

L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 2 : Différences sectorielles et recompositions territoriales dans l'ESS confrontée aux nouvelles régulations et à l'injonction à innover

Atelier 2.1. (suite) L'innovation sociale face aux nouveaux enjeux de gestion

► **Titre de la communication :**

De la faisabilité à la réalité d'un projet d'innovation sociale : l'échec de l'implantation d'une antenne jeunesse de la CRF sur le campus de l'université de Reims

► **Acronyme :**

[CJLLM]

► **Auteurs :**

- Laëtitia LETHIELLEUX
(Université de Reims Champagne-Ardenne, URCA)

- Monique COMBES-JORET
(Université de Reims, Champagne-Ardenne, URCA)

LETHIELLEUX Laëtitia

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER
51096 Reims cedex
Tél : 06.84.38.35.54
laetitia.lethielleux@univ-reims.fr

COMBES-JORET Monique

Maître de conférences en sciences de gestion
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER
51096 Reims cedex
monique.combes@gmail.com

Communication aux XII^e Rencontres du RIUESS

Nancy du 6 au 8 juin 2012

« L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du
changement de société »

**Titre : « De la faisabilité à la réalité d'un projet d'innovation sociale :
l'échec de l'implantation d'une antenne jeunesse de la CRF sur un campus
de l'université de Reims »**

Communication aux XII^e Rencontres du RIUESS

Nancy du 6 au 8 juin 2012

« L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société »

Titre : De la faisabilité à la réalité d'un projet d'innovation sociale : l'échec de l'implantation d'une antenne jeunesse de la CRF sur le campus de l'université de Reims

Résumé :

Cette communication présente une analyse d'une expérience d'innovation sociale menée en partenariat entre un groupe d'étudiants de l'Université de Reims et la délégation départementale de la Croix-Rouge française : la mise en place d'une antenne sociale au sein du campus universitaire Croix Rouge. Elle propose un « coup de projecteur » sur les dimensions innovantes de ce projet, sur ses limites et les difficultés rencontrées. Il ne s'agit pas ici d'une *Success Story*, mais bien de l'examen des raisons qui ont conduit à l'abandon de ce projet.

Ce papier s'appuie sur les dynamiques mises en œuvre dans un tel processus et permet d'entrevoir la problématique de la diffusion d'une innovation sociale.

Mots clefs :

Innovation sociale- Processus - échec

Introduction

Dans le cadre de cette communication, nous vous proposons d'analyser le processus d'une innovation sociale portée par un groupe d'étudiants de l'université de Reims : l'instauration d'une antenne jeunesse de la Croix-Rouge française (CRF) en septembre 2009 sur l'un des campus universitaires. Ce projet est né de la prise de conscience de l'existence d'un fait de société : la précarité sociale des étudiants. Selon une enquête Ifop menée auprès de 8 500 étudiants pour le compte de la LMDE (mutuelle étudiante), plus d'un quart des étudiants rencontrent des difficultés pour faire face à leurs dépenses courantes et 20% renoncent à se soigner. Le salariat étudiant « ne permet pas d'éviter la précarité » car près de la moitié des étudiants vit avec moins de 400 € par mois.

Apparue au départ dans la sphère technologique, la notion d'innovation s'est étendue à la sphère sociale (Dandurand, 2005). L'innovation est souvent perçue comme positive en ce sens qu'elle représente le meilleur moyen que « *les hommes ont trouvé pour traiter avec plus de compétences les contraintes qui sont les leurs* » (Alter, 2010).

En l'absence de consensus sur une définition, nous retiendrons dans le cadre de cette communication, la conception exposée par Harrison et Vezina (2006) : « *les innovations sociales concernent la coordination de relation entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien être des collectivités* ». L'innovation sociale serait avant tout une réponse nouvelle apportée à une situation sociale jugée insatisfaisante. Elle conduirait à la mise en place de formes de solidarité et de coopérations entre les acteurs (Richez-Battesti, 2009). L'innovation comporte cinq composantes. Il doit s'agir d'une réponse nouvelle à un problème social concret. Au-delà du besoin concret, les porteurs de l'innovation sociale poursuivent une finalité sociale. Elle est le résultat d'une co-construction impliquant divers acteurs locaux et se doit de trouver une certaine diffusion. Enfin, l'institutionnalisation constitue l'étape ultime du processus d'innovation sociale en vue de pérenniser la nouveauté (Bourque et al, 2007).

L'étude du processus d'innovation sociale comporte quatre dimensions : la nature de l'innovation sociale (forme, caractère novateur et objectif général poursuivi), la cible des changements, le processus de création et de mise en œuvre, les résultats obtenus (Cloutier, 2003). L'innovation sociale porte en elle des attentes très fortes : contribuer au mieux-être de populations locales mais aussi, sur le long terme, être source de transformations sociales.

Une autre dimension du processus d'innovation sociale fait l'objet de questionnement important : celle de sa « duplication » ou sa généralisation. A quelles conditions une innovation sociale couronnée de succès sur un territoire donné, peut-elle réussir dans un autre lieu ? L'exemple de la bagagerie biquotidienne pour les SDF illustre cette question :

« [...] *Mais quant à organiser ou contrôler la réplication de l'expérience, cela me semble ni possible, ni légitime. Pour fonctionner, ce genre d'initiative doit être adaptée à son contexte et appropriée par les gens qui la portent. A eux de se renseigner et de bénéficier des expériences des autres, mais il me semble impossible d'imposer une boîte à outils toute prête : il faut laisser jouer l'esprit d'initiative et la créativité de chacun* ».

S'agissant de notre cas, une expérience similaire à celle menée sur le campus rémois a pu voir le jour sur un campus lillois en partenariat avec le Secours Populaire français. Contrairement à Lille 1, le projet d'antenne jeunesse Croix-Rouge française n'a pas abouti. Cette communication propose un examen des causes ayant conduit à l'abandon de ce projet. Cette recherche nous amène à revenir sur le processus de construction d'une innovation sociale, de comprendre les interactions en jeu, les coopérations entre les acteurs...

Notre objectif est comprendre les freins au développement d'une innovation sociale comme celle conduite sur l'université de Reims. Pour cela, nous envisagerons, dans une première partie d'analyser les défis que doivent affronter les entreprises de l'économie sociale pour mener à terme une innovation sociale. Après avoir développé le cadre méthodologique dans une deuxième partie, il sera question, dans une dernière partie, de décrypter les causes de l'échec de la mise en place d'une antenne jeunesse de la CRF sur un campus universitaire.

I. Les défis de l'innovation sociale pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire

1.1. Formes et processus de l'innovation sociale

1.1.1. Typologie des innovations sociales

Même s'il n'existe pas une définition officielle de l'innovation sociale (Vidal, 2009), il existe un consensus pour considérer qu'elle est avant tout le résultat d'un processus transformant des idées en réalisations concrètes : nouvelles pratiques, actions, stratégies, organisations, produits ou services, mais aussi nouvelles institutions. L'innovation sociale se distingue de l'innovation technologique de par ses objectifs et son intentionnalité. L'objectif premier de l'innovation sociale est de répondre à des enjeux ou des besoins sociaux non ou mal satisfaits. En cela, elle serait conçue dans une approche fonctionnaliste en recherchant à occuper les espaces laissés vacants par l'économie publique et l'économie marchande (Bouchard, 2006). L'innovation sociale conduit à mettre en place de nouveaux modes d'arrangements, de créer de nouveaux partenariats.

Cloutier (2003) distingue trois catégories d'innovation sociale :

Tableau 1 : Typologie des formes d'innovation sociale

Catégorie	Explications
Innovation sociale centrée sur l'individu	L'innovation sociale est perçue comme un dispositif d'accompagnement destiné à provoquer des changements durables chez l'individu, à le développer de façon à ce qu'il reprenne le pouvoir sur le déroulement de sa propre vie.
Innovation sociale orientée sur le milieu	Ce type d'innovation vise à développer un territoire déterminé en vue d'y améliorer la qualité de vie. Deux approches sont utilisées : <ul style="list-style-type: none"> ◆ approche de développement ou territoriale (résoudre les problèmes sociaux sur un territoire, conclure des partenariats locaux...); ◆ approche de consommation (le changement des habitudes de consommation d'une société de façon à assurer son mieux-être-Gershuny, 1983).
Innovation sociale au sein des entreprises	L'innovation sociale dans les entreprises s'inscrit dans le développement des structures de production et fait référence aux nouvelles formes d'organisation du travail. Deux perspectives se dégagent : <ul style="list-style-type: none"> ◆ la perspective instrumentale (DeBresson, 1993) : il fait référence à l'organisation sociale de la production à l'intérieur d'un système étant entendu que l'organisation sociale et le

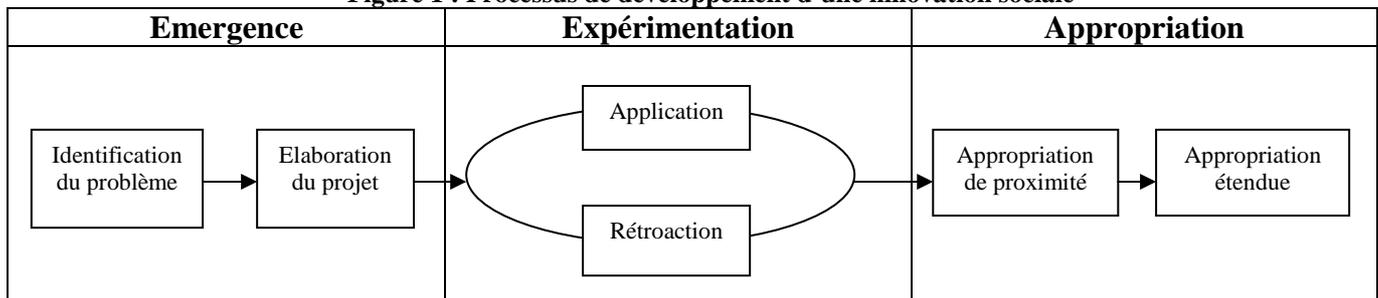
	<p>système technique s'harmonisent de façon optimale ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la perspective non instrumentale (Dadoy, 1998) : l'innovation sociale concerne la réorganisation du travail et l'administration des personnels. Il s'agit d'une « destruction-restructuration ».
--	---

Source : d'après Cloutier (2003).

1.1.2. La naissance de la logique d'innovation sociale

Le réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS) propose une description du processus d'innovation sociale construit à partir de huit innovations sociales sélectionnées dans divers secteurs et domaines.

Figure 1 : Processus de développement d'une innovation sociale



Source : RQIS

L'étude de ces trois phases est d'importance sachant que le point clef porte sur l'émergence. Nous verrons que dans le cadre du projet d'antenne sociale, l'échec s'explique en majeure partie par une mauvaise élaboration du projet : les acteurs politiques non associés et l'absence de légitimité des porteurs de projet.

Le processus d'innovation n'est plus analysé selon un modèle linéaire mais de façon endogénéisée et dans un cadre multiforme (Richez-Battesti, 2009).

1.2. Les leviers et les freins au développement de l'innovation sociale

1.2.1. Les facteurs favorables à l'innovation sociale

Bourque et al. (2007) identifie six facteurs favorables à l'innovation sociale. Le premier porte sur le fort engagement des initiateurs se traduisant par leur énergie et la passion pour le projet. Le deuxième facteur, proche du premier, est constitué par la détermination des promoteurs pour franchir les obstacles. Le troisième facteur renvoie à une certaine souplesse des bailleurs de fonds qui acceptent de travailler en transgressant, de certaine manière, les règles. Le quatrième est proche du troisième en ce sens qu'il repose, dès le départ, sur un financement important. Le cinquième facteur s'appuie sur l'implication des personnes directement concernées par des problèmes sociaux. Enfin, le sixième facteur concerne le soutien du milieu ou de certains partenaires.

1.2.2. Les freins au développement de l'innovation sociale

Les travaux menés par Lévesque (2002) mettent en évidence que l'économie sociale présente sept faiblesses au développement des innovations. L'économie sociale ne peut pas s'introduire dans tous les secteurs de la vie économique, notamment ceux à forte capitalisation. Les réponses apportées par l'économie sociale à la pauvreté se cantonnent au

niveau microéconomique car elle repose sur la réciprocité. L'économie sociale investit des créneaux délaissés par l'Etat et par des marchés. Elle éprouve de plus en plus de difficultés à mobiliser les ressources financières qui occupent la seconde place derrière les personnes. Son existence repose sur un soutien. Elle exige un fort investissement dans la formation et un apprentissage pour assurer le bon fonctionnement démocratique. Enfin, l'évaluation des actions menées dans ce secteur reste difficile en raison de l'absence d'outils spécifiques alors que l'évaluation sociale demeure stratégique pour assurer la pérennisation des structures.

Les travaux de Bouchard (2006) viennent compléter les recherches de Lévesque (2002). Il existerait trois difficultés au développement de l'innovation sociale dans le cadre des EESS. La première concerne la singularité des expérimentations dans l'économie sociale et l'incertitude de leurs effets du fait de leur caractère expérimental. Les comparaisons et l'évaluation sont difficiles du fait de l'absence d'échelles de mesure. La deuxième difficulté porte sur le caractère politique de l'innovation sociale qui se trouve portée par l'économie sociale elle-même. Enfin la troisième difficulté identifiée provient de la construction scientifique du champ de l'économie sociale dont les contours restent mouvants. Le risque est que le chercheur s'implique de façon subjective dans cette construction au détriment de la théorisation.

Lors de son étude, Bourque et al. (2007) ont également relevé quatre freins au déploiement de l'innovation sociale. La première source de blocage identifiée provient de la rigidité législative d'accès aux financements. La deuxième source porte sur le manque de financement qui empêche la consolidation des initiatives mises sur pied. Le troisième frein renvoie aux réactions suscitées par le changement. Enfin, un dernier obstacle émerge : le manque de sensibilité sociale face à certains problèmes sociaux.

Les recherches menées par ces auteurs montrent que les caractéristiques intrinsèques de l'économie sociale peuvent constituer des sources de blocages au développement d'innovations sociales.

Au travers de cette communication, nous présenterons le cas d'une innovation sociale, l'instauration d'une antenne jeunesse CRF au cœur d'un campus universitaire, qui n'a pu aboutir. Nous vous proposons d'analyser les raisons de l'échec de ce projet répondant pourtant aux critères d'évaluation d'une innovation sociale.

II. Présentation du cadre méthodologique

2.1. Le partenariat Croix-Rouge française- Université de Reims

L'étude de cas présentée a pu voir le jour grâce à la conclusion d'une convention de parrainage entre la CRF et l'URCA signée en septembre 2009. Dans le cadre de ce partenariat, la CRF a ouvert ses portes aux étudiants de l'URCA par l'accueil de stagiaires, l'organisation de conférences et la collaboration à de nombreux projets collectifs.

Cette relation privilégiée avec la CRF nous permet de dresser un historique de cette grande association, notamment sur ces engagements en matière d'innovation sociale.

2.2. La Croix-Rouge française au cœur des défis de l'innovation sociale

La CRF se veut un géant (52 000 bénévoles, 17 000 salariés et 550 établissements) dynamique malgré sa taille. Son projet associatif « humaniser la vie » est résolument tourné

vers une logique d'innovation sociale. Son objectif demeure de lutter contre toutes formes de souffrances. Derrière ce sens de l'action, la communauté Croix-Rouge est amenée à transformer les besoins repérés auprès des populations en actions concrètes sur un territoire donné. Nous pouvons citer comme exemple la création des haltes répit Alzheimer destinées à soulager les familles pendant quelques heures par la prise en charge de leurs proches atteints par cette maladie. Ces haltes répit ont vu le jour grâce à l'implication d'un groupe d'étudiants en collaboration avec la CRF et l'ORRPA¹. Un autre exemple illustre la dynamique engagée par la CRF : la création d'établissements d'accueil pour les enfants autistes dont la prise en charge reste très compliquée pour les familles. Enfin, on peut noter la création en 2010 de la Fondation pour le lien social par la CRF et l'Institut de France dont la mission est de favoriser les initiatives et l'innovation en matière de lutte contre la précarité et l'exclusion.

La CRF accorde une place importante à l'innovation sociale et cherche à la promouvoir dans ses territoires d'implantation avec plus ou moins de succès. Au travers de la présentation et l'analyse d'un cas pratique portant sur l'instauration d'une antenne jeunesse CRF sur un campus universitaire, nous vous proposons d'observer le processus de développement de cette innovation sociale et de tenter d'expliquer les raisons ayant conduit à son abandon.

III. L'instauration d'une antenne jeunesse Croix-Rouge française : l'histoire d'un abandon

3.1. Une antenne jeunesse Croix-Rouge française : une initiative innovante et socialement utile

3.1.1. La création d'une antenne jeunesse CRF comme un moyen de lutter contre la précarité étudiante

Un groupe d'étudiants de master 1 management a entrepris de réaliser une étude de faisabilité sur la création d'une antenne sociale CRF sur leur campus universitaire. Cette idée a germé dans l'esprit de ces étudiants suite à une expérience similaire menée par les secours Populaire français à Lille. Soutenus par la CRF, ils ont entrepris une étude de faisabilité du projet sur une période allant de fin septembre 2009 à début décembre 2009.

Le groupe a commencé sa réflexion sur la pertinence du projet. Ils sont arrivés au constat que 500 étudiants²rémois sont jugés en situation de précarité très avancée, c'est-à-dire qu'ils rencontrent des difficultés pour assurer la satisfaction de leurs besoins physiologiques et de sécurité à savoir pour se nourrir, se vêtir ou se loger. Certains ne prennent qu'un seul repas par jour. En réaction à la montée de la pauvreté des étudiants de la région Champagne-Ardenne, la délégation départementale a décidé d'apporter son soutien à la mise en place d'une « antenne Jeunesse Croix-Rouge ».

Une réflexion a été menée autour de trois axes principaux :

- Les fondements du projet ;
- La localisation de l'antenne jeunesse ;
- Les moyens humains et financiers nécessaires.

¹ Office Rémois des Retraités et des Personnes Agées

² Union du 8 décembre 2008.

3.1.1.1 Les fondements du projet

Le projet est né de la volonté d'un groupe d'étudiants de l'université de Reims de reproduire l'expérience de l'antenne sociale du Secours Populaire Français (SPF) sur le campus de l'université de Lille 1. Cette antenne sociale du Secours Populaire a ouvert ses portes en septembre 2009 et permet aux étudiants en difficulté d'obtenir des produits alimentaires et d'hygiène en contrepartie de leur engagement dans des actions de solidarité. A l'ouverture, une permanence de deux heures le mardi a été organisée par des bénévoles du SPF et les bénéficiaires eux-mêmes. Face à l'augmentation croissante du nombre d'étudiants accueillis, le Secours Populaire a ouvert une deuxième permanence le vendredi en fin d'après-midi.

La réussite de cette initiative est due en grande partie à la connaissance de l'association par les étudiants. Le SPF accueillait déjà 300 étudiants à son antenne locale. Par ailleurs, le projet a été mené par la Vice-présidente de la vie étudiante, avec l'appui de la Présidence de l'université de Lille 1, en collaboration avec la fédération nord du secours populaire. La légitimité du projet et son portage politique étaient ainsi assurés au démarrage du projet.

Cette initiative est partie d'un constat : 500 étudiants se trouvent dans une précarité très avancée sur les 23 000 étudiants que comptent l'URCA (chiffres de l'Aserca, 2008). Or, lutter contre l'échec à l'université, passe déjà par la possibilité offerte à chacun d'étudier dans des conditions décentes. L'URCA se situe dans une région qui perd des habitants et avec un département, les Ardennes, qui subit la crise économique de plein fouet avec la fermeture de plusieurs sites industriels. La précarité est une réalité. L'objectif affiché est de tenter de reproduire l'exemple lillois avec un partenaire proche : la Croix-Rouge française. La CRF est apparue comme un partenaire en raison de la convention la liant à l'URCA. La CRF et l'URCA sont liées par une convention d'ordre pédagogique, depuis septembre 2009, donnant lieu à des conférences sur les activités de la CRF auprès des étudiants, à l'accueil de stagiaires et à la collaboration étroite de cette dernière avec les étudiants sur des projets collectifs. Elle est en mesure d'apporter une aide similaire au SPF à la fois sur le plan alimentaire et pour l'accompagnement au quotidien.

L'encadré 1 décrit l'expérimentation menée au sein du campus de Lille 1.

L'ouverture d'une antenne du Secours Populaire Français

Le Secours Populaire Français a ouvert en 2009 une antenne pour venir en aide aux étudiants en difficulté sociale ou économique sur le campus universitaire de Lille 1, expérience unique en France. Selon le bilan du Centre Universitaire de Promotion de la Santé (CUPS), il est de plus en plus fréquent que les étudiants ne fassent qu'un repas par jour et se retrouvent en difficulté pour payer leur inscription et autres frais universitaires.

La permanence a pour objectif d'apporter de l'aide et du soutien aux étudiants en difficulté. Le fonctionnement de l'antenne repose sur une logique du donnant-donnant : les étudiants passent un contrat moral avec l'association pour bénéficier d'une aide alimentaire ou financière par le biais du « micro-crédit solidaire », fonds spécifique étudiant donne 6€ contre 50€ de marchandise. En contrepartie, le bénéficiaire s'engage à s'impliquer dans des actions de solidarité.

Le projet a été porté conjointement par le Secours Populaire Français et la Vice-Présidente de la vie étudiante de Lille 1. L'objectif est de permettre aux étudiants en difficulté de trouver un accueil et un accompagnement sachant que beaucoup hésitent à recourir aux services de l'université par culpabilité.

L'ensemble des acteurs de ce projet a pu compter sur l'appui de la Présidence de Lille 1 : « *Il faut que nous mobilisons tous les moyens nécessaires pour que ces étudiants puissent se consacrer à leurs études et réussir* » Philippe Rollet, président de Lille 1.

Pour les aider, l'antenne du Secours Populaire ne proposera pas seulement une aide alimentaire aux étudiants : ils y trouveront accueil, écoute, mais aussi des aides en termes d'orientation et de médiation.

[...] Ne redoute-t-on pas que Lille 1 soit estampillée « *fac de pauvres ?* » Soupir.

Source : synthèse revue de presse Voix du Nord- 9 septembre 2009, La voix de l'étudiant- 24 septembre 2009.

La question qui se pose alors est de savoir si cette expérimentation est transposable sur le campus rémois avec la CRF.

Lors de la phase de diagnostic, il est apparu que la CRF pouvait apporter son appui sur plusieurs domaines : l'aide alimentaire et l'aide vestimentaire. Cependant, il existe déjà sur Reims des associations en charge de la distribution alimentaire et vestimentaire (Aserca³, Aumônerie Catholique, Entraide protestante, la Bourse aux vêtements...). Au cours de l'étude, les associations et organismes (Crous, associations étudiantes...) intervenant auprès des étudiants sur le campus ont manifesté des réticences à l'ouverture de cette antenne en y voyant une forme de « concurrence ».

3.1.1.2 La localisation de l'antenne jeunesse

La question de la localisation s'est posée avec insistance : l'antenne devait-elle être présente sur le campus (choix du SPF sur Lille 1) ou l'extérieur à celui-ci ? Les enjeux sont multiples : la popularité du campus, la volonté de répondre à un besoin de proximité, le coût,...

Tableau 2 : Le choix de la localisation de l'antenne jeunesse

	Avantages	Inconvénients
Localisation sur le campus	Proximité géographique des bénéficiaires Lieu dédié aux étudiants (et uniquement à eux) Faible coût (local fourni par l'université)	Absence de confidentialité Besoin de bénévoles Image du campus : « <i>fac des pauvres</i> »
Localisation extérieure	Confidentialité Faible coût (local mis à disposition par la délégation locale de la CRF) Personnels bénévoles disponibles sur place	Méconnaissance par les bénéficiaires des locaux et de l'organisation de la CRF Cela suppose une démarche « active » de la part des étudiants en difficultés

La localisation sur le campus était le choix retenu au départ par le groupe en charge du projet mais cette décision a dû être écartée en raison du manque de confidentialité (le respect de l'anonymat pour les étudiants bénéficiaires), la méconnaissance des actions de la CRF souvent réduite au secourisme ou aux actions humanitaires, et la réticence de la Présidence de l'université qui, contrairement à Lille, n'était pas à l'origine du projet. Mettre en place une antenne CRF suscite des questions de la part de la Présidence : accorder un local à la CRF suppose-t-il un traitement similaire pour les autres associations caritatives ? Quid de la

³ Aserca : Association de Solidarité des Etudiants de Reims Champagne-Ardenne située sur Reims, extérieure au campus universitaire.

neutralité et de l'impartialité de la Présidence par rapport aux autres organismes extérieurs ? Est-il opportun d'associer l'image de l'université (service public) à la CRF (organisme privé) disposant de ses propres établissements d'enseignement ? Quelles répercussions sur la popularité du campus implanté dans la cité des Sacres ? Le fait de ne pas avoir associé la Présidence au montage de ce projet a rendu difficile la discussion autour de ces questions et l'invention des solutions locales.

3.1.1.3 Les moyens humains et financiers

La CRF et plus particulièrement les délégations locales et départementales de Reims disposent des moyens humains (bénévoles et salariés) et financiers nécessaires pour mener à bien ce projet. Les coûts liés aux ressources humaines et aux besoins financiers sont plus lourds si l'antenne ouvre sur le campus qu'au sein de la délégation. Un accueil en délégation peut être réalisé par les bénévoles présents à la délégation locale grâce la distribution alimentaire ou la vesti-boutique. Une présence sur le campus nécessiterait la mobilisation de bénévoles en dehors de la délégation avec une ouverture similaire à celle du SPF sur Lille 1. Dans le cadre de l'expérience lilloise, au commencement, la permanence était ouverte deux heures le mardi de 12h-14h. Face à l'afflux de demandes, une deuxième permanence a été ajoutée le vendredi de 17h à 19h.

3.1.2. Une antenne jeunesse CRF: décryptage

A partir de la description du projet d'antenne jeunesse de la CRF et de la classification opérée par Cloutier (2003), on peut considérer que ce projet constitue une innovation sociale centrée sur l'individu. L'antenne jeunesse de la CRF se voulait un dispositif d'accompagnement destiné à aider les étudiants en situation de précarité de façon durable. Cette innovation aurait permis de répondre à un besoin social en aidant les étudiants à construire leur avenir universitaire dans de meilleures conditions.

La grille d'analyse d'une innovation sociale proposée par Cloutier (2003) nous permet de décrypter l'antenne jeunesse de la CRF en tant qu'innovation sociale et d'amorcer un début d'explication sur les causes de l'échec de ce projet.

Tableau 3 : Décryptage du projet Antenne jeunesse CRF

Dimensions	Critères	Antenne jeunesse CRF
La nature de l'innovation sociale	La tangibilité	L'innovation sociale peut être située sur un continuum immatériel/ matériel. Elle prend une forme intangible en s'animant dans l'action (Cloutier, 2003). <i>Cas Projet antenne jeunesse CRF :</i> <i>Le projet d'antenne jeunesse CRF amène à réfléchir sur les activités, les rôles et le travail de chacun pour mener à bien ce projet. Le projet prévoyait un lieu tangible un dispositif comportant deux volets (l'un alimentaire et l'autre vestimentaire).</i>
	La nouveauté	L'innovation se situe à un double niveau :

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ pour la CRF : il n'existe aucune antenne jeunesse CRF établie sur un campus universitaire ; ▪ pour l'URCA : même si des actions sont menées par des associations et organismes, il n'existe pas une antenne spécifique dédiée à la lutte contre la précarité des étudiants.
	L'objectif général poursuivi	L'antenne jeunesse poursuit un objectif axé sur la volonté de résoudre une problématique sociale : la précarisation des étudiants.
Le processus d'innovation sociale	La diversité des acteurs	<p>La diversité des acteurs est considérée comme essentielle à la création et à la mise en œuvre de solutions nouvelles.</p> <p><u>Cas Projet antenne jeunesse CRF :</u> <i>La mise en place du projet a réuni de nombreux acteurs : la CRF, la présidence de l'université, les associations rémoises apportant une aide aux étudiants, la ville de Reims, des étudiants, enseignants.</i></p> <p>Dans le cadre de l'antenne jeunesse CRF, les porteurs de projet se trouvaient être des étudiants. Ce travail avait pour cadre un projet collectif de 3 mois. Dans ce temps réduit, le groupe d'étudiants n'a pu réaliser qu'une étude de faisabilité.</p> <p>Contrairement à l'exemple de Lille 1, le projet était porté par des étudiants et non par la Présidence de l'université. On peut s'interroger sur la légitimité du groupe de projet pour mener une telle innovation. Dans le cas lillois, l'une des conditions majeures de la réussite du projet repose sans doute sur l'appui de la Vice-présidente disposant de la légitimité, des moyens et du statut.</p>
	La participation des usagers	<p>Une analyse de la revue de littérature révèle que la participation active des usagers ou des organismes chargés de les représenter constitue une caractéristique essentielle.</p> <p><u>Cas Projet antenne jeunesse CRF :</u> <i>Le projet est mené au départ par des étudiants qui connaissent des étudiants en situation de grande précarité... néanmoins, le fait de connaître des étudiants en précarité ne signifie pas pour autant les avoir associés au projet. Il n'y a pas eu de consultation pour connaître leurs besoins réels.</i></p>

<p>La cible des changements</p>	<p>Les innovations sociales sont élaborées et mises en œuvre pour contribuer au mieux-être des individus et des collectivités. Ces améliorations se veulent durables et se placent sur trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ sur le plan de l'individu ; ◆ sur le lieu de vie ; ◆ sur le lieu de travail. <p><i>Cas Projet antenne jeunesse CRF :</i> <i>L'antenne jeunesse a pour but de contribuer au mieux-être des étudiants à la fois sur les besoins physiologiques mais aussi sociaux (gardes d'enfants, insertion professionnelle...).</i></p>
<p>Les résultats obtenus</p>	<p>L'innovation sociale doit répondre à des besoins non servis par les autorités et de manière durable.</p> <p>Les critères de succès des résultats obtenus sont à la fois subjectifs et conditionnels. Ils dépendent grandement de la nature même de l'innovation sociale en question. A l'image des Restos du cœur, un des critères de succès d'une antenne jeunesse ou de toutes autres aides d'urgence serait sa disparition à termes du fait d'une satisfaction, en amont, des besoins.</p> <p><i>Cas Projet antenne jeunesse CRF :</i> <i>Sur les 3 mois, une étude de faisabilité (phase d'émergence et non le résultat final) a pu être menée par les étudiants. Plusieurs points en ressortent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>des besoins réels et non satisfaits par les associations œuvrant actuellement ;</i> - <i>un partenaire extérieur prêt à s'engager dans la mise en place d'une antenne sociale pour les étudiants en situation de précarité ;</i> - <i>des réticences rencontrées : de la part de la Présidence de l'université, des autres structures présentes</i> <p><i>A l'issue des 3 mois, le projet a été abandonné.</i></p>

L'antenne jeunesse CRF constitue une innovation sociale que l'on peut qualifier de centrée sur l'individu. Du fait que ce projet n'ait pas pu voir le jour, il n'est pas possible d'évaluer ses résultats⁴ et la « performance sociale » qui aurait pu en résulter. Dans un tel contexte, face à un projet porté par un groupe d'étudiants, qui aurait contribué au mieux-être de ces derniers, comment expliquer son abandon ?

⁴ Le réseau québécois de l'innovation sociale (RQIS) a construit une grille d'évaluation reposant sur 4 dimensions et 20 critères.

3.2. Les raisons de l'abandon de l'antenne jeunesse CRF

3.2.1. Les facteurs de blocages institutionnels, organisationnels et sociaux

La présentation du projet d'antenne jeunesse de la CRF met en lumière la présence de nombreux blocages d'ordre **institutionnel**. Ces blocages sont internes à l'université mais aussi externes. A ce jour, il existe une faible diffusion de ce dispositif sur les campus universitaires français. Seules deux permanences du SPF sur les six créées sont installées au sein même de campus : Lille 1 et Albi. D'autres permanences ont ouvert en périphérie des Facultés et sont spécialement dédiées aux étudiants afin d'éviter qu'ils se sentent mal à l'aise dans les accueils pour tous : «*On s'est aperçu que les étudiants ne se sentaient pas bien dans les accueils pour tous. Ils voient des familles, des sans-abri, des mères avec leur bébé, etc. Ils ont l'impression que ce n'est pas pour eux*», explique Karine Vauloup, chargée de la jeunesse au Secours populaire. Les étudiants restent, en outre, une population difficile à toucher. Ce constat suscite des interrogations quant à la duplication d'une telle innovation sachant que la précarisation des étudiants est loin d'être un phénomène isolé. La réponse à la faible présence du SPF sur le campus s'explique par deux raisons. D'une part, les présidents d'université craignent de voir l'image de leur établissement entaché par une médiatisation de la misère estudiantine. D'autre part, certains Crous⁵ locaux se sentent remis en cause car ils sont en charge de l'aide sociale aux étudiants. Les associations rémoises accueillant des étudiants y ont vu une forme de concurrence notamment sur les parties concernant l'aide alimentaire et vestimentaire. Ce fait observé montre une forme de distanciation du lien social et de la coopération entre les associations (Delalieux, 2010). Les associations se sentent mises en concurrence car elles sollicitent auprès des mêmes bailleurs de fonds des subventions et se doivent, à ce titre, de justifier du bien-fondé de leur existence. Enfin, la CRF n'a pas communiqué davantage sur ses actions auprès du public cible... ce qui aurait pu contribuer à réduire la méconnaissance des étudiants à son égard.

Il ressort que l'échec du projet peut être expliqué dès la phase d'émergence (cf. figure 1 du RQIS). En effet, dès cette phase, la Présidence de l'université n'a pas été associée à l'élaboration du projet alors qu'il existait un portage politique sur Lille 1. Par ailleurs, il convient d'ajouter une deuxième explication : l'absence de légitimité des étudiants porteurs du projet ainsi que la durée octroyée (un trimestre à raison de deux jours par semaine). Seule une étude de faisabilité était envisageable.

A contrario, l'ouverture effective d'une épicerie sociale CRF mise en place fin 2010 est le résultat d'un long processus de négociation avec les autres associations rémoises, tant pour sa création que pour son mode de gestion. L'épicerie sociale est gérée par une salariée de la CRF et animée par une équipe de bénévoles non exclusive à la CRF. C'est à ces conditions que la Ville de Reims a accepté d'apporter son soutien financier. La problématique du maillage associatif d'un territoire et de la coopération nécessaire entre organisations de l'ESS et non leur mise en concurrence apparaît ici clairement.

Enfin, des freins d'ordre **sociologique** sont apparus auprès des étudiants. La création d'une antenne jeunesse de la CRF sur le campus universitaire amène à lever le voile sur la précarité étudiante et par la même soulève l'épineux problème du respect de l'anonymat. Il n'est pas rare de voir certains étudiants rencontrant des difficultés financières, « choisir » de faire un

⁵ Crous : centre régional des œuvres universitaires et scolaires

seul repas par jour pour pouvoir « joindre les deux bouts » et payer leurs dépenses courantes ou encore se soigner : «*Pour eux, la précarité est encore un peu taboue, il faut établir le lien et la confiance*», indique Abdelsem Ghazi, responsable pour l'Ile-de-France.

3.2.2. Un échec prévisible ?

Selon Taylor (1970), l'innovation sociale désigne de nouvelles façons de faire les choses dans le but explicite de répondre aux besoins sociaux. Il identifie cinq conditions de réussite : l'engagement des acteurs impliqués, la cooptation, les relations égalitaires, la recherche créatrice, le leadership idéologique. Pour le projet d'antenne jeunesse, l'engagement de tous les acteurs était d'inégale importance. Différentes catégories d'acteurs étaient engagées :

- un groupe d'étudiants : motivé par une étude de faisabilité mais disposant d'un temps très court et n'ayant pas de légitimité comme porteurs de projet ;
- la CRF qui aurait aimée être leader du collectif associatif comme sur le projet de l'épicerie sociale ;
- les bénéficiaires : étudiants en situation de précarité... non associés au projet ;
- les autres structures présentes sur place consultées lors de l'étude de faisabilité mais non associées au projet ;
- la Présidence de l'université.

Les relations n'ont pas été perçues comme égalitaires par les parties en présence (concurrence ressentie par les autres associations rémoises).

Pour d'autres auteurs, comme Potters (1998), les innovations sociales centrées sur l'individu seraient davantage exposées au risque d'échec. La difficulté majeure se base sur le fait que l'objectif de ce type d'innovation sociale pose le quartier comme une unité de vie sociale, faisant de l'intégration locale un pilier de l'intégration sociale. Or, l'intégration sociale est avant tout un problème multidimensionnel. Cette approche multidimensionnelle n'apparaît pas dans le projet qui reste centré sur le campus universitaire.

Enfin, la participation des bénéficiaires se révèle une condition essentielle à l'émergence d'innovations sociales. Les innovations sociales sont également rendues possibles grâce au développement de réseaux avec des partenaires diversifiés (Lallemand, 2001) ce qui a cruellement fait défaut dans cette aventure.

Conclusion

A partir de l'analyse de l'exemple de l'antenne jeunesse de la CRF, deux apports majeurs nous semblent ressortir : un apport sur le plan conceptuel et un apport sur le plan opérationnel.

Sur le plan conceptuel, L'étude montre que le projet n'a pas su fédérer d'autres partenaires autour de la CRF pour les multiples raisons évoquées précédemment. Deux raisons nous apparaissent comme particulièrement significatives. La première concerne la non consultation des bénéficiaires de l'antenne jeunesse CRF. Dans le cadre de la création de la bagagerie SDF, lors d'un débat entre les acteurs du projet, certains SDF ont exprimé leur intérêt et revendiqué leur citoyenneté : « *Y en a marre qu'on fasse des choses pour nous sans nous demander notre avis* ». Comment pouvoir mettre en place un projet sensé aider les étudiants en situation précaires, répondre à leurs besoins, sans les écouter ?

La seconde repose sur le collectif d'acteurs. Leurs rapports étaient inégaux, la légitimité des porteurs de projet se trouvait très fragile sans compter la concurrence entre les associations déjà présentes sur Reims pour soutenir les 500 étudiants concernés. La question de la concurrence entre les associations s'est également posée pour la mise en place de l'épicerie sociale sur Reims. Contrairement à l'antenne jeunesse, l'épicerie sociale a vu le jour mais avec un an de retard et au prix de nombreuses concessions de la part de la CRF, leader sur ce projet.

Sur le plan opérationnel, le projet d'antenne jeunesse a permis de dégager des enseignements sur la conduite de projet innovant en partenariat avec des associations privées. Un projet similaire est en cours actuellement avec le Secours Populaire Français, toujours porté par un groupe d'étudiants du campus de l'Urca mais sur de nouvelles bases. L'expérience passée ayant portée ses fruits, une de leur première démarche a été de prendre rendez-vous avec le président nouvellement élu pour demander son appui et son soutien au projet. Ensuite, ils ont étudié la complémentarité possible entre l'action du SPF et celles des différentes structures d'aides (comme le Crous) et associations (étudiantes ou caritatives) déjà présentes. C'est pourquoi, contrairement au projet initial lancé avec la CRF, l'antenne sociale du SPF ne proposera pas d'aide alimentaire ou vestimentaire mais bien d'accompagner des projets d'étudiants en faveur d'autres étudiants ou de publics en difficultés.

Pour conclure, nous pouvons retirer comme enseignements de cette étude de faisabilité que l'antenne jeunesse CRF n'a pas réussi à créer un engouement suffisant de la part de la CRF et de l'URCA. Les conditions de succès de l'exemple lillois n'étaient pas réunies : « *On peut penser que plus une pratique novatrice nécessite le concours d'un nombre important d'acteurs et la mobilisation de ressources variées, plus il sera difficile de la reprendre dans un autre milieu* » (Bourque et al., 2007).

Bibliographie

- Alter N. (2010), *L'innovation ordinaire*, Puf. pp. 282.
- Bernoux J-F. (2009), *Evaluer la performance de l'action sociale*, Dunod.
- Bezes Ph. (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties » L'impact du New Public Management, *Informations sociales*, 2005/6 n° 126, p. 26-37.
- Bouchard C. et un groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS) (1999), « Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel », p.1-26.
- Bouchard M-J. (2006), « L'innovation sociale en économie sociale ? », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection recherche- n°R-2006-01*.
- Bourguinat E et Fleury R (2007), « Une bagagerie biquotidienne pour les SDF », débats Les amis de l'Ecole de Paris du Management.
- Bourque D., Proulx J., Fréchette L. (2007), *Innovations sociales en Outaouais*, Rapport de recherche, série recherches, n°13, novembre.
- Cloutier J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier du CRISES, collection études théoriques- n°ET0314*.
- Dadoy M. (1998), « L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question », *Education permanente*, vol. 134, p.41-53.
- Dandurand L. (2005), « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, 2005/3 no115, p. 377-382.
- David, A. (2000), « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE.

- Debresson C. (1993), *Comprendre le changement technique*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- Dufour S., Fortin D., Hamel J. (1991), *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*, Montréal. Les éditions Saint-Martin, pp 183.
- Fouré C. (2001), *La nouvelle économie sociale*, Editions Syros, Paris.
- Gershuny J. (1983), *Social innovation and the division of labour*. London: Oxford University Press, 188 p.
- Lallemand D. (2001), *Les défis de l'innovation sociale*, Yssy-les-Moulineaux, ESF Editeur.
- Lévesque B. (2002), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovation sociales que les autres ? », Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS, le 15 mai 2001, sous le thème : « Le développement social au rythme de l'innovation ».
- Mattei J.F. (2011) « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2011/2 n°88, p. 27-34.
- Potters T. (1998), « Social innovation : Strategy against exclusion ? », Paper for the ISA-Conference.
- Powel W.W. et Di Maggio P.J. (Eds). (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Richez-Battesti N., Vallade D. (2009), « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, 2009/2 n° 30, p. 41-69.
- Taylor J. (1970), « Introducing social innovation », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 6, n°1, p. 69-77.
- Van Rompaey C , « Association et innovation sociale » , *Pensée plurielle*, 2005/1 no 9, p. 47-
- Vidal R. (2009), *L'économie sociale de A à Z*, numéro hors-série pratique n°38 bis, mars.