



MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME  
ET DE L'ENVIRONNEMENT  
CLAUDE NICOLAS LEDOUX      USR 3124

## Cahier III

La Franche-Comté, une région innovante dans le  
champ de l'intervention sociale ?



*L'innovation en Franche-Comté : pour une meilleure  
orientation des politiques publiques 2007-2013*

Rapport final



Mars 2009

La réalisation de ce rapport et des monographies ont été coordonnées par

Institut Régional du Travail Social de Franche-Comté

#### Contact

Creux Gérard

Institut Régional du Travail Social de Franche-Comté

#### Pour citer ce rapport

Creux G. et C. Chantefoin, « La Franche-Comté, une région innovante dans le champ de l'intervention sociale », dans *L'innovation en Franche-Comté : pour une meilleure orientation des politiques publiques 2007-2013*, Rapport MSHE C.N. Ledoux pour la Préfecture de la Région Franche-Comté, mars 2009.

Cette étude a été réalisée par la MSHE C.N. Ledoux pour la Préfecture de la Région Franche-Comté.

Elle a été co-financée par le Fonds Européen de Développement Régional et par le Fonds National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire.

## Table des matières

1. INTRODUCTION .....	4
1.1. De l'innovation en général .....	6
1.2. Le concept d'« innovation » appliqué au champ de l'intervention sociale .....	7
Sur l'intervention sociale .....	7
De l'innovation technologique à l'innovation sociale .....	8
1.3. Les critères de sélection des réalisations innovantes .....	10
2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	12
2.1. La monographie comme outil de recherche .....	12
2.2. Modèle d'analyse des innovations sociales .....	13
2.3. Méthode de recueil de données .....	14
Construction de l'échantillon .....	14
La démarche qualitative comme outil d'investigation .....	14
Méthode d'analyse .....	16
3. ANALYSE MONOGRAPHIQUE - DESCRIPTION DU CONTEXTE METHODOLOGIQUE .....	17
2.4. La brasserie de l'Espace : une innovation en partenariat .....	18
Contexte méthodologique .....	18
Conditions d'émergence .....	18
Innovation .....	19
Processus .....	21
Résultats .....	24
Diffusion et transformation sociale .....	25
2.5. « Ages et vie (habitat) » : innovation locale face à un problème global .....	27
Contexte méthodologique .....	27
Conditions d'émergence .....	27
Innovation .....	29
Processus .....	31
Résultats .....	34
Diffusion et transformation sociale .....	35
2.6. Les Jardins de Cocagne : une innovation transférable .....	37
Contexte méthodologique .....	37
Conditions d'émergence .....	38
Innovation .....	39
Processus .....	41
Résultats .....	43
Diffusion et transformation sociale .....	44
2.7. Les invités au festin : une innovation labellisée .....	46
Contexte méthodologique .....	46
Conditions d'émergence .....	46
Innovation .....	48
Processus .....	49
Résultats .....	52
Diffusion et transformation sociale .....	54
Conclusion .....	56
Bibliographie .....	58
Annexes .....	60

## 1. Introduction

Dans le cadre du diagnostic sur l'innovation en Franche-Comté, ce travail traite de l'innovation non technologique et est consacré à l'analyse de l'innovation sociale. Cette partie du diagnostic est réalisée par l'Institut Régional du Travail Social de Franche-Comté.

L'histoire industrielle de la Franche-Comté s'accompagne d'une attention particulière du traitement de la « question sociale »[1]. Cependant, à notre connaissance, très peu de travaux traitent de ce fait social dans une perspective liée à l'« innovation », cette notion renvoie davantage aux sciences et techniques et au secteur marchand en général. Or, il est un domaine où elle se fait moins visible, il s'agit en l'occurrence du champ de l'intervention sociale où l'on parlera d'« innovation sociale ».

Si l'on s'en tient dans un premier temps à la définition de l'OCDE, « *L'innovation sociale vise à satisfaire de nouveaux besoins qui n'ont pas été abordés par le marché ou à créer de nouveaux moyens plus satisfaisants d'insertion en donnant aux gens une place et un rôle économique et social, tout en introduisant de nouveaux types de production. Les innovations sociales renforcent le développement local par la qualité de la vie et des ressources humaines et, plus généralement, par la capacité d'un territoire d'élargir ses perspectives de développement* »[2].

Quelques exemples peuvent illustrer cette définition au niveau de la région Franche-Comté. En effet, si l'assistance financière ou humaine auprès des personnes en difficulté sociale, physique ou mentale est gérée par des dispositifs légaux, la Franche-Comté a été régulièrement le théâtre d'« innovation » dans le champ de l'intervention sociale, terme sur lequel nous reviendrons. À titre d'exemple, dès les années 1960, la ville de Besançon met en place un dispositif de prise en charge des personnes âgées par la construction de foyers-logements, ainsi que la mise en place de services à domicile favorisant ainsi leur maintien à domicile et la création d'un minimum vieillesse locale. En 1968, poursuivant cette politique et sous l'impulsion de Henri Huot alors adjoint aux affaires sociales, ce dernier déclare, « *Nous avons instauré depuis 1967 dans notre commune un minimum vieillesse local supérieur à celui de l'Etat en faveur des personnes âgées. Il est versé par le CCAS*[3]. *Il suffirait donc d'en étendre le principe aux familles les plus démunies* »[4], elle instaure le MSG[5] à destination des parents isolés, des personnes seules. D'autres communes vont reprendre l'idée telle que Montbéliard en 1971. Elle s'étendra à des villes hors région Franche-Comté telle que Chenôve en Côte d'Or en 1978. Entre 1984 et 1987, le dispositif sera étendu aux chômeurs en fin de

---

1 Terme que nous empruntons à Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Editions Fayard, 1995

2 Définition de l'OCDE, [en ligne], [http://www.oecd.org/about/0,3347,fr\\_2649\\_34459\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,fr_2649_34459_1_1_1_1_1,00.html) (consulté le 17/03/2008)

3 Centre Communal d'Action Sociale

4 Cité par Alain Borderie, *Combattre l'exclusion : des bureaux de bienfaisance aux CCAS, une histoire de l'action sociale de proximité*, Soisy-sur-Seine, Editions Public Histoire, 2006, p.128, [en ligne], [www.unccas.org/publications/docs/060707-LIVRE-80ans.pdf](http://www.unccas.org/publications/docs/060707-LIVRE-80ans.pdf) consulté 20/03/2008)

5 Minimum Social Garanti

droit, aux personnes en attente de prestations. Et en 1988, ce dispositif est étendu à l'ensemble du territoire sous le nom de RMI[6].

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons proposé la réalisation de quatre monographies de projets que nous avons considérés, au regard des apports théoriques, comme « innovants ». Nous avons ainsi retenu

- l'entreprise « Ages et vie Habitat » et son concept d'habitation pour personnes âgées
- la « Brasserie de l'Espace », entreprise d'insertion basée sur une démarche partenariale originale réunissant les collectivités territoriales et le secteur de la Culture
- « Les Jardins de Cocagne », également entreprise d'insertion fondée sur l'agriculture biologique
- « Les Invités Au Festin », association à but non-lucratif décrite comme une « expérience innovante d'alternative psychiatrique et citoyenne ».

En faisant ces choix, nous voulons montrer le caractère relativement dynamique et permanent de l'« innovation » dans le champ de l'intervention sociale en Franche-Comté.

A partir d'un modèle d'analyse, l'objectif principal de cette recherche est de dégager les conditions sociales de production des actions innovantes entendues ici comme des « *pratiques visant plus ou moins directement à permettre à un individu - ou à un groupe d'individus - de prendre en charge un besoin social - ou un ensemble de besoins - n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes par ailleurs* »[7].

Dans un premier temps, afin d'établir le cadrage théorique de ce travail, nous reviendrons sur le concept d'« innovation » et plus particulièrement d'« innovation sociale » dont la principale difficulté réside dans le fait du caractère peu matériel de ce type de démarche.

Dans un second temps, nous proposerons un modèle d'analyse de ces réalisations. Son objectif est de rendre lisible le processus d'« innovation ».

Et enfin dans un troisième et dernier temps, nous analyserons quatre projets retenus à partir de recherche documentaire et d'un travail de terrain auprès des différents acteurs de ces réalisations.

---

6 Revenu Minimum d'Insertion

7 Jean-Louis Chambon, Alix David, Jean-Marie Devevey, *Les innovations sociales*, Paris, Editions PUF, Que sais-je ?, 1982, p.8

## 1.1. De l'innovation en général

Notre objectif n'est pas de faire l'histoire du concept d'« innovation » mais d'en retenir les éléments essentiels pour une compréhension des « innovations sociales » sur lesquelles nous reviendrons.

Ce sont les travaux de Joseph Aloïs Schumpeter qui représentent les éléments de base des réflexions sur le concept d'innovation. Il opère une distinction entre invention et innovation. Ainsi, l'invention renvoie à la conception de nouveautés qui s'inscrivent dans des produits, des méthodes, des structures. L'innovation quant à elle représente la mise sur le marché et/ou l'intégration dans un milieu social de ces inventions. Norbert Alter note que l'innovation « *représente l'articulation entre deux univers. Celui de la découverte, qui se caractérise par une certaine indépendance vis-à-vis des contraintes externes, et celui de la logique de marché et/ou d'usage social qui représente le moyen de tirer profit des inventions. L'inventeur ou le concepteur (d'un objet ou d'une organisation) peuvent être des génies dénués de sens pratique, mais pas l'innovateur, qui se charge de trouver un marché ou un usage à ces découvertes* »[8].

Le sociologue note par ailleurs que « *L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques* »[9]. Et d'ajouter que ce processus n'est pas mécanique, toute découverte ne se transformant pas toujours en innovation. Ce qui la caractérise, c'est que le processus qui y mène ne se réalise ni mécaniquement ni simplement. En effet, Robert K.Merton[10] note que l'innovation demeure dans l'impossibilité pour certains acteurs d'atteindre des buts sociaux légitimes avec les moyens dont ils disposent.

Ainsi Norbert Alter, à partir de la lecture de Joseph Aloïs Schumpeter, souligne que le processus de développement de l'innovation se fait toujours en « séquences » qui représentent trois temps distincts et ce, quelque soit l'innovation. Dans un premier temps « *le passage des combinaisons routinières aux combinaisons à risque est le fait de quelques individus marginaux du point de vue du « loisir » économique dominant* »[11]. La seconde phase se caractérise par la « violence » notamment lorsqu'il y a possibilité de profit et qu'apparaissent des « essais » d'imitateurs qui reproduisent et adaptent les innovations initiales. Enfin, un troisième temps se caractérise par l'établissement progressif de nouvelles « règles du jeu » et par une réduction de la poussée novatrice.

Autrement dit, l'innovation est un processus dynamique qui allie à la fois contrainte et situation « anémique ». Elle « *se produit dans un lieu précis et à un moment précis* »[12]. Ainsi ce qu'il

---

8 Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Editions PUF, 2<sup>e</sup> édition, 2005, p.8

9 Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Editions PUF, 2<sup>e</sup> édition, 2005, p.7

10 Robert K.Merton, « *The Normative Structure of Science* », in N.W.Storer (dir.), *The Sociology of science*, Chicago, University of Chicago, Press, p.267-278, cite in *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Quebec, Editions PUQ, 2007, p.5

11 Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Editions PUF, 2<sup>e</sup> édition, 2005, p.14

12 En référence aux analyses de François Perroux in *L'innovation sociale : émergence et effet sur la transformation des sociétés* sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Quebec, PUQ, 2007, p.4

convient d'identifier, ce sont les obstacles ou les résistances à l'innovation. Elles sont de trois grandes catégories. La première souligne que l'innovateur agit dans un contexte d'incertitude. La seconde renvoie au fait qu'« *il est objectivement plus difficile de faire du nouveau que ce qui est accoutumé et éprouvé* »[13]. Et la troisième renvoie aux réactions du milieu social à l'égard de l'innovation.

Cependant, si le concept d'innovation est régulièrement affilié au domaine des technologies et des techniques, notre objectif est de voir comment il peut s'appliquer au champ de l'« intervention sociale » afin d'aboutir à ce qu'il est convenu d'appeler l'« innovation sociale »

## 1.2. Le concept d'« innovation » appliqué au champ de l'intervention sociale

### Sur l'intervention sociale

Avant de rentrer plus en détail sur le concept d'« innovation sociale », il est nécessaire de définir plus spécifiquement ce nous entendons par « intervention sociale ». L'objectif n'est pas de faire ici l'histoire de cette notion qui n'est cependant pas neutre car il se substitue régulièrement à celui de « travail social ». Et ce glissement sémantique n'est cependant pas neutre. Si le terme « social » est relativement polysémique, celui d'« intervention sociale » engage un point de vue spécifique dès lors que l'on s'intéresse à la « question sociale ».

En effet, comme le fait remarquer Jean-Noël Chopart « (...) *les mots maniés ne sont pas seulement ceux des chercheurs mais aussi ceux utilisés par les institutions et les praticiens engagés quotidiennement dans l'aide et l'action sociales* »[14]. Et l'utilisation d'un terme plutôt que d'un autre est de fait une prise de position. Si l'usage du terme d'« intervention sociale » remplace régulièrement celui de « travail social », cette « substitution » a un sens à partir du moment où elle est recontextualisée. Le sociologue explique ainsi que « *La réponse est évidemment nuancée selon que l'on privilégie les mutations ou que, bien au contraire, on met l'accent sur les permanences des fonctions sociales et des modalités de l'action* »[15]. D'autre part, il note que la réponse à la question n'est pas seulement affaire d'objectivité ou d'argumentation scientifique. C'est aussi une « action normative » qui invite à réfléchir sur la distinction entre les deux termes.

Pour le Ministère (DGAS, Direction Générale des Affaires Sociales), le « travail social » est l'« *Ensemble d'activités sociales conduites par des personnes qualifiées, dans le cadre d'une mission autorisée et/ou prévue par la loi, au sein de structures publiques ou privées, en direction de personnes ou de groupes en difficultés, afin de contribuer à la résolution de leurs problèmes* »[16]. Pour Jean-Noël Chopart, l'« intervention sociale » renvoie à « *toutes activités*

---

13 Joseph Aloïs Schumpeter cité par Diane-Gabrielle Tremblay, « *A-t-on appris et innové* » in *L'innovation sociale : émergence et effet sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrisson, Quebec, PUQ, 2007, p.233

14 Jean-Noël Chopart, « *Conclusion : du travail social à l'intervention sociale* », in *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Paris, Editions Dunod, 2000, p.267

15 Jean-Noël Chopart, « *Du travail social à l'intervention sociale* » in *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Paris, Editions Dunod, 2000, p. 267

16 Etudes et résultats, « *Les métiers du travail social, hors aide à domicile* », n° 441, novembre 2005, p.2

*rémunérées par des financements socialisés, s'exerçant dans un cadre organisé, qu'il soit public ou privé, et visant des personnes ou des publics en difficulté d'intégration sociale ou professionnelle dans une perspective d'aide, d'assistance ou de contrôle, de médiation ou d'actions d'animation ou de coordination* »[17]. Cette définition a été retenue pour la réalisation du programme de la MIRE [18] consacré aux mutations du travail social en 1999.

Les deux définitions ont en commun le « flou » des contours de l'action (« ensembles d'activités sociales » pour l'une et « toutes activités rémunérées » pour l'autre) et diffèrent par le fait qu'elles renvoient à des individus spécifiques et c'est sur ce point que se jouent les nuances. Ainsi la première définition renvoie au personnel qualifié et sous-entend de fait l'appellation de « travailleurs sociaux » (du point de vue institutionnel, c'est-à-dire reconnu par l'Etat[19] tandis que la seconde ne fait référence à aucun professionnel[20]. Pour cette raison, nous retenons le terme d'« intervention sociale » car il permet d'élargir le champ d'investigation de notre recherche et d'intégrer des réalisations du secteur marchand qui ne seraient pas ouvertement reconnues dans le champ du « travail social » compte tenu de leur caractère « libéral ». Nous reviendrons un peu plus tard sur ce point.

#### *De l'innovation technologique à l'innovation sociale*

Louise Dandurand remarque à partir d'une approche historique et comparative que « *l'innovation n'est pas seulement un mécanisme économique ou un processus technique. Elle est avant tout un phénomène social* »[21]. Il s'agit d'une construction sociale. Cependant, l'émergence du concept d'« innovation sociale » apparaît clairement vers la fin des années 1990. Sa définition reste néanmoins relativement floue compte tenu de son caractère peu matériel.

En effet, pour construire le concept d'innovation sociale, il est nécessaire de faire appel à ses origines techniques. Le Manuel d'Oslo indique ainsi que l'innovation technologique couvre « les produits et procédés nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplis »[22]. Et d'ajouter, « *On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant -*

---

17 Jean-Noël Chopart, *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Paris, Editions Dunod, 2000, p. 6

18 Mission de Recherche de la Direction de la Recherche des Etudes de l'Evaluation et des Statistiques (DRESS) du ministère de la santé.

19 Hélène Strohl note que « *La définition du travail social s'apparente à une tautologie : le travail social est l'activité exercée par les travailleurs sociaux. Les travailleurs sociaux sont ceux définis comme tels par le ou les ministères compétents en matière de travail social* », *L'intervention sociale, un travail de proximité*, Rapport annuel 2005, Paris, Editions La documentation française, Paris, 2006, p.8

20 Peut-être par provocation, Bertrand Ravon donne lui aussi une définition de l'intervention sociale : « *Expression non contrôlée permettant de désigner l'ensemble des actions sociales qu'elles soient l'œuvre de bénévoles ou de professionnels, qui tend à se substituer à celle, plus institutionnelle, de travail social* » in *Problèmes économiques et sociaux*, « Le travail social », dossier réalisé par Bertrand Ravon, N° 890, juillet 2003, p.114

21 Louise Dandurand, « *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative* », in *Revue Française d'Administration publique*, n° 115, 2005, p.379

22 Manuel d'Oslo, *La mesure des activités scientifiques et technologiques* (2<sup>e</sup> édition), OCDE, 1997, p.36 (disponible à cette adresse : <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523>)

*séparément ou simultanément - les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail »[23].*

La définition que donne Camil Bouchard de l'innovation sociale est de fait très proche de celle du manuel d'Oslo. Il indique qu'il s'agit de « *toute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer ou résoudre un problème et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* »[24]. Le maintien du terme « produit » reste néanmoins très connoté et renvoie davantage à la production en série.

Cependant, Catherine Tourrilhes[25] note cinq raisons qui permettent d'utiliser le terme d'innovation dans le champ de l'intervention sociale.

Premièrement, l'innovation prend sa place dans toute action sociale qui cherche à aider l'individu ou un groupe d'individus à améliorer sa vie quotidienne et à rechercher ses propres possibilités d'émancipation, c'est-à-dire la maîtrise de sa propre vie, dans une lutte contre les déterminismes sociaux et dans une non-reproduction des inégalités sociales.

Deuxièmement, il réhabilite une des caractéristiques de la pratique du travail social où le praticien doit non seulement porter assistance aux personnes en difficulté mais favoriser leur émancipation et souvent faire preuve d'inventivité face à des situations d'usagers toujours différentes.

Troisièmement, c'est un terme souvent utilisé dans le champ de l'intervention sociale, dans ses politiques et les dispositifs sociaux mis en place, conjurant ainsi l'impuissance face à une forme de « fatalité sociale ».

Quatrièmement, il marque un refus de l'immobilisme, des modes d'action pré-établis, des « routines bureaucratiques ». Il reste porteur d'imaginaire et d'utopie.

Et enfin, il correspond, dans le champ de l'intervention sociale et plus particulièrement dans l'institution sociale, à la pratique et au comportement du « marginal-créateur » peu accepté dans l'institution, celui qui est à la frontière d'autres champs d'exploration, sources d'innovation.

Ici en revanche, on notera la mise en avant de l'aspect qualitatif de l'innovation sociale et de l'importance accordée à l'individu « novateur ». Et la définition apportée par l'OCDE semble davantage convenir au champ de l'intervention sociale, « *il y a innovation sociale lorsque de nouveaux mécanismes et de nouvelles normes assurent et améliorent la situation des habitants, des collectivités et des territoires dans les domaines de l'insertion sociale, de la création d'emplois et de la qualité de la vie. Les entreprises sociales et le secteur à but non-lucratif en général, sont*

---

23 Manuel d'Oslo, *La mesure des activités scientifiques et technologiques* (2<sup>e</sup> édition), OCDE, 1997, p.9 (disponible à cette adresse : <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf>)

24 Camil Bouchard cité par Hélène P.Tremblay, « Innovation sociale et société innovante : deux versants d'une nouvelle réalité » in *L'innovation sociale : émergence et effet sur la transformation des sociétés* sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrison, Québec, PUQ, 2007, p.233

25 Catherine Tourrilhes, *Jeunesse en difficulté et innovation sociale*, Thèse de doctorat, Université Lille 3 Charles de Gaulle, 2003 [en ligne] <http://documents.univ-lille3.fr/files/pub/www/recherche/theses/tourrilhes-catherine/html/these.html> (consulté le 09/04/2008)

*considérés comme des éléments clés pour atteindre des objectifs sociaux et économiques* »[26]. Néanmoins, il conviendrait d'intégrer à cette définition le secteur à but lucratif au regard de la définition retenue de l'« intervention sociale » et de souligner que les nouveaux mécanismes et nouvelles normes sont avant tout le fait d'un individu ou de groupe d'individus qui à un moment donné prennent en charge un problème ou un besoin social qui n'a pas trouvé de réponses « acceptables » ou « efficaces ».

Cet élément nous semble particulièrement important dans la définition des « innovations sociales » car il est, pour notre cas, l'élément moteur du processus.

Il s'agit désormais de définir les critères que nous avons retenus dans le cadre de cette enquête quant au choix des « innovations sociales ».

### 1.3. Les critères de sélection des réalisations innovantes

Le travail de définition vu dans la première partie a permis de cerner quelques caractères du concept d'innovation et plus particulièrement d'innovation sociale. Il est cependant nécessaire d'expliquer les éléments qui nous ont conduit à faire le choix des quatre monographies.

Plusieurs aspects objectifs permettent de circonscrire les innovations sociales et ce à partir de leur processus. Si elles ont pour vocation à être diffusées, ce stade peut-être clairement identifié. Nous pouvons ainsi distinguer deux types d'innovations dans le champ de l'intervention sociale :

- celles qui s'inscrivent sur une échelle locale, au niveau d'une commune, d'un département ou d'une région
- celles qui s'inscrivent sur une échelle globale ou l'ensemble du territoire

Cependant, la diffusion d'une innovation s'inscrit dans le temps et il s'agit ici d'une variable importante dans notre critère de sélection. Afin de mettre en avant le fait que l'innovation en Franche-Comté s'inscrit dans une dynamique permanente, nous avons retenu deux projets récents (moins de deux ans d'existence) et deux projets déjà bien installés (plus de 15 ans d'existence). Ce qui signifie que les plus anciens ne sont plus aujourd'hui des innovations en tant que telles au regard de ce que nous avons vu plus haut. Néanmoins, elles ont apporté et apportent toujours une spécificité dans le traitement d'une question sociale. Il importe donc de retenir des réalisations « installées », qui ne sont plus nouvelles en tant que telles mais qui ont fait leur preuve et des projets en cours de réalisation. Autrement dit, le facteur temps constitue la première variable de notre sélection.

Le second élément à prendre en compte, c'est le caractère de l'innovation. Catherine Tourrilhes distingue deux types d'innovation. D'une part, l'innovation volontaire, « *Dans ce cas l'innovation est implantée par incitation, voire imposition par des directives officielles externes. L'innovation est érigée en institution* ». Ainsi, elle peut être liée aux politiques publiques. Les collectivités

---

26 Définition de l'OCDE, [en ligne] [http://www.oecd.org/about/0,3347,fr\\_2649\\_34459\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,fr_2649_34459_1_1_1_1,00.html) (consulté le 17/03/08)

territoriales peuvent donner les moyens d'agir et d'encourager les innovations sociales que ce soit sur le plan financier, juridique, matériel ou humain. Cependant, leur engagement dépend également de leur orientation politique et des choix d'investissements. Et, si les intérêts immédiats diffèrent des besoins sociaux, ils peuvent, au contraire être un frein à l'innovation sociale.

D'autre part, l'innovation émergente « *qui émanera d'individus ou d'un groupe d'individus dans un désir conscient ou inconscient de changement. Cette innovation émane du « terrain social » et elle est instaurée au prix d'une lutte, sans reconnaissance de validation, sans légitimation. Elle est l'oeuvre de pionniers et fera éventuellement l'objet plus tard d'une appropriation, souvent déconnectée de son sens initial, par une institution qui l'imposera comme innovation. Le désir auquel correspond l'innovation sociale est celui de satisfaire par soi-même ses besoins dans les créneaux laissés vides par les organisations en place* ».

Bien qu'à notre sens ces deux types d'innovation ne soient pas vraiment hermétiques (car au départ elles sont toujours le fait d'individus y compris dans la rédaction de directives officielles), nous retiendrons davantage l'« innovation émergente ». Il s'agit ici de notre second critère.

Enfin, nous n'avons pas trouvé pertinent de distinguer, au sein de l'intervention sociale, le secteur marchand du secteur non-marchand. En effet, au regard des fondements historiques du champ, un tel positionnement nous situerait davantage dans un débat idéologique. Et il serait illusoire de penser que les actions qui s'inscrivent dans le champ de l'intervention sociale sont « non-lucratives ». Certaines s'inscrivent désormais dans une logique de marché (que ce soit dans la sphère de la formation, des personnes âgées, etc.) dans un secteur qui jusqu'à présent se caractérisait par une démarche désintéressée.

Même si le champ de l'intervention sociale est principalement composé d'associations, force est de constater qu'aujourd'hui, nous assistons à une marchandisation de ce secteur que ce soit au niveau des professionnels [27] ou encore des structures.

Ainsi, nous avons retenu deux réalisations relativement récentes : une SARL [28] « Ages et vie (habitat) » créée en 2006 et la « Brasserie de l'Espace », une entreprise d'insertion mise en service en 2008. Les deux autres sont déjà ancrées et connues du secteur de l'intervention sociale et s'étendent aujourd'hui sur l'ensemble du territoire national : « Les Jardins de Cocagne », entreprise d'insertion créée en 1992 et « Les invités au festin », association sans but lucratif créée en 1990. Nous reviendrons plus en détail sur chacune de ces réalisations dans la troisième partie.

---

27 Les premiers résultats de l'enquête emploi 2008 réalisée par l'IRTS de Franche-Comté et qui concerne l'insertion des diplômés du travail social nous ont permis de constater que certains professionnels, en l'occurrence les médiateurs familiaux, s'inscrivaient dans une démarche libérale en s'installant à leur compte.

28 Société À Responsabilité Limitée

## 2. Méthodologie de recherche

Il s'agit désormais de définir les éléments méthodologiques de cette recherche. Ils se basent sur trois axes.

Premièrement, il est nécessaire de développer l'outil de recherche retenu pour l'étude de ces quatre réalisations.

Deuxièmement, il est nécessaire d'élaborer un modèle d'analyse permettant d'appréhender au mieux le processus d'innovation.

Troisièmement, il s'agit d'élaborer une méthode de recueil de données la mieux adaptée au regard des réalisations retenues.

### 2.1. La monographie comme outil de recherche

Dans le cadre de cette étude, nous avons privilégié la démarche qualitative et avons retenu l'approche monographique qui, d'un point de vue général, est à la fois une méthode d'enquête mais est aussi une manière particulière de présenter les résultats. Selon Jean-Marie Van der Maren, « *on appellera monographie (...) les recherches qui tentent de mettre en évidence des traits généraux, sinon universels, à partir de l'étude détaillée et fouillée d'un seul cas, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une situation* »[29]. Cette démarche implique par ailleurs « *l'enquête de terrain et l'observation directe (in situ) propices à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité* »[30]. Le travail monographique est en premier lieu un travail descriptif.

Au travers de cette approche, l'objectif est de saisir la singularité des réalisations. Mais il ne s'agit pas pour autant de donner de valeurs généralisantes à partir de cas particuliers. En effet, cette méthode ne se veut pas représentative au sens statistique du terme. Son objet, pour ce qui nous concerne est de saisir, au travers l'« histoire » du projet, le processus d'innovation. Ainsi, comme le note Jacques Hamel, « *La monographie, la méthode de cas, ne renvoie (...) pas à un âge de pierre de l'histoire des sciences de la société. Par la description, elle est le passage obligé de la mesure des propriétés d'un objet (...)* »[31].

Cependant, ce type de démarche n'est pas exempt de critiques, ces dernières étant davantage liées à son manque de rigueur et au fait qu'elle n'apporte pas de généralisation. Nous pensons en revanche que le problème ne se situe pas à ce niveau. Ainsi Salvador Juan note que « *La technique monographique pose d'emblée le problème du classement de la multitude des faits recueillis. Etant essentiellement de nature inductive, elle n'organise pas a priori, le matériel ; le chercheur doit relever tout ce qui est possible* »[32].

---

29 Jean-Marie Van der Maren, *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Louvain-la-Neuve, Editions de Boeck, 1996, p.198

30 Stéphane Dufour, Dominique Fortin, Jacques Hamel, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Montréal, Editions Albert Saint-Martin, 1991, p.18

31 Jacques Hamel, « *Pour la méthode de cas. Considérations méthodologiques et perspectives générales* », in *Anthropologie et Sociétés*, vol. 13 no 3, 1989, pp. 59-72.

32 Salvador Juan, *Méthodes de recherche en sciences sociohumaines : exploration critique des techniques*, Paris, Editions PUF, 1999, p.32-33

Pour palier à ces « insuffisances », il est nécessaire de définir clairement le modèle d'analyse appliqué aux réalisations retenues et la méthode de collecte de données la mieux adaptée pour cette fin.

## 2.2. Modèle d'analyse des innovations sociales

Le modèle d'analyse que nous proposons dans le cadre de ces réalisations s'inspire des travaux menés par le CRISES[33] et s'appuie sur cinq axes[34].

Le premier axe renvoie aux conditions d'émergence. En effet, les innovations sociales apparaissent dans un contexte spécifique. Il s'agit ici de mettre en avant les origines de l'innovation et ce qu'elle cherche à résoudre. Autrement dit, il est nécessaire de repérer le diagnostic des différents acteurs inscrits dans la démarche et de mettre en avant les contradictions et dissonances qui représentent à l'origine les facteurs de l'innovation sociale.

Le second axe correspond à l'innovation sociale en tant que telle. Elle est de deux ordres : soit le contenu de la solution retenue, soit dans le processus de « prise de décisions » (nouvelle façon de résoudre un problème par exemple).

Le troisième axe analyse le processus des innovations sociales et ce point nous paraît particulièrement important. En effet, « innover », c'est « *introduire du nouveau, produire du changement dans les conduites et les représentations, en proposant de nouveaux objets, de nouvelles méthodes ou techniques, de nouvelles visions, significations ou croyances* »[35]. Et ce processus renvoie à la réalisation d'un nouveau produit qui peut être alternatif « *en rupture avec l'état actuel des choses* »[36]. Cependant, cette rupture se construit au travers de tensions entre les acteurs et/ou les institutions des contradictions, des appuis et des résistances (formelles ou informelles). Elles donnent ainsi lieu à des compromis où se déterminent les contenus de l'innovation afin d'en assurer la pérennité. Et ce processus est propre à chaque innovation. D'autre part, ce qui caractériserait une « innovation sociale » « *c'est qu'elle emprunte plutôt une trajectoire complexe et largement imprévisible et produise des résultats qui sont le plus souvent en décalage avec les résultats souhaités* »[37]. Ce qui signifie que « *l'innovation sociale peut être considérée comme un processus qui emprunte une trajectoire non déterminée et non linéaire qui évolue selon les stratégies des acteurs et les solutions apportées aux contradictions qu'elle comporte inévitablement* »[38]. Il est nécessaire également de prendre en compte, au-delà des stratégies d'acteurs, l'environnement institutionnel dans lequel se produit l'innovation sociale et qui est « *comme un ensemble composé de systèmes et de sous-systèmes d'institutions qui ne sont*

---

33 Centre de Recherche sur les Innovation Sociales. Voir également leur site : <http://www.crisis.uqam.ca/>

34 *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Quebec, Editions, PUQ, 2007, pp.347-348

35 Dictionnaire critique d'action sociale, sous la direction de Brigitte Bouquet, Jean-Yves Barreyre, André Chantreau, Pierre Lassus, Paris, Bayard collections, 1995, pp. 206-207

36 Louise Dandurand, « *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative* », in Revue française d'administration publique, n° 115, 2005, p.380

37 *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Quebec, PUQ, 2007, p.346-347

38 *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Quebec, PUQ, 2007, p.347

pas toujours cohérents et qui se confrontent »[39]. Dans ce cas, nous pourrions également parler de stratégies institutionnelles.

Le quatrième axe renvoie aux résultats de l'innovation sociale. Ils peuvent être perçus de manière très différente selon les acteurs engagés.

Enfin, le dernier axe concerne la question de la transformation sociale. L'innovation peut ainsi être généralisée, institutionnalisée, diffusée. Cet aspect peut être analysé au travers de la diffusion ou non de l'innovation et ce au regard des stratégies des acteurs qui peuvent jouer soit un rôle de frein, soit un rôle de support. Cet élément doit également être analysé au regard de la forme institutionnelle de chaque projet. En effet, la diffusion peut être liée à un développement économique et au mode statutaire de l'innovation.

Ainsi, la construction de cette analyse va consister à identifier les étapes permettant de comprendre le processus de l'innovation de chaque réalisation et sera présentée suivant ces cinq axes ce qui garantira une certaine lisibilité dans la compréhension du phénomène. Elle s'accompagnera en premier lieu d'une description de l'action et l'ensemble s'appuiera sur les données recueillies.

### 2.3. Méthode de recueil de données

#### Construction de l'échantillon

En premier, il est nécessaire de définir les personnes directement concernées par cette étude. En effet, « Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger et à quel titre ; déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions »[40]. Nous avons donc retenu les personnes initiatrices de chaque réalisation. Elles sont parfaitement identifiables et restent les acteurs privilégiés de l'action. Nous avons également retenu ce que nous appelons les « récepteurs » de l'innovation et sur un projet particulièrement, celui d'« Ages et vie (habitat) ». Il s'agit en l'occurrence d'élus locaux (maires) que nous avons considéré comme faisant partie du processus d'innovation.

#### La démarche qualitative comme outil d'investigation

Le modèle d'analyse constitue le socle de ce travail. Il est également le fil conducteur quant au choix de la méthode de recueil de données. C'est sur cette base que l'appareil méthodologique a été construit. Cependant, si l'innovation est au cœur de notre questionnement et que les projets s'inscrivent dans le champ de l'intervention sociale, la difficulté réside dans la diversité des expériences. En effet, il ne s'agit pas de projets axés uniquement sur les personnes âgées ou uniquement sur les personnes en difficulté sociale.

---

39 *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Québec, PUQ, 2007, p.5

40 Alain Blanchet et Anne Gotman, *L'enquête et ses méthodes*, Paris, Editions Nathan, 1992, p.50

Autrement dit, notre approche qualitative repose sur la diversité des sources d'information. Ainsi, nous nous basons en premier lieu sur les ressources documentaires (littéraires, sonores et vidéos) et sur un travail de terrain (entretiens, visites des lieux).

Le fait de diversifier les sources d'information mais aussi d'informateurs permet d'assurer une certaine fiabilité et exhaustivité des informations.

Cependant, c'est la démarche par entretien que nous avons privilégiée. En effet, Henri Raymond note que « *Les entretiens (...) conduisent ainsi à une parole (...). Ce que nous entendons par parole, c'est ce type de relation qui, à travers les variations individuelles, révèle une remarquable homogénéité. C'est cette organisation qui nous a conduit à considérer certains entretiens comme de véritables discours et ce sont ces discours que nous nous sommes efforcés d'obtenir des personnes interviewés. Ce que nous entendons par discours, c'est la forme sous laquelle la personne interviewée passe au cours de l'entretien d'un thème à l'autre, d'un rapport de signification à l'autre, de manière à accomplir un certain parcours* »[41]. Mais réaliser des entretiens, c'est aussi réfléchir sur la manière de les mener. Ainsi faire le choix de choisir l'entretien semi-directif ou non directif par exemple engage un point de vue méthodologique. Comme le fait remarquer Salvador Juan « *Le degré de directivité agit (...) sur la densité de l'information et son orientation : plus il y a directivité, plus le discours de l'interviewé sera orienté par rapport aux objectifs de connaissance de la recherche, mais moins il sera approfondi et riche symboliquement, car il portera moins d'associations libres. Plus l'interviewé produit le sens de manière autonome, plus son discours est spécifique, singulier, personnel, et plus il faudra que le chercheur aille loin dans l'analyse de contenu pour reconstituer un sens conforme à son objet. En d'autres termes, plus l'interviewé se conduit comme sujet et plus le chercheur perd son objet* »[42]. De ce fait, pour saisir au mieux le processus d'innovation, nous avons fait le choix de réaliser des entretiens semi-directifs. Cette méthode s'appuie sur une grille d'entretien qui définit chaque thème à aborder. Pour ce qui de notre recherche, ces thèmes correspondent au modèle d'analyse que nous avons défini plus haut.

Nous avons ainsi élaboré deux grilles d'entretien. La première à destination des initiateurs des projets. Elle concerne les quatre monographies. La seconde à l'intention des « récepteurs » du projet d'« Ages et vie (habitat) », en l'occurrence il s'agit de maires de commune.

La première grille est construite autour de cinq thèmes (voir annexe 1) :

- origine du projet
- mise en place du projet

---

41 Henri Raymond, *Paroles d'habitants : une méthode d'analyse*, Paris, Editions l'Harmattan, 2001, p.12

42 Juan Salvador, *Méthodes de recherche en sciences sociohumaines. Exploration critique des techniques*, Paris, Editions PUF, 1999, p.111

- pérennisation du projet
- montage financier
- sur l'innovation

Au travers de ces cinq thèmes, il s'agit de cerner le processus d'innovation des projets (comment et ce à quoi ils répondent) et au travers le contexte de réalisation (sociale, géographique, etc.) les difficultés humaines, financières et techniques.

La seconde grille est construite autour de quatre thèmes (voir annexe 2) :

- origine du projet
- difficultés rencontrées (financières, humaines etc.)
- enjeux pour la commune
- sur l'innovation

Il s'agit ici de voir comment les projets ont été retenus et de mettre en avant les difficultés rencontrées et les enjeux pour la commune.

#### Méthode d'analyse

Chaque entretien doit être considéré comme propre à chaque individu. Nous sommes donc dans l'univers des représentations sociales et il est nécessaire de prendre en compte toutes les opinions énoncées comme des vérités partielles, singulières, et non pas comme un discours universel. Et la méthode d'analyse de discours doit répondre aux objectifs de l'enquête. Ainsi, nous effectuerons une l'analyse entretien par entretien car « *Il s'agit de rendre compte pour chaque entretien de la logique du monde référentiel décrit par rapport aux hypothèses* »[43]. Ici notre modèle hypothétique se base davantage sur une logique décrivant le processus d'innovation et plus précisément du modèle d'analyse que nous avons vu plus haut. De plus « *L'analyse par entretien repose sur l'hypothèse que chaque singularité est porteuse du processus (...) que l'on veut analyser. L'analyse par entretien se justifie donc lorsqu'on étudie des processus, des modes d'organisation (...)* »[44]. De ce point de vue, cette méthode convient parfaitement à notre objectif.

Cependant, il est nécessaire de préciser que la grille de lecture qui nous permettra d'analyser les entretiens se basera sur le modèle d'analyse des innovations sociales défini un peu plus haut.

---

43 Alain Blanchet et Anne Gotman, *L'enquête et ses méthodes*, Paris, Editions Nathan, 1992, pp.94-95

44 Alain Blanchet et Anne Gotman, *L'enquête et ses méthodes*, Paris, Editions Nathan, 1992, p.96

### 3. Analyse monographique - Description du contexte méthodologique

Pour chaque monographie, nous avons spécifié en début d'analyse ce que nous avons appelé le « contexte méthodologique » à savoir les conditions de recueil des données.

Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit dans son intégralité ou réalisé avec prise de notes. L'information recueillie fait l'objet d'une analyse approfondie conformément à la méthodologie précédemment décrite et comprend cinq axes :

- Conditions d'émergence
- Innovation
- Processus
- Résultats
- Diffusion et transformation sociale

## 2.4. La brasserie de l'Espace : une innovation en partenariat

La « Brasserie de l'Espace » est une entreprise d'insertion localisée à Besançon, dans le quartier de Planoise. Elle a été mise en service en mars 2008. Elle emploie actuellement six employés dont quatre sont actuellement en contrat d'insertion. Elle est gérée par une association qui regroupe les principaux initiateurs du projet.

### Contexte méthodologique

Nous avons réalisé quatre entretiens semi-directifs avec les principaux initiateurs du projet, à savoir :

- une représentante de l'association « Le monde des saveurs »[45] à Besançon
- le directeur de l'association GARE-BTT [46] à Besançon
- le directeur des solidarités du CCAS[47] de Besançon
- le directeur du « Théâtre de l'espace » à Besançon

Ils ont eu lieu directement au lieu d'exercice associatif ou professionnel des personnes concernées. Ils ont duré entre 1 heure et 2 heures, ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité.

### Conditions d'émergence

D'un point de vue géographique, Planoise est un quartier de plus de 20000 habitants, soit près de 20% des habitants de la commune. Le quartier est par ailleurs inscrit en Zone Franche Urbaine (ZFU) où « *l'offre pauvre est en train de tout submerger* »[Entretien - Théâtre].

La Brasserie est implantée « Place de l'Europe ». Dans cette frange du quartier se trouvent des services publics (CCAS, La Poste, etc), un théâtre (le Théâtre de l'Espace, par ailleurs scène nationale) et la Maison des syndicats.

En 2006, la Brasserie dénommée « Brasserie de l'Europe » ferme ses portes, les anciens gérants partent en retraite. Cette fermeture soulève quelques interrogations sur l'avenir de cette partie du quartier. Le premier tient à la crainte que la Brasserie devienne « *un « kebab » supplémentaire. Personnellement je n'ai rien contre le kebab et je suis même un utilisateur extrêmement régulier, mais je pense que dans un quartier où nous sommes arc-bouté pour maintenir la mixité sociale, il est bon que cette mixité sociale soit maintenue. (...) Dans le quartier, « l'offre pauvre » est déjà bien représentée et si nous ne voulons pas participer à la paupérisation générale qui menace durement dans ces quartiers, il fallait proposer à la brasserie, une offre de restauration et de contact avec la même ouverture en direction du public défavorisé mais la même exigence en terme de qualité* »[Entretien - Théâtre]. Ce projet est ainsi né de la volonté de ne pas voir disparaître un

---

45 Groupement de femmes engagées dans la solidarité, autour de la cuisine du Monde

46 Groupement d'Action et de Recherche sur l'Exclusion - Besançon Tous Travaux. Créée en 1979, le GARE s'est construit à partir d'un projet de réinsertion des personnes en situation d'exclusion. L'association utilise l'entreprise comme support d'insertion. Elle a ainsi créé « Besançon Tous Travaux » dont l'objectif est de proposer du travail aux personnes en difficulté sociale.

47 Centre Communal d'Action Sociale

café dans le quartier de Planoise et « *Tout s'est mis en route parce qu'il me semble que le premier qui intentionnellement a tiré la sonnette, c'est le [Directeur Général du CCAS]* » en disant : « *la brasserie ferme, il faut être attentif* » [Entretien - Théâtre]. Et l'idée est alors venue de « *concevoir quelque chose autour de cette brasserie* ».

Au départ, la première option se situe autour d'un groupe de femmes de Planoise, de nationalités différentes, qui promeut les cuisines du monde. Suivies par des travailleurs sociaux du CCAS, l'idée est de leur donner un lieu, en l'occurrence la Brasserie, afin qu'elles puissent vivre de leur production, car « *les gérants de la brasserie de l'Europe dont l'activité était moribonde, vont bientôt partir en retraite, ça serait bien qu'on récupère cet endroit pour permettre aux femmes de faire la cuisine* »...*L'idée est alléchante mais la réalisation va s'avérer plus compliquée...* » [Entretien - CCAS]. En effet, le peu d'expérience de ces femmes en matière de gestion, de droit va constituer un handicap. Ainsi, « *Le manque d'expérience, de connaissances et autres soucis (mauvaise maîtrise de la langue, illettrisme, etc) ont fait blocage. (...) Nous seules étions trop incapables de gérer cet ensemble d'idées* » [Entretien - Monde des saveurs].

Un groupe de réflexion autour de ce projet animé par le CCAS a sollicité l'aide du GARE-BTT, sous forme d'une lettre de commande, et très rapidement l'idée d'articuler la Brasserie autour d'une entreprise d'insertion a fait son apparition. En opérant de la sorte, « *Nous avons l'impression qu'en fait, ils attendaient quelque chose de ce genre. Mais en collaboration avec le GARE-BTT, l'affaire devenait viable* » [Entretien - Monde des saveurs].

Cependant, comme le note le directeur du GARE-BTT, « *Nous avons rapidement perçu que le débat allait un peu dans toutes les directions et qu'il fallait rapidement définir la philosophie et l'identité de ce projet. J'ai un slogan très simple : on parle toujours du fond avant de parler des fonds. Ce projet mobilisait déjà certains : « le monde des saveurs » et le théâtre. Nous pensions qu'une opportunité s'offrait en matière d'insertion et de dynamisation urbaine et qu'un projet à cet endroit apporterait sa contribution au mieux vivre ensemble à Planoise. Voilà l'idée de départ* » [Entretien - GARE-BTT].

Ainsi, le CCAS de Besançon, géographiquement très proche de la Brasserie est devenu la « *cheville ouvrière* » de ce projet.

Ce qu'il est nécessaire de montrer, au-delà du fait que les collectivités territoriales aient été sollicitées pour la mise en œuvre du projet, c'est comment s'est construit ce projet autour de plusieurs partenaires différents sur le fond et la forme et comment s'est opérée la symbiose.

### Innovation

La Brasserie de l'Espace, d'abord appelée « bistrot solidaire » correspond à une démarche d'insertion par l'économique. En tant que tel, il s'agit d'une entreprise d'insertion. Ce type de structure s'articule à la fois dans une dimension économique et dans une dimension sociale. De ce point de vue, elle n'apporte pas d'éléments nouveaux par rapport à ce qui existe déjà. En effet, des expériences de ce type sont déjà localisées en France (Table de Cana à Antony dans les Hauts-de-Seine, Bec à Plumes à Lille, dans le Nord).

Le projet est articulé autour de trois objectifs globaux :

- *proposer une activité commerciale* de restauration aux personnes travaillant dans le quartier de Planoise ; servir par ailleurs de lieu d'accueil des artistes programmés au Théâtre de l'Espace pour le temps des repas ; offrir un service de traiteur toujours en lien avec le Théâtre de l'Espace (réception, pot de première etc.) ; remplacer le bar intégré au Théâtre de l'Espace.
- *être un lieu de communication* axé autour de la saison culturelle proposée par le Théâtre de l'Espace. Elle est également un lieu de rencontre après le spectacle.
- *être un lieu d'action culturelle en partenariat*. Il s'agit de faire travailler ensemble le Théâtre de l'Espace, la Brasserie de l'Espace, le secteur associatif de Planoise et le secteur social. Concrètement, ce troisième objectif se caractérise par la mise en place de rencontres en direction de public de la Brasserie et en lien avec l'actualité du Théâtre, ou encore en direction de publics spécifiques en partenariat avec le champ associatif. De plus, sont prévus la mise en place de manifestations de type lecture ou/et concert, cabaret entre midi et deux par le Théâtre de l'Espace.

L'enjeu principal de ce projet est de participer à la redynamisation urbaine et sociale du quartier dans un esprit partenarial et dans l'optique d'une mixité sociale en touchant les personnes qui habitent, travaillent et se distraient à Planoise.

Dans ce cadre, « *La place du théâtre au sein de cette brasserie est très claire : Il s'agit d'aller vers un élargissement et une diversification du public. Dans nos pratiques, le rapport aux personnes est ouvert, chaleureux, convivial et pour nous, l'implication dans cette brasserie, c'est l'implication dans un outil qui permettra de renforcer et d'approfondir cette démarche. Cela a été ce raisonnement-là. Il y a l'aspect pragmatique qui est que le public du théâtre constitue une clientèle potentielle non négligeable. Il était donc judicieux du point de vue politique et pertinent du point de vue commercial que le lien existe. Notre intervention dans ce projet a été pilotée dans l'idée de pouvoir disposer d'un vrai interlocuteur dans la « limonade » au même niveau d'ouverture et au même niveau d'exigence que nous. Nous avons convaincu. Il est évident que les gens de la DRAC[48] sont très préoccupés et très intéressés par les questions d'élargissement du public, etc. Ils sont aussi très désarmés sur les moyens à mettre en œuvre..., leur technique date de 30 ans* » [Entretien - Théâtre].

Autrement dit, l'objectif de ce projet renvoie surtout à la recherche de supports qui génèrent la stabilité, l'accès à l'autonomie et au monde du travail. Il se situe également entre l'articulation du champ de la culture et celui de l'insertion sociale dans une zone géographiquement identifiée.

---

48 Direction Régionale des Affaires Culturelles

Concernant sa communication externe, la Brasserie de l'Espace reprend les couleurs et la police de caractère du Théâtre de l'Espace. Un soin particulier a été attaché à l'esthétique du lieu. Ainsi le directeur des solidarités explique que « *L'aspect esthétique a été travaillé avec un bon architecte, l'idée était de trouver une résonance avec le théâtre de l'espace puisque l'on travaillait avec eux. Après on passe commande à des gens compétents là-dessus. Au départ on nous a dit : mais, est ce que vous croyez vraiment qu'en investissement, puisqu'il s'agit de fonds publics, est ce que vous croyez vraiment qu'il vous faut la cuisine (qui existait), vous allez abattre toute la cuisine pour refaire une cuisine... et puis repeindre, on ne peut pas commencer petitement, etc ? Ce n'est pas le choix qui a été fait* ». Et d'ajouter, « *Dans le social, on a toujours tendance à voir si, avec deux bouts de ficelle on peut faire une corde... Ne sachant pas, j'aurais peut-être été de ceux qui pensent « on commence comme ça, on verra bien... Economiquement les gens qui sont dans le truc, ont dit : attendez, on se donne les moyens ou on ne se donne pas les moyens »* [Entretien - CCAS].

L'innovation en tant que telle se situe dans l'articulation des différents partenaires impliqués dans ce projet qui constitue le processus d'innovation sociale, c'est cet aspect qu'il nous paraît nécessaire de développer.

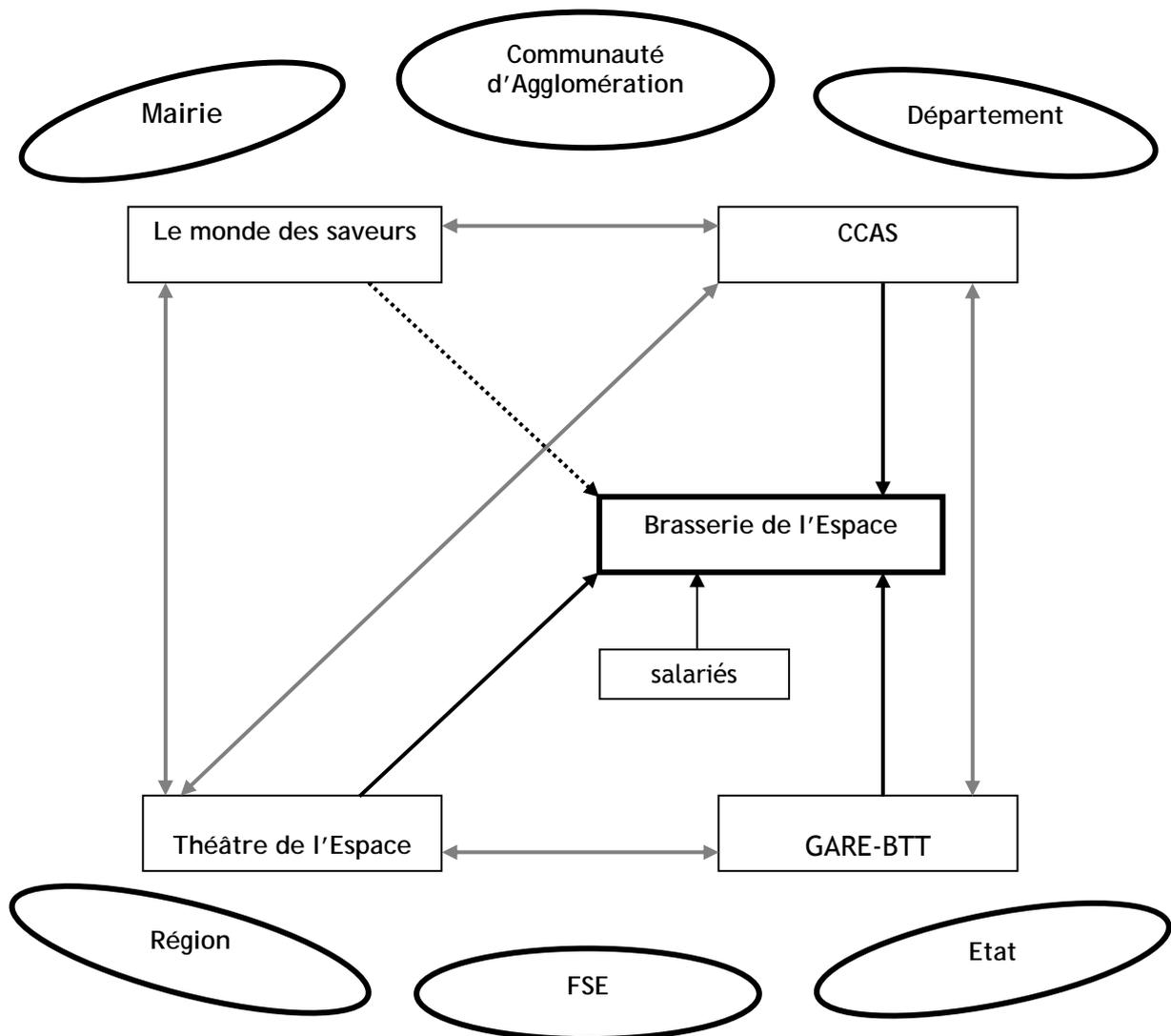
#### Processus

Le projet s'est étalé sur une durée d'environ 5 ans, entre le moment où les gérants de la Brasserie de l'Europe ont annoncé leur départ en retraite et l'ouverture de la nouvelle Brasserie.

Nous avons trouvé pertinent de modéliser la construction de ce projet au travers des entretiens que nous avons réalisés. Nous avons repéré quatre institutions qui en constituent l'assise ainsi que les collectivités territoriales (Mairie, Département, Région), l'Etat et le Fond Social Européen (FSE).

Ainsi, le schéma suivant indique l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet.

Schéma du processus d'innovation



Lien pré-existant à la création de la Brasserie de l'Espace :  $\longleftrightarrow$

Lien principal à la création de la Brasserie de l'Espace :  $\longrightarrow$

Lien secondaire à la création de la Brasserie de l'Espace :  $\cdots\longrightarrow$

En périphérie, nous retrouvons les collectivités territoriales, l'Etat et le FSE. Ils ont participé au financement de l'action mais ce type de projet s'inscrit également dans une politique générale de lutte contre l'exclusion. En effet, « Dans le domaine social, Les personnes qui ont des idées et une certaine réflexion ou une vision un peu innovante, doivent trouver l'écho dans une volonté politique, sinon, rien n'est faisable » [Entretien - GARE-BTT].

Le second niveau représente les « personnes physiques ». En effet, nous avons remarqué tout au long des entretiens que si certaines sont inscrites dans des institutions, leur personnalité joue un rôle non négligeable dans la construction du projet. Ainsi, « Il y avait aussi un capital de liens tissés et de confiance entre les gens. [Le directeur du GARE-BTT] est un gestionnaire hors pair, nous

*sommes les champions pour tirer le boulot maximum du moindre franc que la collectivité nous confie et nous sommes des gens connus pour ménager l'argent public et nous savons comment l'autre travaille. Je pense que tout ceci a rendu les choses faisables* » [Entretien - Théâtre]. Cet aspect paraît essentiel dans le processus d'innovation et l'aboutissement du projet.

Le troisième niveau représente les institutions directement impliquées dans la réalisation. Au travers de ce schéma, nous constatons que des liens pré-existent au projet. Ainsi le directeur du Théâtre de l'Espace note que « *Notre travail d'articulation sur le terrain, ce que nous appelons aujourd'hui la démocratisation culturelle, nous a conduit à être en relation très serrée avec un assez grand nombre de partenaires qui ne sont pas du tout des partenaires classiques, des « cultureux » ordinaires. (...) Nous travaillons depuis très longtemps avec le « Monde des saveurs ». Cette collaboration est une collaboration de prestations de services. Nous avons mis en place, avec eux, un atelier de théâtre au « Monde des saveurs » dont ces dames bénéficient. (...) Nous sommes donc très sensibles à ces dimensions là et très liés institutionnellement et amicalement. Il y a beaucoup d'humain dans cette affaire-là. Nous avons aussi un paquet d'abonnés au « GARE-BTT ». Les gens du « GARE-BTT » viennent assez massivement aux spectacles. (...) Dans notre inscription sur le terrain à Planoise, nous sommes très liés institutionnellement avec le CCAS, le « monde des saveurs », les espaces solidaires, l'épicerie sociale et avec un certain nombre d'institutions, qui sont des institutions à vocation sociale avec lesquelles nous avons des liens contractuels, conventionnels, etc.* » [Entretien - Théâtre].

Autrement dit, la construction du projet s'est faite à partir d'une rationalisation des liens.

Ainsi, fin 2005, un groupe de travail et de réflexion au sein du GARE-BTT a été créé associant le Théâtre de l'Espace, le « Monde des saveurs » et des personnes physiques. À partir de là, deux instances se sont créées :

- un comité de pilotage présidé par le CCAS et associant la DDTE [49], la ville de Besançon, le Conseil Général et le Conseil Régional.
- les membres du GARE-BTT chargés de concrétiser le projet défini, chiffré et supervisé par le comité de pilotage.

En octobre 2007, une association, l'ABAPE [50], a été créée. Elle regroupe des administrateurs du GARE-BTT, Le monde des saveurs, le Théâtre de l'Espace, des associations de quartiers ainsi que des personnes physiques. Celle-ci a été subventionnée pour l'achat du fond de commerce et les travaux : la ville a participé à hauteur de 70%, la Comité d'Agglomération du Grand Besançon à 15%, et le département à 15%.

---

49 Direction Départementale du Travail et de l'Emploi. L'appel à cette instance était nécessaire à partir du moment où une entreprise d'insertion était créée.

50 Association de la Brasserie Alternative de Planoise et de l'Espace. Son objet : à partir de l'animation et de la gestion de la Brasserie de la place de l'Europe, promouvoir toute initiative ou action contribuant à lutter contre l'exclusion ainsi qu'à favoriser la cohésion sociale dans le quartier de Planoise et sur l'ensemble de la communauté d'agglomération du Grand Besançon.

Cependant, ceci ne signifie pas qu'il n'y a pas eu de difficultés. Elles sont de plusieurs ordres. D'une part, celles que nous avons considérées comme « techniques » et qui relèvent du droit et des démarches en direction des différents partenaires financeurs. D'autre part, celles beaucoup plus informelles et qui relèvent de l'« arrangement entre les différentes personnes impliquées. Nous pourrions, à titre d'exemple, reprendre la paternité du projet. Ainsi, la représentante du « Monde des saveurs » note que « *L'idée de départ vient de nous et nous avons été surpris de voir les politiques parler de projet d'insertion alors que nous voulions un restaurant... Nous avons compris ensuite ce que le « GAREBTT » voulait faire avec cette brasserie. Il n'y a pas eu vraiment de moments de tension mais nous avons eu peur d'être évincées. Des arrangements ont été pris et nous figurons comme co-fondateur du projet dans les statuts* » [Entretien - Monde des saveurs]. La mise en place du projet s'est faite au travers de réunions formelles et informelles où « *nous inventions des choses au bistrot* » pour reprendre les propos d'une personne interviewée. Et de ce point de vue, l'expérience des différents acteurs joue un rôle non négligeable dans le processus d'innovation.

La réalisation de la Brasserie de l'Espace se fait donc par des concessions mais aussi par ce que nous appelons le processus d'excentration. Autrement dit, les initiateurs ne sont plus les acteurs principaux du projet mais sont reliés à d'autres, les « experts », de par leurs connaissances techniques, juridiques ou institutionnelles. Mais au-delà de cet aspect, c'est avant tout un « capital confiance » qui est mis en avant par le directeur du Théâtre de l'Espace. « *Nous savons travailler ensemble. Il résulte de ce travail commun, un capital de confiance, ce qui a permis l'émergence de la brasserie* » [Entretien - Théâtre de l'Espace].

Ainsi, la résolution de ces problèmes s'est faite dans la mise en avant des compétences des différents acteurs du projet, qu'ils représentent une institution ou plus simplement eux-mêmes.

### Résultats

Deux éléments peuvent être distingués.

D'une part, la mise en commun des compétences dans le champ de l'intervention sociale. Si le projet a dû faire face à de nombreux obstacles financiers, juridiques et administratifs, le « potentiel dynamisateur » pour reprendre les termes de la sociologue Diane-Gabrielle Tremblay [51] (construit à partir du « capital humain et social ») a permis de trouver des réponses à chacun des problèmes posés. Autrement dit, l'idée se concrétise par un jeu d'acteurs, une mise en réseau des connaissances. Néanmoins, l'aspect que l'on doit soulever d'un point de vue local, c'est le capital social de chacun des partenaires qui ont permis le montage du dossier. Il permet de mutualiser les compétences et d'obtenir des résultats probants.

---

51 *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, sous la direction de Denis Harrisson et Juan-Luis Klein, Québec, PUQ, 2007, p.241

D'autre part, le fonctionnement de la Brasserie elle-même. Elle est ouverte depuis le 15 mars 2008. Il est donc trop tôt pour tirer quelques conclusions. Cependant, un premier travail de terrain[52] auprès des usagers a permis de constater que l'essentiel de la clientèle était des salariés appartenant à la catégorie des professions intermédiaires dont 32% sont des travailleurs sociaux... Néanmoins, les liens avec le Théâtre de l'Espace ne sont pas encore réalisés et le premier objectif est de rendre l'entreprise viable.

#### Diffusion et transformation sociale

La Brasserie embauche actuellement huit personnes dont six en insertion et deux en CDI. Comme l'a précisé le directeur du GARE-BTT, *« il y a un investissement intéressant là, et cela a des retombées qui dépassent largement le fait de mettre six personnes au travail »* [Entretien - GARE-BTT].

Si le projet est inscrit à une échelle locale, il est pensé à une échelle plus globale puisqu'il doit participer à la redynamisation urbaine d'un quartier. Et ce qui est innovant, *« c'est dans le caractère inédit des coopérations et pas vraiment dans l'objet même de la démarche. Ce qui est innovant dans ce cas, ce n'est pas de faire une brasserie, mais de créer un établissement qui associe entreprise d'insertion, partenariat culturel et implication sur le quartier. Nous sommes toujours les enfants de quelqu'un, quelque part tout cela existe déjà en France. Des personnes ont ouvert une porte et d'autres en ouvrent encore derrière. Chaque ouverture de porte est une innovation qui découle d'un héritage. Nous ne sommes pas des innovateurs nés au même titre que les concepteurs du concours « LEPINE ». Au niveau social, nous avons vérifié par expérience, qu'il s'agissait d'associer des engagements, des intelligences, des réflexions et que c'était plus dans les coopérations inédites que se situait l'innovation »* [Entretien - GARE-BTT].

Nous avons par ailleurs remarqué que les différents acteurs du projet inscrivait l'innovation dans une optique permanente qui permette une identification des lieux (ici un quartier). Autrement dit, au regard des entretiens, l'innovation sociale n'est pas un événement inédit, mais c'est une démarche qui se construit au fur et à mesure de l'évolution du projet. En effet, ce n'est pas tant l'ouverture d'une brasserie en tant que telle qui constitue l'innovation, mais l'ensemble des éléments agglomérés autour de ce lieu. Le directeur du Théâtre souligne que *« C'est une entreprise innovante, à partir de l'idée d'articuler une entreprise d'insertion et une entreprise tout court, avec une entreprise culturelle de références nationales dans un quartier qui par ailleurs est un quartier difficile... Notre seule présence ici est un miracle. Tous nos collègues (ou presque) qui étaient dans des quartiers du même genre (Marseille et Villeneuve d'Ascq), ont renoncé parce qu'ils n'ont jamais trouvé leur place dans ces quartiers... ni dans la ville... »* [Entretien - Théâtre]. Et au-delà de l'implantation, la démarche s'inscrit dans le fait qu'il faille *« réfléchir à des solutions pour créer de l'évènement pour habituer les gens à l'existence de ce lieux »*. [Entretien - GARE-BTT]

---

52 « La Brasserie de l'Espace », rapport réalisé en juin 2008 par des étudiants de l'IRTS de Franche-Comté dans le cadre de leur formation.

La transformation sociale se fait au regard des liens *«Si nous ne considérons que l'aspect économique en soi, là ce n'est pas innovant... Nous nous retrouvons dans ce cas de figure de l'innovation : c'est-à-dire, là encore, mettre ensemble les dimensions qui naturellement ne vont pas ensemble mais en les accordant, peut donner une démarche originale qui se renforce mutuellement »*. [Entretien - GARE-BTT]

L'innovation se fait donc dans les expertises, les savoir-faire des différents types d'acteurs au service d'une même démarche et d'un même objectif et surtout de la mise en réseau de ces différents capitaux. C'est ce que remarque le directeur des solidarités, *«Je pense que c'est innovant, parce que ça a mobilisé plein de gens autour de cette démarche là et qu'elle était fédérative. Innovant parce qu'arriver à se dire « on travaille culture, insertion et développement urbain », l'énoncer comme tel, est un sacré pari ! Après, le fait que ce soit une entreprise d'insertion, n'est pas innovant. C'est plus la démarche qui est innovante, me semble-t-il. Et c'est le pari qui est innovateur. C'est comme cela que je le vois, après la structure, avoir une association qui gère une brasserie pour en faire une entreprise d'insertion on n'a pas créé ça de toute pièce », et d'ajouter, «C'est innovant dans le sens où on est dans une logique où on essaye de capitaliser les énergies et les compétences des uns et des autres et de ne pas recréer de l'institution pour de l'institution mais créer des dispositifs qui vont permettre de répondre aux problèmes »*. [Entretien - CCAS]

Cependant, nous reprendrons pour terminer, les propos du directeur du Théâtre qui souligne *« à mon grand regret, c'est de l'innovation, parce qu'à mon avis ça devrait être la norme. Je déplore complètement qu'on doive considérer ça comme de l'innovation parce que je pense, et il n'y a rien d'extraordinaire là-dedans, que ça devrait être un mode normal de fonctionnement »*. [Entretien - Théâtre]

## 2.5. « Ages et vie (habitat) » : innovation locale face à un problème global

« Ages et vie » est une entreprise (SARL) née à Besançon en 2003. Au travers de son activité de conseil et de promotion, elle a pour objectif d'« améliorer la vie des personnes âgées face à des besoins non satisfaits ». Deux personnes, anciens attachés parlementaires, sont à sa tête et dans un premier temps commercialisent un objet permettant aux personnes âgées de retirer facilement leur bas de contention.

En 2006, ils se lancent dans la promotion d'un concept d'habitation, une maison d'accueil pour personnes âgées à « dimension humaine ». Une seconde entreprise est née, « Ages et vie (Habitat) » et deux associés ayant des compétences au niveau des dispositifs financiers viennent renforcer l'entreprise. Aussi, nous nous intéresserons davantage, pour la construction de cette monographie, au produit qu'elle a élaboré compte tenu des enjeux sociaux quant à la prise en charge des personnes âgées sur le territoire.

### Contexte méthodologique

Nous avons réalisé cinq entretiens semi-directifs.

- un entretien auprès de l'un des chefs d'entreprise d'« Ages et vie (habitat) »
- quatre entretiens avec les maires de communes où ce type d'habitat est en construction.

Les entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet d'une retranscription intégrale sauf un, réalisé en prise de note. Ils ont duré entre 45 minutes et 2 heures. Afin de conserver l'anonymat, ni les noms des communes ou des maires ne sont cités dans les extraits d'entretiens qui nous ont permis d'élaborer cette monographie.

D'autre part, dans le cadre de ce travail de terrain, nous avons visité une maison et avons eu quelques explications supplémentaires en ce qui concerne son architecture. Précisons cependant qu'elle était en chantier, mais cela nous a permis de mieux comprendre la finalité du projet.

### Conditions d'émergence

D'un point de vue général, la prise en charge des personnes âgées constitue un défi pour le XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, la part de cette population a particulièrement augmenté en France. Le tableau [53] ci-dessous montre le nombre de personnes âgées en 1946 et en 2006. En 60 ans, le nombre de personnes âgées de 60 à 64 ans a augmenté de 37,4%, celles de 65 à 74 ans a augmenté de 64%, celles de 75 à 84 ans de 215,1% et enfin celle de 85 ans et plus a augmenté de 643,8%.

---

53 Insee, Bilan démographique, [en ligne] [http://insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref\\_id=NATSOS02130&reg\\_id=0](http://insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATSOS02130&reg_id=0) (consulté le 22/04/08)

Evolution du nombre de personnes âgées entre 1946 et 2006

Année	de 60 à 64 ans	de 65 à 74 ans	de 75 à 84 ans	85 ans ou plus
1946	1 998 090	3 060 305	1 218 095	161 603
2006	2 744 379	5 018 984	3 837 851	1 201 927
Evolution en %	37,4	64,0	215,1	643,8

(source INSEE)

En 2005, si la Franche-Comté est la huitième région de province « la moins âgée », le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus, représente 21% de la population totale[54]. Cette évolution liée à l'amélioration des conditions de vie nécessite en conséquence un accompagnement de la personne vieillissante. En effet, en 2005, les personnes âgées dépendantes[55] représentent 5,6% des 60 ans et plus, et d'ici 2015, une personne âgée dépendante sur trois vivrait en institution. Ce changement constitue un enjeu de taille et des solutions en matière de prise en charge doivent être mises en place. Si les dispositifs légaux sont régulièrement actualisés, ils ne répondent que partiellement aux besoins. A la logique d'assistance se substitue aujourd'hui une politique globale d'accompagnement du vieillissement dont l'articulation repose sur un habitat de plus en plus adapté à une quête croissante d'autonomie affirmée par les personnes âgées. Autrement dit, les interrogations sur les modes d'habitation pour cette population ne pourraient se réduire au nombre de places dans les établissements ou de personnels à former d'autant que *« le rythme de mise à disposition de places des maisons de retraite ne suit pas le rythme du vieillissement, nous allons nous retrouver face à une difficulté majeure »* [Entretien - Maire].

Ainsi, le concept d'habitat de l'entreprise « Ages et vie » part du domicile *« parce que la solution passe toujours par le domicile, il n'y a que lorsque l'on est chez soi que l'on peut décider de sa vie »* [Entretien - Ages et vie].

Leur projet de départ s'articule autour de deux dimensions:

- aider les urbanistes et les architectes à réfléchir à cette dimension du vieillissement de la population.
- mettre au point un projet innovant en matière de logement après analyses de ce qui se fait en Europe.

L'un des responsables que nous avons rencontré note qu'*« En France nous avons tendance à penser que tout ce qui est grand et soumis à une économie d'échelle : c'est mieux pour l'être humain, mais plutôt antinomique au bout d'un certain temps. Avec des enfants, des personnes âgées, lorsque nous regroupons des dizaines ou des centaines de personnes se ressemblant ensemble, cela crée des phénomènes de ghetto et la structure prend le pas sur la personne. Je pars d'une logique*

54 Les personnes âgées dépendantes en Franche-Comté à l'horizon 2015, INSEE Franche-Comté, L'essentiel N°92, novembre 2006

55 La dépendance est définie comme l'incapacité d'effectuer seul certains actes de la vie courante. La grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupe Iso-Ressources) est l'un des outils permettant de regrouper les personnes âgées de 60 ans ou plus en différents niveaux de perte d'autonomie

*un peu collective, mais lorsque ce collectif arrive à la négation de l'individu, cela pose un problème. (...) Pour qu'une personne âgée soit bien, il faut qu'elle soit bien soignée et qu'il ne lui arrive plus rien : et nous partons du principe qu'une fois qu'elle dispose de cela, « bien attachée sur sa chaise » tout va bien. Il ne me semble pas que se soit « l'alfa et l'oméga » de la fin de vie » [Entretien - Ages et vie].*

Ainsi, leur réflexion s'est portée sur une solution d'habitat collectif et individualisé pour personnes âgées où des services d'aide puissent être mutualisés afin qu'elles puissent rester chez elles jusqu'à la fin de leur vie. Autrement dit, « *permettre à chaque personne de choisir où elle va vivre et une fois qu'elle y vit, de continuer à choisir le moment de se lever, de manger, etc. Tout cela bien sûr en prenant en compte les difficultés de personnes très âgées ou en perte d'autonomie. Voici le projet de base, avec également la volonté de faire quelque chose qui ne dépend pas de subventions publiques. Nous avons donc créé une structure où nous faisons des partenariats avec des collectivités, notamment des mairies, mais nous montons les projets sans faire appel aux subventions publiques* » [Entretien - Ages et vie].

Avant de décrire le projet en tant que tel, il est nécessaire de noter comment le profil des deux initiateurs a pu avoir un rôle sur ce projet de cette nouvelle forme d'habitat. En effet, ils ont travaillé durant cinq années avec une élue spécialisée dans la question des personnes âgées dépendantes et de grand âge. L'un d'eux a découvert cet univers au travers les maisons de retraite. Il note « *En visitant une centaine de maisons de retraite en 15 mois, je n'ai jamais vu un endroit où j'aurai voulu voir vieillir mes parents ou ma grand-mère* » [Entretien - Ages et vie]. Cet aspect nous paraît une nouvelle fois important à souligner dans le cadre d'une approche des innovations sociales où la personnalité et les parcours des personnes jouent un rôle essentiel.

### Innovation

Le résultat de cette réflexion est une maison d'accueil alternative à la maison de retraite dont un des objectifs est de préserver les liens sociaux afin que les personnes âgées dépendantes puissent rester dans leur village plutôt que d'être accueillies dans des structures extérieures. Elle répond par ailleurs à des exigences techniques et administratives précises.

En premier lieu, la maison est un collectif d'habitats qui comprend un nombre réduit de logements. Elle a une superficie d'environ 250 m<sup>2</sup>. Accessibles aux personnes à mobilité réduite, au rez-de-chaussée se trouvent six studios de 25 à 30m<sup>2</sup> équipés chacun d'une salle de bain et en commun, d'un séjour/cuisine 70m<sup>2</sup>. A l'étage, trois appartements familiaux permettent de loger trois auxiliaires de vie sociale [56] avec leur famille, et apportent aux personnes âgées les services dont elles ont besoin, jouant ainsi le rôle d'aide à domicile et de « maîtresse de maison ». Cette organisation permet ainsi d'effectuer, par roulement, une veille 24h sur 24h.

---

56 Il s'agit de professionnels diplômés d'Etat dont le niveau de diplôme est de niveau V. Leur rôle est d'assurer le lever, la toilette, les repas, le ménage etc. La maison est conçue sur la base de trois auxiliaires de vie sociale à temps plein pour six personnes âgées.

D'autre part, le responsable d'« Ages et vie » insiste sur le fait que « *Nous ne sommes pas dans une structure collective, donc elles ont le droit de casser des œufs, d'éplucher une pomme de terre, etc, ce qui est interdit par les normes sanitaires dans d'autres établissements* » [Entretien - Ages et vie]. Et pour ce maire, « *C'est totalement différent de ce que nous rencontrons dans les maisons de retraite où il s'agit presque de travail à la chaîne un peu industriel...* » [Entretien - Maire].

D'un point de vue géographique, l'accent a été mis sur le fait que cette maison ne soit pas « isolée » dans un secteur de la municipalité. Ainsi certaines peuvent être situées au cœur du village, d'autres dans des lotissements au milieu d'autres habitations. Les personnes accueillies dans la structure conservent ainsi une place au sein de la commune. En effet, « *Ce qui est intéressant, c'est que les personnes vivent au cœur de leur village, avec leurs connaissances alors qu'en maison de retraite elles se retrouvent totalement déconnectées* » [Entretien - Maire].

En second lieu, l'objectif est d'aboutir à une solution d'hébergement financièrement accessible à tous, la somme totale (loyer, charges, frais de nourriture, quote-part des salaires versés aux auxiliaires de vie sociale[57]) doit rester inférieure au coût habituel[58] d'une maison de retraite.

L'enjeu est également de taille au niveau des communes puisque « *Jusqu'à présent, dans les mairies, la vieille tradition était de s'occuper des écoles et des enfants. Maintenant il faut penser à d'autres catégories de personnes. Nous savons faire les écoles, c'est rodé, c'est la tradition. Le vieillissement n'est pas une tradition ! A la fin du prochain mandat nous aurons 140 enfants en âge scolaire et au moins 180 personnes de 80 ans. Alors ceux du mandat suivant auront une sacrée charge...* » [Entretien - Maire].

Mais comme nous l'a fait remarquer le responsable d'« Ages et vie » : « *Le principe n'est pas révolutionnaire en soi. Ce qui est innovant, c'est de se mettre en accord. La principale innovation, pour moi, est de se battre contre une administration qui ne connaît que ce qui existe. Lorsqu'une administration ne connaît que ce qui existe et que vous créez quelque chose d'innovant et qui n'existe pas, l'administration n'arrête pas de vous dire dans quelle case vous êtes. Répondre à une administration, sans faillir à chaque fois, « je ne suis dans aucune case et je ne lâcherai pas », si je n'avais pas travaillé dans un cabinet ministériel, je pense que nous ne serions pas arrivé là. Dans ce pays, tout est réglementé et réglementaire et de ce fait, lorsque vous faites de l'innovation sociale, rentrer dans le réglementaire alors que vous faites quelque chose qui n'existe pas, n'a pas de sens. Nous pratiquons du domicile partagé avec de la mutualisation de services à domicile* » [Entretien - Ages et vie].

A noter enfin que ce type de structure n'a pas fait l'objet d'un dépôt de brevet, « *parce qu'il est compliqué de breveter des plans et qu'il s'agit là de bâtiments conçus pour être agréables aux personnes âgées. La plus-value n'est pas là, elle est dans le montage complet du dispositif et dans*

---

57 Les auxiliaires de vie sociale, dans ce cas présent, ont un logement attaché à leur contrat de travail. Elles bénéficient d'un loyer d'environ 500€/mois. Cependant, si elles quittent leur travail, elles sont dans l'obligation de quitter leur logement.

58 Cependant, le coût d'un logement dans une maison de retraite varie suivant les lieux, les services proposés etc.

*la vision. Ce qui fera la différence sera la philosophie du gestionnaire. (...) Les brevets ne sont pas faits pour les « petites boîtes » [Entretien - Ages et vie].*

Le concept élaboré par « Ages et vie » existe dans d'autres régions, et notamment à Bordeaux avec l'entreprise « Villa Family ». Néanmoins, le projet bisontin est différent dans la mesure où les professionnels résident dans les logements et ne sont pas des intervenants extérieurs et d'autre part, elle a sollicité des entreprises locales pour la construction du bâtiment, contrairement à « Villa Family » qui a ses propres constructeurs.

### Processus

Au-delà du concept, le processus d'innovation se situe sur trois niveaux et il est nécessaire de décrire la démarche quant à la mise en place du projet dans une commune.

Dans un premier temps, les communes fournissent pour une durée précise (en général 40 ans) ou donnent définitivement le terrain viabilisé sur lequel sera bâtie la maison. Ce choix dépend des particularités de chaque commune. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'un don, c'est que la commune estime avoir suffisamment de bâtiments communaux et ne souhaite pas augmenter les coûts d'entretien. D'autres se placent d'un point de vue « stratégique ». En effet, elles souhaitent garder le « contrôle » de l'aménagement. En effet, *« si dans 40 ans ou dans 30 ans il n'y a plus de personnes âgées, nous ne voulons pas qu'il se passe n'importe quoi face à l'école[59] »* [Entretien - Maire].

Dans un second temps, ce sont des investisseurs privés (qui peuvent être n'importe quel particulier) qui vont acheter les logements soit pour une durée indéterminée (dans le cas où la mairie a cédé le terrain), soit pour une durée déterminée et *« à l'issue, ils ne sont plus propriétaires et la commune récupère le bien. Autrement dit, au lieu de faire un complément de retraite ou un placement, l'investisseur achète un de ces appartements[60], il rembourse son prêt pendant les 20 premières années et touche ensuite les loyers les 20 années suivantes »*. Ainsi, cette solution immobilière est vécue comme un complément de revenu pour ces personnes qui font du locatif. En effet, chaque maison coûte environ 700 000€. L'entreprise « Ages et vie » et les communes (en l'occurrence rurales) sont dans l'impossibilité financière de faire construire ce type d'habitation. De plus, comme le souligne le représentant d'« Ages et vie », *« Nous n'avons pas vocation à devenir propriétaire patrimonial de Franche-Comté. Cela n'est pas notre but. Il s'agit pour nous de faire tourner notre entreprise, d'en vivre et de faire fonctionner le dispositif. Il faut prendre les capitaux là où ils sont. Lorsque les gens ont envie d'investir, qu'ils investissent dans les bateaux, les Dom Tom ou ailleurs, investir là, reste une utilité sociale. Nous n'avons pas à être des rentiers, nous sommes plus des entrepreneurs même si nous sommes entrepreneurs sociaux en partenariat avec les collectivités »*.

Ainsi, l'investisseur se porte sur un des 10 lots que comporte une maison. Il n'achète pas la maison dans sa globalité. Pour un investissement de 60 000€ sur 20 ans, entre les loyers que l'investisseur

---

59 Dans cette commune, la maison est en effet en face d'une école.

60 Ceux à destinations des personnes âgées et ceux à destination des auxiliaires de vie sociale.

touche et ce qu'il rembourse, cela va lui coûter entre 50€ et 60€/mois pendant 20 ans (au regard des avantages fiscaux pour ce type d'investissement) et il percevra 400€/mois pendant les 20 ans qui restent. D'autre part, les risques sont limités car la commune assure les loyers en cas de défaillance éventuelle.

Dans un troisième temps, une association est créée afin de gérer la maison. C'est cette structure qui va embaucher les salariés. Les personnes âgées adhèrent à cette association et deviennent par cet intermédiaire les employeurs directs des auxiliaires de vie sociale. Ces derniers sont embauchés par l'association. De ce fait, ils ont une rémunération qui est versée indépendamment des personnes âgées. Cet élément est important car il assure une stabilité à l'emploi.

En revanche, les personnes âgées ne font pas toutes les démarches de recrutement ou d'établissement des fiches de paie. Par délégation, c'est l'entreprise « Ages et vie » avec son rôle de conseil qui effectue ces tâches (ainsi que toutes les tâches administratives, comme l'établissement des emplois du temps des salariés, le fonctionnement etc.). D'autre part, *« Afin que cette association fonctionne bien et que les intérêts de chacun soient respectés, nous proposons au maire de la commune de désigner un conseil d'administration, composé de lui-même, d'élus ou de médecins de la commune qui vont être là pour être les référents et vérifier que les intérêts de chacun soient bien défendus, que « l'on ne pompe pas dans la caisse » etc. L'association doit être aussi un lieu de médiation, car c'est aussi à travers elle que nous pourrions prendre un certain nombre de décisions pour l'arrivée d'une personne âgée ou parfois le départ »* [Entretien - Ages et vie].

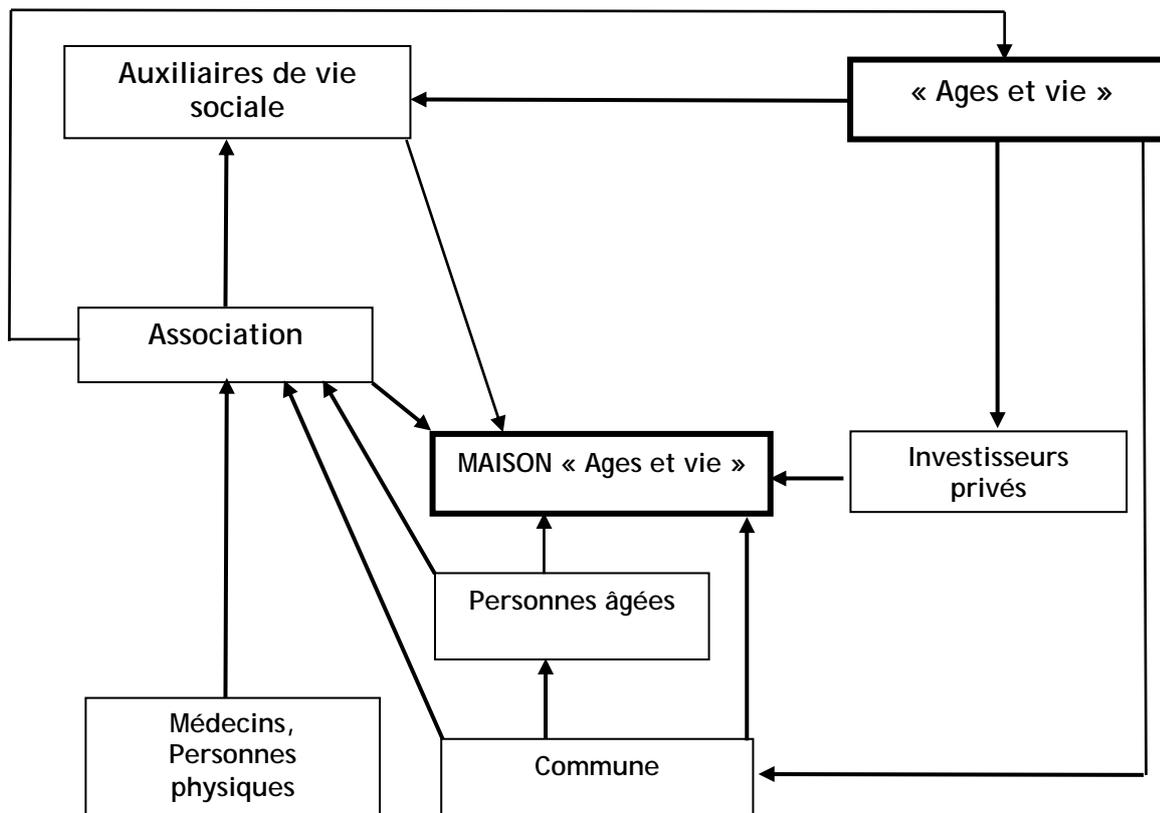
Pour les dépenses courantes (nourriture, chauffage), les personnes âgées versent tous les mois une somme fixée par avance. A titre d'exemple, il leur est proposé de verser 250€/mois, ce qui représente 1500€/mois pour chauffer et nourrir six personnes. Cependant, *« si elles veulent manger du foie gras tous les jours, il est évident que cela leur coûtera plus cher. C'est quelque chose qu'auront à gérer les auxiliaires de vie sociale mais sur lequel il n'y aura aucun frais de gestion »* [Entretien - Ages et vie].

Enfin, pour ce qui est des loyers, ces derniers sont plafonnés afin que cela reste de l'habitat accessible à tous. Ainsi « Ages et vie » perçoit les loyers des occupants, en reverse une partie aux investisseurs privés et conserve une marge afin de rendre viable l'ensemble du dispositif. Le coût global pour une personne le coût pour la personne est d'environ 1500€ avant déduction de l'APA (Aide Personnalisée d'Autonomie) et de l'APL (Aide Personnalisée au Logement) que la personne touche si elle perçoit moins de 1000€ mensuels de retraite. Ce coût se décompose en trois budgets distincts : environ 350€ de loyer et charges, environ 200€ de frais d'achats de denrées alimentaires et produits d'entretien, et environ 1000€ de quote-part des salaires et charges.

Ainsi, du point de vue organisationnel, le rôle de la commune reste particulièrement limité, ce qui est considéré par les maires comme un avantage puisqu'elles n'ont à fournir que le terrain et contacter les personnes âgées intéressées par ce type de logement.

Nous avons modélisé la mise en place de cette maison. Le schéma suivant montre que c'est l'entreprise « Ages et vie » qui assure le fonctionnement du dispositif et sert d'intermédiaire entre la commune, les investisseurs, les professionnels et l'association.

Schéma du processus organisationnel



Lien organisationnel de la maison →

Résultats

La mise en place de ce type de projet n'est pas sans poser quelques difficultés. Ainsi, le responsable d'« Ages et vie » nous a fait part des problèmes rencontrés. Le premier a porté sur l'obtention des permis de construire. Ainsi, « La Direction Départementale de l'Équipement voulait nous classer en foyer logement alors que nous n'en étions pas un. Il a fallu « montrer les dents » et leur dire que c'est du déclaratif, nous sommes promoteurs et nous savons ce que nous faisons. Cela n'est pas du foyer logement mais de l'habitation ». Le second porte sur les partenariats, « Dès l'instant qu'une commune fait quelque chose avec une entreprise privée, l'Etat « veille au grain » afin d'éviter le flou financier et d'éventuels pots de vin et c'est normal. De ce fait, l'Etat veille tellement que les communes ne peuvent plus rien faire. C'est très compliqué aussi de ce point de vue là ». Enfin, le troisième porte sur les dépôts d'agrément dans les Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales. En effet, « Il est toujours demandé « êtes-vous prestataire ou mandataire ? » Une association n'est ni mandataire puisque c'est une association créée pour les personnes âgées, par les personnes âgées, dans leur direction. Il n'y a donc pas de prestations de l'extérieur ni de mandataires » [Entretien - Ages et vie].

Au-delà de ces difficultés, ce qu'il est intéressant de relever c'est le mode de diffusion de ce type d'habitat. Le responsable d'« Ages et vie » explique que « *Nous n'avons rien diffusé, ce sont les communes qui nous ont sollicité. Lorsque je travaillais au cabinet ministériel, je connaissais un certain nombre de maires, notamment sur la région qui souhaitaient avoir quelque chose dans leur commune, une maison de retraite, un foyer logement. Rien ne se faisait. Alors j'ai proposé ce concept tout de suite, en fonction de l'attente des élus. Le bouche à oreilles a fait son œuvre et d'autres maires ont suivi. Nous n'avons pas fait de « pub ». Il faut savoir qu'au-delà de l'investissement des terrains, c'est un investissement humain pour les communes. C'est elles qui vont recevoir les demandes des personnes âgées, l'association s'investit également. Pour les membres du Conseil Municipal et ceux qui sont volontaires cela représente un investissement associatif assez fort* » [Entretien - Ages et vie].

Pour l'heure, il n'y a aucune difficulté pour trouver des investisseurs privés. Selon le responsable d'« Ages et vie », « *L'idée est innovante, investir sur 40 ans n'existait pas en France. Nous sommes partis de l'immobilier pour créer un produit financier. Plutôt que d'acheter de l'assurance vie, ils achètent de l'immobilier pour obtenir un complément de revenus défiscalisé. Ce ne sont pas de grands investisseurs mais plutôt le couple de « français moyen » qui pense à son avenir ou à celui de ses enfants. Ils ne sont pas des investisseurs professionnels. Les premiers logements sont à 25000€, ce qui leur permet d'acheter peu cher. L'investissement n'est donc pas trop lourd* » [Entretien - Ages et vie].

Parmi les maires que nous avons rencontrés, aucun n'a suscité d'inquiétude en ce qui concerne l'occupation permanente des logements. « *Je ne me fais pas de soucis. C'est quand même important pour la personne âgée de rester dans son village. Elle sera peut-être dans une maison dans le village, elle aura la possibilité de voir ses voisins et ses voisins pourront venir la voir* » [Entretien - Maire].

Nous noterons cependant l'engouement des communes pour ce type de projet compte tenu de l'engagement financier limité.

#### Diffusion et transformation sociale

Au moment de l'enquête, sept communes franc-comtoises avaient retenu ce type d'habitation : six dans le département du Doubs (Montfaucon, Mandeure, Rivière-Drugeon, Orchamps-Vennes, Saint Hyppolyte, Marchaux) et une dans le département de Haute-Saône (Montbozon). La première maison a été mise en service en septembre 2008. Les autres sont actuellement en cours de construction.

Cependant, si ce mode de diffusion fonctionne, il est nécessaire de mettre en avant le fait que les maires que nous avons rencontrés inscrivent leur commune dans une dynamique d'investissement. Ainsi, l'un d'entre eux a le projet de développer ensuite le secteur de la petite enfance, un autre engage clairement sa politique communale sur l'aide à la personne. Il souligne, « *Moi j'ai rénové les écoles publiques, c'est la première chose que j'ai faite en 2002. On a fait pas mal d'investissement dans les écoles. (...) Nous nous sommes dirigés aussi vers une structure multi-accueils pour les*

*enfants. En fait, j'ai essayé d'axer une politique sur le service à la personne. De l'enfance à la personne âgée » [Entretien - Maire].*

D'autre part, l'ensemble des maires que nous avons interviewés ont tous mis en avant les mêmes avantages pour ce type d'habitat. Premièrement l'investissement financier très limité : *« notre commune ne peut pas porter un projet comme ça parce que trop onéreux pour nous. Nous ferions comment ? Nous ne pouvons pas. Ce n'est pas avec 500 habitants qu'on va se permettre de monter une maison comme ça, ce n'est pas possible, ou alors on va s'endetter pendant je ne sais pas combien de temps et les difficultés de gérer en plus ! Alors lorsqu'ils nous ont dit qu'ils la géraient et tout, nous avons dit oui tout de suite. Ce n'est pas pour 13 ares de terrain, on ne va pas en mourir » [Entretien - Maire].*

Deuxièmement, le maintien des liens sociaux au sein même des villages : *« je pense que c'est un plus pour les personnes. Que les personnes qui sont du village ou des alentours vont se retrouver quand même un peu chez eux, si elles veulent faire une petite ballade dans le village, elles sont chez elles. S'ils sont déracinés dans un coin, je ne sais pas où ! Ils peuvent se dire : « ça y est, j'ai atterri au mouvoir !... ». J'ai pensé comme ça mais après, je ne sais pas si j'ai raison mais je l'espère. Le projet est basé là-dessus. C'est bien de devenir vieux ! Mais dans quelles conditions ? » [Entretien - Maire].*

## 2.6. Les Jardins de Cocagne : une innovation transférable

En référence à la définition de l'OCDE, l'existence des « Jardins de Cocagnes » nous semble un bon exemple d'activité créative qui associe mode de production innovant, usage de l'innovation et pérennisation d'une « découverte » en termes de développement local. Il nous semble important alors de donner à voir le réseau d'acteurs en interaction, que ce soit au niveau de la création d'emploi comme au niveau du service rendu. Les objectifs sociaux et économiques sont effectivement mis à l'épreuve dans ce type d'innovation.

Les « Jardins de Cocagne » prennent tout leur sens dans une région d'utopie où les réalisations prennent naissance grâce à des initiatives individuelles. Si le projet se situe 17 ans en arrière, il n'en demeure pas moins d'actualité.

C'est dans le contexte économique des années 90, fin des trente glorieuses que « les Jardins de Cocagne » voient le jour en Février 1992 à Chalezeule, commune de 950 habitants, proche de Besançon. Issus d'un modèle suisse, ils prennent en compte à la fois l'aspect social et économique, des problématiques individuelles et « cultivent la solidarité » comme ils le revendiquent. L'objectif principal étant bien d'associer citoyens et personnes en situation d'exclusion (bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, chômeurs de longue durée, sortants de prison, sans domicile fixe...). Si les uns cultivent des légumes biologiques sous la responsabilité de maraîchers/encadrants, les autres, adhérents, reçoivent une fois par semaine les légumes de saisons. Mais il n'est pas tant question d'être consommateurs ou ouvriers mais plutôt d'être partie prenante d'une démarche collective et sociale qui recrée du lien social entre des personnes en difficulté d'insertion et des habitants des communes environnantes.

Au niveau local, une personne est porteuse du projet, on reconnaît la paternité de la mise en œuvre du premier « Jardin de Cocagne » à Jean Guy Henckel, éducateur spécialisé dans un centre d'hébergement. L'association Julienne Javel de Besançon, dont dépend le CHRS[61], cherche un créneau d'activités pour favoriser le retour à l'emploi des plus démunis. C'est d'abord en termes d'« utopie » que le projet peut-être défini et s'il prend rapidement forme au niveau local, il essaimera dès 1994 dans la France entière : le « réseau cocagne » regroupait 20 jardins en 1996, 50 fin 99 et aujourd'hui ce sont bientôt 100 jardins. L'avenir semble promettre des créations en dehors des frontières et c'est donc l'Europe qui est désormais concernée.

### Contexte méthodologique

Afin de réaliser cette monographie, il nous a donc semblé intéressant de rassembler textes, interviews et conférences puisqu'il s'avère qu'il y a déjà de nombreuses publications réalisées sur ce sujet. De plus, une intervention de Jean Guy Henckel[62] aux journées d'étude de novembre

---

61 Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

62 Co-fondateur des Jardins de cocagne et aujourd'hui directeur du réseau Cocagne

2007 à l'IRTS de Franche-Comté sur le thème de « l'utopie »<sup>[63]</sup> a été enregistrée et sert de support à notre recueil de données (repéré dans le texte par [JE - 2007]). Afin d'affiner nos connaissances et d'être le plus précis possible sur certaines questions, nous avons choisi de réaliser un entretien téléphonique avec cette personne particulièrement impliquée actuellement dans le développement du réseau.

### Conditions d'émergence

C'est dans un contexte de mutations sociales et industrielles que les « Jardins de Cocagne » vont faire leur apparition. Confrontées à des mutations technologiques, les entreprises mettent à l'écart de nombreux salariés qu'il va falloir « reclasser ». Et si, au niveau local, l'industrie automobile par exemple a pu être porteuse, elle est mise à mal par l'arrivée en force des nouvelles technologies. Dans le même temps, les entreprises horlogères sont sur le déclin, LIP est entrain de se réorganiser.

Ainsi, les professionnels du champ du travail social sont confrontés à des problématiques nouvelles de pauvreté, d'exclusion. En effet, Jean-Guy Henckel, fondateur des « Jardins de Cocagne, alors éducateur spécialisé de l'association « Julienne Javel »<sup>[64]</sup> et travaillant dans un CHRS<sup>[65]</sup> qui accueille clochard, anciens détenus, alcooliques, etc., constate dès les années 80 que la structure se retrouve confrontée à un nouveau public, en particulier plus jeune, qui, pour la plupart avait pu vivre une vie « ordinaire » et se retrouvait en situation de « rupture ». En même temps, les modalités d'intervention sociale subissent de profonde transformation. La décentralisation, entre autre, va entraîner de nouvelles manières de faire. Jean-Guy Henckel note qu'« *On essaie d'imaginer des nouveaux dispositifs d'insertion puisqu'on entrait dans des politiques de décentralisation, mais qui favorisaient l'enchevêtrement des sphères administratives et politiques. En devenant un problème politique, l'organisation du travail social a pu être bousculée. Nous passions en gros d'un système d'accueil et d'accompagnement organisé à notre guise à un système territorialisé managé par des administrations sous pressions politiques, exigeant tous les jours des meilleurs résultats avec moins d'argent...* » [JE - 2007]

Pour faire face à ces nouvelles situations sociales, des solutions politiques sont apportées. En décembre 1988, se met en place le RMI. Indirectement, il va être un révélateur de situation sociale particulière, puisque des agriculteurs<sup>[66]</sup> en difficulté vont commencer à percevoir cette allocation. Comme le rappelle Jean-Guy Henckel, après un an de fonctionnement, une évaluation en direction des bénéficiaires montre que « *des travailleurs sociaux francs-comtois se rendent compte qu'il y avait « des tas » de pauvres dans cette région qu'ils n'avaient pas su identifier et en particulier dans le monde du rural, et en particulier d'agriculteurs en difficulté, il y avait 400 fermes qui ne pouvaient plus vivre... des agriculteurs qui sont entrain de disparaître les uns après les autres... Des*

---

63 Les journées d'étude de l'IRTS de Franche-Comté, « Utopie et projet social », 28,29 et 30 novembre 2007 « Les jardins de Cocagne : une utopie réussie et transférée », Jean-Guy Henckel, « « Les jardins de Cocagne : une utopie réussie et transférée » (ces propos seront référencés dans le texte sous la forme [JE-2007])

64 Association fondée en 1957.

65 Structure pouvant accueillir jusqu'à 48 hommes à la recherche d'un statut social.

66 D'un million et demi d'agriculteurs dans les années soixante-dix, la France compte vers la fin des années 90 entre 600 000 et 700 000 agriculteurs. Selon l'INSEE, le nombre d'agriculteurs a baissé de 36,% sur la période de 1990 à 1999.

*gens, agriculteurs depuis des siècles qu'on ne changeait pas comme cela... donc c'était un peu stupide de les accueillir bêtement dans des centres d'hébergement de notre nature, c'était un petit peu stupide aussi de les prendre et de leur fournir des activités plus urbaines..., donc c'est pour cela qu'on a réfléchi aux Jardins de Cocagne : associer agriculture et insertion pour toucher ce public-là. » [JE - 2007]*

Entre la dimension environnementale et sociale forte et la dimension économique le projet va devoir se situer, en juxtaposant le domaine de l'agriculture à celui de l'insertion sociale deux secteurs alors dans la tourmente. Cependant, la question est comment et sur quel mode d'organisation faire aboutir ce projet ? Si ce sont sur les principes d'une entreprise d'insertion que les « Jardins de Cocagne » vont être fondés, il reste que l'aspect économique prime et oblige à trouver des fonds propres et des moyens de financement. En effet, depuis leur existence en 1974, elles ont toujours eu des difficultés à trouver les moyens de perdurer. Les obligations d'adaptation vont ainsi conduire vers des stratégies d'innovation en s'appuyant sur le principe d'une économie sociale et solidaire. A cela, les « Jardins de Cocagne » vont acquérir une reconnaissance dans le champ de l'écologie en choisissant l'agriculture biologique.

La zone où sera implantée l'entreprise est, elle aussi, à prendre en compte. En effet, à caractère rural, en zone périurbaine, elle sera à même de prendre en compte la question du développement local et de l'emploi. Mais au fur et à mesure de son évolution, les « Jardins de Cocagne » ne seront pas réservés à une seule catégorie d'individus, en l'occurrence des agriculteurs, mais à des personnes d'origine urbaine. Il est également nécessaire de souligner que le premier jardin de Cocagne a aussi été créé pour « régler » le problème du RMI qui peut se révéler avoir des effets pervers auprès des bénéficiaires qui pourraient s'accommoder de situations précaires.

### Innovation

En s'intéressant à la fois à la création d'emploi en direction d'un public défavorisé, à l'agriculture biologique et sa distribution, les enjeux sont multiples et complémentaires. Ainsi trois éléments peuvent être mis en avant pour cette innovation : les personnes visées par ces jardins, la distribution de la production et la viabilité économique.

Pour ce qui est du premier point, le concept de « jardin » est primordial dans le principe de réinsertion qui impose de se tourner vers l'avenir, de se projeter. La graine étant semée, la plante entretenue, c'est en la regardant pousser et en en prenant soin que ces personnes ayant perdu parfois tout repère, pris dans un quotidien difficile vont pouvoir de nouveau imaginer une nouvelle vie et se projeter.

A l'origine, les salariés travaillent dans le cadre d'un CES (Contrat Emploi Solidarité) à raison de 20h par semaine et forment une équipe encadrée par un agrobiologiste maraîcher et par des travailleurs sociaux qui prennent en charge les difficultés personnelles, actuellement 3 encadrants techniques assurent le fonctionnement et la formation des ouvriers. Les « Jardins de Cocagne » peuvent être

assimilés à un atelier et chantier d'insertion et accueillent donc des publics les plus touchés par la problématique de l'exclusion. Comme l'évoque Robert Castel <sup>[67]</sup> on peut parler pour ces personnes de désaffiliation sociale. L'objectif est alors de leur permettre de retrouver un emploi ou une formation et d'amorcer un parcours de réinsertion, l'idéal étant d'aboutir à une insertion à la fois professionnelle et sociale.

Une douzaine de salariés sans formation spécifique dans ce domaine pourront rester jusqu'à 36 mois avec comme objectif de se former et surtout d'acquérir ou de réacquérir des habitudes de travail, un projet professionnel pourra en découler.

Aucun ne connaît le travail de maraîchage « bio », la formation est donc assurée au coup par coup en fonction des besoins et des exigences du moment et surtout des saisons. En hiver, des sessions de formation plus formelles peuvent être organisées pour expliquer les prémices de l'agriculture biologique, la formation se fait toujours en interne, par les encadrants. Certains pourront avoir envie d'aller plus loin dans le travail de contact avec la terre et s'engageront dans un métier de l'environnement ou de l'agriculture. Quoi qu'il advienne, un diagnostic sur les acquisitions et apprentissages en lien avec le projet professionnel des personnes est toujours établi afin de faire le point sur un transfert de compétences possible. A noter également que les conditions d'emploi et surtout le temps de travail sont adaptés au parcours de chacun.

En ce qui concerne le second point, si dans un premier temps Jean-Guy Henckel s'est inspiré d'un Jardin de Cocagne produisant des légumes biologiques en Suisse et d'une vente au panier importée des Etats-Unis et du Japon, la dimension sociale et le concept du réseau d'adhérents lui appartiennent totalement. En effet, la diffusion de la production agricole à un caractère original. Elle met en avant le principe d'« adhérents-consommateurs » (les « consom'acteurs » comme ils seront nommés par la suite) dans une société civile qui se retrouve impliquée dans le débat sur l'exclusion. Le militantisme est alors le fer de lance de l'action et il s'agit bien ainsi d'associer des habitants à une démarche sociale et économique dans une perspective de développement local. □ Ceci implique une démarche collective et économique □ des adhérents qui s'engagent à acheter sur une année, une « action/légumes » sur la base d'une cotisation mensuelle.

La distribution des légumes est organisée autour de 23 points de vente qui couvrent une grande partie de la région, principalement dans le Doubs, le point le plus éloigné étant dans le Jura à 60 kilomètres, les paniers sont livrés une fois par semaine et sont composés des légumes de saison. Les adhérents, une soixantaine, sont alors en contact avec les producteurs en formation, ce lien permet des échanges et une valorisation du travail.

Enfin, dernier point, l'équilibre de la structure se situe entre la viabilité économique (rapport entre les dépenses de fonctionnement et le nombre d'adhérents) et sa pertinence sociale : une certaine convivialité favorise l'accompagnement et l'insertion à condition que la structure ne grossisse pas

---

67 Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Editions Fayard, 1995

démessurément. En développant ce nouveau créneau d'activité, apparaissent des espaces favorisant l'accessibilité au marché de l'emploi et le réapprentissage d'une activité de production.

Pour ce qui est du financement, le budget de fonctionnement s'établit en fonction des produits à la fois privés et publics :

- 25 % ventes et prestations
- 30 à 34 % de subventions publiques (conseil général, conseil régional, PLIE <sup>[68]</sup>)
- 43 à 47 % d'aide au poste financé par l'état à travers la mise en place des Contrats Avenir et Des Contrats d'Accompagnement pour l'Emploi
- les dons (MSA, secours catholique, commune, DDASS)
- les adhésions

Les charges quant à elles sont principalement en direction des salaires des permanents (25% à 30 % du budget), des salaires du personnel en contrat d'insertion (55% à 60 %) et les achats (15% à 20%).

Des fonds privés (mécénat d'entreprises privées) viennent financer les 2/3 des créations, en 1992 la SNCF et AXA avait permis la création des premiers Jardins de Cocagne.

L'objectif est bien entendu d'assurer par des fonds propres et des subventions la pérennité du fonctionnement de la structure.

### Processus

Après le temps des projets qui mûrissent pendant quelques années, les pionniers doivent passer au temps du financement, et l'investissement de chacun a permis de passer de l'utopie à la réalité.

La phase d'organisation, début des années 90, pose alors un problème stratégique : inscrire le projet dans l'économie sociale et solidaire n'est pas sans poser quelques difficultés, le projet n'étant pas a priori reconnu dans ce domaine même s'il l'est devenu par la suite. De plus, les banques ne se mobilisent pas forcément derrière le projet.

Pour commencer, il fallait acheter des serres. Ce sont grâce à des financements croisés des pouvoirs publics, de fonds privés en lien avec le mécénat d'entreprise, des fonds propres et l'appui du Conseil Général du Doubs que le jardin pourra fonctionner, reste à trouver le terrain. Après des déboires liés aux représentations d'une municipalité voisine qui appréhendait avec quelques inquiétudes l'arrivée de personnes en situation d'exclusion, un terrain est mis à disposition par la municipalité de Chalezeule et par une agricultrice.

Dans les faits, les financeurs sont avant tout publics et les partenariats ne vont pas sans difficultés, « *entre trop et pas assez* » selon Jean-Guy Henckel. Les personnels du Conseil Général, des communautés de communes en passant par ceux des services de l'état décentralisés (par l'intermédiaire des PLIE) et les collectivités publiques dans le domaine de l'insertion par l'économique vont gérer chacun un « bout » du projet. Le nombre d'interlocuteurs complique le

---

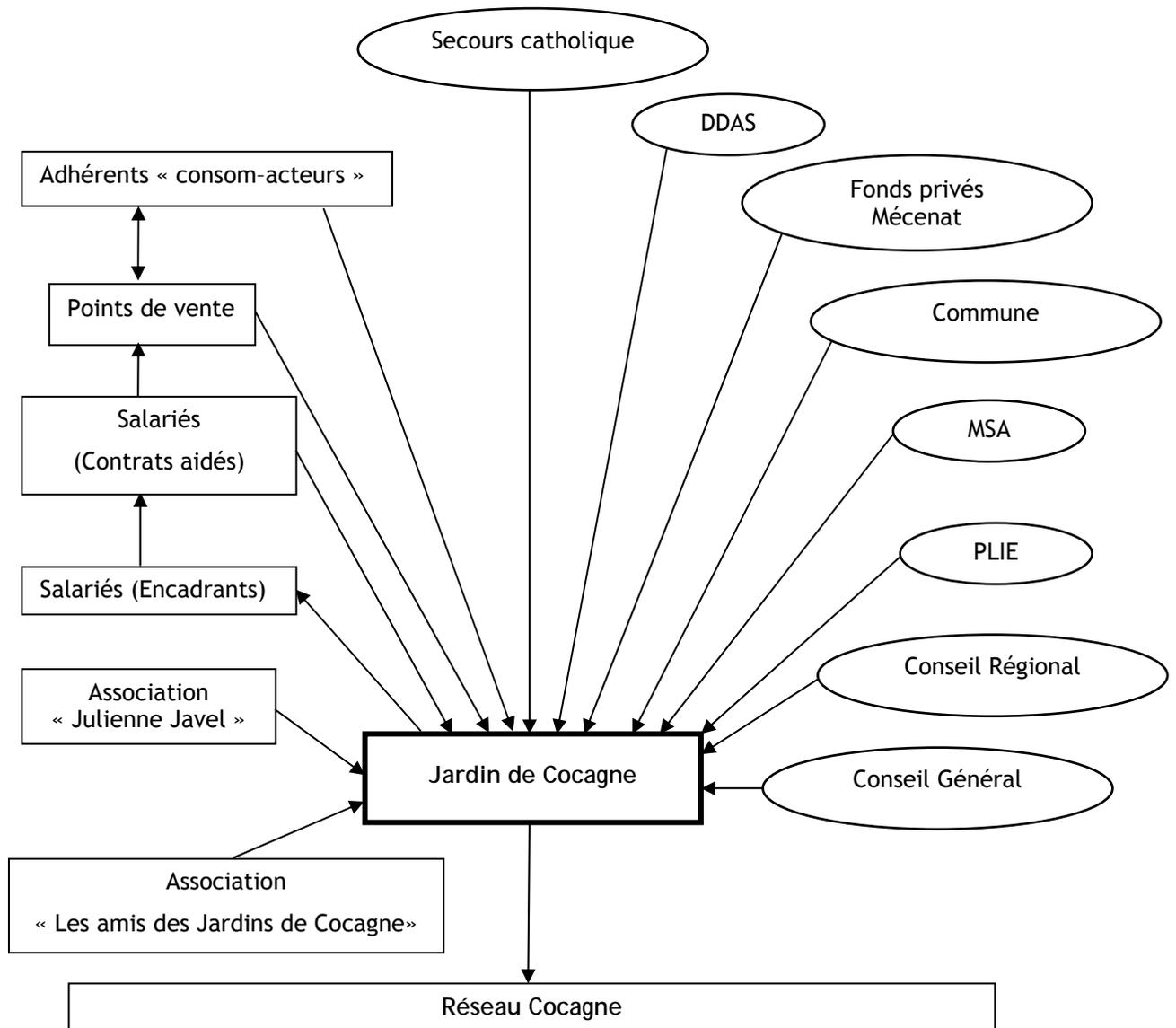
68 Plan Local d'Insertion par l'Economique

processus de mise en œuvre. La décentralisation née en 1982 est alors au cœur des problèmes pour obtenir des financements. Jean-Guy Henckel note que *« vous êtes renvoyé d'une collectivité à l'autre, vous être renvoyé avec vos expérimentations, il n'y a jamais tout à fait la ligne qu'il fallait et pourtant dans la plupart du temps ça fonctionne »*. Ce partenariat va donc fonctionner et comme il le rappelle, *« le seul secret pour lequel cela fonctionne, ce n'est pas parce que les dispositifs sont extrêmement bien organisés, ça fonctionne quand on arrive à créer une intelligence du local, c'est-à-dire qu'à un moment donné on n'est pas là pour régler les problèmes du monde entier forcément tout de suite, on est là pour se dire tous ensemble on le fait ou pas ce Jardin de Cocagne ? »* [JE - 2007]

C'est dans la « persévérance » que le projet va avancer, *« c'est dans cette ténacité là que le projet prend forme »* [JE - 2007]. C'est également grâce à une collaboration avec le secteur professionnel que le projet a pu se mettre en place et se développer sur tout le territoire. De plus les bénévoles au niveau local vont créer une association « Les amis des Jardins de Cocagne » afin d'organiser plusieurs fois par an, des actions/événements qui permettent d'aider au développement de la structure. La couverture médiatique va également servir à acquérir une reconnaissance mais aussi une notoriété.

Nous avons schématisé le processus organisationnel des « Jardins de Cocagne ».

Schéma du processus organisationnel



Lien organisationnel des Jardins de Cocagne →

Résultats

Les « Jardins de Cocagne » de Besançon entrent très rapidement dans la phase de pérennisation et de consolidation grâce à des volontés individuelles mais également collectives. Le mode participatif entraîne une synergie vers une économie sociale et solidaire maintenant reconnue comme telle.

Quand une association devient entreprise d'insertion, cela implique la gestion d'un budget et une obligation de résultats. Le besoin d'une ligne directrice stable est un acquis, et permet de mobiliser des forces et des moyens en lien avec le projet. En effet, les « Jardins de Cocagnes » fonctionnent sur un modèle économique qui veut que 85 % des dépenses sont réservées aux salaires de l'équipe

d'encadrement et des jardiniers et 30% des recettes proviennent de la vente de légumes, le reste faisant l'objet de subventions. L'insertion de la structure dans le tissu local et une reconnaissance nationale imposent une organisation et un fonctionnement « huilé » ainsi qu'une mobilisation des financeurs qui inscrivent les jardins dans une dynamique territoriale.

Comme le souligne Jean-Guy Henckel, « *Le contrat au sein de l'association permet aux jardiniers de travailler ou retravailler et, par là même, de retrouver un statut social, une activité et un salaire. L'impératif de production suscite une dynamique de travail et une reconnaissance d'utilité pour la société. Les personnes passent d'une situation d'assistés à celle de producteurs. Le travail au jardin est une étape dans un processus de socialisation et d'accès à l'emploi. Ce changement de situation est souvent déclencheur d'autres bouleversements. Ainsi, cette reprise d'activité est-elle un moment privilégié qui permet de régler tout un ensemble de problèmes professionnels, sociaux et personnels. Au-delà des seules vertus de cette reprise de travail, le projet des Jardins de Cognauges mise sur les ressources de l'inscription dans un tissu social* »<sup>[69]</sup>.

En ce qui concerne les adhérents, de 60 au début des années 90, elle atteint plus de 500 en 2007. Pour y faire face, les responsables ont été amenés à augmenter la surface initiale de deux hectares à un peu plus de huit hectares sous serres et tunnels en plein champs.

Aujourd'hui, les « Jardins de Cognauges » se sont étendus sur l'ensemble du territoire français et sont inscrit dans le « Réseau Cognauges ». De nouveaux porteurs de projets permettent aujourd'hui à l'idée d'évoluer et de créer de nouveaux jardins sur l'ensemble du territoire.

#### Diffusion et transformation sociale

Nous pouvons penser que les initiateurs des « Jardins de Cognauges » à Chalezeule sont les pionniers en termes d'« entreprenariat social », nouvelle forme d'idéologie du social, à l'heure de l'économie sociale et solidaire et de la prise de conscience des enjeux environnementaux.

En 1993 le premier rassemblement des projets Cognauges permettait de donner une dynamique particulière au projet, puisque d'une expérimentation, on passe à la diffusion d'une innovation.

En juin 1994, les Jardins de Cognauges de France se sont fédérés sous l'égide de la FNARS<sup>[70]</sup> afin de mutualiser leurs expériences et de favoriser les initiatives de même nature, notamment en les aidant à monter les dossiers financiers.

Une charte dont le concept s'intitule : « cultivons la solidarité » reprend les quatre principes de fonctionnement originel<sup>[71]</sup> :

- lutter contre les exclusions et la précarité en favorisant le retour à l'emploi chez les femmes et les hommes en difficultés sociales et professionnelles, dans le cadre d'une activité de travail valorisante.

---

69 Jean-Guy Henckel, « Les jardins de Cognauges ou comment cultiver la solidarité », Colloque « Le jardin et la nature dans la cité », 7 et 8 juin 2001, Saline royale d'Arc-et-Senans, p.41-44

70 Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale

71 Ces principes ont été érigés à Blois en 1996 lors de l'élaboration de la Charte du « Réseau Cognauges ».

- produire dans le respect du cahier des charges de l'agriculture biologique.
- commercialiser la production à destination d'un réseau d'adhérents-consommateurs.
- intégrer le secteur professionnel local.

À ses débuts les « Jardins de Cocagne » de Chalezeule était composé de 12 salariés en contrats aidés et 2 encadrants, aujourd'hui le réseau regroupe 3000 personnes en insertion, 500 encadrants, 1200 bénévoles actifs et 15 000 familles adhérentes <sup>[72]</sup>. Force est de constater que la dissémination s'est faite relativement rapidement à compter de la mise en place du réseau.

De plus, 73% des jardins mentionnent un partenariat avec des entreprises, 9% avec des structures (PLIE notamment), 3% ont mis en place un parrainage des personnes en insertion par des chefs d'entreprises.

Aussi, le « Réseau Cocagne » participe à une dynamique nationale qui permet de mutualiser les acquis, les expériences, les compétences. Jean-Guy Henckel en est le directeur national. Si tous les acteurs du réseau sont d'accord sur les principes, collectivement la construction est entrain de se faire avec l'appui des politiques, mais le principe de la personne ressource reste privilégié.

A noter que le concept de jardin biologique de réinsertion franchit les frontières pour intéresser l'Italie et la Belgique.

Enfin, deux autres sources de financement sont à l'étude : les revenus de l'épargne salariale et l'épargne éthique, les banques prenant l'engagement de faire profiter l'argent placé à des structures misant sur l'économie solidaire.

---

72 Réseau Cocagne, « Jardins de Cocagne : le réseau de l'espoir », [en ligne] <http://www.ruralinfos.org/spip.php?article470> (consulté le 15/09/08)

## 2.7. Les invités au festin : une innovation labellisée

L'association « Les Invités Au Festin » créée en 1990, se définit comme « *une expérience innovante d'alternative psychiatrique et citoyenne* ». Depuis 9 ans, un centre d'accueil de jour « La Fontaine » avec ses ateliers de responsabilisation et depuis 8 ans un lieu de vie original « les Capucines » accueille à Besançon des personnes ayant des difficultés d'insertion sociale et professionnelles dues à des problématiques psychiques et relationnelles. En 2002, cette association reçoit le prix de l'initiative en économie sociale. Marie-Noëlle Besançon, psychiatre, est fondatrice et présidente de l'association, et Jean Besançon, son mari en est le co-fondateur et le directeur.

Aujourd'hui, suite à la loi du 11 février 2005 « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* », l'association a pu parrainer le « Groupement d'Entraide Mutuelle » (GEM) « La Fontaine » » créée début 2008. Cet outil supplémentaire permet de donner une continuité à l'association et à ses missions et assure une certaine pérennité de la structure et de ses projets.

### Contexte méthodologique

Afin de réaliser cette monographie, il nous a donc semblé intéressant de rassembler textes, interviews et conférences au regard des nombreuses publications réalisées sur cette association. De plus, une intervention de Marie-Noëlle et Jean Besançon aux journées d'étude de l'IRTS de Franche-Comté <sup>[73]</sup>, « Les Invités au Festin : un rêve ? une utopie ? » a pu être enregistrée et sert également de support à cette monographie (repéré dans le texte par [JE - 2007]). Enfin, Marie-Noëlle Besançon, fondatrice du projet est l'auteur d'un ouvrage <sup>[74]</sup> sur lequel nous nous sommes appuyé.

### Conditions d'émergence

Deux éléments vont concourir à l'émergence des « Invités Au Festin ». D'une part, les mutations sociétales qui, si elles s'inscrivent dans une logique de progrès, n'ont pas moins des effets pervers tant sur le plan économique avec un chômage et une paupérisation permanente, que social avec un phénomène d'individualisation comme mode de vie. Aussi, la problématique du lien social est au centre des thématiques d'insertion et situe l'exclusion, la solitude, en rapport à ce manque de lien.

D'autre part, la psychiatrie en crise depuis 1960, dont la doctrine est de remettre les personnes dans la cité. Cependant, les moyens financiers n'ont pas suivi, et à partir des années 1970 de nombreux services ferment.

Aussi, si l'hôpital psychiatrique peut-être considéré comme un lieu d'exclusion, qui ne peut provoquer que des carences affectives et des troubles de la personnalité, le courant antipsychiatrique dans les années 70, a influencé les pratiques en proposant des conceptions très originales de la psychose et de son traitement afin de permettre aux malades d'être en dehors de l'hôpital. Les penseurs de l'époque ont tout fait pour que la psychiatrie disparaisse. En 1978, en

---

73 Les journées d'étude de l'IRTS de Franche-Comté, « Utopie et projet social », 28, 29 et 30 novembre 2007, Marie-Noëlle Besançon et Jean Besançon, « « Les Invités au Festin » : un rêve, une utopie et une réalité transférable ».

74 Marie-Noëlle Besançon, *On dit qu'ils sont fous mais je vis avec eux*, Paris, Editions L'atelier, 2005

Italie les hôpitaux psychiatriques sont tous supprimés et sont remplacés par des centres de santé mentale avec toute une organisation permettant à tous les citoyens de participer à l'intégration des malades mentaux. Des coopératives de travail sont créées afin de leur permettre d'avoir une place dans la société. En France, au même moment des courants <sup>[75]</sup> prônent la création de structures intermédiaires qui auraient pu amorcer par leur généralisation une métamorphose radicale de la prise en charge des malades. Mais, de fait, les lieux du type « les Invités au Festin » n'existent pour ainsi dire pas. Dans l'esprit de la sectorisation 120 000 lits ont été supprimés ces 40 dernières années mais des structures adaptées n'ont pas été pour autant créées pour venir prendre le relais des hôpitaux. Aussi, 2,8% de la population Française présente des syndromes d'allures psychotiques (1 800 000 personnes dont 600 000 schizophrènes), une personne sur quatre a une maladie mentale, c'est donc un problème de santé publique qui est à prendre en compte ici. Il reste, aujourd'hui, dans les hôpitaux 45 000 lits pour suivre l'ensemble des personnes présentant des troubles psychiques.

Déjà, la prise en charge psychiatrique semble pour Marie-Noëlle Besançon très inadaptée et insatisfaisante. Très intéressée par le courant de la psychiatrie alternative ou communautaire <sup>[76]</sup> et la psychothérapie institutionnelle <sup>[77]</sup>, elle milite pour la création de structures intermédiaires. Des structures alternatives existent comme les CMP <sup>[78]</sup>, les CATTP <sup>[79]</sup>, les hôpitaux de jours, les foyers de postcure, etc., mais elles demeurent insuffisantes pour prendre en charge les personnes qui ne sont plus repérées comme malades mentaux mais comme Sans Domicile Fixe (SDF) par exemple, qui représentent 40% des personnes incarcérées actuellement dans les prisons françaises.

Dans le même temps la loi Besson du 31 mai 1990 relative au logement social garantit le droit au logement et constitue un devoir de solidarité, de même que la loi de lutte contre les exclusions (loi du 29 juillet 1998) défend le droit au logement pour tous. En 1995, le rapport Lazarus <sup>[80]</sup> sur la souffrance psychique et sociale conclut sur l'urgence de créer des lieux d'accueil, d'écoute et d'expression de cette souffrance. Il déplore l'absence ou la rareté des dispositifs qui permettent de lier valorisation de soi, redécouverte du lien communautaire et appartenance à un groupe.

Ainsi, Marie-Noëlle Besançon a l'idée de créer un lieu où « exclus » et « inclus » vivent ensemble et de ce point de vue, cet enjeu relève de l'innovation. Le projet se donne pour mission de « *créer le chemin manquant entre la psychiatrie, le social et la société.* » [JE - 2007] . Il s'inscrit pleinement

---

75 On notera à titre d'exemple l'ASEPSI (Association pour l'Etude et la Promotion des Structures Intermédiaires) qui prône la mise en place de lieux d'accueil non traditionnels et voit le jour en 1978, le Collectif du réseau alternatif fondé par Claude Sigala en 1982, le GERPLA (Groupe d'échanges et de recherches sur les pratiques en lieux d'accueil) créé en 1984, le FASTE (Foyer d'accueil et de soutien temporaire sud Aveyron) voit le jour en 1984. L'ensemble de ces structures soutiendra ce principe d'accueil différent.

76 Courant animé notamment par Franco Basaglia en Italie.

77 Ce mouvement, animé en Espagne par François Tosquelles et en France par Jean Oury, visent à restituer sa place de sujet au malade mental à partir d'une désaliénation sociale et mentale : les personnes dites malades sont alors impliquées dans le fonctionnement et la gestion de la structure qui les accueille.

78 Centre Médico-Psychologique

79 Centre d'Accueil thérapeutique à Temps Partiel

80 Antoine Lazarus, *Une souffrance qu'on ne peut plus cacher*, Rapport du groupe de travail « ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale », La documentation française, février 1995, [en ligne] [http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgibin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=954050300&brp\\_file=0000.pdf](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgibin/brp/telestats.cgi?brp_ref=954050300&brp_file=0000.pdf) (consulté le 03/09/08)

dans une dynamique sociale et politique qui ne peut que favoriser son implantation au cœur de la cité.

### Innovation

Le nom de l'association prend racine dans la parabole « *Heureux les invités au festin* ». L'histoire raconte qu'un roi invite les riches bourgeois de la ville au mariage de son fils mais que tous déclinent l'invitation sous prétexte qu'ils sont trop occupés à leurs affaires. Le roi fâché demande alors à ses serviteurs d'aller dans les rues afin de convier les pauvres, les boiteux, les malheureux, les aveugles, etc. au repas de noce et, ce sont donc eux qui partageront les festivités et joueront le jeu.

De ce récit, Marie-Noëlle Besançon, animée par la foi et par des convictions chrétiennes, en a fait son leitmotiv et c'est en ces termes qu'elle résume la philosophie du lieu : « *tous les gens qui viennent à la noce doivent revêtir l'habit de noce, l'habit de noce, en fait, c'est quoi ? c'est la capacité à être en relation, jouer le jeu d'être en relation. Nous, tout de suite on exige ça des gens qui viennent, et c'est pour ça que tout de suite ils vont mieux, parce qu'on ne les considère pas comme des malades mais comme des gens qui viennent vraiment participer à quelque chose, à une expérience, à une vie, une vie avec les autres.* » [JE - 2007]

Il s'agit pour ses concepteurs « *de créer une communauté faite de personnes dites intégrées, normales, et de personnes ayant des difficultés de relation... ce type de lieu n'existe pas. Un lieu où des personnes considérées comme soignantes, tout au moins bien portantes, intégrées, normales, vivent en communauté, en alliance, de manière conviviale avec des personnes considérées comme malades ou exclues pour une raison ou pour une autre. Sans notion de hiérarchie, dans un esprit de fraternité et d'égalité, hors de la relation soignant/soigné, un lieu donc, non médicalisé... ce n'est pas considéré comme professionnel... car entre soignants et soignés il y a un fossé, il ne faut surtout pas franchir cette distance professionnelle, respectable, thérapeutique, d'ordinaire les soignants ne vivent pas avec leurs patients, ce n'est pas recommandé... c'est ce fossé que je veux abolir entre eux et nous pour tenter une proximité qui, à mon avis ne pouvait qu'être bienfaisante, positive. Ne pas considérer les personnes accueillies comme des malades mais comme des personnes avant tout... en souffrance, pour leur permettre de vivre le plus normalement possible, dans un lieu adapté, à taille humaine où ils pourront développer leurs capacités, leur potentiel et apporter aux autres toutes leurs richesses ... un lieu où ils pourront être reconnus à part entière... Avoir une utilité sociale, avoir une identité, sortir de l'assistanat et de l'exclusion.*» [JE - 2007]

Communauté chrétienne, c'est presque un lieu expérimental dont il est question ici, basé sur l'aide et le développement des valeurs personnelles. L'innovation s'inscrit désormais dans le champ de la création et du don de soi. Et aussi, l'une des particularités est que les responsables de l'association vivent sur les lieux avec les résidents.

Dans sa présentation, l'association note que les objectifs à atteindre « *sont mis en oeuvre dans un esprit de convivialité et de respect, avec un regard bienveillant et positif sur les personnes, en vue*

*de leur croissance. Celles-ci sont appelées non seulement à recevoir, mais aussi à donner, à participer à la construction collective pour un enrichissement de tous, ce qui est contraire à l'assistanat. Il s'agit de faire avec, de vivre avec afin d'envisager une véritable réhabilitation sociale de la personne, en comblant le fossé entre le monde des exclus et celui des inclus » et, qu'il est nécessaire « pour participer aux activités du lieu d'accueil de jour, de faire partie de l'association et donc d'être en accord avec ses buts et son esprit ».*

### Processus

Dès 1989, Marie-Noëlle Besançon accueille bénévolement chez elle, des personnes isolées et les invite à manger. Ainsi, au fil du temps, germe l'idée de permettre à ceux qui sont très seuls, et plus particulièrement le dimanche, de se retrouver pour échanger, en créant des espaces de rencontre. Avec des amis, elle crée les « dimanches communautaires », dès la première fois ce sont 13 personnes qui se retrouvent, et il y en aura jusqu'à 40, voire 50. À partir de ce moment, l'idée d'un futur lieu de vie germe et sa réalisation devient possible. En 1990, l'association les « Invités Au Festin » est créée. Elle a pour but :

- d'offrir un espace d'accueil, de partage, de rencontre à des personnes souffrant de solitude, d'inactivité ou ayant des difficultés de relation
- leur permettre, par les liens qu'elles pourront créer avec d'autres, de découvrir et de développer leurs capacités existentielles et relationnelles
- et les aider ainsi à trouver ou retrouver un sens à leur vie

La question de la citoyenneté est omniprésente pour permettre aux personnes « exclues » ou simplement isolées de retrouver une place dans la société.

C'est d'abord en termes d'expérimentation que Marie-Noëlle Besançon pense favoriser le développement de valeurs personnelles et permettre aux personnes de s'épanouir tout en vivant en communauté quand celle-ci est au service de la personne, elle veut situer son action pour combattre l' « individualisme ».

Pour mettre en place ce projet, il a été nécessaire de trouver un lieu et de ce point de vue, l'association a rencontré des difficultés. En effet, en cinq ans, les locaux se succèdent faute de places, de moyens, etc., et a occupé quatre locaux différents. A noter que la location du premier local en 1994 est possible par l'engagement de certains membres qui doivent financer la location sur leurs fonds propres ce qui va entraîner parmi les membres fondateurs, des divergences et des conflits ainsi que des désertions, mais le noyau dur dont fait partie Marie-Noëlle Besançon se maintient. Néanmoins, une évolution progressive permet à l'association de passer d'une rencontre par mois le dimanche à un accueil à temps complet après l'acquisition début 1999 d'un ancien couvent dans un quartier de Besançon. L'association s'articulera autour d'un projet intitulé « La maison des Sources » qui est une structure qui possède alors un « lieu de vie » (Les capucines) et un accueil de jour (« Le jardin »).

Mais ce qu'il est intéressant de relever, c'est le fonctionnement de la structure. Elle est basée sur trois types de personnes : les salariés permanents, les bénévoles adhérents de l'association et les « participants » qui peuvent être également salariés et/ou bénévoles. Et c'est dans la prise en charge des « participants » que réside l'innovation. En effet, chacun va assurer, en fonction de ses capacités, une tâche qui peut être rémunérée mais dans tous les cas est liée au fonctionnement de la structure. Ce pourra être du ménage, s'occuper du budget ou encore mener des activités. Le travail en équipe est mis en avant et doit permettre d'accompagner les « participants » dans tous les actes de la vie quotidienne. Il est demandé comme le souligne le directeur de l'association, « *une grande cohérence dans les interventions et une parfaite communication pour qu'il n'y ait pas de failles dans lesquelles les personnes pourraient s'engouffrer..., capacités à se remettre en question, à reconnaître soit même ses limites, ses erreurs oser dire qu'on ne sait pas, faire confiance à ses intuitions* » [JE - 2007]. Cependant, l'entrée dans la structure, en tant que « participant » se fait sur entretien. Il est nécessaire que la personne soit en accord avec les objectifs de l'association. Après une période d'essai, elle est définitivement admise. A noter également qu'une fois par trimestre, un forum va réunir les participants aux activités et les bénévoles et fonctionner sur le mode démocratique.

Les propositions d'accueil vont évoluer, suite à la circulaire du 10 décembre 2002. Le lieu de vie « Les capucines » devient « Maison relais » qui autorise des financements avec une habilitation pour 13 personnes. Le lieu d'accueil de jour « Le jardin » héberge un « Groupement d'Entraide Mutuelle » en février 2008 suite à la loi du 11 février 2005 <sup>[81]</sup> qui préconise « *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* » les statuts ont pu être créés en septembre 2005 et obtenu en avril 2006. Le G.E.M. reprend les activités jusqu'alors gérées par l'accueil de jour.

De plus, afin de bénéficier de subventions, voire de prix de journée <sup>[82]</sup>, l'association va bénéficier des agréments appropriés qui donnent des lignes de financement par exemple la maison relais à un financement à concurrence de 12 euros par jour et par personne accordé par la DDASS, ce qui peut paraître relativement peu important mais visiblement suffisant.

Mais il est nécessaire de constater que cette activité révèle un besoin en terme d'accompagnement des personnes en difficulté sociale et conduit vers un nouveau projet de « maison relais » en zone périurbaine proche de Besançon.

On notera par ailleurs que le travail en partenariat fait la force du fonctionnement des Invités au Festin, partenariat institutionnel, financier, médical (médecin et hôpital psychiatrique), culturel,

---

81 Extrait de la loi du 11 février 2005 : « *outil d'insertion dans la cité, de lutte contre l'isolement et de prévention de l'exclusion sociale de personnes en situation de grande fragilité, le GEM peut contribuer à assurer un meilleur accompagnement des personnes en souffrance psychique* ».

82 Prestation allouée par un organisme (Sécurité Sociale, Conseil Général, etc...) une institution pour son fonctionnement, par jour et par résident.

etc. Le lien avec les entreprises d'insertion par le travail, le réseau social et caritatif permet des ouvertures sur l'extérieur afin de favoriser la réinsertion des résidents.

Les partenaires, à la fois actifs et présents sont la Ville de Besançon, les Centres Communaux d'Action Sociales, le pôle handicap, le crédit coopératif, l'association Habitat et humanisme, l'UNAFAM<sup>[83]</sup>, les services psychiatriques et sociaux, la DDASS du Doubs, ASHOKA<sup>[84]</sup> et le Conseil Général du Doubs.

Au cours des années, le projet évolue, acquiert une reconnaissance et s'inscrit dans une dynamique nationale en devenant adhérent de la Fédération d'Aide à la Santé Mentale Croix Marine<sup>[85]</sup> et reçoit en 2002, le « Prix de l'initiative en économie sociale » par la Fondation Crédit Coopératif.

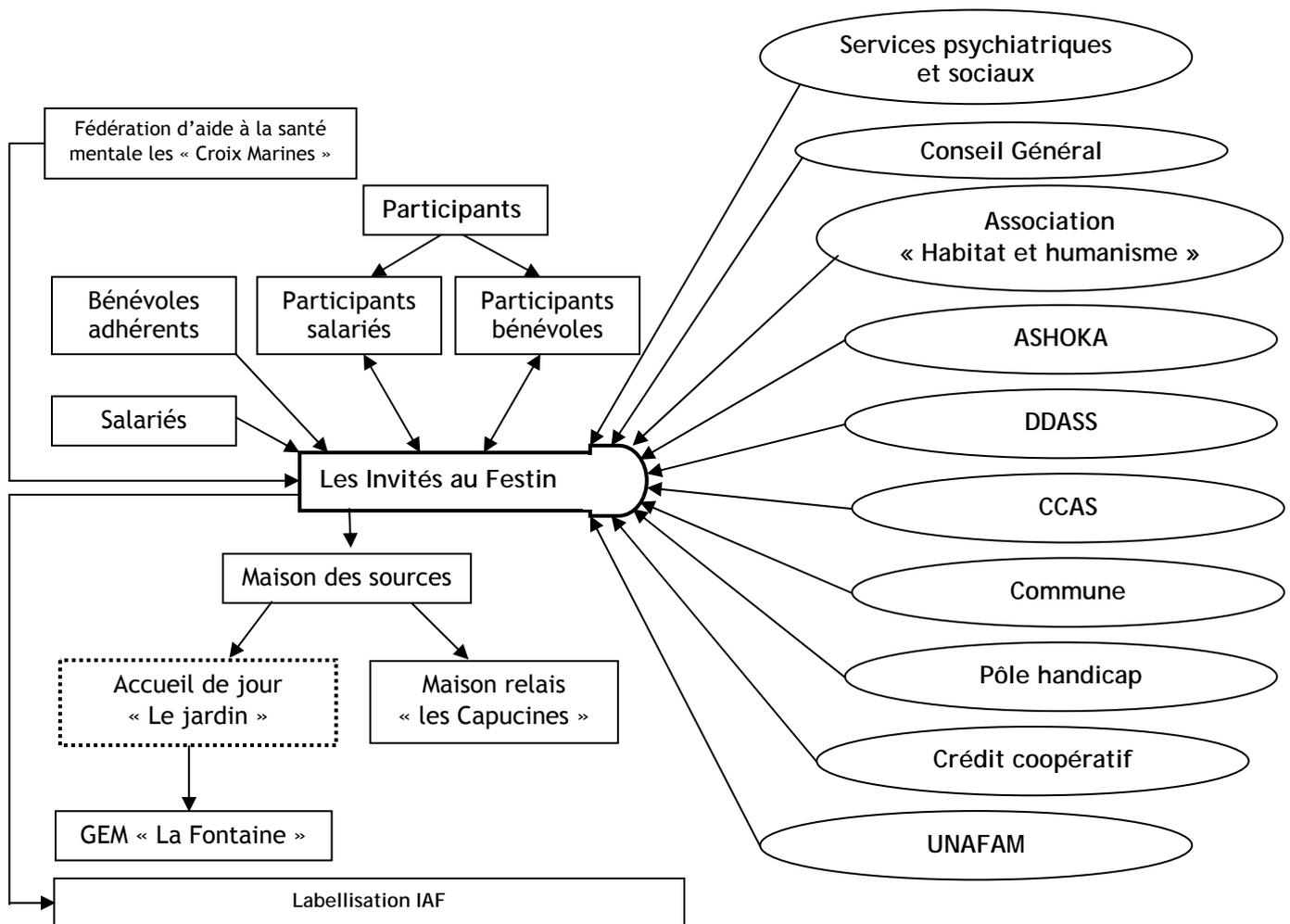
---

83 Union Nationale des Amis des Familles de Malades Psychiques

84 Organisation internationale à but non lucratif et indépendante, créée en 1980 en Inde, qui a pour objectif de contribuer à la structuration et au développement du secteur de l'entrepreneuriat social au niveau mondial.

85 Mouvement national en faveur des personnes souffrant de troubles psychiques créée en 1952.

Schéma du processus organisationnel



Lien organisationnel des Jardins de Cocagne →

Activités en cours de transfère sur le GEM .....

Résultats

« La Maison des Sources » permet :

- d'accueillir en journée dans le cadre du GEM « La Fontaine », 100 personnes, appelées « participants »
- d'héberger dans le lieu de vie communautaire « Les Capucines » (ayant acquis en 2003 le statut de maison relais) 13 personnes ainsi que les deux fondateurs.

En journée, les quarante activités de type manuelles, expression artistique, culturelle et sportive, conviviales et des temps d'écoute peuvent être mises en œuvre grâce à la cinquantaine de bénévoles qui interviennent. Nous noterons ainsi trois « ateliers de responsabilisation » et de réinsertion, un atelier informatique, ouvert à l'extérieur grâce auquel peuvent être proposées des formations à des personnes n'étant pas membre de l'association, un bar et une friperie ouverte au public donnent du sens et renforcent la mission de l'association. Ces activités sont avant tout des

supports à la médiation entre les personnes. Leurs objectifs sont, entre autre, de redonner confiance aux personnes et leur permettre de retrouver une place dans la société, dans le but de retrouver un emploi régulier si possible. Des emplois ont pu être créés en interne pour les personnes qui ont un statut de « participant » au départ.

Le statut de Groupe d'Entraide Mutuelle donné par la loi sur le handicap de février 2005 permet de destiner la structure, à une association dite d' « usagers » pour reprendre les termes de la loi. L'objectif est de responsabiliser davantage les participants. Un comité de pilotage a alors été mis en œuvre pour préparer et accompagner les usagers vers des responsabilités au sein de l'association ainsi qu'une certaine autonomie.

La maison relais « Les Capucines », lieu de vie de style communautaire, propose un travail sur l'autonomie en accompagnant les personnes volontaires. La durée d'accueil est illimitée mais bien évidemment un processus d'admission existe et des séjours préparatoires à l'entrée dans la maison sont proposés. Ce type d'habitat doit permettre de retrouver des capacités à vivre avec les autres, à s'approprier un « chez soi ».

Ainsi, le travail d'accompagnement et d'animation au quotidien est pris en charge par 2 « accompagnantes » sur la maison relais soit 1,5 équivalent temps plein et 3 animatrices en accueil de jour soit 2,7 équivalents temps plein. Marie-Noëlle et Jean Besançon assurent des responsabilités, entre autre administratives et financières ainsi qu'un travail d'accompagnement. Un poste est également affecté à l'entretien des locaux mais ce salarié est également habilité pour animer un atelier bricolage à vocation pédagogique en direction des personnes souhaitant aménager leur appartement. Il est nécessaire de noter que l'équipe des salariés n'est pas recrutée en fonction des diplômes mais des qualités relationnelles et personnelles des postulants.

Cependant, si les « participants » retrouvent le désir de travailler, il n'est pas facile de trouver des postes aménagés en fonction de leurs capacités et compétences sur des temps très partiels. L'association a donc créé des postes qui leur permettent d'être présentes sur des temps pouvant aller de 4h30 à 6 heures par semaine, bien souvent en plusieurs séquences. Les postes sont complètement adaptés aux besoins des personnes, elles occupent des emplois à la comptabilité, au ménage, à l'informatique (en 2008, ils représentent 3,5 équivalents temps plein soit 37 personnes) ou des personnes extérieures « membres actifs ». A noter également que les résidents touchent pour la plupart l'AAH<sup>[86]</sup>, ce qui leur permet de payer une pension « raisonnable », l'APL<sup>[87]</sup>, directement perçue de la Caisse d'Allocations Familiales, vient compléter l'allocation d'un prix de journée.

En ce qui concerne le budget « monétaire » (terme employé par Jean Besançon) l'association est présentée selon les principes de l'économie plurielle au sein de l'économie solidaire c'est-à-dire que l'association présente un budget qui ne se fonde pas uniquement sur du capital financier mais également sur le bénévolat ou le troc. Ainsi, elle s'autofinance à hauteur de 60% qui se

---

86 Allocation Adultes Handicapés  
87 Aide Personnalisée au Logement

décomposent en services marchands c'est-à-dire les loyers, les cotisations, les repas, la friperie, les dons, les cours informatiques et services non marchands qui regroupent les subventions reçues des partenaires publics: état, conseil régional et la commune. L'objectif est bien de limiter le niveau des subventions afin de garder une certaine liberté.

Dans ce cadre, comme nous le souligne Jean Besançon : « *les personnes ont le sentiment d'être utile aux autres et à soi même, ça permet de rendre tout de suite leur dignité aux personnes en les remettant dans la dette sociale, dans l'échange fondamental... de retrouver une utilité sociale donc une identité... elles retrouvent le plaisir de faire, d'être, d'être en relation. Les personnes vont mieux, elles retrouvent rapidement confiance en elles, se sentent sécurisées, se remobilisent en pratiquant des activités, en participant à l'animation, en prenant des responsabilités... elles éprouvent le désir de se remettre en mouvement dans l'association, puis en dehors un peu plus tard, elles ont moins de symptôme, sont moins hospitalisées, prennent moins de médicaments, en particulier, celles qui participent le plus aux activités, elles retrouvent la joie de vivre qu'elles avaient perdues* » [JE - 2007]

#### Diffusion et transformation sociale

Depuis sa création « Les Invités Au Festin » n'ont de cesse d'évoluer et de s'adapter aux politiques publiques. Aujourd'hui en réflexion sur le développement de leur action, les responsables sont en lien avec les financeurs susceptibles de soutenir ce type de projet. Ainsi, la Fondation Vinci va financer le projet de maison relais, La Fondation de France doit aider à financer la création d'un réseau et les a récompensés en juin 2008 en leur décernant le prix « S'unir pour agir ». De nombreuses organisations s'intéressent au projet et les soutiennent, notamment « Habitat et humanisme », « Le Crédit Coopératif », l'UNAFAM, le mouvement des « Croix Marine » auquel l'association appartient.

Si en janvier 2009, au niveau local, une nouvelle « maison relais » ouvrira ses portes et permettra d'accueillir 12 personnes encadrées par une équipe de 4 personnes soit 2,8 équivalents temps plein. A l'heure actuelle, un travail de fond est engagé et des porteurs de projet vont être recrutés afin de créer les futures maisons. Le développement choisi et le concept « d'essaïmation » les a conduits à déposer le label « Les Invités Au Festin » (IAF) dans tous les pays d'Europe. Ainsi, le nouveau projet est de créer des lieux d'accueil et de vie citoyens dans chaque région de France car ils sont confrontés à de nombreuses demandes. Le besoin serait de 800 maisons relais sur le modèle de celle de Besançon. Des structures juridiquement autonomes devraient pouvoir être mises en œuvre sous ce « label » à partir de la signature d'un contrat pour l'utilisation de la marque et l'adhésion à la charte. L'objectif est de se développer sur de nouveaux territoires, y compris à l'étranger. Actuellement quatre comités de pilotage régionaux sont en œuvre : Lille, Lyon, Montpellier et Paris pour une structure au Rwanda. Ils rassemblent tous les partenaires locaux et régionaux qui participent à la réalisation de nouvelles structures sur le modèle de la maison des sources. Toutes ces structures labellisées reprennent les caractéristiques qui ont fait le succès de la Maison des Sources bisontine.

Mais le principe est d'échanger sur des pratiques et de mutualiser des expériences. Toutes les associations créées pourront être représentées dans le réseau « IAF » et contribuer à son développement en ayant leur place dans le conseil d'administration.

Dernièrement l'association ASHOKA, organisation anglo-saxonne qui accompagne 2000 entrepreneurs sociaux dans 70 pays, les a repérés et leur a octroyé une bourse pendant trois ans afin de développer le concept et de se consacrer au travail sur le réseau. La structure pourra alors bénéficier de conseil au développement apporté par des chefs d'entreprise et de consultations devant permettre de se développer à l'étranger.

Enfin Martin Hirsch, actuellement haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, a pu en 2005 reconnaître « Les Invités au Festin » comme « la quatrième révolution psychiatrique ». Le concept de psychiatrie citoyenne, fortement lié aux notions de liberté, d'égalité et de fraternité et au courant de la psychothérapie institutionnelle prend forme.

## Conclusion

Sous l'angle de l'innovation, ce travail révèle une nouvelle approche de la « question sociale » pour reprendre les termes de Robert Castel. De ce point de vue, dans le champ de l'intervention, il constitue un travail exploratoire et, la mise en application d'une grille d'observation des innovations permet de dégager quelques éléments significatifs et communs, même si ces quatre monographies ne sont cependant pas représentatives des actions innovantes dans le champ de l'intervention sociale en Franche-Comté.

Nous avons ainsi pu qualifier ces projets de manières différentes au regard du processus d'innovation : certains mettent en avant le travail partenarial, d'autre la transférabilité ou bien encore la labellisation.

Nous avons relevé au moins quatre éléments qui permettent de cerner au mieux les innovations sociales.

En premier lieu, chacun des projets permet de mettre en évidence le fait qu'il correspond à des demandes et des besoins pour la population, que ce soit pour des personnes en difficulté sociale ou des personnes âgées. Si elles peuvent s'inscrire dans le cadre de politiques sociales et que des solutions formelles existent, elles ne satisfont cependant pas directement les initiateurs des projets. Aussi, pour justifier de leur projet, la « dimension humaine » a régulièrement été mise en avant dans leurs réalisations car trop souvent mise en défaut, la notion de « solidarité » est alors évoquée.

Deuxième élément, le travail partenarial reste essentiel dans l'aboutissement des projets, même si tous ont rencontré des difficultés dans leur mise en place (certains projets sont quelquefois considérés « *trop utopiques* »), difficultés d'ordre humain, administratif, financier ou technique. À noter que les collectivités territoriales et les administrations publiques sont particulièrement sollicitées et s'impliquent dans la concrétisation des projets.

Troisièmement, en ce qui concerne la diffusion, au moins deux projets, les « Jardins de Coccagne » et « Les Invités Au Festin » ont acquis ou sont en cours d'acquisition d'une extension nationale. Ils sont passés d'une réalisation locale à des réalisations nationales et des projets internationaux sont en cours d'élaboration.

Quatrièmement, force est de constater que les personnes à l'initiative des projets ont une expérience relativement importante dans leur domaine mais aussi un capital social (en terme de connaissance) relativement important, ce qui favorise le travail en partenariat. Chacun puise ses ressources dans des expériences similaires. Ils sont par ailleurs animés par des convictions idéalistes fondées sur des principes de solidarité et davantage préoccupés par la résolution de problèmes que par la recherche de financement par exemple. Elles nécessitent par ailleurs un capital spécifique en termes de connaissances administratives et financières. En effet, la modélisation des projets a

permis de mettre en avant le montage complexe de certains projets souvent tributaires de contraintes administratives et législatives.

Enfin, les expériences décrites ne peuvent être raisonnées en dehors du contexte régional et de la situation socio-économique (augmentation des personnes en situation précaire, augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes, etc.). Cependant, le caractère désormais global des problèmes sociaux (quelqu'en soit la dimension, économique, sociale ou humaine) laisse à penser que ces expériences locales sont autant de réponses valables et possibles à une échelle plus grande car elles apportent une dimension supplémentaire à des solutions davantage formelles. Néanmoins, en dehors des aspects financiers, il reste à assurer la pérennité des actions, et dans ces conditions le passage de relais reste indispensable.

## Bibliographie

### Ouvrages

Alter N., 2005, *L'innovation ordinaire*, Editions PUF, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

Besançon M.-N., 2005, *On dit qu'ils sont fous mais je vis avec eux*, Editions L'atelier, Paris

Blanchet A. et Gotman A., 1992, *L'enquête et ses méthodes*, Editions Nathan, Paris.

Borderie A., 2006, *Combattre l'exclusion : des bureaux de bienfaisance aux CCAS, une histoire de l'action sociale de proximité*, Editions Public Histoire, Soisy-sur-Seine.

Bouquet B., Barreyre JY, Chantreau A., Lassus P. (dir.), 1995, *Dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard collections, Paris.

Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Editions Fayard

Chambon J.-L., David A., Devevey J.-M., 1982, *Les innovations sociales*, Editions PUF, Que sais-je ?, Paris.

Chopart J.-N. (dir.), 2000, *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, Editions Dunod, Paris.

Dufour S., Fortin D., Hamel J., 1991, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Editions Albert Saint-Martin, Montréal.

Harrisson D. et Klein JL (dir.), 2007, *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Editions PUQ, Quebec.

Henckel J.-G., 2002, « Les jardins de Cocagne ou comment cultiver la solidarité », Colloque « Le jardin et la nature dans la cité », 7 et 8 juin 2001, Saline royale d'Arc-et-Senans, p.41-46

Lazarus A., 1995, *Une souffrance qu'on ne peut plus cacher*, Rapport du groupe de travail « ville, santé mentale, précarité et exclusion sociale »

Manuel d'Oslo, 1997, *La mesure des activités scientifiques et technologiques*, 2<sup>e</sup> édition, OCDE.

Van der Maren JM, 1996, *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Editions de Boeck, Louvain-la-Neuve.

Raymond H., 2001, *Paroles d'habitants : une méthode d'analyse*, Editions l'Harmattan, Paris

Strohl H., 2005, *L'intervention sociale, un travail de proximité*, Rapport annuel 2005, Editions La documentation française, Paris.

Tourrilhes C., 2003, *Jeunesse en difficulté et innovation sociale*, Thèse de doctorat, Université Lille 3 Charles de Gaulle.

### Revues

Etudes et résultats, « *Les métiers du travail social, hors aide à domicile* », n° 441, novembre 2005

INSEE Franche-Comté, « *Les personnes âgées dépendantes en Franche-Comté à l'horizon 2015* », L'essentiel N° 92, novembre 2006

Problèmes économiques et sociaux, « *Le travail social* », dossier réalisé par Bertrand Ravon, n° 890, juillet 2003,

Revue Française d'Administration publique, hors thème, n° 115, 2005

#### Sites

Site de l'OCDE : <http://www.oecd.org>

Site de l'UNCCAS : <http://www.unccas.org/>

Site du CRISES : <http://www.crisis.uqam.ca/>

Site de l'INSEE : <http://www.insee.fr>

Site du « Réseau Cocagne » : <http://www.reseaucocagne.asso.fr/>

Site des « Invités Au Festin » : <http://www.lesinvitesaufestin.fr/>

Site de l'entreprise « Ages et Vie » : <http://www.agesetvie.com/>

## Annexes

## Annexe 1 : grille d'entretien à l'attention des initiateurs de projet

Cette grille d'entretien concerne les initiateurs du projet « Ages et vies habitat » ainsi que ceux de la « Brasserie de l'Espace ».

Elle a pu être adaptée suivant l'entretien et les questions n'ont pas toutes été posées dans l'ordre indiqué. L'important était d'aborder les cinq thèmes que nous avons retenus.

### Thème 1 : Origine du projet

- Qu'est-ce qui vous a conduit à mener ce projet ?
- Quel est l'objectif de votre projet (sa raison d'être) ?
- Selon vous, qu'apporte votre projet par rapport à ce qui existe déjà dans le domaine ? (à préciser par rapport au type de projet)
- Comment s'inscrit votre projet au regard de ce qui se fait dans le champ (en regard à l'objet du projet) ?
- Vous-même, avez-vous une expérience dans le domaine ?

### Thème 2 : Mise en place du projet

- Combien de temps s'est écoulé entre l'idée et la concrétisation du projet ?
- Avec qui avez-vous travaillé (personne et personne morale) pour mettre en place votre projet ?
- Si vous avez travaillé à plusieurs ? Si oui, en quoi était-il nécessaire de procéder de la sorte ?
- Votre projet a-t-il fait l'objet d'un soutien :
  - financier
    - si oui, avec qui (collectivités territoriales, association, adhérents...) et sous quelle forme ?
  - humain (mise à disposition de personnes...)
    - si oui, sous quelle forme ? Etaient-ce des personnes qui avaient ou ont de l'expérience dans le domaine ?
  - matériel
    - si oui, sous quelle forme ?
- Si votre projet fait l'objet d'un soutien (financier, humain, matériel) est-il permanent ou ponctuel ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du projet ?
  - si oui lesquelles et de quel ordre (matériel, humain, financier).
- Votre projet a-t-il ou va-t-il donner lieu à la création d'emploi ?
  - si oui, quels types de postes et sous quelle forme (nature des contrats...)
  
- Quel est le mode d'organisation de la structure ? (raison(s) de ce mode d'organisation)
- Selon vous, quelles sont les conditions qui ont permis de mettre en place votre projet ?
- Selon vous, comment a été réceptionné votre projet par les principaux acteurs du champ (professionnels du secteur, maire, directeurs d'autres structures, etc...)

### Thème 3 : Pérennisation du projet

- Comment s'inscrit votre projet dans le temps (projet ponctuel ou permanent) ?
- Votre projet fait-il ou va-t-il faire l'objet d'une diffusion ? (échelle locale, échelle nationale)

- Votre projet va-t-il ou fait-il l'objet d'une évolution (plan local, régional, national)
- Votre projet fait-il ou a-t-il fait l'objet de dépôt de label particulier ou de brevet ?
  - si oui, quelles sont les raisons et objectifs d'une telle démarche ?

#### Thème 4 : Montage financier

- Sur quel mode de financement votre projet est-il basé (subvention, fonds propres, etc...)

#### Thème 5 : Sur l'innovation

- Qu'apporte votre projet par rapport à ce qui existe déjà dans le secteur ?
- Pour terminer, pensez-vous que votre projet est « innovant » ? Et en quoi ?

A noter : suivant les situations des éléments ont pu apparaître lors des entretiens sans qu'ils ne figurent dans la grille d'entretien.

#### Description des personnes interviewées

- parcours professionnel
- parcours scolaire
- parcours lié à l'engagement (politique, syndical, associatif)
- origine sociale (parents engagés etc...)
- âge
- sexe

#### Fiche descriptive de l'activité

- Objet de l'action :
- Date de création de l'action :
- Lieu de création :
- Implantation du lieu :
- Initiateur de l'action :
- Personnes visées par l'action :
- Nombre de bénéficiaires :
- Cadre légal (association, entreprise) :
- Nombre d'emplois créés :
- Profil des employés :
- Nombre de bénévoles :
- Financement de l'action : financement privé, financement public, financement mixte.

## Annexe 2 : grille d'entretien à l'attention des maires

Cette grille d'entretien concerne principalement les maires qui ont retenu pour leur commune le projet d'habitation de personnes âgées de l'entreprise « Ages et vies (habitat)».

### Thème 1 : origine du projet

Qu'est-ce qui vous a conduit à retenir le projet d'habitation pour personnes âgées d'« Ages et vies » ?

A quel(s) besoin(s) ce projet répond-il ?

### Thème 2 : difficultés rencontrées (financières, humaines etc.)

Comment s'est mis en place ce projet ?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place du projet ?

Comment ont-elles été résolues ?

### Thème 3 : enjeux pour la commune

Qu'apporte ce type de projet pour votre commune ?

Quels sont les projets que vous avez réalisés depuis que vous êtes maire ?

Quels sont les projets d'avenir pour la commune ?

### Thème 5 : Sur l'innovation

- Qu'apporte votre projet par rapport aux solutions proposées pour les personnes âgées?

- Pour terminer, pensez-vous que ce projet soit « innovant » ? Et en quoi ?

A noter : suivant les situations, des éléments ont pu apparaître lors des entretiens sans qu'ils ne figurent dans la grille d'entretien.

### Éléments descriptifs de la commune :

- Nombre d'habitants dans la commune
- Nombre de personnes âgées présentes dans la commune :
- Services disponibles

### Éléments descriptifs de la personne interviewée :

- Concernant le maire : nombre de mandats
- Age
- Sexe