dispose d'un réseau d'environ 350 structures de proximité et de lieu d'accueil fixes et itinérants (tiers-lieux, espaces de vie sociale, points de médiation numérique...) depuis les années quatre-vingt-dix et s'est inscrit dans la dynamique des tiers-lieux à partir des années 2015-2016, avec une quarantaine d'expérimentations locales.

## KAWAA

Kawaa a pour mission de développer et préserver le lien social dans les territoires, dans une approche intergénérationnelle et inclusive, en utilisant le numérique non pas comme une fin en soi mais comme un moyen de se rencontrer en vrai.

Pour accomplir cette mission, Kawaa développe et exploite des immeubles conçus comme des lieux de vie en cœur de ville. Kawaa co-construit chaque projet avec les collectivités locales, les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les citoyens qui s'engagent déjà au service du bien commun sur leur territoire.

Agréée entreprise solidaire depuis 2014, Kawaa s'engage à une lucrativité limitée et une gouvernance participative.

## YES WE CAMP

Yes We Camp propose une utilisation inventive des espaces disponibles.

D'après l'association, les mécanismes actuels de fabrication et de gestion des villes étouffent les possibilités d'appropriation et d'invention spontanée de la part de tous ceux qui vivent ou pratiquent ces espaces au quotidien. Les usagers des villes sont en interface avec des fournisseurs de services, publics et privés; ils sont considérés comme des consommateurs ou bénéficiaires, rarement comme des coproducteurs.

Yes We Camp aide à opérer une bascule d'attitude, pour permettre à chacun de devenir « coproducteur local » de services quotidiens. Dans des contextes de friche, de vacance ou d'urbanisme transitoire, Yes We Camp peut engager un protocole partenarial qui permet à ces espaces disponibles de devenir, pendant un temps donné, une zone de tentative possible et d'invention facilitée, à la rencontre de plusieurs ambitions: production locale, accueil des plus fragiles, relation au vivant, développement des apprentissages, création artistique et réalisations collectives.

Au fil des années, de l'Estaque de Marseille aux Grands Voisins à Paris, l'équipe de Yes We Camp a acquis une expertise en matière de gestion de tiers-lieux, une expérience de terrain, appuyée par des compétences multiples incarnées dans des métiers diversifiés. La contribution à cet ouvrage fait partie des initiatives d'essaimage de cette expertise.

Les organisations contributrices de cet ouvrage souhaitent remercier l'ensemble des personnes qui, à travers leur plume ou leur regard, ont participé à sa conception :

Alicia Jovin, Antoine Verstraete, Aurore Rapin, Axelle Lemaire, Bérengère Daviaud, Camille Loiseau, Carine Sit, Caroline Neyron, Céline Demouliez, Charlotte Nguyen Ngoc, Chloé Simeha, Christelle Charles, Christophe Villers, Cindy Verger, Clément Verhoeven, Cyprien Noble, Eloïse Broc'h, Emilie Marin, Eric Rossi, Floriane Vernay, Giulio Zucchini, Grégoire Ducret, Hector Venerandi, Julien Loyer, Kanitha Kernem Auclair, Kevin André, Kristel Guyon, Laetitia Doudet, Laurent Bessede, Léa Frydman, Lola de la Hosseraye, Louis Raynaud de Lage, Louise de Rochechouart, Louise de Saint Exupéry, Marie Alméras, Marie-Laure Nave, Maud Saheb, Maxime Guennoc, Mikaël Salva, Pauline Barthel, Pauline Lebas, Simon Allain, Tristan Hauck, Vincent Gouinaud.

Merci également à la Fondation TotalEnergies pour son soutien financier qui a permis la réalisation de cet ouvrage.

Curieuse d'explorer de nouveaux modèles de lieux au service du lien social et de maillage de services de proximité, la Fondation TotalEnergies soutient la dynamique tiers-lieux de la Croix-Rouge française et la démarche de diffusion des dispositifs d'innovation territoriale destinés à apaiser les fractures et renforcer la cohésion sociale.

Un remerciement particulier à Jean-Christophe Combe, Directeur général de la Croix-Rouge française, pour son soutien à ce projet éditorial et pour son appui fidèle à la dynamique d'innovation territoriale au sein de l'Association.

Nous remercions l'Atelier Pierre Pierre pour la direction artistique du guide méthodologique et le travail graphique associé, qui ont su donner relief à l'ensemble des contributions.

Merci également à Johan Giraud pour la déclinaison web de ce l'ouvrage – disponible sur <https://innovation-territoriale.croix-rouge.fr> – qui rend le contenu accessible à tous.

Merci enfin à l'imprimerie Media Graphic pour l'impression de ce guide et leur accompagnement tout au long du processus.

Cet ouvrage s'adresse à tous les porteurs de projets d'innovation sociale locale ou territoriale, qu'ils soient des citoyens ou des organisations.

Il a pour objectif de rendre un corpus de méthodologies, bonnes pratiques et connaissances accessible au plus grand nombre afin de favoriser l'émergence d'innovations sociales de territoire, qui soient génératrices d'impact. Pour ce faire, il s'appuie sur deux sources de connaissances :

- l'expérience des organisations engagées contributrices de cet ouvrage;
- des travaux académiques, professionnels et journalistiques traitant des thématiques abordées, cités en notes de bas de page ou dans le corps du texte.

Cet ouvrage, par essence collaboratif, a vocation à vivre et s'étoffer avec les regards de ses lecteurs. Si vous souhaitez proposer des contenus complémentaires, avez des idées d'amélioration ou souhaitez simplement nous donner votre avis, n'hésitez pas à nous contacter pour nous le faire savoir ([tiers-lieux@croix-rouge.fr](mailto:tiers-lieux@croix-rouge.fr))!

## 1. APPRÉHENDER LES TERRITOIRES ET L'INNOVATION TERRITORIALE

- 18 1.1 Une grande diversité de « territoires » et de besoins
- 24 1.2 L'innovation territoriale: construire ensemble une réponse adaptée
- 35 1.3 Partager les outils, les expériences et les expertises

## 2. LANCER SON PROJET: LA BOÎTE À OUTILS MÉTHODOLOGIQUE

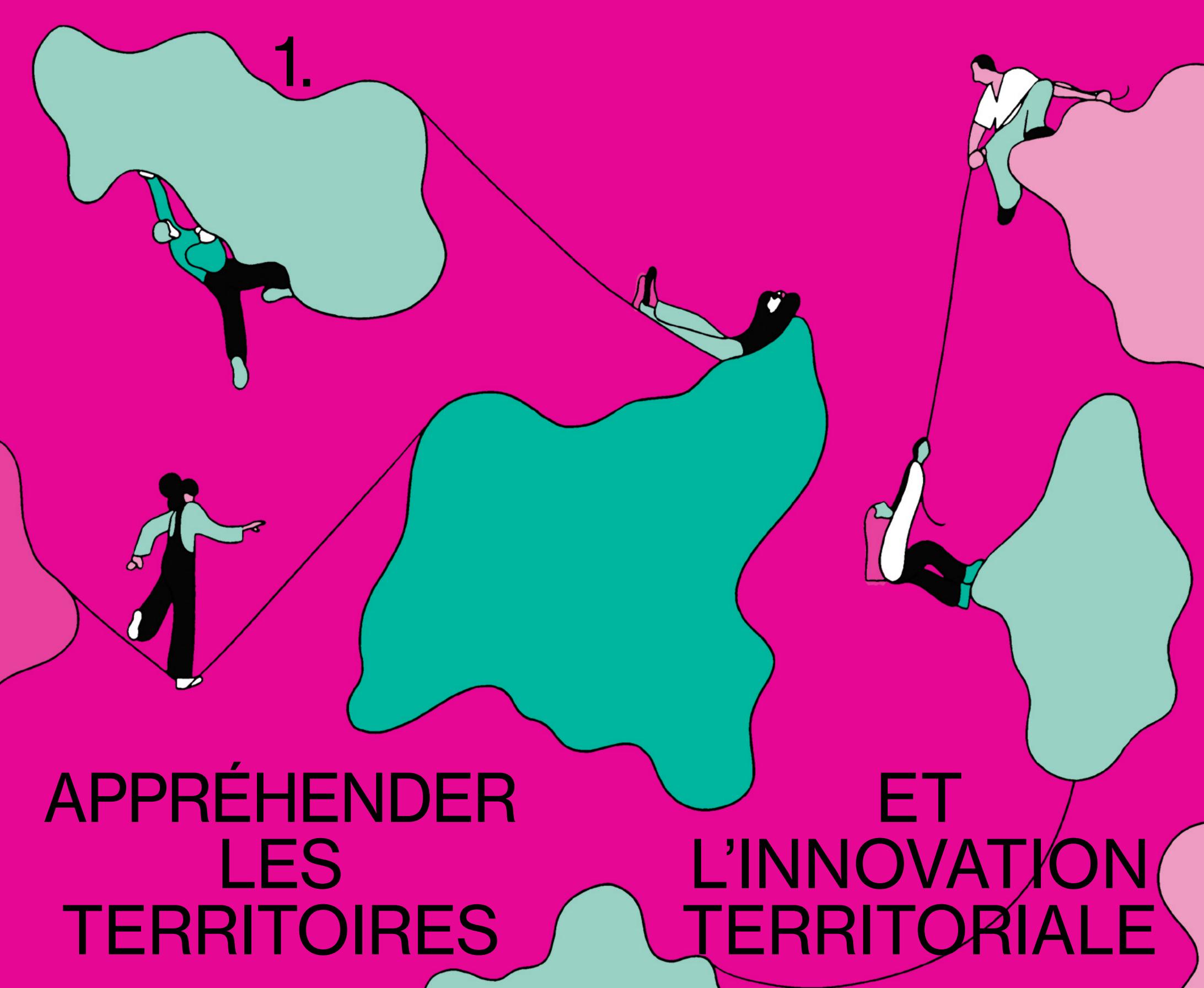
- 43 2.1 Diagnostic du territoire et co-construction
- 49 2.2 Identifier et fédérer les partenaires
- 55 2.3 Animer la communauté
- 63 2.4 Gouvernance partagée et inclusion de chacun
- 68 2.5 Modèles économiques hybrides
- 81 2.6 Rechercher et aménager des espaces physiques
- 86 2.7 Documentation et capitalisation
- 93 2.8 Évaluation d'impact social

## 3. L'INNOVATION TERRITORIALE DANS LE SECTEUR SOCIAL, SANITAIRE ET MÉDICO-SOCIAL: ENJEUX, OPPORTUNITÉS, ET BONNES PRATIQUES

- 111 3.1 Alimentation
- 118 3.2 Santé
- 129 3.3 Handicap
- 138 3.4 Longévité
- 149 3.5 Isolement et lien social
- 162 3.6 Insertion
- 175 3.7 Mobilité
- 184 3.8 Inclusion numérique

## 4. POUR APPROFONDIR: BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES UTILES

1.



APPRÉHENDER  
LES  
TERRITOIRES

ET  
L'INNOVATION  
TERRITORIALE

# 1.1 UNE DIVERSITÉ DE TERRITOIRES ET DE BESOINS

## DES TERRITOIRES EN MUTATION

Notion plurielle qui désigne les espaces géographiques et leurs acteurs, les territoires ont connu ces dernières décennies de profondes transformations, conséquences de tendances socio-économiques structurelles. L'essor de la mondialisation et l'urbanisation croissante se traduisent par une concentration des activités, des populations, des richesses et du pouvoir qui produit des fractures et des vulnérabilités tant dans les zones urbaines que rurales. Les centres-villes se densifient, s'étendent et voient se développer des franges périphériques, les espaces périurbains, qui revêtent des problématiques spécifiques (logement, mobilité, services, etc.). Certaines populations se trouvent reléguées loin des centres-villes par un phénomène de gentrification creusant les fractures socio-économiques et fragilisant la cohésion collective. Par ailleurs, les mécanismes à l'œuvre dans l'étalement urbain dégradent l'environnement et fragilisent les conditions de vie des populations rurales (consommation d'espaces naturels et agricoles, pollutions, désertification des services publics, etc.).

En matière d'aménagement du territoire, la France jacobine<sup>5</sup> s'est historiquement structurée autour de grands pôles urbains au sein de grandes régions redessinées depuis 2016 (13 régions métropolitaines)<sup>6</sup>. Au niveau institutionnel, la France a également vu l'essor de nombreuses intercommunalités (regroupements de communes, des aires métropolitaines aux petites communautés de communes rurales de moins de 15 000 habitants) dont la taille grandit sans cesse au fil des réformes territoriales (lois RCT de 2010, NOTRE de 2015<sup>7</sup>). Mais ces territoires institutionnels, avec leurs

5 Gravier, J. *Paris et le désert français*. Flammarion, 1992.

6 Lois de réforme territoriale de 2014-2015. Lois de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 et de délimitation des régions du 16 janvier 2015.

7 Loi de réforme des collectivités territoriales du 10 décembre 2010 et loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015.

périmètres administratifs quelquefois artificiels, ne correspondent pas forcément aux territoires vécus, ceux du quotidien des populations, tels que les bassins de vie, d'emploi ou de mobilité. De son côté, la société civile perçoit parfois ce nouveau maillage comme un éloignement des centres de décision et réclame aujourd'hui davantage de proximité et de participation citoyenne.

## URBAIN ET RURAL, DES RÉALITÉS PLURIELLES ET COMPLEXES

Composée de territoires et spécificités fortement hétérogènes, la France compte en 2020 2 467 unités urbaines dont 62 de plus de 200 000 habitants<sup>8</sup> qui concentrent à elles seules la moitié de la population française. Les grandes villes, malgré leur disparité, comportent des caractéristiques communes. Leur démographie augmente avec le temps, regroupent davantage de jeunes adultes que le reste du territoire, disposent d'un marché du travail plus dynamique et d'une offre culturelle plus riche<sup>9</sup>. Des fractures existent également au sein des zones urbaines, notamment entre les centres-villes, les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et les zones périurbaines.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'urbanisation croissante a profondément modifié la démographie des zones rurales qui ont vu leur population diminuer fortement. Néanmoins, à partir des années 1990, certains territoires ruraux ont commencé à stabiliser leur population et à attirer de nouveaux habitants, en mettant en place des politiques d'attractivité et d'accueil (au niveau régional notamment, par exemple dans le Limousin). Les « néo-ruraux » ont permis de progressivement repeupler des territoires, qu'ils soient facilement accessibles ou plus enclavés. On peut toutefois nuancer ce constat en soulignant que ces mouvements de populations (jeunes couples avec enfants, retraités, etc.) s'opèrent majoritairement au profit des littoraux, des régions du sud et des aires d'influence des grandes villes.

La France conserve ainsi une forte dimension rurale (et une densité moyenne faible à l'échelle de l'Europe avec 105,8 habitants au

8 Costemalle V., « Toujours plus d'habitants dans les unités urbaines ». *Insee Focus* n° 210, octobre 2020.

9 Couleaud, N., Lenseigne, F., Moreau, G., « La France et ses territoires ». *Insee Références*, 29 avril 2021.

kilomètre carré<sup>10</sup>). Un problème de définition a pourtant longtemps persisté : la catégorie « rurale » s'est trop souvent construite en opposition à l'urbain, et le poids de la première a été longtemps sous-estimé. Proposant une vision désormais détachée de l'urbain, l'Insee a réévalué en 2021 le poids de la ruralité et considère aujourd'hui que cette dernière regroupe 88 % des communes et 33 % de la population française.<sup>11</sup> La crise sanitaire a mis un coup de projecteur sur les zones rurales, dont la qualité du mode de vie est réapparue comme très attractive aux yeux de beaucoup. Cette mise en lumière a néanmoins souligné les fractures et difficultés de ces territoires sur différents points : mobilité, accès aux services de proximité, emploi, animations culturelles et disparition de lieux de convivialité.

Les territoires ruraux se sont métamorphosés sur les plans démographique (exode), sociologique (brassage) et économique (déclin de l'agriculture). Il devient donc aujourd'hui difficile de parler d'un « monde rural » homogène. Il existe des réalités locales variées : dynamiques ou fragilisés (hyper-ruralité<sup>12</sup>, zones de revitalisation rurale), au même titre que les villes, qui sont traversées par de grandes disparités entre centres, zones résidentielles et quartiers en difficultés (QPV). Afin de répondre à cette complexité taxonomique, le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) avait séparé en 2018<sup>13</sup> les campagnes en trois grandes familles et sept classes selon leur degré d'urbanisation, leur situation économique et l'influence urbaine. On trouvait d'abord les campagnes des villes, du littoral et des vallées industrielles (16 millions d'habitants), puis les campagnes agricoles et industrielles sous faible influence urbaine (5,5 millions) et enfin les campagnes vieillies et à très faible densité (5,2 millions).

Si les perceptions de la ruralité ont continuellement évolué au fil des décennies, la crise sanitaire de 2020 a révélé une évolution significative des mentalités et des représentations. Le milieu rural apparaît de plus en plus comme un espace refuge et protecteur, porteur d'avenir et d'une qualité de vie recherchée. L'enquête « Territoires ruraux : perceptions et réalités de vie » réalisée avant et après la crise sanitaire par l'Ifop pour Familles Rurales révèle ce paradoxe<sup>14</sup>. L'attrait pour les campagnes est réel et témoigne d'un

10 Ingiusto, D., Picard, F., « La population française au 1er janvier 2019 ». Site internet : [www.vie-publique.fr/carte/270614-france-population-au-1er-janvier-2019](http://www.vie-publique.fr/carte/270614-france-population-au-1er-janvier-2019).

11 Couleaud, N., Lenseigne, F., Moreau, G., « La France et ses territoires ». *Insee Références*, 29/04/2021

12 Bertrand, A., *Hyper-ruralité*, Rapport pour le ministère du Logement et de l'égalité des territoires, juillet 2014.

13 Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, « Typologie des campagnes françaises », 2018.

14 Sondage Ifop réalisé en juin 2018 et janvier 2021 auprès du grand public (1012 personnes) et des ruraux (1501 personnes).

mouvement de fond de la société. Pour 81 % des Français, vivre à la campagne représente la vie idéale, qu'ils y travaillent ou non, à condition de lever certains freins à l'installation : déficit d'emplois (atténué à la marge par l'essor du télétravail), de commerces, de services, notamment en matière de santé et de solutions de mobilité.

Entre urbain et rural, les modes de vie et de consommation ont cependant largement convergé ces dernières décennies et certains quartiers urbains connaissent des problématiques similaires aux zones rurales (retrait des services publics, enclavement, isolement social, etc.). Néanmoins, les fractures territoriales se creusent à diverses échelles dans un contexte d'augmentation des besoins sociaux.

## L'AUGMENTATION ET LA DIVERSIFICATION DES BESOINS SOCIAUX

Les besoins sociaux ne sont pas l'apanage des plus vulnérables : ils concernent toutes les populations. On peut les répartir en trois grandes catégories :

- les besoins fondamentaux, qui concernent principalement des publics vulnérables (familles monoparentales, seniors dépendants, personnes en situation de handicap, jeunes déscolarisés, ménages pauvres, etc.) ;
- les besoins de solutions facilitant la vie quotidienne, la parentalité, la conciliation des temps de vie (services sociaux, services socio-éducatifs, etc.) ;
- les besoins relatifs au lien social, à la convivialité et au vivre-ensemble.

Une analyse attentive des territoires et les nombreux travaux académiques réalisés sur le sujet soulignent une diversification des besoins et la présence de fractures entre et au sein de chaque géographie. Que ce soit dans le champ du logement, de la mobilité, de l'emploi, du numérique, de l'isolement social ou de la santé, le XXI<sup>e</sup> siècle reste marqué par de multiples fractures territoriales.

## LE DÉFI DE LA COHÉSION SOCIALE

La cohésion territoriale et sociale est aujourd'hui fragilisée<sup>15</sup>. Certains territoires ne bénéficient pas des effets positifs de la mondialisation<sup>16</sup> et subissent les crises avec plus d'intensité. La métropolisation n'a pas produit les effets attendus du ruissellement des richesses et toutes les métropoles ne connaissent pas le même développement.<sup>17</sup> Si la recomposition régionale de 2016 a réduit les écarts de richesses entre grandes régions, elle n'a pas fait disparaître les inégalités territoriales qui se retrouvent à un niveau infra-régional, voire local, avec des zones de pauvreté imbriquées dans des espaces plus riches (par exemple en Gironde où l'on observe un croissant de pauvreté en milieu rural<sup>18</sup>). Les relations ville-campagne et les solidarités entre territoires gagnants et perdants sont à reconstruire, à réinventer pour une meilleure répartition des activités et de la richesse.

De nombreux travaux en sciences sociales ont mis en lumière les différents visages d'une France fragmentée, archipelisée, « en miettes »<sup>19</sup> à la fois en ville et dans les campagnes où des groupes sociaux « invisibilisés » échappent aux effets des politiques publiques (jeunes déscolarisés, ménages précaires, seniors isolés, etc.). Dans de nombreux territoires, les vulnérabilités des personnes les plus fragiles se cumulent : chômage, pauvreté, isolement géographique et social, logements insalubres, monoparentalité, difficultés éducatives et parentales, problèmes sanitaires, accès limité aux droits sociaux, à la santé, à la culture, illettrisme (fracture numérique), mobilité réduite en milieu rural ou périurbain, etc.

Néanmoins, selon les territoires, en fonction de leur histoire, de leur culture, de leurs caractéristiques sociales et de leur évolution démographique, les problématiques ne se présentent pas avec la même intensité et ne concernent pas les mêmes publics. Parce que chaque territoire se caractérise par des dispositifs de solidarité différents et part d'un existant qui lui est propre, chaque besoin

15 Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, *Rapport sur la cohésion des territoires*, juillet 2018.

16 Poupard, G., « Une fracture territoriale mais une diversité des territoires gagnants », *POPULATION & AVENIR, La Revue des populations et des territoires*. N°744, Septembre-Octobre 2019.

17 Lasnier, Y., Riquier-Sauvage, D., « Les métropoles : apports et limites pour les territoires », *Avi du Conseil économique, social et environnemental*, octobre 2019.

18 Blanchet-Lachény, B., *Rapport 2016*. Observatoire girondin de la précarité et de la pauvreté, 2016.

19 Fourquet, J., *L'archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée*, Seuil, 2019.

nécessite des réponses adaptées et spécifiques. La crise sanitaire liée à la pandémie de la COVID-19 a d'ailleurs confirmé, accentué ou parfois révélé ces fractures et cette diversité de situations.

Du côté des pouvoirs publics, la vision d'un aménagement du territoire équilibré et d'un Etat stratège et interventionniste (incarnée par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, DATAR, à partir des années 1960) s'est progressivement estompée au profit d'une logique de développement et de compétitivité des territoires (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et la compétitivité des territoires, DIACT, dans les années 2000). Alors que l'approche « égalité des territoires » des années 2010 (incarnée par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) montre ses limites, une politique de différenciation adaptée aux besoins de chaque territoire s'impose afin de rétablir une certaine cohésion entre les territoires (ANCT)<sup>20</sup>. L'État est alors vu comme facilitateur. Cette politique comporte un volet urbain se traduisant par une politique de la ville, elle-même reconduite depuis les années 1980. Le volet rural repose quant à lui sur un Agenda rural, plan d'action interministériel qui regroupe toutes les mesures en faveur des territoires ruraux, élaboré en 2019.<sup>21</sup>

Au niveau européen, l'Union européenne mène également une politique de cohésion territoriale, visant à réduire les inégalités entre régions européennes et à soutenir les plus fragiles d'entre elles (en particulier les territoires ultramarins pour la France). Ces objectifs font partie des priorités de l'agenda européen 2021-2027 qui va permettre à travers le Fonds Social Européen (FSE) de conduire des expérimentations d'innovation sociale dans une approche intersectionnelle des besoins.

Si des politiques publiques ambitieuses sont nécessaires pour réduire les fractures territoriales, le rôle de la société civile, des associations, entreprises et collectifs citoyens est tout aussi primordial. Dans l'optique de produire des solutions adaptées aux besoins sociaux de chaque territoire et d'apaiser les fractures, l'approche proposée par l'innovation sociale de territoire prend acte de cette réalité complexe et fédère les populations pour construire ensemble les dispositifs nécessaires à la cohésion et au développement local résilient.

20 DATAR : délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale puis Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, DIACT : Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires, ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires.

21 Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. « Agenda rural : faire des campagnes des territoires d'avenir », septembre 2019. Site internet : [www.cohesion-territoires.gouv.fr/agenda-rural-faire-des-campagnes-des-territoires-davenir](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/agenda-rural-faire-des-campagnes-des-territoires-davenir).

# 1.2. L'INNOVATION TERRITORIALE: CONSTRUIRE ENSEMBLE DES RÉPONSES ADAPTÉES

## A. DÉFINITION

L'innovation est trop souvent réduite à sa seule dimension technologique, or elle peut être très diverse : introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle façon de travailler, adaptation d'une technologie à un nouveau contexte ou encore adoption d'un nouveau modèle socioéconomique. Une innovation est qualifiée de « sociale » lorsqu'elle « *consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits [...], en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers* »<sup>22</sup>. Le concept d'innovation sociale admet plusieurs définitions selon l'histoire et la culture des pays dans lesquels elle se développe, mais il répond presque toujours aux quatre critères suivants<sup>23</sup> :

- satisfaction d'un besoin ;
- caractère innovant de la solution ;
- transformation de l'organisation et des rapports sociaux ;
- accroissement du pouvoir d'agir dans la société.

Si certaines innovations sociales répondent aux besoins d'un grand nombre d'individus et sont répliquables facilement, nombre d'entre elles répondent à des besoins locaux spécifiques et sont indissociables du territoire où elles ont été conçues, testées et développées.

22 Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale*, décembre 2011.

23 Portales L. « Social Innovation: Origins, Definitions, and Main Elements ». In: *Social Innovation and Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. 2019.

C'est ce que nous appelons les innovations territoriales. L'innovation territoriale désigne « *une réponse nouvelle à une problématique et / ou un besoin identifiés collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable* »<sup>24</sup>. Face à la diversification des besoins sociaux et au creusement des fractures territoriales soulignées ci-avant, l'innovation territoriale apparaît ainsi comme un puissant levier de cohésion sociale.

L'innovation territoriale se distingue avant tout par sa méthode singulière. Elle est toujours le fruit d'une coopération, une initiative partenariale menée par des acteurs locaux (citoyens engagés, entreprises, collectivités territoriales, etc.) qui cherchent à accroître le bien-être et la résilience d'un territoire. Les citoyens sont au cœur de cette dynamique, parce qu'ils expriment leurs besoins, en même temps qu'ils co-construisent la réponse. L'innovation se développe avec eux et pour eux.

À noter que le concept d'innovation territoriale est utilisé dans une variété de contextes. Il recouvre aussi bien les innovations organisationnelles, techniques qu'administratives entreprises par les pouvoirs publics locaux. Cet ouvrage utilise le terme sous sa dénomination sociale. Sera ainsi nommée « innovation territoriale », toute innovation sociale développée avec un souci d'ancrage territorial fort et la prise en compte des spécificités locales.

Considérée sous cette définition, l'innovation territoriale s'incarne sous de multiples formes : tiers-lieux, plateformes de coopérations numériques, manifestations éphémères, commerces coopératifs et associatifs, circuits-courts, initiatives d'économie circulaire, monnaies locales, alternatives pour une mobilité durable, services ambulants, etc. Aussi diverses soient-elles, ces initiatives partagent tout ou partie d'un corpus méthodologique commun, qui fait l'objet de ce présent ouvrage, et que chaque porteur de projet pourra utiliser à escient dans la mise en œuvre de son activité.

24 Oural, A. *L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires.*, rapport établi avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015.

## B. EXEMPLES INSPIRANTS

Afin d'appréhender la diversité de l'innovation territoriale, le lecteur peut se référer aux deux exemples suivants.

### Les Grands Voisins, tiers-lieu protéiforme dans l'hôpital désaffecté Saint-Vincent-de-Paul à Paris (2015 - 2020)<sup>25</sup>

Le tiers-lieu des Grands Voisins a été porté par les associations Aurore, Yes We Camp et Plateau Urbain. Il a consisté en un projet éphémère d'exploitation de l'hôpital désaffecté Saint-Vincent-de-Paul situé dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Pendant cinq ans, les trois associations ont ainsi aménagé et fait vivre plus de trois hectares temporairement disponibles au cœur de Paris. Le site a permis de loger 1000 personnes en hébergement d'urgence, qui à leur tour ont pleinement participé à l'animation du lieu. Grâce à la formation et au travail communautaire, elles ont pu intégrer la vie sociale et culturelle du quartier.

Le site des Grands Voisins n'a pas simplement servi de lieu d'hébergement. Il s'agissait également d'un lieu ouvert sur la ville, proposant de nombreuses activités familiales ou sportives, un camping, de la restauration solidaire (boulangerie, café, agriculture urbaine), une salle de conférences, des activités culturelles et

une programmation artistique. En cinq ans, jusqu'à 250 associations, startups, artisans et artistes se sont installés dans les locaux et ont participé à l'animation du site. Le lieu a attiré plus de 4000 visiteurs par jour et a proposé environ 300 événements culturels, éducatifs et artistiques gratuits chaque année.

### Croix-Rouge Mobilités<sup>26</sup>, plateforme de covoiturage solidaire mis en place depuis 2020

Le programme national Croix-Rouge Mobilités est un programme d'innovation territoriale en faveur d'une mobilité durable et inclusive. Son objectif est l'accompagnement des structures locales de la Croix-Rouge française dans le développement de solutions de mobilité partagées, solidaires et durables, notamment dans les territoires ruraux et périurbains.

Croix-Rouge Mobilités, ce sont ainsi des projets développés localement, à l'échelle d'un quartier, d'un village, d'une communauté de communes, etc. Ces communautés d'acteurs locaux (bénévoles, salariés, collectivités, associations et entreprises partenaires) mettent leurs ressources en commun pour proposer des solutions de mobilités partagées et solidaires : autopartage, covoiturage, transport solidaire. Ces solutions offrent des moyens de transport aux personnes en difficulté pour se déplacer, mais permettent également de lutter contre la dépendance à la voiture individuelle tout en renforçant les liens et la solidarité entre les habitants.

## C. LE TIERS-LIEU SOCIÉTAL, ESPACE D'INNOVATION TERRITORIALE

Le tiers-lieu solidaire, ou sociétal, constitue un creuset méthodologique emblématique de l'approche promue par l'innovation territoriale. C'est pourquoi le tiers-lieu constitue un des fils rouges de cet ouvrage et que de nombreux projets de ce type viendront illustrer les méthodologies présentées.

### DÉFINITION

La notion de tiers-lieu a été conçue en 1989 par le sociologue américain Ray Oldenburg dans son ouvrage *The Great Good Place*. Il observe les conséquences sociales du développement des banlieues aux Etats-Unis, ces immenses zones résidentielles périurbaines qui voient disparaître les lieux dédiés aux interactions sociales. Il souligne ainsi qu'entre le domicile, le « premier lieu », et le travail, le « deuxième lieu », il est nécessaire de passer par un « troisième lieu », le tiers-lieu, celui de la sociabilité et des rassemblements informels, pour assurer la vitalité de la vie en communauté et de la démocratie.

La notion de tiers-lieu recouvre des réalités si diverses qu'il peut apparaître comme un mot-valise qui interroge. Pour la lecture de cet ouvrage, nous retiendrons qu'un tiers-lieu est un espace accessible à toutes et tous, dédié aux rencontres, au partage de compétences et à la tenue d'activités pérennes ou ponctuelles. En ce sens, les espaces de coworking ou de coliving ne peuvent jouer le rôle de tiers-lieu qu'à partir du moment où ils sont ouverts à tous et créent des opportunités de rencontre et de synergies entre les usagers.

Naissant de l'expression des besoins d'un territoire et de ses habitants, le tiers-lieu contemporain peut prendre des formes variées : coworking, coliving, fablab, éco-lieu, recyclerie, café associatif, friche culturelle, etc. Un tiers-lieu est avant tout le reflet d'un territoire et de ses besoins.

## UN CONTEXTE PROPICE

Autrefois, les lieux de sociabilité étaient incarnés en France par les cafés, les PMU et les lieux de culte. Néanmoins, ces lieux traditionnels de sociabilité se raréfient et ne sont plus toujours à même de remplir cette fonction connective au sein d'une communauté. Afin de combler ce manque, de nouveaux lieux multi-usages, dédiés au lien social et à la rencontre inter-acteurs se sont développés. Dans un contexte de multiplication des besoins sociétaux, de leur diversification selon les territoires et d'une volonté croissante d'engagement chez les citoyens, le tiers-lieu apparaît comme un espace de réponse collective aux besoins locaux et de lutte contre l'isolement social.

La création de tiers-lieux est d'ailleurs désormais encouragée par les pouvoirs publics en France, à travers la mise en place depuis 2019 du programme interministériel national de soutien *Nouveaux lieux, Nouveaux liens* visant à accélérer le développement des tiers-lieux dans le pays. Ce programme s'est notamment traduit par un appel à manifestation d'intérêt dans le but d'apporter un soutien financier à 300 Fabriques de territoires - tiers-lieux existants ou en phase de création, source d'impact positif sur leur territoire. Cette dynamique de croissance de tiers-lieux en France s'appuie par ailleurs sur des structures, ancrées dans l'économie sociale et solidaire, qui accompagnent depuis plusieurs années les porteurs de projet, comme la Coopérative de tiers-lieux, la Compagnie des tiers-lieux ou encore le Campus des tiers-lieux. Au niveau départemental ou régional, les collectivités locales se sont également emparées du sujet en proposant des aides matérielles, logistiques ou financières.

## LES TIERS-LIEUX SOCIÉTAUX

Un tiers-lieu peut être positionné comme un espace d'innovation sociale répondant aux besoins sociétaux non satisfaits du territoire. La Fabrique des tiers-lieux sociétaux, programme porté par Kawaa et Bleu Blanc Zèbre avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE dans le cadre de l'Action sociale Agirc-Arrco, a introduit la notion de « tiers-lieu sociétal » qui comporte quatre caractéristiques principales :

- Utilité sociétale Le tiers-lieu a pour vocation de répondre à un ou plusieurs besoins sociétaux non satisfaits du territoire (par exemple : mieux vieillir, sortir de

l'isolement, lutter contre le chômage, développer l'engagement citoyen, etc.);

- **Approche collective** Le tiers-lieu réunit et implique dans une gouvernance partagée, des acteurs et citoyens pour être un catalyseur de réponses collectives aux besoins locaux ;
- **Diversité** Le tiers-lieu vise explicitement une diversité de publics avec une mixité notamment intergénérationnelle et une approche inclusive ;
- **Performance** Le tiers-lieu se fixe des objectifs au regard de la réponse aux besoins sociétaux et se donne les moyens de mesurer et documenter l'atteinte de résultats, notamment au travers d'une démarche de mesure d'impact social.

La Fabrique des tiers-lieux sociétaux fait le choix d'ajouter un dernier critère sur l'hybridité du modèle économique. Si les tiers-lieux sociétaux bénéficient le plus souvent d'une part de subventions, donations et bénévolat, beaucoup d'entre eux décident de développer des activités génératrices de revenus.

Bien que traversé par ces caractéristiques communes, chaque tiers-lieu est unique, car il exprime les spécificités du territoire. Le soutien des pouvoirs publics à ces démarches, bienvenu pour soutenir la pérennité des modèles à fort impact social, doit ainsi veiller à ne pas conduire à une standardisation des projets qui, par essence, doivent s'adapter aux spécificités de chaque territoire.

De la même manière, la mise à disposition d'outils et de méthodes pour les porteurs de projet ne doit pas servir la réplique d'un seul modèle type de tiers-lieux : le partage des enseignements doit avant tout permettre la construction de dispositifs et de programmes à chaque fois différents, basés sur les spécificités locales des territoires et des acteurs.

Nom du projet: **TIERS-LIEU  
FAMILLES RURALES  
« L'@TELIER DU PALAIS »**

Porteurs du projet: Familles Rurales

Partenaires et parties prenantes du projet:  
Fédération départementale et association Familles Rurales, commune de Bellac, communauté de communes, Pays Haut Limousin, Région, Mission locale, collectif Les locaux, associations, artisans, auto-entrepreneurs, artistes, habitants

**Pitch:** En milieu rural, le tiers-lieu est avant tout un lieu de vie, un espace de rencontres, de partage et de convivialité, une réinvention du bistrot de pays à l'ère du numérique. C'est aussi un lieu d'animation et d'accompagnement des transitions (travail, écologie...), de projets et d'action collective. Initié par la commune, coporté et animé par Familles Rurales, l'@telier du Palais repose sur une communauté de natifs et de néo-ruraux engagés pour revitaliser leur bourg et créer des liens entre les habitants.

Situé dans la commune de Bellac, au cœur d'un bassin de vie rural à 40 km au nord de Limoges, le tiers-lieu dispose d'une surface de 300 m<sup>2</sup> composée de sept pièces, au sein de l'ancien palais de justice rénové. Mis à disposition par la commune, l'espace est localisé en plein centre-bourg, sur une place historique.

Il regroupe diverses activités telles qu'un coworking, un repair café, un atelier réparation vélo, un point de médiation numérique, un fab lab, une web radio et de l'accompagnement de projets, etc.

Les objectifs sont de :

- Favoriser la participation des habitants;
- Fédérer les acteurs locaux;
- Expérimenter des activités innovantes qui répondent aux besoins locaux.

Le projet, co-construit par l'association et la collectivité, fédère un collectif de bénévoles de toutes générations engagés depuis l'origine du projet. La gouvernance est horizontalisée, et s'appuie sur une équipe professionnelle de deux salariés dont une facilitatrice formée et un animateur numérique/médias expérimenté.

## LES TIERS-LIEUX AU SEIN DES STRUCTURES MÉDICO-SOCIALES

S'il constitue un formidable levier de mobilisation civique, le modèle du tiers-lieu n'est pas l'apanage de collectifs citoyens indépendants. Les tiers-lieux peuvent également être intégrés à des dispositifs solidaires plus traditionnels, comme les locaux associatifs ou les structures médico-sociales. En effet, l'existence de tiers-lieux au sein d'établissements médico-sociaux (autour du bien-vieillir, du handicap, etc.), ou en lien étroit avec ces derniers, apparaît très pertinente et bénéfique pour les personnes accueillies, comme pour les professionnels qui y exercent.

Tout d'abord, les dynamiques de tiers-lieux permettent de redonner du pouvoir d'agir aux personnes accompagnées. De l'inclusion à la co-construction jusqu'à la participation aux activités proposées, les personnes accueillies dans les établissements médico-sociaux voient leur potentiel et leurs capacités valorisées. Elles sont par ailleurs stimulées par la présence d'autres personnes de tous âges et de tous horizons, qui viennent participer à ces activités communes, qui ne leur sont traditionnellement pas ouvertes. Il s'agit aussi de redonner à ces publics les conditions pleines et entières de l'exercice de leur citoyenneté, en leur permettant de contribuer à des animations et actions qui répondent à des besoins locaux (développement durable, lien intergénérationnel, etc.). Le sentiment d'utilité ainsi conféré permet aux personnes accueillies, de mieux accepter les accompagnements proposés et de mieux les vivre. Le tiers-lieu s'affiche ainsi comme un levier prometteur pour agir sur la santé mentale des publics vulnérables.

Le tiers-lieu se présente également comme une opportunité pour améliorer le bien-être des intervenants des établissements médico-sociaux (professionnels, bénévoles, etc.). Grâce aux activités nouvelles proposées dans le cadre du tiers-lieu, ces derniers peuvent vivre avec les publics accompagnés des moments plus humains, qui viennent en complémentarité de la relation de soins. En miroir, les temps d'atelier qui vont mobiliser les personnes accompagnées peuvent offrir des temps de répit pour les professionnels de santé.

L'ouverture sur l'extérieur, la diversification des activités, le contact avec des acteurs aux expertises diverses et variées, qui s'inscrivent en dehors du champ d'action médico-social traditionnel, constituent des facteurs de motivation pour le personnel et des leviers d'attractivité pour les métiers du prendre soin.

À travers les activités citoyennes et récréatives qu'elles impulsent, les dynamiques de tiers-lieux permettent de donner au grand public une autre image des établissements médico-sociaux.

Enfin, à l'échelle du territoire, ces tiers-lieux participent à faire des établissements, des lieux d'animation citoyenne et culturelle bénéfiques à l'ensemble des habitants du territoire.

## 1.3. PARTAGER LES OUTILS, LES EXPÉRIENCES ET LES EXPERTISES

Mettre en œuvre une innovation territoriale nécessite un engagement fort, ainsi que des compétences de gestion de projet entrepreneurial. Ces initiatives requièrent une grande quantité d'expertises sur des enjeux variés tels que les modèles économiques, l'animation de communauté, la gestion d'équipe, la structuration juridique, l'aménagement immobilier, etc. Pour faciliter leur émergence partout où il y en a besoin, le partage d'expériences, la co-création d'outils appropriables par tous et la mise en commun des expertises s'avèrent ainsi précieux.

Lancé à l'initiative de la Croix-Rouge française dans la continuité de dispositifs innovants initiés au sein de son réseau, l'objet de l'ouvrage est de donner des outils à tous les porteurs de projet qui souhaitent impulser des changements sur leur territoire. Conformément à la politique d'ouverture et de collaboration prônée dans l'innovation territoriale, la Croix-Rouge française s'est entourée de sept partenaires qui tous apportent un regard, une expertise complémentaire, et partagent la même volonté de mettre en commun les méthodologies utiles à la mise en œuvre de tels projets.

Cette volonté, défendue par de nombreux acteurs de l'écosystème, s'incarne bien dans projet PORT@IL développé par Familles Rurales.

Nom du projet: **PROJET PORT@IL**  
**(PÔLE RURAL TÉLÉTRAVAIL**  
**@NIMATION INTER-**  
**GÉNÉRATION LOISIRS)**

Porteurs du projet: Familles Rurales

Partenaires et parties prenantes du projet:

Le projet repose sur un partenariat varié composé d'acteurs associatifs (réseau Familles Rurales, MRJC, Croix-Rouge française, APF France handicap), d'organismes sociaux (CNAF, MSA), d'associations nationales d'élus (AMF, AdCF, RTES), de Nouvelles ruralités, de 4 Régions (Grand Est, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Pays de la Loire), d'entrepreneurs sociaux (La Ruche) et d'experts (Coopérative tiers-lieux, Cabinet d'étude Eexiste, Scop Accolades, Institut des territoires coopératifs, etc.).

Pitch:

Forte d'un réseau d'une centaine de Relais Familles, Familles Rurales lance des expérimentations de tiers-lieux hybrides et collaboratifs en 2014-2015. En 2018, dans le cadre du Réseau rural, de l'appel à projets « Mobilisation collective pour le développement rural » et bénéficiant de financements de l'Union européenne (FEADER), du ministère de l'Agriculture et de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, la Fédération nationale lance Port@il.

Port@il est une démarche apprenante de capitalisation autour d'expérimentations locales, pour produire de la connaissance et outiller des porteurs de projets qui contribuent au développement

rural à travers des lieux de vie, de travail, d'activité et de rencontres.

Objectifs:

- des expérimentations locales de 2018 à 2022: 39 au sein de Familles Rurales, d'autres au MRJC (« Fabriques du monde rural »), etc.;
- un volet d'accompagnement des porteurs de projet, avec des formations, des outils en direction de différentes cibles: porteurs de projet, bénévoles, salariés, animateurs des lieux, élus et décideurs;
- un volet de capitalisation et d'étude avec des travaux thématiques ainsi qu'une étude d'impact social visant à observer, à moyen terme, ce que les projets ont produit comme effets et dynamiques sur leur territoire;
- un volet de communication pour valoriser les projets locaux et diffuser les résultats avec un site internet, une newsletter, un programme d'événements régionaux et nationaux;
- un volet de pilotage et de coordination, qui réunit notamment les partenaires tous les 6 mois dans un comité de pilotage national.

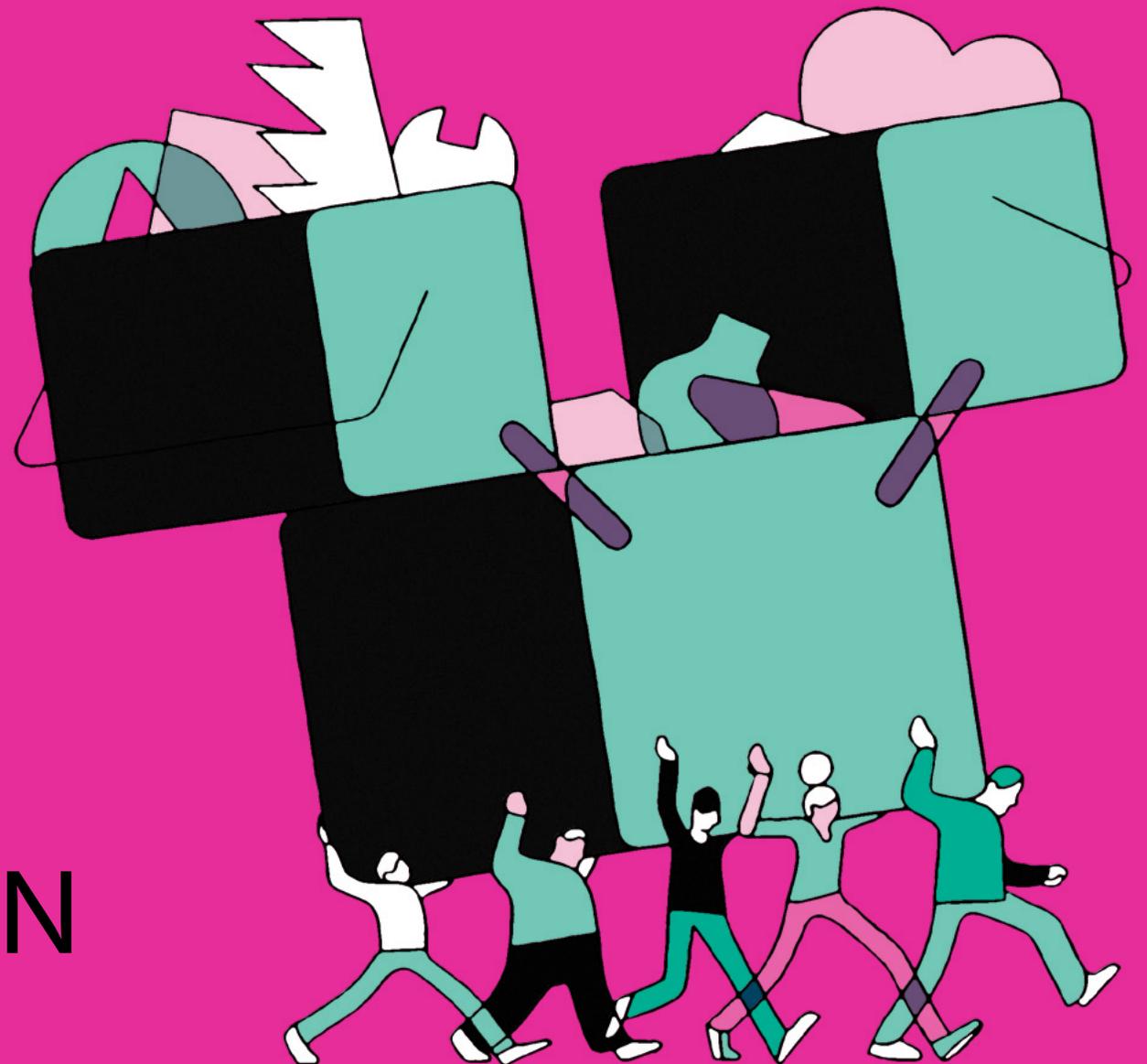
La démarche de recherche-action s'articule autour de cinq axes de travail:

- la gouvernance: comment combiner le modèle associatif classique loi de 1901 avec l'implication et le portage par la communauté d'utilisateurs qui font et sont le tiers-lieu?
- l'animation par un professionnel: quelles compétences sont nécessaires? S'agit-il vraiment de nouveaux métiers? Quels rôles respectifs pour les salariés et les bénévoles?

- le modèle économique et les financements: comment pérenniser le lieu au-delà d'une expérimentation, avec ou sans dispositifs, en articulant différents financements? Quelles nouvelles ressources? Quelles parts de recettes publiques et privées en fonction des objectifs du lieu?
- la communication et la mobilisation sur le territoire: quelles cibles? Quels nouveaux outils? Quelles stratégies?
- les partenariats et les politiques publiques: quelle combinaison de dispositifs? Quelle complémentarité entre les différents échelons de collectivités (commune, EPCI, département, région) pour soutenir ces projets?

2.

# LA BOÎTE À OUTILS MÉTHODO- LOGIQUE



LANCER SON  
PROJET:

Le lecteur trouvera dans cette partie une boîte à outils méthodologique permettant d'imaginer et mettre en œuvre un projet d'innovation territoriale. Elle permet de capitaliser sur les expériences des huit structures contributrices de cet ouvrage, et de fournir à tout porteur de projet, quelques clés, bonnes pratiques à suivre et erreurs à éviter.

Cette séquence méthodologique ne vise pas l'exhaustivité et s'inscrit en complémentarité à d'autres ressources disponibles, notamment celles relatives à la gestion de projet pour lesquelles de nombreux outils ont d'ores et déjà été diffusés.

Présentée sous la forme d'un guide séquencé en étapes, cette seconde partie propose une synthèse non exclusive des méthodes éprouvées par les rédacteurs de ce guide. À noter que ces étapes ne se réalisent pas nécessairement par ordre chronologique et peuvent au contraire être abordées de manière simultanée.

## 2.1 DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE ET CO-CONSTRUCTION

### A. QU'EST-CE QU'UN DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE ? EN QUOI CONSISTE LA CO-CONSTRUCTION ?

Un diagnostic de territoire est une démarche qui consiste à identifier les caractéristiques d'un territoire donné, souvent en vue de construire des solutions adaptées aux besoins locaux. Il s'agit d'une première étape indispensable au lancement d'un projet d'innovation territoriale. Il peut mettre en lumière les données suivantes :

- démographie du territoire ;
- niveau, type et vitalité de l'emploi ;
- offre de services de proximité et types d'activités économiques ;
- caractéristiques environnementales ;
- besoins (sociaux) peu ou mal satisfaits ;
- couleurs politiques et grandes orientations des politiques publiques locales ;
- cartographie des acteurs associatifs et privés d'intérêt général ;
- partenaires potentiels du projet.

Ce diagnostic externe peut s'accompagner d'un diagnostic interne à l'organisation porteuse du projet. Cette phase consiste à identifier le niveau d'adhésion au projet, les éventuelles craintes et réticences de l'équipe en place, les ressources financières, matérielles et humaines existantes disponibles ainsi que l'alignement de la vision de la chaîne managériale ou de gouvernance.

L'ensemble du diagnostic interne et externe doit permettre de définir la proposition de valeur du projet et d'identifier l'ensemble des collaborations à mettre en place pour favoriser son développement. Pour être le plus pertinent possible et préparer la suite du projet il est recommandé d'adopter une démarche de co-construction dès le diagnostic, c'est-à-dire de construire un diagnostic partagé.

## B. POURQUOI LA DÉMARCHE DE CO-CONSTRUCTION EST-ELLE INDISPENSABLE ?

La co-construction est au cœur de la définition de l'innovation sociale, telle que proposée par le Conseil Supérieur de l'ESS. Cette co-construction est essentielle à de nombreux égards. Elle permet :

- d'identifier au mieux les besoins auprès des acteurs concernés (directement auprès des futurs bénéficiaires ou auprès de structures intermédiaires en lien avec eux) ;
- de s'assurer de la complémentarité du projet aux actions menées par d'autres acteurs et construire une vision partagée autour des réponses à développer ;
- de renforcer la solidité du projet par l'alliance de ressources et d'expertises multiples ;
- de garantir l'ancrage local du futur projet et le soutien des acteurs du territoire en les associant à sa définition ;
- de créer un espace d'intelligence collective fertile permettant l'amélioration continue du projet et la génération d'autres effets positifs par le dialogue et la mise en lien d'acteurs complémentaires.

Adopter une démarche de co-construction dès la phase de diagnostic permet d'identifier et de collaborer avec les partenaires essentiels du projet, de dessiner dès le départ une vision partagée de la problématique et de l'intérêt des activités envisagées, en validant les constats préétablis, et de mettre à bord les futurs usagers. Cela permet aussi de sonder les acteurs sur des démarches antérieures ou en cours de création de solutions. Enfin, cette première étape de consultation amorce une dynamique partenariale et préfigure le groupe-projet.

## C. COMMENT ORGANISER LE DIAGNOSTIC ET LA CO-CONSTRUCTION ?

Réaliser le diagnostic Le diagnostic de territoire - *a fortiori* lorsqu'il est co-construit - synthétise de nombreuses informations aux sources variées. Outre la consultation d'études socio-démographiques mises à disposition par les instituts publics (données territoriales de l'INSEE, Analyses des Besoins Sociaux réalisées par les municipalités ou les CCAS, etc.), des données peuvent être directement collectées auprès de la population à travers des enquêtes, des réunions collectives et des focus-groupes. Les rencontres individuelles sont tout aussi essentielles dans la réalisation du diagnostic, car elles permettent de capter la perception de chacun, de comprendre les éventuelles objections ou les points de questionnement à lever dans la phase d'analyse. Ces moments d'échange permettent également de créer un rapport de confiance entre le porteur de projet et les parties prenantes à mobiliser.

Pour mener cette phase à bien, il est recommandé :

- d'identifier des alliés connaissant le territoire et ayant un réseau déjà établi sur lequel s'appuyer, pour gagner du temps et se faire recommander auprès d'autres contacts ;
- de consulter le plus possible les acteurs confrontés aux problématiques étudiées ;
- de s'inscrire en complémentarité avec les démarches ou réflexions en cours plutôt que de faire doublon.

*Nota Bene : Pour plus de conseils sur l'identification des partenaires, se référer à la partie suivante.*

Le diagnostic est ainsi un préalable indispensable au cadrage du projet : il permet d'identifier les besoins non couverts ou insuffisamment couverts dans le territoire et donc, en miroir, de mettre en évidence les thématiques d'intervention du dispositif à créer. Une fois ce travail réalisé, il convient de définir la proposition de valeur du projet.

**Construire la proposition de valeur** La proposition de valeur du projet doit répondre aux questions suivantes : À quoi et qui celui-ci doit-il servir ? Qu'apporte-t-il *in fine* à ses usagers ? L'implication d'acteurs clés durant cette phase de conception, permet de crédibiliser le projet à venir et de favoriser son appropriation par de futurs partenaires. Il est ainsi important d'interroger les futures parties prenantes sur la proposition de valeur formulée. Cela permettra de développer un sentiment d'appartenance au projet, tout en contribuant à l'orienter et à l'enrichir. Pour ce faire, il est recommandé de s'inscrire en complémentarité de l'existant et s'interroger sur la manière dont le projet peut venir enrichir les pratiques et les activités existantes plutôt que d'en recréer en marge.

**Prototyper le projet** Il s'agit pour cette phase d'associer les différents acteurs essentiels à la mise en œuvre du projet, qui pourront apporter regard, ressources et savoir-faire, et d'ainsi en faire un projet collectif. Le groupe-projet assure l'adéquation entre le travail théorique de conceptualisation et la réalité opérationnelle du territoire. Il permet de dresser les priorités à donner au futur projet et de partager en transparence les arbitrages opérés.

Pour ce faire, il est recommandé de :

- sonder les acteurs sur leurs attentes vis-à-vis du projet, leur disponibilité / le temps qu'ils pourraient y consacrer et les modes d'engagement et de communication qui leur conviennent ;
- définir clairement la distribution des rôles et des responsabilités entre les acteurs ;
- construire une gouvernance partagée pour le projet, notamment à travers la constitution de différents cercles d'acteurs : un noyau dur, des partenaires associés ponctuellement sur certaines dimensions du projet, les alliés nécessaires, les acteurs à informer, etc.

## Nom du projet: **LE DISPOSITIF FABRIQUE À INITIATIVES**

Porteur de projet: **Avisé**

Lien vers le site du projet: [fabriqueainitiatives.org](http://fabriqueainitiatives.org)

Pitch:

La Fabrique à initiatives est un dispositif créé en 2010 par l'Avisé afin d'accompagner les acteurs d'un territoire dans la compréhension des besoins locaux et dans la co-construction de réponses entrepreneuriales adaptées.

Porté localement par des structures de l'accompagnement et présent dans 30 territoires, il facilite la création de projets locaux en apportant son expertise en matière d'animation territoriale, de modélisation économique et d'innovation sociale.

Le dispositif Fabriques à initiatives s'appuie sur une méthodologie sur mesure, en quatre étapes :

1. Détecter les besoins et les opportunités et qualifier des projets à impact, à travers des ateliers d'intelligence collective et une démarche de prospective ;
2. Concevoir des activités innovantes et durables à travers l'étude d'opportunité et la mobilisation collective ;
3. Transmettre le projet à un entrepreneur qualifié ou entreprise de l'ESS existante, qui réalisera l'étude de faisabilité et le business plan social ;
4. Accompagner le porteur de projet jusqu'à la création de l'activité, en partenariat avec les réseaux et acteurs spécialisés existants.

## Une ingénierie dédiée à la construction des projets de territoire



Schéma Avise (fabriqueainitiatives.org)

### Comment utiliser le dispositif ?

La Fabrique à initiatives de votre territoire peut être mobilisée à partir :

- d'un besoin : pour développer des réponses en partant d'un besoin ou d'un enjeu clé du territoire ;
- d'une idée : pour valider la pertinence d'une idée d'activité d'utilité sociale et la concrétiser ;
- d'un lieu : pour créer une dynamique locale d'innovation sociale ou transformer un lieu disponible en projet à fort impact.

Les exemples d'application sont nombreux. On peut notamment citer :

- espace de couture mutualisé en quartier prioritaire de la politique de la ville, dans le cadre du contrat de ville avec Toulouse métropole, la Ville de Toulouse et la Région Occitanie ;
- plateforme de circuits-courts avec la Métropole du Havre ;
- réseau de conciergeries de quartier, avec Strasbourg Métropole ;
- restaurant-traiteur d'insertion pour personnes en situation de handicap, avec la commune de Pontarlier ;
- conciergerie itinérante rurale, sur le Pays des Hauts du Val de Saône ;
- tiers-lieu numérique et intergénérationnel, avec la commune de Moncontour.

## 2.2 IDENTIFIER ET FÉDÉRER LES PARTENAIRES

### A. QUI SONT LES PARTENAIRES PERTINENTS POUR SON PROJET ?

Chaque projet d'innovation territoriale est une aventure partenariale. Devant la multitude de parties prenantes potentielles, il est important de savoir identifier les partenaires pertinents pour la bonne mise en œuvre de son projet. Voisins, commerçants, élus locaux, entreprises, bailleurs, fonctionnaires, agences publiques, clubs de sports, parents d'élèves, touristes - qui sont les partenaires à fédérer ?

Les partenaires clés sont à identifier selon la raison d'être, la mission et les objectifs de son projet. Quel est mon public cible prioritaire ? Quels impacts mon projet doit-il avoir sur eux ? Quels moyens mettre en œuvre pour atteindre mes objectifs ? Quels sont les freins potentiels et comment les lever ? La sélection des partenaires doit passer par la formulation de telles questions cardinales, dont les réponses sont nécessaires à l'émergence d'un projet pertinent et viable dans le territoire dans lequel il souhaite s'insérer.

Il est par ailleurs intéressant de repérer les acteurs déjà mobilisés sur la thématique du projet et ce, à deux échelles :

- locale : des projets similaires ont-ils déjà émergé sur le territoire ? Ont-ils réussi ou rencontré des difficultés ? Sur quelles structures locales se sont-ils appuyés ?
- régionale ou nationale : existe-t-il des réseaux spécialisés sur la thématique de son projet ? Proposent-ils un accompagnement ?

Enfin, un collectif de partenaires doit faciliter la mise en œuvre opérationnelle du projet, maximiser son impact sur les publics cibles et encourager sa pérennité. Au-delà des questions structurantes du projet et de l'ambition qu'il défend, l'identification du bon écosystème partenarial doit ainsi prendre en compte les aspects plus opérationnels associés à la feuille de route. Parmi eux, on retrouve :

La programmation d'activités Nouer des partenariats avec les acteurs locaux (collectifs citoyens, associations, startups, entreprises, organisations publiques) intervenant déjà sur le territoire et auprès des publics cibles, identifier leur besoin et leur donner une place dans le projet.

La fréquentation d'un lieu ou d'un service S'approcher du conseil de quartier, du conseil municipal, de l'office du tourisme, des collectifs de voisins ou de riverains mais aussi des entreprises qui peuvent exister à proximité. Tous les groupes constitués sont à consulter pour construire le projet le plus inclusif et attractif possible et seront autant de relais communicationnels potentiels pour le dispositif créé.

Le financement Échanger avec les collectivités locales (Région, Département, Établissement public de coopération intercommunale (EPCI), Commune) qui proposent régulièrement des appels à projets, les entreprises (petits commerçants, PME) et les associations du territoire.

Les autorisations administratives Prendre contact avec la commune ou la préfecture.

L'accompagnement en ingénierie de projet Prendre contact avec les réseaux d'entraide et de fédération des tiers-lieux (ex : France Tiers-Lieux, Coopérative des Tiers-Lieux,...)

## B. POURQUOI L'ÉCOSYSTÈME PARTENARIAL EST-IL UN ÉLÉMENT DÉTERMINANT D'UN PROJET D'INNOVATION TERRITORIALE ?

Un projet d'innovation ne sera territorial que s'il est connecté aux problématiques de son territoire. En fonction de la ou des thématiques traitées, identifier les dispositifs pré-existants et les structures de l'écosystème sur lesquelles s'appuyer renforcera la pertinence de la proposition de valeur et lui permettra de s'inscrire en complémentarité avec l'écosystème socio-économique local. Avoir fédéré un collectif de partenaires donnera également au projet de plus grandes chances d'aboutir et de faire face aux contraintes conjoncturelles (ressources matérielles, humaines, financières, etc.).

## C. COMMENT EMBARQUER LES PARTENAIRES IDENTIFIÉS ?

Après avoir identifié les partenaires potentiels, il est nécessaire de susciter leur adhésion et de fédérer un collectif partenarial autour du projet. Pour ce faire, le porteur de projet peut réaliser trois actions clés.

D'abord, si ce n'est pas déjà fait en phase de diagnostic, réaliser une cartographie des partenaires identifiés en mettant en exergue, pour chacun d'eux :

- ce qu'il peut apporter ou retirer au projet ;
- ce que peuvent être ses motivations pour s'investir dans le projet, ce que le projet peut lui apporter ;
- ce que peuvent être les freins à son engagement dans le projet.

Il est ensuite important, en amont de la prise de contact, de définir la place que pourra prendre le partenaire au sein du projet (ex : participation au sein de la gouvernance, un partenariat opérationnel) et des éventuelles contreparties associées (ex : association de son logo aux communications, prises de paroles lors des événements). Pour cela, il est utile d'avoir identifié lors de l'étape précédente la valeur ajoutée du projet par rapport aux enjeux de chaque partenaire potentiel (engagement, impact local, visibilité, expérimentation, rencontre de nouvelles structures, etc.).

Enfin, il convient de prendre contact avec les partenaires et les convaincre de rejoindre le projet en mettant en avant un argumentaire qui s'appuie sur les éléments identifiés lors de la phase de cartographie. Si les prises de contact par mail sont possibles, elles sont souvent chronophages et pas toujours efficaces. Plusieurs astuces permettent de maximiser les chances d'engager les acteurs lors de cette phase :

- Sélectionner au sein de l'équipe projet, les personnes qui apparaissent les plus à même de répondre aux affinités des interlocuteurs visés, pour initier la prise de contact ;
- Identifier un tiers de confiance qui peut jouer l'intermédiaire ;
- Se rendre à des événements autour de la thématique de son projet et engager la discussion avec de futurs partenaires ;
- Recourir aux réseaux sociaux (au premier rang desquels LinkedIn et Twitter) pour prendre directement contact avec les personnes ciblées.

Le plus difficile est souvent de nouer son premier partenariat. La présence de partenaires initiaux facilitera ensuite l'adhésion de nouvelles structures au projet, parce qu'elle conforte la légitimité de l'initiative, et/ou qu'elle donne potentiellement accès à un carnet d'adresses enrichi.

Afin de fédérer un collectif partenarial solide, il convient de garder à l'esprit deux points d'attention. D'une part, plusieurs niveaux de partenariats sont possibles et élargir son écosystème partenarial au maximum, à des niveaux diversifiés, est souvent un facteur de succès du projet sur le long terme. D'autre part, construire des partenariats est une chose, les faire vivre et durer dans le temps en est une autre. Fédérer un écosystème partenarial est une tâche de tous les instants. Il convient d'adopter une stratégie d'animation de communauté qui inclura les citoyens et les partenaires pour faire vivre cette coopération tout au long du projet.

## Nom du projet: **CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉMERGENCE ET À L'ACCÉLÉRATION DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Porteur de projet: **Avisé**

Pitch:

L'économie sociale et solidaire est riche d'acteurs implantés sur les territoires proposant des dispositifs d'accompagnement aux porteurs de projets d'entreprise sociale, de la création au changement d'échelle. En fonction des besoins à couvrir sur les territoires et des bénéficiaires visés, ces programmes d'appui diffèrent dans leur contenu et dans leurs objectifs, allant de la validation de l'idée jusqu'à la création de la structure et au lancement de l'activité.

Afin d'aider les porteurs de projet, l'Avisé a réalisé une cartographie des acteurs et dispositifs d'accompagnement dédiés à la création de projets dans l'ESS, en répertoriant les structures membres de la Communauté Émergence & Accélération qu'elle anime depuis 2015 (plus de 120 structures, présentes sur l'ensemble du territoire et portant plus de 180 dispositifs d'accompagnement dédiés à l'ESS et l'innovation sociale :

incubateurs, générateurs de projets, couveuses et pépinières d'entreprises, etc.).

#### Comment utiliser l'outil ?

La cartographie est disponible ici : [www.avise.org/ressources/cartographies-des-acteurs-de-laccompagnement-a-lemergence-et-lacceleration-de-less](http://www.avise.org/ressources/cartographies-des-acteurs-de-laccompagnement-a-lemergence-et-lacceleration-de-less)

La cartographie permet aux porteurs de projet de découvrir les différents dispositifs susceptibles de répondre à leurs besoins ainsi que les acteurs présents sur leur territoire. Ces derniers peuvent les appuyer dans les premiers pas de leur aventure entrepreneuriale, en particulier pour :

- Valider la pertinence de son projet face à un besoin social;
- Améliorer l'ancrage local de son projet;
- Construire un modèle économique adapté et viable;
- Définir son modèle organisationnel (forme juridique, gouvernance, etc.);
- Surmonter le temps long de maturation du projet et tester son activité sur un territoire.

Pour cela, les moyens mis à disposition des porteurs de projet peuvent être nombreux et variés : formations individuelles et collectives entre porteurs de projets, mobilisation d'expertises techniques (juridique, financière, stratégique, etc.), organisation de rencontres avec de potentiels partenaires (autres entreprises de l'ESS, financeurs, etc.), mise à disposition d'espaces de travail, etc.

## 2.3 ANIMER LA COMMUNAUTÉ

L'animation de communauté est la suite logique des deux premières étapes présentées dans cet ouvrage. La démarche de co-construction et de fédération d'un collectif partenarial permet la création d'une communauté hybride composée de citoyens, d'entreprises, d'associations et parfois de pouvoirs publics qu'il convient d'animer pour faire vivre le projet et conserver dans le temps sa dimension collective.

### A. QU'EST-CE QUE L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉ ?

Au quotidien, nous partageons des espaces, des habitats, des ressources ou des pratiques avec nos voisins, nos collègues, des inconnus, etc. Chaque jour, nous interagissons avec des objets collectifs, ou communs, en nous organisant autour de règles plus ou moins explicites. Sans animation de communauté, la gestion des communs est archaïque. Il en va de même pour un projet à forte dimension collective, comme pour une innovation territoriale.

L'animation de communauté, c'est donc le processus continu par lequel un ou des porteurs de projet informent, fédèrent et facilitent les relations d'un collectif. Il s'agit finalement de créer les conditions propices à ce que les membres puissent ensemble prendre soin de leur projet.

## B. L'IMPORTANCE DE L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉ

Si pour les partenaires cette dimension semble intuitive, l'animation de communauté est un levier essentiel de mobilisation citoyenne, elle-même au cœur des projets d'innovation territoriale. En effet, trop souvent perçus comme de seuls consommateurs ou bénéficiaires d'un service, les usagers citoyens doivent pouvoir trouver dans un projet d'innovation territoriale l'espace pour co-construire, co-produire, participer.

Apprendre à animer une communauté hybride est essentiel car la tâche n'est pas si aisée. Les communautés constituées réunissent parfois des mondes très divers : univers professionnels variés, milieux sociaux différents, écarts culturels ou générationnels. La présence d'un animateur permet de décoder les incompréhensions et instaurer un dialogue fédérateur.

## C. COMMENT ORGANISER L'ANIMATION DE COMMUNAUTÉ?

Pour animer une communauté, quelques bonnes pratiques sont à garder à l'esprit.

**RASSEMBLER** D'abord, il faut, si ce n'est pas déjà fait, aller à la rencontre des citoyens. Si les partenaires et certains citoyens ont pu être identifiés en amont lors de la phase de diagnostic, la majorité des futurs usagers ne connaissent pas encore le projet. Il faut donc engager un travail de terrain, en rencontrant les personnes et veiller à être à l'écoute des attentes. Cette démarche proactive doit par ailleurs permettre d'identifier des parties prenantes qui ne sont pas intégrées dans les canaux de communication classiques (réseaux informels, personnes isolées, etc.). En parallèle de cette immersion, il convient de collecter les envies, les freins et les savoir-faire de chacun. Pour cela, plusieurs canaux peuvent être utilisés. Ils doivent être choisis en tenant compte des spécificités du territoire et des

publics recherchés (tractage sur un marché, réunion publique, présence lors d'un événement associatif, etc.).

**INFORMER** Ensuite, et une fois ce recensement réalisé, il faut instaurer des canaux d'information réguliers afin que chaque partie prenante, qu'elle soit citoyenne ou partenaire, suive les avancées du projet et soit rassurée quant à son sérieux et son portage. Pour ce faire, les porteurs de projet pourront choisir les canaux qui conviennent le mieux à leur public (mails, newsletter, applications de messagerie instantanée, réseaux sociaux, affichage papier, etc.).

**DIALOGUER** Puis, il est indispensable de mettre en place des espaces de dialogues inclusifs et conviviaux, à travers des temps de réflexion collective. Ces espaces peuvent être physiques (réunions publiques, rencontres informelles) et virtuels (groupes réseaux sociaux, etc.). Plusieurs recommandations peuvent être ici faites aux porteurs de projet :

- Adopter une posture d'écoute et d'ouverture. Cela est important pour conforter chacun dans sa légitimité à participer au projet. Si parmi les usagers se trouvent des publics éprouvant des difficultés de communication (handicap, peu l'habitude de prendre la parole, etc.), des efforts pourront être fait pour leur permettre de s'exprimer.
- Documenter les échanges. Ces instances de dialogue doivent permettre de faire avancer le projet, c'est pourquoi il est important de documenter les échanges et de partager ces compte-rendus.
- Installer la régularité. Ces temps d'échange doivent être programmés sur un calendrier fixe et régulier sur des créneaux qui permettront la disponibilité du plus grand nombre (ex: tous les premier mardi du mois à 18h).
- Faciliter l'échange. Pour animer ces moments clés, la présence d'un facilitateur formé ou sensibilisé à l'animation de groupes permet d'endiguer les mécanismes de dominations inhérents aux organisations humaines. Il pourra alors apporter de la transparence, clarifier les termes techniques, veiller à inclure chacun dans la prise de parole. Autant de bonnes pratiques qui garantiront des relations saines dans l'organisation. Ces temps doivent permettre à la communauté d'exprimer des envies et des directions.

**TISSER DES LIENS ET ENGAGER** Néanmoins, ces temps de réflexion collective formels ne doivent pas s'éterniser et trop s'assimiler à du travail classique. Si l'engagement dans le projet devient une corvée, la communauté citoyenne se démobilise rapidement. C'est pourquoi ils peuvent être suivis ou se conjuguer avec des temps plus informels dédiés à la convivialité, au lien et au plaisir d'être ensemble. Ces moments permettent à chacun de tisser des liens inter-personnels, qui représentent les moteurs d'engagement de long terme. Ils peuvent prendre de multiples formes : repas collectif, apéritif, organisation d'une soirée mensuelle, activité manuelle partagée, etc.

Enfin, pour l'ensemble de ces actions, les porteurs de projet devront accorder une attention particulière aux éléments suivants.

- L'importance de l'espace physique. Les lieux où seront réalisés ces temps d'animation contribueront à l'ambiance générale du projet. Ainsi, s'ils sont réalisés dans un cadre trop institutionnel (coworking, bureaux, etc.), certains citoyens pourront s'éloigner de la dynamique. À l'inverse, certains publics ou partenaires seront plus sensibles aux rencontres formelles. Il est à noter que créer des moments de convivialité dans des espaces en plein air, facilement accessibles, équipés par exemple de mobilier en bois ou de couleurs chaudes, fonctionne bien. Ces espaces ont le mérite de mettre tout le monde sur un pied d'égalité et de favoriser les rencontres.
- L'importance du facilitateur. Pouvant être ou non le porteur de projet, le facilitateur est essentiel à la bonne tenue de ces événements. Sa posture doit être ouverte, à l'écoute et pro-active. Le facilitateur ne doit pas faire à la place de l'autre mais créer des conditions paisibles de découverte et de participation. On parle parfois de « présomption de confiance », démarche subtile qui combine accueil, signalétique, aménagement des espaces, médiation, sécurité et présence.

- Le caractère continu de l'animation de communauté. Ces efforts d'animation ne doivent pas être déployés seulement à l'origine du projet mais bien tout au long de sa vie, de la conception à la gestion opérationnelle. Faire ensemble est la clé d'une innovation territoriale qui dure et grandit dans le temps.

L'animation de communauté est ainsi indispensable de communauté est indispensable à la gestion d'un projet collectif dont l'objectif est d'accroître le bien-être du territoire. Une fois la communauté engagée, afin qu'elle perdure dans le temps et pour institutionnaliser la participation citoyenne et partenariale à la prise de décision, des mécanismes de gouvernance partagée peuvent être mis en place.

Nom du projet: **LA CARAVANADE**

Porteur de projet: Yes We Camp

**Le pitch:** La Caravanade est une boîte à outils d'activation de projets participatifs, destinés à l'aménagement et à l'animation des espaces partagés de plein air. Il s'agit de dispositifs mobiles (remorques, chariots, vélos cargo, etc.) destinés à faciliter le déploiement de communauté et de convivialité dans tous types d'espaces urbains. Les thématiques concernées sont très diverses: construction, média, dialogue, cuisine, bien-être, etc. Ces unités mobiles sont accompagnées de mobilier pliable et d'une scénographie légère et colorée.

**Comment cet outil est-il déployé ?**

La Caravanade intervient à la demande d'une communauté en facilitant l'activation de leurs projets, sur plusieurs niveaux: outillage adapté, savoir-faire technique, connaissance des procédures administratives, etc.

Il est essentiel d'orienter les interventions sur l'acquisition de compétences par le « faire ». Le mobilier pliable, la scénographie et la musique créent une ambiance conviviale autour de chaque réalisation collective.

Nom du projet: **FORESTA,  
ÉMERGENCE  
COLLECTIVE D'UN PARC  
MÉTROPOLITAIN**

**Porteurs de projet:** Yes We Camp, Ranch Karamane, Eau Soleil Terre Ravie, Station Ciel, Radio Foresta, Super école, Les Alchimistes

**Partenaires et parties prenantes du projet:** Hôtel du Nord, Bureau des Guides du GR2013, Collectif SAF, FEDR, Région Sud, ANCT, France Active, Ministère Culture et Communication, Métropole Aix Marseille Provence, FNADT, Fondation Crédit Agricole Alpes Provence, Fondation de France

**Pitch:** C'est l'histoire d'un grand terrain en pentes et collines, dans les quartiers Nord de Marseille, en bordure de plusieurs quartiers et cités. Ce terrain artificiel, né du chantier de construction du centre commercial Grand Littoral, est aujourd'hui un espace de nature. Il y a eu un temps un projet de parc public, mais l'investissement et le coût de gestion étaient jugés trop élevés, et le terrain appartient désormais à des propriétaires privés. Ces derniers ont proposé à Yes We Camp d'investir le site.

Ce projet est emblématique de l'importance de l'animation de communauté. Ainsi depuis quatre ans, Yes We Camp rencontre les riverains et les acteurs locaux, associatifs, économiques, éducatifs, etc. Avec eux, ils organisent des ateliers de découverte du parc, des activités culturelles ou

de production avec les matériaux disponibles. Ces rencontres permettent d'identifier des besoins et des envies, auxquelles l'association propose de répondre par des aménagements progressifs du site: escaliers, ring de boxe, signalétique, toilettes et douche.

En 2020, un chantier de construction d'un équipement collectif central au site est lancé, pour accueillir notamment des porteurs de projets sur différentes verticales: agriculture, animation, sports, hébergement, ingénierie écologique et restauration. La démarche consiste à faire l'expérience d'un mode de gestion collectif de ce terrain, afin qu'il soit à la fois un parc public, un espace de rencontres entre groupes sociaux différents et un lieu disponible pour la création d'activités de plein air. Début 2022, Yes We Camp passe la main aux acteurs locaux, organisés en l'Association Foresta, lui conférant les clés du site et des outils de gestion.

Les objectifs du projet sont les suivants:

- Développer des activités économiques, expérimentales et innovantes dans les quartiers prioritaires;
- Faire émerger et accueillir des porteurs de projets, invités à expérimenter et développer leurs nouvelles activités sur le Parc Foresta;
- Privilégier l'entrepreneuriat durable, dont le projet est en lien avec les besoins et les ressources du territoire;
- Devenir un pôle d'attractivité à l'échelle du quartier;
- Développer des actions liées à l'employabilité et l'entrepreneuriat des habitants des quartiers prioritaires (formation, animation de réseau);
- Créer des opportunités professionnelles pour les habitants des quartiers voisins;
- Expérimenter, modéliser et diffuser un processus de développement territorial intégré dans un territoire fragilisé.

## 2.4 GOUVERNANCE PARTAGÉE ET INCLUSION DE CHACUN

### A. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Le concept de gouvernance a connu plusieurs définitions et son appréhension a évolué au fil du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours. Si de multiples définitions existent, nous avons choisi de retenir celle du média Youmatter.world qui en parle comme « *un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle* »<sup>27</sup>.

Diffusée largement dans le champ de l'action publique, l'approche par la gouvernance s'est élargie aux sciences managériales et à l'ensemble des acteurs privés marchands ou associatifs.

La gouvernance partagée, quant à elle, fait écho à des enjeux chers à la démarche d'innovation territoriale tel que le collectif, la co-construction, la transparence et la valorisation du potentiel de chacun. L'Avise synthétise cette approche en soulignant que « *la gouvernance partagée repose sur la volonté de privilégier les relations de coopération au sein de l'organisation et le souhait de développer l'autonomie des membres. Dans les organisations qui s'inscrivent sur ce chemin, les principes de participation, de collaboration et de transparence ne viennent pas seulement « améliorer » la gouvernance, ils la structurent* »<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Youmatter. « Gouvernance : définition, objectifs, principes, volet social et sociétal », site internet : [youmatter.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal](http://youmatter.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal).

<sup>28</sup> Avise. « Vers une gouvernance partagée ». Article réalisé en partenariat avec Démocratie Ouverte. Site internet : [www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee](http://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee).

La gouvernance partagée consiste ainsi à faire ensemble, associer l'ensemble des parties prenantes à la mise en place d'un projet ou à la gestion d'une structure, et donc à la prise de décision. Elle peut prendre différentes formes et différents degrés d'intensité mais marque une rupture avec l'approche verticale, hiérarchique et personnelle de la gestion d'un projet.

## B. POURQUOI CETTE DÉMARCHE EST-ELLE ESSENTIELLE DANS UN PROJET D'INNOVATION SOCIALE LOCAL ?

Après avoir réalisé un diagnostic des besoins, s'être efforcé de fédérer un collectif citoyen et une communauté de partenaires, il apparaît logique de poursuivre cette démarche d'ouverture et de « faire ensemble » dans l'élaboration de la gouvernance du projet.

Les impacts positifs de la gouvernance partagée sont potentiellement nombreux, parmi lesquels on peut retenir :

- Inscrire la gouvernance en phase avec les objectifs d'exemplarité sociale et environnementale du projet, ou de sa charte de valeurs<sup>29</sup> ;
- Permettre de valoriser le potentiel de chacun des membres et consolider leur engagement dans le projet<sup>30</sup> ;
- Multiplier les regards et ainsi consolider l'assise des décisions et orientations en misant sur l'intelligence collective ;
- Accroître la transparence de la prise de décision et du pilotage stratégique ;
- Faciliter la capacité du projet à faire face aux imprévus et à s'adapter<sup>31</sup>.

Mettre en place une gouvernance partagée dans un projet d'innovation territoriale est également important pour faire en sorte

29 Relyance. « La gouvernance partagée, de quoi s'agit-il ? », 25 février 2020, site internet : [relyance.fr/la-gouvernance-partagee/](http://relyance.fr/la-gouvernance-partagee/).

30 *idem.*

31 *idem.*

de correspondre au mieux aux besoins, en incluant chaque usager concerné. Elle permet de dépasser le hiatus « qui paie décide » et ainsi de donner au projet ses meilleures chances de produire un impact social significatif. Par ailleurs, il est important de souligner que les parties prenantes à associer ou non et ce à divers degrés possibles, peuvent être très diverses, *a fortiori* dans un projet d'innovation territoriale (salariés, bénévoles, usagers, partenaires, pouvoirs publics, etc.).

## C. COMMENT METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE POUR SON PROJET ?

Il n'existe pas de méthode unique, qui fonctionne à tous les coups. Chaque projet est différent et les porteurs devront adapter leur approche en fonction des personnalités, des compétences présentes et de la culture de travail de chacun. Néanmoins, quelques bonnes pratiques éprouvées peuvent être inspirantes.

**ANTICIPER LES PRINCIPES** Mettre en place une gouvernance efficiente, transparente et coopérative nécessite une préparation en amont. Les porteurs de projet pourront envisager trois étapes.

- Définir en amont les principes et valeurs du projet Cette étape, partagée avec les différentes parties prenantes du projet, permet d'assurer la cohérence de l'ensemble de sa mise en œuvre et ainsi de maximiser les chances de succès du fonctionnement retenu. En effet, si toutes les parties prenantes sont consultées et s'alignent sur la philosophie générale, chacun aura à cœur de décliner opérationnellement ces principes partagés dans la gouvernance du projet.
- S'inspirer<sup>32</sup> Par ailleurs, il est souvent très utile pour les porteurs de projet de s'inspirer de modèles établis, en

32 Relyance. « La gouvernance partagée, de quoi s'agit-il ? », 25 février 2020, site internet : [relyance.fr/la-gouvernance-partagee](http://relyance.fr/la-gouvernance-partagee/).

échangeant avec d'autres porteurs de projet d'innovation territoriale. Avoir en tête les écueils à éviter permet de gagner du temps sur cette phase essentielle.

- **Prendre en compte la structure juridique** S'il convient de ne pas confondre la forme juridique et la gouvernance, le choix de cette dernière aura un impact sur la structuration de la première. C'est pourquoi il est indispensable pour les porteurs de projet d'anticiper le plus en amont possible les grands principes de gouvernance qu'il souhaitera mettre en œuvre pour identifier le véhicule juridique le plus adapté, qui peut être tout autant contractuel (convention de partenariat), que statutaire (création d'une entité juridique) ou mixer les deux, pour permettre des niveaux d'implication différenciés. Si le projet se développe au sein d'une organisation déjà structurée, il conviendra de chercher, en lien avec les services compétents, les meilleurs leviers d'évolution pour tendre vers une gouvernance partagée si ce n'est pas déjà le cas et que cela constitue la volonté du porteur de projet.

**CO-CONSTRUIRE LA GOUVERNANCE AVEC LES PARTIES PRENANTES** Au cœur de la méthodologie générale de l'innovation territoriale, la co-construction de la gouvernance avec l'ensemble des parties prenantes est un atout à plusieurs titres. Elle permet notamment de :

- Accroître l'adhésion des parties prenantes au projet, l'épanouissement de chacun dans ce dernier et le sentiment d'appartenance au collectif ;
- Favoriser la responsabilité de chacun dans la mise en œuvre et d'éviter d'éventuels effets de « passager clandestin » ;
- Faire correspondre la gouvernance et ses différentes instances aux compétences et envies des parties prenantes.

Il est important de noter que gouvernance partagée n'est pas forcément synonyme d'horizontalité absolue. Il s'agira de trouver, pour chaque projet en fonction de ses spécificités, le bon équilibre entre partage et efficacité des décisions<sup>33</sup>.

33 Avise. « Vers une gouvernance partagée ». Article réalisé en partenariat avec Démocratie Ouverte. Site internet : [www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee](http://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee).

**DOCUMENTER LE CADRE ET LES RÈGLES DE GOUVERNANCE** Si cette étape peut sembler parfois fastidieuse, il est important pour les porteurs de projet de formaliser le système de gouvernance retenu dans un ou des documents. Ces documents doivent être clairs, compréhensibles par tous et diffusés à l'ensemble des parties prenantes concernées. On retrouvera la plupart du temps dans ces documents les principes généraux, les organes de gouvernance, les prérogatives et les responsabilités de chacun, les interactions entre chaque organe et les règles de prise de décision. Il s'agit pour les porteurs de projet, à travers cette démarche de structuration et de transparence, d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre et de réduire les risques de frustration dans le futur, tout en veillant à assurer la maîtrise des risques.

**ÉVOLUER ET RESTER AGILE** Enfin, les porteurs de projet devront toujours garder en tête qu'un système de gouvernance se doit d'être agile et d'évoluer à l'épreuve de la réalité opérationnelle<sup>34</sup>. Si des dysfonctionnements sont constatés, il est opportun de faire les modifications nécessaires jusqu'à trouver le système optimal. Par ailleurs, le mode de gouvernance pourra également évoluer au fil des changements de personnes qui composent le collectif et pilotent le projet. Cette agilité dans la gouvernance tout comme celle de la programmation d'activités par rapport aux besoins, est souvent un facteur de succès des projets d'innovation territoriale.

34 Avise. « Vers une gouvernance partagée ». Article réalisé en partenariat avec Démocratie Ouverte. Site internet : [www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee](http://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee).

## 2.5 MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Cette partie s'inspire et reprend les éléments d'un mémoire d'étude<sup>35</sup> dont l'auteurice, responsable de l'innovation territoriale à la Croix-Rouge française, est également la rédactrice des ces lignes.

### A. QU'EST-CE QU'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Le modèle économique se définit par la manière dont un projet (ou une organisation) explicite l'origine et le partage de la valeur ajoutée qu'elle dégage. Il désigne le plan par lequel une entité va générer du revenu et de la rentabilité, ou du moins équilibrer ses comptes. Le modèle économique résulte donc du croisement entre un modèle de gestion de charges, nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, et celui d'une génération de revenus (ou ressources) matériels et immatériels, permettant de rendre compte de la valeur économique dégagée par l'entité en question.

La compréhension de ce système et des équilibres entre coûts et revenus, passe nécessairement par une analyse des parties prenantes et des activités clés de l'organisation : quelle est la nature des activités hébergées / opérées ? par qui le sont-elles ? qui prend en charge le coût associé à l'opération de ces activités ? sur quels réseaux de partenaires s'appuient-ils pour le faire ? à qui les activités sont-elles destinées ? les bénéficiaires contribuent-ils en retour, et si oui, sous quelle forme ?

Le Business Model Canvas<sup>36</sup>, grille de lecture popularisée par l'entreprise Strategyzer au début des années 2000, permet au porteur de projet de travailler et de recenser sous une forme visuelle, les réponses

35 Sit, C., *Business models des espaces communs*. Mémoire universitaire, 2021., [https://issuu.com/carinesit/docs/carine\\_sit\\_-\\_business\\_models\\_des\\_espaces\\_communs](https://issuu.com/carinesit/docs/carine_sit_-_business_models_des_espaces_communs).  
36 cf. site internet : [www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas](http://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas).

à ces différentes questions. Bien que plus adapté au secteur marchand qu'aux secteurs social et médico-social, cet exercice de projection permet de schématiser les principales composantes d'un modèle économique et d'en comprendre les interactions. Il représente ainsi un bon point de départ pour qui veut se lancer dans un projet d'innovation territoriale. Pour aller plus loin, le porteur de projet pourra également s'inspirer du modèle du Business Plan social, par exemple en consultant les travaux de la chaire Entrepreneuriat social de l'Essec<sup>37</sup>.

Il est à noter que si des schémas récurrents existent, chaque projet aura un modèle économique qui lui est propre. À des fins de pédagogie, cette partie prend le tiers-lieu comme fil rouge illustratif de la méthodologie à adopter pour concevoir son modèle économique. Cette méthode s'applique néanmoins pour de nombreux autres types de projets d'innovation territoriale.

La représentation du Business Model Canva ne donne en revanche que très peu d'indications quantitatives sur les équilibres économiques rendus possibles par les activités du lieu et n'offrent ainsi que peu de possibilités d'arbitrage et de leviers de décisions quant à l'évolution et l'avenir de l'espace.

Pour pouvoir piloter l'activité du projet, il convient donc de compléter ce travail par l'élaboration de documents économiques comptables, parmi lesquels le compte de résultat prévisionnel et le plan de financement prévisionnel.

### B. COMMENT TRAVAILLER ET MODÉLISER L'ÉCONOMIE D'UN PROJET D'INNOVATION TERRITORIALE ?

Pour démarrer un projet, il est essentiel d'avoir une bonne visibilité de la structure économique qui lui permettra de financer ses activités. Pour cela, tout porteur de projet devra ainsi travailler à l'élaboration d'un compte de résultat prévisionnel, document à même de traduire l'activité du projet sous un angle économique.

37 Essec Business School, chaire Entrepreneuriat social. *Business Plan Social, Guide méthodologique*. Consulter ici : [www.avise.org/ressources/business-plan-social](http://www.avise.org/ressources/business-plan-social).

**DÉFINITION** Le compte de résultat est un tableau financier, représenté sous la forme d'une liste, reflétant l'activité économique d'une organisation sur une durée appelée exercice comptable (généralement un an). Il synthétise l'ensemble des produits (recettes) et des charges (dépenses) d'un projet (ou d'une organisation) sur la période étudiée, et se solde par un résultat positif (bénéfice) ou négatif (perte). Dans la plupart des cas, les entrepreneurs établissent un compte de résultat prévisionnel sur 3 exercices comptables.

**ENJEUX** La construction du compte de résultat prévisionnel pour une prochaine période à venir est un moment essentiel du lancement d'un projet d'innovation territoriale. Il permet à l'équipe de se projeter dans l'activité à venir, c'est-à-dire d'identifier ses marges de manœuvre quant à son développement futur (ex : embauches, lancement de nouvelles activités, travaux d'aménagement, etc.) et de chiffrer ses besoins potentiels en financements complémentaires. Plus qu'un document comptable, il s'agit donc d'un outil de travail et de décision au service de l'équipe opérante, mais aussi des partenaires mobilisés autour du projet. Dans le cas d'un tiers-lieu par exemple, il permet d'objectiver la viabilité financière de ce dernier et d'appuyer les orientations stratégiques quant aux modèles de financement requis (ex : développement d'activités marchandes / prestations de services, revue de la tarification, demandes de subventions complémentaires, contribution des usagers, etc.).

## STRUCTURE TYPE D'UN COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RÉSULTATS	
CHARGES	REVENUS
CHARGES DE PERSONNEL	REVENUS AUTO-GÉRÉS
Salaire	Loyers
Frais de formation	Chiffre d'affaires restauration
	Prestation de service auprès de tiers
REDEVANCE/LOYER	Abonnements, adhésions
	Billetterie
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	Location d'équipement
Fluides (eau, électricité, chauffage...)	
Conciergerie et ménage	SUBVENTIONS PUBLIQUES
Sécurité	
Maintenance et interventions techniques	MÉCÉNAT / DONATIONS
Programmation événementielle	
Fourniture diverses	SPONSORING
Communication et marketing	
Abonnements téléphone, internet, réseau...	
AUTRES CHARGES	
Assurance, dotations aux amortissements, frais financiers, etc...	
IMPÔTS, TAXES	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	

Tout l'enjeu est d'obtenir un résultat d'exploitation positif, ou à l'équilibre. Pour ce faire, deux pistes d'optimisation peuvent être explorées :

- Réduire les charges, en cherchant par exemple à mutualiser des ressources ;
- Augmenter les revenus (cf. ci-après).

Nota Bene : Les projets d'innovation territoriale s'appuient souvent sur des contributions volontaires en nature (dons en nature consommés ou utilisés en l'état, prestations en nature, bénévolat, etc.). Depuis le 1er janvier 2020, la comptabilisation des contributions volontaires en nature est obligatoire et doit apparaître dans un tableau en deux catégories, avec d'une part en crédit, les contributions reçues et d'autre part en débit, leurs contreparties. Cette notification, sans impact sur le résultat comptable, souligne la distinction entre les moyens liés à des flux financiers figurant dans le corps du compte de résultat et les moyens dits gratuits. La formalisation de ces contributions dans les comptes, permet de mettre en exergue un des aspects importants, souvent indispensables, du fonctionnement des projets d'intérêt général.

Indispensable à la planification rigoureuse d'un projet, les porteurs sont ensuite encouragés à établir un plan de financement prévisionnel sur autant d'exercices que le compte de résultat. Il mettra en regard :

- les besoins en financement du projet (investissements, variation du besoin en fond de roulement, remboursement d'emprunts, etc.) ;
- les ressources à disposition pour y faire face (emprunt, apport en capital, capacité d'autofinancement).

Si cette étape peut sembler très technique pour un néophyte, de nombreuses ressources sont disponibles en ligne pour accompagner les porteurs de projet dans cette démarche dont certaines sont mentionnées dans la partie 4 de cet ouvrage.

## C. QUELLES SONT LES SOURCES DE REVENUS POSSIBLES POUR UN PROJET D'INNOVATION TERRITORIALE ?

La quantification des produits et des charges sur une période donnée, telle que présentée dans le compte de résultat, révèle souvent la fragilité de l'équilibre financier d'un projet à forte dimension sociale et solidaire. En effet, si les coûts associés à l'opération d'un projet sont tout à fait tangibles et concrets, les bénéfices dégagés (impact sociaux) sont le plus souvent immatériels et non convertibles directement en ressources financières. Cette asymétrie fait peser un risque de déficit sur l'opération et pourrait ainsi menacer sa viabilité.

Il est donc essentiel pour le porteur de projet, de savoir diversifier ses sources de revenus et ainsi augmenter sa résilience économique. On distingue parmi elles trois grandes catégories : les revenus issus des activités propres, les mécanismes de contributions privées et les subventions publiques. Si tous les projets ne les utilisent pas, de nombreux projets d'innovation territoriale atteignent l'équilibre grâce à l'hybridation de ces trois sources de revenus.

### LES ACTIVITÉS PROPRES

Les activités propres regroupent les activités opérées directement par les équipes du projet (avec ou sans l'aide de partenaires) et qui se matérialisent par la vente d'un produit ou d'un service pour un tiers. Dans le cas d'un tiers-lieu, on peut retrouver parmi les activités courantes d'un espace commun :

- la location d'espaces pour des locataires ponctuels ou de plus longue durée (espaces de bureaux et de travail, espaces événementiels, espaces de vente et de restauration, etc.) ;

- la restauration (vente de boissons, de repas, réalisation de prestations traiteurs pour des événements, etc.) ;
- la location d'équipement (matériel et outils mis à disposition dans le lieu ou hors du lieu, etc.) ;
- les cotisations à l'association en charge de l'opération du lieu (souvent en échange d'un accès privilégié aux différents espaces et à certains événements et services proposés par le lieu)
- la billetterie (participation aux frais pour des spectacles et événements tenus dans le lieu, etc.) ;
- les missions de conseil et d'accompagnement (ateliers d'initiation / formation / cours, prestations de conseil pour des organisations tierces publiques ou privées, etc.).

Le caractère lucratif ou non d'une activité est lié à la nature de l'activité, la concurrence avec le secteur commercial et ses conditions d'exploitation. Il est à rechercher en amont du projet afin d'identifier le régime fiscal des activités et les contributions privées auxquelles les porteurs de projets pourront avoir recours.

Chaque activité pouvant s'inscrire dans un cadre fiscal et comptable différent, les porteurs de projet devront se rapprocher des autorités compétentes ou de leurs services financiers pour le déterminer.

## LES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Une grande majorité de projets d'intérêt général et *a fortiori* d'innovations territoriales ont recours à des fonds publics pour financer, au moins en partie, leurs activités. Qu'elles proviennent de l'Etat, de la région, des communautés de communes, de la ville ou encore de l'Union européenne, les subventions visent à accompagner des projets dont l'utilité sociale et l'intérêt général sont reconnus pour un territoire et / ou une population donnée. Elles ont pour objectif le financement d'activités et d'initiatives qui, par essence, ne peuvent s'appréhender sous le seul spectre de la rentabilité et dont l'objet dépasse la génération de valeur financière.

Elles peuvent servir à l'aménagement initial de l'espace au moment de sa création (investissement), comme supporter une partie des charges de fonctionnement courantes et récurrentes (exploitation). Dans un cas comme dans l'autre, elles sont conditionnées par l'apport de preuves (ex : rapports, bilans,...) fournies par l'opérateur,

qui visent à rendre compte de son utilité sociale et de sa contribution aux objectifs, tels que définis dans les appels à projets.

Ces dernières années, de nombreux appels à projets ont été animés par l'Etat et les régions pour faciliter l'émergence d'innovations territoriales partout en France et à toutes les échelles territoriales. Pour bénéficier de ces opportunités, le porteur de projet devra ainsi réaliser une veille autour de ces dispositifs.

## LES CONTRIBUTIONS PRIVÉES

En complément des revenus propres et des subventions publiques, il est possible d'avoir recours à des contributions privées. Soumises à des régimes fiscaux particuliers, les porteurs de projet devront là encore se renseigner sur le cadre fiscal et comptable à appliquer. Elles peuvent prendre différentes formes :

- **Donations** Les donations proviennent de personnes individuelles, souhaitant contribuer à travers des ressources matérielles (argent, mobilier, équipement,...) au lancement et / ou à la gestion quotidienne du lieu et ce, sans contrepartie exigée. Elles peuvent aussi prendre la forme du bénévolat, lorsque les individus choisissent de mettre leur temps et compétences au service de l'ouverture ou de l'animation du lieu.
- **Mécénat** Accordé par des associations, des fondations ou des entreprises dont l'ambition sociale résonne avec la proposition de valeur portée par le lieu, le mécénat est souvent conditionné à la poursuite d'objectifs d'intérêt général. Il s'agit d'un don sans contrepartie, qui vise avant tout à financer des activités à but non lucratif. Il peut être de différentes natures : mécénat financier, mécénat de compétences (ex : accompagnement à l'ingénierie, à la construction,...) ou mécénat en nature (ex : matériel, équipement, mobilier, etc.). A noter que cette donation peut, dans la majorité des cas, faire l'objet d'une défiscalisation pour l'organisation émettrice, ce qui représente un levier d'argumentation supplémentaire pour convaincre de potentiels financeurs.

- **Sponsoring** Le sponsoring ou parrainage désigne une opération à but commercial, à travers laquelle une organisation achète au projet une prestation dont il tirera un bénéfice matériel ou immatériel (ex: image de marque, réputation, visibilité,...). Les prestations peuvent être de différentes natures : valorisation du partenariat à travers la communication (mention du partenaire sur les réseaux sociaux, affichage du nom sur le tiers lieu,..), privatisation de salle, formations... Pour que le sponsoring soit considéré comme viable, il est essentiel que la tarification proposée pour chacun de ces produits, qui donne lieu au versement d'un paiement, soit cohérente avec celle appliquée à tout autre client. Une opération de sponsoring est en principe assujettie à la TVA.
- **Crowdfunding/Financement participatif** Popularisé par l'émergence de plateformes dédiées, ce dispositif fait appel à une communauté de soutiens pour aider au financement du lieu. Il peut donner lieu ou non à des contreparties pour les contributeurs participant à la campagne. En fonction des caractéristiques de l'investissement en crowdfunding envisagé, il peut être possible pour le participant de profiter de certains régimes fiscaux de faveur si toutes les conditions sont remplies.

Revenus autogérés, subventions publiques, contributions privées : la majorité des innovations sociales de territoire ont ainsi recours à ces différentes sources de revenus pour mener à bien leurs opérations. L'hybridation selon des proportions variables d'un espace à l'autre permet de réduire la dépendance de ce dernier à un seul et unique mode de financement et d'ainsi mieux parer à d'éventuels revers conjoncturels.

## D. COMMENT RECHERCHER DES FINANCEMENTS EXTERNES ?

La recherche de financements externes (subventions publiques, donations privées, etc.) s'avère ainsi être une étape souvent indispensable pour tout lancement de projet. Pour ce faire, le porteur de projet peut suivre les étapes suivantes :

- **Constituer un dossier de présentation** qui détaille la nature du projet, son ambition et ses objectifs notamment en termes d'impact social et sociétal, ses modalités de fonctionnement, les parties prenantes fédérées autour du tiers-lieu, son modèle économique et ses besoins de financements associés.

Pour avoir une vision exhaustive des besoins de financement, il convient de distinguer deux types de dépenses : les dépenses d'investissement et les dépenses opérationnelles courantes. Contrairement aux charges courantes, les investissements n'ont pas vocation à être récurrents. Il s'agit principalement de frais liés à l'acquisition d'un site, aux travaux et à son aménagement (mobilier, équipement,...). Les besoins de financement d'un tiers-lieu regroupent à la fois les investissements nécessaires à l'ouverture du lieu et les dépenses courantes récurrentes d'une année à l'autre, qui ne sont pas totalement couvertes par les revenus.

Pour solliciter des financements externes, il est essentiel pour le porteur de projet d'explicitier clairement les postes que les montants demandés vont couvrir. L'attribution de subventions, donations, sponsorings est en effet majoritairement rattachée à la prise en charge d'un ou de plusieurs postes de coûts spécifiques, qu'il faudra pouvoir justifier à posteriori.

Par ailleurs, il est à noter que la majorité des financeurs exigent que le modèle économique ne repose pas exclusivement sur leur apport et que toute diversification des sources de revenus sera perçue comme un atout dans l'évaluation du dossier.

- Identifier et contacter les partenaires potentiels (publics ou privés) susceptibles d'être intéressés par le projet social et sociétal défendu par le projet (même hors appel à projets spécifique). S'en suivra une série de rencontres et d'échanges pour s'accorder sur toutes les dimensions de l'accord partenarial (montant du financement, nature des éventuelles contreparties, modalités des versements, participation à la gouvernance, communication autour du partenariat, pilotage,...).
- Entretenir la relation avec les financeurs. Il s'agit de les tenir au courant de l'évolution du projet, à travers l'organisation de réunions de partages, d'événements, d'envoi de newsletters, de rapport d'activités,..., ou encore de les inviter aux moments clés de la vie du tiers-lieu (inaugurations, anniversaires, assemblées générales,...). L'entretien d'une bonne relation partenariale pourra éventuellement ouvrir la voie à de nouveaux financements par la suite, ou à la mise en contact avec des structures similaires.

Nom du projet: **MODÈLE  
ÉCONOMIQUE  
DE COCO VELTEN**

Porteur de projet: Yes We Camp

Partenaires: Plateau Urbain  
et Groupe SOS Solidarités

**Pitch:** Coco Velten est le projet d'occupation temporaire des locaux de l'ancienne Direction des Routes, rue Bernard du Bois à Marseille. Avec comme vocations la lutte contre l'exclusion et l'expérimentation de nouvelles manières de cohabiter, le projet Coco Velten héberge près de 80 personnes en résidence hôtelière à vocation sociale et offre des espaces de travail à près de 40 associations, artistes, artisans, entrepreneurs sociaux et petites entreprises. En plus d'être un lieu d'accueil, de travail et de rencontres, Coco Velten est aussi un espace ouvert à tous les publics de son territoire, connecté aux voisins de son quartier, grâce à différents espaces et usages collectifs aménagés au sein du bâtiment.

**Le modèle économique:**

Le modèle économique de Coco Velten repose sur un équilibre entre autofinancement et subventions publiques et privées.

Ses recettes d'autofinancement sont issues des contributions aux charges des ateliers-bureaux et de la résidence sociale, d'un pourcentage du chiffre d'affaires de

la cantine sociale, des privatisations et des prestations de services.

Elles sont réparties comme suit :

- 3 % de contributions aux charges des ateliers bureaux et de la résidence sociale;
- 12% de privatisation et de prestations de services;
- 38% de subventions publiques et privées;
- 7% des ventes marchandes issues de la cantine sociale.

Les grandes catégories de dépenses sont quant à elles :

- les ressources humaines salariées;
- les fluides;
- la programmation et ses générosités (programmation gratuite avec 3 à 4 évènements par semaine).

## 2.6 RECHERCHER ET AMÉNAGER DES ESPACES PHYSIQUES

### A. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE ET DE L'AMÉNAGEMENT D'UN ESPACE PHYSIQUE

De nombreux projets d'innovation territoriale ont besoin d'un ou plusieurs espaces physiques pour s'ancrer dans un territoire. Si certaines structures disposent d'espaces disponibles, d'autres porteurs de projets doivent trouver de nouveaux espaces. Une fois ces espaces identifiés, l'enjeu pour les porteurs de projet est de savoir les aménager conformément aux objectifs de leur projet.

La recherche d'un lieu où implanter son projet et son aménagement sont bien souvent des enjeux stratégiques d'une innovation territoriale. La partie ci-après présente quelques bonnes pratiques éprouvées.

### B. LES BONNES PRATIQUES

#### DÉFINIR SES BESOINS ET SES CONTRAINTES

Que le porteur de projet ait déjà identifié un lieu ou qu'il démarre sa recherche, il est impératif de définir les principes fondamentaux que le lieu devra respecter parmi lesquels on peut retrouver :

- La conformité et l'adaptation aux usages Avant de s'investir dans la recherche d'un lieu ou d'organiser son aménagement, il convient de définir en amont les usages que le lieu devra accueillir en fonction de ses publics et

activités cibles. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de les impliquer en amont de l'ouverture au moment de la conception des espaces. La mission de maîtrise d'œuvre (chargée de la conduite opérationnelle et technique des travaux) devra donc aussi intégrer une mission de maîtrise d'usage pour s'assurer de la pertinence des espaces au regard des usages. Pour ce faire, les porteurs de projet devront prendre en compte les normes réglementaires, la présence d'étages ou non, la situation géographique (pignon sur rue, centre-ville ou périphérie, etc.), ou encore la luminosité.

De surcroît, dans les projets d'innovation territoriale qui intègrent des espaces physiques, l'hybridité des espaces est essentielle pour maximiser l'impact social (mixité des publics) et la rentabilité économique de chaque espace. Par exemple, la « salle polyvalente » du tiers lieu créé à Paris par Kawaa en partenariat avec Bleu Blanc Zèbre et le soutien des Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE pour la Retraite complémentaire permet d'accueillir à l'heure du déjeuner de la restauration et le reste du temps des événements grâce à un mobilier modulable (chaises et tables pliantes, bancs rétractables) et du matériel adéquat (sonorisation, vidéoprojecteur, porte anti-bruit).

- **L'éco-responsabilité** Au XXI<sup>e</sup> siècle, rechercher ou aménager un lieu sans prendre en compte la contrainte environnementale paraît de moins en moins envisageable pour une innovation territoriale. Plusieurs leviers s'offrent au porteur de projet. D'une part, il peut considérer la valorisation et le tri des déchets dans une logique d'économie circulaire. Par ailleurs, une attention particulière peut être portée à l'utilisation de matériaux de réemploi pour l'aménagement de l'espace. Enfin, il pourra veiller à la bonne isolation thermique du bâtiment afin de limiter l'empreinte environnementale du lieu et de réduire les charges.

Il est également important de penser à la santé des personnes travaillant sur le futur chantier. Les matériaux utilisés doivent répondre à des standards A ou A+ dans le cadre de l'étiquetage réglementaire. Il sera par ailleurs pertinent de fixer un objectif en matière de réversibilité.

S'il n'est pas toujours possible, en fonction de ses contraintes budgétaires et opérationnelles, de mettre tous ces principes en œuvre, prendre en compte un maximum de ces contraintes permet de tendre vers un projet plus éco-responsable.

- **L'accessibilité et l'inclusion** Il est nécessaire de rendre le lieu accessible et inclusif. Au-delà du respect des réglementations, il s'agit de penser le lieu comme accessible et accueillant pour tous, en particulier pour des personnes en situation de vulnérabilité. La meilleure façon de réussir à répondre à cet enjeu est de les faire participer à la conception du lieu.

**DÉFINIR SON BUDGET** Ensuite, il convient de définir, à partir de son modèle économique, le budget (investissement et engagement) disponible pour l'aménagement et l'exploitation du lieu. Pour ce faire, le porteur de projet peut prendre en considération :

- les ratios standards de travaux aux m<sup>2</sup> existants qui dépendent de l'état du bâtiment avant travaux (rénovation légère, lourde, etc.) et de sa destination initiale (bureaux, habitation, restaurant, événementiel, etc.) ;
- une enveloppe (généralement au moins 10% du coût des travaux Hors Taxes) pour les honoraires des architectes et autres experts (bureaux d'étude, bureaux de contrôle, etc.). Cette enveloppe est souvent sous-estimée, voire non prévue ;
- le coût de loyer ou la redevance nécessaire à l'occupation du lieu (si la structure n'en est pas propriétaire) ;
- le coût des charges d'exploitation du lieu ;
- d'autres coûts (*cf. partie 2.5 Modèles économiques*).

Si le porteur de projet a déjà identifié un lieu, il pourra à ce moment-là démarrer son aménagement en faisant attention à se conformer à l'ensemble des contraintes réglementaires et administratives en vigueur. Si ce n'est pas le cas, il pourra s'inspirer des conseils ci-après.

**ANALYSER LE TERRITOIRE** Une fois les critères de recherche définis, il peut être pertinent d'analyser le territoire sur lequel s'implante le projet. L'analyse pourra porter sur le contexte réglementaire (plan local d'urbanisme, etc.), socio-économiques

(flux de personnes, horaires, etc.) ou encore immobilier (présence de bailleurs, promoteurs, projets existants dans lesquels s’implanter, etc.).

**ORGANISER UNE VEILLE** Puis, la recherche peut commencer par la mise en place d’une veille du marché immobilier et des potentiels appels à projets du territoire. De nombreuses friches ou bâtiments vacants font de plus en plus l’objet d’appel à manifestation d’intérêt pour y installer des projets au service de la vitalité du territoire.

### SE RAPPROCHER DES COLLECTIVITÉS

**LOCALES**<sup>38</sup> Enfin, il est toujours utile de prendre attache avec les collectivités locales du territoire qui pourront potentiellement identifier des opportunités foncières ou immobilières disponibles dans des locaux publics ou privés. Même si cette prise de contact ne donne pas lieu à l’identification d’un lieu, elle pourra s’avérer utile pour faciliter les éventuelles démarches d’autorisation d’urbanisme ou de communication à l’ouverture du lieu.

## C. INSPIRATION

Ci-après est présenté l’exemple d’une grille d’évaluation des différents enjeux que les porteurs de projets de tiers-lieux peuvent prendre en compte dans l’aménagement de leur espace. Elle a été mise au point par Kawaa et Bleu Blanc Zèbre dans le cadre de la Fabrique des tiers-lieux sociétaux.

38 Pour mieux comprendre les leviers à disposition des collectivités dans l’accès au foncier par les structures de l’ESS, le lecteur peut consulter le guide *RepérESS « L’accès au foncier des acteurs de l’ESS - enjeux et leviers pour les collectivités locales »*, du Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire, 2019.

## GRILLE D’ÉVALUATION DES ENJEUX D’AMÉNAGEMENT DE LA FABRIQUE DES TIERS-LIEUX SOCIÉTAUX

ENJEU	INDICATEUR	FORMULE DE CALCUL
Investissement	Budget d’investissement	Somme des investissements
Construction / Rénovation	Part des produits de construction et/ou équipements mis en place issus du réemploi, du recyclage ou de nature biosourcée.	Taux
Déchets de chantier	Déchets de chantier valorisés (recyclés / réutilisés / réemployés).	Déchets de chantier valorisés (recyclés / réutilisés / réemployés).
Réversibilité d’usage	Patrimoine ayant fait l’objet d’une étude sur la réversibilité d’usages	Oui/Non
Santé	Part des produits renouvelés constituant les sols / murs / plafonds qui sont labellisés A ou A+	L’ensemble des produits renouvelés constituant les sols/murs/plafonds doivent respecter les seuils suivants :  COVT < 1000 µg/m <sup>3</sup> Formaldéhyde < 10 µg/m <sup>3</sup>  Ces produits sont ainsi classés « A+ » dans le cadre de l’étiquetage réglementaire » OU L’ensemble des produits renouvelés constituant les sols/murs/plafonds doivent respecter les seuils suivants :  COVT < 1500 µg/m <sup>3</sup> Formaldéhyde < 60 µg/m <sup>3</sup>  Ces produits sont ainsi classés « A » dans le cadre de l’étiquetage réglementaire.
Participation	Co-construction du projet du lieu en amont avec les acteurs locaux et utilisateurs finaux	Oui/Non

## 2.7 DOCUMENTATION ET CAPITALISATION

### A. QUE DÉSIGNENT LA DOCUMENTATION ET LA CAPITALISATION ?

Dans le processus de mise en place et de suivi d'un projet d'innovation territoriale, il est essentiel de récolter toutes les informations nécessaires à la compréhension des différentes étapes ayant permis l'émergence du projet, et celles requises à la préparation des prochaines. Ce rassemblement se fait par le biais de la documentation : celle-ci a pour objet de sélectionner et de classer tous les documents utiles produits par le projet dans le but de les utiliser et / ou de les diffuser par la suite. Les données à récolter sont de différentes natures et c'est justement cette diversité des formats et des supports qui participe à enrichir la documentation.

Un deuxième élément utile à tous les porteurs de projet lors de leur cheminement est la capitalisation d'expérience. Celle-ci passe par la valorisation d'une expérience afin de pouvoir tirer des enseignements de celle-ci et en dégager des bonnes pratiques<sup>39</sup>. Autrement dit, la capitalisation peut être définie comme la transformation de l'expérience en connaissance partageable dans un format accessible au plus grand nombre<sup>40</sup>.

39 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Comment capitaliser et partager vos bonnes pratiques pour générer le changement ? », site internet : [www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr/](http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr/).

40 Villeval, P., et Lavigne P. « Capitalisation d'expériences... Expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? ». Gret. Collection : Traverses. 2004.

### B. POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE METTRE EN PLACE CES DEUX PROCESSUS ?

La documentation est indispensable à toutes les étapes du projet, de sa conception à son opérationnalisation.

Mémoire du projet Une documentation régulière et rigoureuse des événements et des différentes évolutions marquantes du projet est très utile afin de conserver une trace de l'expérience passée, et d'ainsi pouvoir planifier, piloter et évaluer l'impact du projet de la manière la plus efficace possible. Elle prend ainsi le rôle d'une mémoire du projet, de son déroulement et des différentes orientations qui lui sont données<sup>41</sup>.

Continuité Dans le cas d'un changement de porteur de projet ou simplement d'une nouvelle arrivée dans l'équipe, il est essentiel d'avoir conservé toutes les données nécessaires au transfert de connaissances et d'expérience. Une bonne documentation doit permettre à la personne qui n'est pas familière au projet de pouvoir en prendre le relais, tout en assurant une continuité dans la ligne directrice des opérations et leur temporalité.

Préparer l'évaluation et la capitalisation Documenter précisément son projet permet de préparer une future évaluation d'impact du projet. L'ensemble des données récoltées et des reportings réalisés forment en effet une base solide d'un historique d'éléments sur lesquels le porteur de projet peut s'appuyer pour rendre compte et analyser les résultats de l'expérience passée. Cette base de documents sert également à beaucoup d'autres processus clés du projet, tels que la capitalisation ou la communication interne comme externe.

Quant à la capitalisation, elle est primordiale à la consolidation et l'amélioration en continu du projet. Elle permet aux porteurs de partager le projet avec autrui et de faire en sorte que les connaissances et bonnes pratiques acquises soient utilisables non seulement par

41 Domendos consulting gmbh. « Documentation du projet - règles de base importantes », site internet : <https://projectmanagement.guide/fr/project-documentation-important-basic-rules>.

lui, mais aussi par d'autres personnes dans le futur<sup>42</sup>. Cet ensemble de savoirs qui sont accumulés lors de chaque étape d'un projet forment un capital savoir-faire qu'il convient de sauvegarder et de valoriser afin d'en tirer le maximum d'enseignements<sup>43</sup>. En synthèse, la capitalisation poursuit ainsi quatre objectifs :

- l'amélioration et l'adaptation continues de la programmation des activités proposées, de l'organisation générale et des manières de concevoir le projet afin de ne pas reproduire les erreurs du passé<sup>44</sup> ;
- la conservation et la valorisation des bonnes pratiques afin de faciliter la formation de nouveaux collaborateurs et d'améliorer les compétences de l'équipe ;
- la promotion et la communication autour du projet d'innovation territoriale ;
- la diffusion de l'expérience, des informations et des bonnes pratiques acquises valorisées et rendues accessibles au plus grand nombre, y compris à d'autres projets similaires dans une démarche de pair-à-pair.

## C. COMMENT PROCÉDER ?

### LA DOCUMENTATION

Bien que la mise en place d'une documentation efficace soit capitale, ce processus est trop souvent oublié et mis au second plan dans l'élaboration d'un projet soit par manque de temps<sup>45</sup>, soit par manque de méthode. C'est donc au porteur de projet d'anticiper et organiser la démarche. Plusieurs bonnes pratiques présentées ci-après

42 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Comment capitaliser et partager vos bonnes pratiques pour générer le changement ? », site internet : [www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr](http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr).

43 Hassanaly, S., Marconnet, A., Bardy, S., « La Capitalisation des Bonnes Pratiques », Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006, consulté sur site internet : [www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm](http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm).

44 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Comment capitaliser et partager vos bonnes pratiques pour générer le changement ? », site internet : [www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr](http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr).

45 Domendos consulting gmbh. « Documentation du projet - règles de base importantes », site internet : <https://projectmanagement.guide/fr/project-documentation-important-basic-rules>.

peuvent être utiles aux équipes. Elles sont basées sur l'expérience des auteurs et sur des travaux existants diffusés au grand public.

**S'organiser en amont** Afin de savoir quelles données il faudra collecter et quand, il peut être utile de prévoir un calendrier de documentation en fixant des objectifs datés à court terme comme à long terme. Ce calendrier pourra se présenter sous la forme d'un diagramme de Gantt et prévoir des temps de bilan intermédiaire avec l'ensemble de l'équipe projet.

Néanmoins, il est impossible de documenter toutes les activités ou tous les processus et étapes de travail engagés par l'équipe. C'est pourquoi il convient, dans toute démarche de collecte de données, d'affiner les objectifs en déterminant les enjeux clés, source de potentielles difficultés futures, pour lesquels une documentation rigoureuse permettrait d'éviter de réduire l'impact de ces futurs problèmes<sup>46</sup>. Le planning devra prévoir pour chaque enjeu la méthode retenue, les sources d'informations à utiliser et la temporalité de la démarche<sup>47</sup>.

**Sensibiliser et engager** Il est toujours utile d'organiser des temps de sensibilisation pour l'ensemble des collaborateurs afin que chacun puisse contribuer à la démarche. Faire preuve de pédagogie en amont permet de favoriser l'engagement de tous dans l'adoption des bons réflexes et de soulager le porteur de projet d'une charge trop importante.

**Sélectionner les supports pertinents**<sup>48</sup> Cela permet d'éviter deux écueils courants : d'une part celui d'une documentation brouillon et qui ne va pas à l'essentiel et d'autre part celui d'une documentation trop peu remplie, faute de réflexion sur ce qu'elle doit contenir. Tous types de documents peuvent être pertinents pour conserver des données relatives à l'expérience en cours, tant qu'ils permettent de garder une trace du projet et de communiquer. Il peut s'agir de supports traditionnels tels que des procès verbaux (comptes-rendus de réunions, de comités de pilotage...), des rapports sur l'activité ou sur l'environnement du projet, des notes de cadrage, des plans, etc.

46 Commission ontarienne des droits de la personne. « Processus de collecte de données – six étapes vers la réussite », site internet : [www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-donn%C3%A9es-%E2%80%93-six-%C3%A9tapes-vers-la-r%C3%A9ussite](http://www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-donn%C3%A9es-%E2%80%93-six-%C3%A9tapes-vers-la-r%C3%A9ussite).

47 *idem*.

48 Domendos consulting gmbh. « Documentation du projet - règles de base importantes », site internet : <https://projectmanagement.guide/fr/project-documentation-important-basic-rules>.

Cependant, des documents plus originaux sont les bienvenus car ils enrichissent la documentation en apportant à leur manière des informations précieuses sur le projet : par exemple des reportages photo (avant / après, illustrations...), des films vidéo, une petite gazette, un sondage... Le choix des supports doit enfin se faire en fonction des usagers futurs de cette documentation.

Il est à noter qu'au-delà des documents déjà formalisés, les porteurs de projet pourront également en créer spécifiquement pour garder une trace documentaire, et ainsi adapter le format aux objectifs fixés dans la phase de planification.

**Classier et stocker rigoureusement**<sup>49</sup> Le porteur de projet devra veiller à :

- rendre la documentation accessible aux parties prenantes qui en ont besoin avec le mode adapté à chacun (lecture / suggestions / édition). Pour stocker les documents, on pourra utiliser une gestion numérique sur un serveur central, par exemple par le biais d'un cloud partagé, ou un archivage papier, en fonction des usages des acteurs concernés ;
- unifier la documentation avec les autres acteurs du projet (titre, mise en page, protocole de modification, etc.) ;
- déterminer une classification et une structuration du stockage compréhensibles et utilisables par tous.

**S'inspirer** Dans une démarche d'amélioration continue, il est toujours recommandé d'échanger avec d'autres porteurs de projet afin de s'inspirer de leur propre méthodologie de documentation. Les regards croisés permettent souvent aux deux parties d'identifier des points d'amélioration ou d'envisager de nouveaux supports ou formats pouvant être utiles.

## LA CAPITALISATION

Bien qu'il n'existe pas de recette unique pour mettre en œuvre un processus de capitalisation, un certain nombre de bonnes pratiques sont pertinentes à mobiliser pour les porteurs de projet. Ainsi, l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation

(FAO) propose une méthode en plusieurs phases successives<sup>50</sup>. Parce qu'elle est claire, compréhensible par tous et qu'elle fait écho à l'expérience de nombreux porteurs de projet et des auteurs de cet ouvrage, nous avons choisi de résumer cette approche ci-après. Les porteurs de projet sont néanmoins invités à se nourrir d'autres travaux et à sélectionner la méthodologie la plus appropriée aux caractéristiques de leur projet (personnalités et compétences des parties prenantes, outils et données disponibles, ressources financières, disponibilité, etc). Par ailleurs, il convient de souligner que dans un projet d'innovation territoriale, une capitalisation ne sera que plus intéressante si elle est construite à travers des méthodes participatives, qui permettent de confronter les avis des différentes parties prenantes et de s'inspirer des propositions de chacun.

**Cadrer la démarche** En amont de tout processus de capitalisation, il est important de sélectionner la ou les briques du projet qui font l'objet de la démarche, de clarifier les objectifs recherchés, les publics ciblés et le planning du processus. Par ailleurs, les porteurs de projet devront réunir, notamment grâce au processus de documentation décrit ci-avant, les données relatives à la pratique étudiée (parties prenantes, impacts constatés, freins et difficultés rencontrés, etc.).

**Analyser les données** À cette étape, le porteur de projet essaie de faire ressortir de l'analyse des données les facteurs de succès et d'échecs de la pratique étudiée. Il tentera d'établir des liens de corrélation, parfois de causalité entre des éléments de contexte et de méthodologie appliqués et les impacts et résultats constatés. Ce travail d'analyse rigoureuse lui permettra d'identifier, de reproduire et de diffuser les éléments qui ont mené à l'aboutissement du projet, en les adaptant à de nouveaux contextes. Cette étape cruciale et parfois difficile peut être menée dans une démarche de co-construction avec le collectif fédéré dans le projet d'innovation territoriale. Ainsi, pourront être organisés des ateliers de travail, des entretiens ou encore des collaborations avec des experts externes à la capitalisation qui pourront apporter un regard plus objectif sur la démarche.

<sup>50</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Comment capitaliser et partager vos bonnes pratiques pour générer le changement ? », site internet : [www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr](http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr).

### Valoriser les bonnes pratiques en connaissances opérationnelles

Cette étape, qui recoupe des méthodes utilisées dans le processus de documentation, consiste à valoriser les résultats obtenus par la pratique en leur donnant le format qui permettra leur utilisation possible et facile par l'ensemble des parties prenantes internes, et parfois externes au projet. Le support doit être adapté au public visé par cette capitalisation : on pourra par exemple envisager un podcast radio, une vidéo, un support écrit, un site web interactif, etc. Le choix des supports sera éclairé par le travail de cadrage établi en amont de la capitalisation.

Diffuser le savoir-faire Il s'agira enfin, pour les porteurs de projet, de diffuser le savoir-faire capitalisé en sélectionnant les bons canaux de communication. En fonction des objectifs de la démarche, des canaux de diffusion grand public (réseaux sociaux, radio, site web) peuvent être envisagés, ou bien des canaux plus ciblés qui ont l'avantage de permettre une plus grande interaction et parfois une meilleure appropriation des publics cibles (entretiens individuels, atelier collectif interne au projet, notes papier, emails, etc.). Dans un projet d'innovation territoriale, le mélange de ces deux types de canaux permettra d'atteindre à la fois les objectifs de partage d'expérience chers à la démarche tout en permettant au projet de s'améliorer et de gagner en efficacité lors d'ateliers privilégiés avec l'équipe. Enfin, il convient de garder à l'esprit que si l'expérience montre que le savoir-faire capitalisé et l'évolution des pratiques induites ne produisent pas les effets escomptés, il conviendra de reprendre le processus de capitalisation pour de nouveau faire évoluer les pratiques au service du succès du projet. C'est pourquoi le processus de capitalisation est continu, itératif et doit conserver l'agilité caractéristique des projets d'innovation territoriale.

## 2.8 EVALUATION D'IMPACT SOCIAL

L'évaluation d'impact est une démarche essentielle d'un projet d'innovation territoriale. De nombreux travaux et outils ont d'ores et déjà été produits pour encapaciter les porteurs de projet. Parmi eux, deux travaux sont ici à mentionner. D'une part le Petit Précis de l'Évaluation de l'Impact Social n°2, co-produit par l'Avise, le Laboratoire Évaluation et Mesure de l'Impact Social et Environnement de l'ESSEC et le Mouvement Impact France<sup>51</sup>. D'autre part, les travaux du réseau Social Value France, coordonné par l'Avise, et en particulier le compte-rendu d'une réunion plénière organisée autour de la dimension territoriale de l'impact<sup>52</sup>.

La partie ci-après propose une première approche du champ de l'évaluation d'impact social en reprenant les éléments de ces deux publications. L'ensemble des auteurs de cet ouvrage remercie chaleureusement les auteurs de ces publications d'avoir donné leur accord pour partager dans ce guide ces outils et recommandent vivement au lecteur d'aller approfondir le sujet en les consultant.

51 ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*. 2021. Consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021\\_petit\\_precis\\_de\\_levaluation\\_de\\_limpact\\_social\\_2\\_web\\_1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_precis_de_levaluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf).

52 Social Value France. *Impact territorial : de quoi parle-t-on ?*. Compte-rendu de la plénière du Social Value France du 08 juillet 2021, consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise\\_eis\\_svf\\_cr\\_pleniere\\_20210708\\_v1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise_eis_svf_cr_pleniere_20210708_v1.pdf)

## A. QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION D'IMPACT ?

Le Conseil supérieur de l'ESS propose une définition de l'impact social comme : « l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes, directes ou indirectes de son territoire, et internes, que sur la société en général »<sup>53</sup>. Ainsi, la mesure d'impact social s'intéresse à la valeur créée par les activités d'utilité sociale. Elle dépasse la dimension uniquement économique et elle se focalise dès lors sur les autres conséquences induites par ces activités.

S'il existe plusieurs définitions de ce qu'est l'impact social d'un projet, nous privilégions l'approche suivante qui consiste à définir l'impact comme « un effet à long terme dans la chaîne des résultats. Dans cette approche, l'impact est le dernier maillon de la chaîne de valeur, la conséquence d'un processus mis en œuvre dans le cadre d'une intervention. Autrement dit, il s'agit du ou des effets qui correspondent à l'objectif global, à la finalité de l'action évaluée (à distinguer des résultats à court-terme ou intermédiaires). Cette vision est retranscrite dans la chaîne de valeur de l'impact, c'est-à-dire la manière dont les ressources et activités mises en œuvre par le projet génèrent des réalisations, des résultats et, en bout de chaîne, des impacts<sup>54</sup> ».

Les travaux de l'Avise soulignent que l'impact social peut se décomposer en plusieurs dimensions constitutives :

- l'individu (cadre et conditions de vie, autonomie, capacités, etc.) ;
- l'environnement (sensibilisation, préservation, adaptation au changement climatique, etc.) ;
- la société (lien social, citoyenneté, équité territoriale, diversité culturelle, etc.) ;
- l'économie (hausse de l'emploi, création de richesses ou de services, etc.) ;
- la politique (innovation, représentation citoyenne, etc.).

53 CSESS, 2011.

54 ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*. 2021. Consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021\\_petit\\_precis\\_de\\_levaluation\\_de\\_limpact\\_social\\_2\\_web\\_1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_precis_de_levaluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf).

« L'évaluation de l'impact social peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus.

*En termes simples, évaluer l'impact social d'un programme, c'est se poser la question suivante : Que se serait-il passé pour nos parties prenantes en l'absence de l'intervention évaluée ? Ou, formulé autrement, quelle différence l'intervention a-t-elle faite pour nos parties prenantes ? »<sup>55</sup>.*

## B. POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'ÉVALUER SON PROJET ?

En synthèse, évaluer l'impact social de son projet, peut servir deux finalités :

D'une part, démontrer l'impact social et ainsi :

- Développer ou renouveler des sources de financement (subventions, dons, mécénat, ...) ;
- Rendre des comptes à des partenaires publics et privés ;
- Communiquer sur le projet auprès du grand public ;
- Porter un plaidoyer institutionnel.

D'autre part, améliorer son projet en :

- Se dotant d'un outil de pilotage opérationnel et stratégique ;
- Donnant la parole aux personnes bénéficiaires de l'action ;
- Mobilisant et motivant les acteurs engagés (bénévoles, salariés, ...) ;
- Identifiant les points de blocage qui peuvent ralentir la bonne mise en œuvre du projet.

55 ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*. 2021. Consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021\\_petit\\_precis\\_de\\_levaluation\\_de\\_limpact\\_social\\_2\\_web\\_1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_precis_de_levaluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf).

## C. COMMENT PROCÉDER ?

### LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT

« L'évaluation d'impact social se déroule la plupart du temps en 5 étapes : cadrer, concevoir, collecter, analyser et utiliser les résultats. Bien que chronologiques, celles-ci peuvent en partie se chevaucher dans le temps. En effet, des résultats intermédiaires peuvent être utilisés alors que l'évaluation continue, ou faire l'objet d'itérations (une première collecte de données peut amener à modifier les cadres de l'évaluation pour une deuxième collecte avant analyse ou utilisation des résultats) »<sup>56</sup>.

Le Petit Précis 2 détaille chacune de ces étapes.

1. CADRAGE ET DÉFINITION DES OBJECTIFS
2. CONCEPTION DE L'APPROCHE OU DU RÉFÉRENCIEL D'ÉVALUATION
3. COLLECTE DES DONNÉES
4. ANALYSE DES DONNÉES
5. UTILISATION DES DONNÉES

Schéma issu du Petit Précis de l'Évaluation d'Impact Social n°2, ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France (2021)

Afin de se lancer dans l'évaluation de l'impact social de son projet, le porteur de projet pourra s'inspirer des bonnes pratiques suivantes, éprouvées sur le terrain :

<b>TOUT AU LONG DE LA DÉMARCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Désignez un référent pour l'évaluation</li> <li>– Impliquez vos parties prenantes internes et externes</li> <li>– Avancez pas à pas et cherchez les petits succès</li> <li>– Documentez chaque étape</li> </ul>
<b>EN AMONT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Commencez avec une évaluation à la mesure de vos moyens</li> <li>– Formez vos équipes</li> <li>– Choisissez si vous réalisez cette évaluation en interne ou avec l'aide d'un évaluateur externe</li> </ul>
<b>CADRAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définissez précisément pourquoi vous voulez faire une évaluation et à quoi elle va servir</li> <li>– Précisez à qui l'évaluation sera utile, en interne et en externe</li> <li>– Choisissez une méthode d'évaluation en cohérence avec vos objectifs</li> </ul>
<b>CONSTRUCTION DE L'APPROCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concentrez-vous en priorité sur les effets importants</li> <li>– Définissez des indicateurs SMART : Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporellement définis</li> </ul>
<b>COLLECTE DE DONNÉES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Construisez des outils adaptés au public que vous allez interroger et aux informations que vous recherchez</li> <li>– Testez vos questionnaires auprès d'un échantillon du public cible</li> <li>– Mixez approche qualitative et quantitative pour explorer et objectiver vos impacts</li> </ul>
<b>ANALYSE DE DONNÉES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définissez un plan d'analyse pour identifier les questions auxquelles vous souhaitez des réponses</li> <li>– Assurez vous de la fiabilité de vos résultats (ordre de grandeur, comparaison avec des projets équivalents)</li> </ul>
<b>UTILISATION DES RÉSULTATS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soyez transparent sur la méthode et les limites de l'étude</li> <li>– Restituez les résultats dans un format adapté à la cible visée et aux bénéficiaires et personnes ayant participé à l'étude, dans la mesure du possible</li> <li>– Assurez l'approbation des résultats par vos équipes en les associant à la réflexion sur les enseignements à tirer de l'étude</li> </ul>

Schéma issu du Petit Précis de l'Évaluation d'Impact Social n°2, ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France (2021)

## D. FOCUS SUR L'IMPACT TERRITORIAL

### TROIS ÉCHELLES POUR L'IMPACT TERRITORIAL

Le réseau Social Value France<sup>57</sup>, animé par l'Avise, s'est penché sur la notion d'impact territorial en juillet 2021. Il a identifié trois échelles qui permettent d'étudier l'impact territorial, en soulignant l'importance de définir en amont la ou les échelles que l'on souhaite évaluer :

- Au niveau d'une seule structure (échelle individuelle) : la notion d'impact territorial se réfère à la complémentarité et à la plus-value que peut avoir une structure sur un territoire. L'objectif est de chercher à savoir comment l'action d'une structure renforce la dynamique territoriale et la façon dont elle vient créer ou transformer les ressources d'un territoire donné.
- Au niveau de plusieurs structures (échelle collective) : l'impact territorial vient chercher à évaluer ce qui émerge d'un dialogue territorial multi-acteurs (synergies, dynamique partenariale, action locale, dynamique coopérative, etc.) en révélant les différents impacts d'une coopération entre acteurs sur un territoire donné.
- Au niveau du territoire (échelle macro) : l'impact territorial peut enfin être abordé sous la dimension globale, systémique et transversale du territoire. L'impact territorial intègre ici une multitude d'impacts territoriaux qui peuvent être d'ordre social, économique et environnemental. »<sup>58</sup>

57 Le Social Value France réunit depuis 2015 une centaine de personnes de tous horizons, intéressées à titre professionnel ou académique par le sujet de l'évaluation de l'impact social. Plus d'informations : [www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france).

58 Social Value France. *Impact territorial : de quoi parle-t-on ?*. Compte-rendu de la plénière du Social Value France du 08 juillet 2021, consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise\\_eis\\_svf\\_cr\\_pleniere\\_20210708\\_v1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise_eis_svf_cr_pleniere_20210708_v1.pdf)

Dans cette même plénière, le réseau Social Value France a ensuite identifié cinq grandes dimensions permettant de caractériser l'impact territorial, présentées ci-dessous. Si celles-ci ne sont pas exhaustives, elles sont néanmoins un bon point de départ pour appréhender la notion d'impact territorial :

La dimension économique On regroupe sous cette catégorie, l'ensemble des impacts d'un projet contribuant à développer une dynamique économique d'un territoire permettant de développer l'emploi, favoriser la création de richesses et de services, ou épargner certains coûts à la société.

La dimension sociale Cette dimension intègre « ce qui vise à réduire les inégalités entre les personnes ou les groupes de personnes sur un territoire »<sup>59</sup>. Il peut s'agir :

- « de répondre à des besoins sociaux non couverts sur un territoire (par exemple : amélioration du bien-être et de la qualité de vie des habitants) ;
- de renforcer les liens entre les habitants d'un même quartier (lien intergénérationnel, au sein d'un même immeuble, etc.). »<sup>60</sup>

La dimension environnementale « *Le respect de l'environnement a une utilité sociale aujourd'hui, mais également pour les générations futures. L'utilité environnementale est donc une dimension à part entière de l'utilité sociale*<sup>61</sup> ». On y retrouve :

- les actions de protection de l'environnement : préservation de la biodiversité, diminution de l'empreinte carbone,...
- l'éducation à l'environnement : sensibilisation, ... ;
- les pratiques respectueuses de l'environnement : tri sélectif, covoiturage,...

59 Avise, Culture & Promotion. *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*. Novembre 2007.

60 *idem*.

61 Avise, Culture & Promotion. *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*. Novembre 2007.

La dimension collective Cette dimension concerne les interactions « *qui existent entre les personnes, groupes de personnes et les modes de fonctionnement du collectif*<sup>62</sup> ». Les impacts en lien avec cette dimension peuvent être les suivants :

- « dialogue entre acteurs d'un même territoire ;
- développement de formes de coopération entre acteurs publics, privés et associatifs ;
- renforcement des « proximités territoriales » (réseaux d'acteurs, filières, ...);
- conséquence de l'implantation d'une nouvelle structure dans l'écosystème. »<sup>63</sup>

La dimension culturelle On y retrouve :

- « le développement ou le renforcement du sentiment d'appartenance au territoire cadre et les conditions de vie ;
- la meilleure incarnation / valorisation des dynamiques locales ;
- l'émergence ou le développement d'identités territoriales. »<sup>64</sup>

62 *idem.*

63 Social Value France. *Impact territorial : de quoi parle-t-on ?*. Compte-rendu de la plénière du Social Value France du 08 juillet 2021, consultable ici : [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise\\_eis\\_svf\\_cr\\_pleniere\\_20210708\\_v1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise_eis_svf_cr_pleniere_20210708_v1.pdf)

64 *idem.*

## Nom du projet: **MESURE DE L'UTILITÉ SOCIALE DU PROGRAMME CROIX-ROUGE SUR ROUES**<sup>65</sup>

Porteur de projet: Croix-Rouge française

Le projet:

Depuis 2012, la Croix-Rouge française a mis en place le dispositif itinérant « Croix-Rouge sur Roues », qui lui permet d'aller à la rencontre des personnes isolées, en zones rurales et périurbaines. Équipées de véhicules aménagés, des équipes bénévoles et/ou salariées sont formées pour accueillir, écouter, orienter et proposer une aide matérielle, essentiellement alimentaire et vestimentaire. La Croix-Rouge française a souhaité s'engager de manière volontaire dans la mesure de l'utilité sociale du programme, avec plusieurs objectifs :

Un enjeu de communication:

- À l'échelle nationale, afin de communiquer davantage sur les actions engagées par le programme, dans la perspective de renforcer ou de développer de nouveaux partenariats ;
- Au niveau local : valoriser le travail des équipes, les aider à mieux communiquer sur le territoire : pour développer leurs partenariats et le recrutement de nouveaux bénévoles.

65 Étude réalisée en 2020 par le Cabinet FORIS, pour le compte de la Croix-Rouge française, en lien avec son pôle Mesure d'Impact Social.

### Un enjeu d'amélioration du dispositif :

- Un besoin de mieux connaître le fonctionnement du programme : qui sont les bénévoles ? Ont-ils des profils particuliers ? Quels sont leurs besoins d'accompagnement ? Quelle est leur perception du dispositif ?
- Comprendre les facteurs qui favorisent la réussite du projet
- Appréhender l'efficacité du dispositif : l'investissement engagé est-il bien dimensionné au regard de l'activité déployée ?

### Identifier l'impact de ce programme « innovant » sur :

- La transformation des pratiques et postures bénévoles (capacité à aller-vers, à accueillir, etc.)
- Leur diffusion au sein des Unités Locales et de la Croix-Rouge
- La capacité du dispositif à faire évoluer le partenariat local et l'image et de la Croix-Rouge

### La méthodologie :

Le premier temps de la mission a permis d'élaborer un référentiel partagé d'évaluation. Pour construire ce référentiel de manière participative, ont été menés cinq entretiens de cadrage avec des représentants salariés du siège et deux « focus groups » avec des bénévoles. Il s'articule autour de trois questions évaluatives :

- Quels sont les effets du Programme CR sur Roues pour les personnes accompagnées ?
- Quels sont les effets du Programme pour les bénévoles ?
- Quels sont les effets du Programme pour les territoires et leurs acteurs ?

L'enquête mise en œuvre pour cette mesure d'utilité sociale a compris deux volets :

- Un volet quantitatif, avec la diffusion de deux questionnaires auprès des bénévoles (59 réponses) du programme et des personnes accompagnées par les dispositifs (137 réponses) ;
- Un volet qualitatif, avec la réalisation de cinq immersions au sein d'unités locales (sur les 6 initialement prévues).

L'enquête qualitative permet de recueillir des informations qualitatives non « quantifiables » et d'identifier de manière approfondie les impacts du programme auprès des bénévoles, des personnes accompagnées et des autres parties prenantes. L'enquête quantitative permet de pondérer les informations recueillies en entretiens qualitatifs et d'objectiver des grandes tendances en termes de résultats et d'impacts.

### Les résultats de l'étude :

#### Un impact important sur les conditions de vie matérielles des personnes accompagnées

- Un impact important sur l'allègement des dépenses et l'amélioration des conditions de vie matérielle, renforcé par la possibilité de « se faire plaisir » : 80% des répondants considèrent que la fréquentation du dispositif leur a permis d'alléger leurs dépenses et d'améliorer leur qualité de vie.
- Une convivialité « informelle » qui permet de lutter contre l'isolement et d'apporter des « coups de pouce » : 57% des personnes interrogées ont déclaré « se sentir moins isolées depuis qu'elles ont intégré le dispositif.

### L'impact pour les bénévoles: un renforcement du sentiment d'utilité sociale et une lutte contre l'isolement

- Un dispositif qui permet aux bénévoles de sortir de l'unité locale pour agir au plus près des besoins « sur le terrain »;
- Des bénévoles plus sensibilisés aux questions sociales de leur territoire et qui développent de nombreuses compétences.

### L'impact territorial de la mise en œuvre des activités

- Un déploiement qui permet de visualiser et d'acter l'existence de situations de pauvreté dans les territoires d'implantation;
- Un dispositif qui permet de répondre à des besoins sociaux non couverts grâce à l'itinérance;
- De nouveaux partenariats avec les acteurs du territoire, notamment les communes, leurs élus et les départements.

## Nom du projet: **MESURE D'IMPACT DE COCO VELTEN**

Porteur de projet: Yes We Camp

Partenaires: Plateau Urbain et Groupe SOS Solidarités

Pitch: Le projet Coco Velten s'est donné un objectif d'exemplarité dès le départ, en recherchant trois types d'impacts:

- Impact social: par l'installation temporaire de dispositifs d'accueil et de soins et la réalisation de missions sociales: accès au logement rapide pour des personnes en difficulté, mixité des profils des personnes hébergées, accompagnement dans leur insertion professionnelle et leur rétablissement, ouverture d'activités culturelles, sociales, éducatives qui s'adaptent à d'autres publics en difficulté;
- Impact économique: localisation sur le site d'un programme d'activités sociales et marchandes, générant de manière rapide une économie locale là où sans projet, le site serait resté inerte et vacant;
- Impact urbain: création d'une polarité nouvelle à l'échelle du quartier. L'offre culturelle, pédagogique et sportive développe la convivialité, propose un nouvel espace de rencontres, de réflexion et d'expérimentation.

Les associations et les habitants du quartier sont invités à prendre part activement à la mise en œuvre du projet;

Étant un projet expérimental visant la capitalisation et l'essaimage de bonnes pratiques, Coco Velten a fait l'objet de différentes études d'évaluation dont :

- une étude mandatée par le Lab Zéro et la Préfecture de Région, menée entre fin 2019 et 2020 afin d'étudier la reproductibilité du modèle de Coco Velten et la possible répliquabilité de cette expérience innovante de politique publique.
- une étude réalisée dans le cadre de l'appel à projet Tremplin Asso mené par le CGET.

L'expérience de Coco Velten souligne la richesse que peut représenter la mise en œuvre de plusieurs études d'impact complémentaires, à la fois pour le projet et l'ensemble du champ de l'innovation sociale et territoriale.

Dans la note intermédiaire de janvier 2021 «Évaluation des dynamiques de coopérations territoriales» (Évaluation des projets Tremplin Asso Coco velten, Foresta, Couvent des clarisses), le cabinet Kimso pose la question «Dans quelle mesure les coopérations mises en place permettent d'agir au service du développement et du décroisement des territoires Quartiers Prioritaires de la Ville?» et parle pour Coco Velten d'un projet à «mi-chemin» avec des utilités perçues qui varient selon les acteurs du territoire.

Comme exemples d'utilités «perçues par tous», ont été identifiées : la réhabilitation et l'ouverture d'un bâtiment à l'abandon ; le renforcement de l'animation de l'îlot Velten, la contribution à l'ouverture et la

pacification ; une réponse à des besoins sociaux territoriaux.

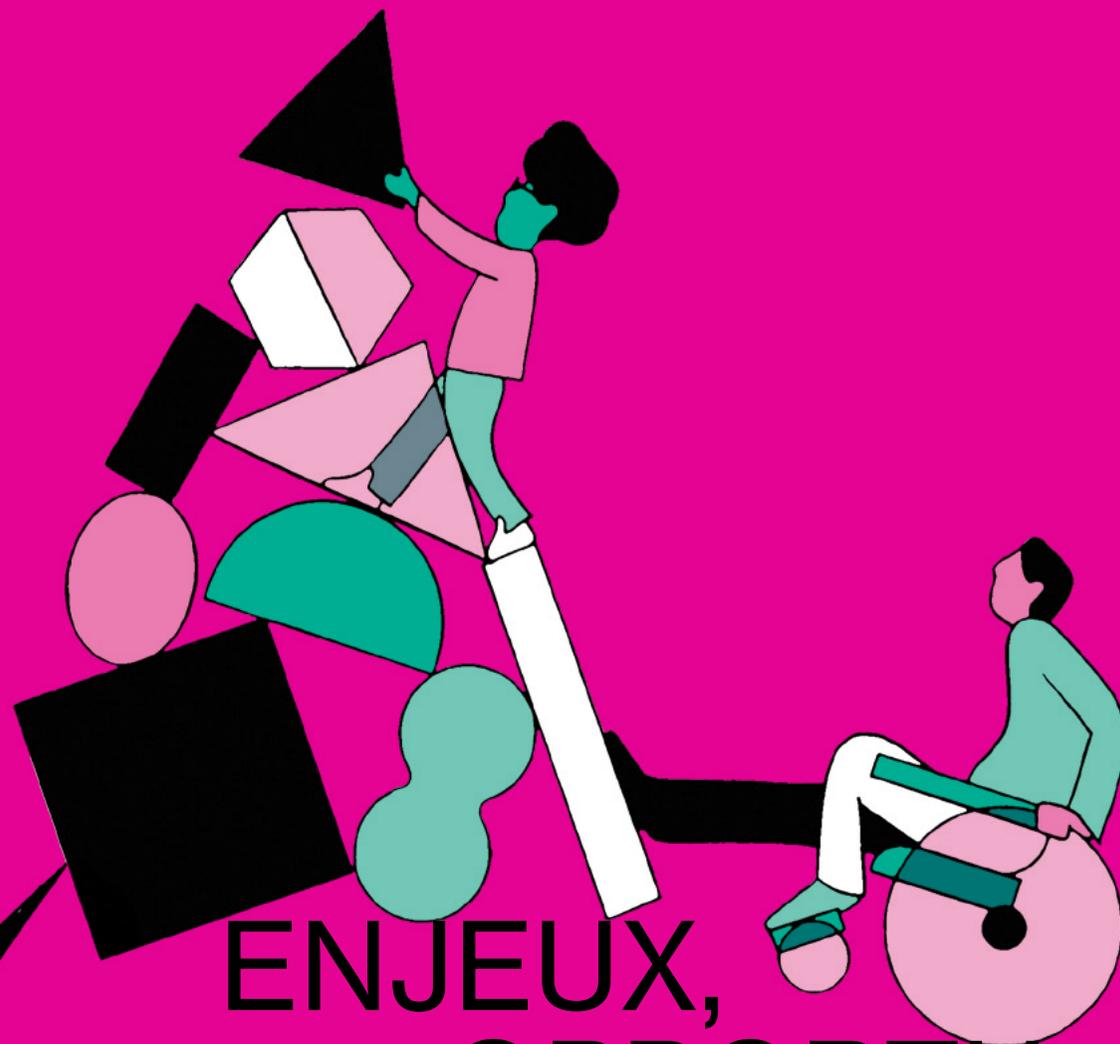
Les utilités «perçues par certains» sont : l'amélioration du cadre de vie, l'attractivité du territoire et le changement de regard. Enfin, les utilités «peu ou pas perçues» sont la mixité relative des publics et le ressenti de l'impact économique du projet.

Les études d'impact ont permis par ailleurs d'identifier des leviers positifs les qualités et compétences de l'équipe, l'attention portée aux besoins du territoire, le renforcement de la mobilisation collective face à la crise sanitaire - ainsi que des leviers négatifs, notamment la faible articulation avec le territoire.

La note finale de juin 2021 montre l'évolution dans le temps de l'image de Coco Velten, à travers l'approfondissement des liens entre les acteurs du territoire, et l'apparition d'une nouvelle utilité «perçue par tous», le renforcement des dynamiques de coopération et de coordination.

3.

L'INNOVATION  
TERRITORIALE  
DANS  
LE SECTEUR  
SOCIAL,  
SANITAIRE  
ET MÉDICO-  
SOCIAL:



ENJEUX,  
OPPORTU-  
NITÉS,  
ET BONNES  
PRATIQUES

Lorsqu'on se lance dans un projet d'innovation territoriale tel qu'un tiers-lieu, un dispositif itinérant ou encore une plateforme d'entraide, la volonté est bien souvent celle de réunir plusieurs types d'activités qui répondent à différents besoins locaux. Si parmi les besoins prioritaires identifiés dans la phase de diagnostic de territoire, une thématique peu familière du porteur de projet émerge et qu'il souhaite l'intégrer dans ses objectifs d'impact, il est indispensable pour lui d'en comprendre les enjeux, les contraintes et les défis. Par ailleurs, un projet d'intérêt général, s'il se veut inclusif et vecteur d'externalités positives pour le territoire, doit être en capacité d'intégrer les enjeux de différents publics et divers besoins sociaux.

Cette partie propose, pour huit thématiques du secteur social, sanitaire et médico-social, une première approche des enjeux et contraintes devant être pris en compte dans son projet d'innovation territoriale, afin d'éviter les écueils courants et de maximiser l'impact social des projets. Elle souligne également la façon dont les projets d'innovation territoriale peuvent pertinemment répondre aux défis rencontrés par le secteur. Enfin, à titre d'illustration, le lecteur y trouvera des exemples concrets d'initiatives de terrain, qui pourront l'inspirer dans la construction de son projet.

**Nota Bene :** Un certain nombre de secteurs présentés ci-après sont réglementés sur les plans juridique, fiscal, financier ou encore immobilier. Pour développer des solutions, les porteurs de projets devront ainsi se rapprocher des services compétents pour appréhender la faisabilité et le cadre de mise en œuvre de ces dynamiques.

## 3.1 ALIMENTATION

### A. QU'EST-CE QUE BIEN SE NOURRIR ?

Dans un contexte marqué par les crises sociales, sanitaires, écologiques, appréhender le secteur alimentaire par le prisme du « bien se nourrir » permet de saisir la pluralité et l'intersectionnalité des enjeux. Il s'agit à la fois de pouvoir avoir accès à de la nourriture saine, de qualité et en quantité suffisante de manière à ce que chaque individu puisse répondre à ses besoins vitaux, mais il s'agit aussi d'opter pour une alimentation durable, dont la production prend en compte les enjeux écologiques et l'augmentation des besoins liés à la démographie croissante.

Afin de ne pas creuser davantage les inégalités, les solutions (politiques ou opérationnelles) visant à développer une agriculture et une alimentation durable (moins émettrice de CO<sub>2</sub>, respectueuse des sols, locale et de saison) doivent également prendre en compte l'impact sur le budget alimentaire des familles et mettre en place le cas échéant des mesures compensatoires.<sup>66</sup>

Les dépenses d'alimentation sont en effet un marqueur d'inégalités sociales. Ainsi, en 2017, les 20 % des ménages les plus modestes consacraient en moyenne 18,3% de leur consommation aux dépenses d'alimentation, contre 14,2% pour les 20 % des ménages les plus aisés.<sup>67</sup>

Autre élément à garder à l'esprit : en conséquence du changement des modes de vie et de consommation, le temps consacré à la préparation des repas a diminué de 25% entre 1986 et 2010, ce qui a eu comme conséquence une augmentation significative des dépenses en plats préparés (+4,4% par an de dépenses en plats préparés depuis 1960).<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Institut national de la recherche agronomique. « [Infographie] Les enjeux sociaux de la durabilité alimentaire », 16 octobre 2019, site internet : [www.inrae.fr/actualites/infographie-enjeux-sociaux-durabilite-alimentaire](http://www.inrae.fr/actualites/infographie-enjeux-sociaux-durabilite-alimentaire).

<sup>67</sup> Demoly, E., Schweitzer, C. « Les ménages les plus modestes dépensent davantage pour leur logement et les plus aisés pour les transports », *INSEE FOCUS n°203*, 15 septembre 2020.

<sup>68</sup> Agence de la transition écologique. « Mieux manger, moins gaspiller, moins polluer », site internet : <http://multimedia.ademe.fr/animations/alimentation>.

## B. QUELQUES ENJEUX DU « BIEN SE NOURRIR »

Selon le baromètre Ipsos/Secours Populaire Français de la pauvreté, il est estimé qu'en France, une personne sur cinq a sauté certains repas pour des raisons financières en 2021<sup>69</sup>. Les jeunes, dont la précarité économique a été renforcée durant la crise, ont été particulièrement affectés puisqu'un tiers des moins de 35 ans seraient concernés, tout comme 39% des ménages dont le revenu du foyer ne dépasse pas 1200 euros par mois.

Autre indicateur inquiétant, 5,5 millions de personnes ont bénéficié de l'aide alimentaire en 2017, une augmentation de plus de 100% par rapport à 2009<sup>70</sup>. Depuis la crise de la Covid-19, le nombre de personnes qui ont recours à des paniers repas en France ou autre forme d'aide alimentaire semble en augmentation. De surcroît, la distribution alimentaire qui permet de gérer l'urgence et de satisfaire le besoin élémentaire de se nourrir doit également relever le défi de la qualité et de la distribution, au plus proche des besoins des personnes vulnérables.

Par ailleurs, chaque année en France, près de 20% de la nourriture produite est jetée<sup>71</sup> avant d'être consommée, et ce tout au long de la chaîne de production, distribution et consommation, soit environ 150 kg de nourriture par an et par personne. L'alimentation représente également un quart des émissions carbone du pays.

69 Ipsos, Secours Populaire Française. *15ème baromètre sur la perception de la pauvreté et la précarité par les Françaises et les Français : la précarité s'aggrave en 2021*. 2021.

70 Bazin, A., Bocquet, E. *Aide alimentaire : un dispositif vital, un financement menacé ? Un modèle associatif fondé sur le bénévolat à préserver*. Rapport d'information n°34 au nom de la commission des finances du Sénat, octobre 2018.

71 Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. « Lutte contre le gaspillage alimentaire : les lois françaises », 27 septembre 2021, site internet : <https://agriculture.gouv.fr/lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-les-lois-francaises>.

## C. L'INNOVATION TERRITORIALE COMME LEVIER DU BIEN SE NOURRIR

Face à ces enjeux, l'échelle territoriale représente un formidable levier d'expérimentation pour imaginer l'alimentation de demain. Que ce soit à travers le développement d'une production alimentaire locale, des projets d'insertion professionnelle par l'agriculture ou la restauration ou bien encore la création de moments de convivialité et de partage à travers l'alimentation, les possibilités sont nombreuses.

Convaincues de la nécessité de redonner vie aux villages, de nombreuses associations locales recommencent à commercialiser des produits en circuit-court ou proposent des offres de petite restauration dans les zones isolées. Une manière de recréer du lien social tout en valorisant les savoir-faire locaux. Proches des habitants, les organisations locales peuvent également sensibiliser le grand public à la problématique du gaspillage alimentaire à travers des sessions ouvertes et collectives de cuisine de fruits et légumes invendus ou à travers l'accès à des paniers de légumes hors calibres à moindre coût.

Ainsi, les porteurs de projets d'innovation territoriale dans le champ alimentaire peuvent mettre en place divers dispositifs pour répondre aux enjeux du secteur. Ci-après, quelques bonnes pratiques et idées en guise d'inspiration.

### CRÉER DU LIEN SOCIAL ET RÉPONDRE AUX VULNÉRABILITÉS

Pour faire face aux vulnérabilités croissantes des populations, créer des espaces d'accueil sécurisés et dignes permet de prévenir les situations d'urgence, notamment en ce qui concerne la précarité alimentaire. Que ce soit à travers la distribution de repas dans la rue, dans des lieux dédiés ou encore à travers la livraison à domicile, l'aide alimentaire est d'ores et déjà déployée sur tout le territoire et orchestrée par de nombreuses organisations sociales.

Pourtant, afin de faire face aux besoins croissants des populations, notamment depuis la pandémie, de nouveaux modèles sont à imaginer. L'alimentation est un terrain fertile à la rencontre et la création de liens sociaux et de solidarité. Afin de recréer du

lien social entre les personnes, favoriser les réseaux de solidarités et permettre aux personnes accompagnées de s'engager dans un parcours de vie résilient, divers dispositifs peuvent être mis en place avec comme porte d'entrée, le besoin alimentaire. Au sein de tiers-lieux en France et à l'international, de nombreuses expérimentations ont ainsi été réalisées, comme par exemple le modèle du repas suspendu qui permet à chacun de payer selon ses moyens et de mélanger les publics au sein d'un même établissement, bouleversant les frontières entre aidants et aidés et permettant d'accueillir les personnes au-delà de la seule distribution alimentaire.

## L'ALIMENTATION COMME LEVIER

**D'INSERTION** Les métiers de l'agro-alimentaire représentent une formidable opportunité d'insertion professionnelle. Partout en France, de nombreuses associations proposent de mettre la création d'emplois au service de projets alimentaires plus inclusifs, qui contribuent à la résilience du territoire. Qu'il s'agisse de reterritorialisation du système alimentaire ou d'agroécologie, la transition alimentaire par le prisme de l'innovation territoriale peut permettre d'offrir des emplois à ceux qui n'en ont pas, à travers le maraîchage biologique ou raisonné en insertion, l'accompagnement à la création de micro-entreprises de commercialisation de produits alimentaires locaux et de saison ou bien encore à travers l'emploi dans des restaurants pédagogiques.

## SENSIBILISER ET PROMOUVOIR

**LE « BIEN SE NOURRIR »** De par leur rôle d'agrégateurs, les projets d'innovation territoriale peuvent devenir des espaces de rencontre et de sensibilisation à la question du « bien se nourrir ». En zone périurbaine ou rurale, la réhabilitation de fermes ou d'anciens terrains agricoles en lieux de vie permet pour certaines associations d'alterner agroécologie et pédagogie, de revêtir une dimension sociale et solidaire forte, et d'attirer des publics qui n'ont pas accès à une alimentation de qualité. Plus largement, il est possible d'intégrer à presque n'importe quel projet d'innovation territoriale, une dimension de sensibilisation à la question de l'alimentation. Ci-dessous quelques exemples de modalités pour ce faire.

- La promotion d'une alimentation en circuits-courts, locale et avec une juste rémunération des producteurs. De nombreuses initiatives existent déjà, comme les réseaux des AMAP et ses dérivés, ou encore les labels

qui garantissent des conditions sociales et économiques justes pour les producteurs. Une manière de recréer du lien entre consommateur et producteur et aller plus loin que le simple acte d'achat ;

- La sensibilisation à l'agroécologie, l'agriculture biologique ou raisonnée. Des formations de sensibilisation à la permaculture ou à l'importance des sols sont organisées par de nombreuses organisations, pour former les populations en zone rurale ou en ville, à travers les pratiques de jardins partagés par exemple ;
- Les initiatives de lutte contre le gaspillage alimentaire et la sensibilisation aux fruits et légumes « hors calibre ». De nombreuses initiatives existent également, soit à travers la récupération par des associations des invendus alimentaires, soit grâce au développement d'applications permettant aux personnes qui le souhaitent d'acheter de la nourriture qui aurait autrement été jetée, à prix réduits.

Si cette synthèse ne saurait rendre compte de la formidable diversité de dispositifs possibles et de l'ensemble des enjeux à traiter, elle reflète le fort potentiel de l'innovation sociale locale pour permettre à un territoire de tendre vers des conditions d'alimentation, de production et d'interactions de l'écosystème alimentaire résilientes et durables.

Nom du projet: **RESTAURANT  
L'ORATOIRE (GRANDS  
VOISINS)**

Porteurs de projet: Yes We Camp avec Aurore, 100 PAP, Utopia 56, Wake-Up Café

Partenaires et parties prenantes du projet:  
LA-BS, Sasminimum, Ratheau, Mama Pétula, Natdeco, Force Pure, Réavie

Producteurs du restaurant:  
le collectif Percheron, Le collectif Bio d'Ile de France, Le zingam, Ichtus, Silky, Bière Bonjour, Mon jardin chocolaté, Hydropousse, Boulangerie Chardon, Maison Borniambuc, Provinces bio, Rouquette

Pitch: Le restaurant commun l'Oratoire est né avec la Saison 2 des Grands Voisins. Le site Saint-Vincent de Paul change alors de propriétaire pour passer entre les mains de l'aménageur, dont le rôle est de fabriquer le nouveau quartier. En 2018, les travaux doivent commencer, mais ne concernent pas dans un premier temps les espaces en bordure de rue. L'aménageur propose alors à Yes We Camp de continuer le projet sur ces espaces encore disponibles, en cohabitation avec le chantier. Dans cette nouvelle configuration, Yes We Camp choisit de créer une nouvelle centralité dans la grande cour Oratoire: un espace de restauration, qui soit aussi support d'insertion sociale et d'usages collectifs grâce à un projet architectural habile qui couple les

arcades avec plusieurs bureaux à décroquer. Il prend place de mai 2018 à septembre 2020.

Le restaurant commun Oratoire est porté et animé par l'équipe Food de Yes We Camp, avec la participation des travailleurs sociaux de l'association Aurore pour permettre d'avoir dans les équipes de cuisine et de service des travailleurs en insertion. Il est animé par un mode opératoire identifié a posteriori et découpé en 12 tranches: *Se lancer, S'appuyer sur ce (ceux) qui est (sont) là, Transmettre et apprendre, Bien travailler et être bien, S'amuser et s'émouvoir, Être un outil pour tous.tes, Former un lieu de vie, Consommer local et conscient, Bouger et réinventer, Incarner un collectif solidaire, Être au service de, Transmettre et essaimer.*

En mars 2020, lors de la crise sanitaire, l'Oratoire s'adapte et devient lieu de production de repas destinés à des maraudeurs et aux hôtels sociaux, en lien avec la Mairie de Paris et le Samu social et de nombreux partenaires au sein du collectif RAliment.

Quelques chiffres: 7 personnes en insertion, 2300 cafés suspendus, 450 plats suspendus, 120 tickets de métro récoltés, 50 000 litres de bières.

## 3.2 SANTÉ

### A. SANTÉ, DE QUOI PARLE-T-ON?

Le préambule de la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé<sup>72</sup> consacre en 1946 la santé comme un droit fondamental de tout être humain, et la définit de manière globale comme « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

En 1986, la Charte d'Ottawa développe les fondements de la promotion de la santé centrée sur une approche positive, la santé étant décrite comme « *une ressource de la vie quotidienne et non le but de la vie ; il s'agit d'un concept positif mettant en valeur les ressources sociales et individuelles, ainsi que les capacités physiques* ».

Il est essentiel de garder à l'esprit que pour améliorer l'état de santé d'un individu ou d'une population, il faudra prendre en compte tant la santé physique et la santé mentale, que l'environnement et les ressources sociales dont ils disposent.

On appelle déterminants de santé les facteurs qui influencent, positivement ou négativement, l'état de santé d'une personne. Ces déterminants peuvent être classés selon une échelle allant des caractéristiques liées à la personne (biologie, habitudes de vie, etc.), à celles de son environnement (famille, emploi, vie sociale...) jusqu'au contexte macro (état du système de santé publique, contexte législatif, etc.)<sup>73</sup>. Ces déterminants peuvent donc être de diverses natures (physiques, sociaux, économiques, etc.). L'OMS propose la définition suivante : « *Les déterminants sociaux de la santé sont les circonstances dans lesquelles les individus naissent, grandissent, vivent,*

72 La Constitution a été adoptée par la Conférence internationale de la Santé, tenue à New York du 19 juin au 22 juillet 1946, signée par les représentants de 61 Etats le 22 juillet 1946.

73 Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. *Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants - Résultat d'une réflexion commune*, site internet : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000761/>

*travaillent et vieillissent ainsi que les systèmes mis en place pour faire face à la maladie, ces circonstances étant déterminées par plusieurs forces: l'économie, les politiques sociales et la politique<sup>74</sup> ».*

Finalement, appréhender la notion de santé nécessite de l'envisager comme un processus continu, dont chacune des composantes est essentielle :

- la promotion de la santé: processus qui permet aux populations d'améliorer la maîtrise de leur santé et de ses déterminants<sup>75</sup> ;
- la prévention: « *ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps<sup>76</sup> »* ;
- le soin: qui s'appuie sur divers établissements et dispositifs (ambulatoires, sanitaires, médico-sociales ou sociales) ;
- la réduction des risques: stratégies ayant pour objectifs de limiter les risques et les dommages sanitaires ou sociaux dans un domaine spécifique, parfois lié à une problématique déjà installée (sexualité, addictions, épidémie, etc.).

En filigrane enfin, il est important de rappeler que l'approche globale de la santé doit intégrer à la fois le soin (« cure » en anglais) et le prendre soin (« care », en anglais), notions complémentaires pour limiter la maladie et ses conséquences, tout en contribuant au bien-être et à la qualité de vie des individus.

### B. LES DÉFIS DE LA SANTÉ DANS LES TERRITOIRES

Il est bien entendu trop complexe de résumer en quelques lignes de manière exhaustive les défis d'une notion aussi large que celle

74 Wilkinson, R., Marmot, M., & Organisation mondiale de la Santé - Bureau régional de l'Europe. *Les déterminants sociaux de la santé : les faits*, 2e éd. Organisation mondiale de la Santé. Bureau régional de l'Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/107343>.

75 Organisation mondiale de la santé. *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*, 1986.

76 Organisation Mondiale de la Santé, 1948.

de la santé. Cette partie vise donc à donner aux porteurs de projet un aperçu de quelques défis qui pourront ensuite être adressés par l'innovation territoriale. D'abord, la diversité des impacts des déterminants sociaux de la santé sur les individus implique de fortes inégalités sociales de santé. Ces dernières peuvent être définies comme « *toute relation entre la santé et l'appartenance à une catégorie sociale*<sup>77</sup> ». L'exemple le plus criant est l'écart d'espérance de vie entre les catégories socio-professionnelles, allant jusqu'à 13 ans chez les hommes entre les populations les plus aisées et les plus modestes<sup>78</sup> (et bien supérieur pour les personnes en situation de grande exclusion). Les inégalités sociales se mesurent également dans l'espérance de vie en bonne santé, qui reproduit le même schéma. Ces inégalités reflètent ainsi les inégalités observées dans les champs économiques et sociaux. Autre exemple, une étude de 2016 a montré qu'en cas d'infarctus du myocarde, d'accident vasculaire cérébral ou d'insuffisance cardiaque, « les taux de patients hospitalisés augmentent avec le désavantage social<sup>79</sup> ».

Ces inégalités de santé concernent d'ailleurs l'ensemble des populations en situation de vulnérabilité, sur des critères qui ne sont pas seulement financiers<sup>80</sup>. L'enjeu de réduire ces inégalités est ainsi au cœur des défis contemporains du secteur, et implique de pouvoir les mesurer, déterminer avec précision ses causes, et apaiser structurellement les fractures.

À ces inégalités sociales sont fortement liées les inégalités territoriales de santé. Si elles peuvent recouper en partie les mêmes déterminants sociaux, elles sont également la conséquence de facteurs géographiques et révèlent une fracture territoriale observée depuis longtemps en France<sup>81</sup>. Par exemple, en observant les chiffres de la mortalité avant l'âge de 65 ans (autrement appelée « prématurée »), on constate de nombreuses différences géographiques. Les régions Bretagne, du Nord et du massif central affichent de plus grand taux de mortalité prématurée alors que les régions Ile-de-France, de

77 Guichard, A., Potvin, L. « Pourquoi s'intéresser aux inégalités sociales de santé ? » in Potvin, L., Moquet, M.-M., Moquet, Jones, C. (eds.) *La réduction des inégalités sociales de santé : un objectif prioritaire des systèmes de santé*. Saint Denis, INPES, 2010.

78 Blanpin, N., « L'espérance de vie par niveau de vie : chez les hommes, 13 ans d'écart entre les plus aisés et les plus modestes ». *INSEE PREMIERE* n°1687, février 2018. Site internet : [www.insee.fr/fr/statistiques/3319895](http://www.insee.fr/fr/statistiques/3319895).

79 Lecoffre C, Decool E, Olié V. *Hospitalisations pour maladies cardio-neuro-vasculaires et désavantage social en France en 2013*. BULLETIN ÉPIDÉMIOLOGIQUE HEBDOMADAIRE. N° 20-21, 2016/07/05, pages 359-366.

80 Santé Publique France. « Les inégalités sociales et territoriales de santé », site internet : [www.santepubliquefrance.fr/les-inegalites-sociales-et-territoriales-de-sante](http://www.santepubliquefrance.fr/les-inegalites-sociales-et-territoriales-de-sante).

81 Vigneron, E. « Inégalités de santé, inégalités de soins dans les territoires français », *Les Tribunes de la santé*, vol. 38, no. 1, 2013, pp. 41-53.

l'ouest et du sud du pays semblent afficher des chiffres beaucoup moins élevés<sup>82</sup>. On retrouve d'ailleurs ces fractures à l'échelle locale, puisqu'il a été démontré que la surmortalité s'accroît dans les périphéries (départements éloignés du département siège, confins des départements, etc.). Ces inégalités territoriales se traduisent par une multitude de problématiques comme la très inégale répartition de l'offre de santé (équipements et professionnels) où les banlieues des villes et les zones rurales sont plus fortement dotées que les villes<sup>83</sup>. D'après une étude de 2017, 8% de la population française habitait dans un désert médical<sup>84</sup>. Or la distance d'accès aux soins est un facteur discriminant : l'éloignement des services, de l'emploi, des structures d'aide et de soutien constitue une perte de chance et influence négativement la santé des personnes.

Enfin, parmi les nombreux défis du monde de la santé, il est primordial de souligner l'importance de la prévention dans les parcours de soins, pour améliorer la santé des individus et des populations, de manière précoce, et pour un effet à long terme. L'approche préventive occupe encore une place trop réduite dans les politiques publiques de santé en France. En témoigne le fait que seulement 2% du budget dédié à la santé était fléché sur la prévention en France en 2017<sup>85</sup>. Ce chiffre illustre la primauté accordée au curatif sur le préventif (constat partagé dans le reste du monde de manière générale). Des actions de prévention accrues permettraient de limiter le développement et l'aggravation de pathologies et de vulnérabilités dans le futur<sup>86</sup>, en agissant directement sur les facteurs de risques (tabac, conduites addictives, risques psychosociaux au travail, obésité, exposition environnementale, etc.). Dans cette perspective, la société civile a depuis longtemps été très active (Planning Familial, groupes d'auto-support, interventions en milieu scolaire, associations sportives, etc.) et aura pour sûr un rôle grandissant dans le développement de ces actions.

De manière plus générale, cet enjeu fait écho à celui du parcours patient et de la coordination des acteurs de la santé au sens large. Agir sur la santé et ses déterminants dans une approche

82 Vigneron, E. « Inégalités de santé, inégalités de soins dans les territoires français », *Les Tribunes de la santé*, vol. 38, no. 1, 2013, pp. 41-53.

83 *idem*.

84 Vergier N., Chaput H., *Déserts médicaux : comment les définir ? Comment les mesurer ?*, LES DOSSIERS DE LA DREES N°17, 11/05/2017.

85 OCDE. *Panorama de la santé 2017. Les indicateurs de l'OCDE*. Site internet : [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2017\\_health\\_glance-2017-fr#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2017_health_glance-2017-fr#page3).

86 AVISE. « Les grands défis du système de santé français ». 2020. Site internet : [www.avise.org/articles/les-grands-defis-du-systeme-de-sante-francais](http://www.avise.org/articles/les-grands-defis-du-systeme-de-sante-francais).

médico-psycho-sociale et environnementale est essentiel pour appréhender la santé globale d'une personne et lui permettre d'intégrer un parcours de soin coordonné<sup>87</sup>, résilient et durable<sup>88</sup>, levier majeur de réduction des inégalités. Il s'agit alors de renforcer l'articulation entre l'hôpital, la médecine de ville, le secteur médico-social et le secteur associatif, qui tous ont un rôle dans l'identification des vulnérabilités et le suivi des personnes.

## C. INNOVATIONS TERRITORIALES ET SANTÉ

Face à ces défis, il apparaît qu'une approche territoriale de l'innovation sociale permet d'appréhender de nombreux enjeux pour apaiser les fractures et contribuer à améliorer la prise en charge sanitaire des personnes. Sans pouvoir en donner une vision exhaustive, les porteurs de projets pourront s'inspirer des dispositifs et pratiques suivants. Il est bien entendu à noter que toute activité liée au soin est réglementée et soumise à autorisation des Agences Régionales de Santé. Il conviendra alors de se renseigner auprès des pouvoirs publics sur les contraintes et impératifs juridiques et financiers pour pouvoir les mener avec rigueur.

L'ensemble de ces actions, peuvent améliorer la prise en charge sanitaire au niveau local et produire des impacts systémiques sur les territoires dans lesquels elles s'implantent.

### DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS D'ALLER VERS

Afin de réduire les distances physiques et symboliques entre les personnes et l'offre de soin, plusieurs dispositifs d'innovation territoriale existent et sont à développer. Il s'agit de mettre en œuvre, à l'échelle d'un territoire, des nouvelles approches adaptées aux besoins et pratiques des publics concernés. Cela peut prendre plusieurs formes :

- développer des dispositifs mobiles ambulatoires et agiles allant à la rencontre des personnes isolées ou éloignées avec des professionnels de santé et des professionnels

de l'orientation, afin de faciliter le dépistage, le soin en première intention et l'information en santé. La modélisation de ce type d'action doit reposer sur un diagnostic de territoire rigoureux, associant dès le démarrage les parties prenantes institutionnelles et opérationnelles. En parallèle, une étude des besoins et attentes, co-construite avec les personnes directement concernées vient compléter le diagnostic. Plus les besoins spécifiques des personnes au niveau local sont compris et identifiés, plus les actions entreprises auront de chance de trouver leur public et l'impact social significatif qu'elles ambitionnent d'avoir ;

- développer des dynamiques de décroisement des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (ex : tiers-lieux en EHPAD), afin de faire émerger des services à domicile et d'aller à la rencontre des publics qui ne sont pas forcément en institution.

### DÉVELOPPER LES SYNERGIES ET LA COORDINATION LOCALES DES ACTEURS DE LA SANTÉ

Afin d'améliorer la coordination des acteurs de la santé au niveau local, les démarches d'innovation territoriale peuvent, grâce à leur capacité à fédérer un collectif large d'acteurs et à cartographier les parties prenantes d'un projet, catalyser de nombreuses synergies partenariales. Ces synergies peuvent, entre autres, consister à :

- mettre en lien les différents acteurs du social et de la santé au sein d'instances de dialogue permettant d'associer la société civile à la prise en charge et l'orientation des personnes dans un parcours de soin coordonné, tout en accompagnant les éventuelles problématiques sociales susceptibles de fragmenter les parcours ;
- favoriser, en miroir du diagnostic des besoins, le développement de collaborations permettant de répondre à des problématiques spécifiques et non-couvertes, en misant sur la complémentarité des expertises et des compétences, voire en mutualisant les ressources ;
- favoriser la connaissance des populations et de l'état de santé d'un territoire en mettant en commun des données sanitaires et socio-démographiques. Il s'agit alors de mieux repérer les besoins et les vulnérabilités, les

87 Loi 2004-810 du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie.  
88 *idem.*

- cartographe, afin de différencier les réponses en fonction des réalités et ressources locales. Le partage de retours d'expériences, dans une démarche de documentation et de capitalisation avec d'autres territoires peut également être bénéfique pour le projet en question ;
- promouvoir des espaces mixtes et participatifs, regroupant des acteurs du lien social, de la prévention et du soin, pour en faire des lieux promoteurs de santé, créateurs de lien et diffusant des ressources et informations en matière de santé. Ces démarches (tiers-lieux, maisons de santé, etc.) permettent de multiplier les portes d'entrée possibles pour les patients et de les intégrer à un parcours de soin plus large que leur problématique initiale.

**AMÉLIORER LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET LA MEDIATION EN S'APPUYANT SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES** Les projets d'innovation territoriale (lieux, collectifs, plateformes numériques) sont des espaces privilégiés pour développer des actions de promotion de la santé et de médiation. Il s'agit de (re)placer les personnes concernées au cœur des actions de santé : en les écoutant pour qualifier leurs besoins et en les orientant de manière efficace ; en accompagnant leur mobilisation collective pour définir elles-mêmes des réponses à leurs problématiques, en participant activement à leur mise en œuvre et à leur évaluation ; en valorisant et en capitalisant leur expérience personnelle face à la maladie, au recours au système de santé, etc.

Les actions de promotion de la santé peuvent recouper diverses thématiques (alimentation saine, prévention de maladies, santé sexuelle, etc.) et poursuivre différents objectifs (informer, donner envie aux personnes éloignées de s'insérer dans un parcours de soin, outiller les personnes, etc.).

Quant à la médiation, elle prend tout son sens pour intervenir auprès des personnes les plus éloignées de la santé et les plus exclues. Les actions qui en découlent sont d'autant plus efficaces quand l'expertise d'usage se croise avec l'expérience du travail social : ainsi les médiateurs-pair en santé apportent une plus-value aux équipes pluridisciplinaires par le partage de leur savoir expérientiel.

Ainsi, la volonté de redonner de l'autonomie aux personnes et du pouvoir d'agir sur leur propre santé peut être le terreau fertile de démarches de santé communautaire. Notion plurielle pouvant recouvrir de nombreuses caractéristiques, elle peut être définie comme « *le processus par lequel les membres d'une collectivité, géographique ou sociale, conscients de leur appartenance à un même groupe, réfléchissent en commun sur les problèmes de leur santé, expriment leurs besoins prioritaires et participent activement à la mise en place, au déroulement et à l'évaluation des activités les plus aptes à répondre à ces priorités*<sup>89</sup> ». Cette démarche rappelle fortement celle de l'innovation territoriale et permet de répondre à des besoins partagés par une population locale en mettant la participation citoyenne et le collectif au cœur. On retrouve par exemple des applications intéressantes de ce processus en matière de santé environnementale, où les problématiques de pollution sont souvent partagées à l'échelle locale et dont des systèmes de gouvernance participative dans la réponse peuvent produire des effets bénéfiques (ex : gestion d'un cours d'eau pollué, etc.).

*Nota Bene* : Les modes de financements traditionnels du système de santé peuvent parfois être un frein au développement de programmes innovants qui ne rentrent pas toujours dans le cœur de métier du service ou de la structure en question. Par exemple, un service de soins infirmiers à domicile qui souhaite développer pour ses publics des sessions de promotion santé, ne pourra pas toujours le faire financer par les modes traditionnels. C'est en ce sens que « *la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 a introduit, en son article 51, un dispositif permettant d'expérimenter de nouvelles organisations en santé reposant sur des modes de financement inédits. Et ce, dès lors que ces nouvelles organisations contribuent à améliorer le parcours des patients, l'efficacité du système de santé, l'accès aux soins ou encore la pertinence de la prescription des produits de santé*<sup>90</sup> ».

89 Motamed, S., « Qu'est-ce que la santé communautaire ? Un exemple d'une approche participative et multisectorielle dans une commune du Canton de Genève, en Suisse », *L'information psychiatrique*, vol. 91, no. 7, 2015, pp. 563-567.

90 Ministère des Solidarités et de la Santé. « Expérimenter et innover pour mieux soigner. Organisation et financement du système de santé ». 2021. Site internet : <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/parcours-des-patients-et-des-usagers/article-51-lfss-2018-innovations-organisationnelles-pour-la-transformation-du/article-51>.

Nom du projet: **PROJET ANTENNE  
MOBILE INFO  
SANTÉ DE L'AIN (AMIS)**

Porteur de projet: Croix-Rouge française

Partenaires et parties prenantes du projet:  
ARS, CPAM, DDCS, Direccte, Ordre des médecins, Ordre des chirurgiens-dentistes, Centre Hospitalier local, établissements sociaux et médico-sociaux, associations de solidarité locales, mairies et métropole

Pitch: Premier Accueil Santé Social<sup>91</sup> mobile du réseau, l'AMIS de l'Ain sillonne le département à la rencontre des publics vulnérables isolés, éloignés de l'information et de la santé. L'intervention en « aller vers » apporte des réponses de proximité, adaptées aux besoins, en matière de prévention et de soins de santé, tout en favorisant la (re)création de lien social.

À l'origine porté uniquement par des bénévoles, l'impact auprès des plus fragiles a suscité l'intérêt des financeurs, permettant une extension du projet amenant à une professionnalisation partielle des équipes:

- bénévoles: médecins, infirmières, chirurgien-dentiste, assistante dentaire, maraudeurs
- salariés: chef de service, chauffeur, assistante de service social, infirmier coordinateur, coordinatrice maraude

Le projet AMIS contribue à lutter contre les inégalités sociales de santé et au renoncement aux soins en:

- améliorant l'information et la prévention en santé,
- proposant des consultations de premier recours gratuites,
- créant des conditions favorables à l'inclusion sociale et au retour au droit commun.

Embarquées dans un camion, les équipes proposent des activités variées, en lien avec les associations, établissements et mairies partenaires:

- accueil inconditionnel et écoute autour d'activités génératrices de lien social,
- opérations ponctuelles de dépistage (dentaire, IST, cancer, etc) et de vaccination,
- ateliers d'éducation à la santé et de promotion de la santé (hygiène bucco-dentaire, alimentation, etc),
- évaluation médico-sociale et orientation pour les patients et leur entourage rencontrant des difficultés dans leur parcours de soins, pour l'accès aux soins et aux droits de santé,
- consultations médicales et paramédicales de premier recours, soins bucco-dentaires et délivrance de médicaments pour les personnes sans couverture sociale ou avec une couverture partielle.

Une équipe médico-sociale de rue, complémentaire à la maraude de soirée, complète le dispositif.

Au-delà de la proposition d'un accueil physique, les principes de l'action reposent sur l'aller vers. Ainsi, les publics repérés la nuit, sans possibilité d'orientation directe, sont signalés à l'équipe de rue qui peut à son tour aller à leur rencontre en journée et procéder à une évaluation de la situation de la personne et de ses besoins,

91 Dispositif bénévole d'accès à la prévention, aux soins et aux droits de santé de la Croix-Rouge française pour les personnes en situation de précarité.

pour susciter une demande difficile à formuler pour des publics très marginalisés.

La démarche d'aller vers se reporte également sur les partenaires, pour créer du lien, favoriser l'orientation et améliorer le suivi des personnes. L'équipe peut aussi accompagner physiquement les personnes dans la cité, afin de les soutenir dans leur démarche et d'engager un parcours, souvent difficile voire impossible à amorcer seul.

## 3.3 HANDICAP

### A. LE HANDICAP, DES RÉALITÉS MULTIPLES

La France compte aujourd'hui 12 millions de personnes en situation de handicap (PSH), soit près de 18% de la population<sup>92</sup>. Derrière ce chiffre se cache une multitude de situations particulières. Et derrière chaque situation, un parcours de vie bien spécifique.

Le handicap est défini par la loi du 11 février 2005 comme suit : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant*<sup>93</sup> ».

Cette définition souligne la réalité plurielle du handicap, qui peut être de plusieurs types<sup>94</sup> parmi lesquels :

- le handicap moteur ;
- le handicap auditif ;
- le handicap visuel ;
- le handicap psychique ;
- les handicap mentaux et cognitifs ;
- les troubles du langage et de la parole (autrement appelés troubles « dys ») ;
- les maladies invalidantes ;
- les personnes désavantagées par leur taille.

Si l'accompagnement des personnes en situation de handicap en France était jusqu'à présent majoritairement concentré autour d'une

<sup>92</sup> Gouvernement. Handicap : une priorité du quinquennat. Site internet : [www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat](http://www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat).

<sup>93</sup> Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>94</sup> Ministère des affaires sociale, de la santé et du droit des femmes. *Le service public : guide de l'accueil des personnes en situation de handicap*, 2014.

vision médico-sociale, du « prendre-soin » et parfois au détriment du respect des choix et des libertés, cette approche est aujourd'hui largement remise en question, au profit d'un modèle inclusif et d'un accompagnement personnalisé construit avec la personne. Les grandes orientations posées par les politiques publiques cherchent ainsi à faire évoluer l'approche du handicap, en considérant la personne par le prisme de sa situation propre, ses souhaits et ses aspirations.

Ces changements de posture impliquent pour les acteurs de l'accompagnement une transformation des modèles d'action et une réévaluation permanente des pratiques.

## B. TOUR D'HORIZON DES ENJEUX DU SECTEUR

Les enjeux de l'accompagnement et du secteur du handicap sont nombreux et on ne saurait les résumer de manière exhaustive dans cet ouvrage. Par ailleurs, chaque personne vit en fonction de son handicap et de son parcours personnel une expérience qui lui est propre et toutes les personnes en situation de handicap ne rencontrent pas les mêmes difficultés. Néanmoins, quelques enjeux communs peuvent être soulignés.

Accès aux droits et exercice de la citoyenneté Les personnes en situation de handicap rencontrent souvent des difficultés pour accéder à leurs droits et effectuer certaines démarches administratives. Parmi ces difficultés, on retrouve l'accès physique aux services publics et privés, l'accès aux services numériques dont les formats ne sont pas toujours facilement utilisables et la complexité de certaines démarches administratives. Si des avancées ont permis d'inscrire dans la loi un certain nombre de principes d'accessibilité pour les services publics et les structures commerciales, l'adaptation de ces dispositifs est lente et ne permet pas encore toujours aujourd'hui aux personnes d'accéder pleinement à leurs droits.

Inclusion dans la société Au-delà des droits et des démarches liés aux services publics, les personnes en situation de handicap font face à des problématiques diverses d'inclusion au quotidien, du fait notamment d'un manque d'accessibilité générale des divers bâtiments et infrastructures mais aussi d'une méconnaissance des

handicaps par une grande partie de la population. On retrouve ainsi, parmi les enjeux de cette thématique, des difficultés d'accès à l'école, à l'environnement urbain, à trouver un logement adapté et en milieu ordinaire et à accéder à de nombreux loisirs. Par ailleurs, il est à noter qu'un certain nombre de personnes en situation de handicap souffrent de discriminations qui rendent compliquée leur pleine inclusion sociale (vie affective, intime, etc.). Ces discriminations ont de nombreux impacts délétères sur la vie des individus et produisent notamment de l'isolement social et relationnel. L'ensemble de la société doit ainsi apprendre à mieux connaître le handicap afin de donner aux personnes en situation de handicap la place qui leur est due, en tant que membres à part entière de la société.

Insertion professionnelle L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap reste aujourd'hui un enjeu majeur d'inclusion. En effet, un certain nombre de personnes rencontrent des difficultés à trouver un emploi stable ou qui convient à leurs envies. En 2018, le taux de chômage des personnes en situation de handicap atteignait 18% contre 9% pour l'ensemble de la population française<sup>95</sup>. Des structures spécialisées, les Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) « *offrent aux personnes handicapées des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social*<sup>96</sup> ». Néanmoins, cette logique de l'emploi dans un cadre protégé est de plus en plus questionnée car elle tend à reproduire une fois encore une logique d'exclusion en dehors des institutions de droit commun. Les acteurs du handicap s'orientent donc de plus en plus vers des modes d'accompagnement vers l'emploi en milieu ordinaire.

Cloisonnement des établissements Le modèle traditionnel des établissements médico-sociaux d'accueil et d'accompagnement des personnes en situation de handicap tend à parfois séparer les personnes du reste de la population et ainsi à freiner leur inclusion dans la société. Les établissements, souvent situés hors des villes, peuvent parfois isoler leurs résidents du reste de la société. Ainsi l'école est remplacée par l'Institut Médico-Educatif (IME), le

<sup>95</sup> Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées & Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique. *Les personnes handicapées et l'emploi. Chiffres-clés*. Juin 2019. Site internet : [www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf](http://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf).

<sup>96</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. « ESAT Etablissements ou services d'aide par le travail ». 2021. Site internet : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/handicap-et-travail/article/esat-etablissements-ou-services-d-aide-par-le-travail>.

logement par le foyer de vie, ou l'entreprise par l'ESAT, etc. Il est ainsi pertinent d'imaginer un nouveau modèle pour ces établissements que les projets d'innovation territoriale peuvent accompagner vers l'ouverture, le décroisement augmentant ainsi le bien-être des personnes accompagnées.

## C. INNOVATIONS TERRITORIALES ET HANDICAP

L'innovation territoriale, par le prisme de son approche collective, co-construite et adaptée aux besoins locaux, apparaît comme un levier non-négligeable de lutte contre l'exclusion des personnes en situation de handicap et une brique nécessaire de la réponse à certains enjeux du secteur.

**DÉCLOISONNER LES ÉTABLISSEMENTS GRÂCE À L'INNOVATION TERRITORIALE** Pour faire face au défi de l'inclusion, l'ouverture des structures médico-sociales sur leur environnement apparaît essentielle. Les projets d'innovation territoriale, comme la mise en place de dynamiques tiers-lieux en établissements ou la création de programmes partenariaux innovants, basés sur le diagnostic des besoins, sont un excellent levier pour estomper la fracture entre la vie en établissement et la vie socio-économique du territoire. Parce que la méthode de l'innovation territoriale valorise la participation de chacun à la co-construction du projet, le développement d'activités au plus près des besoins et l'animation d'une communauté mixte de personnes, le développement de tels projets au sein d'établissements a de multiples vertus. Parmi les impacts positifs, on compte :

- l'accroissement du pouvoir d'agir des personnes qui deviennent actrices et décisionnaires d'un projet collectif ;
- la création de nouveaux partenariats et l'ouverture des activités à l'ensemble des habitants du territoire qui permet aux PSH de s'insérer dans un collectif mixte de citoyens ;

- le développement d'activités qui répondent aux besoins locaux en faisant de l'établissement un maillon central de la vie sociale et culturelle locale ;
- la transformation des pratiques des professionnels d'une prise en charge verticale à un accompagnement vers l'autonomie ;
- la mise en lien des acteurs du handicap dans des instances de dialogue privilégiées et diversifiées, pour favoriser l'accompagnement des personnes dans une logique de parcours continu qui intègre tous les aspects de la vie des individus (vie sociale, vie professionnelle, scolarité, vie associative, accès à la culture, pratique sportive, vie affective, sexualité, citoyenneté, loisirs, etc.).

## SENSIBILISER ET FAVORISER LE LIEN SOCIAL

Par ailleurs, si un porteur de projet d'innovation sociale locale a parmi ses objectifs celui de contribuer à l'inclusion des personnes en situation de handicap, plusieurs leviers peuvent être activés.

D'abord celui de faciliter la rencontre et la mixité sociale (cafés-rencontre, événements culturels, etc.). Pour cela, il est important d'identifier les freins qui peuvent intervenir à la bonne communication entre les personnes et de pouvoir accompagner ces rencontres pour lever ces difficultés.

Par ailleurs, l'ostracisation des personnes en situation de handicap provenant souvent de la méconnaissance du sujet et de la peur de « mal faire », « ne pas savoir réagir », il peut être pertinent d'organiser des ateliers de sensibilisation et d'information sur le handicap. Démystifier le sujet facilite alors la propension de chacun à tisser des liens avec les personnes en situation de handicap, qu'elles fassent partie du collectif projet ou simplement des usagers du projet en question. Les dynamiques de tiers-lieux en établissement, parce qu'elles cherchent à créer une vraie mixité sociale, sont un bon moyen de retisser des liens et d'améliorer le niveau de connaissance, la tolérance et l'inclusion à l'échelle d'un territoire.

Enfin, de nombreux projets d'innovation sociale locale développent des dispositifs destinés au partage d'expériences, de bonnes pratiques et au dialogue entre aidants (cafés des aidants, cercle de parole, événements témoignages, etc.). Le rôle d'aidant, crucial et parfois très solitaire, peut être plus facile à vivre et à appréhender

en intégrant un collectif d'entraide, de solidarité, où les personnes font face ensemble aux problématiques rencontrées.

**INCLURE ET RENDRE ACCESSIBLE** Dans tout projet d'innovation territoriale, il est important de penser au degré d'inclusion et d'accessibilité à la fois des processus de co-construction, de participation, mais aussi aux lieux et matériels utilisés pour les activités. Il n'est pas toujours aisé, parmi les autres contraintes, d'anticiper efficacement ces problématiques. Il s'agira alors pour les porteurs de projet de faire en sorte que les réunions, supports d'information et autres communications soient accessibles aux personnes en situation de handicap qui souhaitent s'investir. Pour cela, ils peuvent se rapprocher des établissements et services d'accompagnement de leur territoire pour s'assurer de lever au maximum les freins à la participation des personnes, en lien avec les professionnels. Il s'agira également de créer les conditions propices de tolérance et de bienveillance au sein des instances où s'exprimer devant un collectif n'est pas toujours aisé. Enfin, il convient de choisir, dans la mesure du possible, des lieux d'activités aux normes pour les personnes à mobilité réduite et de pourquoi pas intégrer de la signalisation inclusive à ces lieux. Si le projet a dans son cœur d'objectifs les enjeux du handicap, il est par ailleurs indispensable d'intégrer les premiers intéressés, dans une démarche communément appelée « rien sur nous sans nous ».

Si ces efforts sont indispensables pour faire venir les personnes et poursuivre l'ambition d'un territoire pleinement inclusif, il peut être également pertinent de développer des dispositifs innovants d'aller-vers, pour se rapprocher des individus qui ne viendraient pas spontanément contribuer ou participer au projet. Ces dispositifs sont variés (véhicules mobiles regroupant des professionnels, cafés-rencontres éphémères sur l'espace public, etc.) et peuvent permettre à la fois de créer du lien social, de donner accès à des services de proximité ou encore d'améliorer la connaissance et l'accès aux droits.

**FAVORISER L'ENGAGEMENT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE** Afin de faciliter l'inclusion des personnes en situation de handicap, les projets d'innovation territoriale peuvent également faciliter leur insertion professionnelle. En effet, si la programmation d'activités s'y prête, il peut être efficace de permettre à des PSH éloignées de l'emploi de pouvoir s'engager professionnellement dans le projet. Si le projet ne réalise pas

de recrutements salariés, il pourra néanmoins faciliter l'engagement bénévole des PSH qui souhaitent s'investir et ainsi favoriser la montée en compétences, la mixité du collectif, et le pouvoir d'agir des personnes en dehors du cadre parfois trop cloisonné des structures « adaptées ». L'inclusion des individus et leur participation à des projets collectifs et citoyens sont essentielles. Plus ces convergences seront fortes, plus un territoire bénéficiera d'un environnement inclusif pour tous. Permettre à ces personnes de contribuer, au même titre que les autres, à un engagement au service d'un projet d'intérêt général est ainsi le prérequis nécessaire à la réalisation pleine et entière de leur citoyenneté, leur liberté de choisir leur parcours de vie et la reconnaissance de leur potentiel.

Nom du projet: **BUS DES SOLUTIONS**

Porteur de projet: Croix-Rouge française

Partenaires et parties prenantes du projet:  
CREAI PACA Corse

Pitch: Choisir son parcours professionnel, son partenaire, son domicile, son lieu de vacances; expérimenter, prendre des risques, réussir, se tromper, sont autant de possibles à prendre en compte dans l'accompagnement des personnes vulnérables. Pour répondre à ces enjeux, de nombreuses solutions existent et constituent de formidables opportunités en faveur de l'autonomie des personnes en situation de handicap, que ce soit pour :

- Se loger ;
- Accéder à ses droits ;
- Faire ses démarches ;
- Se déplacer ;
- Trouver un emploi ;
- Se divertir ;
- Échanger.

Néanmoins, l'accès à ces leviers reste inégal et relève bien souvent d'un parcours épineux pour certaines personnes qui, du fait de leur situation géographique et de leurs fragilités, se retrouvent trop souvent écartées de solutions qui pourraient améliorer leur quotidien.

Le projet Bus des solutions consiste donc à amener ces solutions au plus près des besoins, grâce à un bus, centre-ressources itinérant, allant à la rencontre de l'ensemble des citoyens, et plus particulièrement des

personnes en situation de handicap, des aidants, des professionnels du secteur.

À travers des activités d'accès aux droits, d'orientation, de découverte de solutions innovantes et de sensibilisation, les objectifs poursuivis sont nombreux :

- Lutter contre l'isolement des personnes en situation de handicap dans les territoires ;
- Combler les absences de services de droit commun dans les territoires ruraux et les quartiers prioritaires de la ville ;
- Créer un lien entre les solutions innovantes permettant d'améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap, et leurs bénéficiaires ;
- Découvrir les solutions innovantes d'aujourd'hui, et imaginer celles de demain
- Sensibiliser le grand public aux enjeux du handicap.

Le Bus des Solutions, sorte de Living Lab itinérant, propose ainsi une programmation diverse et adaptable aux besoins de chaque territoire visité. Construit dans une démarche multipartenariale, le projet associe une grande diversité de parties prenantes (bénévoles, salariés, associations, secteur public, entreprises, etc.). Enfin, la gouvernance du dispositif est partagée, tout comme la construction de la programmation au services des usagers.

Ce projet emblématique de l'approche de l'innovation territoriale est ainsi un exemple de son potentiel pour tendre vers des territoires plus inclusifs pour les personnes en situation de handicap.

## 3.4 LONGÉVITÉ

### A. QU'EST-CE QUE LE BIEN-VIEILLIR ?

Le vieillissement de la population figure parmi les défis majeurs auxquels notre société doit aujourd'hui faire face. En effet, les projections démographiques prévoient qu'en 2060, « *une personne sur trois aura plus de 60 ans*<sup>97</sup> ». Par ailleurs, alors que 2,5 millions de seniors étaient en perte d'autonomie en 2019, ils seront 4 millions en 2050<sup>98</sup>.

Nous entrons ainsi collectivement dans la société de la longévité, où la question du bien-vieillir occupe une place essentielle et met en relation le vieillissement et les notions de bonne santé, de bien-être physique, mental et social. Qui sont les personnes concernées par ces thématiques ? Bien que l'on évoque souvent les « personnes âgées » ou les « personnes vieillissantes », il semble pertinent, plutôt que de les considérer à travers le prisme de l'âge ou de la perte d'autonomie, de considérer ces personnes par le prisme de leurs droits, de leur liberté et de leur capacités<sup>99</sup>.

Construire une société plus inclusive pour les personnes âgées nécessite de changer le regard porté sur elles et de leur redonner une juste place, en tant que personnes ressources ayant beaucoup à transmettre et à partager de par leur expérience de vie. Ainsi, « bien vieillir » ne se résume pas à limiter la perte d'autonomie mais doit permettre à toute personne âgée :

- de rester pleinement libre de ses choix et décisions ;
- d'être capable d'exercer ses droits et d'accéder aux services essentiels au même titre que tout citoyen ;
- de se sentir pleinement intégrée et partie prenante dans la société ;
- d'entretenir des liens sociaux de qualité.

97 Blanpain, N., Chardon, O., « Projections de population à l'horizon 2060 ». INSEE PREMIERE n°1320, octobre 2010.

98 Larbi, K., Roy, D., « 4 millions de seniors seraient en perte d'autonomie en 2050 », INSEE PREMIERE n°1767, juillet 2019.

99 Croix-Rouge française. *Pour une société de la longévité - accompagnement des personnes âgées en France*, 2019.

### B. LES ENJEUX DU SECTEUR

De nombreux enjeux accompagnent la transition démographique majeure que nous vivons actuellement. Si l'on vit aujourd'hui plus longtemps, il n'est pas une évidence pour autant d'affirmer que l'on vit bien vieux. Souvent, le dénominateur commun de ces enjeux est la question des possibilités d'accès : accès à une vie sociale riche, accès aux droits et à l'exercice de sa citoyenneté, accès à la contribution de ses propres talents à la société.

**Isolement social** Les personnes âgées sont particulièrement exposées à l'isolement social. On estime que « *2 millions personnes âgées de 60 ans et plus sont isolées de leur famille et de leurs amis*<sup>100</sup> ». Ce constat recouvre des réalités multiples. En effet, l'isolement peut concerner des personnes vivant à leur domicile, qui, notamment pour des raisons de difficulté de mobilité, voient leurs liens affectifs et sociaux s'affaiblir. Il peut également être lié à l'accueil en hébergement collectif qui limite leurs possibilités de rentrer en relation avec des personnes issues d'autres générations, et de manière horizontale, hors de la dynamique soignant / soigné qui peut exister avec les équipes professionnelles.

**Accès aux droits et services essentiels** Les personnes âgées rencontrent souvent des difficultés dans l'accès à des services de la vie quotidienne. Ces difficultés peuvent être physiques (mobilité réduite, vie en zone isolée, manque d'adaptation des équipements municipaux, manque accès aux services de proximité) ou être une conséquence de la dématérialisation grandissante des démarches et de la fracture numérique qui en résulte (démarches administratives, accès aux droits, accès aux actualités de la vie sociale, etc.).

**Pouvoir d'agir des personnes** Les personnes âgées sont trop souvent considérées comme ayant besoin d'aide, mais pas assez comme source de potentiel.

Alors comment mettre en valeur leurs capacités et favoriser la transmission de leurs savoirs et expériences ? Cette problématique appelle à porter un regard encapacitant sur les personnes âgées et à penser les conditions qui rendent possible leur participation.

100 Ministère chargé de l'autonomie. *Isolement social des aînés : des repères pour agir*. Octobre 2021.

C'est une approche qui peut représenter un défi dans les établissements et services traditionnels d'accompagnement des personnes âgées dans lesquels celles-ci sont encore souvent seulement appréhendées par leurs manques et leur perte d'autonomie. Ici encore, l'isolement social est une des raisons pour lesquelles les personnes accueillies ou non dans les établissements ne peuvent pas toujours exercer pleinement leur citoyenneté et leurs talents au sein de la vie locale. Il s'agit alors de dépasser la frontière aidant / aidé et de permettre à chacun de s'engager dans les activités qu'il désire entreprendre.

**Attractivité des établissements** Aujourd'hui, 68% des Français ont encore une image négative des Établissements d'Hébergement pour Personnes Dépendantes (EHPAD) et seulement 13% d'entre eux envisagent d'intégrer un établissement en cas de perte d'autonomie<sup>101</sup>. Ce constat souligne la nécessité d'un changement de modèle pour s'adapter à la diversité des situations des personnes vieillissantes, à leurs besoins et à leurs désirs. Aujourd'hui, il semble plus que jamais nécessaire à la fois de renouveler le modèle de l'EHPAD afin d'en faire un lieu attrayant, connecté, et engagé dans son territoire et auprès de sa communauté, et de continuer à penser des alternatives adaptées à la diversité des besoins ainsi qu'aux différentes étapes du parcours d'une personne qui vieillit.

**Synergies des établissements et des services** Les différents dispositifs d'accompagnement des personnes vieillissantes fonctionnent encore trop souvent en silos, quand la réalité des individus s'inscrit dans un parcours non linéaire avec des besoins qui évoluent de manière progressive ou au contraire brutale. Du point de vue des personnes concernées et des proches aidants qui les accompagnent dans ce parcours, la visibilité et l'accès aux différentes aides et services proposés sont encore souvent opaques, rendant leur démarche d'autant plus difficile. Afin de proposer aux personnes en perte d'autonomie un accompagnement sans rupture de parcours, il convient de favoriser les synergies entre les différentes structures d'accueil ou de prise en charge des personnes (soins à domicile, accueil temporaire, établissement médicalisé, hébergement collectif, etc.) et de les rendre efficacement visibles aux personnes concernées. Mettre en place un parcours gradué et continu issu de collaborations locales permet ainsi d'offrir un accompagnement adapté aux besoins de chacun et à différentes étapes de leur vie. Un des enjeux de cette

problématique sera également d'apporter un soutien et une reconnaissance accrue aux aidants (familiaux ou non), maillons essentiels du parcours de vie des personnes. Par ailleurs, les EHPAD sont trop souvent absents des dynamiques culturelles, citoyennes et associatives de leur territoire, ce qui accentue le cloisonnement des ces établissements et des personnes qu'ils accueillent. Paradoxal, ce cloisonnement tranche avec le grand nombre de personnes qui y habitent, y travaillent et tend à invisibiliser les personnes âgées aux yeux du reste de la société.

## C. L'INNOVATION TERRITORIALE COMME LEVIER DU BIEN-VIEILLIR

Face à tous ces enjeux, le champ est ouvert pour développer de nouveaux dispositifs et repenser le modèle des établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées. L'innovation sociale consiste justement en la création de réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés. C'est en impliquant les personnes concernées, leurs aidants et les professionnels qui les accompagnent dans la création et l'animation de ces solutions à une échelle locale que l'innovation sociale locale peut répondre efficacement aux enjeux du vieillissement, en se mettant au service de l'inclusion des personnes âgées et du nouveau rôle des établissements qui les accompagnent. Ainsi, les porteurs de projet (établissements, services ou citoyens) souhaitant adresser la thématique du bien-vieillir sur leur territoire pourront s'inspirer des idées et bonnes pratiques présentées dans la suite de ce chapitre.

**FAVORISER LA PARTICIPATION ET LE LIEN SOCIAL DES PERSONNES ÂGÉES** À travers une démarche de co-construction d'un projet, de gouvernance partagée ou encore de participation citoyenne, les projets d'innovation territoriale peuvent permettre de favoriser la participation des personnes âgées à des activités collectives d'intérêt général et ainsi valoriser leur pouvoir d'agir. Leur participation à un collectif citoyen et partenarial local est également un levier de création de lien social. À ce titre, de nombreux projets d'innovation territoriale

proposent des dispositifs dédiés à la rupture de l'isolement pour les personnes âgées, en mettant en avant le partage intergénérationnel et la transmission des savoirs.

Inclure les personnes âgées dans ces projets permet ainsi de favoriser le plein exercice de leur citoyenneté et d'acter un changement de regard posé par le public sur les personnes âgées.

Parmi les actions qui peuvent être mises en place afin d'encourager les capacités et l'inclusion des personnes âgées, on peut prendre comme exemples :

- les ateliers de co-construction ou chantiers participatifs les impliquant aux côtés d'autres acteurs locaux (habitants, étudiants, associations, familles de résidents, etc.) ;
- la co-crédation d'activités leur permettant de transmettre leurs savoirs-faire et expériences (ateliers couture, ateliers mémoire, etc.) ;
- le développement de plateformes de rencontres entre personnes âgées et jeunes.

**TRANSFORMER LES LIEUX DE VIE** Se sentir bien et « chez soi » lorsque l'on vieillit ne va pas de soi. Repenser les lieux de vie de manière innovante peut alors se décliner de plusieurs manières : en adaptant les logements pour permettre aux personnes de rester chez eux le plus longtemps possible, en imaginant des formes d'habitat inclusif qui permettent de préserver l'autonomie des personnes tout en nourrissant une vie de communauté locale et mixte, ou enfin en ouvrant les lieux d'hébergements collectifs comme les EHPAD sur l'extérieur pour en faire des lieux de rencontre et de ressources du territoire au service du lien social des personnes qu'ils accueillent.

Le développement de dynamiques locales participatives et innovantes comme la création de tiers-lieux en EHPAD permet ainsi de replacer ses habitants au cœur de la vie sociale locale, en les rendant pleinement acteurs de la création et de l'animation de la programmation d'activités.

Parce qu'elle propose aux habitants d'EHPAD de s'exprimer, d'acter des choix, et de participer à la création d'espaces non standardisés et chaleureux, la méthodologie participative de l'innovation territoriale permet d'opérer un impact positif sur leur rapport à leur lieu d'hébergement. L'implication des usagers et du territoire dans la co-construction des solutions et des activités permet également des rencontres mixtes avec un large panel d'habitants. Ces

dynamiques permettent enfin aux établissements de devenir des lieux ressources, animateurs de la vie sociale et culturelle de leur territoire, en proposant des activités qui répondent non seulement aux enjeux du bien-vieillir, mais aussi aux besoins locaux plus largement. À titre d'exemples, voici quelques illustrations d'implication des habitants de l'EHPAD dans la création d'espaces partagés et multi-usages au sein de leur lieu de vie :

- recueil de la parole des personnes (groupes de parole sur leurs besoins et envies, entretiens individuels, questionnaires, ateliers de co-construction des activités) ;
- participation active et adaptée aux chantiers d'aménagement du lieu ;
- développement d'activités qui répondent aux besoins locaux (ateliers sensibilisation, cafés intergénérationnels, salon de coiffure solidaire, événements culturels, mise à disposition de salles pour les associations, jardins partagés, etc.).

## DÉVELOPPER DES DISPOSITIFS D'ALLER-VERS

Parce que les difficultés de mobilité ou d'accès à l'information constituent parfois le plus grand obstacle à la rencontre entre les personnes et les services d'accompagnement existants, les dispositifs qui permettent de se rendre au plus près des publics se révèlent très pertinents. Ils peuvent prendre diverses formes. Il peut s'agir de véhicules mobiles allant à la rencontre des personnes et de leurs aidants avec des professionnels pour des activités d'information, d'orientation, d'aide aux démarches ou d'animation. Ces dispositifs peuvent également être la résultante du décroisement entre les activités d'établissement et du domicile, comme les dispositifs d'EHPAD hors les murs. Ces innovations sont plus efficaces quand elles ont été pensées avec les personnes concernées et sont opérées en lien étroit avec les acteurs institutionnels et associatifs locaux (CCAS, services à domicile, associations).

## DÉVELOPPER LE SOUTIEN AUX AIDANTS

Le rôle majeur des aidants auprès des personnes en perte d'autonomie est peu à peu reconnu par les institutions et la société. Il représente un poids considérable pour la personne concernée et a des conséquences sociales, psychologiques et physiques importantes. Ici encore, la coopération entre acteurs est essentielle pour structurer et faire connaître les dispositifs d'information sur le statut d'aidant,

orienter vers les aides disponibles, vers les dispositifs de répit existants sur le territoire (plateformes de répit, baluchonnage) et créer des espaces d'échange entre pairs et avec des professionnels (café des aidants, groupe de paroles). L'ensemble de ces leviers peuvent être activés dans un projet d'innovation sociale locale orienté vers le bien-vieillir. Les services d'accompagnement à domicile ou d'hébergement des personnes âgées ont un rôle important à jouer auprès de ce public.

**DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS** La mise en place de dispositifs d'innovation territoriale (tiers-lieux, dispositifs itinérants, plateformes d'entraide, etc.) implique une forte dynamique partenariale, dans laquelle un ensemble d'acteurs différents et complémentaires s'associent pour partager des ressources, échanger des compétences et répondre aux besoins locaux. Les projets, en favorisant les synergies, pourront ainsi permettre :

- de créer ou renforcer les liens entre les différents services locaux du bien-vieillir et ainsi favoriser l'intégration des personnes dans un parcours gradué et continu d'accompagnement ;
- de développer des activités hybrides entre des structures spécialisées et des acteurs divers (associations culturelles, centre de loisirs, CAF, etc.).

Nom du projet: **PAQUITA,  
TIERS-LIEUX DU PÔLE  
GÉRONTOLOGIQUE  
NÎMOIS**

Porteur de projet: Croix-Rouge française

**Pitch:** Le Pôle gérontologique Nîmois (PGN) de la Croix-Rouge française impulse depuis 2019 une dynamique de tiers-lieu au sein de sa structure composée de deux EHPAD, un accueil de jour, un SSIAD et un ESA. En appliquant la méthodologie de création d'un tiers lieu, l'équipe projet s'est donné l'ambition de :

- Favoriser l'inclusion et la participation des seniors en les plaçant au cœur d'un projet sociétal qui reconnaît leur pouvoir d'agir et valorise leurs capacités ;
- Développer des services et activités intergénérationnelles qui répondent aux besoins des habitants, des résidents, des salariés et des bénévoles du territoire ;
- Favoriser l'ouverture du pôle sur son environnement et en faire un lieu de vie ouvert et de ressources pour les habitants et les associations locales ;
- Développer un nouveau modèle de pôle gérontologique au service du bien-vieillir capable d'essaimer au sein du réseau de la Croix-Rouge française et dans l'ensemble du champ médico-social en développant une méthodologie appropriable par d'autres.

La dynamique du tiers-lieu, permise notamment par le soutien de partenaires parmi lesquels AG2R La Mondiale, s'incarne dans plusieurs espaces :

- au sein de l'EHPAD via la mise à disposition et la mutualisation d'espaces pour accueillir les activités et les services du tiers-lieu: couture café, atelier de cuisine, repair café, café des aidants, jardin partagé, etc.;
- avec Paquita (J9 Peugeot réhabilité et tout équipé), ambassadeur itinérant du tiers-lieu pour des activités extérieures mais aussi des activités « délocalisées », aller à la rencontre au plus près des publics et s'intégrer aux dynamiques en place sur le territoire ;
- et dans tous les autres lieux partenaires qui accueilleront la dynamique du tiers-lieu en permettant une proximité des publics et des activités en cohérence avec les objectifs du projet. Ce volet décentralisé du tiers-lieu permet de servir une dynamique partenariale forte et agile avec les acteurs institutionnels, associatifs et culturels locaux.

Pour construire la programmation, un diagnostic de territoire a été réalisé, suivi de plusieurs ateliers de co-construction réunissant les résidents, les professionnels de l'établissement, les habitants du territoire et les associations partenaires. En résulte une programmation riche et diversifiée (atelier couture, repair-café, café des aidants, vestiboutique éphémère,...) qui permet une mixité des publics et une dynamisation de la vie de l'établissement et du territoire.

Nom du projet: **RÉSEAU  
LES VOISINEURS**

Porteurs du projet: Familles Rurales

Partenaires et parties prenantes du projet:  
Conférence des financeurs, MSA,  
Caisses de retraite, Collectivités  
territoriales (commune, département...),  
Fondations...

Pitch: En marge des services de soutien à domicile, un réseau de bénévoles «voisineurs», formés et accompagnés dans leur démarche, est chargé de rendre des visites régulières auprès des personnes âgées isolées d'un territoire. Chaque voisin(e)ur à l'échelle d'un quartier, d'un village, d'un lieu d'hébergement ou d'un territoire déterminé est « chargé » d'un réseau de 3 ou 4 personnes âgées dont il est le référent pour assurer auprès d'elles des missions et actions de lien social et de sociabilisation.

Les personnes «voisinées» sont ciblées et listées avec les Mairies (CCAS) et les services sociaux pour être contactées individuellement. Des bénévoles de l'association Familles Rurales organisent un premier contact, une première visite pour présenter et proposer l'action. Les voisineurs peuvent assister aux journées de formation pour disposer des outils nécessaires à la compréhension des enjeux du vieillissement, partager leurs expériences de voisineurs, etc. Il s'agit donc avant tout de mettre en place des activités conviviales en accord avec les souhaits de la personne âgée.

Pour garantir la qualité et la pérennité du service, voisins et voisinés s'engagent sur une durée minimale en signant une charte de bonne conduite.

Les activités proposées sont, entre autres :

- Faire une simple visite conviviale, d'échange et de discussion ;
- Faire une promenade ou prendre l'air dans le jardin ;
- Faire une sortie, rendre visite à des amis, à des voisins, à d'autres voisinés ;
- Aller au cinéma, au théâtre, voir une exposition ;
- Jouer aux cartes ou à un jeu de société ;
- Lire un journal, un livre, aller à la bibliothèque.

Les objectifs sont donc les suivants :

- Intéresser des personnes, hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, à la vie associative et au bénévolat par la mise en place d'une activité associative de proximité et d'expression de la solidarité ;
- Lutter contre l'isolement des personnes âgées en milieu rural et renforcer le lien social ;
- Permettre à des personnes âgées de rester chez elles, avec une meilleure qualité de vie (santé psychique et physique) ;
- Permettre aux personnes visitées de parler, d'échanger, de se distraire et de sortir.

## 3.5 ISOLEMENT ET LIEN SOCIAL

### A. QU'EST-CE QUE L'ISOLEMENT SOCIAL ?

Le Comité Economique, Social et Environnemental (CESE), dans un rapport paru en 2017<sup>102</sup>, propose une définition globale et multidimensionnelle de l'isolement social :

*« L'isolement social est la situation dans laquelle se trouve la personne qui, du fait de relations durablement insuffisantes dans leur nombre ou leur qualité, est en situation de souffrance et de danger. Les relations d'une qualité insuffisante sont celles qui produisent un déni de reconnaissance, un déficit de sécurité et une participation empêchée. Le risque de cette situation tient au fait que l'isolement prive de certaines ressources impératives pour se constituer en tant que personne et accéder aux soins élémentaires et à la vie sociale ».*

La notion d'isolement peut s'évaluer :

- de façon quantitative : par exemple, en comptant le nombre de contacts d'un individu avec une autre personne au cours d'une année ;
- de façon qualitative : un individu peut avoir des échanges fréquents avec d'autres personnes de son entourage, mais se sentir malgré tout très seul si ces interactions sont trop fragiles ou ne le satisfont pas. Cette acception plus qualitative est proche de ce que l'on peut qualifier de sentiment de solitude. Cette solitude, qui peut parfois être choisie et appréciée, est parfois subie. Dans ce cas, elle devient une souffrance et un risque.

<sup>102</sup> Serres, J-F. *Combattre l'isolement social pour plus de cohésion et de fraternité*. Avis du Conseil économique, social et environnemental, 2017.

Quelle que soit sa forme, l'isolement a des répercussions importantes sur les individus : il constitue un risque favorisant la perte d'autonomie, engendre des souffrances psycho-sociales importantes, diminue les capacités des personnes à faire face aux difficultés qu'elles rencontrent et à recourir à leurs droits (accès aux soins, alimentation, etc.). La lutte contre l'isolement est donc aujourd'hui un enjeu majeur de santé publique et de cohésion sociale.

## B. ÉTAT DES LIEUX DE L'ISOLEMENT SOCIAL EN FRANCE

Aujourd'hui en France, 13% des personnes se trouvent en situation d'isolement relationnel<sup>103</sup>, et 22 % se trouvent en situation relationnelle « fragile »<sup>104</sup>, c'est-à-dire qu'elles n'entretiennent de relations soutenues qu'avec un seul des cinq réseaux relationnels principaux : amis, famille, relations professionnelles, cercle affinitaire, voisinage. L'isolement est une problématique sociétale qui peut toucher tout le monde, quelle que soit sa situation socio-économique, et qui se cumule souvent avec d'autres fragilités :

- les personnes âgées, les plus touchées : environ un tiers des personnes de 75 ans et plus sont en situation d'isolement relationnel<sup>105</sup> ;
- les personnes vivant seules : 34% d'entre elles déclarent ressentir fréquemment un sentiment de solitude<sup>106</sup> ;
- les jeunes de 18-24 ans : 27% déclarent se sentir toujours ou souvent seuls<sup>107</sup> ;

103 CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel : un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.

Dans cette étude, sont considérées comme étant en situation d'isolement relationnel les personnes qui n'ont pas ou peu pas de relations sociales au sein des 5 réseaux sociaux suivants : réseau familial, professionnel, amical, affinitaire et territorial.

104 *idem.*

105 CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel : un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.

106 *idem.*

107 Enquête IFOP pour Astrée. *Baromètre - Les Français et la Solitude*, 2021.

- les personnes précaires : « depuis 2016, les bas revenus et les classes moyennes inférieures constituent à eux seuls près de 60% des isolés<sup>108</sup> » ;
- les personnes atteintes de maladies chroniques longue durée ou en situation de handicap : 33% d'entre elles se trouvent en situation ou en risque d'isolement<sup>109</sup>.

L'épidémie de Covid-19 a rendu cet isolement social plus visible et l'a accentué : 18 % des Français déclarent aujourd'hui se sentir toujours ou souvent seuls<sup>110</sup>, soit une hausse de 5 points par rapport à avant la crise.

Les pouvoirs publics se saisissent ainsi de plus en plus de cette problématique et les évolutions récentes sur le plan institutionnel constituent une opportunité favorable au développement d'initiatives porteuses de lien social. Parmi elles, on peut notamment citer :

- la création des Espaces de Vie Sociale (EVS), qui « visent à renforcer les liens sociaux et les solidarités de voisinage, en développant à partir d'initiatives locales, des services et des activités à finalités sociales et éducatives<sup>111</sup> » ;
- le lancement de programmes et appels à projets institutionnels pour le développement et la cohésion des territoires comme l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Fabriques de Territoires », porté par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires ;
- les travaux sur la lutte contre l'isolement des personnes âgées, menés par le Ministère Chargé de l'Autonomie dans le cadre de la création de la cinquième branche de la Sécurité Sociale ;
- la mise en place et la promotion par les acteurs institutionnels de dispositifs de soutien, d'écoute et de lien pendant la crise Covid-19 comme le numéro vert national ou la plateforme téléphonique Croix-Rouge chez vous.

108 CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel : un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.

109 CREDOC pour la Fondation de France, *Maladie ou handicap et isolement relationnel : la double peine*. 2018

110 Enquête IFOP pour Astrée. *Baromètre - Les Français et la Solitude*, 2021.

111 Caisse Nationale des Allocations Familiales. *Les espaces de vie sociale. Guide méthodologique*.

## C. LUTTE CONTRE L'ISOLEMENT SOCIAL ET INNOVATION TERRITORIALE

Si la lutte contre l'isolement doit faire l'objet d'une politique nationale, une action territorialisée et en forte proximité est une condition *sine qua non* à la préservation et au développement du lien social.

En effet, il est admis que l'isolement tend généralement à maintenir les personnes dans un périmètre géographique restreint (voire limité à leur lieu de vie), et que les liens de proximité - famille, voisinage, commerçants, etc. - sont déterminants pour prévenir ou rompre cet isolement. D'autre part, selon les caractéristiques géographiques et socio-démographiques d'un territoire, les manifestations et formes d'isolement y seront différentes. Ainsi, contrairement à certaines idées reçues, les personnes souffrent d'isolement aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine<sup>112</sup>, mais pour des raisons distinctes. Dans les territoires urbains, la forte densité de population est un facteur d'isolement car elle rend plus difficiles les relations de voisinage<sup>113</sup>. Quant aux territoires les plus ruraux, l'éloignement géographique des commerces, services et lieux de loisirs et de socialisation, rend potentiellement plus rares les contacts interpersonnels.

Lutter contre l'isolement implique donc nécessairement :

- une approche transversale des besoins, et non pas par type de publics ;
- une approche territorialisée, car les besoins diffèrent et appellent des solutions adaptées à chaque contexte local ;
- une approche collective, car il est indispensable que les acteurs d'un même territoire puissent agir de façon coordonnée et complémentaire.

Les projets d'innovation territoriale sont donc de formidables leviers de lutte contre l'isolement social. Ils peuvent en particulier adresser trois enjeux de la lutte contre l'isolement à l'échelle d'un territoire.

112 CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel: un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.

113 Serres, J-F. *Combattre l'isolement social pour plus de cohésion et de fraternité*. Avis du Conseil économique, social et environnemental, 2017.

**REPÉRER LES BESOINS** L'isolement est une problématique complexe à identifier parce qu'elle n'est pas très visible, qu'elle peut toucher tout le monde, et qu'il peut être difficile d'accepter que l'on est isolé et, par conséquent, de demander de l'aide.

La première étape est donc de pouvoir détecter les personnes souffrant d'isolement ou de solitude en étant attentif aux autres, dans son entourage, son quartier, ses activités. Chaque citoyen peut intervenir à son niveau pour prévenir les situations d'isolement et les identifier :

- le grand public : au sein de son entourage et de son voisinage ;
- les commerçants et intervenants de proximité : les boulangers, pharmaciens, facteurs, gardiens d'immeubles, etc. ;
- les professionnels et bénévoles intervenant dans le secteur médico-social.

Les projets d'innovation territoriale, parce qu'ils s'attachent à diagnostiquer le territoire et construire des collectifs hybrides, sont des terrains fertiles pour l'identification des situations de solitudes par les pairs. Des ressources peuvent par ailleurs être travaillées collectivement et mises à disposition de tous pour faciliter ce repérage, comme par exemple : des sensibilisations / formations en ligne ou en présentiel, des guides d'aide au repérage de l'isolement, etc.

**TISSER DES LIENS** Lorsque l'on souhaite accompagner une personne souffrant d'isolement, évoquer le sujet de façon directe peut être inapproprié, surtout si on ne la connaît pas bien. Dans un premier temps, il est préférable de trouver un prétexte pour entrer en contact avec elle et nouer un lien de confiance, en veillant à ne pas être intrusif.

Cela peut s'envisager de deux manières :

- Aller à la rencontre de la personne, dans son environnement : par exemple, frapper chez un voisin qui semble isolé pour lui demander un service (vous dépanner un ustensile de cuisine, un outil, autre), et en profiter pour engager la conversation ;

- Créer des espaces bienveillants et chaleureux propices aux échanges : organiser un pot convivial ou une animation ouverte à tous dans votre association, votre voisinage, votre tiers-lieu, etc.

L'animation de communauté constitutive des projets d'innovation territoriale permet de tisser des liens interpersonnels et de favoriser le sentiment d'appartenance d'individus à un collectif de solidarité et d'amitié. Même si le projet en question n'est pas focalisé sur le lien social, il produira nécessairement des effets bénéfiques sur l'isolement des personnes.

**COOPÉRER POUR MIEUX ACCOMPAGNER** Les projets d'innovation territoriale permettent souvent de mettre en lien les acteurs d'un même territoire et favorisent les synergies multipartenariales. Si le projet s'attache à la lutte contre l'isolement social, cette caractéristique permet de favoriser la coordination des acteurs concernés, de mieux repérer les situations d'isolement et de fluidifier les parcours de prise en charge des personnes isolées. Plus les acteurs seront en lien et coordonnés, meilleur sera l'accompagnement de la personne isolée, car il y aura moins de risques de rupture dans son parcours. Sur cette base, en développant une bonne connaissance et un lien étroit avec les différents acteurs du territoire, le porteur de projet ou le collectif pourra mettre en lien les personnes avec des services adaptés et favoriser la coopération entre ces derniers.

De par la recherche de mixité des publics accueillis, mais aussi par leur ancrage local fort et leur dynamique de collaboration inter-acteurs, les projets d'innovation territoriale constituent ainsi indéniablement un terrain favorable à l'expérimentation et la mise en œuvre de ces leviers de lutte contre l'isolement.

## Nom du projet: **SOLIDARITÉ SÉNIORS**

Porteur de projet: Croix-Rouge française

Partenaires du projet: Pôle Sénior de la mairie, CPAM, Association Promotion, Autonomie et Santé 82, MAIA 82, Professionnels de santé et intervenants à domicile, Intervenants ponctuels: école de coiffure, podologue, etc.

Pitch: Suite à l'identification de personnes âgées en situation d'isolement ayant des difficultés importantes pour répondre à leurs besoins essentiels, une équipe de bénévoles montalbanaise s'est constituée afin de leur apporter un soutien global, basé sur le lien social.

Objectifs: À travers le programme Solidarité Séniors, les bénévoles:

- Permettent aux personnes âgées de rompre leur isolement et de recréer du lien;
- Proposent un accompagnement global, adapté aux besoins de chaque personne;
- Contribuent à rendre le territoire plus inclusif pour les aînés, en coopération étroite avec les autres acteurs.

Le dispositif repose sur deux types d'activités.

- les activités individuelles: appels de convivialité, visites à domicile, accompagnement aux sorties, accompagnement administratif en coordination avec les autres acteurs médico-sociaux (travailleurs sociaux, professionnels de santé, intervenants à domicile, mairie, CCAS, etc.).
- les activités collectives: sorties culturelles et de loisirs, accueil convivial hebdomadaire dans les locaux Croix-Rouge française, activités de groupe organisées avec des partenaires locaux (atelier mémoire, atelier coiffure, événements conviviaux ponctuels, etc..)

Le projet Solidarité Séniors instaure le lien social comme un levier permettant aux personnes âgées de se sentir soutenues et d'accéder à des services essentiels dont elles sont d'habitude privées. L'accompagnement repose sur le lien humain et la connaissance fine des personnes accompagnées, afin de leur proposer des activités en adéquation avec leurs souhaits.

Par ailleurs, les bénévoles travaillent en forte complémentarité avec les autres acteurs du territoire, ce qui permet une orientation et un accompagnement de qualité tout en limitant les ruptures de parcours.

## ZOOM SUR L'HABITAT PARTAGÉ

Afin de lutter contre l'isolement social et de favoriser la mixité, la coopération et la rencontre, l'habitat partagé, également appelé participatif ou inclusif, est une démarche d'intérêt général qui peut être considérée comme une forme d'innovation territoriale.

Cette forme d'habitat s'est particulièrement développée dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et s'épanouit de plus en plus, au-delà des champs de l'autonomie (personnes âgées, personnes en situation de handicap, etc.). Il peut être défini comme « *une forme d'habiter complémentaire au domicile (logement ordinaire) et à l'accueil en établissement (hébergement). Il s'agit [souvent] de petits ensembles de logements indépendants, caractérisés par la volonté de ses habitants de vivre ensemble et par des espaces de vie individuels, associés à des espaces de vie partagés, dans un environnement adapté et sécurisé*<sup>114</sup> ». Ces projets sont souvent issus de la société civile et répondent à de multiples enjeux, parmi lesquels<sup>115</sup> :

- Favoriser la coopération et la participation collective ;
- Mutualiser les ressources et les coûts de l'hébergement ;
- Favoriser la rencontre et la mixité sociale ;
- Réduire l'impact environnemental de l'habitat individuel.

Les habitats inclusifs sont accessibles à tous et peuvent prendre diverses formes. Néanmoins, on peut retenir quelques caractéristiques communes retrouvées la plupart du temps dans ces projets<sup>116</sup> :

- le mélange complémentaire entre logements privés et espaces communs partagés ;
- l'intégration de l'habitat dans un écosystème social et culturel local ;
- la co-construction d'un projet de vie sociale (les habitants se retrouvent autour d'activités ou de valeurs communes).

114 Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. « Qu'est-ce que l'habitat inclusif? », 5 novembre 2021. Site internet : [www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif](http://www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif).

115 Mouvement Colibris. « Monter un Habitat groupé », Site internet : [www.colibris-le-mouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/monter-un-habitat-groupe](http://www.colibris-le-mouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/monter-un-habitat-groupe), consulté le 18 janvier 2022.

116 Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. « Qu'est-ce que l'habitat inclusif? », 5 novembre 2021. Site internet : [www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif](http://www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif).

Par ailleurs, les habitats inclusifs destinés prioritairement aux personnes en perte d'autonomie proposent souvent la possibilité d'un accompagnement par des professionnels, permettant de faciliter la vie quotidienne de ses habitants<sup>117</sup>.

117 Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. « Qu'est-ce que l'habitat inclusif ? », 5 novembre 2021. Site internet : [www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif](http://www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif).

## Nom du projet: **HABITATS DES POSSIBLES**

**Porteurs de projet:** Appuyé à l'origine par la Fabrique à initiatives d'ATIS en partenariat avec la commune de Castillon-la-Bataille, puis co-porté par Habitats des possibles, le bailleur social Soliha et la commune.

**Partenaires et parties prenantes du projet:** La commune, l'association Habitats des possibles, le bailleur social associatif Soliha et 17 autres partenaires (collectivités et associations, France services de la communauté de communes Castillon-Pujols, MSA locale, CCAS Castillon-la-Bataille, Plateforme Territoriale d'Appui antenne du Libournais, etc.).

**Pitch:** Dans une maison réhabilitée du centre-ville, un habitat partagé et accompagné pour retraités a vu le jour à Castillon-la-Bataille, impulsé par une démarche participative associant les habitants. Ce projet est co-porté par la commune, l'association Habitats des possibles et le bailleur Soliha. Les objectifs visés sont les suivants :

- Offrir aux retraités un choix alternatif au vieillissement isolé en domiciles individuels et au vieillissement pris en charge en structures institutionnelles ;
- Maintenir l'accès aux services de proximité et la participation à la vie locale des personnes âgées en renforçant l'offre de logements en centre-ville ;

- Impliquer les bénéficiaires dans la construction du projet afin de renforcer la cohésion entre habitants et avec la commune.

Le projet propose neuf logements privatifs pour accueillir une douzaine d'habitants, avec une majorité de femmes seules, dans une logique de mixité sociale. Des espaces communs (cuisine, buanderie, salle à manger, salon, jardin ou potager, etc.) ont été conçus par les habitants pour rompre l'isolement et favoriser le lien social. Ce cadre de vie a pour objectif de favoriser l'équilibre entre besoins de sociabilité et besoins d'autonomie. Par ailleurs, le bâtiment a été rénové de façon à s'adapter aux besoins liés au vieillissement et à garantir une performance énergétique indispensable au confort des habitants, à l'économie d'usage et à la transition énergétique.

Les points forts du projet sont caractéristiques du corpus méthodologique de l'innovation territoriale.

D'abord, à travers la démarche de co-construction initiée avec les habitants. Afin de construire le projet, un groupe d'habitants a été constitué et impliqué dans le dessin des espaces à concevoir et la définition du projet de vie sociale (expression de besoins, valeurs du projet, etc.). Entre décembre 2018 et mars 2019, 6 ateliers participatifs réunissant une quinzaine de participants réguliers ont été organisés sur la commune afin de définir différents aspects du projet, parmi lesquels le cahier des charges architectural.

Puis, par l'aspect collaboratif du projet, fondé sur un partenariat public/privé. L'habitat a vu le jour grâce à la coopération entre la commune, à l'origine du projet, la Fabrique à initiatives portée par ATIS, qui a appuyé

la définition et le cadrage méthodologique du projet pour le concrétiser, l'association Habitats des possibles mobilisée via ATIS, experte des projets d'habitat partagé et accompagné, et le bailleur social Soliha.

Les premières étapes du projet ont également été soutenues par les Activités sociales d'AG2R La Mondiale et l'Avise dans le cadre d'un programme autour de l'émergence de projets d'innovation sociale en faveur du bien-vieillir (dispositif Fabrique à initiatives).

## 3.6 INSERTION

### A. DÉFINIR L'INSERTION

Malgré une baisse du taux chômage en France ces dernières années, de nombreuses personnes restent durablement éloignées de l'emploi. Si le nombre total de chômeurs a légèrement diminué ces dernières années, on observe une tendance inverse pour les chômeurs de longue durée (augmentation du nombre des demandeurs d'emplois depuis plus de 3 ans).

Une fois installé, cet éloignement du marché du travail entraîne bien souvent des difficultés dans tous les autres domaines de la vie des personnes concernées (santé physique et mentale, situation familiale, logement, équilibre financier du foyer), les conduisant parfois à une situation d'exclusion sociale.

Afin de lutter contre ces risques, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) se développe depuis les années 1970. Aujourd'hui représenté par près de 4000 structures de l'économie sociale et solidaire, il vise à aider les personnes les plus éloignées de l'emploi à retrouver une situation stable et à accéder à un emploi durable.

### QUELLES SONT LES STRUCTURES ET DISPOSITIFS DE L'IAE ?

Les structures de l'IAE (SIAE) sont des acteurs économiques à part entière, qui fournissent des biens ou services, mais dont l'objectif principal est de permettre le retour à l'emploi durable des salariés en parcours d'insertion. Ces entreprises de l'ESS peuvent prendre la forme d'une association, une coopérative, une SARL ou SAS classique.

C'est un secteur très réglementé : pour entrer dans un dispositif d'insertion, la structure doit obtenir un conventionnement avec les DDETS (Direction départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) ou la DRIETS en Ile-de-France, qui suivent de près son activité (objectifs, actions mises en place, résultats).

Les principaux dispositifs existants sont :

- l'Atelier Chantier d'Insertion (ACI) ;
- l'Entreprise d'Insertion (EI) ;
- l'Association Intermédiaire (AI) ;
- l'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI).

### LES SPÉCIFICITÉS D'UN CONTRAT D'INSERTION

S'il existe plusieurs types de contrats ayant pour objectif de faciliter l'emploi des personnes qui en sont éloignées, nous prendrons ici comme exemple le CDD d'insertion (CDDI) qui s'applique aux personnes recrutées par une entreprise d'insertion, une association intermédiaire ou un atelier et chantier d'insertion.

Il est ouvert aux personnes au chômage, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières : jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, bénéficiaires de minima sociaux tel que le RSA, demandeurs d'emploi de longue durée, travailleurs reconnus en situation de handicap<sup>118</sup>.

Le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion, d'une durée minimum de quatre mois et pouvant être renouvelé jusqu'à deux ans maximum, permet à la personne en transition de retrouver une certaine stabilité, de s'habituer à nouveau aux codes du monde du travail (horaires, consignes, travail en équipe, etc), de se former en situation de production et de pouvoir bénéficier d'un accompagnement socio-professionnel pour l'aider à définir et réaliser son projet. La durée minimale de travail est de 20 heures hebdomadaires, sans dépasser 35 heures et le salarié perçoit une rémunération au moins égale au Smic.

## COMMENT S'ORGANISENT LA PRODUCTION ET L'ACCOMPAGNEMENT DANS LES STRUCTURES D'INSERTION ?

Chaque structure a ses particularités mais on retrouve toujours deux postes essentiels.

D'une part, l'encadrant technique d'insertion supervise la production et gère une équipe de salariés en parcours d'insertion. D'autre part, le conseiller en insertion professionnelle accompagne un groupe de salariés en parcours d'insertion dans la levée de leurs freins à l'emploi et la réalisation de leur projet professionnel. Une SIAE est ainsi un acteur économique dont l'objectif principal est l'insertion professionnelle, ce qui implique souvent que :

- le parcours de formation ou les compétences acquises ultérieurement ne sont pas des critères de recrutement. Ainsi les personnes les plus éloignées de l'emploi, sans formation et sans compétences préalablement identifiées, ont ici une réelle opportunité de travailler ;
- les temps de formation ou des périodes de mise en situation en milieu professionnel sont priorisés pour les salariés en parcours d'insertion. Ils ont la possibilité de quitter la structure sans préavis s'ils décrochent un emploi.

## B. TOUR D'HORIZON DES PROBLÉMATIQUES ET BESOINS DU SECTEUR

Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique a bénéficié ces dernières années de plusieurs tendances favorables à son développement.

D'abord, une politique volontariste menée par les institutions publiques de l'emploi pour augmenter les effectifs en insertion, afin de proposer aux personnes en situation de chômage de longue durée des solutions concrètes et éprouvées. Cette politique se traduit par une volonté des DREETS (Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) d'augmenter le

nombre de salariés en insertion sur les structures existantes et de favoriser l'émergence de nouvelles structures lorsqu'elles répondent à un besoin important, ainsi que par une augmentation des aides publiques visant à faciliter les investissements créateurs d'emplois. Ensuite, une volonté accrue des entreprises et administrations de développer les liens avec les SIAE, en vue notamment de répondre à leurs enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). En effet, de plus en plus de ces acteurs cherchent à développer les achats inclusifs en travaillant avec des SIAE et en recrutant des personnes éloignées de l'emploi. Ces entreprises créent des passerelles vers les emplois pour lesquels les besoins en main d'œuvre sont importants et / ou difficiles à couvrir.

Enfin, une meilleure connaissance et un intérêt croissant des particuliers pour le secteur de l'ESS en général, qui favorise le développement des activités d'insertion fournissant des biens ou services à destination du grand public.

## LES DÉFIS À RELEVER RESTENT TOUTEFOIS NOMBREUX.

Lorsque l'on aborde le sujet du chômage de longue durée, le nombre d'offres d'emplois non pourvues en France pose souvent question. Comment expliquer le fait que les acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, SIAE, Maisons pour l'emploi, etc) ne parviennent pas à suffisamment orienter, former et préparer les publics en recherche d'emplois, alors que le besoin de main d'œuvre est visible dans de nombreuses industries ? Pour les SIAE, plusieurs défis restent à relever, parmi lesquels :

- le manque de données à leur disposition sur les métiers et secteurs ayant des besoins en main d'œuvre difficiles à couvrir et pouvant correspondre aux profils de leurs salariés sur leur territoire ;
- la relative faiblesse des liens entre les SIAE et les entreprises ayant d'importants besoins en main d'œuvre, conditions essentielles pour travailler de façon conjointe sur les parcours de formation et les recrutements inclusifs. Pour que les passerelles entre l'IAE et les entreprises fonctionnent et permettent une inclusion pérenne dans l'emploi, les employeurs doivent avec l'aide du secteur de

- l'IAE repenser leurs processus de recrutement et d'intégration, et les adapter à des salariés encore en cours de transition professionnelle.
- la forte hétérogénéité des publics accompagnés par les SIAE (réfugiés statutaires, personnes sans domicile, personnes souffrant de troubles psychologiques, seniors, etc.). Chaque public a des besoins spécifiques et des freins à l'emploi à traiter au cas par cas. Un accompagnement spécifique pourrait ainsi permettre de meilleurs résultats quant au retour à l'emploi.
  - l'existence de « zones blanches », notamment dans certains territoires ruraux demeurant peu pourvus en SIAE malgré d'importants besoins.

## C. INNOVATIONS TERRITORIALES ET INSERTION

Les projets d'innovation sociale dans les territoires constituent des leviers non-négligeables d'insertion professionnelle et ce à plusieurs niveaux.

**PENSER À L'INSERTION COMME MODALITÉ DE RECRUTEMENT ET D'ENGAGEMENT DANS LES PROJETS** Les projets d'innovation territoriale s'appuient parfois sur un modèle économique qui nécessite de recruter des salariés. Afin d'accroître l'impact social du projet, les porteurs de projet pourront favoriser le recrutement de personnes éloignées de l'emploi. Par ailleurs, si l'inclusion par l'emploi est au cœur du projet, il est à noter que, conditionnées à un conventionnement spécifique avec les autorités compétentes et à un certain nombre de critères relatifs au projet (capacité d'accompagnement, réponse à un besoin du territoire, viabilité économique du modèle, etc.), des aides financières à l'emploi d'insertion peuvent être accordées par les pouvoirs publics. Néanmoins, les porteurs de projet devront garder à l'esprit les contraintes et spécificités suivantes :

- L'objectif principal d'une SIAE étant l'insertion par le travail, l'activité doit être pensée pour permettre aux salariés en transition professionnelle de se former et d'acquérir des compétences favorisant leur sortie en emploi ;
- Malgré les subventions et aides publiques soutenant les structures du secteur, le chiffre d'affaires auto-généré est de plus en plus structurant dans l'équilibre des modèles économiques des SIAE et devient indispensable à leur développement.

Si le projet ne propose pas de recrutement salarié, les porteurs de projet pourront également permettre à des personnes éloignées de l'emploi de s'engager bénévolement dans le collectif, en participant à des activités ou à la gouvernance, ce qui peut faciliter pour elles le développement de leurs compétences techniques et sociales et ainsi, par la suite, un retour à l'emploi.

**FAVORISER LES COLLABORATIONS AVEC LES ENTREPRISES D'INSERTION** Historiquement, le secteur de l'insertion par l'activité économique s'est beaucoup construit autour d'activités qui répondaient à des besoins locaux délaissés par l'économie « conventionnelle », du fait de l'obligation de non concurrence liée aux subventions reçues par les SIAE. On retrouve cette dynamique notamment au sein :

- d'activités en lien avec l'économie circulaire (collecte, réemploi, recyclage), même si le secteur privé traditionnel investit dorénavant pleinement ce domaine ;
- des services de proximité (conciergerie, blanchisserie, etc.), installés dans les zones où ils manquent : QPV, zones rurales, etc.
- des activités sociales à destination des publics précaires (par exemple, l'aide alimentaire).

Afin de mettre en œuvre les activités du projet d'innovation territoriale, les porteurs pourront ainsi favoriser les collaborations et les sous-traitances avec des structures d'insertion. Intégrer ces dernières dans la chaîne de valeur du projet permet d'avoir un impact positif sur l'inclusion par l'emploi sur le territoire, et de renforcer l'exemplarité sociale et environnementale du projet.

La mise en synergie d'acteurs (ici économiques et structures d'insertion) peut par ailleurs avoir de nombreux impacts positifs sur l'emploi local :

- Identifier les métiers en tension sur le territoire et l'orientation des personnes sur ces offres d'emplois ;
- Permettre aux entreprises d'insertion de développer de nouveaux parcours d'emploi vers ces métiers en partenariat avec les entreprises du territoire ;
- Améliorer l'attractivité d'un certain nombre de métiers (médico-social, logistique, etc.) tout en améliorant l'inclusion professionnelle et sociale des personnes.

## ACCOMPAGNER L'ORIENTATION ET LE PARCOURS D'INSERTION DES PERSONNES

Si le besoin émerge lors de la phase de diagnostics, des ateliers d'aide à l'orientation ou d'accompagnement à la recherche d'emploi peuvent être organisés. Ces ateliers peuvent être très divers (cafés rencontres pour découvrir des secteurs d'activités, ateliers CV, carrefour de l'emploi, etc.). L'objectif est de réduire les freins (culturels, techniques, psychologiques) à l'emploi. Pour éviter les effets contre-productifs, il est important que ces ateliers soient encadrés par des personnes formées, ayant l'expérience nécessaire, et d'adapter les contenus aux publics ciblés prioritairement (jeunes, seniors, chômeurs longue durée, etc.).

Par ailleurs, l'identification de difficultés rencontrées par des personnes pour trouver un emploi peut donner lieu à des actions d'information et d'orientation vers des dispositifs d'inclusion par l'emploi (affichage dans le lieu, newsletter, etc.). Si cette activité d'orientation était jusqu'alors cantonnée à certaines structures, il est aujourd'hui plus aisé pour toute structure en contact avec des personnes en situation de vulnérabilité sur cette thématique de les orienter vers la *plateforme de l'inclusion*<sup>119</sup> ou les structures d'insertion du territoire concerné.

119 cf. <https://inclusion.beta.gouv.fr/>

## Nom du projet: LES ATELIERS CROIX-ROUGE À SUSMIOU

Porteurs de projet: Croix-Rouge insertion

Partenaires et parties prenantes du projet:

Partenaires dons en nature:  
Kiabi, Maisons du Monde,  
ManoMano, Amazon.

Partenaires opérationnels:  
Eco-mobilier  
Partenaires insertion: Kiabi.

Partenaires financiers:  
Fonds de développement de l'inclusion,  
département.

Philosophie des Ateliers Croix-Rouge:

La filière Recycleries de Croix-Rouge insertion compte 5 points de vente sous la marque « Les Ateliers Croix-Rouge » à Pavilly (76), au Neubourg (27), à Buxerolles (86), à Lescar (64) et à Marseille (13). 120 salariés en insertion y sont formés aux métiers de la logistique, de la maintenance, de la réparation, de la couture ainsi que de la vente. Au-delà de leur mission première d'insertion, les recycleries sont des lieux de réemploi local qui revalorisent meubles, textile et autres objets venus des déchetteries ou d'apports volontaires du grand public et des entreprises.

Les ateliers Croix-Rouge pensent et rendent possibles les filières textile et meuble de l'économie de demain. Les recycleries sont l'alliance de l'emploi à impact - qui permet l'activité économique de personnes qui en sont éloignées -, de l'économie circulaire - en revalorisant des produits issus d'inventus ou de déchetterie - et de l'innovation ouverte dans les territoires - puisque les recycleries se font en lien avec de nombreux partenaires locaux et nationaux qui fournissent les gisements de réemploi et favorisent l'emploi des salariés en insertion. De plus, les recycleries rendent accessibles à des foyers précaires des biens essentiels ou culturels.

C'est enfin une vision de l'insertion résolument issue de l'entrepreneuriat social et solidaire : toute la chaîne de valeur est pensée dans le respect des femmes et des hommes qui portent les activités, avec une exigence de qualité de service rendu et d'excellence opérationnelle. Les outils utilisés, le suivi de mesure d'impact, la logique d'amélioration continue associée et l'ambition de développement des activités en font une filière d'avenir.

#### Pitch du projet

En 2021, fort du succès de la recyclerie de Lescar (64), Bearn Solidarité (la structure Croix-Rouge insertion des Pyrénées-Atlantiques) a souhaité élargir son activité à un nouveau point de vente. Le choix de la localisation s'est alors porté vers un territoire avec de forts besoins, tant en activité commerciale qu'en insertion par l'activité économique : Susmiou. Susmiou, 350 habitants, au cœur de la communauté de communes du Béarn des Gaves, était effectivement une « zone blanche » de l'IAE avec un taux de chômage élevé (11,4% en 2019 selon l'INSEE). Aujourd'hui, la boutique emploie 10 salariés en insertion et

atteint déjà ses objectifs de chiffre d'affaires, à l'image d'une réelle demande locale d'achat de biens de seconde main. Dès le deuxième jour d'ouverture, des habitants des environs ont aussi commencé à donner des meubles, objets et articles textiles, montrant aussi leur soutien pour le projet et un besoin de solutions locales de réemploi.

Nom du projet: **TOULOUSE  
ESPACE COUTURE,  
PAR PREMIÈRE BRIQUE**

Porteurs de projet: Association Toulouse Espace Couture, en lien avec Première Brique, incubateur d'innovation sociale Toulouse Métropole, co-porté par la Métropole et France Active MPA Occitanie

Partenaires et parties prenantes du projet:

- prescripteurs et habitants: centres sociaux (Partage Faourette/Reynerie/Bellefontaine/Bagatelle et animatrices coutures et 3 adhérentes)
- acteurs de l'insertion: PLIE (technique)/ Direction de l'emploi TM/Direccte 31/ Fédération des acteurs de la solidarité Toulouse
- AVENIR (Citélab)/Maison de l'initiative/ Egalité/ADIE/Espace de la mode Toulousaine/entrepreneuse en coaching
- commune de Toulouse, Toulouse Métropole
- État – DIRECCTE 31 – Préfecture – DDDFE 31; Région; Toulouse Métropole: DAT – PLIE – Direction de l'emploi; BPI France

Pitch: En 2019, la Fabrique à initiatives portée par Première Brique a réalisé un travail d'exploration dans différents quartiers prioritaires de Toulouse Métropole, afin de détecter des besoins sociétaux et des idées de projets à développer pour y répondre, et ce en lien avec le service Politique de la Ville de Toulouse Métropole.

Afin d'offrir aux femmes pratiquant la couture un support d'inclusion et d'insertion, Première Brique a impulsé un projet innovant: un lieu jumelant activités de loisirs, activités professionnelles liées à la couture et accompagnement à la construction d'un projet professionnel encourageant l'entrepreneuriat collectif, grâce aux rencontres et aux partenariats formels et informels.

Le projet prend racine dans le quartier Reynerie au sein d'un espace collectif d'occupation transitoire.

Il poursuit les objectifs suivants:

- Proposer un support concret à la création d'activité et d'emploi pour les femmes;
- Renforcer les liens entre des acteurs de la création d'activité, de l'insertion professionnelle et de l'animation socio-culturelle;
- Encourager les projets collectifs afin de sécuriser les parcours des aspirantes à la création d'activité, de l'économie informelle et de la micro-entreprise.

La réalisation de l'étude d'opportunité par la Fabrique à initiatives – Première Brique a permis la validation du besoin de créer un espace couture mutualisé, support pour des espaces de fabrication pour des créatrices immatriculées, non immatriculées et pour des aspirantes à la création d'activité. Après un an d'étude, la future offre s'est consolidée autour de trois pôles d'activités:

- un espace co-working et fabrication (accueil et sensibilisation à l'entrepreneuriat);
- un atelier de confection en atelier chantier d'insertion;
- une structure d'entrepreneuriat collectif complémentaire d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE).

Le projet s'appuie sur de nombreux atouts.

D'abord, un important travail d'étude du territoire (besoins, activités existantes, écosystème d'acteurs, etc.) a été réalisé, à travers :

- une première exploration pour consulter les acteurs locaux sur leur perception des besoins prioritaires et des enjeux du territoire;
- des ateliers participatifs s'appuyant sur les événements des partenaires locaux, avec l'usage d'une cartographie participative autour de la couture et la création d'activité;
- des entretiens ciblés auprès d'une trentaine de couturières immatriculées et non immatriculées pour comprendre les freins à la création d'activité.

Ensuite, une démarche de construction partenariale du projet dans toutes ses dimensions (insertion, création d'activité, habitants et représentants, Etat et collectivités), a été mise en oeuvre à travers :

- la mise en place de groupes de travail thématiques;
- des rencontres individuelles avec les acteurs en lien avec la couture, l'insertion et la création d'activité pour expliquer le projet et recueillir leurs conseils;
- la constitution d'un comité technique autour du projet.

Enfin, la présence d'un facilitateur expert sur la modélisation d'activités d'utilité sociale (la Fabrique à initiatives) qui a permis :

- de tenir le rôle de tiers de confiance entre les acteurs institutionnels, les futurs acteurs impliqués dans le portage du projet et les acteurs représentatifs des futurs bénéficiaires;
- d'appuyer la modélisation économique et juridique, notamment via l'étude de dix projets inspirants.

## 3.7 MOBILITÉ

### A. MOBILITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON?

La mobilité désigne « *le rapport social au changement de lieu, c'est-à-dire l'ensemble des actions qui concourent au déplacement des personnes et des objets matériels. Dans ce cadre très large, les transports sont les systèmes techniques directement dédiés à ces déplacements*<sup>120</sup> ».

Comprendre les enjeux sociétaux et territoriaux liés aux mobilités nécessite d'adopter une approche systémique de la notion de mobilité. Au-delà de la présence d'infrastructures et de services de transport, les conditions de mobilité d'un territoire dépendent d'une multitude de facteurs qui peuvent être :

- spatiaux ou liés à l'urbanisme (ex : aménagement du territoire, répartition des commerces et services sur le territoire etc.);
- économiques (ex : prix du carburant, financement des transports publics, etc.);
- réglementaires (ex : âge d'accès au permis de conduire, réglementation des activités de transport public etc.);
- démographiques (ex : répartition de la population sur le territoire, répartition des classes d'âges etc.);
- technologiques (ex : motorisation, performance des différents moyens de transport etc.);
- sociologiques (ex : modes de vie plus ou sédentaires, activités sociales et familiales dominantes etc.);

Il existe par conséquent de multiples angles d'approches permettant d'améliorer à petite ou grande échelle les mobilités du quotidien sur un territoire.

## B. UN ENJEU AUX MULTIPLES RAMIFICATIONS

La mobilité est un enjeu crucial d'un développement durable, à la croisée des défis sociaux contemporains.

**Enjeu environnemental** Le secteur des transports en France est en 2020 le premier secteur émetteur de Gaz à Effet de Serre (31%)<sup>121</sup>. La majeure partie de ces émissions provient des voitures<sup>122</sup>, dont la plupart sont alimentées par essence ou diesel. Enfin, les enquêtes montrent que 87% des français ont recours à la voiture pour un (ou plus) de leurs déplacements quotidiens et 21% n'utilisent que ce moyen de transport pour l'ensemble de leurs déplacements<sup>123</sup>. Le baromètre des mobilités du quotidien publié en janvier 2020 et réalisé par la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme et Wiimoov révèle néanmoins qu'une majorité d'usagers de la voiture, s'ils n'ont pas toujours le choix dans le moyen de transport utilisé, sont sensibles et ont conscience de l'urgence climatique.<sup>124</sup>

**Enjeu sanitaire** À cet enjeu environnemental est bien-sûr associée une problématique de santé publique<sup>125</sup>. À l'origine de quasiment 50 000 morts chaque année, la pollution de l'air provoque également un certain nombre de désordres physiques non létaux qui fragilisent la santé des populations. Sur un autre plan, la crise sanitaire a souligné à quel point les difficultés de mobilité des personnes ont un impact sur leur accès aux soins : se déplacer pour bénéficier d'un vaccin, consulter des médecins généralistes ou spécialistes, être pris en charge par un hôpital, etc.

**Enjeu social** La mobilité est enfin un révélateur et un catalyseur des fractures sociales et économiques entre et à l'intérieur des territoires. En effet, les personnes disposant de peu de revenus sont

121 CITEPA, *rapport Secten 2020*, Site Internet : <https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/changement-climatique/emissions-de-gaz-a-effet-de-serre/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transports>

122 *idem.*

123 Ipsos & Transdev. *Enquête sur la mobilité du quotidien dans les régions françaises*. Septembre 2019.

124 Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme & Wiimoov. *Baromètre des mobilités du quotidien*, janvier 2020.

125 Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme. « Mobilité durable : quels sont les enjeux ? », 2020. Site internet : [www.fnh.org/quels-sont-les-defis-pour-concilier-mobilite-durable-et-inclusive](http://www.fnh.org/quels-sont-les-defis-pour-concilier-mobilite-durable-et-inclusive).

les plus exposées aux problématiques de mobilité (achat ou location de véhicules, usage des transports publics, etc.). Par ailleurs, la grande disparité du maillage territorial de transports publics, en particulier entre zones urbaines denses, zones périurbaines et zones rurales implique une dépendance plus forte aux voitures particulières<sup>126</sup>. Parce qu'elles sont exposées à la combinaison de ces deux facteurs, les populations précaires des zones moins peuplées rencontrent de grandes problématiques de mobilité qui ont des conséquences majeures sur le reste de leur vie quotidienne : démarches administratives, trajet domicile-travail, accès aux services (culture, magasins, etc.).

Dans ce contexte, on comprend qu'agir sur notre système de mobilité et de transport, en réduisant, en optimisant et en partageant notre utilisation des moyens de transport routiers, est un des principaux leviers de la transition écologique et solidaire. Le secteur des mobilités a besoin d'innovations tant sur le plan technologique (ex : utilisation d'énergies à faibles émissions), que sur le plan social (ex : développement de réponses accessibles aux plus vulnérables) et territoriales (implication des différents acteurs locaux dans la définition et la construction des solutions).

## C. INNOVATIONS TERRITORIALES ET MOBILITÉ

Les projets d'innovation territoriale peuvent avoir un impact significatif sur la mobilité des personnes et d'un territoire.

**DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ PARTAGÉE** De par les collectifs citoyens qu'ils fédèrent, les projets d'innovation territoriale tissent des liens de confiance entre les personnes et favorisent l'identification croisée des besoins. Ainsi, les projets peuvent mettre au cœur de leur action la mobilité mais ils peuvent également favoriser, alors que ce n'est pas la verticale du projet, l'émergence de solutions spontanées de mobilité partagée. Ces solutions peuvent être par exemple l'organisation d'un système

de co-voiturage pour les déplacements du quotidien ou pour accéder aux activités, ou encore de transports solidaires destinés à accompagner les personnes isolées ou en situation de vulnérabilité. La mixité des publics usagers d'un projet est alors un atout pour faire correspondre des besoins à des personnes disposant d'un véhicule. Il est important néanmoins d'assurer avec rigueur la fluidité de l'organisation de ce système afin de permettre à chacun d'en bénéficier dans les meilleures conditions.

## PRENDRE EN COMPTE LA CONTRAINTE

**DE MOBILITÉ** Les activités d'un projet d'innovation territoriale, lorsqu'elles prennent place dans un ou plusieurs lieux physiques, peuvent être difficilement accessibles pour un certain nombre de publics. Afin de ne pas exclure les publics ciblés par ces activités, il est donc indispensable pour les porteurs de projet de prendre en compte la distance et les modalités d'accès dans la mise en place d'un espace physique en fonction des futurs usagers. Si cela peut sembler évident, il n'est pas toujours aisé, face à la complexité opérationnelle de certains projets d'intégrer cette contrainte efficacement. C'est pourquoi il est utile d'anticiper cet élément le plus en amont possible du projet.

**MUTUALISER LES RESSOURCES** La cartographie des parties prenantes menée lors de la conception d'un projet d'innovation territoriale peut parfois mettre en lumière une utilisation non-optimale de flottes de véhicules des acteurs locaux (associations, entreprises, collectivités locales, etc.). Plusieurs dispositifs peuvent être mis en place pour proposer à ces acteurs de mettre à disposition des véhicules peu ou pas toujours utilisés, auprès de populations ou d'autres structures qui en auraient besoin. Cet effort de mutualisation répond ainsi à des objectifs socio-économiques et environnementaux et permet ainsi au territoire de s'engager dans une dynamique vertueuse de développement durable.

C'est par exemple le cas du programme Croix-Rouge Mobilités, qui permet à toute structure locale de la Croix-Rouge française (établissement, unité ou antenne locale) de développer des solutions de mobilité partagées et solidaires telles que l'autopartage, le transport solidaire ou encore le covoiturage, en s'appuyant sur les ressources de mobilité dont elle dispose elle-même (ex : flottes de véhicules) ou dont disposent d'autres acteurs locaux avec lesquels elle s'associe pour mener son projet (opérateurs d'autopartage, entreprise locale etc.).

En développant sur son territoire d'implantation une communauté locale d'acteurs fédérés autour d'un projet commun et de valeurs communes autour de la mobilité durable et inclusive, le dispositif de la Croix-Rouge française contribue ainsi à l'amélioration des mobilités des populations les plus en difficulté et plus globalement à l'amélioration du système local de mobilité.

## METTRE EN SYNERGIE ET FAVORISER LE

**DIALOGUE INTER-ACTEURS** À l'échelle d'un territoire, une grande diversité d'acteurs agit au quotidien sur nos systèmes de mobilité :

- les habitants, par les déplacements qu'ils décident de (ou de ne pas) réaliser, ainsi que par leur choix modal (choix du moyen de transport pour réaliser un déplacement) ;
- les collectivités locales qui organisent la mobilité de leurs administrés et qui sont amenées, par l'intermédiaire de l'Autorité Organisatrice de Mobilité (AOM), à proposer des services de transport et de mobilité (transports en commun, plateformes de covoiturage etc.) ;
- les opérateurs de transport ou de services de mobilité, qui rendent possibles ou facilitent un certain nombre de déplacements ;
- les entreprises, qui acheminent et transportent quotidiennement des marchandises.  
La nature de leurs activités joue également un rôle important dans l'organisation des déplacements quotidiens de leurs salariés (trajets domicile-travail, télétravail...).
- les associations ou autres organisations de la société civile, qui génèrent également des besoins de mobilité de par leurs activités. Certaines contribuent par ailleurs à faciliter les mobilités d'une partie de la population.

Chacun de ces acteurs est confronté à des limites physiques, géographiques, logistiques, matérielles, économiques ou financières et ne peut ainsi pas toujours proposer des réponses à l'ensemble des besoins de mobilité identifiés. L'innovation territoriale permet de mettre en valeur les points forts et la capacité d'agir de chaque type d'acteur de la mobilité, afin de trouver des complémentarités et de faire émerger collectivement de nouvelles réponses ou leviers d'améliorations des réponses existantes.

En fédérant les acteurs d'un territoire au sein d'instances de dialogue, les porteurs de projet facilitent la mise en synergie d'acteurs de la mobilité (opérateurs de transport, collectivités locales, etc.), avec d'autres types de structures, comme les associations intervenant auprès de personnes vulnérables (personnes isolées, personnes âgées, personnes rencontrant des difficultés d'accès aux soins, etc.). Des besoins peuvent alors être exprimés et des solutions concertées peuvent émerger pour adapter le système de transports publics. Les synergies multi-partenariales créées dans les projets d'innovation territoriale produisent ainsi un effet bénéfique sur l'ensemble du système de mobilité d'un territoire.

## Nom du projet: PROGRAMME ÉMERGENCE DE GARAGES SOLIDAIRES

**Porteur de projet:** En 2020-2021, la Fondation PSA s'est associée à l'Avisé et au réseau des Fabriques à initiatives qu'elle anime, afin de soutenir l'émergence de solutions de mobilité sous forme de garages solidaires dans des territoires en manque de solutions.

**Partenaires et parties prenantes du projet:** ex-Fondation PSA, Avisé, cinq Fabriques à initiatives (ATIS, ADRESS, Courant Fort, Centsept, TAG29).

**Pitch:** Pendant un an, cinq Fabriques à initiatives ont travaillé, à travers un processus d'innovation sociale, à l'analyse des usages, à l'élaboration de pistes de solutions et à la construction d'activités de l'ESS pour répondre aux besoins de mobilité inclusive sur cinq territoires (Pays de Brest – Carhaix, Pays Périgord Vert, L'argentanais, la commune de Décines-Charpieu et le nord Drôme-Ardèche)

La rencontre entre les acteurs sociaux et de collectivités locales et les Fabriques à initiatives, a permis de confirmer l'intérêt de travailler sur le développement de solutions de mobilité solidaire au modèle économique renforcé, en lien avec les enjeux d'insertion professionnelle. Les problèmes rencontrés par les habitants sont notamment:

- l'absence de services d'entretien et de réparation à proximité et/ou à un prix

- des véhicules accessibles, avec de nombreux véhicules personnels en panne remisés à domicile et des pratiques de réparation sauvage ;
- des difficultés d'achat ou d'accès à la location pour les jeunes et les publics précaires, sur des territoires sans transports en commun, notamment en milieu rural ;
- des besoins en conseils techniques et en accompagnement (ex. sensibilisation à l'entretien et à la réparation).

Le projet s'est ainsi décliné en plusieurs phases :

D'abord, la définition des besoins. Les Fabriques à initiatives ont rencontré les acteurs de leur territoire pour répertorier les offres existantes en matière de mobilité solidaire, identifier les manques et les besoins, repérer des pistes de solutions, et mettre en place un groupe-projet avec les acteurs intéressés pour co-construire une réponse adaptée à chacun des cinq territoires.

Puis, l'étude des solutions. En parallèle de cette remontée des besoins, les structures porteuses de la Fabrique à initiatives ont également étudié les modèles de garages solidaires existants, afin de proposer une solution adéquate à approfondir. Des webinaires communs entre les cinq territoires, organisés par l'Avise, leur ont aussi permis d'échanger avec des garages solidaires déjà existants comme APREVA 33 et Essonne Mobilités.

Enfin, la modélisation de réponses. Entre juillet et octobre 2020, des groupes de travail constitués de partenaires intéressés se sont réunis pour lancer une seconde phase portant sur l'étude d'une solution et sa modélisation : garage solidaire, garage social et solidaire ou encore garage mobile / garage itinérant. À travers l'étude et la construction collective de ces

solutions, l'objectif était également d'identifier la structure ou la personne la plus adéquate pour porter ce projet et le mettre sur pied.

À l'issue du projet, un guide méthodologique a été réalisé par l'Avise en partenariat avec la Fondation PSA pour présenter la démarche engagée par les Fabriques à initiatives, capitaliser sur leurs pratiques et transmettre leurs enseignements <sup>127</sup>.

<sup>127</sup> AVISE, *Mobilité inclusive : comment réunir les conditions de succès pour créer un garage solidaire avec le dispositif Fabrique à initiatives ?*, 2021. Disponible sur : [www.avise.org/ressources/mobilite-inclusive-comment-reunir-les-conditions-de-succes-pour-creer-un-garage-solidaire](http://www.avise.org/ressources/mobilite-inclusive-comment-reunir-les-conditions-de-succes-pour-creer-un-garage-solidaire)

## 3.8 INCLUSION NUMÉRIQUE

### A. QU'EST-CE QUE L'INCLUSION NUMÉRIQUE ?

Dans un contexte d'utilisation accrue des outils numériques, de dématérialisation des démarches administratives et de crise sanitaire, les difficultés que rencontrent certaines personnes avec les outils numériques sont de plus en plus visibles et de plus en plus discriminantes.

Les termes d'*exclusion numérique*, *fracture numérique*, *illectronisme* ou encore d'*illettrisme numérique* sont communément utilisés pour désigner la situation des personnes en difficulté. Pourtant, ils ne couvrent pas exactement les mêmes réalités :

- L'illectronisme ou l'illettrisme numérique désigne le fait de ne pas posséder les compétences numériques de base ou de ne pas pouvoir / savoir se servir d'Internet<sup>128</sup>.
- La fracture numérique est le décalage qui se creuse dans la société, entre les personnes qui maîtrisent les usages et possèdent des équipements numériques (téléphone, tablette, ordinateur) et ceux qui ont des difficultés d'accès ou d'usage.
- L'exclusion numérique est une nouvelle forme d'exclusion et de fragilité sociale liée à des difficultés d'accès ou d'usage des outils numériques. En effet, le numérique est devenu un outil essentiel pour s'insérer dans la société : rechercher un emploi, accéder à ses droits, communiquer, chercher de l'information, etc.

128 Legleye S., Rolland A., « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base », INSEE PREMIERE n°1780, 30 octobre 2019

Selon le Baromètre du numérique du CREDOC publié en 2021, 35% des adultes éprouvent au moins une forme de difficulté avec le numérique. La plus importante est celle de la maîtrise des compétences numériques de base qui concerne aujourd'hui 18% de la population française.<sup>129</sup>

Pour évaluer si un individu est en situation d'illectronisme, l'INSEE s'appuie sur la méthodologie d'Eurostat qui distingue quatre domaines de compétences numériques de base<sup>130</sup> :

- la recherche d'informations (sur des produits et services marchands ou administratifs, etc.) ;
- la communication (envoyer ou recevoir des courriels, etc.) ;
- la résolution de problèmes (accéder à son compte bancaire par Internet, copier des fichiers, etc.) ;
- l'usage de logiciels (traitement de texte, etc.).

En donnant une note à l'individu sur chacune de ces compétences (déclaratif) et en sommant ces quatre notes, on détermine un indicateur global de capacités numériques. Une personne est considérée en situation d'illectronisme si elle n'a ainsi aucune capacité numérique de base (elle obtient 0 dans chaque domaine).

Les problématiques d'accès à de l'équipement ou à de la connexion restent également des freins importants à l'inclusion numérique. On peut par exemple noter que :

- 9% de la population ne dispose d'aucun point d'entrée vers internet (smartphone, tablette ou ordinateur) à domicile<sup>131</sup>;
- 11% de la population est équipée, mais l'équipement est dépassé ou trop vieux pour fonctionner correctement<sup>132</sup>.

129 CREDOC. *Baromètre du numérique, édition 2021. Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*. 2021.

130 Legleye S., Rolland A., « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base », INSEE PREMIERE n°1780, 30 octobre 2019

131 CREDOC. *Baromètre du numérique, édition 2021. Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*. 2021.

132 *idem*

## B. LES MULTIPLES ENJEUX DE L'INCLUSION NUMÉRIQUE

L'exclusion numérique est devenue en quelques années un enjeu social majeur et le développement massif d'activités d'inclusion numérique est indispensable pour permettre à tous de profiter pleinement du numérique comme outil d'insertion sociale, professionnelle, d'épanouissement personnel et de maintien du lien social.

En effet l'accès et la maîtrise des outils numériques peuvent avoir de nombreux impacts vertueux sur les personnes qui souffrent aujourd'hui d'une mise à l'écart de la société numérique :

COMPÉTENCES NUMÉRIQUES	IMPACTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se repérer dans l'environnement numérique d'un PC, smartphone ou d'une tablette (écran, clavier, souris, boutons) et maîtriser le vocabulaire de base</li> <li>- Utiliser les outils bureautiques (traitement de texte, tableur, présentation)</li> <li>- Utiliser un moteur de recherche et naviguer sur Internet</li> <li>- Envoyer, recevoir et administrer une boîte e-mail (manipuler des pièces jointes, identifier des spams, supprimer des e-mails, classer des e-mails)</li> </ul>	<p>Agir en autonomie pour des usages numériques de base</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer son CV avec les outils bureautiques</li> <li>- Consulter des offres d'emplois</li> <li>- Candidater par la voie numérique et suivre son processus</li> </ul>	<p>Accéder à des opportunités professionnelles</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver des informations sur les structures de soins</li> <li>- Prendre rendez-vous en ligne</li> <li>- Gérer son dossier patient/ ses données de santé</li> <li>- Recourir à la télé-consultation</li> <li>- Bien s'informer en matière de santé sur Internet</li> <li>- Gérer les usages numériques de son enfant</li> <li>- Suivre la scolarité de ses enfants (Espaces Numériques de Travail)</li> </ul>	<p>Prendre soin de soi et de ses proches</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser et suivre les démarches administratives relatives aux aides et prestations sociales (minima sociaux, droit au chômage, allocations familiales, etc.)</li> <li>- Réaliser et suivre les démarches administratives relatives à la régularisation sur le territoire</li> <li>- Réaliser et suivre ses démarches d'état civil (pièces d'identité, carte grise, mariage, pacs, divorce)</li> <li>- Déclarer ses impôts en ligne (impôts sur le revenu et impôts en ligne)</li> </ul>	<p>Gérer ses démarches administratives</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'informer en ligne (identifier les fake news, vérifier les sources, etc.)</li> <li>- Trouver de l'aide et des ressources</li> <li>- Bien se former en ligne</li> </ul>	<p>Gérer ses démarches administratives</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer et gérer son Identité numérique administrative (France Connect)</li> <li>- Accéder, stocker et sécuriser ses documents essentiels et ses données personnelles</li> <li>- Gérer ses mots de passe</li> <li>- Connaître les obligations de toute structure en matière de gestion des données personnelles</li> <li>- Exercer ses droits en matière de données personnelles</li> <li>- Utiliser à bon escient les réseaux sociaux</li> </ul>	<p>Gérer son identité numérique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser les outils de communication (messageries, réseaux sociaux, outils de vidéoconférence)</li> <li>- Maîtriser les outils de participation citoyenne en ligne (ex: consultations sur Make.org)</li> <li>- Utiliser les outils de traduction</li> </ul>	<p>Maintenir le lien social</p>

Dans ce contexte, les innovations territoriales, parce qu'elles favorisent la rencontre, le partage et l'apprentissage au niveau local, apparaissent tout à fait pertinentes pour répondre aux enjeux de l'inclusion numérique.

## C. INNOVATIONS TERRITORIALES ET INCLUSION NUMÉRIQUE

Plusieurs types d'activités d'inclusion numérique peuvent être envisagées au sein d'un projet d'innovation territoriale. Elles répondent à des besoins différents et impliquent un investissement variable en termes d'équipement, d'espace alloué à l'activité et de ressources humaines. S'il peut être enviable d'envisager des dispositifs d'inclusion numérique dans son projet, en particulier dans un contexte où la thématique est de plus en plus plébiscitée, de nombreux écueils peuvent apparaître pour les non-initiés à la thématique. Afin d'éviter les effets contre-productifs et maximiser l'utilité de ces dispositifs, un certain nombre de bonnes pratiques peuvent être adoptées.

**LES POINTS D'ACCÈS NUMÉRIQUES** Pour commencer, le fait de proposer un point d'accès à de l'équipement (ordinateur, tablette, imprimante, etc.) et / ou de la connexion internet permet d'apporter une réponse au premier frein qui est celui de l'accès à du matériel ou de la connexion. Ces initiatives répondent particulièrement au besoin des personnes qui maîtrisent les usages numériques et sont en capacité d'utiliser les outils en autonomie mais ne disposent pas d'équipement personnel et / ou de connexion à leur domicile. Les tiers-lieux ou les espaces partagés, parce qu'ils favorisent la rencontre de différents publics et mélangent les usages, sont des espaces particulièrement adaptés à la mise en place de ces dispositifs. Plusieurs bonnes pratiques sont à retenir pour les porteurs de projet :

- Sécuriser son réseau internet et bloquer l'accès à certains sites et contenus ;
- Configurer un mot de passe simple et l'afficher sur les murs du point d'accès numérique ;
- Aménager le point d'accès numérique dans un coin calme et isolé qui permet de réaliser ses démarches dans le respect de la confidentialité ;
- Assurer un nettoyage régulier des ordinateurs pour éviter que des fichiers ou données personnelles oubliés ne soient accessibles à tous (vider la corbeille, l'historique de navigation, effacer les mots de passe enregistrés, etc.).

**L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL** Pour répondre spécifiquement aux besoins d'une personne qui a des difficultés d'usage, une communauté d'entraide ou un espace partagé peut proposer de l'accompagnement individuel, de façon spontanée (sans prise de rendez-vous) ou programmée.

Sur certains créneaux (idéalement fixes d'une semaine à l'autre), des aidants numériques qui maîtrisent les usages numériques de base se tiennent à la disposition des personnes en difficulté pour leur donner un coup de pouce numérique. Une posture pédagogique appropriée et une logique de « faire avec » (plutôt que de faire « à la place de ») sont essentielles pour que ces temps de médiation privilégiés permettent une réelle montée en compétences de la personne accompagnée. Ce type d'accompagnement est adapté pour les publics qui ne souhaitent pas forcément s'engager dans un cycle d'ateliers qui demande un investissement important. Il peut aussi être plus adapté pour des publics en situation de fragilité et / ou qui manquent de confiance en eux, et qui seront rassurés par un accompagnement individuel. Ces temps d'accompagnement privilégiés sont enfin un excellent moyen de rassurer les personnes et « dédramatiser » le numérique pour ceux qui en sont le plus éloignés. Le porteur de projet pourra alors porter une attention particulière à :

- laisser la personne accompagnée manipuler les outils au maximum, en la guidant par la voix et en lui donnant des conseils, afin de l'autonomiser un maximum ;
- rassurer la personne et la mettre en confiance, pour lui montrer que l'utilisation des outils numériques n'est pas si compliquée et peut avoir de nombreux bénéfices ;
- lorsqu'il est vraiment nécessaire de faire à la place de la personne, lui expliquer étape par étape comment procéder pour qu'elle puisse essayer la prochaine fois et surtout lui demander de valider chaque démarche que vous faites pour elle.

**L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF** Pour accompagner des publics qui désirent développer leurs compétences numériques, le projet d'innovation territoriale peut également proposer des ateliers d'inclusion numérique en groupe. Ceux-ci peuvent être ponctuels, ou s'inscrire dans un cycle plus ou moins long en fonction des attentes des personnes.

Des sites ressources gratuits mettent à disposition des structures de l'inclusion numérique des trames d'animation toutes prêtes, déjà testées et approuvées auprès de publics en difficulté avec le numérique. C'est le cas notamment des plateformes PIX et Les Bons Clics.

Le porteur de projet devra par ailleurs veiller à :

- identifier au préalable le niveau et les attentes / besoins des participants pour créer des groupes les plus homogènes possibles ;
- ne pas dépasser 2h30 d'atelier (quitte à prévoir plusieurs sessions) pour garantir un bon niveau d'attention des participants ;
- prévoir un équipement (tablette ou ordinateur) par participant pour que chacun puisse s'exercer et mettre en application les conseils qui seront donnés.

Nom du projet: **LAVERIE  
SOLIDAIRE, UN ACCUEIL  
DE JOUR SOLIDAIRE  
ET ÉCO-RESPONSABLE**

Porteur de projet: Croix-Rouge française

**Pitch:** Portée par l'Unité Locale du 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> arrondissement de Paris, l'accueil de jour de la laverie solidaire est un lieu innovant dans lequel l'hygiène et l'inclusion sociale sont au cœur des préoccupations. Ce lieu souhaite proposer des services de qualité aux personnes accompagnées, tout en s'inscrivant dans les objectifs de responsabilité sociale et environnementale de l'Association. La laverie solidaire est un exemple emblématique de la façon dont une innovation sociale locale peut intégrer l'inclusion numérique dans un projet global de solidarité.

Les objectifs recherchés sont les suivants:

- Contribuer à l'estime de soi et à l'inclusion sociale;
- Favoriser l'accès à l'hygiène;
- Favoriser l'accès aux droits et aux démarches numériques;
- Contribuer au lien social.

L'accueil de jour est ouvert tous les samedis et s'organise autour des activités suivantes:

- accueil inconditionnel et convivial du public: autour d'un café ou d'un thé, les bénévoles échangent avec les personnes accueillies. Régulièrement, des activités thématiques sont proposées: jeux de société, activités manuelles, etc.

- permanence numérique: animée par un bénévole, elle permet aux personnes accueillies d'accéder, de manière autonome ou guidée, à un ordinateur, Internet et une imprimante multifonctions pour scanner et/ou imprimer des documents administratifs.
- orientation des personnes accompagnées: les temps d'échange avec les personnes accompagnées sont mis à profit par les bénévoles pour analyser les éventuels besoins d'orientation et y répondre. Dans le cadre de la permanence numérique, les bénévoles et les personnes accompagnées peuvent accéder, grâce à une expérimentation, à l'outil Toutes mes aides, simulateur qui répertorie plus de 1200 aides nationales, régionales et locales.
- laverie solidaire: à l'accueil de jour, ce sont les bénévoles qui s'occupent du lavage et du séchage du linge. Ce « pressing solidaire » permet aux usagers de profiter du temps des lessives pour échanger, se reposer ou vaquer à leurs occupations.
- mise à disposition de produits d'hygiène et de protections menstruelles.

Tous les services présentés ci-avant sont gratuits et ouverts à tous, sans rendez-vous, ni orientation préalable.

Le projet recherche des impacts sur chacun des volets du développement durable :

- Volet social: L'accueil de jour est comme son nom l'indique un lieu d'accueil pour les personnes accompagnées. Ces dernières peuvent y faire laver et sécher leur linge gratuitement et sans rendez-vous mais aussi se reposer, prendre un café, être écoutées ou orientées, ainsi qu'accéder à un ordinateur, Internet et une imprimante multifonctions. Ouverte

depuis fin septembre 2021, la permanence numérique est née du constat que les publics accueillis étaient majoritairement exclus des outils numériques alors que les outils d'orientation, tout comme les démarches administratives, sont désormais quasi-exclusivement accessibles en ligne. Le numérique est ainsi vu comme un moyen de se renseigner, d'accéder à ses droits, de chercher un emploi, etc.

- Volet environnemental: L'activité a été pensée pour avoir l'impact le plus faible possible sur l'environnement. Le local est orienté vers le « zéro déchet », avec une réelle volonté de limiter les emballages plastiques et d'utiliser des objets réutilisables. L'achat de produits en vrac et/ou dans des emballages éco-responsables est privilégié. Le local acquiert des machines à laver et des sèche-linges bénéficiant d'une étiquette énergétique A+++ et la lessive est « faite maison » par les bénévoles avec des produits naturels.
- Volet économique: Conformément aux principes du développement durable, les achats sont raisonnés de manière à concilier coût économique et impact environnemental et social. L'accueil de jour a ainsi été meublé avec du mobilier acheté d'occasion auprès de particuliers ou dans des ressourceries. Le café est quant à lui acheté dans une brûlerie locale et le savon de Marseille dans une savonnerie marseillaise. Dès que c'est possible, les produits sont achetés en grandes quantités afin de limiter les coûts et l'impact du transport.

## CONCLUSION

Les défis sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle sont nombreux, complexes et s'entrelacent. Les vulnérabilités multiples auxquelles les populations sont soumises, sont le terreau fertile à l'émergence de crises d'ampleur, de fractures sociales, économiques et environnementales.

Pourtant, nous avons toutes les raisons d'être optimistes. Nous avons pu observer tout au long de cet ouvrage le formidable levier que constitue l'innovation sociale pour renforcer la résilience des territoires. Partout, les idées fourmillent et les initiatives innovantes se multiplient. Citoyens, associations, entreprises et pouvoirs publics unissent leurs forces pour construire les réponses nécessaires aux défis locaux et globaux.

Le secteur sanitaire et médico-social est un terrain formidable d'expérimentation pour mettre en œuvre de manière concrète, les solutions imaginées par ces communautés d'acteurs engagés. Les besoins sont immenses, mais la créativité et la volonté de tous le sont tout autant. Observons, testons, adaptons et partageons toutes les solutions imaginées au service de sociétés plus solidaires et heureuses.

Nous espérons que ce guide et les projets inspirants dont il se fait relais pourront servir de source d'inspiration

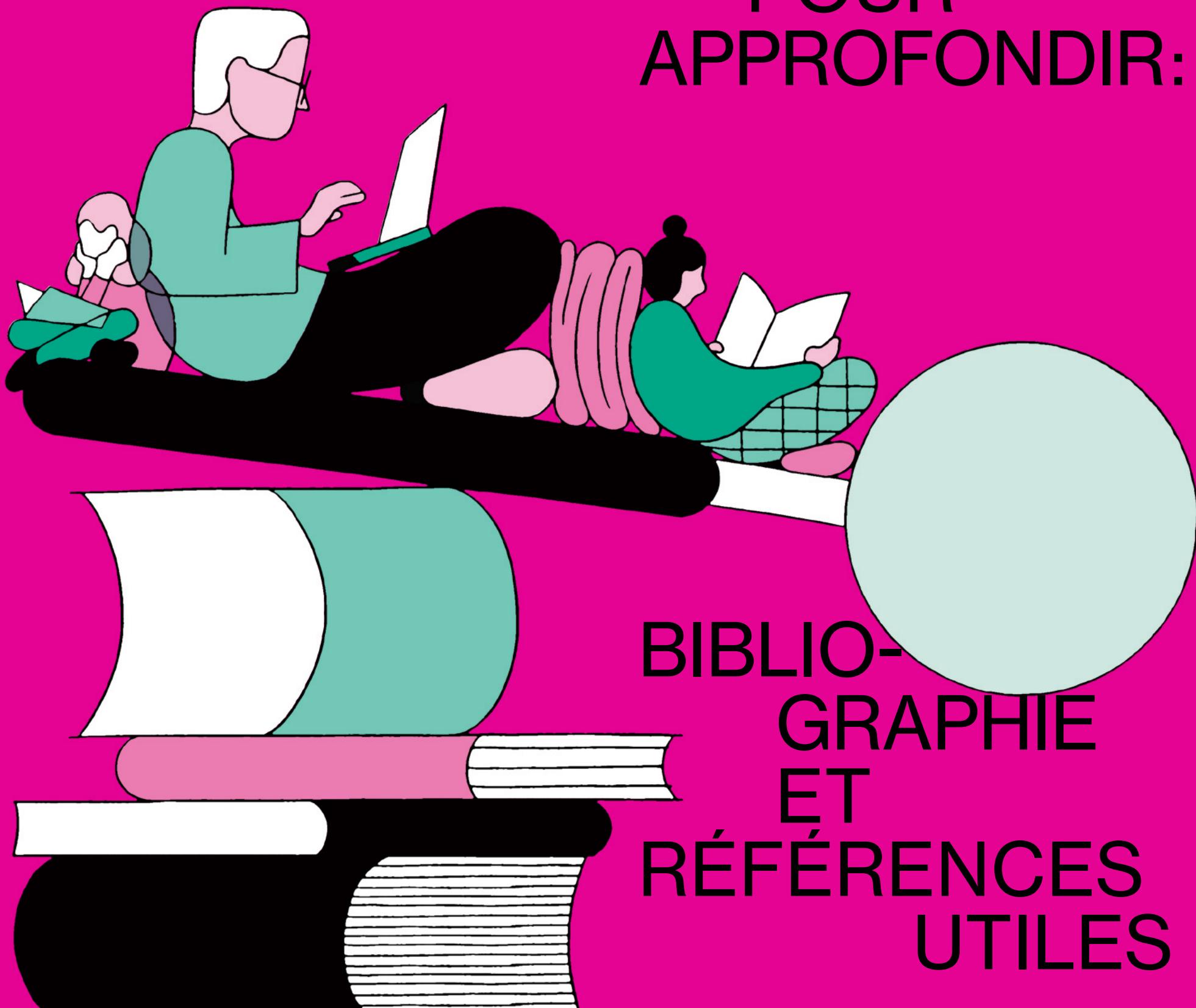
et offrir des clés de compréhension et des outils utiles, pour accompagner l'émergence et le développement de dispositifs locaux, partout sur le territoire. Chacun à son échelle a le pouvoir de s'engager dans cette dynamique.

Regardons vers l'avenir et faisons le pari du collectif, de la coopération et de l'engagement.

À vous de jouer !

4.

POUR  
APPROFONDIR:



BIBLIO-  
GRAPHIE  
ET  
RÉFÉRENCES  
UTILES

Afin d'approfondir sa connaissance des méthodologies et thématiques liées à l'innovation sociale de territoire, le lecteur pourra poursuivre son cheminement à travers les références présentées ci-après. Elles rassemblent les sources citées dans le texte de l'ouvrage et d'autres contenus choisis pour enrichir la bibliographie du lecteur.

- Agence de la transition écologique. « Chiffres clés ». Site Internet :  
[www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/chiffres-cles](http://www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/chiffres-cles).
- Agence de la transition écologique. « Mieux manger, moins gaspiller, moins polluer », site internet :  
<http://multimedia.ademe.fr/animations/alimentation/>.
- Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées & Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique. *Les personnes handicapées et l'emploi. Chiffres-clés*. Juin 2019. Site internet :  
[www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf](http://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf).
- Avise. Culture & Promotion. *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*. Novembre 2007.
- Avise. *Mobilité inclusive: comment réunir les conditions de succès pour créer un garage solidaire avec le dispositif Fabrique à initiatives ?*. 2021. Disponible sur :  
[www.avise.org/ressources/mobilite-inclusive-comment-reunir-les-conditions-de-succes-pour-creer-un-garage-solidaire](http://www.avise.org/ressources/mobilite-inclusive-comment-reunir-les-conditions-de-succes-pour-creer-un-garage-solidaire).
- Avise. « Les grands défis du système de santé français ». 2020. Site internet :  
[www.avise.org/articles/les-grands-defis-du-systeme-de-sante-francais](http://www.avise.org/articles/les-grands-defis-du-systeme-de-sante-francais).
- Avise. « Vers une gouvernance partagée ». Article réalisé en partenariat avec Démocratie Ouverte. Site internet :  
[www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance-vers-une-gouvernance-partagee](http://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance-vers-une-gouvernance-partagee).
- Bazin, A., Bocquet, E. *Aide alimentaire: un dispositif vital, un financement menacé? Un modèle associatif fondé sur le bénévolat à préserver*. Rapport d'information n°34 au nom de la commission des finances du Sénat, octobre 2018.
- Bertrand, A., *Hyper-ruralité*, Rapport pour le ministère du Logement et de l'égalité des territoires, juillet 2014.
- Blanchet-Lachény, B., *Rapport 2016*. Observatoire girondin de la précarité et de la pauvreté, 2016.

- Blanpain, N., Chardon, O., « Projections de population à l'horizon 2060 ». INSEE PREMIERE n°1320, octobre 2010.
- Blanpain, N., « L'espérance de vie par niveau de vie: chez les hommes, 13 ans d'écart entre les plus aisés et les plus modestes ». INSEE PREMIERE n°1687, février 2018. Site internet: [www.insee.fr/fr/statistiques/3319895](http://www.insee.fr/fr/statistiques/3319895)
- Caisse Nationale des Allocations Familiales. *Les espaces de vie sociale. Guide méthodologique.*
- Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. « Qu'est-ce que l'habitat inclusif? », 5 novembre 2021. Site internet: [www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif](http://www.cnsa.fr/grands-chantiers/habitat-inclusif/quest-ce-que-lhabitat-inclusif)
- CITEPA, rapport Secten 2020, Site Internet: <https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/changement-climatique/emissions-de-gaz-a-effet-de-serre/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transport>
- Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, « Typologie des campagnes françaises », 2018.
- Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, *Rapport sur la cohésion des territoires*, juillet 2018.
- Commission ontarienne des droits de la personne. « Processus de collecte de données – six étapes vers la réussite », site internet: [www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-donn%C3%A9es-%E2%80%93-six-%C3%A9tapes-vers-la-r%C3%A9ussite](http://www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne/6-processus-de-collecte-de-donn%C3%A9es-%E2%80%93-six-%C3%A9tapes-vers-la-r%C3%A9ussite).
- Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale*. Décembre 2011.
- Costemalle V., « Toujours plus d'habitants dans les unités urbaines ». *Insee Focus* n° 210, octobre 2020.
- Couleaud, N., Lenseigne, F., Moreau, G., « La France et ses territoires ». *Insee Références*, 29 avril 2021.
- CREDOC pour la Fondation de France, « 10 ans d'observation de l'isolement relationnel: un phénomène en forte progression » - *Baromètre « Les solitudes en France - édition 2020 »*, 2020.
- CREDOC pour la Fondation de France, *Maladie ou handicap et isolement relationnel: la double peine*. 2018.

- CREDOC. *Baromètre du numérique, édition 2021. Enquête sur la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*. 2021.
- Croix-Rouge française. « Croix-Rouge Mobilités », site internet: [www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/Innovation-Sociale/Croix-Rouge-Mobilités](http://www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/Innovation-Sociale/Croix-Rouge-Mobilités)
- Croix-Rouge française. *Pour une société de la longévité - accompagnement des personnes âgées en France*, 2019.
- Demoly, E., Schweitzer, C. « Les ménages les plus modestes dépensent davantage pour leur logement et les plus aisés pour les transports », *INSEE FOCUS* n°203, 15 septembre 2020
- Domendos consulting gmbh. « Documentation du projet - règles de base importantes », site internet: <https://projectmanagement.guide/fr/project-documentation-important-basic-rules/>
- Encyclopedia Universalis. *Transports. Mobilité et Société*. Site internet: [www.universalis.fr/encyclopedie/transports-mobilite-et-societe](http://www.universalis.fr/encyclopedie/transports-mobilite-et-societe).
- Enquête IFOP pour Astrée. *Baromètre - Les Français et la Solitude*. 2021.
- Enquête Odoxa pour Nehs, Sciences Po, Le Figaro Santé et franceinfo. 2019.
- ESSEC Business School, Avise, Mouvement Impact France. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*. 2021. Consultable ici: [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021\\_petit\\_precis\\_de\\_levaluation\\_de\\_limpact\\_social\\_2\\_web\\_1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_precis_de_levaluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf).
- Essec Business School, chaire Entrepreneuriat social. *Business Plan Social, Guide méthodologique*. Consulter ici: [www.avise.org/ressources/business-plan-social](http://www.avise.org/ressources/business-plan-social).
- Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme & Wiimooov. *Baromètre des mobilité du quotidien*, janvier 2020.
- Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme. « Mobilité durable: quels sont les enjeux? ». 2020. Site internet: [www.fnh.org/quels-sont-les-defis-pour-concilier-mobilite-durable-et-inclusive](http://www.fnh.org/quels-sont-les-defis-pour-concilier-mobilite-durable-et-inclusive).

- Fourquet, J., *L'archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée*, Seuil, 2019.
- Gouvernement. Handicap: une priorité du quinquennat. Site internet:  
[www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat](http://www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat).
- Gravier, J. *Paris et le désert français*. Flammarion, 1992.
- Guichard, A., Potvin, L. « Pourquoi s'intéresser aux inégalités sociales de santé ? » in Potvin, L., Moquet, M-M., Moquet, Jones, C. (eds.) *La réduction des inégalités sociales de santé: un objectif prioritaire des systèmes de santé*. Saint Denis, INPES, 2010.
- Hassanaly, S., Marconnet, A., Bardy, S., « La Capitalisation des Bonnes Pratiques », Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006, consulté sur site internet:  
[www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm](http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm).
- Ingiusto, D., Picard, F., « La population française au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ». Site internet:  
[www.vie-publique.fr/carte/270614-france-population-au-1er-janvier-2019](http://www.vie-publique.fr/carte/270614-france-population-au-1er-janvier-2019).
- Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA. *Enquête Revenus fiscaux et sociaux*. 2019.
- Institut national de la recherche agronomique. « [Infographie] Les enjeux sociaux de la durabilité alimentaire », 16 octobre 2019, site internet:  
[www.inrae.fr/actualites/infographie-enjeux-sociaux-durabilite-alimentaire](http://www.inrae.fr/actualites/infographie-enjeux-sociaux-durabilite-alimentaire).
- Ipsos & Transdev. *Enquête sur la mobilité du quotidien dans les régions françaises*. Septembre 2019.
- Ipsos, Secours Populaire Française. *15<sup>e</sup> baromètre sur la perception de la pauvreté et la précarité par les Françaises et les Français: la précarité s'aggrave en 2021*. 2021.
- La Constitution a été adoptée par la Conférence internationale de la Santé, tenue à New York du 19 juin au 22 juillet 1946, signée par les représentants de 61 Etats le 22 juillet 1946.
- Larbi, K., Roy, D., « 4 millions de seniors seraient en perte d'autonomie en 2050 », INSEE PREMIERE n°1767, juillet 2019.
- Lasnier, Y., Riquier-Sauvage, D., « Les métropoles: apports et limites pour les territoires », *Avis du Conseil économique, social et environnemental*, octobre 2019.

- Lecoffre C, Decool E, Olié V. *Hospitalisations pour maladies cardio-neuro-vasculaires et désavantage social en France en 2013*. BULLETIN ÉPIDÉMIOLOGIQUE HEBDOMADAIRE. N° 20-21, 2016/07/05, pages 359-366.
- Legleye S., Rolland A., « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base », INSEE PREMIERE n°1780, 30 octobre 2019.
- Loi 2004-810 du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie.
- Loi de réforme des collectivités territoriales du 10 décembre 2010 et loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.
- Lois de réforme territoriale de 2014-2015 (lois de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 et de délimitation des régions du 16 janvier 2015).
- Ministère chargé de l'autonomie. *Isolement social des aînés: des repères pour agir*. Octobre 2021.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. « Lutte contre le gaspillage alimentaire: les lois françaises », 27 septembre 2021, site internet:  
<https://agriculture.gouv.fr/lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-les-lois-francaises>.
- Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. « Agenda rural: faire des campagnes des territoires d'avenir », septembre 2019. Site internet:  
[www.cohesion-territoires.gouv.fr/agenda-rural-faire-des-campagnes-des-territoires-davenir](http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/agenda-rural-faire-des-campagnes-des-territoires-davenir).
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. *Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants - Résultat d'une réflexion commune*, site internet:  
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-000761>.
- Ministère des affaires sociales, de la santé et du droit des femmes. *Le service public: guide de l'accueil des personnes en situation de handicap*. 2014.

- Ministère des Solidarités et de la Santé. « Expérimenter et innover pour mieux soigner. Organisation et financement du système de santé ». 2021. Site internet: <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/parcours-des-patients-et-des-usagers/article-51-Ifss-2018-innovations-organisationnelles-pour-la-transformation-du/article-51>.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. « ESAT Etablissements ou services d'aide par le travail ». 2021. Site internet: <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/handicap-et-travail/article/esat-etablissements-ou-services-d-aide-par-le-travail>.
- Motamed, S., « Qu'est-ce que la santé communautaire? Un exemple d'une approche participative et multisectorielle dans une commune du Canton de Genève, en Suisse », *L'information psychiatrique*, vol. 91, no. 7, 2015, pp. 563-567.
- Mouvement Colibris. « Monter un Habitat groupé », Site internet: [www.colibris-lemouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/monter-un-habitat-groupe](http://www.colibris-lemouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/monter-un-habitat-groupe), consulté le 18 janvier 2022.
- OCDE. *Panorama de la santé 2017. Les indicateurs de l'OCDE*. Site internet: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2017\\_health\\_glance-2017-fr#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/panorama-de-la-sante-2017_health_glance-2017-fr#page3).
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Comment capitaliser et partager vos bonnes pratiques pour générer le changement? », site internet: [www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr/](http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr/).
- Organisation mondiale de la santé. *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé*. 1986.
- Oural, A. *L'innovation au pouvoir! Pour une action publique réinventée au service des Territoires.*, rapport établi avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015.
- Portales L. « Social Innovation: Origins, Definitions, and Main Elements ». In: *Social Innovation and Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, Cham. 2019.
- Poupard, G, « Une fracture territoriale mais une diversité des territoires gagnants », *POPULATION & AVENIR, La Revue des populations et des territoires*. N°744, Septembre-Octobre 2019.

- Relyance. « La gouvernance partagée, de quoi s'agit-il? », 25 février 2020, site internet: [relyance.fr/la-gouvernance-partagee](http://relyance.fr/la-gouvernance-partagee).
- Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire. *RepèrESS - L'accès au foncier des acteurs de l'ESS - enjeux et leviers pour les collectivités locales*. 2019.
- Santé Publique France. « Les inégalités sociales et territoriales de santé », site internet: [www.santepubliquefrance.fr/les-inegalites-sociales-et-territoriales-de-sante](http://www.santepubliquefrance.fr/les-inegalites-sociales-et-territoriales-de-sante).
- Serres, J-F. *Combattre l'isolement social pour plus de cohésion et de fraternité*. Avis du Conseil économique, social et environnemental. 2017.
- Sit, C., *Business models des espaces communs*. Mémoire universitaire, 2021.
- Social Value France. *Impact territorial: de quoi parle-t-on?*. Compte-rendu de la plénière du Social Value France du 08 juillet 2021, consultable ici: [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise\\_eis\\_svf\\_cr\\_pleniere\\_20210708\\_v1.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211118/avise_eis_svf_cr_pleniere_20210708_v1.pdf).
- Sondage Ifop réalisé en juin 2018 et janvier 2021 auprès du grand public (1012 personnes) et des ruraux (1501 personnes).
- Vergier N., Chaput H., *Déserts médicaux: comment les définir? Comment les mesurer?*, LES DOSSIERS DE LA DREES N°17, 11/05/2017.
- Vigneron, E. « Inégalités de santé, inégalités de soins dans les territoires français », *Les Tribunes de la santé*, vol. 38, no. 1, 2013, pp. 41-53.
- Villeval, P., et Lavigne P. « Capitalisation d'expériences... Expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action? ». Gret. Collection: Traverses, 2004.
- Wilkinson, R., Marmot, M., & Organisation mondiale de la Santé - Bureau régional de l'Europe. *Les déterminants sociaux de la santé: les faits*, 2<sup>e</sup> éd. Organisation mondiale de la Santé. Bureau régional de l'Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/107343>.
- Yes We Camp. « Les Grands Voisins », site internet: [yeswecamp.org/les-grands-voisins](http://yeswecamp.org/les-grands-voisins).
- Youmatter. « Gouvernance: définition, objectifs, principes, volet social et sociétal », site internet: [youmatter.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal](http://youmatter.world/fr/definition/gouvernance-definition-objectifs-principes-volet-social-et-societal).

Achévé d'imprimer en mai 2022  
sur les presses de Media Graphic à Rennes, France.  
Design graphique : At. Pierre Pierre

Dépôt légal : mars 2022  
ISBN : 978-2-902193-32-5

## ENSEMBLE

Cet ouvrage est le résultat d'un travail collectif, co-produit par les organisations contributrices :



Et permis par le soutien de notre mécène :



Nos territoires sont riches de complexité et rencontrent des défis qui le sont tout autant. Partout se mobilisent citoyens, associations, entreprises et pouvoirs publics pour co-créer des initiatives qui viennent répondre aux enjeux que présente ce siècle. Lien social, inclusion numérique, accès aux biens et services de proximité ou encore accès à la santé : les solutions se multiplient pour permettre à chaque habitant de trouver sa place et son épanouissement là où il se trouve.

Cet ouvrage a pour ambition de partager cas concrets et bonnes pratiques issues de l'innovation sociale, en vue de stimuler l'engagement d'acteurs de terrain et de favoriser l'émergence de projets.

Contribuons ensemble à la fabrique solidaire de nos territoires.

