

L'INNOVATION SOCIALE A-T-ELLE UN AVENIR ?

Entretien avec Hugues Sibille et Jean-Louis Sanchez

Lorsque les inquiétudes d'un pays s'aggravent, avec la montée des périls écologiques, sécuritaires et économiques dans le monde, la recherche d'une plus grande cohésion nationale est indispensable. Or pour parvenir à celle-ci, il importe que les acteurs en charge de la solidarité soient eux-mêmes convaincus de la nécessité d'une plus grande coopération. Dans cette perspective, le rapprochement entre le monde du développement social et celui de l'économie sociale et solidaire s'avère prioritaire. C'est pourquoi le dialogue entre Hugues Sibille et Jean-Louis Sanchez autour de la question de l'innovation sociale peut présenter non seulement un intérêt politique, mais aussi symbolique.

Olivier Van Caemerbèke : Si l'innovation sociale apparaît comme l'une des solutions aux enjeux de mobilité, d'accès au numérique, de décrochage scolaire, de précarité énergétique, etc. comment l'accélérer ?

Hugues Sibille : Tout d'abord, pour que l'innovation sociale irrigue la société, la transforme, il faut que l'État sorte de sa position défensive. L'innovation sociale n'est pas dirigée contre lui. Au contraire. Elle doit contribuer à reformuler des politiques publiques après avoir expérimenté. On voit bien à propos du décrochage scolaire, combien il est difficile de faire bouger le "mammoth" de l'Éducation nationale ! Et même lorsque l'État encourage une initiative originale comme Territoires zéro chômeur de longue durée on note la même pesanteur dans les administrations concernées. On a assisté à la diffusion d'un modèle administratif, celui de l'ENA, qui est un modèle, au-delà de sa qualité d'expertise, de production de normes et de contrôle de

celles-ci, alors que ce dont nous avons besoin aujourd'hui, ce sont des responsables qui animent des processus et pas des procédures. Pour être franc il m'arrive de craindre que l'école des administrateurs territoriaux de Strasbourg ne se coule dans ce moule. Pour parvenir à ce que les hauts fonctionnaires à Paris comme en région, soient capables demain de reconnaître la légitimité des acteurs locaux pour inventer de nouvelles réponses, il faut changer leur approche culturelle pour leur apprendre à faire confiance et à être des partenaires d'un intérêt général qu'ils partagent avec d'autres.

Jean-Louis Sanchez : Ce constat de la résistance de l'État au changement, nous l'avons vérifié lors d'une étude sur onze territoires. Ce qui est inquiétant, c'est de voir comment les acteurs locaux associatifs et politiques perçoivent aujourd'hui l'État local (préfets, administrations déconcentrées). Faute de moyens pour soutenir et accompagner l'innovation sociale, les repré-

LE DESSIN DU MOIS

PAR XAV

L'ÉTAT EST PEU PRÉSENT
DANS L'INNOVATION
SOCIALE ...

TANT DIEUX...
ÇA PERMET
D'INNOVER 



XAV

sentants de l'État exercent de moins en moins une fonction d'incitation et de plus en plus une fonction de contrôle et de frein. Aujourd'hui, le besoin d'État que l'on ressentait fortement dans les années quatre-vingt-dix, s'est transformé en un refus d'État. La situation peut devenir

“Il faut que l'État sorte de sa position défensive”

explosive et explique déjà l'attirance des populations pour des propositions simplificatrices et démagogiques. Pourtant on peut faire autrement, comme le montre l'extraordinaire performance de la réussite éducative. C'est un dispositif qui fonctionne bien parce qu'il a été largement mis en œuvre et très librement par les collectivités locales, l'État se contentant de les accompagner. De même, durant l'étude que nous avons faite sur les onze territoires, nous avons pu relever un consensus très favorable à propos de l'instauration des délégués de préfets, qui grâce à la diversité de leur recrutement et à la souplesse de leur approche, donnent une toute autre image de l'État déconcentré : force de soutien et non point de contrôle. On avait également noté une dynamique semblable à propos de la CNSA, qui a été mise en place pour créer une nouvelle forme de co-construction des politiques publiques avec le local, l'associatif et le national. Malheureusement, après avoir été dirigée pendant quelques années seulement par des hauts fonctionnaires choisis pour leur capacité de dialogue, aujourd'hui cette institution renoue avec le vieux réflexe de privilégier l'autorité sur la coopération.

Hugues Sibille : Je partage ce point de vue sur le recul de la CNSA. J'ai constaté la même chose sur les missions interministérielles auxquelles Bercy tente de mettre fin, parce qu'il les juge onéreuses, alors que paradoxalement nous n'avons jamais eu autant besoin de solutions transversales. Par exemple, sur un sujet comme l'alimentation, comment bien faire sans le concours des administrations de l'agriculture, de l'écologie, et de la santé ?

Olivier Van Caemerbèke : La difficulté à diffuser l'innovation sociale ne provient-elle pas aussi des propres craintes du mouvement associatif, comme j'ai pu moi-même le constater à propos de l'Outil en main, par exemple, qui craignait de se voir déposséder de son savoir-faire en essayant trop largement ?

Hugues Sibille : Il peut y avoir effectivement de la part des acteurs associatifs des réticences lorsque l'on propose de dupliquer une de leurs expériences, de changer d'échelle. Et il est vrai que vouloir changer d'échelle entraîne de nombreuses tensions, comme j'ai pu l'observer à propos de Voisins malins, car le changement d'échelle peut aussi générer des risques financiers, des tensions de gouvernance ou de management, la peur de perdre son âme, etc. Ces craintes sont effectivement légitimes. Et pourtant, il faut parvenir à cette diffusion de l'innovation sociale, comme l'a fait par exemple Jean-Marc Borello, non sans être critiqué, en proposant une forme d'entrepreneuriat social de croissance avec le Groupe SOS. C'est pourquoi il faut créer un écosystème favorable à l'innovation sociale, qui à l'instar d'un écosystème environnemental respecte la biodiversité des acteurs. J'espère donc que la création du Haut Commissariat à l'innovation sociale ira dans cette direction.

“Les représentants de l'État exercent de moins en moins une fonction d'incitation”

Mais il y a un autre obstacle du côté associatif à la diffusion de l'innovation, c'est la crainte de l'évaluation, alors que pour étendre celle-ci il faut préalablement en mesurer l'impact. Je veux insister sur le fait que la première mission du Haut Commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale pourrait être de promouvoir une culture de résultats aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Alors qu'au Royaume Uni par exemple les acteurs locaux sont familiarisés avec cette nécessité, en France le monde associatif a longtemps résisté. Il change



© Le Jas

heureusement. Parmi les causes de cette méfiance, on peut noter la difficulté que nous avons à intégrer une dimension qualitative à l'évaluation. Nous devons dans l'avenir nous doter d'indicateurs plus pertinents, comme en matière d'emploi. On ne peut se contenter pour mesurer l'efficacité d'une politique publique de ne mesurer que la diminution ou l'augmentation du nombre de chômeurs.

Jean-Louis Sanchez : Cette transformation des outils d'évaluation est indispensable. D'autant plus que ce que l'on a fait ces derniers temps me paraît extrêmement superficiel. Avec la loi de 2002, on a introduit l'évaluation externe et interne dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux, mais dans des conditions qui en dénaturaient l'intérêt. En effet, en imposant des délais très courts, sans méthode, et avec des indicateurs essentiellement quantitatifs, on a mis en place un système d'évaluation purement industriel qui dévoie le processus même d'évaluation. On "fait de l'évaluation" mais sans prendre en considération sa raison d'être. C'est d'autant plus navrant qu'au même moment on assiste à une agression sans précédent du processus d'évaluation le plus efficace, celui de la sanction électorale dans les collectivités territoriales. En

effet, c'est tout l'intérêt de la démocratie locale que de favoriser le contrôle par le citoyen des décisions qui le concernent. Lorsqu'un exécutif local lance une innovation, il sait que son impact sera apprécié positivement ou négativement par les habitants, et il va donc en tenir compte dès sa prise de décision. Or un phénomène est très inquiétant actuellement, celui de la diffusion forcée de l'intercommunalité dans tout le pays. On est en train d'éloigner l'habitant et le décideur au profit d'une technocratie intermédiaire, parce que l'intercommunalité c'est avant tout le retour de la technocratie dans le local.

Olivier Van Caembèke : Les nouvelles procédures réglementaires ont-elles joué un rôle dans la technocratisation de l'action publique et associative ?

Jean-Louis Sanchez : C'est indiscutablement le cas en ce qui concerne les appels à projets, qui brident bien souvent les initiatives au lieu de les encourager. Avec les procédures d'appel à projet, on a consolidé une tendance du mouvement associatif qui existait déjà depuis une dizaine d'années, de recentrer leur activité sur les prestations et la gestion de services. Si à l'origine c'était

surtout les grandes associations productrices de services qui se sont précipitées dans cette direction, dorénavant les autres associations non productrices de services sont à leur tour entraînées dans cette course aux moyens, qui les incite à rechercher de plus en plus d'activités rentables. S'il est légitime que les collectivités locales essaient d'avoir plusieurs offres de services pour choisir non seulement la plus rentable mais aussi la mieux adaptée, il est extrêmement dommageable d'avoir fait de l'appel à projet la seule entrée dans les politiques sociales financées sur fonds publics. Le mouvement associatif est caractérisé par sa capacité à produire lui-même des projets d'innovation sociale sans attendre systématiquement que la collectivité locale l'ait fait, et de ce fait était producteur de propositions politiques. Cette possibilité-là est aujourd'hui pratiquement neutralisée par la généralisation d'appels à projets pré-formatés, et donc éloignés d'une véritable évaluation des besoins.

Hugues Sibille : Ce sujet est capital, car si l'on considère l'ensemble des budgets des associations, il représente en France 109 milliards d'euros. Dans des secteurs comme le handicap, la toxicomanie, le sida, la mobilité, sujets pour lesquels les associations ont inventé des solutions, il est de plus en plus difficile de faire émerger une proposition innovante face à des cahiers des charges bureaucratiques et des administrations qui sélectionnent souvent les "moins disant" plutôt que les "mieux disant". Certes il est normal que les financeurs demandent des comptes au secteur associatif, par exemple dans le secteur de l'aide à domicile où il existe parfois des redondances qui occasionnent des surcoûts pour le contribuable. Mais il faut trouver un juste milieu entre une systématisation de l'appel à projets qui favorise les économies financières au détriment de la pertinence, et une trop grande autonomie des prestataires associatifs au détriment du service public. Dans le monde économique lucratif, les grandes entreprises ont compris depuis longtemps qu'il valait mieux être partenaires avec leurs sous-traitants, se préoccuper de leurs conditions de production, si elles voulaient un service de qualité. Enfin, cette course à la rationalisation outrancière des budgets associatifs

HUGUES SIBILLE



Ancien PDG du groupe de conseil Ten (1980-1997), Hugues Sibille fut Délégué interministériel à l'économie sociale en 1998. En 2001, il devient directeur des Partenariats de la Caisse des Dépôts, en charge de la création des

petites entreprises et de l'économie sociale. Fondateur de l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) en 2002 il préside cet agence jusqu'en septembre 2016 et en demeure son Président d'honneur. En 2005, il devient directeur général délégué du Crédit Coopératif, puis vice-président de 2010 à 2015. Il préside aujourd'hui La Fondation du Crédit Coopératif.

Son dernier ouvrage, "La Grande Promesse, L'innovation sociale, pour réparer et transformer notre société déchirée", est sorti aux Editions Rue de l'échiquier en 2016.

entraîne un effet pervers qui est celui de la démotivation des associations à dégager des résultats comptables positifs, par crainte de perdre des subventions publiques l'année suivante au prorata de leurs excédents. On encourage la mauvaise gestion. Cette position les empêche d'investir dans la recherche et le développement d'innovations sociales.

Olivier Van Caemerbèke : Cette dérive gestionnaire traduit-elle l'absence d'une vision éthique du projet social ?

Jean-Louis Sanchez : C'est effectivement une question fondamentale. Car si l'on veut encourager la créativité des acteurs, il faut définir et valoriser le sens de l'action publique et associative. Il ne

s'agit pas seulement de préciser la finalité de l'action, mais de l'intégrer dans une dimension plus large, faire vivre le pacte républicain. C'est une dimension qui est aujourd'hui largement perdue de vue, alors que notre pays traverse une crise d'identité. Les Français le croient grand, mais sans savoir pourquoi. Parce qu'on a cessé d'entretenir l'idée qu'il est un pays de lumières et qu'il a un rôle universel à jouer sur l'entretien des lumières. C'est gommé alors que je pense que l'on pourrait réellement remobiliser la société française, ses administrations, ses services publics, si l'on rappelait que leur but est de contribuer à la construction d'une société harmonieuse et soucieuse de l'avenir de ses enfants. On pourrait même lancer le pari de faire de la France le fer de lance du développement durable dans le monde, dans ces trois composantes. Pas simplement celle de l'écologie, d'ailleurs activée par la conférence de Paris, mais aussi celle du développement humain, comme nous y invite la devise républicaine qui projette la liberté et l'égalité vers la fraternité. On ne pourra pas faire du développement durable si l'on ne met pas en préalable la nécessité de restaurer l'idée d'interdépendance. Si l'on perd le sentiment d'une responsabilité vis-à-vis des autres, on perd l'essentiel de la condition humaine et de la civilisation. Il faut à tout prix réactiver cette idée que nous devons tout faire pour que dans les écoles, dans les quartiers, dans la ville on entretienne le goût du vivre-ensemble. Mais pour que tout ce mouvement soit crédible, il faut parallèlement être capable de briser le cercle de l'accroissement des inégalités car c'est indécent aujourd'hui de parler de fraternité si en même temps on ne se préoccupe pas de maintenir le cap sur la réduction des inégalités.

Hugues Sibille : Je pense que ce mouvement vers l'éthique est aujourd'hui possible, car je vois de plus en plus de personnes, jeunes ou moins jeunes, prêtes à perdre une partie de leur salaire pour une activité qui donne du sens. Mais mon optimisme s'arrête là, car au même moment on voit s'amplifier partout une culture du divorce, qui s'installe peu à peu entre personnes puis entre communautés. Je n'ai plus envie de partager

JEAN-LOUIS SANCHEZ



Fondateur et délégué général de l'Observatoire national de l'action sociale décentralisée, (Odas), politologue, auteur de nombreux ouvrages sur le développement économique et social, la décentralisation et la crise, il s'est engagé depuis

de nombreuses années dans la défense du lien social et du vivre-ensemble. En 1999, il lança un appel à la fraternité qui fut à l'origine de la promotion de la Fraternité comme Grande Cause nationale en 2004. Cela donna lieu à une forte implication des maires des grandes villes de France (Paris, Marseille, Bordeaux) dont les deux tiers signeront une charte de la Fraternité. Ce souci de contribuer à la consolidation du Vivre-Ensemble, l'a en outre conduit à créer *Le Jas (Le Journal des Acteurs Sociaux)* dont il est le directeur éditorial et L'Institut national du développement social.

Son dernier ouvrage, "La promesse de l'autre. Parce qu'une société désunie est une société désarmée" est sorti aux éditions Les Liens qui Libèrent en 2013.

avec toi, de vivre avec toi, de payer pour toi, d'avoir des contraintes avec toi, donc on se sépare. C'est toutes les formes de Brexit, petits ou grands (comme le montrent les revendications de la Catalogne ou d'autres régions riches). Le vivre ensemble est mis à mal. Ce sont aujourd'hui des régions qui veulent quitter les pays, demain ce seront les villes riches, et pourquoi pas les quartiers les mieux lotis. Je partage donc entièrement la vision de Jean-Louis, en y introduisant davantage la dimension européenne. Il est indispensable aujourd'hui d'être capable d'inventer un modèle social à l'échelle européenne qui soit de l'ordre de la civilisation, avec une préoccupation de développement durable mais aussi de vivre-ensemble. ■