

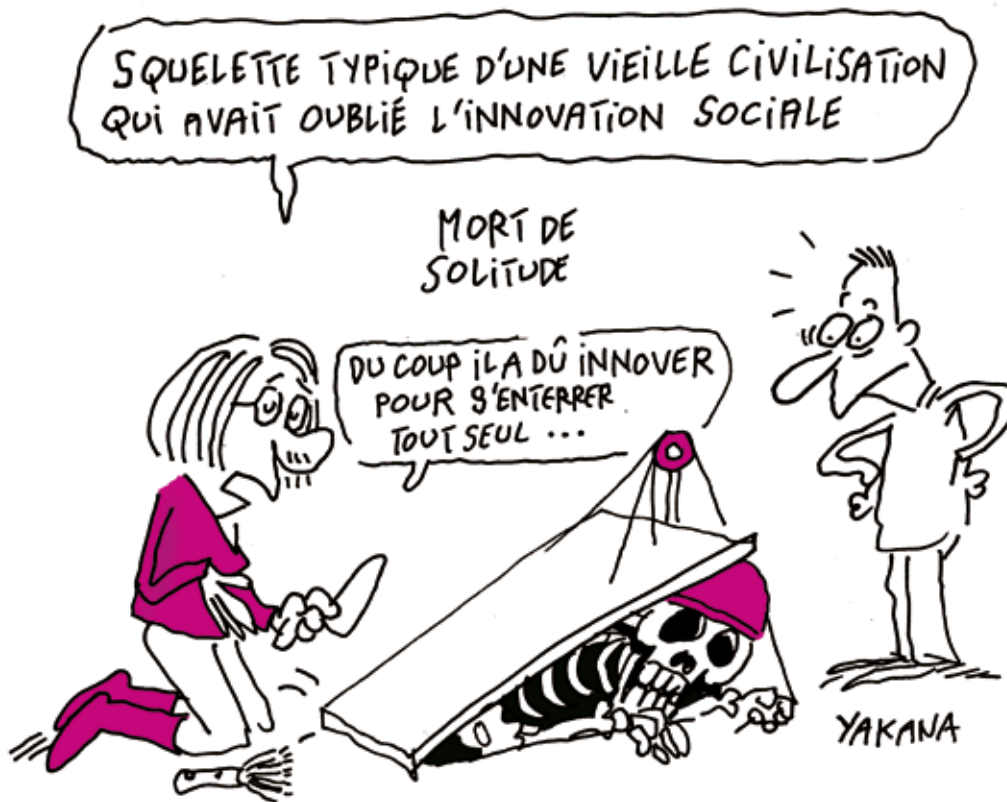


UNIPSO

# Guide Innovation Sociale

*Innover,  
c'est dynamiser la  
solidarité !*





# Table des matières

<b>Préambule.....</b>	<b>5</b>
<b>Un concept mêlant créativité et solidarité .....</b>	<b>7</b>
1.1. Genèse de l'innovation sociale .....	8
1.1.1. Un concept limité à la technologie et à l'industrie.....	8
1.1.2. Une approche "généraliste" à traduire en stratégie publique concrète.....	8
1.1.3. En route vers une "spécialisation" de l'innovation ? .....	9
1.2. Définition "Innovation Sociale" .....	10
1.2.1. Tour d'horizon des définitions existantes .....	10
1.2.2. Synthèse et définition proposée par l'UNIPSO.....	11
1.3. Acteurs de l'innovation sociale .....	13
1.4. Un lien privilégié avec les entreprises à profit social .....	15
1.4.1. Une réponse à des besoins sociaux insuffisamment satisfaits .....	15
1.4.2. Une implication de multiples acteurs, au service de l'intérêt général .....	15
1.4.3. Une réalité multidimensionnelle.....	15
1.4.4. Une approche transformationniste .....	16
1.4.5. Un ancrage local .....	16
1.5. Panorama.....	17
1.5.1. Une priorité européenne.....	17
1.5.2. Aperçu de quelques politiques nationales .....	18
1.5.3. Focus sur la Wallonie.....	20
1.5.4. Analyse SWOT de l'innovation sociale en Wallonie.....	21
<b>Boîte à outils .....</b>	<b>23</b>
2.1. Spécificités de l'innovation sociale .....	24
2.2. Conseils et instruments pratiques .....	26
2.2.1. La grille de caractérisation.....	26
2.2.2. Une approche chronologique.....	29
2.2.3. Un module de formation.....	30
2.2.4. Une sensibilisation à l'innovation sociale.....	31
2.2.5. Mise en réseau et cartographie de projets socialement innovants .....	31
2.2.6. Développer une politique régionale en faveur de l'innovation sociale .....	32

2.3. Ils soutiennent et/ou financent .....	33
2.3.1. Pourquoi soutenir l'innovation sociale ? .....	33
2.3.2. Les politiques européennes en soutien à l'innovation sociale .....	33
2.3.3. Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale pour les porteurs de projets wallons .....	34

## **Travaux en faveur de l'innovation sociale et exemples de projets socialement innovants ..... 43**

3.1. Pourquoi innover ?.....	44
3.2. Fédérations d'employeurs, moteur de l'innovation sociale .....	45
3.2.1. Secteur des services d'aide aux familles et aux aînés - SCP 318.01.....	45
3.2.2. Secteurs handicap et maison d'accueil - SCP 319.02.....	49
3.2.3. Entreprises de Travail Adapté - SCP 327.03 .....	50
3.2.4. Secteur socioculturel - SCP 329.02 .....	51
3.2.5. Soins de santé - CP 332 .....	52
3.3. Autres exemples d'innovation sociale .....	56
3.3.1. Nouveaux services répondant à des besoins insatisfaits.....	56
3.3.2. Nouvelles pratiques de travail améliorant la qualité et l'accessibilité des services .....	59
3.3.3. Création d'outils technologiques au service d'une finalité sociale.....	62

## **Perspectives ..... 67**

4.1. Enjeux et vision pour l'innovation sociale.....	68
4.1.1. Analyser les besoins insuffisamment satisfaits.....	68
4.1.2. Former et sensibiliser .....	68
4.1.3. Identifier, reconnaître et diffuser .....	69
4.1.4. Développer des outils de soutien financier.....	69
4.1.5. Soutenir la recherche et développement.....	70
4.1.6. Garantir la pérennisation des projets exemplaires.....	70



## Préambule

*"Les entreprises à profit social doivent continuellement s'adapter aux nouveaux besoins sociaux et aux évolutions réglementaires, techniques et sociétales. Par conséquent, elles doivent innover mais elles éprouvent des difficultés pour bénéficier de l'expertise et du financement nécessaire à la recherche et au développement de leur projet d'innovation.*

*Actuellement, la Wallonie ne dispose pas d'une stratégie publique structurelle en recherche et innovation sociale. La politique publique en matière d'innovation est centrée essentiellement sur l'innovation technologique et industrielle<sup>1</sup>. Qui plus est, une ASBL développant une innovation sociale de type technologique ne peut pas bénéficier des aides prévues pour les sociétés commerciales, en matière de recherche et d'innovation. Par ailleurs, les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux doivent eux-aussi prendre conscience de leurs activités innovantes et cultiver leur créativité.*

*Depuis quelques années, le concept d' "innovation sociale" apparaît internationalement de façon croissante dans la société civile ainsi que dans les cercles institutionnels, entrepreneuriaux et académiques. En cette période de crise économique, elle représente une solution nouvelle aux besoins sociaux mal ou insuffisamment rencontrés, renforçant la cohésion sociale et le bien-être de la population. Elle constitue également un levier économique important pour le développement de nouvelles activités créatrices d'emploi, de valeurs ajoutées et d'externalités positives au bénéfice de la collectivité et des entreprises.*

*Consciente de ce potentiel, la Commission européenne ainsi que de nombreux pays et régions développent des mécanismes de soutien, d'accompagnement et de financement des différentes étapes de l'innovation sociale : recherche, développement, mise en œuvre, diffusion, etc. La Wallonie apparaît donc à la traîne. Fort de ces exemples, il est temps qu'elle décloisonne réellement sa vision de l'innovation et construise un cadre légal et budgétaire, favorable à l'émergence, au développement et à la diffusion d'innovations sociales.*

*Soucieuse de sensibiliser les pouvoirs publics à cette réalité et de dynamiser la créativité des entreprises à profit social, l'UNIPSO a décidé de développer, en collaboration avec ses fédérations membres, une expertise en la matière comprenant des éléments conceptuels, des outils pratiques et des exemples de projets socialement innovants.*

*Dans la première partie de ce guide, nous dressons la genèse et les contours de l'innovation sociale autour de sa définition, des acteurs et des principes qui la sous-tendent et des liens privilégiés qu'elle entretient avec les entreprises à profit social. Ensuite, une partie pratique présente des outils permettant de caractériser et de construire des projets d'innovation sociale, des projets pour renforcer la sensibilisation des acteurs du secteur à l'innovation sociale ainsi que quelques mécanismes de soutien et de financement développés tant par les pouvoirs publics que par des initiatives privées. La troisième partie présente le travail des fédérations wallonnes du secteur à profit social en faveur de l'innovation sociale et une première ébauche de cartographie de projets socialement innovants en Wallonie. Enfin, nous terminons ce guide par l'énoncé de quelques propositions, fruits de réflexions sur les enjeux et la construction d'une vision pour l'innovation sociale en Wallonie."*

<sup>1</sup> Décret du 3 juillet 2008 relatif au soutien de la recherche et de l'innovation en Wallonie





# Un concept mêlant créativité et solidarité



## 1.1. Genèse de l'innovation sociale

La théorie économique de l'innovation trouve son origine dans les travaux de l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950) et sa notion d'entrepreneur-innovateur, moteur de l'évolution économique<sup>2</sup>. Il identifiait 5 types d'innovation :

- ▶ Fabrication d'un bien nouveau ou d'une qualité nouvelle
- ▶ Introduction d'une nouvelle méthode productive ou commerciale
- ▶ Ouverture d'un nouveau marché
- ▶ Conquête de nouvelles sources de matières premières ou de biens intermédiaires
- ▶ Réalisation de nouvelles organisations industrielles

Cette approche, élaborée à une autre époque, était tournée exclusivement vers l'innovation technologique et industrielle. Aujourd'hui, les économistes et autres experts ont une vision plus large, moins "technologiste" et en adéquation avec les réalités contemporaines. Selon Dandurand<sup>3</sup>, l'histoire récente a permis de passer d'une phase de "limitation" dans les années 90 à une phase de "spécialisation" en cours de développement en passant par une étape de "généralisation" dans les années 2000 du concept d'innovation.

### 1.1.1. Un concept limité à la technologie et à l'industrie

Au cours de la phase de limitation, la notion d'innovation se développe à l'intérieur de l'univers de la technologie et s'inscrit dans une logique marchande où l'entreprise industrielle en constitue le terreau privilégié. En 1992, la première version du manuel d'Oslo de l'OCDE<sup>4</sup> évoque exclusivement l'innovation de produits et de procédés technologiquement nouveaux ou améliorés.

Toutefois, la Commission européenne signale, dès 1995, les manquements du manuel en ce qui concerne l'innovation sociale et organisationnelle, ou l'innovation dans le secteur des services, qui joue un rôle de premier plan dans la production de richesses et d'emploi<sup>5</sup>. Cette prise de conscience symbolise pour partie le passage à une phase de généralisation.

### 1.1.2. Une approche "généraliste" à traduire en stratégie publique concrète

En 2005, la troisième version du manuel d'Oslo s'inscrit dans la continuité de ses travaux précédents mais évolue. On y décrit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Cette définition générale englobe une large palette d'innovations possibles. Bien qu'importante, cette évolution du concept d'innovation n'intègre pas l'innovation sociale en tant que telle.

C'est véritablement avec la crise financière et économique de 2008 que l'"innovation sociale" s'impose dans la réflexion des institutions internationales comme solution à encourager pour

<sup>2</sup> *Théorie de l'évolution économique*, J. Schumpeter

<sup>3</sup> *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative*, Dandurand, L. (2005), Revue française d'administration publique, vol. 3, n°115, p. 378

<sup>4</sup> Les éditions successives du Manuel d'Oslo de l'OCDE (1992, 1997 et 2005) constituent la principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation dans l'industrie

<sup>5</sup> *Livre vert sur l'innovation*, Commission européenne (1995)





répondre à la délicate situation économique<sup>6</sup>. Cela se traduit notamment par l'importance donnée à l'innovation sociale dans la Stratégie Europe 2020 et dans le nouveau programme d'investissement dans la recherche et l'innovation baptisé "Horizon 2020". Aux niveaux national et local, diverses initiatives sont également développées par les entreprises à profit social et les pouvoirs publics, contribuant à transformer la vision de l'innovation et à "autonomiser" le concept d'innovation sociale.<sup>7</sup>

### 1.1.3. En route vers une "spécialisation" de l'innovation ?

Dandurand indique qu'une phase de "spécialisation" du concept d'innovation est en cours amenant à sa fragmentation en fonction des domaines d'action et de recherche dans lesquels elle intervient. Au niveau de l'innovation sociale, on perçoit des distinctions selon l'identité du porteur de projets (pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux, entreprises à profit social), la finalité poursuivie (améliorer le modèle social et économique en transformant les politiques publiques, résoudre un problème social dans une démarche philanthropique) et la méthodologie (processus collectif et démocratique, démarche individuelle). L'institut Godin<sup>8</sup> synthétise cette réalité en identifiant quatre conceptions de l'innovation sociale :

- ▶ L'approche publique ou institutionnelle renvoie à une conception de l'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques
- ▶ L'approche entrepreneuriale anglo-saxonne, en termes d'entrepreneuriat social, est centrée sur l'individu et la finalité sociale de son action pouvant s'appuyer sur des ressources marchandes
- ▶ L'approche entrepreneuriale latine, en termes d'entreprise sociale, souligne les dimensions non lucrative, collective et démocratique des entreprises sociales, porteuses d'innovations sociales<sup>9</sup>
- ▶ L'approche institutionnaliste englobe et dépasse cette dernière en concevant l'innovation sociale comme système territorialisé et levier de transformation sociale<sup>10</sup>

Si ces différentes approches entretiennent un certain flou conceptuel, elles sont pour partie complémentaires et nourrissent le concept d' "innovation sociale" de leur diversité.

<sup>6</sup> Déclaration de M. Barroso en janvier 2009 dans le cadre d'un atelier sur l'innovation sociale organisé par le BEPA (Bureau des Conseillers de la Politique Européenne), initiative *Social Innovation Europe* en mars 2011, etc.

<sup>7</sup> *Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial*, Hillier, J. et al., 2004, Géographie, Economie, Société, n°6, p. 131

<sup>8</sup> *L'innovation sociale en pratiques solidaires : émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*, Institut Godin, janvier 2013

<sup>9</sup> Cette approche est soutenue par le réseau de chercheurs universitaires EMES (Emergence des Entreprises Sociales – [www.emes.net](http://www.emes.net))

<sup>10</sup> Cette vision est partagée par le Centre de recherche canadien sur les innovations sociales (CRISES – [www.crisis.ugam.ca](http://www.crisis.ugam.ca))



## 1.2. Définition "Innovation Sociale"

Bien que l'innovation sociale soit une réalité et un concept de plus en plus présent dans les sphères publique, académique et au sein des entreprises sociales ou à profit social, elle reste sujette à des approches plurielles.

Différents éléments font toutefois l'unanimité et se retrouvent dans les différentes définitions de l'innovation sociale.

Il apparaît notamment vain d'opposer les concepts d'innovation technologique et d'innovation sociale. Ceux-ci ne doivent pas être perçus comme antagonistes. En effet, la réalité est plus complexe et les deux types d'innovation coexistent de manière très imbriquée<sup>11</sup>. De nombreuses innovations sociales prennent la forme d'un produit intégrant une nouvelle technologie.

### 1.2.1. Tour d'horizon des définitions existantes

La Wallonie donne deux définitions complémentaires de l'innovation sociale au travers de deux politiques : l'appel à projets "Germaine Tillion" et le Prix Egalitude.

- ▶ L'appel à projets "Germaine Tillion" définit l'innovation sociale comme *"L'exploitation de l'ingéniosité des institutions, des associations et des entreprises sociales pour trouver de nouveaux moyens de répondre aux besoins sociaux que le marché ou le secteur public ne parviennent pas à satisfaire d'une manière suffisante. L'innovation sociale peut aussi consister à exploiter cette même ingéniosité pour susciter les changements de comportement qui sont nécessaires pour relever les grands défis auxquels sont confrontées nos sociétés. En outre, elles donnent les moyens d'accéder à l'autonomie et génèrent des relations sociales et des modèles de collaboration d'un nouveau genre. Elles sont donc à la fois innovantes en soi et utiles pour la capacité de la société à innover"*.<sup>12</sup>
- ▶ Le Prix Egalitude décrit ce concept comme *"Un ensemble d'initiatives ou d'actions dont le caractère innovant et social apporte une réelle plus-value auprès du public bénéficiaire et/ou renforce la finalité sociale du porteur du projet. Par conséquent, cette innovation est sociale tant dans son procédé que dans sa finalité. Il s'agit de projets innovants et originaux permettant d'apporter une réponse nouvelle aux besoins fondamentaux de la population, émergents ou insuffisamment satisfaits, en matière de formation, d'action sociale, de santé et d'emploi. Ils peuvent être technologiques ou non technologiques, concerner un nouveau produit, un nouveau service ou améliorer l'opérationnalisation des projets existants via un nouveau procédé (pratique de travail, politique de ressources humaines, mode d'organisation, etc.) pour autant qu'ils apportent une réelle plus-value auprès du public bénéficiaire et/ou renforcent la finalité sociale du porteur du projet."*<sup>13</sup>

En France, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a publié un rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale qui précisait : *"L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, etc. Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation."*<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Innovation et développement durable, l'économie de demain, Conseil de la Science et de la Technologie (CST) du Québec, 2000, p. 7

<sup>12</sup> Appel à projets Germaine Tillion en innovation sociale, DGO6 et Wallonie, 2013

<sup>13</sup> Règlement Prix Egalitude 2014, Wallonie, 2014, [www.egalitude.wallonie.be](http://www.egalitude.wallonie.be)

<sup>14</sup> Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale du CSESS, décembre 2011



En 2011, la Commission européenne, à travers le Bureau des Conseillers de la Politique Européenne (BEPA), décrivait à son tour ce concept : "*Social innovations are new concepts and measures to resolve societal challenges, adopted and utilised by social groups concerned. Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. [They are] new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act*".<sup>15</sup>

Pour le Centre de recherche canadien sur les innovations sociales (CRISES), l'innovation sociale peut être appréhendée comme "toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés."<sup>16</sup> Ou encore "*une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles*".<sup>17</sup>

Ces différentes définitions renvoient directement ou indirectement aux quatre conceptions de l'innovation sociale identifiées par l'Institut Godin (cf. Genèse de l'innovation sociale).

### 1.2.2. Synthèse et définition proposée par l'UNIPSO

L'approche entrepreneuriale latine développée par le réseau EMES et complétée par l'approche institutionnaliste, défendue par le CRISES, correspond à la définition reconnue et défendue par l'UNIPSO. Elle englobe deux visions de l'innovation sociale<sup>18</sup> :

- ▶ Vision fonctionnaliste : qui résout et prévient les problèmes sociaux
- ▶ Vision "transformationniste" : qui conduit à l'émergence de nouveaux paradigmes pour les acteurs concernés par les besoins sociaux

L'innovation sociale est décrite par l'UNIPSO comme "***l'ensemble des initiatives innovantes et originales permettant d'apporter une réponse nouvelle aux besoins fondamentaux de la population, émergents ou insuffisamment satisfaits, en matière d'éducation, d'action sociale, de santé, de culture et d'emploi. Ces initiatives s'inscrivent sur un territoire et en collaboration avec les acteurs locaux (usagers, pouvoirs publics, entreprises, etc.). Elles peuvent être technologiques ou non technologiques, concerner un produit, un service ou améliorent l'opérationnalisation des projets à profit social existants via un nouveau procédé (pratique de travail, mode d'organisation, etc.) pour autant qu'elles renforcent sa finalité sociale. Cette innovation est sociale tant dans son activité, son procédé que dans sa finalité. Enfin, elle est également transformationniste puisqu'elle suscite les changements de comportement nécessaires pour relever les grands défis sociétaux.***"

En commentaire de cette définition, il faut souligner que la finalité et les procédés de l'innovation sociale telle que décrite par l'UNIPSO contribuent à l'amélioration du bien-être de la collectivité et au renforcement de sa capacité à agir. En outre, la nouveauté n'est pas une notion relative à la durée mais une conception qui relève de la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, autrement dit du caractère hors normes de la solution mise en place.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, BEPA, 2013, p. 6

<sup>16</sup> *L'innovation sociale en économie sociale*, Bouchard M., Kmein, 2007; *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, J. L., Presses de l'Université du Québec

<sup>17</sup> *Rapport annuel des activités du CRISES 2008-2009*, Wikipedia

<sup>18</sup> *L'innovation portée par les entreprises sociales : source d'inspiration pour transformer l'économie ?*, Mertens S., 2012, intervention au Prix Innovation Sociale 2012

<sup>19</sup> *Les innovations sociales*, Chambon J-L. et al., 1982, Presse universitaire de France



L'innovation sociale renforce la qualité et l'accessibilité des services à profit social, leur gestion quotidienne et leur organisation. Favorisant une approche participative et une co-construction, elle doit également prendre en compte les dimensions spatiales, temporelles<sup>20</sup> et institutionnelles afin d'impacter durablement sur la société, de provoquer des changements institutionnels et de contribuer à l'émergence de nouveaux paradigmes. Il apparaît dès lors que les dimensions du contexte et de l'interaction sont également centrales.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Levesque B., 2005, Montréal, cahier du CRISES

<sup>21</sup> *Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives*, Richez-Battesti N., 2008, in Zaoual, H, Développement durable des territoires, Paris : L'Harmattan, p. 66



## 1.3. Acteurs de l'innovation sociale

L'Union européenne rattache fortement l'innovation sociale aux entreprises sociales en en faisant même une de ses principales caractéristiques. Aux yeux de l'Europe, les entreprises sociales sont les entreprises "pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale, dont les bénéficiaires sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objet social et dont le mode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale".<sup>22</sup>

Bouchard souligne, quant-à-elle, le terreau propice des entreprises d'économie sociale (au sens canadien du terme) : "Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les entreprises d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'Etat, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire, en mettant l'économie au service des personnes et des sociétés. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus à ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public et du secteur privé (notamment grâce à la gestion participative). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation"<sup>23</sup>.

En Belgique, les développeurs d'innovation sociale se retrouvent essentiellement au sein de groupements sous les statuts juridiques suivants : ASBL, SFS, Fondations, Coopératives et Mutuelles mais aussi dans des pouvoirs publics locaux ou auprès d'initiatives citoyennes.

- ▶ Les **associations sans but lucratif (ASBL)** représentent la principale source d'innovations sociales de par leur enracinement sur le territoire et leur proximité avec les citoyens. Elles sont idéalement positionnées pour percevoir les besoins insatisfaits de la population et y apporter des réponses neuves.
- ▶ Les **sociétés à finalités sociales et coopératives** constituent des initiatives dont l'origine repose souvent sur des innovations sociales relatives au processus de production et aux relations sociales avec les travailleurs et/ou les bénéficiaires.
- ▶ Les **fondations privées ou publiques** sont actuellement peu présentes en Belgique en comparaison aux pays anglo-saxons mais sont généralement friandes de soutenir des niches d'activités sociales qui correspondent fréquemment à des innovations sociales.
- ▶ Les **pouvoirs locaux** sont les pouvoirs publics les plus proches des citoyens. Ils financent également certaines associations et sont à ce titre amenés à renforcer la qualité et l'accessibilité des services publics sur leur territoire en y associant par exemple les usagers.
- ▶ Les **centres de recherche** (universités, hautes écoles et instituts de recherche agréés) développent une expertise et impulsent des projets socialement innovants<sup>24</sup>. Au-delà des compétences en sciences exactes, cette activité de recherche fait appel à des connaissances en sciences humaines et sociales.

<sup>22</sup> Initiative pour l'entrepreneuriat social. Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales, Commission européenne, 25/10/2011

<sup>23</sup> L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Bouchard M., 2011, Presse de l'Université du Québec

<sup>24</sup> Des exemples sont visibles sur le site du Prix Zénobe ([www.prix-zenobe.be](http://www.prix-zenobe.be)) qui récompense également les travaux d'une unité de recherche



Ces divers acteurs doivent idéalement travailler en réseau et y intégrer les futurs bénéficiaires afin d'apporter une réponse précise correspondant aux spécificités des besoins identifiés, sur un territoire donné. Outre une implication dans la mise en œuvre et la diffusion, les citoyens (usagers, aidants-proches, militants, etc.) peuvent initier des projets d'intérêt général socialement innovants. Enfin, des entreprises classiques peuvent également développer des innovations sociales pour autant que les activités, le processus et la finalité poursuivie soient résolument sociaux.

Enfin, les gouvernements régionaux, fédéraux et européens constituent également des acteurs importants de l'innovation sociale par leur capacité et leur responsabilité à créer un environnement et un cadre institutionnel soutenant et dynamisant la recherche, la mise en œuvre, la démultiplication et l'institutionnalisation des projets socialement innovants.



## 1.4. Un lien privilégié avec les entreprises à profit social

Comme le présentent les chapitres précédents, l'innovation sociale fait encore l'objet de définition mouvante et plurielle selon les approches. Toutefois, certaines idées et notions communes sont partagées et constituent le socle de base caractérisant les projets socialement innovants. Ainsi, si l'innovation sociale n'est pas l'apanage des seules entreprises à profit social, une confrontation entre les concepts identifiés et les spécificités des entreprises à profit social soulignent des liens étroits, solides et historiques. Les entreprises à profit social constituent dès lors des lieux privilégiés d'émergence d'innovation sociale.

### 1.4.1. Une réponse à des besoins sociaux insuffisamment satisfaits

La raison d'être d'une innovation sociale est de répondre à un besoin social – soit un besoin reconnu comme indispensable par une majorité de citoyens – que ni l'Etat, ni le marché ne couvrent de manière satisfaisante. Il s'agit notamment des grands défis sociétaux que représentent le vieillissement de la population, le chômage, la crise du logement, la paupérisation, les questions environnementales, l'accès à la santé, etc.

Cette caractéristique n'est pas sans rappeler les fondements historiques du secteur à profit social et les raisons qui ont poussé et poussent à la création d'entreprises à profit social, en vue de défendre l'intérêt général et d'améliorer les conditions d'existence des classes sociales les plus précarisées.

### 1.4.2. Une implication de multiples acteurs, au service de l'intérêt général

L'innovation sociale s'inscrit dans une approche collaborative regroupant une multiplicité d'acteurs défendant un objectif social : entreprises à profit social, usagers, pouvoirs publics, centres de recherche, citoyens, etc. Ces partenaires se rassemblent autour d'un acteur pivot, capable de créer les synergies propices au développement des projets.

Par la confiance qu'on lui accorde et sa capacité entrepreneuriale à jouer le rôle d'effet levier pour dynamiser les projets, cet acteur central est généralement une entreprise dont la finalité sociale est structurelle (ASBL, fondations, coopératives, SFS et mutualités).

### 1.4.3. Une réalité multidimensionnelle

Outre la multiplicité des acteurs, les modalités – nouveaux produits/services, nouveaux procédés ou pratiques de travail – et les finalités – sociales, environnementales, etc. – de l'innovation sociale peuvent être très diverses.

Cette multidisciplinarité se retrouve aussi au sein des entreprises à profit social, dont l'activité consiste tantôt à offrir des services sociaux accessibles et de qualité à la population, tantôt à favoriser l'insertion socioprofessionnelle, tantôt à militer pour une cause, ou encore à utiliser des processus sociaux pour une activité économique traditionnelle (ETA, commerce équitable, etc.).



#### 1.4.4. Une approche transformationniste

Source d'inspiration pour transformer et réinventer nos sociétés, l'innovation sociale dispose d'une vision "transformationniste" au-delà de son rôle social "fonctionnel".

Les entreprises à profit social contribuent elles-aussi à l'émergence de nouveaux paradigmes puisqu'elles expérimentent de nouvelles façons de faire, à l'abri des règles du jeu du régime dominant<sup>25</sup>. Un choc environnemental, social ou existentiel affectant le paysage socio-économique traditionnel peut provoquer une remise en question et un intérêt pour les pratiques développées dans les niches radicales ou alternatives regroupant notamment les innovations sociales et les entreprises à profit social. Ces méthodes vont ensuite parfois être reprises par les acteurs du régime et être institutionnalisées.

#### 1.4.5. Un ancrage local

L'innovation sociale résulte d'un besoin identifié clairement sur un territoire déterminé. Elle mobilise un large réseau d'acteurs locaux afin d'apporter une réponse précise et cohérente, favorisant les initiatives de proximité.

De même, les entreprises à profit social, par les valeurs qui la structurent (solidarité, entraide, intérêt général, utilité sociale) et les services offerts à la population, affichent une réelle proximité quotidienne avec le territoire dans sa double composante sociale et spatiale. Celui-ci ne représente pas une simple opportunité en termes de débouchés, mais la base de son activité et de son développement.

---

<sup>25</sup> *L'innovation portée par les entreprises sociales : source d'inspiration pour transformer l'économie ?*, Mertens S., Prix Innovation Sociale UNIPSO, 2012





## 1.5. Panorama

Comme évoqué dans le chapitre consacré à la genèse de l'innovation sociale, c'est véritablement avec la crise économique de 2008 que cette notion s'impose dans les débats et réflexions au niveau européen. La restriction des finances publiques nécessite en effet d'inventer des réponses différentes et/ou inédites aux problèmes sociaux reposant pour partie sur des nouveaux modèles socioéconomiques, plus partenariaux, plus sobres en argent public et avec une meilleure efficacité en termes d'impacts sociaux.<sup>26</sup>

Aux niveaux international, européen et belge, l'intérêt pour l'innovation sociale, phénomène ancien mais véritablement valorisé depuis quelques dizaines d'années, apparaît donc grandissant au sein des entreprises à profit social mais aussi auprès des pouvoirs publics.

Le présent chapitre vous propose un petit tour d'horizon de politiques publiques soutenant l'innovation sociale.

### 1.5.1. Une priorité européenne

En 2009, M. Barroso souligne que *"la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité"*<sup>27</sup>. En tenant ces propos, le Président de la Commission européenne présente l'innovation sociale comme un élément de réponse à la délicate situation économique européenne.

Fort de cet engagement, la Commission européenne lance plusieurs initiatives :

- ▶ "Social Innovation Europe" (SIE) en charge de construire et de répertorier les projets d'innovation sociale en Europe
- ▶ Un plan d'action<sup>28</sup> visant à développer les entreprises sociales et l'innovation sociale via trois axes : accès au financement, visibilité et environnement juridique propice
- ▶ Un guide de l'innovation sociale<sup>29</sup> à destination des autorités publiques régionales
- ▶ Un concours européen de l'innovation sociale<sup>30</sup>
- ▶ Un nouveau programme européen pour le changement social et l'innovation sociale
- ▶ L'innovation sociale constitue également une thématique importante dans la Stratégie Europe 2020 et dans le nouveau programme d'investissement dans la recherche et l'innovation baptisé "Horizon 2020".<sup>31</sup>

Enfin, l'Europe contribue également à financer des projets socialement innovants via les programmes européens de type FSE, FEDER, Equal, Progress, etc.

<sup>26</sup> Rapport de synthèse du groupe de travail innovation sociale, CSESS, 2011

<sup>27</sup> Atelier sur l'innovation sociale organisé par le Bureau des Conseillers de la Politique Européenne (BEPA), Barroso, 20 janvier 2009

<sup>28</sup> Initiative pour l'entrepreneuriat social, communication de la Commission européenne 2011-682, 25 octobre 2011

<sup>29</sup> <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf>

<sup>30</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/>

<sup>31</sup> La DG Recherche et Innovation de la CE intègre l'innovation sociale dans le futur "Common Strategic Framework for Research and Innovation"



## 1.5.2. Aperçu de quelques politiques nationales

Dans les pays anglo-saxons, usuellement considérés comme précurseurs en matière d'innovation sociale, au Canada, en Espagne, au Danemark et plus récemment en France, les pouvoirs publics réfléchissent au-delà de simples appels à projet successifs à une véritable politique publique de recherche et d'innovation sociale intégrant notamment des mécanismes de financement structurels des différentes étapes de l'innovation sociale. La création de fonds financiers destinés exclusivement au soutien de projets socialement innovants et à leur propagation est une réalité récente qui connaît un succès croissant.<sup>32</sup>

Ces initiatives publiques développées à l'étranger permettent d'effectuer un benchmarking intéressant et inspirant pour la Wallonie, montrant à la fois les bienfaits et les dérives de politiques publiques soutenant l'innovation sociale.

### *Royaume-Uni*

Plusieurs initiatives s'y sont développées en réponse à la dégradation des services publics dans les années 70 et suite à la volonté, affichée par le Gouvernement en 2010, de décentralisation des politiques sociales et de réduction des dépenses publiques. La majorité de ces programmes contribuent à mettre les individus, les collectivités locales, les entreprises sociales et privées au cœur des dispositifs des politiques publiques qui répondent aux besoins de la société. Citons notamment le laboratoire de l'innovation du comté du Kent (SILK), la Young Foundation, la Nesta et depuis 2010 le projet de Big Society avec deux mesures de financement "*Big Society Capital*" et "*Social Impact Bonds*".

Si les premières initiatives ont produit de belles avancées, le projet de Big Society et ses deux mesures de financement amènent certaines dérives soulignant une forme de démantèlement du système social et de démission de l'Etat<sup>33</sup>. Catherine Fieschi, Directrice du Centre de réflexion du British Council, signale que "*l'innovation sociale est utilisée par les conservateurs pour justifier un recul de l'Etat et des services publics, ainsi que l'attribution des contrats à des géants du privé aux tarifs exorbitants. Au lieu de meilleurs services pour un même coût, on a des services avec moins de moyens !*"<sup>34</sup>. Roger Spear, Université ouverte Milton Keynes, ajoute que "*certaines collectivités locales pensent que l'entreprise sociale est une voie pour fournir des services à un coût réduit à la population et d'autres pour que la population s'assiste elle-même, sans que cela ne coûte rien à la collectivité*".<sup>35</sup>

<sup>32</sup> En France : France Active propose un fonds de confiance (subvention d'aide à l'émergence d'IS) et le fonds Innov'ESS (ligne d'investissement dédiée au financement de projets IS). Le 29 avril 2013, François Hollande annonçait également la création d'un Fonds de financement de l'IS en clôture des Assises de l'entrepreneuriat. Au Royaume-Uni, le projet NESTA apporte un appui financier et un support technique aux projets socialement innovants. Aux Etats-Unis, le Président Obama a lancé en mai 2009 l'Office of Social Innovation and Civic Participation (SCIP) doté notamment d'un fonds d'investissement de projets innovants sans but lucratifs, présentant des résultats concrets.

<sup>33</sup> *Londres privatise l'aide sociale*, La Libre Belgique, 23 février 2013

<sup>34</sup> *Au Royaume-Uni, le gouvernement Cameron désengage l'innovation sociale des années Blair*, De Bourbon T., in la-Croix.com, 29 mai 2012

<sup>35</sup> *L'innovation sociale : au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux*, Rousselle M., 2011, Working paper de Pour la Solidarité



## **Etats-Unis**

Le Président Obama a lancé en mai 2009 l' "Office of Social Innovation and Civic Participation (SICP)"<sup>36</sup>, structure destinée à accompagner et soutenir les projets locaux socialement innovants. Ce bureau est doté notamment de deux fonds<sup>37</sup> :

- ▶ Fonds pour l'innovation sociale, fonds d'investissement de projets innovants sans but lucratif qui ont fait leur preuve et présentent des résultats concrets
- ▶ Fonds I3 (Investing in Innovation Fund), appels à projets visant à mettre en évidence et à soutenir les innovations sociales les plus utiles.

## **Danemark**

Le MindLab<sup>38</sup> a été créé en 2002 sous l'initiative des ministères de l'emploi, de l'économie et de la fiscalité. Associant citoyens, entreprises et ministères, il sert d'incubateur pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes sociétaux et améliorer les services d'intérêt général. Celui-ci travaille parfois en collaboration avec le Centre de développement social (SUS)<sup>39</sup>, organe indépendant spécialisé dans l'expérimentation et l'innovation sociale.

## **Espagne**

L'innovation sociale est vue comme une possible solution au manque de moyens de l'Etat, à la fragilité de la protection sociale et aux besoins sociaux croissants de la population. Le parc d'innovation sociale "DenokInn" à Bilbao réunit entrepreneurs privés et sociaux, chercheurs, citoyens et administrations locales. Il identifie, au sein de 4 laboratoires ouverts à plus de 50 entreprises internationales, les nouveaux besoins sociaux pour créer de nouvelles entreprises et de nouveaux produits.<sup>40</sup>

## **Canada**

Le Ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation a créé dès 2005 le Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS) tandis que la politique nationale de la recherche et de l'innovation 2014-2019 met en place et finance, depuis octobre 2013, un nouvel organisme "Territoires innovants en économie sociale et solidaire" (TIESS). L'objectif du TIESS est de repérer, inventorier, éclairer et systématiser les innovations qui émergent de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation.

## **France**

Le Rapport Vercamer du 28 avril 2010 et le Rapport de synthèse du CSESS de décembre 2011 formulent plusieurs propositions qui ont depuis été développées par certaines assemblées régionales. Outre la mise en œuvre de multiples initiatives régionales<sup>41</sup> intéressantes en faveur de l'innovation sociale, France Active propose un fonds de confiance (subvention d'aide à l'émergence d'IS) et le fonds Innov'ESS (ligne d'investissement dédiée au financement de projets IS). Le 29 avril 2013, François Hollande annonçait également la création d'un Fonds de financement de l'IS en clôture des Assises de l'entrepreneuriat.

<sup>36</sup> [www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp](http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp)

<sup>37</sup> *L'innovation sociale : au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux*, Rousselle M., 2011, Working paper de Pour la Solidarité

<sup>38</sup> [www.mind-lab.dk/en](http://www.mind-lab.dk/en)

<sup>39</sup> [www.sus.dk/english/](http://www.sus.dk/english/)

<sup>40</sup> *L'innovation sociale en Europe – Politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres*, Avise, septembre 2012, les repères de l'Avise

<sup>41</sup> *Panorama 2013 des actions de soutien à l'innovation sociale en Région*, Avise, novembre 2013



### 1.5.3. Focus sur la Wallonie

Au niveau belge, on observe l'émergence rapprochée de divers prix consacrant les meilleures innovations sociales<sup>42</sup> ainsi que le lancement d'appels à projet octroyant des financements publics à des centres de recherche universitaire ou de haute école<sup>43</sup>. Ashoka et la Fondation Roi Baudouin soutiennent également les entreprises et/ou entrepreneurs sociaux porteurs d'innovations sociales tandis que Labiso, périodique de l'agence Alter, offre une visibilité au travail des acteurs de terrain, porteurs de projets innovants.

En Flandre, sous l'impulsion de la Ministre Lieten, le Gouvernement a depuis 2011 décloisonné et réorienté sa politique d'innovation afin de toucher 6 pôles dont l'innovation dans les soins de santé et l'innovation sociale. Cette décision a donné jour à des politiques concrètes de soutien et d'accompagnement à l'innovation sociale<sup>44</sup>. Verso développe également depuis quelques années une plate-forme visant à présenter et à promouvoir l'innovation dans les entreprises à profit social<sup>45</sup>.

En Wallonie, malgré le titre de "European creative District" récompensant l'initiative "Creative Wallonia"<sup>46</sup> et un soutien financier octroyé à quelques projets pilotes, de nombreux freins au développement de l'innovation sociale sont constatés : absence de stratégie publique en matière d'innovation sociale, difficultés pour les entreprises à profit social de financer la recherche et le développement, non accès pour les ASBL aux dispositifs soutenant l'innovation technologique, visibilité faible des projets exemplaires entraînant une propagation limitée de ceux-ci, nombreux obstacles à la pérennisation et à l'institutionnalisation des innovations sociales, peu de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dans une perspective solidaire, etc.

Actuellement, bien que la déclaration de politique régionale 2014-2019 stipule que le Gouvernement favorisera le développement de l'innovation sociale<sup>47</sup>, seule l'innovation technologique et/ou de type industriel est structurée et organisée par les pouvoirs publics, alors que l'innovation est beaucoup plus vaste.<sup>48</sup>

Créer un écosystème favorable à l'innovation sociale en Wallonie nécessite de s'arrêter un instant sur quelques forces, faiblesses, opportunités et menaces repérées au sein du paysage institutionnel wallon. Le tableau ci-dessous présente une première analyse SWOT de l'innovation sociale en Wallonie.

<sup>42</sup> Prix Egaltitude, Prix Zénobe, Prix Innovation Sociale, Cera Award, etc.

<sup>43</sup> Appel wallon Germaine Tillion

<sup>44</sup> La politique flamande en faveur de l'innovation sociale se traduit notamment par la "conceptnota Innovatiecentrum Vlaanderen" (mei 2011), l'organisation d'un séminaire sur l'innovation sociale par l'EWI et l'IWT le 1<sup>er</sup> décembre 2011, la mise en place par le Gouvernement flamand d'un soutien financier à la recherche et le développement d'innovation sociale (appel à projets du 7 décembre 2012), le lancement de la fabrique de l'innovation sociale le 7 octobre 2013, etc.

<sup>45</sup> [www.socialprofit.innovatienetwerk.be](http://www.socialprofit.innovatienetwerk.be)

<sup>46</sup> [www.creative-wallonia.be](http://www.creative-wallonia.be)

<sup>47</sup> La déclaration de politique régionale 2014-2019 mentionne également que, pour soutenir l'innovation sociale, le Gouvernement veut soutenir les projets de recherches et d'innovations sociales portées par les entreprises à profit social.

<sup>48</sup> Un avant-projet de décret portant modification du décret du 3 juillet 2008 relatif au soutien de la recherche, du développement et de l'innovation en Wallonie devrait voir le jour début 2014 et intégrer la recherche non technologique au décret. En revanche, l'innovation sociale y est oubliée.



## 1.5.4. Analyse SWOT de l'innovation sociale en Wallonie

	FORCES	FAIBLESSES
Origine interne	<p>La politique "Créative Wallonie" créé un dynamisme sur le territoire wallon et contribue à élargir le concept d'innovation.</p> <p>Une définition de l'innovation sociale a été établie via l'appel à projets "Germaine Tillion" et le "Prix Egalitude", tous deux (co)organisés par la Wallonie.</p> <p>Un Avant-projet de décret portant modification du décret du 3 juillet 2008 relatif au soutien de la recherche, du développement et de l'innovation en Wallonie devrait intégrer la recherche non-technologique en 2014.</p> <p>Selon la DPR 2014-2019, le Gouvernement favorisera le développement de l'innovation sociale.</p> <p>L'existence de prix valorisant l'innovation sociale.</p> <p>La mobilisation et le dynamisme des entreprises à profit social et de certains académiques pour le sujet.</p> <p>Le transfert de compétences nécessite de repenser les relations sociales entre les acteurs et de renforcer la cohérence des politiques.</p>	<p>La stratégie publique de recherche et d'innovation est centrée presque exclusivement sur l'innovation technologique et/ou de type industriel (cf. décret du 3 juillet 2008).</p> <p>Les entreprises sous statut d'ASBL n'ont pas accès aux aides prévues en matière d'innovation technologique.</p> <p>Les acteurs de la stratégie publique de recherche et d'innovation ne connaissent pas ou peu l'innovation sociale ainsi que les entreprises à profit social, leurs statuts juridiques et leurs modèles économiques, ainsi que l'innovation en matière de sciences humaines et sociales.</p> <p>Les innovations sociales existantes manquent de mise en lumière, de diffusion et d'adaptation de cadres légaux pour faciliter leur institutionnalisation.</p> <p>Les entrepreneurs sociaux manquent d'informations, d'outils, de temps, d'argent et de soutien d'experts pour développer des expérimentations sociales.</p>
	OPPORTUNITES	MENACES
Origine externe	<p>Inspiration des nombreuses politiques publiques lancées pas d'autres régions et pays. Toutefois, il y a lieu de transformer cet effet de mode "passager" en réelle prise de conscience de l'importance de l'innovation sociale pour répondre aux grands défis sociaux et économiques<sup>48</sup>. À ce titre, expliciter et souligner la réelle portée de l'adjectif "social" dans le concept ne constitue pas une futilité.</p> <p>La Stratégie Europe 2020 intègre l'innovation sociale dans son périmètre de soutien. Au-delà de cette opportunité précise, diverses politiques européennes soutiennent l'innovation sociale.</p> <p>Intérêt pour une croissance économique durable : parce qu'elle répond notamment à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits et qu'elle constitue un véritable levier économique, l'innovation sociale revêt un rôle essentiel et un intérêt particulier pour les pouvoirs publics<sup>49</sup>.</p> <p>Capacité à agir : à travers les politiques publiques, les lois et les réformes, les décideurs politiques donnent aux promoteurs de l'innovation sociale les moyens d'agir sur les plans financier, matériel, institutionnel et légal.<sup>50</sup></p>	<p>Le délicat contexte budgétaire pourrait amener à user de cette terminologie pour soutenir les restrictions budgétaires et inciter les entreprises sociales à "faire plus avec moins". Ce souhait entraînerait inévitablement une détérioration des conditions de travail ainsi qu'une baisse de la qualité et de l'accessibilité des services !</p> <p>Garantir la finalité réellement sociale du projet et éviter un financement concurrentiel aux besoins d'évolution des enveloppes budgétaires finançant les missions de base.</p> <p>En dépit de multiples travaux contribuant à une vision élargie de l'innovation, l'innovation technologique reste prédominante, l'innovation organisationnelle gagne en notoriété, mais l'innovation sociale demeure une réalité peu soutenue.<sup>51</sup></p> <p>En absence de cadre légal, on constate que l'innovation sociale est malheureusement parfois récupérée et détournée de son sens initial. Des récentes politiques telles que le "new public management"<sup>52</sup> ou les "social impact bonds" représentent des dérives contribuant à dénaturer l'idée d'innovation sociale. Elles contiennent le risque endogène de ne pas respecter une des caractéristiques fondamentales de l'innovation sociale, à savoir que les procédés comme la finalité soient sociaux.</p>

<sup>49</sup> L'évolution démographique et les transferts de compétences, nécessitant de réinventer les modèles de gouvernances et de relations sociales, soulignent l'importance de dynamiser l'innovation sociale en Wallonie.

<sup>50</sup> *L'innovation sociale en Europe, politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres*, Avise (2012), Les Repères de l'Avise.

<sup>51</sup> *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative*, Dandurand L., 2005, Revue française d'administration publique n°115.

<sup>52</sup> *L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local. Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon*, Richez-Battesti, 2011, Relief, n°33, page 98.

<sup>53</sup> *Le nouveau management public : avantages et limites*, Amar, Berthier, 2007, Gestion et management publics, vol 5.







# Boîte à outils



L'innovation sociale est un phénomène organisé. Si la créativité en constitue un élément indispensable, elle nécessite également structure, rigueur et méthodologie.

À ce titre, vous trouverez dans cette rubrique du rapport divers outils, finalisés ou en construction, à destination des porteurs de projets socialement innovants, des entreprises à profit social et des pouvoirs publics afin qu'ils construisent un écosystème favorable au développement de l'innovation sociale sur leur territoire.

Développer des outils de caractérisation et des mécanismes de soutien financier pertinents, efficaces et adaptés à l'innovation sociale impose néanmoins d'en connaître préalablement les principales spécificités.

## 2.1. Spécificités de l'innovation sociale

Au même titre qu'une autre innovation, l'innovation sociale repose sur l'esprit d'entreprendre (acteurs inscrits dans une démarche de résolution de problèmes et de créativité) et la prise de risques qui passe par les phases de recherche, développement, expérimentation et diffusion.

Pour que la solution nouvelle au problème devienne une innovation, elle doit faire l'objet d'une diffusion et surtout trouver utilisateur ou promoteur<sup>54</sup>. Si l'innovation sociale doit intégrer une nécessaire rigueur économique, de même, l'innovation "économique" de type technologique et industrielle doit tenir compte de ses impacts sociaux et environnementaux.

Toutefois, l'innovation sociale se différencie des autres innovations selon plusieurs éléments. Ceux-ci ne constituent ni des passages obligatoires, ni sélectifs mais plutôt une série de tendances propres à l'innovation sociale. En voici un aperçu non exhaustif :

- ▶ La **recherche** en innovation sociale est davantage issue de la recherche en sciences humaines et sociales, même si certaines innovations sociales proviennent de la recherche technologique.
- ▶ La recherche en innovation sociale bénéficie de peu d'aide publique mais aussi de peu de financement via des investisseurs privés. En revanche, sa finalité de servir l'intérêt général permet de capter des soutiens via des bénévoles, des mécènes mais aussi des futurs usagers. Son **financement** est donc hybride : ressources marchandes, non marchandes et non monétaires issues de ressources complémentaires.
- ▶ Le **statut juridique** des structures porteuses des projets (ASBL, coopératives, fondations, etc.) constitue un obstacle pour bénéficier des aides publiques, des investissements privés ainsi que des aides fiscales en innovation.
- ▶ Son **émergence** correspond à une approche et logique bottom-up. Il s'agit d'une impulsion par le bas (initiatives citoyennes ou des entreprises à profit social en réponse aux besoins de la population) ou autrement dit par la demande<sup>55</sup>. Elle permet de répondre également à une demande pour des besoins sociaux à la marge : groupes "orphelins" (non pris en compte) et "affectés" (externalité négative).<sup>56</sup>

<sup>54</sup> *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative*, Dandurand L., 2005, Revue française d'administration publique

<sup>55</sup> *Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial*, Hillier et al., 2004, Géographie, Economie, Société, n°6, page 139

<sup>56</sup> *L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique*, Michel Callon, 2007, Québec, pp 17-42





- ▶ **Territorialisation** : l'émergence est également liée à une co-construction, un procédé participatif amenant une gouvernance coopérative et une co-production<sup>57</sup>. Il s'agit d'interactions d'acteurs (pouvoirs publics, usagers, chercheurs et prestataires de service), issus d'un territoire, autour d'un projet commun répondant à un besoin local.
- ▶ **L'évaluation** de l'impact d'une innovation sociale nécessite une approche spécifique. Les indicateurs ne sont pas que quantitatifs et financiers mais découlent également d'une analyse qualitative.
- ▶ Si la **diffusion** repose sur le principe de reproduction à l'identique, la traduction affiche d'emblée les transformations qui vont s'opérer à travers les processus d'appropriation des acteurs<sup>58</sup>. L'innovation sociale, pour se diffuser, nécessite de se transformer eu égard aux acteurs qui se l'approprient.
- ▶ Au-delà de sa diffusion, la pérennisation et l'aboutissement d'une innovation sociale nécessitent une forme d'**institutionnalisation**. Pour que l'innovation sociale aboutisse, le changement doit être sanctionné par des acteurs sociaux. Lorsque les innovations sont portées par des entreprises lucratives, c'est le marché qui sanctionne une innovation<sup>59</sup>. Lorsqu'une innovation est centrée sur la production de bénéfices collectifs, la sanction ne vient pas uniquement du marché mais aussi des acteurs concernés.

<sup>57</sup> *Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne*, Enjolras, 2010, Géographie, Economie, Société, n°12

<sup>58</sup> *Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives.*, Richez-Battesti, 2008, Paris L'Harmattan, page 66.

<sup>59</sup> *L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile. Les apports d'une lecture polanyienne et féministe.*, Florence Degavre et Marthe Nyssens, 2008, La Découverte, Revue française de socio-économie, 2008/2 n°2

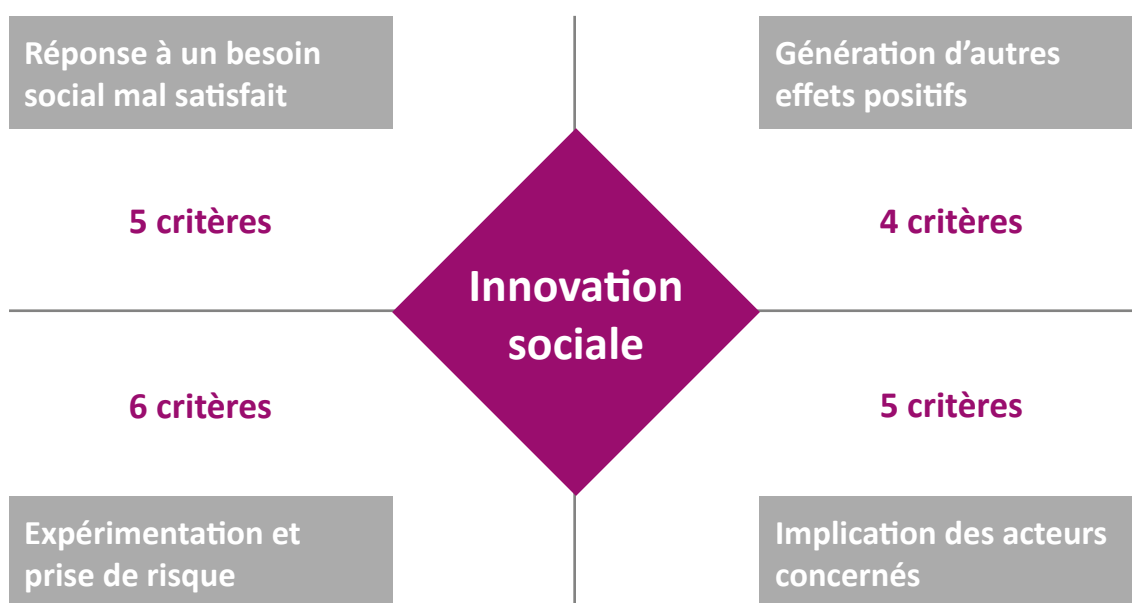


## 2.2. Conseils et instruments pratiques

Outre l'établissement d'une définition et l'identification de certaines spécificités, il est opportun de créer des outils de référence utiles à la construction, à l'accompagnement et à l'évaluation de projets socialement innovants.

### 2.2.1. La grille de caractérisation

La constitution d'une **grille de caractérisation** permet de répertorier les éléments qui la caractérisent et de créer une référence commune à tous les acteurs de l'innovation sociale tout en s'adaptant aux besoins de chacun. Elle s'adresse tant aux entrepreneurs sociaux qu'aux institutions et autres organismes souhaitant soutenir, accompagner, financer, sélectionner des projets innovants. Elle permet de repérer les projets, d'aider à leur développement et à leur adaptation mais aussi d'initier leur création. La présente grille est le résultat du travail pluridisciplinaire lancé en 2011 par l'Avise et le Mouves en France. Elle se compose de 20 critères répartis en 4 axes :



Source : Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques)

Une telle grille ne constitue pas un cadre fini et contraignant mais bien un outil indicatif et évolutif pouvant être personnalisé par les acteurs en fonction de leur usage (importance relative donnée à chaque critère, choix de la méthode d'évaluation, etc.). Par ailleurs, il est important de former l'ensemble des acteurs à la bonne compréhension et utilisation de cet outil.



Réponse à un besoin social mal satisfait	
1	Un <b>besoin social</b> sur le territoire d'implantation, ainsi que l' <b>insuffisance des réponses</b> à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la <b>raison d'être</b> du projet. Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ en positif : inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda)</li> <li>▶ et/ou en négatif : limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)</li> </ul>
3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). À terme, l' <b>impact</b> du projet sur la résolution du <b>besoin social</b> identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
4	Le projet s'inscrit dans le <b>long terme</b> (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un <b>modèle économique viable</b> , permettant son indépendance à l'horizon $\pm 3$ ans.
5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a <b>vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets</b> sur d'autres territoires (transposer, dupliquer). Cela se traduit par des faits, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires)</li> <li>▶ D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire</li> <li>▶ Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques.</li> </ul>
Génération d'autres effets positifs	
6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le <b>développement économique</b> de son territoire, par exemple en termes de création d'emplois durables.
7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d' <b>autres besoins sociaux</b> .
8	Le projet est sensible à son <b>impact environnemental</b> et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
9	Le projet <b>suscite</b> d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
Expérimentation et prise de risque	
10	La <b>mise en œuvre du projet présente des risques</b> . En amont (R&D), il y a des <b>verrous et incertitudes réels</b> à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le <b>risque de se heurter</b> à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est nettement distincte des solutions disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement plus adaptée pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur)
12	Les acteurs du projet développent une <b>culture d'innovation</b> manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de <b>compétences complémentaires</b> (multidisciplinarité).
13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour <b>développer une expertise</b> pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.



14	Le projet est d'abord déployé sur un <b>mode expérimental</b> : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
15	La structure qui porte le projet a la <b>capacité financière</b> pour supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers.
<b>Implication des acteurs concernés</b>	
16	Les <b>acteurs concernés par ce besoin social</b> (futurs bénéficiaires) sont impliqués dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la <b>recherche de la réponse</b> innovante à ce besoin (co-construction).
17	Différents <b>acteurs du territoire</b> sont impliqués dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert et/ou la <b>recherche de la réponse</b> innovante à ce besoin : acteurs publics (collectivités territoriales, etc.) et acteurs privés (associations, entreprises, etc.)
18	Les <b>acteurs concernés par ce besoin social</b> (bénéficiaires) sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet.
19	Différents <b>acteurs du territoire</b> , publics (collectivités territoriales, etc.) et privés (associations, entreprises, etc.), sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet (partenariat ou participation directe).
20	Différentes parties prenantes (acteurs privés et publics du territoire, bénéficiaires, etc.) sont impliquées dans la <b>gouvernance</b> du projet (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux).

Source : Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques)



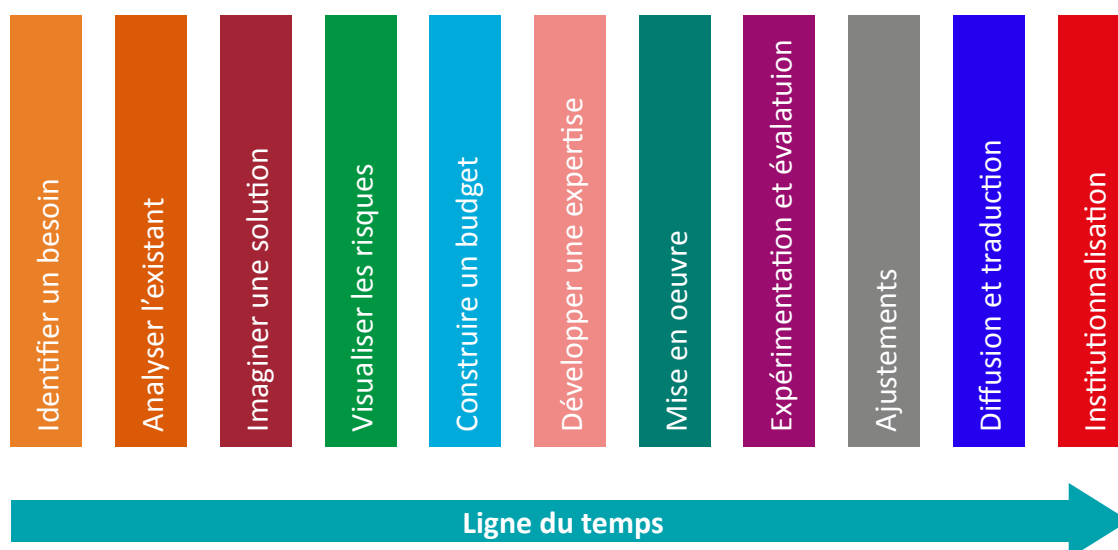
## 2.2.2. Une approche chronologique

Afin de stimuler plus directement la création d'innovation sociale, développer un outil présentant le phasage des étapes propices à sa judicieuse mise en œuvre est utile et précieux.

L'Union européenne a réalisé cet exercice et établi une chronologie en 4 temps :

1. Identification de besoins sociaux encore peu ou mal satisfaits
2. Développement de nouvelles solutions en réponse à ces besoins
3. Evaluation de leur efficacité
4. Changement d'échelle des innovations pertinentes.

Bien qu'intéressant, ce phasage peut sembler un peu sommaire pour qui souhaiterait développer, soutenir ou accompagner efficacement une innovation sociale. Soucieuse d'en améliorer la pertinence, l'UNIPSO a décidé de créer une **approche chronologique** qui se veut plus complète. Elle se décline en 11 étapes.



Ces différentes étapes méritent quelques commentaires et précisions :

1. Identifier le besoin social peu ou mal satisfait en collaboration avec les futurs bénéficiaires.
2. Repérer les solutions existantes au besoin identifié et leurs insuffisances.
3. Imaginer une réponse nouvelle au besoin identifié adaptée au territoire et en impliquant les acteurs concernés (usagers, associations, pouvoirs publics, etc.). La nouveauté n'est pas une notion relative à la durée mais une conception qui relève de la mise en œuvre de pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, autrement dit du caractère hors normes de la solution mise en place.<sup>60</sup>
4. Visualiser les risques, freins, difficultés techniques du projet imaginé.
5. Construire un modèle économique solide et viable pour le projet afin d'éviter les projets éphémères et au contraire apporter une crédibilité et une durabilité aux nouvelles initiatives.
6. Evaluer les connaissances manquantes et recourir à des partenariats pour développer une expertise dont on ne dispose pas en interne.

<sup>60</sup> Les innovations sociales, Chambon J-L. et al., 1982, Presse universitaire de France



7. Mise en œuvre du projet et établissement d'indicateurs d'impact, qualitatifs et quantitatifs, pour en faciliter le suivi et l'évaluation.
8. Expérimentation (phase de test) et évaluation avec les acteurs concernés de son utilité et de son efficacité.<sup>61</sup>
9. Réorientation et ajustements sur base des résultats de l'évaluation.
10. Diffusion et traduction à plus large échelle des innovations jugées pertinentes (mise en réseau et inspiration de nouveaux projets). La diffusion de l'innovation est la condition nécessaire pour qu'elle se distingue de l'invention<sup>62</sup>. Si la diffusion repose sur le principe de reproduction à l'identique, la traduction affiche d'emblée les transformations qui vont s'opérer à travers les processus d'appropriation des acteurs<sup>63</sup>. L'innovation sociale pour se diffuser nécessite de se transformer eu égard aux acteurs qui se l'approprient.
11. Institutionnalisation et transformation sociale (plus qu'un simple changement, il s'agit d'une mutation marquant une discontinuité). La transformation sociale renvoie à la notion de changement institutionnel, c'est-à-dire l'évolution des habitudes de penser (les représentations) et de faire (les pratiques).<sup>64</sup>

### 2.2.3. Un module de formation

Actuellement, le marché wallon de la formation ne propose pas ou peu de programme ou de module visant à favoriser l'esprit d'entreprendre dans le domaine social, la compréhension de l'innovation sociale et à encourager l'utilisation des outils dédiés à son développement.

On trouve toutefois un cours à l'HEC Liège dans le Master en management des entreprises sociales ayant pour titre "Social innovation and organizational diversity"<sup>65</sup>. Ses objectifs sont de développer la capacité à identifier les opportunités d'innovation sociale et de doter les étudiants de grilles théoriques leur permettant de comprendre et d'analyser la diversité des organisations porteuses d'innovation sociale.

Un autre cours intitulé "Méthodologies intégrées et pratiques innovantes"<sup>66</sup> est donné à l'ESAS pour les étudiants de BAC 3 en Assistant(e) social(e). Ses objectifs consistent à développer les capacités à problématiser les situations et à réfléchir à des voies d'action selon la logique "penser globalement, agir localement" et d'accroître les capacités de création et de conception de réponses innovantes qui répondent tant aux besoins des populations qu'à des enjeux de changement au niveau des structures.

Fort de son expertise en formation continue pour les cadres du secteur et à l'écoute des besoins et attentes de ses fédérations membres, l'UNIPSO a décidé de développer un module de formation en innovation sociale. Basée sur des cas pratiques et dispensée par des experts de l'innovation sociale, cette formation devrait permettre de savoir caractériser l'innovation sociale d'un projet afin d'en faciliter la mise en œuvre, d'identifier les clés de l'accompagnement et de l'orientation de projets socialement innovants.

Actuellement, le projet de formation en est au stade de la rédaction des objectifs, contenus et méthodes pédagogiques.

<sup>61</sup> *L'innovation sociale en pratiques solidaires : Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*, Contribution de l'Institut Godin, janvier 2013

<sup>62</sup> *Innovation et développement durable, l'économie de demain*, Conseil de la Science et de la Technologie (CST) du Québec, 2000

<sup>63</sup> *Innovations sociales et territoires : une analyse en termes de proximité. Une illustration par les banques coopératives.*, Richez-Battesti, 2008, Paris L'Harmattan, page 66

<sup>64</sup> *Théorie de la classe de loisir*, Veblen, 1970, Paris : Gallimard

<sup>65</sup> <http://prog.cours.ulg.ac.be/cocoon/cours/GEST3036-1.html>

<sup>66</sup> <http://www.helmo.be/CMS/Formations/Social/Assistant%28e%29-social%28e%29/Grille-de-cours.aspx?course=85>



## 2.2.4. Une sensibilisation à l'innovation sociale

L'UNIPSO désire dynamiser la sensibilisation des acteurs du secteur à l'innovation sociale. À ce titre, elle a notamment introduit un chapitre consacré à l'innovation sociale dans son Mémoire en vue des élections 2014. Par ailleurs, elle souhaite renforcer son action à l'avenir et mettre en place deux projets pour 2014-2015 :

- ▶ Son site internet sera développé afin d'héberger une partie didactique consacrée à l'innovation sociale. Cette partie sera également disponible sur base d'une URL directe [www.innovation-sociale.be](http://www.innovation-sociale.be). Elle comprendra une définition, une boîte à outils, un début de cartographie, une bibliothèque ainsi que des liens vers les aides potentielles à l'innovation sociale. Un aperçu des politiques en faveur de l'innovation sociale développées dans d'autres régions du monde sera accessible et il nourrira une vision pour l'innovation sociale wallonne. Cet outil se veut évolutif, accessible et à destination tant du grand public que des acteurs du secteur et des pouvoirs publics.
- ▶ Un séminaire sera organisé le 13 novembre 2014 afin de présenter les spécificités de l'innovation sociale et ses liens avec les entreprises à profit social. Les enjeux, potentialités et risques seront également questionnés. Diverses stratégies publiques régionales (Flandre, France, etc.) seront présentées et confrontées à la place de l'innovation sociale en Wallonie. Enfin, des exemples d'innovations sociales wallonnes seront mis en valeur afin d'illustrer les propos théoriques.

Ces deux projets complémentaires permettront de donner une visibilité supplémentaire à cette thématique et de l'introduire dans la réflexion globale des acteurs du secteur.

## 2.2.5. Mise en réseau et cartographie de projets socialement innovants

Afin d'encourager la diffusion et la traduction de projets socialement innovants, l'UNIPSO a réalisé une première cartographie wallonne de l'innovation sociale. Celle-ci n'est évidemment pas exhaustive et repose sur une analyse des candidatures aux prix<sup>67</sup> valorisant les projets exemplaires. Elle sera prochainement disponible sur le site internet de l'UNIPSO et sur [www.innovation-sociale.be](http://www.innovation-sociale.be).

Cet exercice permet d'identifier trois grandes catégories d'innovation sociale :

- ▶ Nouveaux services répondant à des besoins fondamentaux peu ou mal satisfaits
- ▶ Nouveaux processus ou procédés (pratiques de travail, approche organisationnelle, etc.) améliorant l'accessibilité, la qualité et/ou l'efficacité des services
- ▶ Création d'outils/produits technologiques renforçant la finalité sociale de l'entreprise

À celles-ci, il faut ajouter les aspirations sociales collectives qui visent la transformation des relations sociales et le changement institutionnel : monnaie alternative (l'épi, le talent, etc.), services d'échanges locaux (SEL), groupes d'achat solidaires de l'agriculture paysanne (GASAP), habitat groupé, jardins collectifs, co-voiturage, etc.

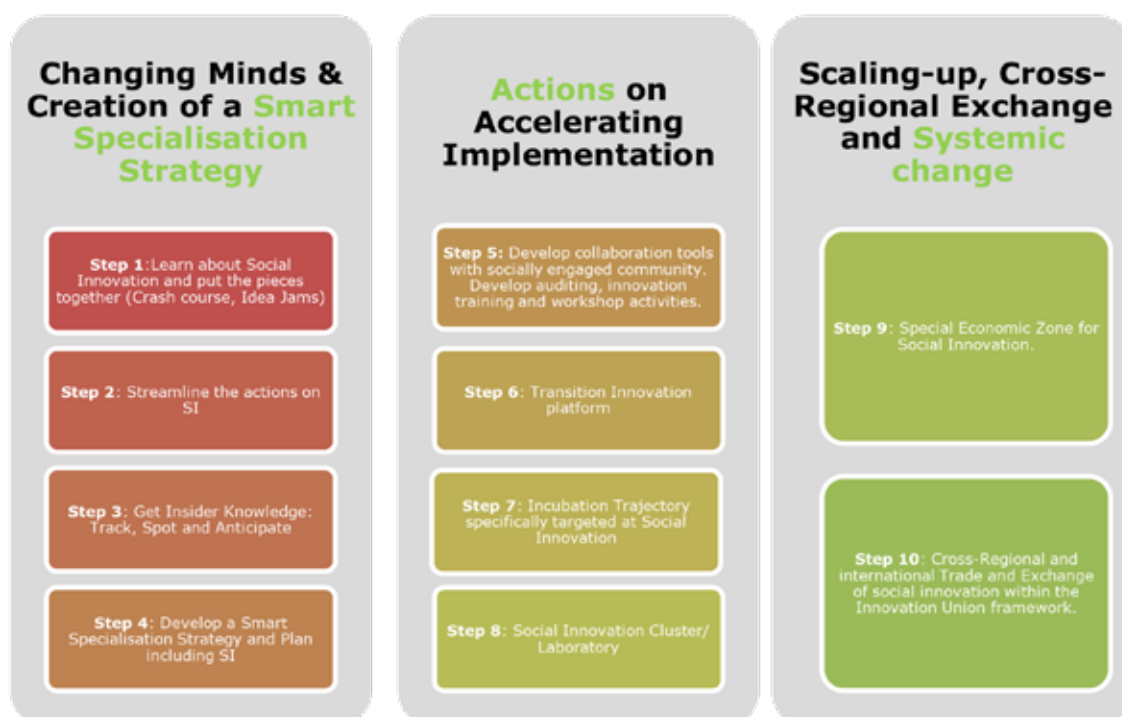
<sup>67</sup> Prix Zénobe, Prix Égalité et Prix Innovation Sociale



## 2.2.6. Développer une politique régionale en faveur de l'innovation sociale

Au sein du chapitre 4 du "[Guide to social innovation](#)"<sup>68</sup>, l'Union européenne propose dix mesures concrètes à destination des autorités régionales pour mettre en œuvre et dynamiser l'innovation sociale sur leur territoire.

Elle précise que ces mesures sont présentées dans un ordre d'implication croissante dans l'innovation sociale, mais l'ordre peut différer selon le niveau de connaissance et de développement d'une région. Certaines régions peuvent commencer par l'étape 4, tandis que d'autres pourraient devoir commencer à l'étape 1. De même, certaines pourraient être intéressées par l'étape 6, tandis que d'autres ne pourraient pas vouloir le mettre en œuvre.



Ces dix mesures sont abondamment décrites, illustrées et documentées au sein du [Guide de l'Union européenne](#). Bien que toutes les étapes soient importantes, l'Union européenne souligne que cinq mesures paraissent cruciales :

- ▶ Étape 1 : apprendre à connaître l'innovation sociale
- ▶ Étape 4 : développer une Stratégie publique de Spécialisation Intelligente incluant l'IS
- ▶ Étape 6 : plate-forme d'innovation de la transition
- ▶ Étape 7 : trajectoire d'incubation spécifiquement ciblée sur l'innovation sociale
- ▶ Étape 8 : créer un cluster dédié à l'innovation sociale

D'après l'Union européenne, ces mesures peuvent aider des régions à aborder et résoudre des problèmes existants : créer de l'emploi pour les jeunes, intégrer des communautés issues de l'immigration dans la vie économique, améliorer la santé de la population par des nouvelles solutions ICT, ou encore traiter la question de la pauvreté.

<sup>68</sup> *Guide to social innovation*, Commission européenne, 2013, Regional and urban policy, février 2013 ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf))





## 2.3. Ils soutiennent et/ou financent

### 2.3.1. Pourquoi soutenir l'innovation sociale ?

Le monde évolue et les entreprises à profit social doivent s'y adapter en permanence, faisant preuve de dynamisme et d'esprit d'entreprendre. Elles anticipent et s'adaptent à l'évolution des besoins essentiels de la population, aux technologies et aux nouvelles normes, aux exigences des citoyens et elles expriment également la volonté de faire évoluer les réponses aux besoins et aux droits fondamentaux pour en améliorer l'efficacité.

L'innovation sociale constitue une réponse "potentielle" aux défis et besoins sociaux d'un territoire, renforçant la cohésion sociale et le bien-être de la population. Elle représente également un levier économique important par le développement de nouvelles activités créatrices d'emploi, de valeurs ajoutées et d'externalités positives au bénéfice de la collectivité et des entreprises.

À ce titre, les pouvoirs publics doivent contribuer à créer un cadre favorable à l'émergence d'innovations sociales par des mesures législatives et budgétaires.

Bien qu'historiquement, les entreprises à profit social ont développé des projets socialement innovants et cultivé une forme d'expérimentation sociale grâce à leurs fonds propres, la participation de bénévoles et/ou des subventions pour la mise en œuvre de projets pilotes, il existe actuellement d'autres sources de financement ou de soutien disponibles pour les entreprises à profit social wallonnes. Celles-ci restent relativement confidentielles et relèvent de l'Europe, du pouvoir fédéral mais aussi de la Région et de diverses Fondations.

### 2.3.2. Les politiques européennes en soutien à l'innovation sociale

La Stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive reconnaît explicitement l'utilité et la nécessité de soutenir l'innovation sociale.

Cette volonté se concrétise par :

**Social Innovation Europe**, plateforme virtuelle qui met en réseau les développeurs de projets socialement innovants entre eux et avec les pouvoirs publics afin de dynamiser leurs idées, de diffuser les pratiques exemplaires, de stimuler les partenariats.<sup>69</sup>

**Fonds structurels européens.** La nouvelle programmation 2014-2020 sera plus en phase avec des projets sociaux innovants et mettra à disposition des acteurs innovants 376 milliards d'euros (FSE, FEDER et Fonds de cohésion).

- ▶ Le **Fonds Social Européen (FSE)** peut soutenir les projets d'innovation sociale soucieux d'intégrer les publics les plus fragilisés (chômeurs, migrants, personnes handicapées, etc.). Le projet de règlement FSE pour la période 2014-2020 mentionne qu'il "*œuvrera en synergie avec le nouveau programme intégré pour le changement social et l'innovation sociale (...). Il est primordial de soutenir l'innovation sociale afin de permettre aux politiques de mieux répondre au changement social et d'encourager et de soutenir les entreprises sociales innovantes. En particulier, l'expérimentation et l'évaluation de solutions innovantes avant leur application à plus grande échelle*".<sup>70</sup>

<sup>69</sup> [www.socialinnovationeurope.eu](http://www.socialinnovationeurope.eu)

<sup>70</sup> <http://ec.europa.eu/esf/>



- ▶ Le **Fonds européen de développement régional** (FEDER) constitue une source de financement possible pour les innovations sociales qui contribuent au développement régional (santé, vieillissement de la population, etc.).<sup>71</sup>

Le **Programme européen pour le changement social et l'innovation sociale** (PCSI) soutient les actions sociales innovantes dans les domaines politiques, le secteur privé et le tiers secteur. Il facilite l'organisation des expérimentations sociales et dynamise la mise en réseau des différents acteurs et expériences. Il intègre "trois programmes existants consacrés pour partie à l'innovation sociale : *Progress* (cf. ci-avant), *EURES* (services européens de l'emploi) et l'instrument de micro financement *Progress* et en élargit la portée."<sup>72</sup>

L'**Initiative pour l'entrepreneuriat social** est un programme qui vise à construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociale. L'entrepreneuriat social est considéré comme un levier à développer dans le cadre de l'Acte pour le marché unique d'avril 2011 via l'accès aux financements privés et européens, la visibilité et un environnement juridique propice<sup>73</sup>.

Le **concours européen de l'innovation sociale** invite les citoyens européens à proposer de nouvelles idées pour réduire le chômage et ses effets néfastes sur la société et l'économie. Il repose sur le principe que l'innovation sociale est non seulement souhaitable, mais nécessaire. Les trois projets gagnants recevront chacun une enveloppe de 30.000€.<sup>74</sup>

Par ailleurs, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) organise un Tournoi d'Innovation Sociale. Les initiatives ciblées sont celles qui luttent contre l'exclusion sociale dans le domaine de l'éducation, de la santé, de l'environnement, etc. et qui s'appuient sur des technologies, des systèmes et des procédés nouveaux. Deux prix sont attribués. Le 1<sup>er</sup> prix est de 25.000€ et le 2<sup>e</sup> de 10.000€.<sup>75</sup>

### 2.3.3. Les dispositifs de soutien à l'innovation sociale pour les porteurs de projets wallons

Au-delà des politiques européennes, trop peu d'initiatives soutiennent actuellement les projets d'innovation sociale initiés en Wallonie. Il est néanmoins opportun de connaître les dispositifs existants, publics ou privés, aux niveaux fédéral, wallon et de la Fédération Wallonie-Bruxelles afin de soutenir les porteurs wallons de projets d'innovation sociale (entreprises, personnes physiques, unités de recherche, etc.).

Certains dispositifs présentés ci-après concernent indirectement et de façon peu pertinente l'innovation sociale mais méritent tout de même d'être mentionnés car un ajustement adéquat permettrait d'en faire de véritables outils en faveur de l'innovation sociale.

#### Appel "Germaine Tillion", appel wallon en innovation sociale

- ▶ *Qui ?* La Wallonie en 2013
- ▶ *Pour qui ?* Une collaboration entre des unités de recherche des universités et/ou des hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elles peuvent être accompagnées d'un ou plusieurs parrains (entreprise, ASBL, institution, etc.)



Wallonie

<sup>71</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/regional/index\\_fr.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/regional/index_fr.cfm)

<sup>72</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/eu2020/em0053\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/em0053_fr.htm)

<sup>73</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_fr.pdf)

<sup>74</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/>

<sup>75</sup> <http://institute.eib.org/programmes/social/social-innovation-tournament/>



- ▶ *Objectif ?* L'objectif principal du présent appel à projets est de favoriser les démarches de recherche et développement et d'innovation sociale en réponse aux défis majeurs de notre société.
- ▶ *Thèmes ?*
  - ▷ Évolution du système de transport mobilité et cadre de vie
  - ▷ Évolution sociodémographique
  - ▷ Travail et emploi
  - ▷ Transition numérique
- ▶ *Type d'aide ?* 95 % des frais de recherche pour une durée maximale de trois ans
- ▶ *Contact ?* SPW/DGO6 - [charlotte.bouillet@spw.wallonie.be](mailto:charlotte.bouillet@spw.wallonie.be) - +32 (0)81/334.529

### Prix Egalitude

- ▶ *Qui ?* Le Prix "Egalitude" est organisé, en 2014, à l'initiative de la Wallonie par le Service public de Wallonie (Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, de l'Action sociale et de la Santé) en collaboration avec l'UNIPSO (Union des Entreprises à Profit Social ASBL)
- ▶ *Pour qui ?* Toute organisation ou groupe (associations, pouvoirs locaux, entreprises, OIP), quelle que soit sa forme juridique et sa taille.
- ▶ *Objectif ?* Mettre à l'honneur des initiatives remarquables, notamment en innovation sociale
- ▶ *Thèmes ?*
  - ▷ Égalité des chances
  - ▷ Action sociale
  - ▷ Intergénérationnel
  - ▷ Innovation sociale
- ▶ *Type d'aide ?* 10.000€ pour le lauréat de chaque catégorie
- ▶ *Contact ?* SPW/DGO5 - Pauline GILLAIN - [egalitude.actionsociale@spw.wallonie.be](mailto:egalitude.actionsociale@spw.wallonie.be) - +32 (0)81/327.362



### Prix Zénobe

- ▶ *Qui ?* Gouvernement wallon, SPW Economie, CPS et CESW
- ▶ *Pour qui ?* Entreprises et unités de recherche
- ▶ *Objectif ?* Soutenir la recherche et l'innovation technologique, non technologique et sociale
- ▶ *Thèmes ?* En alternance tous les trois ans : innovations technologique, non technologique et sociale
- ▶ *Type d'aide ?* 15.000€ pour une entreprise et une unité de recherche
- ▶ *Contact ?* CESW – Anne Guillick - [anne.guillick@cesw.be](mailto:anne.guillick@cesw.be) - + 32(0)4/232.98.23



## Bourse Innovation Développement durable

- ▶ *Qui ?* Agence de stimulation économique (ASE)<sup>76</sup>
- ▶ *Pour qui ?* TPE et PME (personnes physiques ou personnes morales énumérées à l'art.2 du Code des Sociétés). **Les ASBL sont donc exclues de ce dispositif !**
- ▶ *Objectif ?* Développer, au sein des entreprises, une attitude innovante liée au développement durable
- ▶ *Thèmes ?*
  - ▷ soit en améliorant ou développant les méthodes d'organisation, les méthodes commerciales, le design
  - ▷ soit en aboutissant à la création de nouveaux produits ou services
  - ▷ soit en apportant une différenciation significative aux produits ou aux services
- ▶ *Type d'aide ?* Bourse de 15.000€
- ▶ *Contact ?* ASE - [bourseinnovationdd@as-e.be](mailto:bourseinnovationdd@as-e.be) - 04 220 78 18



## Bourse Impulcera<sup>77</sup>

- ▶ *Qui ?* SAW-B, Cera, la Région bruxelloise et l'Agence de stimulation économique (ASE)
- ▶ *Pour qui ?* Toutes les personnes physiques, qu'elles soient seules ou à plusieurs, porteuses d'une idée d'entreprise en économie sociale - entreprise commerciale ou ASBL. **Les ASBL sont donc exclues de ce dispositif !**
- ▶ *Objectif ?* Faire connaître et développer l'entrepreneuriat social
- ▶ *Thèmes ?* Entrepreneuriat social, création de nouvelles entreprises commerciales ou ASBL
- ▶ *Type d'aide ?* Bourse "étude de faisabilité" de 5.000€ et/ou Bourse "lancement" de 10.000€ plus un accompagnement personnalisé par SAW-B
- ▶ *Contact ?* SAW-B – Véronique Huens - [v.huens@saw-b.be](mailto:v.huens@saw-b.be) - 071/532.838



## WB Health

- ▶ *Qui ?* DGO6
- ▶ *Pour qui ?* Partenariat entre les unités de recherche dans les universités et les hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles et/ou organismes publics de recherche et centres de recherche agréés.
- ▶ *Objectif ?* Soutenir la recherche dans les domaines de la santé, de l'allongement de la durée de vie et de l'amélioration de sa qualité dans un contexte de développement durable.
- ▶ *Thèmes ?* Le projet portera sur une activité de recherche dans les domaines de la santé, de l'allongement de la durée et de l'amélioration de la qualité de vie. Tous les thèmes de recherche relatifs à ces domaines peuvent être couverts avec une approche technologique et/ou non technologique.



<sup>76</sup> <http://www.aidesdirectes.be/>

<sup>77</sup> <http://www.impulcera.be/index1.php?lang=fr>



- ▶ *Type d'aide ?* Le présent appel à propositions est doté d'un budget indicatif de 14 millions €. Subventions dont l'intensité est fixée à 100% pour les unités universitaires, les unités de hautes écoles et les organismes publics de recherche et à 75% pour les centres de recherche agréés financés par la Wallonie.
- ▶ *Contact ?* DGO6 – [alain.moreau@spw.wallonie.be](mailto:alain.moreau@spw.wallonie.be) - +32 (0)81/334.543

## GREENTIC

- ▶ *Qui ?* DGO6
- ▶ *Pour qui ?* Collaboration entre 2 entreprises et 2 unités de recherche dans les universités et les hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles au minimum. **Les ASBL semblent exclues de ce dispositif !**
- ▶ *Objectif ?* Initier des innovations de rupture pour permettre le développement de produits, procédés ou services essentiellement nouveaux destinés à permettre le développement durable wallon.
- ▶ *Thèmes ?* L'appel à propositions vise à cofinancer, dans le domaine des TIC et du Multimédia au service du développement durable, des projets de recherche industrielle et/ou de développement expérimental.
- ▶ *Type d'aide ?* Budget total de 10 millions €. Subventions dont l'intensité varie entre 100% et 40% en fonction du statut des porteurs de projets et de la phase de développement de celui-ci.
- ▶ *Contact ?* DGO6 – [pol.flamend@spw.wallonie.be](mailto:pol.flamend@spw.wallonie.be) - +32 (0)81/334.579



## Creative People<sup>78</sup>

- ▶ *Qui ?* Creative Wallonia (ASE et DGO6)
- ▶ *Pour qui ?* ASBL, TPE, PME, Fondations ou toutes structures publiques
- ▶ *Objectif ?* Promouvoir la créativité et l'innovation au travers d'événements ou de projets
- ▶ *Thèmes ?* L'appel à projet souhaite soutenir les organismes privés ou publics, actifs sur le terrain et désireux de :
  - ▷ Former ou sensibiliser à la créativité ou à l'innovation un large public généraliste
  - ▷ Impulser une dynamique transversale et intégrée (multipublics et multicompetences)
  - ▷ Permettre une appropriation par des publics différents de la culture de la créativité et de l'innovation.
- ▶ *Type d'aide ?*
- ▶ *Contact ?* Creative Wallonia - [info@creative-people.be](mailto:info@creative-people.be)



## Fonds pour la Recherche en Sciences Humaines (FRESH)

- ▶ *Qui ?* Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et F.R.S.-FNRS.
- ▶ *Pour qui ?* Les diplômés en sciences humaines et sociales depuis moins de 7 ans. **Les ASBL sont donc exclues de ce dispositif !**



<sup>78</sup> <http://www.creative-wallonia.be/creative-people/>



- ▶ *Objectif* ? Répondre à des besoins différents et complémentaires de la recherche fondamentale en sciences humaines et sociales.<sup>79</sup>

- ▶ *Thèmes* ?

Une spécificité du Fonds FRESH est l'impact sociétal des programmes de recherche sélectionnés pour un financement tel que défini par le Conseil d'administration du 25 juin 2013 : "Le Fonds FRESH soutient des projets de recherche fondamentale dont les conclusions sont susceptibles d'améliorer dans un court-moyen terme la connaissance ou le fonctionnement d'un secteur de la société au niveau local, régional, national ou international, dans des aspects qui peuvent être notamment économiques, politiques, culturels, etc."

- ▶ *Type d'aide* ? Bourse de doctorat pour les diplômés en sciences humaines et sociales (durée 2 + 2 ans)

- ▶ *Contact* ? F.R.S. FNRS - [veronique.pirsoul@frs-fnrs.be](mailto:veronique.pirsoul@frs-fnrs.be) - +32 (0)2/504.92.11

### Appel à projets "économie sociale"

- ▶ *Qui* ? SPP Intégration sociale

- ▶ *Pour qui* ? Les entreprises d'économie sociale

- ▶ *Objectif* ? Soutenir et promouvoir le secteur de l'économie sociale. Afin de donner de nouvelles impulsions au secteur, cet appel vise avant tout les projets pilotes misant sur l'innovation

- ▶ *Thèmes* ?

- ▷ La lutte contre la pauvreté infantile
- ▷ L'alimentation saine
- ▷ Les initiatives extrascolaires pour les enfants/familles
- ▷ Le management stratégique

- ▶ *Type d'aide* ? L'intervention fédérale se limite à maximum 80% du coût du projet avec un montant maximum de 50.000€ par projet.

- ▶ *Contact* ? SPP Intégration sociale (MI-IS) - [question@mi-is.be](mailto:question@mi-is.be) - 02/508.85.85



### Fonds Marie-Thérèse De Lava

- ▶ *Qui* ? Fondation Roi Baudouin<sup>80</sup>

- ▶ *Pour qui* ? Les centres de recherche des universités et des hautes écoles

- ▶ *Objectif* ? Récompenser toute recherche visant à améliorer la qualité de vie de la personne âgée

- ▶ *Thèmes* ? Le prix couronnera la recherche scientifique sur le vieillissement en Belgique alternant dans le domaine des sciences sociales et des sciences humaines (sociologie, psychologie, droit, éthique, économie, etc.) et dans le domaine des sciences biomédicales.

- ▶ *Type d'aide* ? 25.000€

- ▶ *Contact* ? FRB - [tseyen.a@kbs-frb.be](mailto:tseyen.a@kbs-frb.be) – 02/549.03.03



<sup>79</sup> [http://www2.frs-fnrs.be/uploaddocs/docs/SOUTENIR/FRS-FNRS\\_Reglement.pdf](http://www2.frs-fnrs.be/uploaddocs/docs/SOUTENIR/FRS-FNRS_Reglement.pdf)

<sup>80</sup> Au-delà de ces quelques dispositifs, la Fondation Roi Baudouin gère également de nombreux fonds apportant notamment un soutien à la recherche médicale.



## Fonds Pauvreté

- ▶ *Qui ?* Fondation Roi Baudouin
- ▶ *Pour qui ?* Institutions, ASBL et personnes en situation de pauvreté
- ▶ *Objectif ?* Récompenser des projets créatifs pour lutter contre la pauvreté en Belgique
- ▶ *Thèmes ?* Le Fonds Pauvreté soutient des projets qui luttent contre la pauvreté sous toutes ses facettes et dans plusieurs domaines. À cette fin, le Fonds organise un appel à projets permanent. La sélection des projets a lieu deux fois par an : au printemps et à l'automne.
- ▶ *Type d'aide ?* 12.500€ maximum
- ▶ *Contact ?* FRB - [proj@kbs-frb.be](mailto:proj@kbs-frb.be) – 02/500.45.55



## Hors-Pistes (Appel à projets)

- ▶ *Qui ?* Fondation Roi Baudouin
- ▶ *Pour qui ?* Personnes physiques domiciliées en Belgique, âgées de minimum 18 ans et souhaitant mettre en œuvre une initiative porteuse d'intérêt général, sans objectif commercial. Cette initiative se déroulera principalement en Belgique. **Les ASBL sont donc exclues de ce dispositif !**
- ▶ *Objectif ?* Soutenir des hommes et des femmes qui font preuve de capacités de leadership, des "entrepreneurs sociaux" qui souhaitent impulser de nouvelles idées ou approches dans leur secteur ou dans leur communauté.
- ▶ *Thèmes ?* Santé, action sociale, culture, éducation, etc.
- ▶ *Type d'aide ?* 7.500€ maximum
- ▶ *Contact ?* FRB - [massart.g@kbs-frb.be](mailto:massart.g@kbs-frb.be) – 02/549.61.91



## Fonds venture philanthropy<sup>81</sup>

- ▶ *Qui ?* Fondation Roi Baudouin
- ▶ *Pour qui ?* Associations ou sociétés à finalité sociale, basées en Belgique
- ▶ *Objectif ?* Soutenir le renforcement structurel des organisations ayant un potentiel de développement ou d'accompagner le changement, par du conseil et par un investissement financier.
- ▶ *Thèmes ?* Principalement pour financer des missions de consultance nécessaires au renforcement structurel de l'organisation (par exemple : conseil en stratégie, gouvernance de l'organisation, ressources humaines, gestion financière, stratégie de communication, informatique, etc.). Et accessoirement, un soutien financier pour financer des dépenses qui s'avéreraient nécessaires au renforcement structurel (investissements, formations, etc.).
- ▶ *Type d'aide ?* 80.000€ maximum sur trois ans. Ce montant pourra prendre la forme d'un don, d'un prêt sans intérêt ou d'une participation en capital. La forme du financement sera déterminée en concertation avec le Comité d'investissement du Fonds.
- ▶ *Contact ?* FRB - [fontaine.b@kbs-frb.be](mailto:fontaine.b@kbs-frb.be) - 02/549.03.04



<sup>81</sup> <http://www.kbs-frb.be/call.aspx?id=293386&langtype=2060>



## Fondation Devenir Solidaire<sup>82</sup>

- ▶ *Qui ?* Fondation Devenir Solidaire
- ▶ *Pour qui ?* EFT, OISP, EI, ETA
- ▶ *Objectif ?* Soutenir des projets d'économie sociale d'insertion, en Wallonie et à Bruxelles. La Fondation souhaite ainsi apporter sa contribution à un défi contemporain important : l'insertion sociale et professionnelle de demandeurs d'emploi peu qualifiés et confrontés à des difficultés sociales.
- ▶ *Thèmes ?* La Fondation soutient par priorité :
  - ▷ des ASBL ou SFS en phase de démarrage
  - ▷ de nouvelles activités lancées par des ASBL ou SFS existantes
  - ▷ ces projets, plus particulièrement, lorsqu'ils ne bénéficient pas encore d'aides publiques.
- ▶ *Type d'aide ?* Aide allant de 1.000 à 10.000€
- ▶ *Contact ?* Fondation Devenir Solidaire - 04/227.20.02



## Fellow Ashoka<sup>83</sup>

- ▶ *Qui ?* Ashoka
- ▶ *Pour qui ?* Les personnes physiques désireuses de lancer un projet "social" innovant. **Les ASBL sont donc exclues de ce dispositif !**
- ▶ *Objectif ?* Soutenir des entrepreneurs sociaux innovants
- ▶ *Thèmes ?* Santé, Action sociale, Education, Environnement, etc.
- ▶ *Type d'aide ?* Coaching, intégration du réseau Ashoka et bourse pour une durée de trois ans
- ▶ *Contact ?* Ashoka - [belgium@ashoka.org](mailto:belgium@ashoka.org) - +32 (0)471/96.08.44



Ce morcèlement de dispositifs souligne, d'une part, l'absence de stratégie publique structurelle en recherche et innovation sociale et d'autre part, les difficultés et les freins rencontrés par les entreprises à profit social pour bénéficier de financement suffisant et pérenne soutenant les différentes étapes de développement de leur projet socialement innovant.

En outre, plusieurs de ces dispositifs ne sont pas structurels, relèvent d'initiatives privées et/ou ne concernent pas les entreprises à profit social sous statut d'ASBL notamment. Un ajustement adéquat de ces dispositifs permettrait de les transformer en véritables outils en faveur de l'innovation sociale.

<sup>82</sup> <http://econosoc.be/fds/presentation.htm>

<sup>83</sup> <http://belgium.ashoka.org/programme-impact>











# Travaux en faveur de l'innovation sociale et exemples de projets socialement innovants



## 3.1. Pourquoi innover ?

L'environnement socio-économique est en perpétuelle mutation, si bien que les entreprises à profit social doivent s'adapter continuellement à cette réalité (raison exogène) :

- ▶ Les besoins essentiels de la population évoluent dans leur quantité et leur thématique
- ▶ La capacité des pouvoirs publics à financer les services à la population se fragilise
- ▶ Le transfert des compétences impose de repenser les relations sociales et les collaborations entre le politique, l'administration, les entreprises à profit social et les usagers
- ▶ Des évolutions réglementaires et techniques s'observent quotidiennement
- ▶ Le niveau d'exigences des citoyens s'accroît.

En outre, le dynamisme des entrepreneurs sociaux s'illustrent notamment par leur volonté d'améliorer la qualité et l'efficacité de leurs services (raison endogène) :

- ▶ Faire évoluer les réponses aux besoins et aux droits fondamentaux
- ▶ Repenser les relations sociales avec les bénéficiaires mais aussi avec les travailleurs
- ▶ Adopter des formes innovantes de gouvernance.

La créativité et l'innovation font donc partie intégrante de la bonne gestion et du développement des entreprises à profit social. Ce constat semble renforcé par l'actualité financière, sociale et institutionnelle.

En période de crise, les régulations macrosociales (marché, Etat, compromis institutionnalisés) sont en effet ébranlées, de sorte que l'espace pour les innovations et les expérimentations s'élargit.<sup>84</sup> Par ailleurs, le mythe d'un progrès social continu lié au changement technique est partiellement rompu. Ce n'est donc pas un hasard si le thème de l'innovation sociale prend une place de plus en plus considérable dans les préoccupations des organisations, publiques comme privées.<sup>85</sup>

Toutefois, la seule volonté de changement ne peut être la justification d'une démarche innovante. Il faut se prémunir d'une vision valorisant la nouveauté pour elle-même, détricotant la qualité et l'accessibilité des services existants ou freinant leur évolution.

À contrario, l'innovation sociale constitue une démarche intéressante à entreprendre quand elle est réfléchie, repose sur une méthodologie concertée et s'inscrit dans une finalité sociale contribuant à améliorer le bien-être des usagers.

C'est pourquoi il est fondamental de développer des projets socialement innovants en Wallonie et d'y associer étroitement les fédérations d'employeurs représentatives du secteur à profit social.

<sup>84</sup> *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec.*, Bouchard, 2011, Presses de l'Université du Québec

<sup>85</sup> *L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement*, Durance, 2011, CNAM, Paris ([www.avise.org](http://www.avise.org))



## 3.2. Fédérations d'employeurs, moteur de l'innovation sociale

Afin de sensibiliser l'ensemble du secteur à profit social à l'innovation sociale, de la dynamiser largement au travers des différents sous-secteurs, l'UNIPSO a sous-traité une partie du financement octroyé par la Wallonie vers les fédérations membres, signataires de l'accord non marchand privé wallon 2010-2011. Pour ce faire, une convention de collaboration "Association de frais-Innovation Sociale" a été rédigée et signée par l'ensemble des parties.

Chaque fédération a souligné sa volonté de promouvoir et de soutenir l'innovation sociale dans le secteur d'activités qu'elle représente au travers de l'une ou l'autre des actions suivantes :

- ▶ Analyse des enjeux et des besoins insatisfaits ou émergents de la population dans le(s) secteur(s) d'activités que la Fédération représente et qui dépendent du périmètre de l'Accord cadre du secteur non marchand privé wallon 2010-2011.
- ▶ Stimulation de la mise en réseau par le repérage et la mise en lumière de projets innovants répondant aux enjeux et aux besoins identifiés.
- ▶ Soutien (financier, technique, communication, etc.) à des projets innovants ou mise en œuvre de projets innovants au sein de la Fédération et/ou de ses membres.
- ▶ Réflexion critique sur les causes de réussite ou d'échec des projets innovants.
- ▶ Etude pour la mise en œuvre de futurs projets innovants répondant aux enjeux et aux besoins identifiés au sein de la Fédération et/ou de ses membres.

Ces 5 thématiques permettent d'aborder de façon complémentaire une démarche unique en faveur de la promotion et du soutien à l'innovation sociale en Wallonie. Il s'agit soit d'une mise en œuvre concrète d'innovation sociale, soit d'un soutien direct ou encore d'étapes préalables indispensables pour favoriser l'émergence d'innovation sociale dans un secteur.

Toutes les actions présentées dans le présent chapitre ont été menées durant l'année 2013. Elles concernent une thématique particulière ou en abordent plusieurs pour un même projet au travers des différentes étapes de sa mise en œuvre.

Les actions développées sont présentées, ci-après, par sous commissions paritaires.

### 3.2.1. Secteur des services d'aide aux familles et aux aînés - SCP 318.01

Le vieillissement de la population constitue un enjeu essentiel pour la Wallonie. Selon les projections démographiques réalisées par le Bureau fédéral du Plan (2011), la proportion de personnes âgées (65 ans et plus) dans la population belge devrait passer de 17% environ en 2010 à 21% en 2025, voire à près de 26% en 2050. La proportion des personnes les plus âgées (85 ans et plus) progressera de manière encore plus spectaculaire : de 2,2% en 2010 à près de 3% en 2025 et à 5,8% en 2050. Cette évolution démographique induira une forte augmentation du nombre de personnes âgées devant bénéficier d'une aide et d'un accompagnement dans leurs activités quotidiennes, que ce soit à leur domicile ou dans des institutions de soins résidentielles. Pour illustrer l'ampleur des besoins supplémentaires, mentionnons une recommandation du rapport 2011 du KCE<sup>86</sup>: "*Si l'offre de soins à domicile augmentait de 50% au-delà du développement requis par le vieillissement de la population (scénario 6), 23.500 lits devraient encore être ouverts, soit 1.600 par an*".

<sup>86</sup> Soins résidentiels pour les personnes âgées en Belgique : Projections 2011-2025, KCE, 2011, Centre fédéral d'expertise des soins de santé.



Ce constat souligne l'importance de bénéficier en Wallonie de services d'accompagnement à domicile des personnes âgées en quantité suffisante, accessibles pour tous et de qualité. Conscientes de cette nécessité, les fédérations d'employeurs du secteur (FASD, FCSD et FEDOM) ont identifiés trois besoins particuliers insuffisamment rencontrés auxquels elles se sont attelées à répondre :

- A. Encourager la simplification administrative
- B. Informer davantage la population sur l'offre de services et soutenir les projets innovants
- C. Favoriser la compréhension et la reconnaissance du métier de garde à domicile (GAD) trop souvent assimilé à celui d'aide familiale et développer un nouvel outil de gestion des prestations

### A. Encourager la simplification administrative

---

#### Identification d'un besoin

La DGO5 a commandité une étude appliquant le Standard Cost Model au secteur des services d'aide aux familles et aux aînés. Cette étude, réalisée par le Bureau Van Dijk, a été finalisée en juin 2011 dans le cadre d'une collaboration DGO5-Easi-Wal.

Il ressort de cette étude que plus de 80% de la charge administrative pour les services tournait autour du formulaire justificatif papier "F54". Il nécessitait un remplissage systématique chez les bénéficiaires, puis un renvoi du formulaire papier vers les services pour un premier encodage. Les données étaient ensuite imprimées et envoyées à l'administration où elles étaient encodées à nouveau. Une des principales recommandations de cette étude visait à dématérialiser la collecte des données relatives aux prestations effectuées par les travailleurs des services d'aide aux familles au domicile des bénéficiaires.

Vu son ampleur, la FCSD a choisi de s'attaquer à ce dossier qui a un impact important sur la réduction des charges administratives des services, le renforcement de la fiabilité, de la qualité et de la sécurité des données puisqu'il n'y a plus d'encodage ni de réencodage. Cette démarche contribue également à renforcer la qualité de l'emploi et des services aux personnes âgées.



#### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Deux services se sont portés volontaires pour la mise en œuvre de cette expérience. La fédération a acquis une technologie et a assuré les développements informatiques nécessaires pour implémenter cette technologie dans le logiciel de gestion des services d'aide aux familles. Cette application est donc potentiellement accessible à tous les services qui travaillent sur ce logiciel.

Pratiquement, le formulaire papier "F54" sera remplacé par un processus informatisé. Chaque bénéficiaire se verra attribuer un QR code unique reprenant ses coordonnées. Chaque aide familiale disposera d'un smartphone lui permettant de scanner ce QR code.

Cette simple démarche permettra d'introduire immédiatement un ensemble de données pertinentes sans plus recourir au "F54" et aux encodages successifs. Cela permettra entre autres d'identifier la famille et de valider la présence effective de l'aide familiale, de calculer les frais de déplacement entre deux familles, de noter les déplacements pour le compte du bénéficiaire, de générer les encodages nécessaires pour la gestion du service.



L'aide familiale trouvera son horaire sur son smartphone. Elle sera déchargée de nombreuses tâches administratives et elle aura aussi directement accès aux informations utiles sur les familles chez qui elle doit se rendre. Ce projet contribue donc également à faciliter le travail de l'aide familiale et à améliorer la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires.

## B. Informer davantage la population sur l'offre de services et soutenir les projets innovants

---

### Identification d'un besoin

Afin que chaque citoyen puisse poser des choix clairs et anticiper sur un éventuel besoin d'accompagnement, la FEDOM (Fédération wallonne des Services d'Aide à Domicile) a souhaité mettre plus d'informations à la disposition de la population pour lui permettre de mieux comprendre le champ d'activités de l'aide à domicile en Wallonie et de connaître les offres de services innovants. Cette information concerne à la fois les usagers et leur entourage mais aussi toutes les personnes souhaitant aller vers un métier de l'aide à domicile.



Par ailleurs, vu les nombreuses difficultés rencontrées par les entreprises à profit social pour développer des projets innovants (absence de financement pour la recherche et développement, besoin de partenariat et d'expertise, visibilité, etc.), la FEDOM soutient ses entreprises membres dans le développement des projets innovants.

### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Pour aider à la promotion du secteur de l'aide à domicile, la FEDOM a développé un site internet public opérationnel depuis le 23 octobre 2013 : [www.fedom.be](http://www.fedom.be). Ce site internet constitue également un moyen particulièrement performant de diffuser des actions innovatrices développées par les services.

Avec le module de recherche d'un service, chaque personne, en tapant le code postal de sa commune, peut identifier quel service est en mesure de l'aider. Une FAQ permet de répondre aux questions les plus fréquentes sur l'aide à domicile.

La promotion des services innovants développés par les services membres de la FEDOM permet de les identifier et de favoriser leur connaissance par d'autres acteurs professionnels : accueil familial aînés, conseil pour le maintien à domicile, garde "répit", garde à domicile "Alzheimer", maisons d'accueil communautaires, salon des aînés, transition du domicile à la maison de repos.

La FEDOM soutient également ses entreprises membres dans le développement des projets innovants :

- ▶ En diffusant les appels à projets
- ▶ En commentant les différentes offres
- ▶ En soutenant les directions dans l'élaboration de leurs dossiers
- ▶ En diffusant les différentes actions au sein de la fédération
- ▶ En promotionnant les projets vers le grand public.

Cette activité de soutien lui permet de souligner que les projets innovants qui réussissent sont d'abord des projets qui répondent à des besoins nouveaux de la population et qui reposent sur une étude préalable précise des demandes à rencontrer. Il importe également que ces projets



soient élaborés avec les professionnels de terrain qui côtoient quotidiennement la population et disposent d'une connaissance affinée des évolutions des besoins.

Afin d'encourager la mise en réseau, elle envisage de mettre en œuvre une journée de l'innovation sociale annuelle permettant aux promoteurs de commenter et de diffuser leur projet au sein de la fédération.

### **C. Favoriser la compréhension et la reconnaissance du métier de garde à domicile (GAD) trop souvent assimilé à celui d'aide familiale et développer un nouvel outil de gestion des prestations**

---

#### **Identification d'un besoin**

Pour le grand public, le rôle de la garde à domicile se confond parfois avec celui de l'aide familiale car il existe des zones de recouvrement dans leurs tâches respectives, mais ces métiers présentent des différences importantes, tant sur le plan fonctionnel que financier. L'aide familiale inscrit davantage son action dans la réalisation de tâches d'aide à la vie journalière. Ses prestations peuvent être de courte durée. La garde à domicile a pour mission d'assurer une présence continue auprès d'une personne pour garantir sa sécurité et son confort à son domicile. Son action s'inscrit donc dans la durée, y compris pour des prestations de nuit. La garde à domicile inscrit également ses missions dans une complémentarité avec le rôle de l'infirmier(ère) à domicile. Son action prend un sens encore plus vital dans les prises en charge lourdes (maladies démentielles, soins palliatifs sans actes infirmiers).

Par ailleurs, les spécificités des prestations des gardes à domicile nécessitent la mise en œuvre d'outils de gestion adaptés et professionnels.

#### **Développement d'une réponse nouvelle et innovante**

Fort de ce constat, la FASD (Fédération de l'Aide et des Soins à Domicile) a mené en 2013 un travail d'analyse des enjeux de la garde à domicile et de la reconnaissance de ce métier.



L'expérience de terrain appuie et valide la garde à domicile comme prestataire de la première ligne indispensable. La garde à domicile répond à des besoins réels rencontrés par la population belge, prenant ainsi en compte la situation des personnes dépendantes, fragilisées dans leur parcours de vie, mais aussi celle de leurs aidants proches, essouffés par une prise en charge de plus en plus lourde.

Le métier est donc un maillon indispensable pour une continuité de l'accompagnement à domicile.

Il s'agit d'un métier d'avenir, porteur d'emplois de qualité, notamment pour les groupes à risques à la recherche d'un emploi au sein d'un environnement stable et structuré. En revanche, en l'absence d'une reconnaissance cadrée et financée du métier, des formes sauvages du travail en noir continuent d'exister et des entreprises commerciales développent cette activité. Les abus qui découlent de ces activités non déclarées ou à but lucratif rendent indispensables des réponses plus professionnelles et plus respectueuses des bénéficiaires.

Par ailleurs, sans soutien accru des autorités publiques, le coût pour le bénéficiaire est conséquent, voire inaccessible pour certaines catégories de population, surtout lorsque la demande s'inscrit dans la durée (et/ou comporte des prestations de nuit). L'investissement dans cette activité est donc nécessaire pour éviter une dualisation accrue de la société où l'institutionnalisation précoce ne serait que le reflet de réalités socio-économiques différentes et non de l'état de santé. La Communauté germanophone a été pionnière dans la reconnaissance





de l'importance du rôle indispensable de la garde à domicile. Il est essentiel que cet élan se poursuive et soit pérennisé par des mesures d'adaptation cohérentes et efficaces.

La Région wallonne fait des avancées, mais sans réellement investir dans la fonction et sa reconnaissance. Les Ministres de la Santé et de l'Action sociale successifs ont promis qu'un groupe de travail pourrait voir le jour pour définir ensemble les besoins et en évaluer le coût. Cela ne s'est jamais concrétisé. Il est indispensable que la Région wallonne investisse les questions de formation adaptée des gardes à domiciles et du financement des prestations. L'intervention permettant de couvrir une partie du coût des heures de nuit constitue une première avancée.

La Région de Bruxelles Capitale est ouverte à la discussion et semble vouloir avancer de concert avec la Région Wallonne afin d'harmoniser des pratiques pour une plus grande cohérence.

Par ailleurs, l'enseignement est aussi attentif à l'avancée de ce dossier. Il s'interroge sur la possibilité d'aider le secteur par une formation qualifiante de gardes à domicile (en complément ou non de la formation d'aide familiale).

La garde à domicile constitue une réponse individuelle à un besoin individuel qui peut paraître coûteuse pour la société mais qui n'en reste pas moins indispensable, particulièrement dans certaines situations de vie (les personnes désorientées, en fin de vie, etc.) où une réponse collective n'est pas adaptée ou souhaitable.

En complément à cette vaste étude, la FASD a intégré le métier de la Garde à domicile dans l'outil informatique de gestion de la planification des prestations, en cohérence avec les constats évoqués ci-dessus. Cette opération a nécessité un développement informatique considérable vu les spécificités des prestations des gardes à domicile par rapport à celles des aides familiales ou des aides ménagères. En effet, la durée des plages à prendre en compte est nettement supérieure, elles doivent pouvoir se placer la nuit et donc en chevauchement de deux journées, ce qui n'était pas possible dans le programme d'origine qui a donc été adapté.

### 3.2.2. Secteurs handicap et maison d'accueil - SCP 319.02

#### Identification d'un besoin

Le secteur a repéré et identifié de nombreux besoins nécessitant de développer un travail de collaboration étroit entre les fédérations.

#### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Cette analyse a fait émerger la nécessité de construire une structure commune aux fédérations du secteur.



L'ASBL FEDES 319.02 a ainsi été mise en place par les 4 fédérations représentatives dans le secteur "handicap" (ANCE, GASMAES, FISSAAJ et LNH) et la fédération représentative du secteur des "Adultes en difficultés" (AMA). L'objet de cette nouvelle structure est le suivant :

- ▶ Assurer, au bénéfice de ses membres, la préparation technique et le suivi administratif des dossiers relevant des relations paritaires, des politiques sociales, de la politique de formation et tout autre domaine lié aux secteurs de la SCP 319.02.
- ▶ Rechercher et organiser les moyens matériels et humains en vue de la réalisation du but précité.



La création de cette nouvelle structure a permis de mener diverses actions en 2013 :

- ▶ Constituer une cellule chargée d'améliorer les chiffres du secteur. Le travail de la cellule se réalise en parallèle et en complémentarité du cadastre de la région wallonne. Il devrait permettre d'avoir une vision précise des emplois non subventionnés ainsi que d'analyser le phénomène de marchandisation dans le secteur.
- ▶ Croiser les différentes législations des secteurs composant la SCP et, notamment, les différentes méthodes de subventionnement.
- ▶ Favoriser un échange de bonnes pratiques au sein même des secteurs mais, également, entre les différents secteurs.
- ▶ Envisager l'impact psycho-social sur les travailleurs les plus âgés compte tenu, notamment, de l'allongement des carrières professionnelles.
- ▶ Evaluer le besoin en formation, compte tenu de l'extension des missions et des caractéristiques nouvelles des populations cibles.

Cette démarche de développement prend également tout son sens dans le cadre du mouvement de transversalité qui s'est notamment concrétisé par le protocole d'accord conclu entre la DG Aide à la Jeunesse et l'AWIPH. L'objectif de ce protocole est de favoriser la complémentarité entre les deux secteurs dans l'intérêt des enfants porteurs de handicap et de leur famille. Des partenariats seront développés pour optimiser la prise en compte des besoins des jeunes qui relèvent des deux secteurs, tout en évitant une multiplication des interventions de part et d'autre. Cette approche a pour objectif de maximiser l'inclusion sociale de ces mineurs en danger ou en difficulté.

### 3.2.3. Entreprises de Travail Adapté - SCP 327.03

#### Identification d'un besoin

En raison de la crise économique de 2008, le secteur des entreprises de travail adapté (ETA) a connu, dès 2009-2010, une diminution de ses activités. Passé cette période et après une timide reprise, le secteur est à présent de plus en plus confronté à des pertes d'activités souvent dues à des délocalisations de marchés et à une concurrence de plus en plus forte. Sur le terrain, cette situation s'est traduite par trois fermetures d'ETA entre 2009 et 2011 et une forte augmentation du chômage économique pour les autres. Cette réalité économique a un impact négatif direct sur le bien-être des personnes handicapées qui y travaillent quotidiennement.

#### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Dans ce contexte, l'EWETA (Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté ASBL) développe une large stratégie pour assurer la promotion des ETA, redynamiser le secteur, améliorer sa visibilité, trouver de nouveaux débouchés commerciaux et organiser des formations permettant notamment d'être opérationnel sur de nouveaux marchés.



L'EWETA a lancé une campagne de promotion de l'image des ETA comprenant un site ([www.leseta.be](http://www.leseta.be)), des brochures publicitaires et un plan d'action soulignant les forces du secteur à destination des partenaires privés et publics potentiels. L'objectif est d'accroître leur notoriété et par là de susciter de nouveaux partenariats et d'ouvrir de nouveaux marchés. L'EWETA a suscité des collaborations entre les ETA et les entreprises privées actives au sein des pôles de compétitivité wallons mais aussi avec les administrations publiques qui ont une obligation



d'emploi de personnes handicapées ou de sous-traitance avec les ETA. Des démarches de promotion similaire ont été effectuées dans l'ensemble de la Belgique, en France et de façon plus large avec l'AWEX afin de développer d'éventuels partenariats en vue de trouver de nouveaux débouchés adaptés aux spécificités des travailleurs.

La diversification des activités est, en effet, une garantie de viabilité pour ces entreprises mais le défi des ETA reste, avant tout, la mise au travail des personnes handicapées et la recherche constante de travaux adaptés à ses travailleurs. Pour intégrer de nouvelles niches d'activités, il est également nécessaire de bénéficier de formations spécifiques adaptées aux besoins.

Pour répondre aux besoins des personnes handicapées actives au sein des ETA, comme pour satisfaire aux exigences liées aux nouveaux débouchés, l'EWETA a mené une enquête afin de répertorier les besoins de formation non rencontrés. Des formations en alphabétisation sont ainsi dispensées dans les ETA par le chargé de formation de l'EWETA, tandis que des formations techniques ciblées sont organisées pour les moniteurs et le personnel d'encadrement. Des échanges avec l'étranger sont également développés pour recourir à des formations très spécifiques dont l'expertise n'est pas disponible en Belgique. Enfin, des collaborations ont été conclues afin de bénéficier, pour les travailleurs des ETA, de formations organisées, d'une part, par la fédération du secteur alimentaire et d'autre part, par la mission wallonne des secteurs verts.

L'EWETA a également mené une étude sur les marchés publics et elle a organisé des séances d'information à destination de ses membres. Elle a aussi sensibilisé les pouvoirs adjudicateurs afin de réserver des offres de marché aux ETA, via l'inclusion de clauses sociales dans les marchés publics. La cellule juridique de l'EWETA a également développé une expertise afin d'accompagner les ETA dans les démarches administratives à effectuer pour répondre à des offres de marchés publics. À l'avenir, l'EWETA souhaite mettre en œuvre un service de récoltes des offres à diffuser aux ETA.

### 3.2.4. Secteur socioculturel - SCP 329.02

#### Identification d'un besoin

Au travers de son département de formation, la CESSoC (Confédération des Employeurs des secteurs Sportif & SocioCultuel ASBL) a identifié un besoin d'outiller les cadres du secteur (CIPS, CRIs, CFP AWIPH et MIRE) à la formulation de stratégie d'action et de gestion stratégique spécifique au secteur à profit social. Cette formation permettra aux cadres du secteur d'acquérir de nouvelles compétences susceptibles de renforcer et de professionnaliser leurs services, au bénéfice des bénéficiaires.



Afin de répondre à ce besoin, la CESSoC propose depuis deux ans des sessions d'initiation à une méthode développée par Michel Boving, Maître de conférences dans le cadre du Master en économie sociale de la HEC de Liège. Ce dernier a adapté un outil dénommé "strategy map" et destiné à maximiser les profits financiers aux réalités du secteur à profit social. Cet outil modifié permet ainsi une approche combinant l'optimisation de l'action sociale menée et l'équilibre des moyens financiers nécessaires pour la mise en œuvre des actions.

#### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

En 2013, la CESSoC a souhaité faire un pas de plus en commandant à Michel Boving un accompagnement d'équipe pour une mise en place participative de la méthode au sein même de la Confédération. En cas de satisfaction sur les réalisations, l'objectif est de proposer dans



son programme de formation à destination des cadres du secteur, outre les deux modules d'initiation et de perfectionnement à la gestion stratégique, une formule liant formation et accompagnement sur site. Cette dernière permettra l'implémentation de principes théoriques dans la réalité de travail.

Au niveau de l'expérience vécue par l'équipe de la CESSoC, il est attendu que ce travail de réflexion débouche sur une actualisation de sa stratégie partagée par tous, équipe et Conseil d'administration, et garante de la pérennité de son action. Cette actualisation doit être complète (englober l'ensemble des activités), objective et facile à comprendre et à communiquer.

La feuille de route stratégique décrit :

- ▶ Les finalités sociales et financières de l'organisation.
- ▶ Les activités produites par l'organisation.
- ▶ Les procédés clés pour la réalisation de la stratégie de l'organisation.
- ▶ L'interaction et la cohérence entre ces trois niveaux.

Le projet a impliqué l'ensemble du personnel de la CESSoC dans la construction de la feuille de route stratégique en s'aidant des théories stratégiques qui ont été expliquées puis appliquées au cours de l'accompagnement. Une étape ultérieure prévue en 2014 prévoit la confrontation du travail de l'équipe avec une réflexion du Conseil d'administration sur le même thème, mais au niveau qui le concerne (orientation générale). Cette étape fera également l'objet d'un accompagnement. Sur cette base, la CESSoC établira un plan d'action pour la communication et l'évaluation de la stratégie actuelle avec le Conseil d'administration et les autres parties prenantes.

L'objectif final est la diffusion, en cas de succès de l'expérience, d'une formule liant formation à la gestion stratégique et accompagnement sur site au sein du programme de formation de la CESSoC. Ce nouveau module serait accessible à l'ensemble des entreprises à profit social membres du secteur (CIPS, CRIs, CFP AWIPH et MIRE).

Ce module est résolument innovant puisqu'il adapte au secteur à profit social une méthodologie éprouvée dans le secteur marchand. À titre d'exemple, il a fallu décrire un modèle qui tienne compte du fait que le secteur marchand déploie son activité vers une cible économique en vue de générer du profit, alors qu'une entreprise à profit social se doit de tenir compte de cibles sociales (les bénéficiaires) et de cibles économiques (pouvoir subsidiant et autre financeur) qui sont souvent distinctes. Un autre aspect innovant est le parti pris de travailler d'emblée avec l'ensemble de l'équipe, y compris le personnel administratif. La construction collective a permis à chacun d'avoir une vision globale de l'action menée et de comprendre les cohérences à l'œuvre (ou de relever les incohérences). La prochaine étape confrontera le travail de l'équipe à la réflexion des administrateurs dans une dynamique qui permettra d'ancrer plus fortement qu'aujourd'hui les finalités et les activités produites par l'association. Enfin, la formule qui mélange formation et accompagnement permet l'implémentation pratique de principes théoriques dans la réalité de travail.

### 3.2.5. Soins de santé - CP 332

Ce secteur est directement touché par le vieillissement de la population. Il doit donc faire face à une augmentation des besoins et imaginer de nouveaux services adaptés aux exigences des personnes âgées. Par ailleurs, face à la complexité du secteur pour les travailleurs comme pour les bénéficiaires, les fédérations du secteur (FNAMS, APOSSM, FASS, FCPF-FPS) ont décidé de développer des outils et des démarches innovantes susceptibles d'en améliorer les services :



- A. Alternatives innovantes d'hébergement pour personnes âgées
- B. Professionnalisation
- C. Travail en réseau
- D. Simplification administrative

Ces différents projets contribuent directement à renforcer la qualité des services aux usagers.

## A. Alternatives innovantes d'hébergement pour personnes âgées

### Identification d'un besoin

Le vieillissement de la population est un enjeu de société majeur. Il aura des conséquences importantes sur l'avenir de nos pensions, sur la qualité de vie, sur l'accès aux soins de santé, sur l'hébergement des personnes âgées, sur la manière de faire vivre ensemble quatre ou cinq générations.

De manière prioritaire, les besoins suivants sont identifiés : tout d'abord, renforcer les possibilités d'un maintien à domicile dans de bonnes conditions (cf. SCP 318.01), ce qui répond à l'aspiration de la majorité des personnes âgées. Ensuite, assurer un accueil résidentiel et des soins de qualité pour les personnes fortement dépendantes. Enfin, entre les deux, développer des alternatives innovantes d'hébergement, plus conviviales et moins coûteuses.

Si le secteur des aides et soins à domicile et le secteur des soins résidentiels aux personnes âgées sont bien structurés, sont reconnus légalement et sont partiellement financés par les autorités, il n'en va pas de même pour les alternatives d'habitat et d'hébergement, ce chaînon manquant, intermédiaire entre le "vivre chez soi" et le "vivre en institution".

La FNAMS (Fédération Nationale des Associations Médico-Sociales) désire répondre à ce besoin souligné par tous les acteurs concernés par le bien-être des aînés : la diversification de l'offre en matière de soins et d'hébergement. Les modèles sont appelés à évoluer, à s'adapter en fonction de l'évolution de la société.



### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Le premier volet de la recherche réalisée par la FNAMS<sup>87</sup> porte sur les différentes possibilités d'hébergement des personnes âgées en fonction de leur degré d'autonomie.

Des initiatives originales naissent ici et là, souvent à petite échelle, et tentent de se développer tant bien que mal en faisant souvent appel à une ingénierie complexe, ce qui peut expliquer leur nombre limité. Sans prétention d'exhaustivité, mais en guise d'exemples inspirants, cette recherche décrit et analyse quelques formes innovantes d'habitat et d'hébergement pour personnes âgées, avec leurs forces et leurs limites. Complémentaires aux maisons de repos et de soins, mais non concurrentes, ces innovations s'avèrent bien nécessaires, voire urgentes, au regard du contexte actuel de vieillissement, de crise économique et de transfert de compétences.

En décrivant et analysant plusieurs formes innovantes d'habitat et d'hébergement pour personnes âgées, avec leurs forces et leurs limites, la présente recherche entend :

- ▶ Faire connaître et donc stimuler le développement d'initiatives innovantes dans le même domaine
- ▶ Contribuer à la réflexion politique et stimuler des actions politiques destinées à soutenir le développement d'une offre de logement alternatif

<sup>87</sup> Où mieux vivre vieux ? Formes innovantes d'habitat et d'hébergement pour personnes âgées, FNAMS, juin 2013



Une brochure reprenant les résultats de cette étude a été éditée par la FNAMS et sa diffusion est en cours auprès de tous les partenaires du secteur.

Il ressort notamment de cette étude que la réussite ou l'échec d'initiatives innovantes en matière d'hébergement et de logement alternatif dépendent d'éléments liés :

- ▶ À la connaissance de telles initiatives
- ▶ Aux obstacles juridiques, législatifs, administratifs et techniques qui freinent le développement de telles initiatives
- ▶ Au financement public orienté en priorité sur l'offre déjà en place et au manque de moyens publics complémentaires dans un contexte budgétaire difficile
- ▶ Au soutien accordé ou non au développement d'initiatives associatives et de solidarité.

Le premier volet de cette étude doit être poursuivi par une recherche sur les modes alternatifs de prise en charge de la dépendance, en particulier dans les aspects liés à l'aide et aux soins. Les aspects suivants doivent être intégrés à la recherche :

- ▶ Modes de financement : public/privé, charge financière pour l'utilisateur/patient, assurance (notamment assurance autonomie), budget d'assistance personnelle, etc.
- ▶ Mode de prise en charge : professionnelle (aspects marché du travail, délégation des tâches, etc.) vs non professionnelle (solidarités de proximité, aidants proches, etc.)
- ▶ Informatisation et TIC

Les volets ultérieurs de recherche évoqués ici feront l'objet de publications. Ces publications seront une source d'inspiration pour le développement de projets médico-sociaux innovants et pour l'action politique.

## B. Professionnalisation

---

### Identification d'un besoin

Dans le secteur de la santé mentale, la fonction de directeur administratif occupe une place singulière qui requiert de multiples ressources et compétences (cf. décret de 2009). Bien souvent, ce poste est occupé par un membre de l'équipe qui ne dispose pas de la formation et des moyens nécessaires à l'exercice de cette fonction. Le directeur administratif se trouve alors démuni face à sa tâche et quelque peu isolé du reste de l'équipe. Cette réalité administrative risque d'avoir une influence négative sur la qualité des services aux bénéficiaires.

### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Désireuse d'encourager à la professionnalisation de la fonction de directeur administratif, l'APOSSM (Association des Pouvoirs Organiseurs des Services de Santé Mentale) a créé un groupe de travail réunissant les directeurs administratifs des services de santé mentale (SSM).

Son objectif est d'échanger sur les expériences de chacun et de développer des outils techniques indispensables à l'exercice de leur fonction. Il s'agit notamment de dispositifs liés à la gestion d'équipe, à la place institutionnelle et aux lois sociales. Ce groupe se réunit une fois par mois et bénéficie du partenariat du Crésam. De multiples réflexions et outils ont déjà été réalisés, améliorant considérablement la professionnalisation de cette fonction. L'APOSSM envisage de réaliser une communication reprenant ces différentes réflexions et outils à destination de l'autorité subsidiaire et de l'ensemble du secteur afin de diffuser largement ces résultats et d'institutionnaliser certaines pratiques.



### Identification d'un besoin

Le secteur des associations sociales et de santé est marqué par une forte complexité institutionnelle, une législation surabondante et complexe ainsi que par une obligation de travail en réseau.

### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Face à ces besoins, la FASS (Fédération des Associations Sociales et de Santé) a développé un site internet ([www.fass.be](http://www.fass.be)), véritable outil visant la professionnalisation des gestionnaires, le décloisonnement des services, la meilleure connaissance des secteurs associés et la capacité à travailler en réseau sans perdre son âme.



Concrètement, la FASS analyse et traite de questions juridiques, de gestion, de négociations, etc. Par ce travail, elle veille à pallier au manque de temps et de disponibilité des employeurs du secteur pour approfondir des questions difficiles et perçues comme relativement rébarbatives. La FASS soutient également la diffusion et la circulation des projets novateurs au sein de ses différents sous-secteurs de façon "décloisonnée".

À ce titre, les projets innovants des différents membres seront présentés, discutés et valorisés lors des réunions des membres de la FASS.

## D. Simplification administrative

---

### Identification d'un besoin

La charge administrative qui pèse sur les centres de planning familiaux est conséquente. Les données récoltées concernant les bénéficiaires sont généralement encodées de façon différenciées et non standard. Cette réalité se traduit par un manque de vision stratégique, proactive et anticipative des besoins des bénéficiaires.

### Développement d'une réponse nouvelle et innovante

Pour répondre à ce besoin, la Fédération des Centres de Planning Familial des Femmes Prévoyantes Socialistes (FCPF-FPS) a développé une application "Planning 2.0". Cette application novatrice répond aux besoins d'uniformisation et de standardisation des données récoltées. Elle permet un suivi de dossier et un partage de l'information plus efficace.



Planning 2.0 est mise en place depuis 2013 dans l'ensemble des services de la fédération. À la date du 12 décembre 2013, 50.253 patients uniques (hors anonymes) ont été encodés dans cette application.

En termes d'analyse des enjeux et besoins du secteur, cette application permet :

- ▶ de disposer d'une vision globale de l'activité des centres de planning
- ▶ d'identifier les publics rencontrés par les services
- ▶ d'analyser les demandes rencontrées par les professionnels
- ▶ de développer une vision évolutive des actions
- ▶ de disposer de données chiffrées précises et uniformes pouvant servir de base objective à des négociations, revendications politiques ou mise en place de politiques.



## 3.3. Autres exemples d'innovation sociale

Afin d'encourager la diffusion et la traduction de projets socialement innovants vers d'autres fédérations, territoires ou sous-secteurs, l'UNIPSO envisage de réaliser une cartographie wallonne de l'innovation sociale. La présentation de projets socialement innovants dans ce présent chapitre en est une première ébauche. Celle-ci n'est évidemment pas exhaustive et repose sur une analyse des projets nominés aux prix<sup>88</sup> valorisant les projets exemplaires.

Cet exercice permet de retrouver les trois grandes catégories d'innovation sociale évoquées dans la boîte à outils :

- ▶ Nouveaux services répondant à des besoins fondamentaux peu ou mal satisfaits
- ▶ Nouveaux processus ou procédés (pratiques de travail, approche organisationnelle, etc.) améliorant l'accessibilité, la qualité et/ou l'efficacité des services
- ▶ Création d'outils/produits technologiques renforçant la finalité sociale de l'entreprise

À celles-ci, il faut ajouter les aspirations sociales collectives qui visent la transformation des relations sociales et le changement institutionnel : monnaie alternative, services d'échanges locaux (SEL), GASAP (Groupes d'Achats Solidaires de l'Agriculture Paysanne), habitat groupé, jardins collectifs, co-voiturage, etc.

### 3.3.1. Nouveaux services répondant à des besoins insatisfaits

#### Garderie enfants-malade - Ale'izée

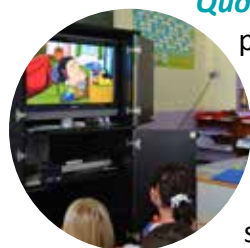
**Quoi ?** L'Agence locale pour l'emploi de Tournai propose un nouveau projet de garderie d'enfants-malades. Non pas au domicile des enfants comme il en existe actuellement mais bien dans une structure d'accueil baptisée Ale'izée. Grâce à ses divers partenaires, cette structure offre à 10 enfants malades, âgés entre 3 et 12 ans, un encadrement et un suivi physiologique, psychologique et social. Ale'izée est ouvert de 7h à 19h durant les jours d'école définis par le calendrier scolaire et pendant les congés de Toussaint et de Carnaval.



**Pourquoi ?** En matière de garde d'enfants malades, l'unique solution passe par des services de gardes à domicile, ce qui pose de nombreux freins en termes de coût et de confiance.

**Plus d'infos ?** Ale-Tournai ([www.ale-tournai.be](http://www.ale-tournai.be)) / Laurence Barbaix ([laurencebarbaix@ale-tournai.be](mailto:laurencebarbaix@ale-tournai.be)).

#### Safe Web ou les Dangers d'Internet



**Quoi ?** Sensibiliser les jeunes au danger d'internet, tel est le nouveau service proposé par l'ARPA, l'Association Régionale pour la Prévention des Accidents. L'ARPA organise des activités de sensibilisation dans les écoles de la région de Mons pour les élèves de primaires et de 1<sup>ère</sup> secondaire. L'animation vise à développer un esprit critique chez les enfants face à l'usage d'internet et en particulier face à la divulgation de données personnelles sur les réseaux sociaux. À l'issue de l'animation, les élèves reçoivent les informations utiles pour surfer en toute sécurité.

<sup>88</sup> Prix Zénobe, Prix Egalité et Prix Innovation Sociale





**Pourquoi ?** Beaucoup d'enfants sont utilisateurs d'internet et de réseaux sociaux. Néanmoins, ceux-ci sont peu informés sur les dangers de cet outil.

**Plus d'infos ?** ARPA ([www.associatif315.be](http://www.associatif315.be)) / Giuseppina Desimone ([giuseppina.desimone@solidaris.be](mailto:giuseppina.desimone@solidaris.be)).

## Formation - Surveillant/Equipier en logistique sportive

**Quoi ?** L'Ecole la Porte Ouverte a mis en place une formation innovante donnant accès au métier de "Surveillant/Equipier en logistique sportive". Cette formation s'adresse aux jeunes fréquentant l'enseignement spécialisé de forme 3. Le Surveillant/Equipier en logistique sportive est un professionnel chargé des tâches de préparation du matériel, de surveillance et de maintenance élémentaire des infrastructures sportives. Une formation pratique est organisée par une mise en situation réelle de travail dans la salle de sports située à proximité de l'Ecole la Porte Ouverte.

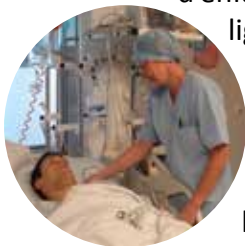


**Pourquoi ?** Une réflexion sur l'avenir professionnel et l'intégration sociétale des jeunes qui fréquentent l'école a donné l'idée de créer un nouveau métier qui pourrait rencontrer l'intérêt des jeunes, reconnaître leurs compétences et répondre à un besoin réel.

**Plus d'infos ?** Ecole La Porte Ouverte ([www.ecolelaporteouverte.be](http://www.ecolelaporteouverte.be)) / Andrée Deman ([ademan@belgacom.net](mailto:ademan@belgacom.net)).

## Répit hôpitaux

**Quoi ?** L'ASBL Heberlie propose un accompagnement individualisé durant l'hospitalisation d'enfants ou d'adultes ayant un lourd handicap. Cette prise en charge de seconde ligne dans les hôpitaux généraux et psychiatriques de la Province de Liège est effectuée par une équipe d'éducateurs spécialisés. Ces éducateurs organisent des activités personnalisées pour ces patients. Ils développent des outils spécifiques à l'accompagnement de ce public et un soutien aux familles. Des démarches de sensibilisation aux besoins des personnes lourdement handicapées sont également mises en place auprès des hôpitaux.



**Pourquoi ?** Les services hospitaliers sont souvent mal à l'aise, voire réticents quand ils sont amenés à traiter des personnes lourdement handicapées, polyhandicapées, autistes, etc.

**Plus d'infos ?** Heberlie / Stéphanie Rogister ([rogister.stephanie@gmail.com](mailto:rogister.stephanie@gmail.com)).

## Milieu d'accueil inclusion "Les Petits Tambours"

**Quoi ?** L'ASBL Helios ouvre une nouvelle crèche dénommée "Les Petits Tambours". L'innovation réside dans deux éléments. Il s'agit tout d'abord d'un milieu d'accueil spécialisé qui sera accessible pour des enfants porteurs ou non d'un handicap. Les Petits Tambours offriront également une aide et un réel accompagnement aux parents découvrant le handicap de leur enfant. Le projet regroupera sur un même site une crèche, un espace soins pour les enfants atteints d'un handicap et un lieu d'écoute et d'accompagnement pour les parents.



**Pourquoi ?** Il manque de milieux d'accueils spécialisés dans le suivi d'enfants porteurs d'un handicap et il faut offrir un réel accompagnement aux parents.



**Plus d'infos ?** Helios ASBL ([www.lespetitstambours.wordpress.com](http://www.lespetitstambours.wordpress.com)) / Pierre Schulte ([pierre.schulte@gmail.com](mailto:pierre.schulte@gmail.com)).

## Centrale de repassage pour femmes détenues en partance



**Quoi ?** Le projet du SAFPA (Service d'Aide aux Familles et aux Personnes Agées) vise la réinsertion socioprofessionnelle d'un public très précarisé : les femmes détenues. Cette réinsertion passe par le suivi d'une formation titres-services au sein de la prison. À leur sortie de prison, un accompagnement et un contrat d'emploi sont proposés à ces personnes dans le cadre de l'activité "Centrale de repassage" du SAFPA. Le travail du SAFPA se réalise en partenariat avec le service de l'Aide Sociale aux Justiciables, la MIRE de la région de Verviers et la prison de Lantin.

**Pourquoi ?** Etant donné le faible niveau de qualification de la plupart des détenus et leur vécu d'exclusion, l'obtention d'un emploi dès la sortie de prison est difficile, ce qui entraîne stigmatisation, perte de confiance et récidive.

**Plus d'infos ?** SAFPA ([www.safpa.be](http://www.safpa.be)) / Jean-Pierre Vandebossche ([vandebossche.jeanpierre@skynet.be](mailto:vandebossche.jeanpierre@skynet.be)).

## Garde à domicile Alzheimer

**Quoi ?** Le SPAF (Service Provincial d'Aide Familiale) développe un projet pilote intitulé "Garde à domicile Alzheimer" dans le cadre du Plan Wallonie Alzheimer. Le projet vise à permettre le maintien au domicile des personnes malades et le soutien aux aidants proches. Il professionnalise également le métier de garde à domicile à la problématique Alzheimer. Les gardes à domicile bénéficient de formations ciblées et d'un encadrement spécifique par une infirmière spécialisée en santé communautaire.



**Pourquoi ?** Les infrastructures résidentielles adaptées à la pathologie d'Alzheimer sont trop peu nombreuses. Près de la moitié des malades vivent à domicile et sont pris en charge par des aidants proches.

**Plus d'infos ?** SPAF ([www.spaf.be](http://www.spaf.be)) / Didier Dubois ([dubois.directeur@spaf.be](mailto:dubois.directeur@spaf.be)).

## Le petit nid d'Houyet



**Quoi ?** Le Petit Nid d'Houyet est un bâtiment de cinq appartements construit au cœur du village de Houyet et destiné à accueillir des personnes vieillissantes. Ces appartements sont conçus et équipés pour faciliter le quotidien de leurs occupants. L'échange intergénérationnel sera également favorisé par la location d'un des cinq appartements à un jeune ménage. Une salle commune avec petite terrasse et cuisine est également installée. L'objectif est que les locataires se sentent chez eux dans un appartement adapté à leur âge, à leurs difficultés tout en leur permettant de conserver leur indépendance et leur autonomie.

**Pourquoi ?** Les personnes âgées vivant à domicile souffrent d'isolement. Leurs logements sont inadaptés à leur perte d'autonomie, mal isolés, trop grands, etc. Ils recherchent par ailleurs une solution d'hébergement différente des systèmes traditionnels existants.

**Plus d'infos ?** SPAF ([www.spaf.be](http://www.spaf.be)) / Didier Dubois ([secretaire.lallemand@spaf.be](mailto:secretaire.lallemand@spaf.be)).



## 3.3.2. Nouvelles pratiques de travail améliorant la qualité et l'accessibilité des services

### Jeunes en soutien à la population locale

**Quoi ?** L'ASBL Banc d'Essai assure la formation et la réinsertion de jeunes en décrochage via des services de proximité proposés afin de répondre aux besoins de la population (garde d'enfants, aide au nettoyage, aide à domicile, etc.). Des jeunes en formation iront aider et soutenir les familles et les personnes vieillissantes du village de Banneux. Ce projet a une visée très claire d'insertion des jeunes, de valorisation de leur action et de soutien aux personnes dans le besoin. Le souhait est également de créer du lien social et du lien intergénérationnel au sein du village.



**Pourquoi ?** Répondre aux besoins locaux de la population (la garde des enfants et le transport des personnes âgées) et réinsérer les jeunes en décrochage.

**Plus d'infos ?** Banc d'Essai / Fabienne Pauwels ([pauwelsfabienne@hotmail.be](mailto:pauwelsfabienne@hotmail.be)).

### Signes extérieurs de liberté

**Quoi ?** Le Collectif pour la Promotion de l'Animation Jeunesse Enfance (C-paje) initie une nouvelle pratique de travail dans le secteur "organisation de jeunesse". Il travaille avec un public, inhabituel et hétéroclite, composé de jeunes enfermés au sein d'un IPPJ et de jeunes vivants dans des centres pour demandeurs d'asile. Le mixte entre ces deux publics permet d'augmenter le potentiel d'échanges et de découverte dans la transformation de la parole de ces jeunes en création artistique collective. Les productions artistiques élaborées sur base des différentes paroles recueillies sont exposées.



**Pourquoi ?** Les IPPJ et les centres pour demandeur d'asile manquent de moyens pour développer la reconstruction sociale et culturelle des jeunes.

**Plus d'infos ?** C-paje ([www.c-paje.net](http://www.c-paje.net)) / Roland Denis ([roland@c-paje.info](mailto:roland@c-paje.info)).

### La Maison d'Ernest

**Quoi ?** La CSD (Centrale de Services à Domicile) de la Province de Namur a créé un jeu intitulé "La Maison d'Ernest". Ce jeu est un outil de sensibilisation et de formation du personnel. Son objectif est de clarifier les missions d'un centre de coordination, d'ouvrir les esprits aux différents métiers du domicile et de permettre une réelle réflexion collective sur les enjeux du maintien à domicile. La Maison d'Ernest permet de conscientiser les nouveaux travailleurs à l'existence d'un réseau d'aides et de soins à domicile et à l'importance de la collaboration au sein de ce réseau.



**Pourquoi ?** Conscientiser la population, au sens large, au métier de coordinatrice de soins et services à domicile et les travailleurs à l'importance du réseau d'aides et de soins.

**Plus d'infos ?** CSD Namur ([www.fcsd.be](http://www.fcsd.be)) / Isabelle Boyer ([isabelle.boyer@solidaris.be](mailto:isabelle.boyer@solidaris.be)).



## L'Arbitrage, une école de vie

**Quoi ?** L'ASBL Domaine de Beauplateau est active dans le secteur de l'aide à la jeunesse. Elle a lancé un projet visant, au travers d'une formation d'arbitre, à permettre à des jeunes d'apprendre à respecter et à faire respecter des règles. Cet apprentissage spécifique leur permet de prendre et d'assumer des responsabilités. Le jeune a la possibilité, dans un contexte sportif et ludique, de réaliser un travail sur sa personnalité, sur sa capacité d'autonomie et d'adaptation. Grâce à une formation et un encadrement spécifique, le jeune développe aussi sa confiance et son assurance envers ses pairs.



**Pourquoi ?** Accompagner et soutenir des jeunes de 15 à 18 ans rencontrant des problématiques liés au respect des règles dans la société.

**Plus d'infos ?** Domaine de Beauplateau ([www.beauplateau.be](http://www.beauplateau.be)) / Michel Lefèvre ([michel.lefevre@beauplateau.be](mailto:michel.lefevre@beauplateau.be)).

## Impliquer la personne handicapée dans les différentes étapes du projet

**Quoi ?** L'ASBL Gratte organise déjà depuis plusieurs années des activités basées sur la rencontre entre jeunes valides et jeunes handicapés mentaux. Gratte a décidé de développer ce concept et propose à présent une co-organisation avec les personnes handicapées des activités de l'ASBL. L'objectif est de permettre aux personnes ayant une déficience mentale de prendre des responsabilités et des décisions dans la mise en place du programme d'activités, au même titre que les personnes valides. Gratte souhaite également mettre en place des outils et des formations à destination des organisateurs (valides et handicapés).



**Pourquoi ?** Répondre à une envie des participants moins valides et valides en impliquant la personne handicapée (au même titre que le jeune valide) dans l'organisation des activités.

**Plus d'infos ?** ASBL Gratte ([www.gratte.org](http://www.gratte.org)) / Christelle Dawance ([namur@gratte.org](mailto:namur@gratte.org)).

## À Bas Mont Boutique

**Quoi ?** L'Initiative d'Habitations Protégées (IHP) de Fagnes-Ardenne héberge des personnes présentant des fragilités psychiatriques. L'IHP souhaite ouvrir une boutique de seconde main dénommée "À Bas Mont Boutique" qui sera tenue par les résidents de l'IHP. L'objectif est de répondre à un besoin concret de la population mais aussi de dé-stigmatiser la psychiatrie, de dé-hospitaliser les résidents et de faire en sorte que les personnes de tous horizons se rencontrent. Cette nouvelle pratique de travail permet aux patients de conserver des repères importants, tout en se réinsérant dans la communauté et dans le village.



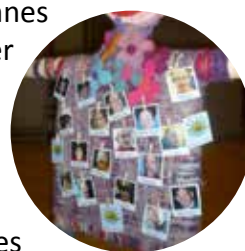
**Pourquoi ?** On constate clairement le manque d'un magasin de vêtements dans le village de Lierneux et un besoin de réinsérer les patients dans la communauté.

**Plus d'infos ?** IHP Fagnes-Ardenne / Muriel Gilson ([ihplierneux@skynet.be](mailto:ihplierneux@skynet.be)).



## Gestion du stress et de l'équilibre émotionnel par le biais d'outils psycho-énergétiques

**Quoi ?** Revivre à Sugny est un Service Résidentiel qui héberge 80 personnes handicapées. Une nouvelle pratique de travail y est développée afin de gérer le stress et l'équilibre émotionnel des résidents et du personnel. Il s'agit d'une approche psycho-énergétique. On stimule manuellement quelques points d'acupuncture, connus pour agir au niveau neurophysiologique, en les tapotant du bout des doigts. Cette technique, à laquelle sera formé le personnel, permet de soulager le corps des tensions émotionnelles et des blocages dans un registre autre que langagier.



**Pourquoi ?** La gestion des émotions est une difficulté pour les personnes handicapées. Pour le personnel, le caractère inattendu des événements peut être un facteur de stress important.

**Plus d'infos ?** Revivre à Sugny ([www.revivresugny.net](http://www.revivresugny.net)) / Michel Dupont ([revivresugny@skynet.be](mailto:revivresugny@skynet.be)).

## Des jeunes en cavale cherchent cabane

**Quoi ?** Permettre à des jeunes vivant l'enfermement (IPPJ) ou l'errance sociale (SolidarCité) de rencontrer d'autres jeunes issus des Compagnons Bâisseurs ou du quartier et vice versa, pendant une à deux semaines, sur un "chantier participatif". La rencontre entre ces jeunes est porteuse d'échanges constructifs. L'action mixte également ce public de jeunes avec des adultes professionnels qui témoigneront de leur travail, transféreront leurs connaissances techniques et leur savoir-être, leur projet de vie, leurs choix de vie, etc. Enfin, le chantier se veut durable et privilégie les matériaux écologiques (écoconstruction).



**Pourquoi ?** Les jeunes, qu'ils soient en prise avec diverses difficultés ou non, ont de multiples besoins communs : se sentir considérés, exprimer leur avis, rompre l'isolement, la solitude et le sentiment de culpabilité, construire des liens sociaux, etc.

**Plus d'infos ?** C-Paje ([www.c-paje.net](http://www.c-paje.net)) / Roland Denis ([roland@c-paje.info](mailto:roland@c-paje.info)).

## Customisation des vitrines désabusées

**Quoi ?** Permettre aux jeunes hutois d'animer les espaces vides commerciaux en décorant les vitrines sur le thème de la "verdurisation", avec l'esprit d'inclure un village dans la ville. Le projet vise à valoriser les jeunes et leur milieu de vie afin de les rendre responsables, autonomes et critiques vis-à-vis de leur ville en tant qu'acteurs et bénéficiaires. À plus long terme, le projet contribue à redynamiser l'économie hutoise et à développer un sentiment de fierté au sein de la population.



**Pourquoi ?** La ville de Huy affiche un taux de 20% de cellules commerciales vides. Dans le cadre de la campagne "Commune Jeunes Admis", la ville a souhaité mettre de la nature dans la ville.

**Plus d'infos ?** La Mézon ([www.lamezon.be](http://www.lamezon.be)) / Laurent Streel ([laurent.streel@lamezon.be](mailto:laurent.streel@lamezon.be)).



### 3.3.3. Création d'outils technologiques au service d'une finalité sociale

#### Le Label Access-i, une réponse efficace aux besoins d'informations sur l'accessibilité

**Quoi ?** L'ASBL Access-i lance un nouveau label qui permet de qualifier le niveau d'accessibilité d'un espace ou d'un évènement public pour les personnes à mobilité réduite. Ce label se compose de 7 pictogrammes correspondant à 7 catégories de personnes à mobilité réduite (PMR). La couleur des pictogrammes varie selon le niveau d'accessibilité de l'espace évalué. L'information donnée est donc plus précise et ciblée pour les visiteurs. Un accès à des informations plus détaillées par espace labellisé et par catégorie de PMR sera également disponible sur le web.



**Pourquoi ?** La population concernée doit bénéficier d'un outil d'information juste et valide sur l'accessibilité des espaces publics. Sensibiliser les gestionnaires de ces espaces publics.

**Plus d'infos ?** Access-i ASBL ([www.access-i.be](http://www.access-i.be)) / Vincent Snoeck ([info@access-i.be](mailto:info@access-i.be)).

#### Chariot de supermarché pliable adapté

**Quoi ?** L'ASBL Altéo a créé un chariot de supermarché pliable adapté aux personnes circulant en fauteuil roulant. Le prototype a été conçu par les personnes handicapées, membres du groupe de travail "accessibilité", en partenariat avec des étudiants en ingénierie mécanique et en ergothérapie. Ce partenariat a permis de concevoir un chariot qui rencontre les besoins et les spécificités des personnes en fauteuil roulant. Ce chariot de supermarché pliable et adapté confortera l'autonomie des personnes handicapées et contribuera à la réduction des inégalités sociales.



**Pourquoi ?** Des personnes handicapées, circulant en fauteuil roulant, ont exprimé leur désarroi face au chariot mis à leur disposition dans les surfaces commerciales.

**Plus d'infos ?** Altéo ([www.alteoasbl.be](http://www.alteoasbl.be)) / Françoise Sevrin ([francoise.sevrin@mc.be](mailto:francoise.sevrin@mc.be)).

#### CIMEDE

**Quoi ?** L'Atelier de l'Avenir, émanation de l'ETA des Ateliers du Monceau, développe la Construction Industrielle de Maisons Evolutives Durables et Economiques (CIMEDE). Ces constructions en bois et à hautes performances énergétiques sont destinées notamment aux logements sociaux et aux collectivités. La modularité permet une utilisation rationnelle de l'espace habitable grâce au système de cloisons amovibles. La production procurera du travail à de nombreuses personnes handicapées et améliorera leurs compétences dans un domaine d'avenir.



**Pourquoi ?** Offrir une nouvelle voie de développement aux Ateliers du Monceau (ETA) spécialisés dans le travail du bois et créer de l'emploi dans une filière d'avenir.

**Plus d'infos ?** Atelier de l'Avenir ([www.dumonceau.be](http://www.dumonceau.be)) / Gaëtan Duyckaerts ([gaetan.duyckaerts@dumonceau.be](mailto:gaetan.duyckaerts@dumonceau.be)).



## Épuration et valorisation de l'eau, sans énergie

**Quoi ?** L'EFT Le Trusquin développe une technique innovante d'épuration et de valorisation des eaux dénommée "phytoépuration". Ce type d'épuration n'utilise pas d'énergie, est bon marché, très efficace et simple à installer. La phytoépuration s'adresse tant à des particuliers qu'à des entreprises. La priorité est de développer les compétences des formateurs de l'EFT afin de créer une nouvelle filière de formation pour des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Ces derniers vont pouvoir exercer des métiers innovants autour de la gestion de l'eau.



**Pourquoi ?** Nécessité de traiter et d'épurer l'eau de façon naturelle, que ce soit au niveau individuel, collectif ou de la gestion de réserves naturelles.

**Plus d'infos ?** Le Trusquin ([www.trusquin.be](http://www.trusquin.be)) / Patrick Truccolo ([patrick.truccolo@trusquin.be](mailto:patrick.truccolo@trusquin.be))

## Scout Leader Skills

**Quoi ?** L'ASBL Les Scouts développe un nouveau site web : "[Scout Leader Skills](#)". Cet outil tend à identifier les compétences acquises par les bénévoles au travers de leur expérience d'animateur scout et à les valoriser dans le monde du travail. Ce site, conçu en partenariat avec HEC-ULg et Vlerick, permet de réaliser un bilan online des compétences acquises en tant qu'animateur. Ce projet de valorisation des acquis de l'expérience apporte une plus-value et une reconnaissance pour le secteur du volontariat. Il souligne la complémentarité de l'éducation formelle et de l'éducation informelle.



**Pourquoi ?** Peu d'animateurs bénévoles ayant acquis des compétences dans l'éducation non formelle sont capables de les valoriser dans d'autres projets, notamment professionnels.

**Plus d'infos ?** Les Scouts ([www.lesscouts.be](http://www.lesscouts.be)) / Florence Depierreux ([fdx@lesscouts.be](mailto:fdx@lesscouts.be)).

## Entreprise d'insertion - Social Net Work

**Quoi ?** Porte Ouest Service Plus développe un site internet de courtage de services intitulé "Social Net Work". Ce site est une place de marché virtuelle. Il permet à des entreprises et à des particuliers de prendre contact directement avec des prestataires de services issus de l'économie sociale. Il s'agit de créer un service commun de qualité pour les entreprises sociales. Cet outil offrira un support au développement de leurs activités. Social Net Work sensibilisera également les entreprises traditionnelles comme les particuliers aux services et produits proposés par l'économie sociale.



**Pourquoi ?** Elever l'entreprise d'économie sociale au niveau d'entreprises traditionnelles en matière de réalisations, tout en gardant sa spécificité en matière de philosophie et de valeurs.

**Plus d'infos ?** Porte Ouest Service Plus ([www.posplus.be](http://www.posplus.be)) / Vincent Donckers ([vincent.donckers@posplus.be](mailto:vincent.donckers@posplus.be)).



## Un logement de qualité pour tous

**Quoi ?** Le COF, le Centre d'Orientation et de Formation (EFT/OISP), transforme et aménage des containers marins en logement de qualité. L'objectif est de proposer des logements de qualité, à bas prix et à faible consommation énergétique, pour les personnes à faible revenu, mais aussi des kots décents et à prix abordable pour les étudiants. Encadrés par une équipe de professionnels, les stagiaires en formation "Métal" contribuent à la transformation de ces containers en habitation de qualité et acquièrent, par conséquent, des compétences concrètes "sur le terrain" dans une activité porteuse de sens, ce qui les valorise et renforce leur confiance en soi.



**Pourquoi ?** Chaque citoyen a droit à un logement décent. Or, de nombreuses personnes vivent dans des conditions insalubres tout en payant des loyers élevés.

**Plus d'infos ?** Centre d'Orientation et de Formation COF ASBL ([www.cof.be](http://www.cof.be)) / Etienne Leroy ([eleroy@cof.be](mailto:eleroy@cof.be))











# Perspectives



## 4.1. Enjeux et vision pour l'innovation sociale

*"Les politiques publiques en faveur de l'innovation doivent prendre en considération l'innovation sociale, son potentiel et sa capacité à faire émerger des solutions aux grands défis de notre société. Cela nécessitera certainement une évolution de la "stratégie d'innovation", aujourd'hui quasi exclusivement centrée sur l'innovation technologique et ce, dans un contexte de développement durable. La Wallonie considère l'innovation sociale comme un moyen essentiel pour relever les défis sociétaux dans lesquels la frontière entre le "social" et l'"économique" s'estompe. Durant la dernière décennie, un ensemble d'entreprises actives dans ce secteur se sont développées, cherchant résolument à apporter des "réponses nouvelles" à des situations sociales jugées insatisfaisantes, situations susceptibles de se manifester dans tous les secteurs de la société."* Cette déclaration est extraite de la présentation de l'appel à projet Germaine Tillion 2013 disponible sur le site du Service public wallon en charge de la recherche et des technologies (DGO6).<sup>89</sup>

Afin de transformer cette volonté affichée par la Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (DGO6) en politiques publiques concrètes, les fédérations d'employeurs du secteur à profit social wallon ont participé activement à la rédaction d'un chapitre consacré à l'innovation sociale au sein du Memorandum UNIPSO 2014 "Unis pour dynamiser les solidarités".

Ce chapitre présente quelques propositions, fruits de réflexions sur les enjeux et la construction d'une vision pour l'innovation sociale en Wallonie. Elles s'adressent essentiellement aux pouvoirs publics et aux développeurs de projets socialement innovants. L'objectif est de reconnaître, soutenir et dynamiser l'innovation sociale en Wallonie. Il s'agit en effet d'un élément moteur de l'économie, dynamisant le territoire, assurant la solidarité et soutenant la compétitivité des entreprises.

### 4.1.1. Analyser les besoins insuffisamment satisfaits

- ▶ Constituer un groupement d'acteurs partageant un objectif commun : "mieux accompagner et financer l'innovation sociale, pour accélérer son développement"
- ▶ Détecter, diagnostiquer et évaluer structurellement les besoins sociaux de la population, mal ou peu satisfaits, en collaboration avec les prestataires de services, les fédérations les représentant et les usagers afin d'identifier les domaines propices à l'expérimentation sociale, fédérer les acteurs de l'innovation sociale et soutenir les gisements d'activités possibles sur le territoire.

### 4.1.2. Former et sensibiliser

- ▶ Stimuler l'innovation sociale auprès des acteurs publics et au sein des entreprises à profit social afin de leur permettre de travailler ensemble :
  - ▷ Développer la culture "esprit d'entreprendre" et sensibiliser à l'innovation sociale au sein des entreprises à profit social (ateliers, conférences, etc.)
  - ▷ Informations sur les bonnes pratiques, outils, prix et aides existants au travers d'un guichet unique

<sup>89</sup> Appel Germaine Tillion, Appel wallon en innovation sociale (<http://recherche-technologie.wallonie.be/fr/menu/acteurs-institutionnels/service-public-de-wallonie-services-en-charge-de-la-recherche-et-des-technologies/departement-des-programmes-de-recherche/direction-des-programmes-regionaux/les-programmes-mobilisateurs/l-appel-germaine-tillion/germaine-tillion-appel.html>).



- ▶ Formation pour les cadres et travailleurs afin de favoriser la compréhension de l'IS, d'encourager l'usage des outils soutenant son développement et de connaître les étapes et les clés d'un projet d'IS
- ▶ Inciter les écoles à promouvoir l'entrepreneuriat dans le secteur à profit social, notamment via la création de mini-entreprises à finalité sociale
- ▶ Sensibiliser et former les acteurs de la stratégie publique de recherche et d'innovation (administration, agence conseil, etc.) à l'innovation sociale, aux entreprises à profit social (statuts juridiques et modèles économiques) et à l'innovation dans le domaine des sciences humaines et sociales
- ▶ Créer une fonction "conseiller en innovation sociale" au sein de l'équipe du SPW recherche et innovation.

### 4.1.3. Identifier, reconnaître et diffuser

- ▶ Adopter une définition officielle de l'innovation sociale
- ▶ Etablir une grille de critères pour identifier et caractériser les projets socialement innovants afin de reconnaître l'innovation sociale comme une véritable innovation et de faciliter son accessibilité aux mécanismes d'aide et de financement traditionnels de l'innovation
- ▶ Inscrire l'innovation sociale dans un cadre légal
- ▶ Créer un observatoire des pratiques d'innovation sociale afin de favoriser la visibilité et la mise en réseau des projets (cartographie, web, lieu et événement)
- ▶ Organiser des événements apportant une visibilité et renforçant la diffusion de projets exemplaires tout en dynamisant la mise en réseau.

### 4.1.4. Développer des outils de soutien financier

- ▶ Mettre en place des outils spécifiques pour accompagner et financer toutes les étapes de l'innovation sociale, en ce y compris sa diffusion et son institutionnalisation. Eviter de promouvoir l'innovation uniquement pour sa nouveauté via des appels à projets incessants mais valoriser les profonds changements sociaux que l'innovation sociale peut créer :
  - ▶ Créer un fonds pour la recherche et le développement d'innovations sociales combinant des financements publics et privés (SOWALFIN, SOWECSOM, Crédal, Triodos, New-B, etc.) sous la forme d'une subvention et/ou d'une avance récupérable uniquement en cas de succès et/ou d'un prêt à taux zéro. Ce fonds permettra également de contribuer à constituer une base de données commune sur l'innovation sociale, regroupant et diffusant les connaissances en R&D, mise en œuvre, accompagnement et diffusion de projets.
  - ▶ Faciliter le recours au crédit d'impôt recherche en matière d'innovation sociale pour les sociétés à finalité sociale, en intégrant les sciences humaines et sociales dans le périmètre des activités de R&D.
  - ▶ Proposer des outils financiers spécifiques et adaptés aux entreprises à profit social, notamment les ASBL non soumises à l'impôt des sociétés pour soutenir la R&D (éviter les outils fiscaux).



- ▷ Autoriser la création d'excédent (concept européen de bénéfice raisonnable) réalisé sur base de subventions publiques afin de couvrir les imprévus, financer les besoins en trésorerie et permettre d'investir pour augmenter leur capacité d'innovation sociale.
- ▷ Ouvrir les aides classiques à l'innovation, intégrer la R&D (salaire et équipement) dans les dépenses admissibles des budgets fonctionnels afin de permettre aux entreprises sociales de bénéficier d'une certaine liberté de temps et de moyens dédiés à l'expérimentation sociale.

#### 4.1.5. Soutenir la recherche et développement

- ▶ La recherche et développement en innovation sociale mérite une politique publique structurée et pérenne qui associe les entreprises à profit social, les centres de recherche (universités et hautes écoles) et les pouvoirs publics, les uns apportant leur expérience pratique et leur proximité physique avec les réalités de terrain, les autres leur expertise, leur regard extérieur et une capacité à appréhender les besoins autrement :
  - ▷ Décloisonner la stratégie publique de recherche et d'innovation, orientée essentiellement vers l'innovation technologique, en l'ouvrant notamment à l'innovation sociale
  - ▷ Intégrer le soutien à l'innovation sociale dans le décret du 3 juillet 2008 relatif au soutien de la recherche, du développement et de l'innovation en Wallonie et affirmer le rôle majeur des entreprises à profit social dans le développement de celle-ci
  - ▷ Permettre aux entreprises non commerciales (ASBL, coopératives, etc.) de bénéficier des aides disponibles pour les innovations technologiques et non technologiques
  - ▷ Faciliter la R&D par l'accompagnement d'experts
  - ▷ Créer un incubateur d'innovation sociale
  - ▷ Promouvoir et soutenir la recherche en innovation sociale au sein du monde académique, notamment via la création d'un pôle global dédié à l'innovation sociale
  - ▷ Aider professionnellement et financièrement les doctorants, post-doctorants et chercheurs dans le transfert de leurs résultats de recherche relevant de l'innovation sociale vers le monde socio-économique
  - ▷ Mettre en place un programme de soutien à des projets de recherche en innovation sociale menés de façon collaborative par des centres de recherche et des entreprises à profit social, en tant que partenaires égaux.

#### 4.1.6. Garantir la pérennisation des projets exemplaires

- ▶ Soutenir la nécessaire institutionnalisation des projets d'innovation sociale :
  - ▷ Financer et accompagner la pérennisation des projets d'IS ayant démontré une réelle plus-value pour la société, en veillant notamment à leur offrir une reconnaissance et à adapter la législation afin de permettre leur durabilité et leur propagation
  - ▷ Appuyer le développement de pratiques d'évaluation qualitatives, centrées sur les procédés et les résultats et tenant compte des spécificités du secteur à profit social. Dans ce cadre, travailler en collaboration avec les centres de recherche afin qu'ils apportent les éclairages nécessaires à l'objectivation des choix.





## **UNIPSO ASBL - siège social**

Square Arthur Masson, 1 - bte 7

5000 Namur

☎ 081/24.90.20

## **UNIPSO ASBL - bureau bruxellois**

Rue du Congrès, 37-41 - bte 3

1000 Bruxelles

☎ 02/210.53.00

[www.innovation-sociale.be](http://www.innovation-sociale.be)

[www.unipso.be](http://www.unipso.be)

[unipso@unipso.be](mailto:unipso@unipso.be)

