

EN DÉBAT

# Du local au global : y a-t-il une bonne échelle pour la solidarité sociale ?

Dans un monde en mutation, où la puissance publique s'étiole, les initiatives de terrain se multiplient pour réinventer le lien social. Mais quand une expérience prouve son efficacité localement, comment la diffuser à une plus vaste échelle ? Un dispositif qui fonctionne dans un village, un quartier ou une cité doit-il et peut-il être transposé à l'échelle régionale, nationale, voire internationale ? Tour d'horizon forcément partiel de projets institutionnels et surtout des nombreuses interrogations – parfois sans réponses – qui naissent de la volonté d'essaimage d'innovations sociales.

Lorsqu'il résume les difficultés surmontées pour bâtir sa coopérative d'habitation pour personnes âgées – Trabensol, à Madrid –, Jaime Moreno pointe l'isolement et le manque de soutien : « *Nous n'avons eu aucune aide publique. Nous avons parlé de notre projet à toutes les institutions, aux partis politiques... Tous se montraient très enthousiastes : "C'est magnifique !" Mais quand venait l'heure de vérité, quand il s'agissait d'apporter une aide concrète, économique ou autre, il n'y avait plus personne.* » Il en est pourtant convaincu : « *Les pouvoirs publics doivent s'impliquer dans les projets novateurs qui pourront servir de modèle pour lancer des programmes au niveau national*<sup>1</sup>. »

Des boîtes à dons aux jardins partagés, c'est à l'échelle locale que s'inventent aujourd'hui des outils et des interactions inédites, en mode « *work in progress* ». Parce que l'ancrage sur un terrain circonscrit permet de bien identifier les besoins spécifiques, nés de contextes précis, et d'y apporter, en les ajustant si nécessaire en temps réel, des réponses adaptées. Et parce que c'est dans une relation de proximité que se tissent le plus aisément les collaborations entre bénévoles, militants, travailleurs sociaux, élus locaux et « public ». Le passage de ces expériences locales à l'échelle supérieure n'en demeure pas moins une question permanente : pour consolider l'initiative elle-même sur le long terme ; pour qu'un maximum de personnes ou de communautés profitent de la bonne idée ou de la nouvelle méthode ; et aussi afin de participer un tant soit peu à la transformation de nos sociétés... Sauf qu'en France, ce sont traditionnellement les organisations porteuses de l'intérêt général, en particulier le service public, qui ont de telles missions. Les assument-elles vraiment ? Ces institutions évoluent-elles pour qu'essaient au mieux les innovations sociales ? Ou y a-t-il nécessité à combler leurs carences ?

## L'ÉTAT PEUT-IL DIFFUSER DES PRATIQUES INNOVANTES ?

L'Hôpital Cognacq-Jay a été l'un des pionniers des soins palliatifs, dès 1985. Lorsque l'on demande à son ancien directeur et aujourd'hui directeur général de la Fondation Cognacq-Jay, Jean-Luc Fidel, de donner un exemple d'innovation dont l'État aurait manqué l'essaimage, il cite ce sujet des soins palliatifs. Car malgré le volontarisme affiché par la puissance publique, force est de constater qu'il n'y a en 2016 « *guère plus d'unités de soins palliatifs qu'il y a vingt ans* », en France. Les causes de cet échec ? Sans doute l'impossibilité de financer *via* l'Assurance maladie les 2 milliards d'euros qui auraient permis de couvrir la France ; mais plus encore l'absence de culture des soins palliatifs, donc un manque d'appétence des établissements hospitaliers publics. Le projet, défendu par l'État, de monter des « équipes mobiles de soin palliatif » s'est heurté au désarroi des méde-

cins, notamment cancérologues, des équipes soignantes, des infirmières et des psychologues. Ils ont eu le sentiment qu'on voulait leur imposer une pratique, voire qu'on interdirait dans leur travail. Plutôt que de sensibiliser les plus ouverts, de susciter peu à peu le désir d'une telle démarche – il est vrai délicate, puisqu'il s'agit moins de guérir que d'accompagner la fin de vie –, la puissance publique a défini des règles auxquelles peu ont adhéré, et qui ont été parfois détournées pour bénéficier tout de même des budgets affectés aux soins palliatifs.

Parce qu'il se détermine à partir de la norme qu'il édicte et non de la réalité des pratiques, l'État freine trop souvent l'innovation. Privilégiant le contrôle sur l'évaluation, il a bien du mal, d'abord à repérer, puis à soutenir les initiatives qui sortent des clous. « *Les expérimentations locales sont très rarement encouragées en France*, confirme Hélène Strohl, inspectrice des Affaires sociales jusqu'en 2013, *car l'État veut que toute expérience puisse être systématiquement généralisée à l'identique sur l'ensemble du territoire. La solidarité organisée d'en haut, descendante, s'adresse à l'individu de façon uniforme et homogène, et ce quels que soient ses environnements de proximité. Cela aboutit à une action sanitaire et sociale individualisée, non pas personnelle comme on pourrait le souhaiter mais taylorisée*<sup>2</sup>. » Faudrait-il dès lors se tourner vers le privé ?

## LE MARCHÉ PEUT-IL ÊTRE UN BON VECTEUR DE DIFFUSION DE L'ESS ?

Une majorité d'acteurs du tiers-secteur se méfient des alliances avec le privé lucratif ; ils savent qu'il peut les dynamiser, mais ne partagent guère ses objectifs de profit. La vulnérabilité ne risque-t-elle pas d'être assimilée à un marché comme les autres, donc de laisser sur le bord de la route les plus démunies des populations handicapées ou âgées ? Le business peut certes s'avérer social, mais à quel prix ? Et comment mesurer ce caractère social ? D'où l'importance-clé du privé non lucratif, qui privilégie la vision à long terme de tout travail de solidarité, et place à l'arrière-plan, comme un moyen plutôt qu'une fin, la question de la rentabilité. Car l'innovation sociale ne cherche pas à maximiser un rendement économique *via* un produit identique sur les marchés visés, comme l'innovation technologique, mais à diffuser le projet par des processus d'adaptation, donc de mutation, comme s'il fallait le réinventer à chaque essaimage. « *Changer d'échelle oui, mais pas à n'importe quel prix !* », prévient ainsi le Mouvement pour l'économie solidaire, selon lequel l'ESS (l'économie sociale et solidaire), « *cooptée* » par l'institution ou par le marché, risquerait de « *constituer un amortisseur social de la crise, d'être banalisée par la contrainte ou la fascination en prenant un tournant strictement entrepreneurial (...) au détriment de la culture de coopération et de l'intelligence collective au service des territoires et des citoyens*<sup>3</sup> ».

## LE « TERRITOIRE » EST-IL LE MEILLEUR NIVEAU POUR L'ESSAIMAGE ?

Unité urbaine ou sous-ensemble régional, le « territoire » n'est-il pas la bonne échelle pour développer des synergies efficaces entre tous les intervenants – acteurs, élus, entreprises, public –, et étendre sereinement les initiatives ? Là peuvent s'édifier des passerelles entre les logiques souvent antagonistes du public, du privé et du tiers-secteur, et se mettre en place des coopérations et partenariats.

L'action publique s'inscrivant désormais dans un processus de décentralisation et de déconcentration, Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS, estime que ces territoires doivent aujourd'hui tenir lieu de « laboratoires expérimentaux des transitions ». Mais à condition, met-il en garde, de répondre à deux défis : « *Le premier consiste à consolider et amplifier les résultats d'expérimentations locales qui restent fragiles. (...) Le deuxième est celui des inégalités territoriales. La montée d'économies de proximité que nous appelons de nos vœux ne saurait s'accompagner parallèlement d'une croissance insupportable des inégalités territoriales.* » Celles-ci « *ne sont pas que patrimoniales ou de revenus, elles sont aussi, et peut-être surtout, de potentiel humain. Or, l'innovation sociale, la coopération, les démarches citoyennes ont besoin de personnes engagées, formées, stables*<sup>4</sup> ».

Entre 2010 et 2015, 19 Régions ont intégré un volet ESS dans leur schéma régional de développement économique. Les lois ESS de 2014 et NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) de 2015 leur ont imposé d'animer la réflexion sur leur territoire et de définir de façon concertée de grandes orientations en la matière. Sauf que l'efficacité et la circulation de l'information n'en demeurent pas moins tributaires de la bonne coordination ainsi que de la capacité des intervenants à coopérer. Ce qui n'est pas une sinécure lorsque les multiples entités et couches de l'administration s'inventent une concurrence et des conflits de légitimité. D'où l'espoir placé dans les nouvelles structures publiques soutenant l'expérimentation et faisant fructifier l'innovation sociale au niveau territorial : de la Fabrique à initiatives (Aquitaine) au Dispositif local d'accompagnement (DLA), de l'appui à la finance solidaire (Rhône-Alpes) à l'accompagnement à la création de Scop (Lorraine), etc. Conçu en 2010 par la Région Champagne-Ardenne, le dispositif Droit à l'expérimentation territoriale a été pionnier ; il a inspiré les Pôles territoriaux de coopération économique, associant sur des projets de développement local durable les collectivités locales, des structures d'ESS, des entreprises privées, des centres de recherche et de formation. Instauré par la loi sur l'ESS de 2014, ce dispositif repose sur une stratégie de coopération et de mutualisation continue. La France compte aujourd'hui plus d'une centaine de ces Pôles. Et ces démarches ascendantes, fruits de partenariats parfois

anciens entre acteurs sociaux et entreprises, ont l'avantage de sortir des cadres institutionnels classiques.

Il est trop tôt pour juger des résultats, encore en devenir, de ces Pôles de coopération. Mais, pour Hugues Sibille, leurs modèles économiques « *sont fragiles et d'autant plus compliqués que leur capacité à rendre compte de leurs impacts n'est pas assez établie. Les collectivités territoriales ne se contenteront pas de bonnes paroles pour financer. Il y a urgence à se doter de gouvernances efficaces, d'outils de reddition de comptes ainsi que de mesures d'impact, en particulier sur l'emploi*<sup>4</sup> ».

## NE FAUDRAIT-IL PAS S'INSPIRER DES ESSAIMAGES RÉUSSIS DE L'ESS ?

En 1997, lorsqu'elle est née, l'association Siel Bleu ne proposait ses services qu'à une dizaine de seniors à Strasbourg. L'idée, à l'époque, était très innovante : proposer aux personnes du troisième, voire du quatrième âge, des séances de sport pour garder la santé. Presque vingt ans plus tard, forte de plus de 400 salariés, le groupe associatif intervient dans une maison de retraite sur trois en France (selon *La Croix*) et a essaimé en Belgique, en Irlande et en Espagne. Son secret pour croître ainsi sans se perdre ? « *Siel Bleu ne s'est construit qu'avec des partenariats, répond l'un de ses deux fondateurs, Jean-Michel Ricard. Des partenariats pragmatiques, avec le privé comme le public, des groupes de maisons de retraite, des caisses de retraite, des mutuelles, des associations locales, de grosses ONG, des collectivités locales bien sûr, etc. Nous ne faisons rien tout seul. Nous avons en revanche tenu sur un socle de valeurs totalement non négociables, comme la "coconstruction" de nos programmes avec le corps médical, l'accessibilité financière, le caractère non lucratif de notre activité. Mais nous n'avons pas eu peur que le projet nous échappe, au bon sens du terme, pour que nos partenaires se l'approprient. Siel Bleu n'est pas un projet entrepreneurial, mais un projet de société, et c'est pourquoi tout le monde a le droit de se l'approprier, tant qu'il se retrouve dans nos principes de base.* »

Association née en 2013 dans la banlieue parisienne, Simplon.co a grandi très vite selon des règles proches de celles de Siel Bleu. Elles n'imposent guère que trois conditions pour entrer dans ce réseau de « fabriques » de développeurs et acteurs opérationnels du nouveau monde numérique : la totale gratuité des formations ; la parité hommes-femmes ; et la cible prioritaire des « *personnes éloignées de l'emploi (des jeunes de moins de 25 ans, peu ou pas diplômés, issus des quartiers populaires et des milieux ruraux, aux seniors, aux personnes en situation de handicap)* ». Résultat, à la date d'octobre 2016 : 21 fabriques en France, de Lyon à l'île de la Réunion ; et quatre à l'étranger, en particulier en Roumanie, en Côte d'Ivoire et en Afrique du Sud. Exemple parmi d'autres, impliquant pour le coup une structure du service public : à

Mende, Simplon.co a ouvert ses portes en décembre 2015 au GRETA<sup>5</sup> de Lozère, en partenariat avec la Maison de l'emploi et de la cohésion sociale, sous l'appellation Còdi n Camp et le sous-titre « Apprenez le code à la campagne ».

Paradoxe de ces deux réussites : l'extension partout en France et dans d'autres pays est d'autant plus aisée que l'entité mère fonctionne comme une sorte de label de qualité, n'intervenant jamais dans la réalité opérationnelle du terrain tant que son territoire d'action et les principes qui font sa singularité sont très strictement respectés. Communauté d'esprit indispensable, mais totale liberté opérationnelle. Pas d'essaimage possible sans réappropriation et réinvention totale de l'activité par les acteurs locaux, quels que soient leur nature et leur statut, public ou privé. Au final, aucun montage organisationnel et économique d'une « fabrique » Simplon.co ou d'une activité Siel Bleu ne ressemble à un autre. Ce qui, d'ailleurs, rend un échec de mise en place, ici ou là, d'autant moins douloureux.

## L'ÉTAT POURRAIT-IL N'IMPOSER QUE DES PRINCIPES ?

Parce qu'un même enjeu nécessite une réponse très différente d'un territoire, d'une région, d'un pays à l'autre, la puissance publique ne pourrait-elle pas fonctionner à la façon de Siel Bleu ou de Simplon.co à une échelle évidemment plus large et avec des moyens autrement plus étendus ? Dit ainsi, cela peut paraître saugrenu. L'idée d'une autorité accompagnante plutôt qu'omnipotente n'est pourtant pas loin de ce que suggère Hélène Strohl, qui a été pendant plus de vingt-cinq ans inspectrice générale des Affaires sociales : *« Il est nécessaire de conserver au niveau de l'État les grands principes, en particulier la protection des libertés et la mutualisation des ressources »* pour rééquilibrer, via une péréquation financière, les inégalités de richesse entre communes, entre départements et entre Régions. Mais *« pour le reste, donnons une autonomie réelle aux collectivités territoriales, aux établissements publics ou privés qui assurent une mission de service public, quitte à leur fixer des objectifs de résultats et à évaluer ceux-ci a posteriori. Enfin et surtout, développons une action sociale, sanitaire, médico-sociale territorialisée, intensive, mais aussi préventive, fonctionnant par réseau, et selon une logique communautaire lorsque c'est le souhait des usagers. Faisons de l'étayage des liens de proximité, des solidarités communautaires, de tout ce qui aide le "vivre ensemble", voire le "démêrions-nous ensemble", l'objectif de l'action sociale<sup>2</sup> »*.

## ET SI LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES EN RÉSEAU ÉTAIT UNE SOLUTION ?

Outre les principes de justice et la péréquation financière, le partage des expériences – c'est-à-dire la connaissance indispensable à l'adaptation – et la réinvention sur le terrain des innovations sociales ne devraient-ils pas être eux aussi globaux ? C'est là toute la logique du récent Réseau des territoires de l'économie solidaire, qui fédère des élus locaux de plus de 125 collectivités françaises qui souhaitent promouvoir des approches transversales et horizontales afin que communes, départements et Régions apprennent des expériences solidaires de partout, s'inspirent des initiatives phares des territoires des uns et des autres. C'est aussi le sens des Rencontres internationales sur la globalisation de la solidarité, qui réunissent depuis 1997 des acteurs de la planète sous l'égide du Ripess (Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire). Leur enjeu : consolider des réseaux à chaque échelon, du local à l'international, pour soutenir les innovations, améliorer les outils, développer les recherches, diffuser les pratiques et inspirer des politiques publiques... Et aussi pour faire reconnaître l'efficacité des innovations par des données quantitatives et qualitatives fiables à même de convaincre les autorités de créer les conditions favorables à leur déploiement.

Enfin, il y a la Toile. Enrichis par des citoyens de partout depuis leur ordinateur, leur tablette ou leur smartphone, des sites collaboratifs rendent accessibles, voire créent eux-mêmes, des connaissances ou des informations utiles au quotidien des gens ou irriguant localement des initiatives. Ainsi Socioeco, bibliothèque en ligne de ressources sur l'ESS, ou Jaccede, plateforme collaborative où chacun sur la planète peut renseigner l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite des lieux publics de son environnement. Autre exemple : Social Innovation Europe, plateforme Web mettant en réseau les développeurs de projets entre eux et avec les pouvoirs publics. De son côté, la communauté Make Sense<sup>6</sup> organise des *hackatons*, appelés *hold-up* ou braquages d'idées, réunissant via le Net des acteurs de l'ESS et des citoyens motivés et imaginatifs pour faire avancer des projets : c'est le système inverse de l'essaimage, le global enrichissant des initiatives locales ! Et si l'Internet était l'outil idéal de mutualisation des connaissances pour mieux faire connaître globalement des innovations locales ou faire vivre localement des idées du monde ?

Balthazar Gibiat

1. Reportage dans [solidarum.org](http://solidarum.org) : « Trabensol, une alternative aux maisons de retraite ».  
2. Lire dans [solidarum.org](http://solidarum.org) « Hélène Strohl, pour une solidarité

sociale souple et en réseau ».  
3. Contribution du Mouvement pour l'économie solidaire à l'occasion des États généraux de l'ESS (juin 2011). [le-mes.org/Changer-](http://le-mes.org/Changer-de-echelle-oui-mais-pas-a-n.html)

[de-echelle-oui-mais-pas-a-n.html](http://le-mes.org/Changer-de-echelle-oui-mais-pas-a-n.html)  
4. « Territoires aux défis de la consolidation et des inégalités », édité de mai 2016, Labo de l'ESS. [lelabo-ess.org/territoires-aux-defis-de-](http://lelabo-ess.org/territoires-aux-defis-de-)

[la-consolidation-et-des.html](http://lelabo-ess.org/territoires-aux-defis-de-la-consolidation-et-des.html)  
5. Un GRETA est un groupement d'établissements publics d'enseignement.  
6. [makesense.org/fr](http://makesense.org/fr)



# SOLIDARUM

Base de connaissances pour  
l'invention sociale et solidaire

Cet article en format PDF est directement tiré de ***Visions solidaires pour demain***, revue papier annuelle dont l'objet est de réfléchir à ce qu'est, et ce que pourrait être dans le futur, la solidarité sociale. Ce fichier PDF est accessible au sein de la base de connaissances ***Solidarum***, plateforme en ligne, gratuite et évolutive, qui propose à la consultation et au téléchargement des médias vidéo, texte, son et image : des visions et reportages créés spécifiquement pour elle, en *Creative Commons*.

***Solidarum*** et ***Visions solidaires pour demain*** sont édités par la Fondation Cognacq-Jay et réalisés par une rédaction autonome dédiée, avec l'appui d'un comité éditorial composé en majorité de personnalités extérieures à la Fondation.

[www.solidarum.org](http://www.solidarum.org)