

# DES INNOVATIONS SOLIDAIRES : UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE ?

## SOMMAIRE

Introduction

1. Caractéristiques des besoins fondant les « nouvelles solidarités »

1.1. Répondre à un besoin, répondre à son propre besoin : la place des initiateurs

1.2. Envisager les besoins de manière transversale : des besoins à la fois matériels et symboliques

2. Caractéristique des modalités de réponses apportées par les initiatives en matière de nouvelles solidarités : une gouvernance innovante

2.1. Une gouvernance porteuse d'un nouveau modèle de société

2.2. Une gouvernance organisée selon des modalités plus collaboratives

2.3. Une gouvernance visant à la pérennité de l'initiative et à son changement d'échelle

Conclusion

Remerciements

Bibliographie et Sources

Rapports et ouvrages

Webographie

Entretiens

Annexes

Annexe 1 : Schéma explicatif

Annexe 2 : Cahier des charges de l'IRG

Annexe 3 : Fiches de cas

rapport  
d'étudiants

janvier 2017



## CONTEXTE

Ce dossier est le résultat d'un travail de plusieurs mois qui a été réalisé par sept étudiants de Sciences Po Grenoble en Master *Ingénierie et Gouvernance de l'Action Publique* à la demande de l'Institut de Recherche et débat sur la Gouvernance (IRG) dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut d'Études Politiques de Grenoble. L'objectif était d'ouvrir un travail de caractérisation des innovations locales en matière de solidarité à partir d'expériences identifiées (voir les 7 fiches de cas en annexe) dans l'agglomération grenobloise.

## AVERTISSEMENT

Les propos développés dans ce document n'engagent que ses auteurs. L'Institut d'Études Politiques de Grenoble et l'Institut de Recherche et débat sur la Gouvernance ne sauraient en être tenus pour responsables.

**Auteurs:** Jouve César, Laborde Flora, Mabilais Juliette, Marquer Max, Moulain Yann, Sabouraud Raphaëlle, Turon Christophe.

## INTRODUCTION

La solidarité est un des premiers concepts de la sociologie. Émile Durkheim s'en saisit dès 1893 dans son ouvrage *De la division du travail social*<sup>1</sup>, la définissant comme le concept qui régit et définit la cohésion sociale c'est-à-dire le bon fonctionnement et la conscience collective d'une société ou d'un groupe social. Durkheim établit deux types de solidarité. La première est dite mécanique, associée aux sociétés traditionnelles dans lesquelles la solidarité repose sur une proximité forte entre les individus et une conscience collective élevée au sein de la communauté. Les membres de la communauté jouent des rôles sociaux similaires. A l'inverse la solidarité organique, propre à nos sociétés modernes, s'appuie sur la différenciation des individus et sur leur interdépendance. Elle nécessite donc une coopération étroite entre les individus.

L'engagement de l'État Français en matière de solidarité, qui s'exprime notamment par l'État providence depuis les années 1940, a permis d'institutionnaliser cette interdépendance entre autres à travers un système de redistribution. L'État providence est ainsi devenu garant et maître d'œuvre de la solidarité publique. Son action se concrétise dans des politiques sociales et économiques, de redistribution et de protection. Ce modèle entre en crise dès les années 1980<sup>2</sup> avec une violente remise en cause de l'engagement de l'État dans la société. Avec la montée en puissance du courant néo-libéral, les aides prodiguées par l'État (comme les aides sociales) sont de moins en moins perçues comme une protection moderne de la société civile mais deviennent synonyme de frein à la relance de l'économie et de guichet à l'assistanat. Par ailleurs si l'État est à l'origine de grands dispositifs solidaires comme l'assurance maladie, le régime d'allocation chômage et de nombreuses aides sociales, il ne réussit pas à couvrir l'ensemble des besoins (croissants et de plus en plus complexes) de la société, ce qui joue en faveur des critiques de l'État Providence.

*« Dès lors, et dès les années soixante-dix, la solidarité privée se développe en complément voire en remplacement de la solidarité publique. De proximité, à visage humain et de caractère plus spontané la solidarité privée comble, symboliquement et matériellement, les manques et interstices de la cohésion sociale et renoue sans doute avec la dimension mécanique de la solidarité. Elle prend forme via la famille, les organisations confessionnelles et les associations par le bais de l'échange privés d'argent, de biens et de services. Mais elle est elle aussi porteuse d'effets induits pervers puisqu'elle entretient, voir renforce les inégalités sociales. Elle ne permet pas non plus de répondre aux besoins de manière systémique. »<sup>3</sup>*

L'articulation entre solidarités publiques et privées est donc fondamentale pour ouvrir une refonte intégrée du système de solidarité. Pour cela il convient de répondre à la question « de quelle(s) solidarité(s) les populations ont-elles besoin aujourd'hui ? » Pour ce faire, il nous incombe de partir des points de rencontre entre les besoins et les réponses innovantes apportées dans le cadre de nouvelles solidarités développées au niveau territorial entre les collectivités locales et les acteurs privés. L'analyse de ces innovations en matière de solidarités est l'objet de ce rapport.

Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) définit ainsi l'innovation sociale : « 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 des usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le 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... »<sup>4</sup>.

C'est pourquoi ce rapport est une première étape de recherche qui vise à identifier les critères qui caractérisent les innovations sociales. A partir de ce travail l'objectif sera dans un second temps de mieux comprendre l'articulation de ces innovations sociales avec les acteurs publics et le rôle qu'elles pourraient jouer dans la transformation de l'action publique.

La question initiale de l'IRG était donc : « Quels sont les caractéristiques des innovations locales en matière de solidarité ? ». Notre première approche de la question a d'abord été empirique. Nous avons commencé avec une récolte d'expériences à travers une série d'entretiens<sup>5</sup> dont l'objectif était ensuite la réalisation de fiches<sup>6</sup> sur des initiatives à la fois solidaires et innovantes dans l'agglomération grenobloise. A partir des cas étudiés nous avons élaboré une analyse transversale des caractéristiques récurrentes de ces initiatives. Cette analyse a pris forme d'abord dans un schéma récapitulatif puis s'est affinée avec la rédaction de ce dossier.

Le premier objectif étant de rendre un travail cohérent malgré l'étendu du sujet et le temps de recherche imparti finalement assez court (trois mois), nous avons fait le choix de nous concentrer sur le territoire grenoblois. Ce choix répond aussi à une raison pratique, il était plus facile d'investir l'agglomération grenobloise, étant déjà sur place. Dès lors ce travail ne se veut pas exhaustif puisqu'il est focalisé sur une zone géographique et qu'il ne recense pas toutes les initiatives « innovantes et

1. DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, Paris, Felix Alcan, 1893. Réimpression : Paris, PUF 1991.

2. ROSANVALLON Pierre, *La crise de l'Etat Providence*, Seuil, 1981.

3. Voir en annexe, le cahier des charges de l'IRG.

4. « Rapport de synthèse du Groupe de Travail Innovation Sociale », Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, Paris, 2011. p.11

5. Dix entretiens ont été menés avec huit structures dont : les associations Entropie, A bientôt l'espère, Épisol, Les Amis du Zeybu, Les Nouveaux Jardins de la Solidarité de Moirans, la société Atypik, l'entreprise ULISSE, le CCAS de Grenoble. La liste des entretiens est détaillée dans les références du dossier. Ces entretiens ont donné lieu à sept fiches.

6. La réalisation des fiches a été effectuée à partir du modèle des fiches de Resolis.

solidaires » du territoire.

Ce dossier rend donc compte de l'ensemble du travail réalisé<sup>7</sup> mais dans un ordre qui diffère de notre démarche inductive de recherche. Nous proposons d'abord dans ce document une analyse des caractéristiques des nouvelles solidarités, qui est à la fois le cœur de notre travail et le biais le plus logique pour comprendre le lien entre les différentes initiatives que nous avons sélectionnées. Suivent en annexes les sept fiches de cas qui permettent de resituer en détail chacun des contextes de création et de développement des initiatives évoquées dans l'analyse. Enfin le schéma offre une récapitulation plus visuelle de l'ensemble des concepts abordés dans le dossier.

Au cours de notre enquête sur le terrain grenoblois, il nous est apparu que les initiatives dites de « nouvelles solidarités » que nous avons choisies ne sont pas fondées sur la réponse à de *nouveaux besoins* comme nous nous y attendions. Elles sont en fait caractérisées par une nouvelle manière d'envisager ces besoins, plus globale, et une nouvelle manière de construire la réponse à ces besoins. Nous avons donc élaboré notre analyse en deux temps : une première partie avec l'étude des besoins auxquelles choisissent de répondre les initiatives des nouvelles solidarités, et surtout leur compréhension de ces besoins ; une seconde partie sur les modalités de réponse à ces besoins et plus particulièrement sur les modalités de gouvernance qui se sont révélées être également au cœur des innovations de ces nouvelles solidarités.

## 1. CARACTÉRISTIQUES DES BESOINS FONDANT LES « NOUVELLES SOLIDARITÉS »

Comme nous l'avons vu en introduction, la solidarité est intrinsèquement liée aux différents besoins qu'elle recouvre. Dans le cas des nouvelles solidarités, on peut s'interroger : ces besoins sont-ils nouveaux ? Ou bien sommes-nous face à une nouvelle appréhension de besoins précédemment identifiés ? Et enfin, comment qualifier ces besoins ?

### 1.1. RÉPONDRE À UN BESOIN, RÉPONDRE À SON PROPRE BESOIN : LA PLACE DES INITIATEURS.

Pour remonter aux racines de ces « nouvelles solidarités » il est nécessaire de se poser la question de l'origine du besoin auquel répond l'initiative. En effet, nous avons pu nous rendre compte, au fil de nos entretiens, que dans certains cas les besoins auxquels les initiatives répondaient semblaient avant tout être ceux des initiateurs eux-mêmes. On peut donc se demander si toutes les initiatives dites « innovantes » se sont développées sur ce même schéma.

En effet, les premières initiatives de solidarités ont été rattachées à des besoins observés et venaient répondre à un déficit d'action étatique ou privée lucrative. Nous pouvons prendre comme exemple le mouvement *Emmaüs* dès les années 1950 en réaction à la vague de froid et pour lutter contre le mal-logement, ou encore les *Restos du Cœur* dans les années 1980, face au problème de la pauvreté et de la difficulté à se nourrir. Ces besoins observés, on les retrouve dans certaines des initiatives que nous avons étudiées, c'est par exemple le cas de l'association des *Amis du Zeybu* créée suite à la fermeture de l'épicerie du quartier. On est donc dans un schéma séquentiel plutôt classique de construction de l'action publique, tel que l'a décrit Charles O. Jones, où la première étape est « l'identification d'un problème public »<sup>8</sup>.

La maison d'arrêt de Varcès a effectué en 2014 un sondage auprès des détenus pour identifier leurs besoins culturels. Comme près de 90% des détenus ont écrit « cinéma » sur leur questionnaire, la prison a décidé de faire appel à *À Bientôt J'espère* pour venir projeter des films.

D'autre part, l'association a commencé par proposer en 2013 des séances de cinéma documentaire chez l'habitant, gratuites ; le public est composé d'une douzaine de personnes qui ne se connaissent pas forcément et n'ont parfois jamais vu de film documentaire au cinéma. Ainsi les fondateurs ont proposé une offre culturelle nouvelle sans qu'il y ait eu une demande exprimée par des habitants de Grenoble de créer cette structure. Le besoin identifié par les créateurs était celui d'être confronté à d'autres images que celles qu'on a l'habitude de voir et de pouvoir partager autour d'un film.

Mais de la même manière, certains besoins ont fait l'objet d'un processus de problématisation<sup>9</sup>, où la volonté personnelle, et les convictions des initiateurs entrent en jeu. Ainsi, l'un des objectifs – plus ou moins affirmé – est de faire prendre conscience de ce besoin auprès du public cible. Des besoins alors non exprimés, mais relevés par les initiateurs, sont ainsi suscités chez les bénéficiaires de l'action. Dès lors, le schéma classique est inversé puisque c'est l'action qui précède l'expression de besoins.

7. Fiches de cas, schéma et analyse.

8. JACQUOT Sophie, « Approche séquentielle (Stages approach) », *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Références », 2010 (3e éd.), p. 82-90.

9. Voir sur ce sujet : SHEPPARD Elizabeth, « Problème public », *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Références », 2014 (4e éd.), p. 530-538.



*Entropie* propose des ateliers *écologie-bricologie* dans des centres sociaux (MJC, école, associations, etc.) donc à des publics extérieurs à l'association et non-initiés aux thématiques de l'écologie et du bricolage. L'initiative a ainsi vocation à déclencher une réflexion sur nos modes de consommation et les solutions qui sont à la portée de chacun. L'objectif est de pallier à un manque d'information sur le sujet pour susciter l'action. Ce manque d'information n'est pas exprimé car il n'est pas ressenti par le public touché, mais la sensibilisation faite par *Entropie* l'incite à se renseigner et à mettre en œuvre certains petits gestes.

Cependant, la distinction entre une initiative qui répond à un besoin existant mais non exprimé par une population et une initiative qui génère un besoin chez le public touché est complexe à totalement identifier. Il est en effet souvent difficile de discerner si le besoin préexistait ou non à l'initiative.

Les origines de ces "nouvelles solidarités" sont ainsi plurielles en termes de schéma de développement. On peut en revanche constater des points communs en ce qu'elles répondent toutes à des besoins qui apparaissent comme transversaux : à la fois concrets et symboliques, ils traversent l'ensemble de ces actions.

## 1.2. ENVISAGER LES BESOINS DE MANIÈRE TRANSVERSALE : DES BESOINS À LA FOIS MATÉRIELS ET SYMBOLIQUES

Afin d'analyser les besoins associés aux initiatives de solidarité, il peut paraître aisé de distinguer deux catégories de besoins : les besoins concrets et matériels d'une part (la précarité énergétique, le manque de moyens pour manger, se vêtir, etc.), et les besoins plus abstraits symboliques d'autre part, comme la nécessité de rencontrer de nouvelles personnes, de se sentir citoyen, de participer au contrat social, de participer à la mise en place d'une nouvelle société (durable et équitable), de réaliser des objets soi-même. Ces besoins dits « symboliques » seraient intrinsèquement politiques : il s'agit d'être un participant actif de la vie de sa ville ou même simplement de son quartier, de se sentir utile en sortant d'une posture passive de consommateur pour devenir acteur responsable, partie prenante et autonome d'une autre société. Cependant nous avons remarqué que la frontière entre ces deux catégories est poreuse : quand une épicerie solidaire comme *Episol* dans le quartier de la Capuche à Grenoble propose différents tarifs aux clients selon leurs quotients familiaux, elle ne répond pas seulement

au besoin de s'alimenter à faible coût. Elle se veut également lieu de vie, lieu de rencontre du quartier, et non un simple lieu d'achat. Ainsi des bénévoles sont présents tous les jours pour l'accueil, des ateliers de cuisine gratuits sont organisés et des jeunes en insertion professionnelle sont employés.

Si des associations comme *Episol*, *ULISSE* avec sa Ressourcerie et *Les Amis du Zeybu* répondent à des besoins spécifiques, on remarque toujours que leurs objectifs dépassent la simple nécessité matérielle. Ainsi les besoins pris en considération par les nouvelles solidarités sont presque systématiquement transversaux. Nous avons donc élaboré une typologie pour recenser et classer les besoins identifiés que nous avons retrouvés dans plusieurs initiatives, cette liste n'est bien évidemment pas exhaustive.

### Le besoin d'entretenir des liens sociaux de proximité avec plus d'horizontalité

Cette position se distingue de l'action publique qui paraît souvent agir dans une démarche très verticale dans la relation entre les services publics et ses bénéficiaires, à la manière d'une politique du guichet<sup>10</sup>. Par exemple, *Episol* a pour objectif de recréer du lien social en offrant un lieu de socialisation qui permette aussi aux revenus les plus faibles d'avoir accès à des produits de qualité à prix cassés. Ce faisant, on essaie de sortir d'une relation de « subordination » entre le bénéficiaire et l'association.

### Le besoin de changer de regard (notamment sur la précarité ou le handicap)

Ainsi, *Atypik* propose un service de restauration où certains serveurs sont atteints d'autisme. C'est donc une réponse nouvelle car elle n'est pas médicale, mais qui vise une meilleure insertion sociale de ces personnes. *ULISSE Énergie* fait un diagnostic sociotechnique à domicile chez des ménages en difficultés financières concernant leur consommation d'énergie. Ce diagnostic est réalisé par des salariés en insertion. Le travail entre « pairs » permet d'éviter une relation de méfiance vis à vis du conseiller et de condescendance vis à vis du ménage.

### Le besoin de porter un projet politique commun et de se sentir actif dans la société

Ce besoin concerne à la fois les bénéficiaires des structures et leurs initiateurs. Par exemple, Jean-Jérôme Calvier, directeur adjoint d'*ULISSE*, et Christophe André fondateur d'*Entropie* sont tous deux ingénieurs de formation. Ils se sont tournés vers l'Economie Sociale et Solidaire à un moment de leur carrière où ils souhaitaient se sentir plus engagés.

**Entropie** organise des stages d'autoproduction encadrés sur demande individuelle. L'objectif de ces stages est de répondre à une problématique des usagers en leur faisant concevoir et fabriquer un objet particulier. Ils ont également vocation à transmettre un savoir faire et à rendre les stagiaires capables de reproduire leur objet. C'est ainsi que deux personnes qui souhaitaient se reconverter dans l'apiculture ont contacté Entropie pour les aider à concevoir et fabriquer leur parc de ruches. Outre l'intérêt économique du projet, il y avait également dans ce projet la volonté de ne plus dépendre des fabricants industriels de ruche et des circuits classiques du monde agricole.

Le souci d'offrir un service de qualité aux bénéficiaires, (que ce soit au niveau de la démarche ou du produit vendu).

Ainsi l'épicerie solidaire **Episol** apparaît comme une alternative à la supérette classique car elle vend en partie des produits bios ou locaux. On peut aussi mentionner l'association **ULISSE Services** qui ne s'occupe pas seulement de trouver un travail aux salariés en insertion mais qui cible l'emploi qui correspondra le mieux au profil et aux envies du salarié, d'où une palette variée de métiers possibles.

Ces besoins transversaux soulevés par les initiatives étudiées, ne sont pas particulièrement nouveaux dans l'espace public, mais c'est la manière d'appréhender ces besoins qui va caractériser ces innovations sociales.

## 2. CARACTÉRISTIQUE DES MODALITÉS DE RÉPONSES APPORTÉS PAR LES INITIATIVES EN MATIÈRE DE NOUVELLES SOLIDARITÉS : UNE GOUVERNANCE INNOVANTE

L'innovation, dans les initiatives que nous avons recensé en matière de solidarité, se réalise notamment à travers leur gouvernance, à la fois plus horizontale, et qui s'inscrit plus en profondeur dans un schéma de pensée politique.

### 2.1. UNE GOUVERNANCE PORTEUSE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE SOCIÉTÉ

Au-delà de la réponse aux besoins que nous avons vus précédemment, ces initiatives solidaires se singularisent par un fort aspect de théorisation d'un nouveau modèle de société. Cette théorisation peut intervenir au début du processus de construction du projet. C'est notamment le cas chez **Entropie** ou **À Bientôt J'espère**. Mais elle peut également intervenir plus tard, soit a posteriori

soit dans le processus de mise en place de l'initiative. C'est le cas des **Amis du Zeybu** dont l'objectif principal était de répondre à la problématique de la disparition de l'épicerie du quartier. La théorisation du modèle s'est ici faite dans un second temps.

Cette théorisation inscrit donc l'initiative dans un espace de réflexion plus large, parfois à l'échelle de la société, avec la vocation d'une réappropriation des outils politiques et économiques. Par exemple **Les Amis du Zeybu** (et plus globalement l'ensemble du mouvement des monnaies locales complémentaires) ont comme but de se réapproprier l'outil monétaire dans un objectif de stimulation de l'économie locale. Dans le même esprit, l'association Entropie travaille à la réappropriation du mode de consommation et du mode de production des objets, cherchant à proposer une alternative au circuit capitaliste classique. **À Bientôt J'espère** suit un schéma similaire par le biais de la programmation cinématographique (et plus particulièrement le documentaire) en diffusant chez les habitants des films qui ne trouvent pas de place dans le circuit classique de distribution. Pour donner un dernier exemple, le restaurant **Atypik**, permet aux familles de se réapproprier la question de l'autisme en repensant la place des autistes dans la société. Considérant que l'autiste n'a plus sa place dans un univers médicalisé et en marge de la société, l'association l'insère dans un métier finalement très social qu'est celui de serveur dans un restaurant. On constate donc que toutes ces initiatives tentent de prendre du recul vis à vis du modèle existant et institutionnalisé en proposant des alternatives.

À côté de ces initiatives qui développent un modèle presque militant, on peut trouver des initiatives où la théorisation est moins centrale, c'est notamment le cas pour **ULISSE** et **Episol**. Mais même si ces initiatives n'ont pas un fort degré de théorisation, elles comportent une importante dimension politique. Ainsi pour **ULISSE**, on trouve l'idée que l'insertion sociale passe par le travail. Pour **Episol**, il y a le constat que le lien social est plus ténu chez les personnes en situation de pauvreté, et la volonté d'y remédier à travers une épicerie qui soit également un lieu de vie sociale.

Mais quel que soit le degré de théorisation, c'est bien cet élément qui va influencer sur ces nouveaux modes de gouvernance. En effet, que ces initiatives s'intéressent à un aspect spécifique de la société ou à son ensemble, la question de la place centrale de l'individu est au cœur de leurs actions. Leurs modalités de gouvernance vont donc se vouloir plus collaboratives.



## 2.2. UNE GOUVERNANCE ORGANISÉE SELON DES MODALITÉS PLUS COLLABORATIVES

La prise en compte de nouveaux besoins ainsi que la théorisation permet l'émergence de nouvelles formes de gouvernance en accord avec ces deux dimensions.

L'autonomie est un premier élément de gouvernance. Elle permet la transformation des rapports sociaux vers plus d'horizontalité. Ce modèle est intrinsèquement lié aux problématiques du développement durable et au mouvement du *Do It Yourself*, ce mouvement de fabrication artisanale d'objets du quotidien et de partage des savoir-faire dont l'un des objectifs est de s'autonomiser du système capitaliste classique et de l'industrie<sup>11</sup>. L'objectif de cette autonomie est d'accroître l'indépendance de la structure vis à vis d'autres personnes physiques ou morales, ce qui lui confère une certaine liberté d'action. Lorsque cette autonomie est très forte, on peut parler d'autogestion. L'un des exemples assez parlant concerne **Les Amis du Zeybu** et leur logiciel de gestion le **Zeynux**. Développé spécialement par l'un des membres de l'association, c'est un logiciel libre (qui ne dépend donc pas de firmes lucratives de l'informatique). Il a été partagé auprès des associations « essaimées » comme **Zeybu2Claix** à Claix.

Cette autonomie, les structures visent également à ce que leurs bénéficiaires puissent y accéder, à travers une démarche d'*empowerment*. C'est notamment le cas pour Entropie, où le partage des savoirs, par exemple lors des ateliers bricolo-écolos, se fait dans une visée d'indépendance des bénéficiaires. C'est également le cas chez **ULISSE Énergie**, où l'objectif est de donner aux ménages en difficulté les capacités de mieux contrôler leur consommation énergétique, en leur donnant des codes de lecture et des conseils pratiques.

Une autre forme innovante de gouvernance est la mise en commun. Toujours dans une démarche d'*empowerment* et d'autonomisation, l'objectif est de ne pas être dans une démarche de concurrence avec d'autres structures, mais de partenariat et de mise en commun des ressources. On peut ainsi citer le partenariat entre **Les Amis Du Zeybu** et l'association Eybens Aide Urgence. En effet, c'est cette dernière qui gère la base de données recensant les bénéficiaires.

La mise en commun est donc un des moyens d'atteindre l'autonomie : ces deux types de gouvernances sont donc liés. Cette forme de gouvernance a ses effets propres. Tout d'abord la mise en place d'un rapport d'égal à égal avec les partenaires, puisque chacun a à y gagner. C'est aussi le cas entre les membres de la structure, malgré leurs différences, puisque chacun apporte

quelque chose à la communauté. Le deuxième effet est un rapport de proximité avec d'autres acteurs qui permet de créer du lien, basé sur un rapport de confiance et de coexistence. Enfin, la mise en commun participe à un changement de paradigme de la société qui dépasse la structure même, comme c'est le cas pour l'autonomie.

La dernière forme de gouvernance identifiée est l'adaptabilité. Elle est en partie issue de la mise en commun et de l'autonomie. Il s'agit pour la structure d'être capable de s'adapter à de nouveaux besoins apparus ou créés et à la manière d'y répondre. Le fait de ne pas être dans un rapport vertical et de dépendance permet cette adaptabilité à de nouveaux besoins, voire de stimuler l'apparition de nouveaux besoins. La mise en commun permet de multiplier les ressources et les savoirs pour mieux s'adapter aux besoins, mais aussi de répondre de manière plus efficace que si la structure avait été isolée. Ses effets sont multiples, à savoir une meilleure réactivité et empathie qui sont nécessaires pour percevoir le changement des besoins ou pour prendre conscience des nouveaux. Aussi, elle permet aux structures d'être plus polyvalentes, de mieux faire face au changement, d'être plus en phase avec l'évolution de la société et de mieux utiliser les ressources.

## 2.3. UNE GOUVERNANCE VISANT À LA PÉRENNITÉ DE L'INITIATIVE ET À SON CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Après avoir identifié ces trois éléments de gouvernance, il est important de noter que les structures qui répondent à des besoins font face à un impératif : être pérennes tant qu'elles n'ont pas répondu totalement à ces besoins. Cet objectif s'est retrouvé dans toutes les initiatives étudiées, il se nourrit des modalités de gouvernance (adaptabilité, autonomie et mise en commun) et permet d'atteindre un autre objectif, celui de faire évoluer le regard de la société sur un problème donné. En effet, changer la vision d'un grand nombre de personnes est difficilement atteignable si la structure n'est pas pérenne dans le temps et si son action est très localisée.

Cet objectif de pérennité est à rapprocher de la notion de changement d'échelle déjà fortement théorisée dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire<sup>12</sup>, elle permet principalement trois actions.

D'abord l'augmentation du nombre de structures d'utilité sociale afin de mailler tous les territoires où un besoin similaire existe. Ensuite, le développement des structures existantes, de manière à consolider les emplois et maximiser leur impact social ou environnemental. Et enfin, la structuration de l'initiative au sein de l'écosystème

11. HEIN Fabien, *Do it yourself ! Autodétermination et culture punk*, Le Passager clandestin, 2012.

12. Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle », Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, 2015.

et le renforcement des moyens afin de rendre le secteur plus cohérent et plus influent dans le jeu économique actuel.

Le changement d'échelle peut être abordé de plusieurs façons, selon les objectifs de la structure. Voici les principaux modèles de changement d'échelle :

**L'approfondissement** : Il s'agit de se focaliser sur l'activité en améliorant la qualité et l'impact sur chaque bénéficiaire. Dans le cas de nos exemples, Entropie propose des stages d'autoproduction accompagnée. La structure accompagne 1 ou 2 personnes qui veulent produire un objet, de la conception à la fabrication. Il ne s'agit pas seulement de produire l'objet mais surtout de transférer un savoir-faire au bénéficiaire.

**La diversification** permet de développer une ou plusieurs activité(s) plus ou moins proche(s) de l'activité principale. Ainsi *Entropie* met en place de nombreuses actions comme des ateliers bricolos-éclo, des stages d'autoproduction et un festival. C'est aussi le cas du restaurant Atypik qui développe son activité en proposant des cours (japonais, piano) aux personnes autistes.

**Le déploiement géographique** consiste à dupliquer son modèle sur d'autres territoires en créant de nouvelles entités. Cela peut se faire en partageant son savoir, en laissant la nouvelle entité autonome (comme l'ont fait *Les Amis du Zeybu* à Claix), en s'organisant en franchises ou en antennes décentralisées.

**La diffusion par fertilisation** : cela revient à mettre à disposition son savoir-faire à d'autres acteurs pour qu'ils reproduisent l'initiative. Ce modèle se démarque du précédent car il n'y pas une volonté par la structure de créer une nouvelle entité. C'est le cas des membres d'Entropie qui, dans une philosophie proche de celle des logiciels libres utilisent une licence ouverte pour toutes leurs fiches de conception. On retrouve aussi ce concept dans l'action des *Amis Du Zeybu* avec leur logiciel *Zeynux* à disposition de toutes nouvelles initiatives qui demanderaient l'autorisation pour l'utiliser.

**La coopération** : le but ici est de se rapprocher d'autres structures pour accroître l'impact social de leurs actions (que ce soit en mutualisant les ressources ou en menant l'activité ensemble). Ainsi, Entropie et À Bientôt J'espère sont membres de la pépinière *Cap Berriat*, ce qui permet d'avoir des locaux et une formation à moindre coût.

**La fusion** : c'est l'action de fusionner au moins deux structures. Soit en créant une nouvelle structure plus grande, soit en laissant une structure absorber les autres. Ce qui a été la démarche d'*ULISSE* avec ses quatre associations constitutives d'un même

groupement.

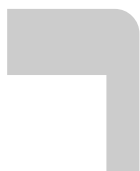
Le développement d'initiatives solidaires a pour but premier de répondre à des besoins auxquels les services publics ne répondaient pas, ou de façon non adaptée. Si ces initiatives sont bien accompagnées dans leur changement d'échelle, elles remplissent leurs objectifs de pérennité et de changement de vision de la société. Ainsi, ces initiatives représentent une ressource conséquente qui peut alimenter une modernisation de l'action publique. De ce fait, la question du changement d'échelle est importante puisqu'elle renvoie à la généralisation de ces pratiques sur le territoire et donc potentiellement à une « systématisation » de ces initiatives. La rédaction du rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » par le SGMAP (Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique) et le CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) en 2015 montre l'intérêt croissant des acteurs publics pour les initiatives solidaires. Toutefois, ce rapport révèle aussi que l'action publique en est encore au stade des recommandations et assume un retard par rapport aux impératifs de la société civile.

## CONCLUSION

Ce dossier est le résultat d'une étude partielle, fondée sur l'analyse d'une dizaine de structures, mais elle nous a permis à partir d'entretiens et de cas concrets de déduire des points de jonction entre les initiatives relevant des nouvelles solidarités.

Le point central qui s'est dégagé de notre étude est la question de la gouvernance, ce à quoi nous ne nous attendions pas. Nous imaginions avant d'entamer nos recherches que ces formes de solidarités innovantes répondent à de nouveaux besoins, mais l'essence innovante de ces initiatives réside plutôt dans la manière de traiter ces besoins et non dans la nature même des besoins. Au terme de ce dossier il convient d'ailleurs de préciser l'acception que recouvre l'expression « innovations solidaires ». Il semblerait que ces innovations soient toutes incrémentales, et non disruptives, c'est-à-dire qu'elles sont apparues par combinaison de plusieurs idées déjà existantes. Comme l'expliquait Loïc Cloez, membre de l'association *À Bientôt J'espère* dans son interview, il n'y a pas de table rase, les solidarités s'inspirent de concepts anciens et s'imitent entre elles.

Nous avons pris le parti dans ce dossier de détailler ces concepts qui structurent les nouvelles solidarités par des exemples d'initiatives privées, mais cette démarche ne doit pas occulter la place des institutions dans la transformation du champ de la solidarité. L'articulation de ces initiatives privées avec l'action publique est essentielle à



interroger, et cette question sera creusée plus profondément par l'IRG dans la suite du travail que nous avons réalisé. Voici néanmoins quelques pistes de réflexion qui ont émergées au cours de nos recherches.

Comment est-ce que cet investissement de la société civile réinterroge la place des institutions dans ce contexte de redéfinition des solidarités ? On peut d'abord noter une logique de « bottom-up » à l'œuvre à travers l'influence de ces nouvelles pratiques sur l'action publique. Le groupe de travail « Gouvernance des politiques de solidarité », dirigé par Michel Dinet et Michel Thierry, pointe en effet trois principes essentiels qui devraient être ceux des politiques de solidarité : « Une logique de projet global où l'objectif de solidarité traverse l'ensemble des politiques publiques [...] Une démarche de territoire constituant à la fois l'espace de connaissance des besoins et l'espace où se croisent les compétences [...] Une dynamique de participation »<sup>13</sup>. Ces trois principes recoupent les enjeux de l'ESS et les concepts des innovations solidaires évoqués précédemment. On observe donc un transfert de ces « bonnes pratiques » aux institutions. Mais la relation de l'action publique avec ces initiatives est-elle vraiment réduite à l'imitation de leurs nouveaux modes d'action ? Alain Denoyelle, président du CCAS de Grenoble et Adjoint au maire chargé de l'action sociale, nous a confié que l'action publique a aussi un rôle d'accompagnateur des initiatives, de « catalyseur de partenaires » pour reprendre ses mots. Diverses formes de coopération sont mises en place entre l'action publique et l'initiative privée : des partenariats « à distance » (financement, prêt de matériel ou de locaux, fourniture de ressources), des partenariats « proches » (logique de co-conception d'un projet), et des partenariats sous forme de délégation (stratégie de transfert des missions tout en gardant un œil sur leur exécution)<sup>14</sup>. Ces types de collaboration ne sont pas nouveaux mais s'approfondissent avec le développement des nouvelles solidarités vers un modèle où l'institution locale met en réseau les différents acteurs et notamment les initiatives locales avec les institutions à plus grande échelle. Enfin une troisième posture de l'action publique nous est apparue, celle de cadre d'émergence pour des initiatives. Matthieu Angotti, directeur du CCAS de Grenoble, définit l'initiative comme un projet porté par une unité (un individu ou un petit groupe moteur) dans un contexte. Selon lui, ce contexte peut tout à fait être celui d'une institution puisque ce qui compte c'est la volonté des individus et l'environnement favorable ou non au projet porté. Donc pour favoriser l'innovation il faut se poser la question du système qui permet la prise d'initiative. L'image de l'institution comme une grosse machine en inertie est répandue mais il faut aussi garder en tête sa puissance de force de frappe lorsqu'elle est lancée. L'articulation entre

action publique et innovations solidaires est donc plurielle et semble d'ores et déjà complexe à ce stade de l'analyse.

L'une des articulations qui intéresse particulièrement l'IRG serait la transformation de ces initiatives ponctuelles et très localisées en un système global par l'action publique, de manière à couvrir tous les besoins en matière de solidarité sur le territoire national. Ce travail de recherche s'inscrit de ce fait dans une réflexion plus large dont l'objectif est de définir les conditions de possibilité d'une systématisation de ces initiatives. Peut-on les généraliser et comment ? Ce dossier apporte quelques premiers éléments de réponse de par les concepts que nous avons détaillés, certains semblants de prime abord résister à une généralisation à trop grande échelle. En effet il apparaît a priori difficile de mettre en œuvre le concept d'horizontalité quand la structure brasse un trop grand nombre de personnes. De même le concept d'adaptabilité peut paraître limité une trop grande structure. Mais ces restrictions sont des hypothèses et d'ailleurs la notion de « trop grand » reste à définir. En tout cas l'idée de systématisation pose la question de l'échelle de territoire sur laquelle développer l'action solidaire. Nous n'avons pas traité cette question du territoire, car notre travail était focalisé sur l'agglomération grenobloise. L'approche territoriale locale semble être la plus pertinente en termes de réponse appropriée aux besoins, du fait de sa proximité avec le public. Cette proximité permet ainsi une analyse plus fine des problématiques particulières d'un territoire. De plus l'initiative solidaire est plus facilement suscitée par la confrontation directe avec les difficultés des personnes. Cependant cette échelle est problématique pour l'action publique parce qu'elle consiste en une réponse adaptée à un territoire, à un problème, à une particularité. Or comment faire système en agissant localement ?

13. Rapport du groupe de travail mis en place à l'occasion de la Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, p. 2-3.

14. Propos récoltés à l'occasion d'un entretien avec Matthieu Angotti, directeur du CCAS de Grenoble.





## BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

### RAPPORTS ET OUVRAGES

BEZÈS Philippe, *Réinventer l'Etat*. Presses Universitaires de France, Paris, 2009

BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 4e éd., Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), « Références », 2014.

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan, 1893; réimpression Paris, PUF, 1991.

HEIN Fabien, *Do it yourself ! Autodétermination et culture punk*, Le Passager clandestin, 2012.

ROSANVALLON Pierre, *La crise de l'Etat Providence*, Seuil, 1981

Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, « Ensemble, Accélérons. Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle », 2015.

JANVIER Guy, DINET Michel et THIERRY Michel, « Gouvernance des politiques de solidarité ». Dans *Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale* p.1-32.

### WEBGRAPHIE

Site de l'association « les Amis du Zeybu » : <http://www.lesamisduzeybu.fr>

Site du restaurant « Atypik » : <http://atypik-restaurant.fr>

Site de l'association « Entropie » : <https://www.asso-entropie.fr/fr/>

Site de l'association « Episol » <http://www.episol.fr>

Site de l'association « Les Nouveaux Jardins de la Solidarités » : <http://www.jardins-solidarite.fr/>

Site de l'association « ULISSE » : <http://www.ulisse38.com>

Site de la Ville de Grenoble, page concernant le CCAS : <http://www.grenoble.fr/48-le-ccas.htm>

### ENTRETIENS

Entretien avec Christophe André, Nolwenn le Nir, Corentin Paris et Eric Gouloubi, membres de l'association *Entropie* (les 4 et 13 octobre 2016).

Entretien avec Matthieu Angotti, directeur général du CCAS (le 2 novembre 2016).

Entretien avec Jean-Jérôme Calvier, directeur général adjoint de l'association *ULISSE* (le 21 octobre 2016).

Entretien avec Agnès Chamayou, directrice programmes et développement à *RESOLIS* (le 14 octobre 2016).

Entretien avec Loïc Cloez, membre de l'association *À Bientôt J'espère* (le 11 octobre 2016).

Entretien avec Alain Denoyelle, vice-président du CCAS de Grenoble et adjoint à l'action sociale de Grenoble (le 19 octobre 2016).

Entretien avec Jean-Marc Lefebvre, fondateur de l'association *Episol* (le 7 octobre 2016).

Entretien avec Jean-Jacques Pierre, fondateur et ex-président de l'association *Les Amis Du Zeybu* (le 11 octobre 2016).

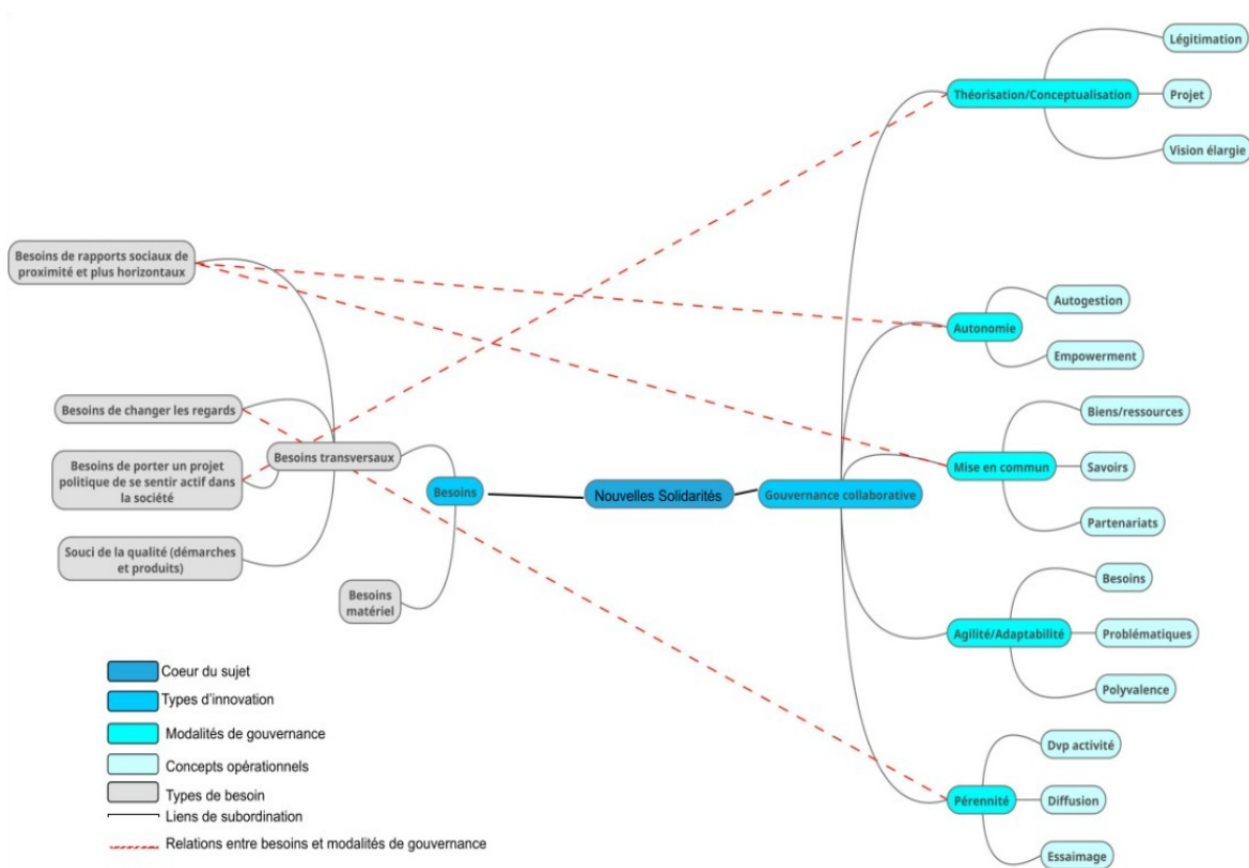
Entretien avec Murielle Sygeau, présidente de la société *Atypik* (le 24 octobre 2016).

Entretien avec Carole Vinatier-Samba, directrice des Nouveaux Jardins De La Solidarité de Moirans (le 18 octobre 2016).

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : SCHÉMA EXPLICATIF

Le cœur de notre sujet est l'étude des « Nouvelles Solidarités ». Ces initiatives de solidarité privée, sont innovantes sur deux points majeurs : les **besoins** qu'elles soulèvent, et leur **gouvernance collaborative** (Types d'innovations). Ces besoins sont divisés entre des besoins matériels précis, et une série de besoins plus transversaux (Types de besoins). La **gouvernance collaborative** elle, se décline en différentes *Modalités de gouvernance*, des grands principes qui guident la réflexion des initiatives. Enfin ces modalités de gouvernance, renvoient à des *Concepts opérationnels*, des concepts plus précis qui permettent de décrire la façon d'agir des initiatives. Les **besoins** étant parfois à la base des **modalités de gouvernance**, ils apparaissent reliés sur le schéma.



## ANNEXE 2 : CAHIER DES CHARGES DE L'IRG

### Etude de cas IRG-IGAP

2016-17

**Commanditaire** : Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG** : Séverine Bellina

**Titre** : Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités.

#### Contexte :

Dans un groupe donné, la solidarité est le « ciment de la cohésion sociale » (E. Durkheim). La solidarité se distingue en deux catégories : celle dite mécanique, dans laquelle la dépendance entre individu repose sur la conscience collective d'un groupe associée aux sociétés dites traditionnelles et celle dite organique, dans laquelle la dépendance entre membre repose sur la division des tâches, associée aux sociétés dites modernes. L'engagement de l'État moderne en matière de solidarité s'exprime par l'État Providence suite à la crise économique des années trente et à la Seconde Guerre Mondiale. L'idée est que l'État doit intervenir dans la vie économique et sociale afin de réduire la pauvreté, les inégalités et assurer la cohésion sociale. Cela se traduit juridiquement par les droits économiques et sociaux.

Dès lors, la solidarité publique se concrétise essentiellement en termes de protection sociale, pour répondre aux risques sociaux. En Europe, elle est pensée dans des dosages variables entre deux logiques. Celle Bismarckienne, dite assurantielle, liée à l'exercice d'un emploi et au versement de cotisations sociales. Elle a pu fonctionner en période de plein emploi mais ne résiste pas à la montée du chômage, à la démographie etc. Et la logique Beveridgienne dite universaliste, dans laquelle la protection sociale est étendue « à tous » par le biais de l'impôt.

La protection sociale est donc mise en équation avec l'impôt qui devient son mode de financement principal. Mais ce système doit rapidement faire face à aux limites rencontrées par l'État Providence dès les années soixante-dix face à la multiplication des besoins et les limites de revenus par l'impôt d'une part mais aussi aux impacts réels du système de protection sociale publique. Dans les faits, l'État ne parvient pas à répondre à l'augmentation et à la diversification des besoins mais qui plus est, le système de protection sociale publique porté par l'État Providence a des effets induits contradictoires puisqu'il développe une logique d'assistanat et nuit au dynamisme économique. La solidarité publique ne produit plus systématiquement de

lien sociale. Elle est souvent concrétisée par le droit ou à l'accès une aide financière. En outre, la bureaucratisation de la solidarité publique et sa technicisation la rendent anonyme et rigide. D'ailleurs, les termes dans lesquels sont envisagés sa réforme se limitent souvent à la question fiscale et à une restriction de l'universalité (face aux besoins croissants, la solidarité publique sélectionne toujours un peu plus les bénéficiaires les plus « fragiles », précaires, etc.) Ce faisant la solidarité publique est remise en cause dans ses fondements mêmes et dans sa fonction de cohésion sociale est désormais très indirecte.

Dès lors, et dès les années soixante-dix, la solidarité privée formelle se développe en complément voire en remplacement de la solidarité publique. De proximité, à visage humain et de caractère plus spontané la solidarité privée comble, symboliquement et matériellement, les manques et interstices de la cohésion sociale et renoue sans doute avec la dimension mécanique de la solidarité. Elle prend forme via la famille, les organisations confessionnelles et les associations par le biais de l'échange privés d'argent, de biens et de services. Mais elle est elle aussi porteuse d'effets induits pervers puisqu'elle entretient, voire renforce les inégalités sociales. Elles ne permettent pas non plus de répondre aux besoins de manière systémique.

On le voit, le lien entre solidarités publique et privée est fondamental tant pour renforcer leurs impacts réciproques que pour avoir un effet levier, et aussi pour diminuer, par leur complémentarité, leurs effets induits négatifs. Cependant cela ne suffit pas, car nous devons répondre à la question « de quelle(s) solidarité(s) les populations ont-elles besoin aujourd'hui ? » pour véritablement penser la refonte intégrée du système. Pour ce faire, il convient de partir des points de rencontre entre les besoins et les réponses innovantes apportées dans le cadre de **nouvelles solidarités développées au niveau territorial entre les collectivités locales et les acteurs privés**. L'analyse de ces innovations en matière de solidarités est l'objet de ce projet.

#### Projet proposé et questions posées :

Plus spécifiquement, le projet vise à identifier les critères constitutifs des solidarités nouvelles. Cela permettra, dans un second temps, de saisir comment elles s'articulent et interrogent les solidarités publiques.

A partir de sujets, territoires et initiatives rapidement identifiés avec les étudiants, les étudiants répondront aux questions suivantes :

Quelles sont les innovations sociales développées sur le territoire concerné ? -cartographie

Quels sont les critères permettant de distinguer parmi celles-ci des initiatives de nouvelles solidarités ? – *analyse*

**Méthodes de travail suggérées :** Bibliographie, interviews, enquêtes... définir un ou des modèles de fiches normalisés permettant un traitement ciblé des informations et des comparaisons. Une attention sera portée à l'équilibre entre travail collectif et travaux individuels avec l'objectif d'optimiser, en quantité et en qualité et dans le temps imparti, la production intellectuelle.

L'IRG facilitera l'accès à la documentation spécifique et à des acteurs clefs afin de démarrer rapidement le projet.

L'IRG pourra faire inviter un ou deux étudiants du ou des groupes aux rencontres dédiées à ces questions.

**Livrables :** Les réponses aux questions pourront être l'objet d'un écrit synthétique, celui-ci sera accompagné de fiches normalisées présentant des cas, des exemples, des notes bibliographiques... permettant de documenter le sujet. L'IRG pourra valoriser le travail des étudiants dans ses réseaux et sur son site.

Le groupe pourra s'appuyer sur les initiatives développées dans deux quartiers distincts de Grenoble tels que Saint Bruno et Victor Hugo (ce sont des exemples et non des prescriptions). Il est également possible que deux groupes d'étudiants travaillent sur ce même projet mais chacun sur un quartier distinct.

#### **Éléments de bibliographie :**

##### *Bibliographie générale :*

L'IRG, via ses partenaires notamment RESOLIS, fournira une documentation précise sur des cas de nouvelles solidarités dans d'autres villes de la région et dans d'autres régions afin d'aider les étudiants à développer leur projet et afin aussi, le cas échéant de valoriser leur travail (selon la qualité) dans un état des lieux plus global.



### ANNEXE 3 : FICHES DE CAS

- Ulisse Grenoble Solidarité et Ulisse Services
- Ulisse Energie
- Atypik
- Les Amis du Zeybu
- EPISOL
- ENTROPIE
- A Bientôt J'espère

#### Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

#### Fiche de cas – Ulisse Grenoble Solidarité et Ulisse Services Commanditaire : Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG :** BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas :** LABORDE Flora, MABILAIS Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi :** C'est une association qui fonctionne aussi comme une entreprise à but social. Cette hybridité de fonctionnement nous intéressait. Nous ne traitons pas de l'association ULISSE Energie qui est traitée en détail dans une autre fiche. Nous nous intéressons ici aux autres associations d'ULISSE avec une focale sur ULISSE Grenoble Solidarités et ULISSE Services.

#### Cas Choisis

**Nom :** ULISSE

**Lieu :** 1 rue Hauquelin, Grenoble

**Public cible et bénéficiaires :** personnes éloignées du monde de l'emploi, peu ou pas qualifiées pour leur proposer des missions de travail. Peuvent postuler :

- les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté,
- les bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA),
- les demandeurs d'emploi de longue durée,
- les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

**Statut, acteurs porteurs et articulation :** Groupe Économique Solidaire (GES), ULISSE est un ensemblier associatif de 4 structures membres qui ont chacune un statut associatif : ULISSE Grenoble Solidarité (la branche la plus ancienne puisque cet atelier et chantier d'insertion date de 1985), ULISSE Services, ULISSE Intérim et ULISSE Énergie. Bientôt une cinquième association les rejoindra : Solidura.

L'ensemblier ULISSE possède un unique président, Gérard Dulac, et un seul CA pour l'ensemble du Groupe Économique Solidaire (GES). Ainsi il y a un seul trésorier, une seule secrétaire etc. pour tout l'ensemblier ULISSE. Enfin 12 personnes travaillent pour les 4 structures. Cependant chacune des 4 associations membres a également son propre président : Françoise Trahand pour Ulisse Grenoble Solidarité ; Jean-Pierre Villeroy pour Ulisse Services ; Alain Buttard pour Ulisse Énergie ; Laurent Deslattes pour Ulisse Intérim (nouvellement élu en 2016 en lieu et place de Gilles Rousselot).

**Date de mise en place :** le regroupement des associations en "ensemblier" date de 2000. La création du Groupe Économique Solidaire ULISSE date de 2012.

**Budget :** 5 M euros, dont 3.03 M euros de chiffre d'affaires. ULISSE Services, ULISSE Énergie et ULISSE Intérim fonctionnent à 80 ou 90% sur leur chiffre d'affaires, tandis qu'ULISSE Grenoble Solidarité fonctionne à seulement 30% sur son chiffre d'affaires (la loi des chantiers d'insertion l'impose).

#### Contexte

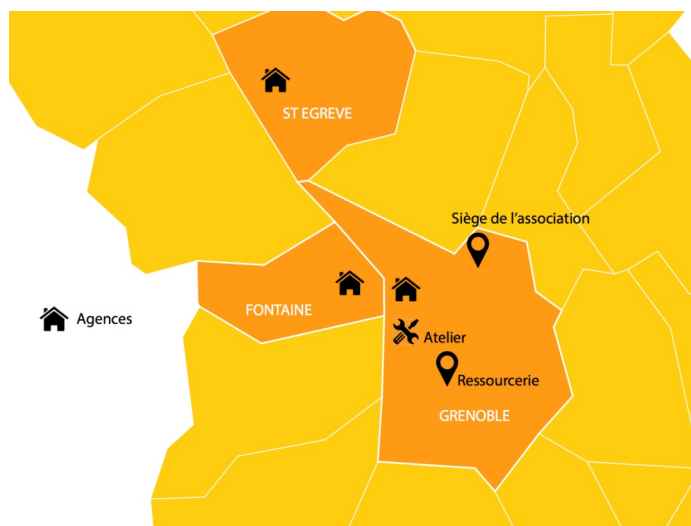
Quartier du siège de la structure : à côté d'un arrêt de tram B et de la place Notre-Dame, les bureaux d'ULISSE sont au cœur du centre-ville grenoblois depuis 2000. Cette grande accessibilité est utile pour les salariés en parcours de réinsertion qui viennent de tout Grenoble, tout particulièrement pour les salariés d'ULISSE Intérim qui doivent venir signer des contrats au siège régulièrement. Le siège n'est pas loin du quartier prioritaire "Alma-Très Cloîtres-Chenoise" où habitent de nombreux salariés.

Le chantier en revanche est mobile. La Ressourcerie est située au 2 rue Hippolyte Muller à Grenoble, dans le quartier Capuche, non loin d'EPISOL et de La Remise (autre chantier d'insertion qui travaille dans le textile). C'est la seule Ressourcerie à être située dans Grenoble même.

L'atelier est situé rue Ampère. Les conseillers en insertion sont dispersés dans les MDH, à Saint-Bruno, St Egrève et Fontaine. ULISSE Services possède 4 agences dans l'agglomération : centre-

ville, Chorier Berriat, Fontaine et Saint Egrève. Il y a peu d'acteurs d'insertion dont le siège social est à Grenoble même (et pas dans les communes alentours comme Saint-Martin-d'Hères etc.).

**Territoire concerné par leur action :** Grenoble et ses alentours.



Le but d'ULISSE depuis 1984 de « favoriser l'accès ou le retour à l'emploi de personnes engagées dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle ». Trois associations, Emploi 38, E3i et Grenoble Solidarité se sont regroupées en ensemblier, ce qui a permis de constituer et de mutualiser les forces de chaque filière. Le conseil d'administration d'ULISSE a imposé à l'origine que les associations constitutives d'ULISSE soient toutes à but non lucratif. Néanmoins les associations d'ULISSE cherchent à réaliser un chiffre d'affaires important pour pouvoir proposer toujours plus d'emplois et se développer. Ainsi ce Groupe Économique Solidaire (GES) fonctionne à la fois sur « un pied social et un pied économique » comme l'explique Jean-Jérôme Calvier.

*En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient pas aux besoins ?*

Les chantiers d'insertion existent depuis les années 80. Par exemple le groupe « Archer » (dont l'objectif est l'accompagnement de personnes mises en difficulté par la situation de l'emploi) à Romans-sur-Isère est né il y a 27 ans. Dans la région de Grenoble, on note aussi la présence des Nouveaux Jardins de la Solidarité à Moirans, qui appartient au réseau Cocagne.

Contrairement aux jardins de la solidarité, qui réinsèrent les personnes éloignées de l'emploi par l'agriculture et qui ont un nombre réduit de salariés, ULISSE a su s'agrandir au fil des années (de une à bientôt cinq associations) pour insérer toujours plus de salariés (371 actuellement) et pour proposer une grande variété de filières et donc de métiers : bâtiment-rénovation, production, ménage, vente, collecte et tri à la Ressourcerie, conseil aux ménages, etc. Ainsi les salariés en réinsertion peuvent choisir le métier qui correspond le plus à leur projet professionnel, ce qui n'était pas possible avant dans l'agglomération grenobloise. Ils choisissent également le type de contrat qui leur convient : Équivalent Temps Plein (ETP), Temps partiel ou Intérim.

### Objectifs de l'initiative

être un chantier d'insertion avant tout, toutes les associations ont pour but d'employer et d'accompagner les personnes jugées « inemployables », pour des contrats de quelques mois à 2 ans maximum. Les personnes rencontrant des difficultés socioprofessionnelles sont les premiers bénéficiaires d'ULISSE. 181 salariés sur 371 ont un niveau de formation inférieur au Certificat d'Aptitudes Professionnelles (CAP).

proposer des services aux particuliers ou aux collectivités répondant aux enjeux du développement durable : éco ménage, réemploi d'objets destinés au rebut, collecte de mobilier de

### Description du territoire concerné :

157 424 habitants.

M. Eric Piolle (Europe Écologie Les Verts) est maire de la ville depuis les élections municipales de 2014.

Les services publics présents sur ce territoire sont entre autres le département, la ville, la métropole, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), la Caisse d'Allocation Familiale (CAF).

La population active représente 46 % des habitants de Grenoble selon les données du Monde. 7,9 % des habitants sont sans emploi, un résultat inférieur au taux de chômage national qui s'élève à 10,4 %.

Le revenu médian annuel des habitants de Grenoble est évalué à 19 432 euros (2012), soit une augmentation de 2,2 % par rapport à l'année 2011. Ce chiffre est inférieur de 1,82 % au revenu médian national annuel (19 785 euros).

Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné : Besoins en termes de réinsertion professionnelle : Pôle emploi, chantiers d'insertion comme La Remise, Agences d'intérim classiques...

### Description de l'initiative choisie

*Origine de l'initiative*

bureau, débarras d'encombrants dans les rues de Grenoble, diagnostic de la consommation des ménages (voir fiche ULISSE Énergie), etc.

#### Actions mises en œuvre

	SERVICES - ÉNERGIE	ENVIRONNEMENT DÉCHETS	BÂTIMENTS TRAVAUX PUBLICS	PRODUCTION
ULISSE GRENoble SOLIDARITE				
ULISSE SERVICES				
ULISSE INTERIM				
ULISSE ÉNERGIE				

(Ulisse38.com, 2016)

offres aux particuliers : ULISSE Services propose des services à domicile payants (éco ménage, repassage, vitre, petit bricolage/jardinage et aide au déménagement). ULISSE Grenoble Solidarité gère La Ressourcerie (vente d'objets d'occasion à la boutique solidaire, mais aussi débarras et collecte d'encombrants à domicile). Les particuliers se rendent à la boutique ou contactent directement ULISSE pour se débarrasser de leurs encombrants.

offres aux professionnels : mise à disposition de personnel pour du BTP, de la restauration collective, de la collecte, du tri, de l'entretien de locaux, de la production, etc. ULISSE propose également un service écologique de nettoyage et vente de gobelets réutilisables ("ecocup") et de l'encodage de livres d'occasion.

Les salariés sont encadrés par des encadrants techniques, des responsables d'atelier et des conseillers en insertion professionnelle qui réalisent des suivis individualisés.

#### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Voici une liste des principaux partenariats privés :

Collectif Deuxième Acte (né en 2012) : structure de six associations spécialisée dans le réemploi d'objet. ULISSE organise avec eux des brocantes, la fête du développement durable, la fête des tuiles, une foire d'automne et un marché de Noël.

Shneider Electric dans le cadre du Pôle AlpEn (voir fiche ULISSE Energie).

DEVERA (depuis 2013) : c'est une marque du GEES (Groupement d'Employeurs de l'Économie Solidaire) pilotée par SOLIDURA et l'AMAFI, dont

l'objectif est de « Débarrasser vos déchets, Démontez vos équipements industriels, Valoriser vos déchets, Rénover vos locaux professionnels et Agencer vos espaces de travail ».

Papeteries de Vizille : le groupe Vicat a confié à l'Atelier d'ULISSE Grenoble Solidarité une première mission de sous-traitance afin de découper et de conditionner près de 17 tonnes de papier alimentaire pour un client allemand. Six salarié(e)s ont été initiés et formés au massicot pour arriver à tenir les délais et les 28 palettes ont été expédiées à temps.

RecycLivres pour la collecte de livres d'occasion puis leur encodage et conditionnement avant expédition vers une plateforme logistique de vente sur internet.

ULISSE aide à la valorisation des clauses sociales dans les marchés publics ou privés.

Bien que La Ressourcerie soit située au quartier Capuche, elle collabore peu avec EPISOL ou La Remise, il n'y a pas de réel « partenariat », ce sont des réseaux d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) différents. En revanche, ULISSE est le partenaire de deux autres réseaux d'insertion : « la Fourmi » au sud de Grenoble dont le siège social est situé à Vif, et une structure de mise à disposition de chauffeurs.

#### Articulation avec le service public

ULISSE a un accord avec le ministère du travail qui est leur ministère de tutelle, mais aussi avec l'Unité territoriale de l'Isère. Ils octroient chaque année à ULISSE des conventionnements, qui doit alors fournir des résultats en termes d'économies et d'insertion.

ULISSE fait de nombreuses candidatures à des marchés publics.

Forte dépendance vis à vis de l'État pour le chantier d'insertion : 70% de financements étatique pour ULISSE Grenoble Solidarité.

Partenariat avec la Métropole pour les dépôts de dons en magasin ou la déchetterie dans les chalets du réemploi. Par exemple ULISSE Services met tous les jours à disposition de La Métro plus de 50 salariés en parcours en remplacement des agents de collecte des ordures ménagères (ripeurs), des chauffeurs et des gardiens de déchetterie.

#### Résultats, impacts et retours d'expérience

80 sorties dynamiques à l'emploi, soit 43 % des

sorties. Parmi ces 80, 25 sont des sorties en emploi durable. Taux d'embauche : 10% pour ULISSE Solidarité, 50% pour ULISSE Services. Concernant ULISSE Intérim, plus de 40% des intérimaires accèdent à l'emploi durable.

« Je suis très contente, et les clients sont contents de moi », témoigne une salariée de ULISSE Services qui travaille dans l'éco ménage dans une vidéo. Comme l'explique la voix off de ce reportage, « il ne s'agit pas seulement de créer de l'emploi, mais de donner aux personnes en insertion une singularité qui leur permettra à l'issue de leur contrat de se vendre sur le marché du travail. »

Landry qui a travaillé à ULISSE Intérim explique qu'après deux ans, il est « prêt à voler de ses propres ailes ; merci à ULISSE. »

Il y a non seulement « des sorties positives d'emploi, mais aussi de la valeur ajoutée d'humanisme aux clients ainsi qu'une qualité de service », déclare le Président d'ULISSE.

L'impact environnemental est également important, avec de nombreux recyclages d'ordinateurs lors de déménagements d'entreprises par exemple.

#### Difficultés rencontrées

Un des premiers enjeux est de faire en sorte que l'ensemblier ne soit pas déficitaire. Certaines activités sont déficitaires ou peu rentables, comme l'Atelier et le ménage à domicile, d'autres fonctionnent très bien, comme ULISSE Energie. Pendant environ 28 ans, la Ressourcerie se situait au quartier île verte. Elle a déménagé en 2011-2012 à la Capuche, ce qui a engendré des déficits. Retrouver une clientèle et la fidéliser fut difficile au début. Le rééquilibrage budgétaire entre les différentes activités et associations d'ULISSE est donc essentiel, sinon la structure s'écroule. Les indicateurs varient tous les ans en fonction des structures, telle année dans le rouge, telle autre dans le vert selon l'association. La mutualisation est la force d'un groupe comme ULISSE. Il y a sans cesse compensation entre les structures. ULISSE est moins fragile que d'autres chantiers ou entreprises d'insertion grâce à cette pluralité d'activités.

Afin de conserver son statut de « chantier d'insertion » (et pas d'entreprise d'insertion), ULISSE Grenoble Solidarité ne peut pas dépasser 30% de chiffre d'affaire alors que l'association en a les capacités. Jean-Jérôme Calvier qualifie cette situation d'« aberration du système » car ce pourcentage imposé par l'État constitue un frein à leur développement économique. La dépendance vis à vis des subventions de l'État, de la région et du département, qui peuvent varier chaque année,

engendre une grande fragilité voire une « frustration ». L'État peut bloquer des décisions : si ULISSE veut 5 Équivalent Temps Plein (ETP) en plus car un nouveau marché s'est ouvert, l'État peut s'y opposer. ULISSE peut donc manquer des marchés par défaut d'embauche. Être une entreprise classique pourrait s'avérer plus facile, mais c'est un choix différent.

#### La nécessité de conserver une « taille humaine » malgré l'ajout de nouvelles associations.

La direction grossit chaque année (chargé de communication, chargé de relation entreprises, chargé d'insertion, etc.) donc ULISSE a besoin de plus de locaux.

Faire attention à ne pas rentrer dans une logique « business » au détriment de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'insertion. Faire du profit n'est pas la finalité première d'ULISSE. Le business est au service du social.

#### Informations supplémentaires

Exemples de groupes importants de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) aux services similaires à ULISSE :

Le groupe ARCHER, à Romans-sur-Isère, <http://www.archer.fr/>

Le groupe Val'horizon, à Trevoux, <http://www.valhorizon.fr/>

Le groupe ICARE, à Tassin de la demi-lune, <http://www.groupe-icare.com/>

Originalité / Critères d'innovation

#### En quoi l'initiative est-elle innovante ?

L'éco ménage chez les particuliers. ULISSE est confronté à une forte concurrence sur le marché du ménage chez les particuliers et a ainsi peu de clients. Afin de se démarquer, ULISSE forme ses employés à l'éco-ménage, l'utilisation de produits respectueux de l'environnement et des personnes (savon noir, bicarbonate de soude, etc.). ULISSE est force de proposition dans ce domaine. De plus, le salarié est davantage en dialogue avec les ménages : il n'exécute pas seulement des indications laissées sur un post-it, il a un livret de missions écologiques.

La Ressourcerie. En effet, la récupération puis le réemploi des déchets représentent un énorme potentiel d'innovation : le public ciblé, le choix des objets collectés, les lieux de collecte, leur valorisation, etc. ULISSE ne fait pas de réparation, seulement du réemploi d'objets. Par exemple l'État a créé de nouveaux éco-organismes il y a deux ans



pour le mobilier. Acheter une chaise bureau, c'est dorénavant payer une écotaxe pour financer la filière de recyclage. ULISSE s'est associé à ces organismes pour qu'ils leur donnent du mobilier en seconde vie qui servira à des Petite et Moyenne Entreprise (PME), des start-up pour qui du mobilier neuf coûterait trop cher.

La gouvernance et l'organisation. Depuis 4 ans, ULISSE est dans la transversalité. Direction générale pour les 5 structures. Coûts évités grâce à la mutualisation de la direction, la comptabilité, C.A. commun etc. Sécurisation du groupe car il y a un bilan comptable par association. Les chargés d'insertion étaient auparavant salariés d'une des 4 associations ; maintenant les chargés d'insertion sont salariés du groupe ULISSE et ont chacun une filière (ex : filière environnement). Avec la mutualisation des fonctions d'insertion, le suivi individuel est effectué par le même chargé d'insertion, même si le salarié en insertion passe d'ULISSE Grenoble Solidarité à ULISSE Services.

#### Est-elle généralisable ?

L'expansion d'ULISSE en tant que groupe a ses limites, plus de 6 ou 10 associations représenterait trop de difficultés. Jean-Jérôme Calvier se dit content si l'ensemblier à 5 associations fonctionne au moins une année. Le groupe ne sait pas de quoi l'avenir sera fait, l'incertitude est liée au fait qu'il faut re-candidater pour les marchés publics chaque année. Mais des initiatives comme ULISSE peuvent naître partout en France et existent déjà.

#### Quels projets a la structure pour l'avenir ?

L'intégration à l'ensemblier ULISSE d'une 5ème association, « Solidura », est prévue. « Solidura » gère depuis janvier 2007 deux chantiers d'insertion : l'Atelier DEEE et la « Brocante de mamie ».

L'Atelier DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques) est un chantier d'insertion spécialisé depuis 2006 dans la collecte, le recyclage et le réemploi de matériel électronique et informatique. Il propose aussi un service d'assistance et de support informatique dédié aux associations, structures de l'économie sociale et aux établissements d'enseignement. Il accueille une vingtaine de salariés en CDDI (Contrat à Durée Déterminée d'Insertion).

« La Brocante de mamie » est un chantier d'insertion qui, comme La Ressourcerie, vend à bas prix des objets d'occasion (vêtements, jouets, meubles, livres etc.). Il y a deux boutiques, une à Saint-Martin-d'Hères et une à Echirolles, ainsi qu'un entrepôt de réception des dons à Saint-Martin-d'Hères.

Solidura fait actuellement travailler et

professionnalise 28 personnes qui sont éloignées de l'emploi.

#### Sources

##### Liste des personnes contactées

Jean-Jérôme Calvier, Directeur Général Adjoint d'ULISSE

##### Documents consultés

Analyse des besoins sociaux réalisée par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble.

##### Site internet d'ULISSE

<http://www.ulisse38.com/7323-le-groupe.htm>

Brochures papier d'ULISSE

Les données du Monde :

<http://www.lemonde.fr/auvergne-rhone-alpes/isere,38/grenoble,38185/>

Site internet de Solidura :

[http://solidariteenfance.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18&Itemid=101](http://solidariteenfance.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=101)

Les filières métiers d'ULISSE

<http://www.ulisse38.com/6930-nos-activites.htm>

Les partenariats d'ULISSE :

<http://www.ulisse38.com/8479-projets-et-partenariats.htm>

<http://deuxieme-acte.fr/>

Reportage de 2015 sur ULISSE :

[https://www.youtube.com/watch?v=R\\_oDLzbSHb0](https://www.youtube.com/watch?v=R_oDLzbSHb0)

## Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

### Fiche de cas – Ulisse Energie

**Commanditaire :** Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG :** BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas :** LABORDE Flora, MABILAIS Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi :** ULISSE est une association qui fonctionne aussi comme une entreprise à but social. Nous avons choisi de nous focaliser sur la quatrième association d'ULISSE, appelée « ULISSE Energie », qui fait du conseil et accompagnement en maîtrise de l'énergie dans les logements et qui lutte ainsi contre la précarité énergétique.

### Cas Choisis

**Nom :** ULISSE Energie

**Lieu :** 1 rue Hauquelin, Grenoble

**Public cible et bénéficiaires :** les bénéficiaires directs sont les ménages grenoblois et des alentours de Grenoble (Crolles, Saint-Egrève...) en situation de précarité énergétique, c'est-à-dire qui ont du mal à payer leurs factures d'eau, de gaz et d'électricité en fin de mois. Les bénéficiaires indirects sont Gaz Électricité de Grenoble (GEG), Eaux de Grenoble et les collectivités car l'initiative limite les impayés, permet le respect de la loi énergétique, fait économiser d'éventuelles démarches administratives etc.

**Statut, acteurs porteurs et articulation :** 4ème branche du groupe ULISSE, ULISSE Energie est une association loi 1901 conventionnée « entreprise d'insertion » car elle vend une prestation de service auprès de collectivités, de fournisseurs d'énergie, de bailleurs sociaux qui achètent un service d'accompagnement à la maîtrise d'énergie de leurs usagers, clients ou locataires. Cette association emploie 5 salariés en insertion.

Elle a signé une convention de partenariat avec les parties prenantes clientes du service SOLENI, c'est-

à-dire les fournisseurs d'énergie comme Gaz Électricité de Grenoble (GEG) et Eaux de Grenoble, les collectivités et les bailleurs sociaux. L'équipe SOLENI est composée de 4 conseillers énergie en parcours d'insertion professionnelle qui ont suivi un plan de formation en plusieurs étapes (formation de 8 jours au diagnostic sociotechnique + habilitation électrique "BS manoeuvre") pour apprendre à conseiller les ménages sur leur consommation d'énergie.

**Date de mise en place :** le diagnostic énergie sociotechnique à domicile existe depuis 2011. La création de l'entreprise d'insertion ULISSE Energie pour développer le service SOLENI date, elle, de 2015.

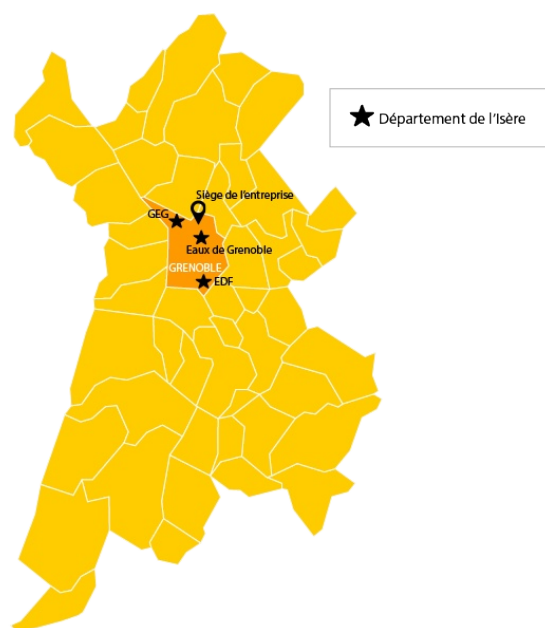
**Budget :** le budget total d'ULISSE est de 5 M euros, dont 3.03 M euros de Chiffre d'affaires. ULISSE Energie fonctionne à 80 % sur son Chiffre d'affaires.

### Contexte

Quartier du siège de la structure : à côté d'un arrêt de tram B et de la place Notre-Dame, les bureaux d'ULISSE sont au cœur du centre-ville grenoblois. Cette grande accessibilité est utile pour les salariés en parcours de réinsertion qui viennent de tout Grenoble.

**Territoire concerné par leur action :** Grenoble et ses alentours.

■ Espace d'intervention  
★ Organisations impactées



### Description du territoire concerné :

157 424 habitants.

M. Eric Piolle (Europe Écologie les Verts) est maire de la ville depuis les élections municipales de 2014.

Les services publics présents sur ce territoire sont entre autres le département, la ville, la métropole, le Centre Communal d'Action sociale (CCAS), la Caisse d'Allocation Familiale (CAF).

La population active représente 46 % des habitants de Grenoble.

7,9 % des habitants sont sans emploi, un résultat inférieur au taux de chômage national qui s'élève à 10,4 %.

Le revenu médian annuel des habitants de Grenoble est évalué à 19 432 euros (2012), soit une augmentation de 2,2 % par rapport à l'année 2011. Ce chiffre est inférieur de 1,82 % au revenu médian national annuel (19 785 euros). (Le Monde.fr, 2016)

**Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné :** Aides financières charges courantes (FSL : fonds solidarité logement) assurées par les collectivités.

#### Description de l'initiative choisie

##### Origine de l'initiative

Les ménages isérois en situation de précarité énergétique sont au nombre de 85 000 d'après Jean-Jérôme Calvier. Souvent, ils ne se sentent pas bien dans leur logement, ont trop chaud l'été, trop froid l'hiver et méconnaissent leurs équipements et ce que leur consommation coûte (robinet, douchette...).

La réponse à la précarité énergétique en Isère était jusque-là réalisée via l'aide d'urgence provenant des collectivités aux ménages qui en font la demande. Les ménages en difficulté qui connaissent les réseaux de l'action sociale (assistance sociale...) font un dossier de demande d'aide et sont ainsi accompagnés dans le paiement de leurs factures.

#### En quoi les dispositifs existants ne répondaient pas aux besoins ?

Chaque année ces mêmes ménages reviennent et les collectivités financent sans résoudre le problème. Le département dispose d'un fonds solidarité logement de plusieurs millions d'euros par an. Ce fonds est nécessaire précise Jean-Jérôme Calvier, directeur général adjoint d'ULISSE à l'origine de l'initiative ULISSE Energie ; il faut de l'aide d'urgence. Mais les ménages qui sollicitent ces aides pourraient baisser leur consommation en amont et apprendre durablement à mieux consommer l'énergie.

#### Objectifs de l'initiative

Le but d'ULISSE Énergie est de faire en sorte que certains ménages n'aient plus à solliciter ces aides d'Etat, ou au moins que ces aides soient seulement complémentaires. ULISSE Énergie va directement à la source du problème plutôt que d'agir a posteriori comme le font les collectivités. Cette entreprise d'insertion s'inscrit dans le préventif en se demandant : pourquoi leurs factures sont anormalement élevées ? Comment peut-on les faire baisser en termes d'usage et d'équipement ? C'est donc une action de « bon fléchage » de l'argent public.

Deux autres objectifs complètent ce but social et solidaire : un objectif environnemental (avant les transports, c'est le secteur résidentiel qui est le plus gros consommateur d'énergie), et bien sûr un objectif de réinsertion professionnelle pour les conseillers (cf. innovation ci-dessous).

#### Actions mises en œuvre

Les conseillers SOLENI se déplacent chez les ménages pour faire l'état des lieux de leur consommation énergétique. Cette première visite dure 1h30 environ et permet un diagnostic sociotechnique des usages de l'énergie et de l'eau dans le logement. Dans une seconde visite de la même durée, ils font une présentation au ménage de sa consommation, de ce qu'il paye par équipement, grâce à une décomposition de la facture globale d'énergie par poste. D'où des conseils et des installations de petits systèmes pour faire des économies.

ULISSE essaie de faire en sorte qu'une majorité des conseillers viennent d'ULISSE. C'est un parcours long de 2 ans pour ces salariés. Il y a une vraie sélection des candidats pour ce métier, en termes de savoir-être et de compétence, contrairement aux emplois de la Ressourcerie par exemple. Ils embauchent de préférence des personnes qui ont travaillé dans d'autres filières d'ULISSE précédemment.

Une visite avec achat de matériel coûte 400 euros aux partenaires qui sont reversés à ULISSE Énergie.

#### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Ce sont les partenaires/clients qui paient les salariés. Les partenaires privés sont :

Gaz Électricité de Grenoble (GEG), Eaux de Grenoble, SDH (Société Dauphinoise pour l'Habitat, bailleur social). Quel avantage tirent ces partenaires-financeurs ? Aujourd'hui les fournisseurs d'énergie et les bailleurs sociaux explosent leur taux d'impayé, en loyer ou en

facture énergétique. De plus l'État demande aux fournisseurs d'énergie de faire faire des économies à leurs clients (loi transition économique). Enfin, envoyer des courriers pour du contentieux ou du pré-contentieux leur coûte cher. ULISSE contribue donc à la diminution des impayés. Ainsi Gaz Électricité de Grenoble (GEG) oriente 100 ménages en difficulté par an vers ULISSE Energie.

Odti (Observatoire des discriminations et des territoires interculturels) : foyer d'hébergement à Grenoble.

Des associations caritatives orientent de nombreux client vers ULISSE Energie.

ULISSE a créé un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE), « AlpEn ». Il s'agit d'un projet multi partenarial hybride et de ce fait innovant. Sont membres le Groupe ULISSE, Relais Ozanam, Oiseau Bleu, des entreprises comme hors Économie Sociale et Solidaire (ESS) comme Gaz Électricité de Grenoble (GEG), Schneider Electric, les collectivités (Ville de Grenoble, Grenoble Alpes Métropole, Département de l'Isère, Région Rhône-Alpes) et des établissements publics comme le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble et l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Grenoble. Ce Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) a pour but de mutualiser les savoirs pour lutter contre la précarité énergétique en accompagnant plus de 1000 ménages. Le président d'AlpEn est le même qu'ULISSE, et les deux vice-présidents sont Vincent Fristot (président de Gaz Électricité de Grenoble (GEG) et adjoint au maire de Grenoble en charge de la transition énergétique) et le vice-président de Shneider Electric en charge du développement durable.

Ce Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) est le résultat d'une hybridation entre public et privé, entre collectivité territoriale et entreprise classique. Il permet de structurer une filière maîtrise de l'énergie dans les logements sur l'agglomération de Grenoble. Les systèmes innovants de Shneider, par exemple de régulation de chauffage, peuvent d'être une grande utilité pour les ménages en précarité énergétique. AlpEn allie solidarité et Recherche et Développement.

#### Articulation avec le service public

Il y a de nombreux partenaires publics, principalement :

Le département de l'Isère, qui paie en partie le service SOLENI, car ULISSE contribue à la diminution des aides financières charges courantes

(Fonds Solidarité Logement, FSL).

Le Centre Communal d'Action sociale (CCAS).

Les villes de Crolles et de Saint-Egrève.

#### Résultats, impacts et retours d'expérience

Plus de 600 ménages ont été accompagnés gratuitement depuis 2011. Un an après la seconde visite, en moyenne 30% d'économie d'eau et 15% d'économie d'énergie ont été réalisées.

Cela a permis à une vingtaine de personnes de réintégrer le monde de l'emploi en les formant à ce métier innovant de conseiller en énergie.

Les ménages sont souvent très satisfaits et notamment parce qu'ils ne se sentent pas jugés (cf. innovation ci-dessous).

Selon la synthèse de la mesure d'impact de SOLENI réalisée par Planète d'Entrepreneurs pendant l'hiver 2013-14, 94% des ménages ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation « Certains conseils étaient déplacés ; les conseillers m'ont fait des reproches ». 84 % déclarent faire confiance aux conseillers SOLENI. 87% déclarent appliquer tout ou partie de ces conseils. 50% des familles disent se sentir mieux dans leur logement aujourd'hui. 65% des ménages affirment mieux gérer leurs dépenses d'eau et d'énergie.

#### Difficultés rencontrées

Cette association est la quatrième d'ULISSE et emploie très peu de salariés contrairement aux autres associations. Elle est jeune et cherche encore ses marques.

Par ailleurs il a pu arriver que certains conseillers en insertion manquent de tact avec les ménages, soient dans une posture de jugement et non d'accompagnement. L'expérience, la sélection en amont des conseillers et leur formation ont pu résoudre ce problème.

#### Originalité / Critères d'innovation

En quoi l'initiative est-elle innovante ?

Le profil des postes des candidats en insertion : ULISSE Energie propose un métier différent, celui de conseiller énergétique, qui s'adresse aussi bien à un public masculin que féminin. En effet les salariées sont peu présentes dans les autres filières, exception faite des services à domicile. Rappelons à ce titre que pour 371 salariés en



parcours à ULISSE, seuls 113 sont des femmes, soit moins d'un tiers.

Le modèle économique : les ménages bénéficient gratuitement d'un service payé par les bénéficiaires indirects (collectivités et fournisseurs d'énergie).

La prévention des impayés : comme nous l'avons dit précédemment, ULISSE Energie innove car elle met en place une action préventive.

Le diagnostic proposé aux ménages est tout à fait novateur, il a fallu l'inventer. Il consiste en une analyse des consommations réelles, une décomposition de la facture d'énergie pour la rendre plus lisible. Par exemple, tel ménage consomme 40 m3 d'eau par an, ce qui leur coûte tant d'euros, etc.

La relation avec les ménages en précarité : une relation de confiance s'établit dès la première visite entre le ménage et le conseiller énergétique car ce dernier est un salarié en insertion. Ce n'est ni un technicien, ni un salarié du fournisseur d'énergie dont la tâche serait de contrôler ou couper l'électricité. Ce n'est pas non plus un travailleur social qui ne se focaliserait pas uniquement sur l'énergie mais aussi sur la situation familiale (si les enfants vont à l'école etc.). C'est parce que le conseiller est un salarié en insertion qui vit ou a déjà vécu la même situation de précarité que les ménages sont réceptifs et confiants. Il n'est pas moralisateur ni condescendant. ULISSE se présente comme un intermédiaire ; les bénéficiaires ne sont pas directement en contact avec Gaz Électricité de Grenoble (GEG), ce qui permet plus de neutralité et un rapport plus sain avec le ménage.

#### **Est-elle généralisable ?**

Ce diagnostic sociotechnique et ce modèle économique sont généralisables. ULISSE travaille avec l'Agence nationale des solidarités actives sur Paris à ce sujet. En effet la précarité énergétique existe partout sur le territoire national: 5,9 millions de ménages en France sont touchés selon l'Insee (01/2015).

#### **Quels projets a la structure pour l'avenir ?**

Intégration à l'ensemblier ULISSE d'une 5ème association, Solidura (Cf. fiche ULISSE Services et autres).

#### **Sources**

##### *Liste des personnes contactées*

Jean-Jérôme Calvier, Directeur Général Adjoint d'ULISSE

#### **Documents consultés**

Analyse des besoins sociaux réalisée par le Centre Communal d'Action Social (CCAS) de Grenoble.

Brochures d'ULISSE

Le Monde.fr. pour les données de Grenoble.

<http://www.lemonde.fr/auvergne-rhone-alpes/isere,38/grenoble,38185/>

Site du groupe ULISSE :

<http://www.ulisse38.com/7323-le-groupe.htm>

Chiffre sur la précarité énergétique en France :

<http://www.lefigaro.fr/conso/2015/01/08/05007-20150108ARTFIG00322-la-precarite-energetique-concerne-pres-de-6-millions-de-menages-en-france.php>

Site du pole AlpEn :

<http://www.ulisse38.com/8053-pole-alpen.htm>

## Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

Fiche de cas – Atypik

**Commanditaire** : Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG** : BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas** : LABORDE Flora, MABILAI Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi** : L'Atypik est un restaurant de l'économie sociale et solidaire qui emploie des personnes atteintes d'autisme. C'est aussi un espace de vie et un lieu propice à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. En les employant le restaurant leur redonne confiance en eux, tout en essayant de faire changer le regard de la population sur l'autisme.

### Cas Choisis

**Nom** : Atypik

**Lieu** : 10 Place Edmond Arnaud, 38000 Grenoble

**Public cible et bénéficiaires** : Personnes souffrant d'autisme, leurs proches et leurs familles.

**Statut, acteurs porteurs et articulation** : Statut officiel du restaurant : SAPO (Société Anonyme de Participation Ouvrière). La présidente est Murielle Sygeau. Le Conseil d'Administration compte une dizaine de personnes dont presque la moitié sont des personnes autistes.

**Date de mise en place** : Le restaurant a ouvert en septembre 2013

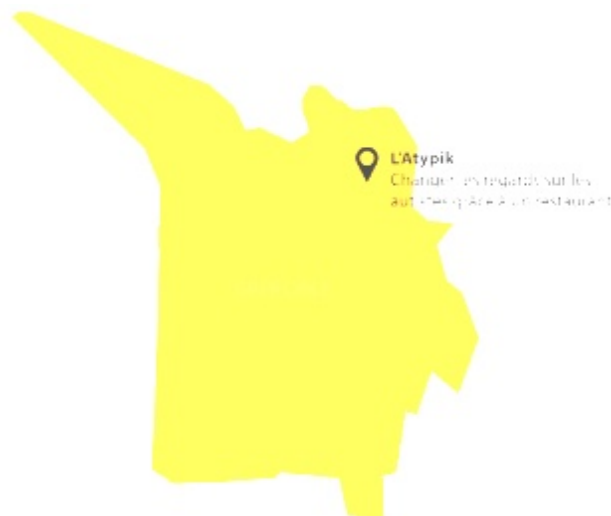
**Budget** : Chiffre d'Affaire de 87000€ cette année. Subventions difficiles à évaluer.

### Contexte

**Quartier du siège de la structure** : Alma/Herminier/Très-Cloître

**Territoire concerné par leur action** : Principalement le quartier Alma/Herminier/ très-Cloître pour l'action commerciale locale. L'action sociale a un rayonnement départemental.

**Description du territoire concerné** :



On compte 157 424 habitants sur Grenoble.

M. Eric Piolle (Europe Écologie Les Verts) est maire de la ville depuis les élections municipales de 2014.

« On estime à 9 000 le nombre d'enfants atteints de TED (Trouble Envahissant du Développement) en Rhône-Alpes, soit 0,7% de la population de moins de 20 ans. Au vu des naissances en Rhône-Alpes, le flux annuel d'enfants atteints d'autisme ou autres TED serait de l'ordre de 600 enfants »6.

**Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné** :

**Accompagnement des enfants et adolescents autistes** : Association le Tremplin.

**Mise en place d'ateliers et de formations pour les autistes et leurs familles** : Association Autisme-Vie.

**Sur le département, une équipe mobile autisme pour adultes** : EMIL – Le but est de « favoriser le lien entre les établissements médico-sociaux positionnés en aval du sanitaire. »7

**Le Cadipa (Centre alpin de diagnostic précoce de l'autisme), Saint-Egrève (38), est rattaché au pôle de psychiatrie infanto-juvénile (structure interne autisme) du Centre hospitalier Alpes Isère.**

**Le Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) propose une aide pour les tâches quotidiennes et des activités diverses, des visites à domicile, des accompagnements dans les démarches administratives, l'organisation d'activités extérieures voire, dans certains cas, des soins à domicile.**

Foyer d'Accueil Médicalisé : « l'Envolée » qui accueille 32 adultes, il est co-financé par le Conseil Général de l'Isère et l'A.R.S. (Agence Régionale de Santé)

Le RéHPsy est un réseau de santé conventionné avec la Maison De l'Autonomie (MDA) du Conseil Général de l'Isère. Il fédère des professionnels de santé libéraux, des structures sanitaires, médico-sociales et sociales, des représentants d'usagers et de familles.

Définition de l'Autisme et prévalence en France

« Les TED (Troubles Envahissants du Développement) sont un groupe de troubles caractérisés par des altérations qualitatives des interactions sociales réciproques et des modalités de communication, ainsi que par un répertoire d'intérêts et d'activités restreint, stéréotypé et répétitif. Ces anomalies qualitatives constituent une caractéristique envahissante du fonctionnement du sujet, en toutes situations ». Les TED regroupent entre autre l'autisme infantile, l'autisme atypique, le syndrome de Rett et le syndrome d'Asperger. »

Classification Internationale des Maladies n°10 – F84, Organisation Mondiale de la Santé (2010)

« En 2009, la prévalence estimée pour l'ensemble des TED, dont l'autisme, est de 6 à 7 pour 1000 personnes de moins de 20 ans » selon le rapport Autisme et autres troubles envahissants du développement, Haute Autorité de la Santé (2010). A travers ces chiffres, il apparait que la région Auvergne-Rhône-Alpes correspond à la moyenne nationale.

#### Description de l'initiative choisie

##### Origine de l'initiative

Le restaurant Atypik a ouvert suite au constat que l'activité des services publics de santé ainsi que des associations à destination des personnes autistes n'est pas totalement adaptée. En effet ces services voient les personnes autistes comme des personnes malades inaptes à vivre en société. Cette vision de la maladie entraîne les personnes atteintes d'autismes à se replier sur elles-mêmes, car la majorité des services publics et moyens de socialisation (école, entreprises, services médicaux) les voient comme des personnes différentes. Ce repli amène souvent des cas de dépression, ce qui aggrave la situation de ces personnes et les empêche de vivre comme tout autre individu.

En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient

#### pas aux besoins ?

Les dispositifs existants répondent aux besoins purement médicaux. La phase de diagnostic de la maladie est généralement réussie, de même pour l'encadrement et l'éducation des enfants et adolescents atteints d'autisme. Toutefois, passé à l'âge adulte, il devient très compliqué pour les personnes autistes d'être convenablement encadrées. Les places en centre spécialisé se font rares, notamment car la priorité est donnée aux plus jeunes. De ce fait, sur l'agglomération de Grenoble et ses environs, il n'y a pas de programme d'accompagnement dans les études supérieures ou pour l'insertion professionnelle. Ainsi les besoins médicaux sont assurés, mais ce sont les besoins de reconnaissance sociale qui ne sont pas comblés. Pour exemple, seuls 18% d'entre eux fréquentent un Etablissement et service d'aide pour le travail (ESAT).

#### Objectifs de l'initiative

La volonté d'ouvrir un restaurant s'explique pour deux raisons : la première est qu'elle permet aux personnes autistes de travailler et de leur redonner confiance en leurs capacités, tout en créant un lieu de vie propice à leur épanouissement. La deuxième raison est qu'un restaurant propose une activité de service donc de contact avec une clientèle qui peut permettre de faire changer petit à petit le regard sur cette maladie encore méconnue.

#### Actions mises en œuvre

Les employés autistes occupent des postes de serveur ou de commis de cuisine, en binôme avec un(e) autre employé(e) ou stagiaire afin de pouvoir gérer les situations les plus stressantes.

Il y avait des cours de Japonais, des cours de Piano, des ateliers cuisine et des ateliers créatifs mais il est de plus en plus dur de les maintenir, surtout les cours particuliers.

Les ateliers créatifs sont au coup par coup quand il y a assez de personnes pour s'en occuper et assez de matériel.

Les ateliers cuisine ont lieu plus régulièrement.

Des sorties en ville sont organisées.

Création d'un classeur ressource mis à disposition des familles, il recense les bonnes adresses (coiffeurs, dentistes etc.) qui sont habituées à accueillir des autistes.

### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Le restaurant est ouvert en tant que lieu de vie (demande d'associations et de collectifs qui utilisent les locaux pour faire des réunions).

Certaines institutions viennent prendre leurs repas d'entreprise au restaurant.

Le restaurant a bénéficié d'aides à l'investissement et de mécénat de compétence, notamment de la part de la Fondation Orange (qui a une filière spécialisée pour l'autisme).

### Articulation avec le service public

Une aide à un poste d'éducateur, un certain pourcentage d'un salaire brut est payé par la Région Rhône-Alpes.

La Ville de Grenoble apporte indirectement une aide concernant le local car le restaurant se trouve dans un quartier prioritaire avec un loyer progressif. Au début le bail était provisoire et ensuite c'est devenu un bail civil. C'est avantageux notamment si le restaurant fait faillite, car cela facilite les démarches administratives. Le bailleur social qui loue le local est Actis.

La Métro de Grenoble a participé en donnant une petite subvention.

Réserve parlementaire : Un député local qui donne une enveloppe (petite somme). On ne peut en bénéficier qu'une fois.

Le département a aidé dans la définition du projet, position de conseil.

### Résultats, impacts et retours d'expérience

Il y a une vingtaine de jeunes dans le noyau dur qui viennent souvent au restaurant comme lieu de rencontres.

Il y a entre 8 et 12 stagiaires par an qui peuvent découvrir ce mode de fonctionnement ainsi qu'une quarantaine de personnes sensibilisées via les événements.

Une trentaine de familles d'autistes bénéficient du soutien qu'offrent les membres du restaurant. Un classeur ressource est mis à disposition des familles, il recense les bonnes adresses (coiffeurs, dentistes, etc.) qui sont habituées à accueillir des autistes.

Environ 60 adhérents.

Les impacts sont positifs pour les jeunes ayant intégré la structure, ça leur a permis d'avancer dans leurs projets. Florian a passé un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) cuisine après avoir travaillé dans les cuisines du restaurant. Colette réalise un service civique auprès d'enfants. Andréas fait du bénévolat au restaurant, ce qui a été une étape décisive dans son choix de reprendre ses études. Elle fait actuellement un DEAU (Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires). Les cours de japonais avaient permis à un étudiant de consolider sa pratique en marge d'une licence de japonais à l'Université. L'accompagnement pour la recherche de stage avec la MJC (Maison des Jeunes et de la Culture) est fréquent.

### Difficultés rencontrées

Le restaurant aurait besoin de plus d'emplois aidés (notamment sur les postes de cuisinier et d'éducateur spécialisé). Il serait peut-être intéressant de voir si de nouveaux partenariats sont possibles avec les associations liées à l'autisme, notamment pour la mobilisation d'éducateurs spécialisés ou de personnes compétentes pour accompagner les personnes autistes.

Une des difficultés est liée à l'articulation de l'activité commerciale et de l'activité sociale. En effet, il est difficile pour le restaurant d'avoir des comptes à l'équilibre, ce qui nuit à la bonne conduite des ateliers pour l'accompagnement des autistes.

### Originalité / critères de l'initiative

*En quoi l'initiative est-elle innovante ?*

L'initiative d'Atypik est innovante pour plusieurs raisons :

Tout d'abord il n'existe pas d'autre restaurant ou d'entreprise travaillant avec des personnes autistes dans la région. L'initiative répond donc à un besoin qui n'était pas comblé au niveau local.

L'originalité de l'initiative réside principalement dans l'encadrement des personnes autistes. Au lieu de considérer les personnes autistes comme des personnes malades et inaptes, elles sont considérées à juste titre comme des personnes travaillant et pensant de manière différente, ayant de ce fait une sociabilité différente, sans porter grande attention aux normes sociales. Le chômage d'une personne autiste tend à renforcer les symptômes secondaires de la maladie tels que le stress, le manque d'estime de soi, l'isolement sociale ou la dépression<sup>8</sup>. C'est sur ce point que l'action



prend tout son sens et de nombreuses études appuient ce constat. L'une d'elle est particulièrement révélatrice<sup>9</sup>.

Une équipe de la Virginia Commonwealth University a suivi pendant trois ans un groupe de lycéens autistes ayant profité pendant un an d'un accompagnement spécialisé à l'emploi. Cet accompagnement basé sur le modèle SEARCH (un programme spécifique de stages pendant un an) adapté à l'accompagnement spécifique classique que nécessitent des personnes autistes, a été comparé par les chercheurs avec un autre groupe de lycéens autistes ne bénéficiant que de l'accompagnement classique. Les résultats montrent que 87,5% des lycéens ayant bénéficié du programme SEARCH ont trouvé un emploi qualifié et compétitif. Ce taux redescend à 6,25% pour les lycéens n'en ayant pas bénéficié. L'étude révèle que les lycéens ont eu l'opportunité à travers ce programme de pratiquer un emploi mais aussi de développer des compétences sociales, ce qui n'est pas le cas traditionnellement. Les effets positifs vont donc au-delà d'un taux d'emploi 12 fois plus élevé, vu qu'il est aussi bénéfique au développement des jeunes autistes. De plus, les stages ont souvent donné suite à un emploi dans la structure d'accueil. Les personnes autistes sont des personnes très professionnelles, pointilleuses, honnêtes et travailleuses. Le fait qu'ils pensent différemment n'est pas vu comme un frein au travail mais plutôt comme une richesse.

Il est innovant de faire travailler des personnes autistes dans le cadre de la restauration. Même si d'autres entreprises travaillent avec des personnes autistes, c'est rarement le cas pour une activité de service. De ce fait, un travail de sensibilisation est réalisé auprès de la clientèle.

Le restaurant est la vitrine de l'action, qui réside essentiellement dans la tenue d'un espace de vie que les personnes autistes et leurs familles peuvent s'approprier, au lieu d'être un simple lieu de travail.

#### *Est-elle généralisable ?*

L'initiative est généralisable, même si pour cela il faudrait qu'il y ait plus de soutiens adaptés pour aider ce type d'action à émerger. En effet, il est très difficile pour le restaurant d'avoir des ressources matérielles, humaines et financières suffisantes afin de pérenniser son action. Il y a un grand intérêt à généraliser cette initiative car cela permettrait de désengorger les services spécialisés ainsi que les hôpitaux, en orientant mieux l'aide prodiguée aux personnes autistes. Par ailleurs, selon une étude menée en 2007 par Michael Ganz,

le coût sociétal d'une personne autiste reviendrait à 3,2 millions de dollars par personne tout au long de sa vie aux Etats-Unis. Près de deux tiers de ces coûts résultent de l'inactivité des personnes autistes en termes de travail salarié<sup>10</sup>.

Une étude menée en Allemagne sur la prise en compte de l'autisme de haut niveau par les politiques de santé, établi le constat qu'elles sont pour le moment inefficaces en Allemagne et en Europe. Les taux de chômage des populations autistes à haut niveau atteignent 40% en Allemagne et jusqu'à 95% lorsqu'il y a handicap intellectuel. Ces taux sont très élevés comparés à la moyenne nationale de 6,5%. Cette étude préconise le développement de programmes tels que le SEARCH afin d'établir d'une part un meilleur diagnostic individuel de la personne autiste, d'autre part une formation à la vie professionnelle et enfin une meilleure communication sur l'autisme vis-à-vis des pairs non-autistes<sup>11</sup>.

Comme la région Auvergne-Rhône-Alpes a une prévalence de personnes autistes semblables à la moyenne nationale, il apparaît qu'une telle initiative est en accord avec les préconisations d'études scientifiques et que le besoin au niveau national n'est pas inférieur au besoin local.

#### **Quels projets a la structure pour l'avenir ?**

Il est difficile à l'heure actuelle de vouloir développer ou diversifier l'activité du restaurant à cause des problèmes de trésorerie. Toutefois, l'accent va être mis sur la communication (internet, réseaux sociaux) afin d'avoir une plus grande visibilité. De plus, le samedi midi, l'association va inviter les habitants du quartier à venir cuisiner leurs propres recettes au restaurant, pour faire un repas collectif. Cela permettra de s'ancrer plus durablement dans le quartier tout en sensibilisant les habitants à leur action de manière sympathique et ludique.

#### **Sources**

##### *Liste des personnes contactées*

Murielle Sygeau, présidente.

##### *Documents consultés*

<https://www.asso-entropie.fr/fr/>

Analyse des besoins sociaux réalisés par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble.

Plaquette de présentation la compagnie des TED (ancien nom de l'association), mais les

informations ne sont pas toutes à jour.

Plan d'actions régional Autisme Rhône-Alpes/2014-2017

Site du CRA Rhône-Alpes.

<http://www.cra-rhone-alpes.org/>

Site du Project SEARCH Program.

<http://projectsearch.us/>

Autisme et autres troubles envahissants du développement, Haute Autorité de la Santé (2010).

Classification Internationale des Maladies 2010, Organisation Mondiale de la Santé.

#### *Articles Universitaires*

Ganz ML (2007) The lifetime distribution of the incremental societal costs of autism. Arch Pediatr Adolesc Med

K. Vogeley, J. C. Kirchner, A. Gawronski, L. Tebartz van Elst, I. Dziobek (2013) Toward the development of a supported employment program for individuals with high-functioning autism in Germany. Eur Arch Psychiatry Clin Neurosci

Wehman PH, Schall CM, McDonough J, Kregel J, Brooke V, Molinelli A, Ham W, Graham CW, Erin Riehle J, Collins HT, Thiss W (2013) Competitive employment for youth with autism spectrum disorders: early results from a randomized clinical trial. J Autism Dev Disord

**Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?**

**Fiche de cas – Les Amis du Zeybu**

**Commanditaire : Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)**

**Point focal IRG : BELLINA Séverine**

**Groupe d'études de cas :** LABORDE Flora, MABILAI Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi :** Solidarité, Alimentation, Écologie. Organisation de marchés, qui permettent la mise en place d'un circuit court et qui génèrent une aide alimentaire.

**Cas Choisis**

**Nom :** Les amis du Zeybu

**Lieu :** Eybens quartier Maisons Neuves

**Public cible et bénéficiaires :** la population entière sans distinctions de revenus

**Statut, acteurs porteurs et articulation:** association.

**Quels autres dispositifs publics ou privés existent pour répondre aux besoins initiaux ?** la banque alimentaire, Association Eybens Accueil Urgence

**Date de mise en place :** 2009

**Budget :** 50 000 €

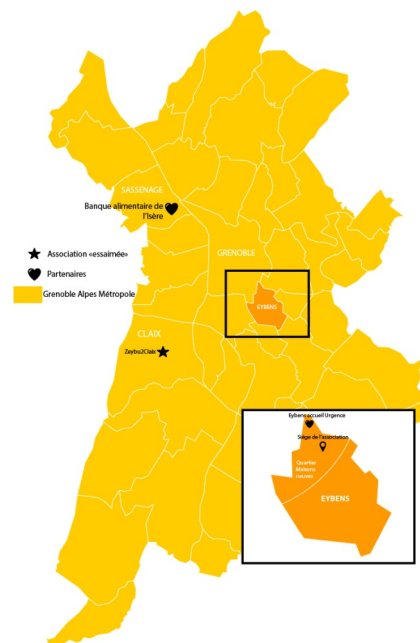
**Contexte**

**Territoire concerné par leur action :** Eybens quartier Maison Neuves

**Description du territoire concerné :**

Nombre d'habitants : Ville d'Eybens : + de 10 000 (d'après le site de la ville) 10 048 en 2013 d'après l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE).

« La Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) des Maisons Neuves, située au nord-est de la commune d'Eybens, construite en 1988-89 et composée de 305 logements publics sociaux (260 logements gérés par la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) et 45 gérés par l'Office Publique d'Aménagement et de Construction



(OPAC)) et de 167 logements privés ».<sup>12</sup>

**Acteurs présents et mandats :** Le Conseil municipal d'Eybens est composé de 29 membres. Suite aux élections municipales du 30 mars 2014, il compte 22 conseillers municipaux de la majorité (gauche citoyenne et écologiste) et 7 conseillers de l'opposition. Le maire d'Eybens est Francie Mégevand.<sup>13</sup>

**Services publics présents sur ce territoire :**

Banque alimentaire de l'Isère située sur le territoire du quartier de Maisons Neuves.

Association Eybens Accueil Urgence, partenariat avec les Amis du Zeybu et gère l'épicerie sociale dans le quartier des Ruines.

Le Centre Communal d'Action Sociale d'Eybens (CCAS).

Taux chômage : 10.4 % de chômage en 2013 d'après l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) pour la ville.

Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné:

Les retraités :

Les retraités représentent plus du quart de la population eybinoise (28%). Ils représentent un public particulier, articulant des besoins spécifiques à leurs conditions de personne « non-active ».

Un premier constat est celui de l'investissement des personnes âgées dans des associations. En effet au niveau national, 58% de seniors sont ainsi membres d'au moins une association et 50% des dirigeants du monde associatif sont des retraités.

Les motivations de cet engagement bénévole des retraités traduisent majoritairement le sentiment d'utilité à la société et de défense à la cause soutenue par l'association choisie. C'est aussi un besoin de solidarité, une envie de continuer à côtoyer d'anciennes relations de travail.

Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) lutte contre l'isolement des personnes âgées à travers une multitude d'action comme des lectures à domicile, des repas, animations et activités thématiques. Toutes ces actions participent au renforcement du lien social, au vivre ensemble dans la cité, mais ne comblent pas le besoin de solidarité, l'envie d'être utile et de rester actif.

L'alimentation :

Dans son Analyse des Besoins Sociaux, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) constate que « l'Espace Alimentation Conseil ne répond plus aux attentes des personnes, et un repli sur soi est noté ». Il est décrit « une attitude plus revendicatrice, plus dans le refus de leur situation, de la part des usagers ».

Une réflexion est donc engagée sur la façon de mieux répondre aux attentes des usagers, et une évolution de l'aide alimentaire vers une épicerie sociale unique est décidé. Ainsi le choix des denrées et la libre gestion du budget de la personne aspire à restaurer l'autonomie et donc la dignité des personnes. Ces constats sont vérifiés sur le terrain via des questionnaires et des échanges avec les usagers.

D'autres actions sont mises en place comme : les mardis de la banque alimentaire, qui voient les temps d'aide alimentaire investis par des partenaires de santé et de culture, entre autres, afin de favoriser l'appropriation des équipements et des actions de la commune par les usagers et de renforcer la citoyenneté. On note aussi la mise en place du dispositif des jardins familiaux « aidés ».

#### Description de l'initiative choisie

##### Origine de l'initiative

La disparition de l'épicerie de quartier en novembre 2008 est le point de départ de l'initiative qui a dû répondre à ce manque d'activité. Ce manque s'explique par la situation économique et

géographique du quartier, situé en banlieue grenobloise.

L'initiative naît au sein du Conseil du quartier où se rencontrent les deux membres fondateurs de l'association, réunis par une même volonté de répondre à un besoin économique mais aussi social. Les Amis du Zeybu est le fruit de différentes expérimentations, sa forme et son fonctionnement n'ont donc pas été pensé a priori mais construits au fur et à mesure.

#### En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient pas aux besoins ?

Le problème de la fermeture de l'épicerie de quartier n'a pas reçu de réponse concrète de la part des pouvoirs publics. Différentes structures comme la Banque Alimentaire ou l'association Eybens Aide Urgence prennent en charge des personnes en difficultés, mais ne pouvaient fournir de réponse à ce nouveau besoin.

#### Objectifs de l'initiative

Les objectifs auxquels répondent Les Amis du Zeybu sont multiples puisqu'ils relèvent à la fois de besoins concrets et d'une évolution des rapports sociaux.

Il s'agit en effet de permettre un accès à des produits sains, issus de l'agriculture biologique, à tous, tout en aidant les agriculteurs. Mais l'objectif est aussi de recréer du lien social entre les habitants pour constituer une vie de quartier, en se basant sur l'équité et le partage. L'association en ce sens se place en réaction à la société de consommation qui a un impact sur les liens sociaux. L'objectif sous-jacent est donc de changer de mode de vie, en transformant les valeurs sur lesquelles il repose.

Pour cela Les Amis du Zeybu se donnent pour objectif de permettre l'accessibilité de l'association à tous, sur un territoire donné et de s'inscrire dans une temporalité longue.

#### Actions mises en œuvre

Ces objectifs se retrouvent dans les actions mises en œuvre qui sont à la fois continues et ponctuelles :

Le marché qui est organisé un mardi sur deux, soit tous les quinze jours et qui permet aux adhérents de venir récupérer leurs commandes qui ont été transmises aux agriculteurs.

Recyclage des emballages, zéros déchets sont



généérés par les marchés (exemple : les gens ramènent leurs boîtes à œuf).

Le Zeynux, un logiciel programmé par un adhérent qui permet aux adhérents de créditer leur compte et de gérer en temps réel leur commande

La monnaie solidaire issue des dons des agriculteurs qui peuvent ramener de leur propre initiative des produits en plus de ceux initialement commandés. Ces produits peuvent être achetés lors des marchés en plus des commandes. Cet argent supplémentaire crée la monnaie solidaire et est issue à la fois d'un don d'agriculteur et de la participation des adhérents qui achètent plus que ce qu'ils ont commandé.

La boucle solidaire qui permet de créditer les comptes de familles en difficultés gérés par l'association Eybens Aide Urgence avec les deux tiers de la monnaie solidaire

Les fêtes de quartier et les ateliers organisés grâce au tiers de la monnaie solidaire.

Réponse à des appels à projets : Stage de construction d'un four solaire (Fonds participatif de la Métropole).

Le modèle des Amis du Zeybu peut être reproduit dans d'autres territoires, avec pour seule contrainte de faire référence aux Amis du Zeybu, et de verser un euro de cotisation par adhérents par années. En contrepartie le logiciel Zeynux est rendu accessible pour faciliter le développement de ces nouvelles initiatives et cela permet aux Amis du Zeybu de financer certains projets. Exemple : Zeybu2clair.

#### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Banque alimentaire : rôle vital pour identifier les personnes qui seraient susceptibles d'être aidée par la boucle solidaire

Association Eybens Accueil Urgence : le partenariat avec cette association est primordial car c'est elle qui gère les comptes des personnes aidées, ce qui permet aux Amis du Zeybu de rester neutre et garanti l'anonymat de ces personnes.

Entropie : partenariat autour de stages de création de fours solaires en réponse à un projet financé par la Métropole, notamment quant à la création de tuiles spéciales.

Mairie d'Eybens : prêt d'un local qui permet le stockage et le déroulement des marchés ainsi que

la pérennité de l'association.

Partenariats financiers : la ville d'Eybens, Grenoble Alpes métropole, la région Rhône Alpes, la fondation Orange.

#### Résultats, impacts et retours d'expérience

*Efficacité et régularité* : Le marché s'organise maintenant tous les 15 jours grâce aux bénévoles, alors que pour d'autres services ou associations l'organisation d'un tel événement prendrait un an selon l'ancien Président des Amis du Zeybu. Cette continuité a été rendue possible grâce aux liens entretenus avec les agriculteurs et les bénévoles, ce qui a permis de créer une véritable mécanique.

Vie de quartier et diminution de l'agressivité : le tiers de la monnaie solidaire générée par les dons des agriculteurs est utilisé pour des événements festifs qui touchent l'ensemble du quartier et pas seulement les adhérents. Cela répond à l'objectif initial de dynamiser la vie de quartier via la solidarité tout en permettant de faire connaître l'association dans un souci de communication. Ces événements ont des effets positifs puisque l'association est en bon terme avec les riverains et qu'il n'y a eu aucun souci lié à la délinquance.

*Liens sociaux* : le fait de participer à des tâches communes dans l'intérêt de tous est un accélérateur de lien et de temps qui permet de rapprocher les gens et de créer une forme de fraternité qui se construit autour de la notion de partage et qui n'est pas forcément de l'amitié. De plus cela permet de faire des rencontres improbables.

*Système équilibré* : La boucle solidaire n'a pas pour but d'aider les personnes à vivre mais permet la non exclusion des personnes. L'argent crédité sur les comptes des personnes aidées leur permet de choisir et de commander elles aussi des produits sans aucune distinction avec les autres adhérents. Se faisant elles ferment la boucle solidaire car cet argent revient aux agriculteurs et génère de nouveaux dons.

*Auto-organisation et gestions* : la comptabilité est faite par un adhérent, l'équipement professionnel est mis en commun pour réaliser du pain, de la soupe et des pizzas pour les fêtes, le logiciel Zeynux a été réalisé gratuitement par un adhérent.

*Prix remportés* : Lauréat de l'appel à projet DD Rhône-Alpes 2009, Lauréat de l'appel à projets solidaires de la Fondation Orange en 2010, Lauréat des premiers états généraux de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en juin 2011 à Paris et Lauréat du



prix REVES EXCELLENCE AWARD 2013, le 7 juin 2013 à Bruxelles, Trophée rayonnement 2013 de la ville d'Eybens.

*Politique* : certains membres de l'association sont entrés à la mairie, ce qui permet un changement d'échelle de leur action.

#### Difficultés rencontrées

Réticences de la municipalité au départ : ce qui a entraîné des difficultés pour trouver un local. Lors de la première année les marchés se déroulaient au domicile de l'ancien président de l'association le dimanche, ce qui imposait beaucoup de contraintes. Cette méfiance et ce problème de confiance de la municipalité s'explique par le caractère innovant du projet et la concurrence vis-à-vis de la Mairie qu'il créait. Par la suite l'association perdurant, la municipalité a fini par céder et prêter un local.

Difficulté pour se procurer des équipements : ce qui était dû à un manque de financement et entraînait une perte de crédibilité. Pour pallier à cette situation l'association a effectué un important achat groupé (frigo etc.), ce qui était risqué mais a permis de changer le regard des adhérents et leur nombre, car cela a élargi la gamme de produit proposé et renforcé la crédibilité de l'association.

Contraintes inhérentes au paiement initial en espèce. Le logiciel *Zeynux* a été la réponse à ce problème et est une des avancées majeures de l'association, car c'est un outil de gestion qui permet à chaque adhérent d'accéder à son compte en temps réel. Cela a beaucoup facilité les choses par rapport à avant où le paiement se faisait en espèce pour créditer le compte de chaque adhérent. Ce logiciel a permis une productivité plus importante et plus de transparence pour l'association et représente un énorme investissement personnel, puisqu'il est de qualité professionnelle.

Le projet a fait face à de nombreuses critiques concernant d'une part une l'exploitation des agriculteurs via la boucle solidaire qui implique un don de leur part, et d'autre part à propos de la manière dont les personnes en difficultés sont aidées. La création de ce système innovant a été un processus long basé sur l'expérience et les expérimentations du Zeybu qui a par conséquent traversé une période de doute. La théorisation de ce système a été un long processus, surtout pour atteindre l'objectif d'un cercle vertueux qui ne crée pas d'inégalités. La reconnaissance par des professionnels a été d'une grande aide à ce niveau, pour prendre confiance dans le modèle créé.

Différentes réponses aux critiques ont ainsi été formulées :

Pour les agriculteurs : il ne peut s'agir d'exploitation car les agriculteurs font un gain de temps, puisque le déchargement ne leur prend que 15 minutes contre 3-4h de marché. De plus ils ont l'assurance d'être payés via les commandes. Enfin pour ce qui est des dons il s'agit d'un don libre et non d'un contrat, qui est à l'origine à l'initiative des agriculteurs. D'autant plus qu'il existe une forme de réciprocité, puisque par exemple certains membres ont aidé un producteur à construire un poulailler.

Pour les personnes aidées : le choix qu'elles font en passant elles aussi des commandes change tout par rapport au fait de simplement leur transmettre directement les produits donnés par les agriculteurs. L'importance réside justement dans ce choix qui leur permet de retrouver de la dignité. De plus le fait de refuser l'idée qu'elles devraient apporter plus d'aide à l'association par rapport aux autres adhérents permet d'éviter de faire de la distinction.

Le départ prématuré du président : en effet Jean-Jacques Pierre était le porteur du projet et son penseur. Il voulait effectuer une réelle transmission avant de se mettre au second plan, mais son mandat à la Marie a précipité la passation de pouvoirs. Cependant la passation est maintenant effectuée, et l'association perdure.

Difficultés avec les Trésors Publics qui ont suspecté une fraude via la monnaie solidaire qui permettrait de ne pas verser de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Par la suite les Trésors Publics ont accepté le fonctionnement de la monnaie solidaire, puisque les adhérents qui en bénéficient, l'utilisent pour passer des commandes et donc payent avec la Taxe Valeur Ajoutée (TVA). Cette prise de position des Trésors Publics constitue une forme de jurisprudence pour d'autres monnaies locales.

#### Informations supplémentaires

Expériences précédentes : l'ancien président avait déjà une expérience entrepreneuriale.

#### Originalité / critères de l'initiative

*En quoi l'initiative est-elle innovante ?*

Pour Jean-Jacques Pierre, « être solidaire » est la clé pour qu'une initiative perdure. Il distingue la formule « être solidaire » du terme « solidarité » dans le sens où il entend la solidarité comme un simple don (sans rien recevoir en échange). Etre



solidaire c'est selon lui tendre à créer un système équilibré dans lequel tout le monde donne et reçoit, ce qui ne produit pas d'autres inégalités.

La théorisation est primordiale, c'est seulement cela qui permet de prendre conscience que son initiative est une innovation. Ainsi au début de l'initiative cette prise de conscience est impossible. Cette théorisation est issue d'une réflexion de 5 ans entamée depuis la création des Amis du Zeybu. Le concept de la structure est maintenant achevé.

Mais selon l'ancien président une innovation n'a de sens que si elle est partageable. Toutefois ce partage ne doit pas être pyramidal et conduire à la création d'une structure lourde. Selon lui cette diffusion doit se faire dans la réplique. L'essaimage est par conséquent une solution. (Cf : Zeybu2claix) La géométrie variable de ce projet permet ainsi une grande adaptabilité.

La notion de commun et de mise en commun est centrale pour l'innovation. La mutualisation de l'objet permet de susciter la confiance entre les membres de l'association et de remplacer la consommation par l'usage.

Les Amis du Zeybu est une initiative innovante du fait d'un fonctionnement qui cherche à créer un cercle vertueux c'est-à-dire un équilibre qui empêche l'apparition d'inégalités nouvelles et qui permet à chaque acteur de trouver un avantage. Le fonctionnement de l'association repose sur la mise en commun qui permet une autogestion et donc une réduction des dépenses, et qui est vecteur de lien sociaux. En outre, la théorisation et la conceptualisation de ce cercle vertueux est ce qui a permis d'entériner son fonctionnement. Néanmoins cela n'a pas eu pour conséquence de figer l'association dans un système non évolutif. En effet un des éléments d'équilibre est l'adaptabilité de l'association qui cherche toujours de nouveaux moyens d'actions.

#### **Est-elle généralisable ?**

Un des autres éléments d'innovation de l'association est qu'elle se veut généralisable par l'essaimage et la reproduction. En effet ce système équilibré peut être repris, imité par d'autres territoires aux spécificités propres, ce qui illustre l'importance de la théorisation et de l'ancrage local. L'association ne souhaite pas se développer sur un territoire plus important pour toucher plus de bénéficiaires, mais souhaite que son initiative soit reproduite dans d'autre territoire. Pour permettre cette reproduction l'association met en œuvre des moyens, comme par exemple l'autorisation d'utilisation du logiciel Zeynux.

#### **Sources**

##### *Liste des personnes contactées*

Ancien Président de l'Association Monsieur Jean-Jacques Pierre

RESOLIS (pour identifier les initiatives et avancer dans la fiche de cas).

##### *Documents consultés*

L'analyse des besoins sociaux réalisés par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble.

Site RESOLIS

<http://resolis.org/>

##### *Ressources Universitaire*

Paulette Duarte, Frank L'eard, Emmanuel Boulanger, Barbara Michel (2012) Le quartier les Maisons Neuves à Eybens. Baromètre des Quartiers.

## Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

### Fiche de cas – EPISOL

**Commanditaire :** Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG :** BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas :** LABORDE Flora, MABILAIS Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi :** L'épicerie solidaire EPISOL.

### Cas Choisis

**Nom :** EPISOL

**Lieu :** 45 Rue Général Ferrié, 38000 Grenoble

**Public cible et bénéficiaires :** familles aux revenus faibles principalement mais aussi employés en réinsertion d'EPISOL.

**Statut, acteurs porteurs et articulation :** EPISOL est une association loi 1901 portée depuis ses débuts par quatre associations :

Le Diaconat protestant, qui existe depuis 1906 en tant qu'association, et où travaille le fondateur Jean-Marc Lefebvre (2 rue Joseph Fourier).

Le Secours populaire, partenaire majeur du Diaconat Protestant dû à leurs valeurs chrétiennes en commun (10, rue du Sergent-Bobillot).

Le Centre Communal d'Action Sociale de Grenoble (CCAS).

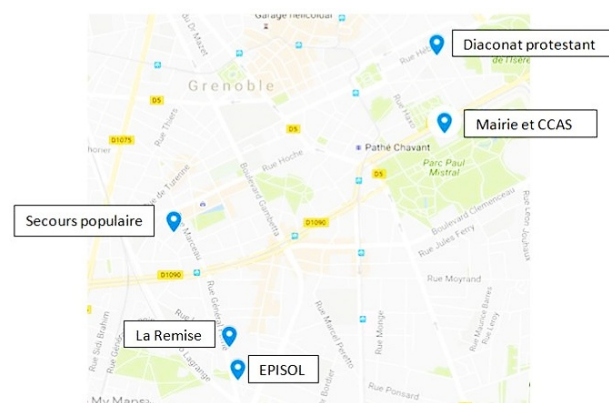
La Remise, chantier d'insertion pour des personnes éloignées du marché créé en 1989 par le Secours Catholique de l'Isère et le Diaconat Protestant (35, rue général Ferrié, à côté d'EPISOL).

La gouvernance fonctionne de manière collaborative entre ces quatre acteurs et des acteurs extérieurs qui veulent aussi se joindre au projet (partenaires, mécènes, etc.).

**Date de mise en place :** création en 2014, ouverture du magasin en juin 2015.

**Budget :** 100 000 € d'investissement, déduction fiscale 66%, modèle associatif d'intérêt général. Mécénats : le plus gros chèque qu'EPISOL ait reçu d'une personne privée (anonyme) était de 70 000€,

ce qui a participé grandement au lancement du projet. Deux entreprises sont mécènes d'EPISOL : la Fondation Transdev qui a donné un chèque d'environ 10 000€ et la Fondation Caisse d'épargne qui a financé la remise à plat de l'électricité du local et les deux portes de l'épicerie.



### Contexte

Quartier du siège de la structure : La Capuche.

**Territoire concerné par leur action :** Principalement le quartier de La Capuche (50%). Par le bouche à oreille l'épicerie touche l'ensemble du 4ème canton (+ de 20.000 habitants) et l'ensemble de la ville (25%) puis des gens qui viennent des communes tout autour de Grenoble (25%). Le Conseiller municipal délégué du Secteur 4 est René de Ceglie.14

### Description du territoire concerné :

Un ensemble de faubourgs avec beaucoup de logements sociaux bien qu'en 2011, le PLU (Plan Local d'Urbanisme) de la ville de Grenoble classe la Capuche dans les quartiers dont le taux de logements sociaux est trop bas par rapport à la moyenne municipale et l'une des priorités est d'augmenter ce nombre dans le quartier. La Capuche avec Stalingrad –Ferrié sont les secteurs du quartier les moins favorisés. La population de la Capuche est tout de même diversifiée en matière de revenus, ce qui est idéal pour l'équilibre des recettes du magasin.15

Quelques informations sur le 4ème canton : 9,5 crèche, école ou lycée au km², 30% de taxe d'habitation, 2,8 commerces tous les 100m, 8% de logements HLM, 45% de taxe foncière, 1% de résidence secondaire, 25% d'absence de chauffage central, 11% de chômage, 9610 hab/km², 63% de ménages imposés, bien desservi par les transports

en commun (bus, Tram A).16

#### Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné :

Pour les besoins liés à l'alimentation, principale occupation d'EPISOL, il n'y a pas d'autres épiceries solidaires sur Grenoble. Il en existe néanmoins une petite dizaine en Isère17.

La distribution alimentaire type resto du cœur.

Association humanitaire musulmane.

Le secours populaire française fédération Isère.

#### Description de l'initiative choisie

##### Origine de l'initiative

Le concept d'épicerie sociale voit le jour en l'an 2000 partout en France. A l'origine cette démarche veut remplacer la distribution alimentaire type resto du cœur qui a atteint ses limites. En effet, une épicerie permet de choisir ses produits au lieu d'un panier tout fait. De plus l'épicerie évite l'humiliation qui renvoie à la pauvreté comme lorsque l'on va aux restos du cœur. L'épicerie permet la mixité sociale.

En 2012, trois étudiants de l'Institut d'Études Politiques (IEP) ont élaboré une étude sur les épiceries sociales et solidaires à Grenoble. Ce rapport a intéressé le diaconat protestant où travaillait à l'époque Jean-Marc Lefebvre (fondateur et actuel directeur d'EPISOL), puisque le diaconat voulait aussi prendre en considération les gens un peu plus riches mais tout de même en situation de précarité.

La réflexion a commencé début 2013. L'idée a été simple à trouver, ce qui a pris du temps, c'est de construire ensemble, d'associer les énergies. Au début, ce projet d'épicerie solidaire était seulement porté par le diaconat protestant qui est une petite association d'un budget annuel d'environ 80 000 €. Jean-Marc Lefebvre était chargé du projet.

A commencé alors une étude de faisabilité. Le diaconat était une trop petite structure pour porter le projet à elle toute seule. Ainsi le diaconat a décidé de s'associer à trois autres associations : le Secours populaire, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) qui étudiait aussi les épiceries solidaires et enfin la Remise, que le diaconat avait auparavant contribué à créer. Entre l'été 2013 et l'été 2014, ils ont mis en place un business plan. Il a fallu réfléchir à la tarification solidaire, au type de

gouvernance souhaité, aux financements, etc. Tout a été fait de manière collaborative, entre les quatre acteurs et des acteurs extérieurs qui voulaient aussi se joindre au projet. Les associations ont pu ainsi trouver des donateurs.

Après quelques péripéties immobilières début 2015, le magasin a pu ouvrir en juin 2015. Le mois de juin n'était pas particulièrement un mois propice contrairement à septembre, compte tenu des bénévoles scolaires, mais les associations ont jugé qu'elles étaient prêtes.

#### En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient pas aux besoins ?

Ce dispositif comble la majorité des lacunes de la distribution alimentaire sur le territoire. Néanmoins, selon Jean-Marc Lefebvre l'épicerie sociale ne peut pas rivaliser avec l'efficacité logistique et la quantité de nourriture que peut apporter la distribution alimentaire en peu de temps.

#### Objectifs de l'initiative

Objectif alimentaire : permettre à tous un accès à des produits alimentaires de qualité grâce à une tarification solidaire. Les prix sont modulés selon la capacité financière du client et sont ainsi calculés selon son quotient familial (revenu total du foyer par mois divisé par le nombre de membres). Il existe ainsi pour chaque produit trois prix en fonction de trois tranches de quotient familial. 0-650 ; 650-900 ; plus de 900 euros par mois. EPISOL essaie également de promouvoir une alimentation saine grâce à quelques ateliers cuisine.

Objectif local : soutenir l'économie locale et adopter une approche écologique par le développement de circuits courts et de proximité. Certains produits sont à la fois bio et locaux, d'autres seulement locaux. Chiffre du site : 20 producteurs locaux voient leurs aliments vendus à EPISOL.

Objectif de partage : favoriser une mixité sociale permettant un « vivre ensemble » citoyen en intégrant les usagers au fonctionnement de l'épicerie. Les ateliers gratuits (au nombre de 25 précise le site internet), le bénévolat et les rencontres entre clients ont une part importante dans EPISOL. Des bénévoles sont présents dans l'épicerie uniquement pour l'accueil afin de renforcer ou de créer du lien social entre les clients de l'épicerie.

Objectif d'insertion professionnelle : participer à la lutte contre le chômage par l'activité économique



et la création de d'emplois à destination de personnes en difficulté. EPISOL emploie 3 salariés en (ré)insertion professionnelle. Ces emplois ne sont pas faits pour que le salarié reste définitivement dans l'épicerie mais pour que cette expérience de vente l'insère ou le réinsère dans le monde professionnel.

#### Actions mises en œuvre

EPISOL vend à prix coûtant, donc ne perd pas d'argent. C'est un système différent des épiceries solidaires qui vendent à perte. EPISOL a choisi de ne jamais vendre à perte. Le magasin ne dégage pas de marge pour la vente de produits aux plus démunis, mais ne perd pas d'argent non plus. Une marge est dégagée lors de la vente des produits aux clients plus aisés. Un tiers des clients payent au prix fort (au prix inscrit le plus en haut sur les étiquettes) les produits, ce qui permet payer les locaux, les salaires. En revanche les frais des ateliers gratuits et autres coûts ont besoin d'être couverts par autre chose que la vente. Ces coûts supplémentaires représentent 70 000 €.

#### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Deux associations occupent le quartier de La Capuche : la Remise qui est gestionnaire du personnel du magasin et EPISOL qui s'occupe de la tarification et des adhérents.

Le projet comprend quatre associations fondatrices : le Secours Catholique, le Diaconat Protestant (qui a donné une grosse somme d'argent au lancement du projet), le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) (qui verse tous les mois), La Remise mais aussi le département de l'Isère, la ville de Grenoble, la région Auvergne-Rhône-Alpes, Emaüs (surtout au début du projet), la métropole Grenoble-Alpes (financement plus récent), la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) de l'Isère et DIRECCTE.

#### Articulation avec le service public

Structures publiques à proximité d'EPISOL : Point d'accès au droit du Centre social Capuche ; mairie de Grenoble ; Établissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI) ; bureaux de la Préfecture ; Centre de protection maternelle et infantile.

Structures non publiques : La Ressource (lieu de vente solidaire de meubles et objets récupérés en tout genre) ; La Remise (partenaire avec EPISOL).

#### Résultats, impacts et retours d'expérience

200 personnes par jour passent au magasin, ils s'attendaient à moins d'affluence, donc c'est globalement un succès.

#### Difficultés rencontrées

Une des difficultés typiques des associations comme EPISOL : la collaboration, source de tension, entre deux types d'acteurs, les salariés et les bénévoles.

#### Informations supplémentaires

Salariés : il y a trois salariés en insertion qui s'occupent de la vente ainsi qu'une responsable du magasin qui n'est pas en insertion.

Bénévolats : Une trentaine. Ils accueillent les clients (lien social) et s'occupent des ramasses (action de récupération des produits jetés par les supermarchés car ils approchent leur date de péremption).

EPISOL compte également quatre stagiaires ou volontaires en service civique. Deux d'entre eux viennent de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Grenoble.

#### Originalité / Critères d'innovation

##### En quoi l'initiative est-elle innovante ?

Tout d'abord EPISOL est innovant sur le territoire, il n'y avait pas d'équivalent à Grenoble. Chaque projet d'épicerie solidaire en France est un peu différent, ce sont toujours des initiatives créées en fonction du territoire et des besoins des habitants. Ce qui rend ce modèle unique, c'est à la fois la collaboration d'acteurs multiples et divers – deux acteurs du secteur caritatif, un acteur institutionnel, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et un acteur du champ d'insertion (la Remise) – fédérés et la pluralité des financements.

#### Est-elle généralisable ?

Oui, en tenant compte des caractéristiques spécifiques du territoire concerné.

#### Quels projets a la structure pour l'avenir ?

Des projets sont en cours, comme celui des paniers solidaires qui commence bientôt.

#### Sources

##### Liste des personnes contactées

Jean-Marc Lefebvre (fondateur et actuel directeur



d'EPISOL)

*Documents consultés*

Analyse des besoins sociaux réalisés par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble.

Site des épiceries solidaires d'Isère :

<http://www.epiceries-solidaires.org/texts/38-isere>

Site de la ville de Grenoble :

<https://www.grenoble.fr/65-secteur-4.htm>

L'Histoire de Grenoble et du quartier la Capuche :

<http://grenoble-cularo.over-blog.com/2015/04/quartier-de-la-capuche.html>

Kelquartier.com pour des données statistiques sur Grenoble:

[http://www.kelquartier.com/rhone\\_alpes\\_isere\\_commune\\_grenoble\\_38100-c38185/revenu\\_moyen.html](http://www.kelquartier.com/rhone_alpes_isere_commune_grenoble_38100-c38185/revenu_moyen.html)

Site de RESOLIS

<http://resolis.org/>

## Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

### Fiche de cas – Entropie

**Commanditaire** : Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG** : BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas** : LABORDE Flora, MABILAIS Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi** : Autoproduction d'objets en bois

### Cas Choisis

**Nom** : Entropie

**Lieu** : Pépinière Cap Berriat au 5 rue Georges Jacquet, 38000 GRENOBLE

**Public cible et bénéficiaires** : Différents publics selon les actions.

Ateliers bricolo-écolo : Maison des Jeunes et de la Culture (MJC), écoles, centre aérés, associations...

Ateliers d'autoproduction : professionnels en début d'activité, en reconversion ou pour leur loisir, associations. (ex: deux jeunes apiculteurs, une association d'aide aux personnes sans abri qui retrouvent un logement.)

Festival « Vivre l'utopie » : étudiants, mais aussi enseignants et habitués.

**Statut, acteurs porteurs et articulation** : Entropie a un statut d'association étudiante. Elle est portée principalement par Christophe André (co-fondateur de la structure avec Gabrielle Boulanger), ainsi que par une deuxième salariée (Nolwenn le Nir) et deux services civiques (Corentin Paris et Eric Gouloubi).

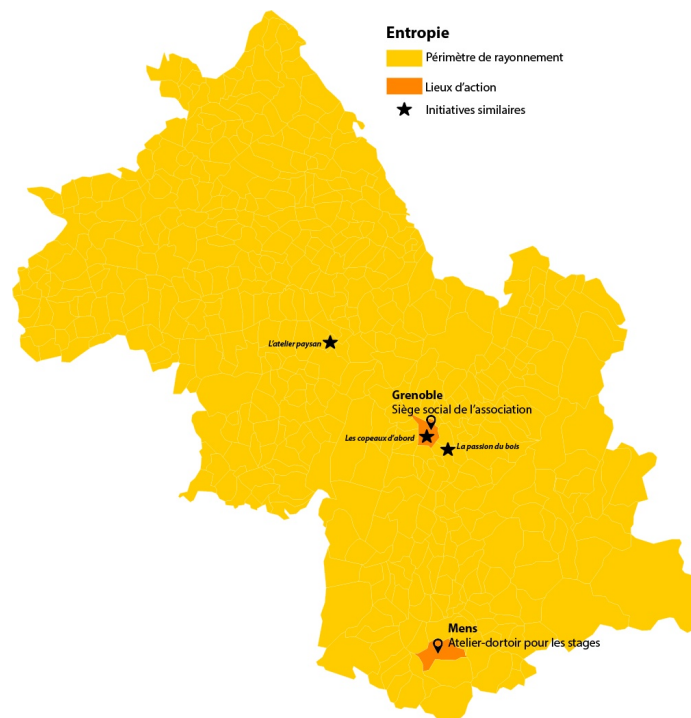
**Date de mise en place** : 2008

**Budget** : 100 000€ cette année.

### Contexte

Quartier du siège de la structure : Chorier-Berriat également appelé Saint-Bruno.

**Territoire concerné par leur action** : L'Isère et plus particulièrement l'agglomération Grenobloise mais



pas exclusivement (Entropie a déjà été sollicitée pour intervenir sur Nantes). (Cf: carte ci-dessous)

### Description du territoire concerné :

Habitants : 160 215 habitants (INSEE 2013)

Élus : Le Conseil municipal de Grenoble est composé de 38 membres dont 21 conseillers municipaux de la majorité (Rassemblement citoyen, de la gauche et des écologistes). Le Maire de Grenoble est Eric Piolle. (Site Grenoble.fr)

Services publics présents sur le territoire : Centre Communal d'Action Sociale de Grenoble ; Un réseau de transport en commun développé (tram et bus) ; Autres services publics accessibles comme dans toutes les grandes villes de France (hôpitaux, poste, mairie, etc.).

### Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné :

Les deux dernières Analyses des Besoins Sociaux (ABS) publiés par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble (2013-2014) pointent notamment deux problématiques résumées par le Repères 2015 (cf : onglet « L'observation sociale et les politiques d'action sociale » sur le site de la ville).

D'importants écarts de revenus fiscaux entre les Grenoblois. Ces disparités peuvent s'observer au

travers de plusieurs dimensions, notamment :

L'âge : un quart des moins de 30 ans vit sous le seuil de pauvreté, contre 11% des plus de 75 ans et 18% de l'ensemble de la population.

La structure des ménages : un tiers des familles monoparentales vit sous le seuil de pauvreté.

Le territoire : Pour schématiser les quartiers d'habitat social, concentrent une part importante des situations de précarité et de pauvreté.

Une augmentation du nombre de ménages en situation de pauvreté dans tous les secteurs de la ville. [...]

le nombre de personnes couvertes par un allocataire de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) à bas revenus a augmenté de 22% entre 2008 et 2014. Ce sont des secteurs, jusqu'à récemment plus préservés des situations de pauvreté, qui connaissent les évolutions les plus marquées.

Le profil des ménages en difficulté a changé : davantage de chômeurs en fin de droit, de ménages en emploi, de jeunes et de familles avec enfants.

Au-delà du faible niveau de ressources, c'est l'irrégularité des ressources qui engendre des difficultés de gestion budgétaire pour les ménages.

#### Acteurs et actions en place par rapport à ces problématiques :

Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et la ville

Intervention auprès des ménages grenoblois en difficulté.

Octroi d'aides financières directes aux personnes isolées ou ménages sans enfant mineur sur étude de dossier (aides sociales facultatives)

Mise en œuvre de grilles tarifaires pour soutenir les familles (Aides aux vacances, Allocation Municipale d'Habitation).

Intervention de ses plateformes en lien avec des thématiques liées à la précarité pour simplifier les démarches, apporter des conseils et des informations, promouvoir l'accès aux droits, et enfin accompagner (pour une durée adaptée au besoin des personnes) et former (accès à des stages ou organisation d'informations collectives).

Plateforme budgétaire (gestion du budget)

Plateforme mobilité (l'enjeu de la mobilité)

Précarité énergétique (coût du logement)

De multiples associations qui répondent principalement à des besoins urgents.

L'alimentation

Le logement

La santé

La fourniture de vêtement, matériel...

#### Schéma de l'articulation des acteurs :

Les politiques du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et de la ville sont profondément liées (6 élus sont au Conseil d'Administration du Centre Communal d'Action Sociale, ainsi que d'autres membres nommés par le maire directement). Leurs rapports avec les associations:

Principalement par la subvention (le Centre Communal d'Action Sociale distribue les aides financières accordées par la mairie). On a des subventions de fonctionnement importantes pour les grosses associations de solidarité, et des subventions sur projet.

De plus en plus une aide matérielle sur sollicitation (prêt de locaux, d'outils, etc.).

Une médiation du Centre Communal d'Action Sociale avec d'autres institutions pour solliciter leur aide (Département, Région etc.).

#### Description de l'initiative choisie

##### Origine de l'initiative

Il s'agit à l'origine de la convergence de deux volontés personnelles, celles de Christophe André et de Gabrielle Boulanger, plus que le choix de répondre à des besoins existants. Pour Christophe André ce désir est suscité à la fois par une passion pour le travail du bois, des compétences d'ingénieur, et par une frustration d'enseignement sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) durant sa formation d'ingénieur. La création d'Entropie prend racine sur une question politique: un désaccord avec le mode de production de notre société, la production industrielle. L'idée est de proposer un mode de société qui s'organise de manière autonome matériellement et politiquement. Cette autonomie passe par la fabrication de leurs propres objets.

L'association Entropie a connu différentes évolutions depuis sa création, au départ elle avait une activité annuelle: des ateliers de « bricolage écolo » dans le cadre du festival « Remue-Ménages ».

Cadre de création : Cap Berriat et subventions liées au statut d'association étudiante.

### En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient pas aux besoins ?

#### Dispositifs existants :

La Passion du bois: Association créée en 1991 regroupant amateurs et professionnels de l'univers du bois. Elle propose des ateliers variés allant de la lutherie à la sculpture, en passant par la marqueterie, la vannerie, l'ébénisterie, le tournage... C'est à la fois un lieu de formation technique, de création et de réflexion autour du bois.

Les copeaux d'abord: Association qui anime un atelier de fabrication en bois depuis 1991. Elle met à disposition de ses adhérents l'ensemble de ces outils au sein de l'atelier. L'adhérent achète son bois, sa colle, ses bandes et ses disques à poncer pour fabriquer ses objets en autonomie.

L'atelier paysan: Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) créée en 2009 qui développe une démarche innovante de réappropriation de savoirs paysans et d'autonomisation dans le domaine des agroéquipements adaptés à l'agriculture biologique.

Dans l'ensemble, les deux grandes distinctions entre l'action d'Entropie et celle des autres dispositifs listés au-dessus se font au niveau de la réflexion politique qui porte le projet, et au niveau de l'accès d'un public extérieur (non adhérents) à ces actions.

L'objectif d'Entropie est d'abord politique (transmettre un autre mode de consommation par la fabrication de nos propres objets) tandis que La Passion du Bois, La Chantourne ou les Copeaux d'abord ont pour projet de fonder le travail du bois et la transmission de ce savoir-faire.

Entropie a deux modes d'interventions: soit elle accompagne des personnes qui ont un projet de fabrication d'objet de la conception à la production de cet objet (via le stage d'autoproduction), soit elle intervient dans la sphère de vie d'un public non initié (via les ateliers bricolo-écolo et le festival « Vivre l'Utopie »). Les autres dispositifs fonctionnent plutôt sur le mode de l'adhésion et

ont donc pour activité principale de proposer des ateliers pour leurs adhérents.

L'atelier paysan se rapproche d'Entropie par son objet politique, sa philosophie de la mise en commun et du « libre », mais se décline sur un corps de métier spécifique avec un travail plutôt sur le métal. Par ailleurs son action est destinée à toucher des professionnels.

### Objectifs de l'initiative

L'objectif global d'Entropie est de proposer une sensibilisation technique, écologique et politique sur la production autonome d'objets en bois.

### Actions mises en œuvre

Sur chaque dispositif d'Entropie se décline une série de finalités.

Le Festival « Vivre l'Utopie » est composé d'ateliers, de conférences, de spectacles et de projections pour découvrir et débattre des modèles de sociétés utopiques et des réalisations concrètes de ces utopies. Ses objectifs sont (cf: site d'Entropie):

Montrer au public étudiant l'existence de la grande variété d'organisations du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), en valorisant des initiatives innovantes, et ainsi inciter à l'action.

Donner au public des outils et des connaissances pour entreprendre des projets d'utilité sociale, d'engagement citoyen et d'insertion professionnelle.

Sensibiliser aux défis environnementaux actuels en valorisant des projets porteurs de valeurs écologiques et de développement durable.

Réunir et faire se rencontrer des jeunes issus de champs d'horizons différents, afin d'enrichir les réflexions pour faire naître de nouvelles idées.

Les Ateliers bricolo-écolo sont des cycles d'ateliers de construction (caisse à outils, éolienne, architecture bioclimatique, composteur, four solaire) réalisés dans des centres sociaux. Ils ont plusieurs objectifs:

Aborder de manière ludique des notions scientifiques et techniques.

Se réapproprier les problématiques environnementales.

Sortir de la situation passive de simples



consommateurs pour devenir des acteurs responsables du monde qu'ils façonnent.

Découvrir un mode de relation basé sur l'entraide et la libre circulation des connaissances.

Les Stages d'autoproduction accompagnée sont des stages sur demande individuelle pour l'accompagnement à la production d'un objet particulier. Ils ont vocation à :

Répondre à un besoin spécifique ou une idée originale.

Créer un objet personnel.

Transmettre un savoir-faire (conception, réalisation).

Transmettre un savoir être (sensibilisation aux problématiques environnementales comme par exemple la dette carbone produite lorsqu'on achète un objet fabriqué dans un pays lointain).

#### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Cap Berriat (pépinière d'initiatives solidaires) : fourni des locaux à loyer réduit, et un accompagnement administratif important. Le bouche à oreille dans le milieu de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et parmi le public des associations de Cap Berriat est la meilleure communication d'Entropie.

#### Partenariats pour les financements :

Nombreux organismes publics dans les premiers temps de l'association (Plan Air climat de la Métro, Région, Département, Commune, Fonds Structuraux Européens) qui financent les ateliers qui sont ainsi proposés gratuitement aux Maisons des Jeunes et de la Cultures (MJC), Groupes scolaires, Centre sociaux, etc.

Mécénat privé (Fondation Abbé Pierre, etc.).

Lorsque les ateliers se font dans le cadre d'une formation professionnelle, financement par les Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).

Pour les apiculteurs, financement par le fond VIVEA (fond de formation pour les entrepreneurs du vivant).

#### Partenariats pour les publics :

Association Solexine qui intervient auprès d'un

public précaire, en difficulté sociale, économique ou psychologique. Mise en place d'ateliers d'autoproduction sur une période d'un an (financés par le Fond Social Européen FSE).

Relais Ozanam : association qui aide les personnes Sans Domicile Fixe à trouver un logement. Mise en place d'un partenariat pour construire du mobilier adapté aux logements. Ces logements sont souvent vides et exigus, or les meubles que l'on peut trouver à Emmaüs par exemple, sont bien souvent trop volumineux. (Montage financier en cours pour ce partenariat.)

Maison des Jeunes et de la Cultures (MJC), Groupes scolaires, Centre sociaux, etc.

#### Articulation avec le service public

Les liens d'Entropie avec le service public sont principalement financiers (via le financement direct de l'association, ou par des fonds de financement de formation, l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé et le fond de formation pour les entrepreneurs du vivant). Des structures publiques ou parapubliques accueillent également les ateliers d'Entropie (Maisons des Jeunes et de la Cultures, écoles, Centres sociaux) ou le festival Vivre l'Utopie (Bâtiment Eve à l'Université de Grenoble).

#### Résultats, impacts et retours d'expérience

5ème édition du festival Vivre l'Utopie en 2016

28 notices en licence libre, donc une trentaine d'objets créés

Édition d'un catalogue regroupant une partie des notices

Construction participative d'un atelier/dortoir à Mens

Une trentaine de personnes ont participé à un stage d'autoproduction accompagnée

40 ateliers bricolo-écolos, environ 350 personnes touchées

Un témoignage sur le site d'Entropie : Une personne nous a contacté dans le cadre de cette formation [un stage d'autoproduction accompagnée] car elle avait un besoin bien particulier : elle souhaitait un objet qui lui permette de bouquiner tout en caressant son chat sur ses genoux. Nous avons donc co-conçu un lutrin dont elle peut régler la hauteur et l'inclinaison, et elle peut lire en parfait confort tout



en profitant de son chat.

Un autre exemple tiré des stages d'autoproduction accompagnée : Deux personnes qui souhaitaient se lancer dans l'apiculture sont venues trouver Entropie pour apprendre à construire elles-mêmes leurs ruches. Les deux hommes sont ressortis du stage d'autoproduction accompagnée avec une notice détaillée et un savoir-faire (la production d'une ruche). Ils ont ainsi construit l'ensemble de leur parc d'abeilles au lieu d'en faire l'achat. Pour indication sur la notice mise en ligne par Entropie, le temps de réalisation d'une ruche est estimé à 14h et le coût à 65€. Les prix sur internet tournent plutôt autour de 90€ la ruche Warré.

### Difficultés rencontrées

Une évolution importante du projet de 2008 à aujourd'hui (2016):

Constat des limites du projet initial : un risque d'autarcie et donc d'essoufflement de l'association, mais aussi le risque de ne pas toucher des gens extérieurs. Réaction : rapprochement avec la philosophie des logiciels libres et mise à disposition de licence libre sur la création de certains objets.

Volonté de continuer à traiter des questions politiques et de partager ces réflexions. Réaction : Participation à un événement annuel à Antigone (café-bibliothèque autogéré qui se veut être un lieu d'échanges et de débats politiques.)

Constat d'un succès trop facile, à Antigone il s'agit d'un public déjà convaincu. Réaction : Déplacer l'événement sur le Campus étudiant (à Eve) pour toucher des personnes qui n'ont pas déjà ces questionnements, et avoir un impact sur des jeunes.

Choix d'élargir l'activité : Mise en place des Ateliers bricolo-écolo pour des publics de centres sociaux. Mise en place des stages d'autoproduction accompagnée pour des personnes/ associations qui ont un besoin spécifique et qui sollicitent Entropie. Il s'agit de diversifier à la fois les publics touchés, et les activités d'Entropie.

Un financement difficile :

Un public qui ne peut pas payer. Les structures qui ont accueillis sans les financer les ateliers d'Entropie, ne retiennent pas l'expérience quand elles doivent faire le montage financier elles-mêmes.

Manque de pérennité des financements publics. Du fait du financement sur projet, Entropie ne peut

solliciter indéfiniment les mêmes subventions pour le projet qu'elle porte.

Des droits de formation limités. Suite à la réforme du droit à la formation de 2014, les demandeurs de formation doivent rester dans le cadre de leur emploi actuel. Peu d'applications compatibles avec les activités d'Entropie, qui voit donc son nombre de formation à l'autoproduction drastiquement réduire.

Des solutions ou palliatifs :

La recherche d'autres sources de financement. Entropie se tourne notamment vers le mécénat, elle a tenté un peu de « crowdfunding » pour financer la communication. Les montages financiers complexes deviennent nécessaires.

Un engagement personnel : l'équipe est régulièrement composée de services civiques, les salariés sont peu payés, Christophe André a acheté lui-même les outils ainsi que le terrain sur lequel a été bâti l'atelier.

La valeur non monétaire : quelques bénévoles ont participé au chantier de l'atelier, des logements leurs ont été proposés gracieusement par un centre de vacances voisin.

### Originalité / critères de l'initiative

*En quoi l'initiative est-elle innovante ?*

Un projet politique fort qui porte l'initiative solidaire et l'invention de dispositifs.

La notion d'autonomie comme questionnement central : « Comment organiser notre société autour de l'autonomie ? » L'adage dit « Donne un poisson à un homme, il pourra manger un jour, apprend lui à pêcher, il n'aura plus jamais faim ». Entropie tente de se placer en accompagnateur d'une posture de consommateur passif vers une posture de producteur autonome.

La transmission au cœur des dispositifs : Entropie propose un accompagnement vers un savoir-faire et un « savoir-être » via ses ateliers. Elle laisse aussi place à l'autoformation en publiant sur internet les notices des objets produits en licence libre. Le bien commun est une thématique importante de leur réflexion.

Une « agilité » du projet dans son ensemble.

Une capacité à remettre en question le projet de l'association pour en cerner les limites et les véritables enjeux.

Une capacité à adapter les dispositifs de l'association en fonction de la redéfinition du projet.

<http://www.grenoble.fr/495-l-observation-sociale-et-les-politiques-d-action-sociale.htm>

Au sein d'un dispositif particulier (les stages d'autoproduction accompagnée) une réponse personnalisée à un besoin individuel.

Le site de l'Association Entropie

<https://www.asso-entropie.fr/fr/>

Une volonté d'ouverture à l'extérieur

Un travail avec de multiples publics aussi bien sur la base de la sollicitation que de la proposition.

Une mise à disposition de ressources (guide pour organiser un festival, guide pédagogique, notices) pour permettre la reproduction des dispositifs mis en place par Entropie.

### **Est-elle généralisable ?**

L'initiative n'est peut-être pas généralisable, par contre elle paraît facilement reproductible dans d'autres territoires. Au-delà de la question du bois, le mouvement du « Do it Yourself » (DIY) prend de l'ampleur, avec la multiplication des « fablabs » et des tiers-lieux un peu partout en France. Entropie accompagne ce mouvement et pourrait potentiellement s'y greffer.

### **Quels projets a la structure pour l'avenir ?**

Au niveau politique : Continuer à développer et diffuser une réflexion sur la question "des communs", du logiciel libre et autour du concept d'Utopie.

Au niveau des dispositifs : La construction de l'atelier à Mens permet à l'association d'être plus indépendante pour ce qui est du logement des stagiaires, et du lieu de travail ; Le partenariat avec le Relais Ozanam qui est en cours.

### **Sources**

#### *Liste des personnes contactées*

Christophe André (fondateur et salarié de l'association)

Nolwenn Le Nir (salariée en Contrat à Durée Déterminé CDD)

Corentin Paris et Eric Gouloubi (services civiques)

#### *Documents consultés*

L'Analyse des Besoins Sociaux 2013 et 2014 ainsi que le Repère 2015 réalisés par le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Grenoble. (Documents accessibles sur le site de la ville, voir ci-dessous.)

## Quels sont les critères des innovations locales en matière de solidarités ?

### Fiche de cas – A Bientôt J'espère

**Commanditaire :** Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG)

**Point focal IRG :** BELLINA Séverine

**Groupe d'études de cas :** LABORDE Flora, MABILAIS Juliette, SABOURAUD Raphaëlle, JOUVE César, MARQUER Max, TURON Christophe et MOULAIN Yann.

**Thème choisi :** Projection de cinéma-documentaire chez l'habitant et dans les Maisons Des Habitants (MDH) ou prisons de la ville.

### Cas Choisis

**Nom :** A Bientôt J'espère

**Lieu :** Cap Berriat, 5-7 rue Georges Jacquet.

**Public cible et bénéficiaires :** Tous les Grenoblois, mais aussi les prisons ou maisons des habitants qui en font la demande. Exemple : la Maison d'arrêt de Varcès.

### Statut, acteurs porteurs et articulation :

A Bientôt J'espère est une association loi 1901 portée par 5 personnes à l'origine : Anne-Dorothée Lebrun, gérante de la Société Coopérative et Participative (SCOP) bar Le Saint Bruno à Grenoble ; Emmanuel Isaac, projectionniste à la Cinémathèque de Grenoble et programmeur au sein de l'association de cinéma itinérant Le Poulpe Pirate ; Loïc Cloez, chargé d'accompagnement de projets culturels pour Cap Berriat ; Cyril Hugonnet, programmeur de l'association de diffusion de cinéma documentaire et expérimental Gute Nacht ! et membre de la collégiale du 102 à Grenoble ; Thomas Vasseur, administrateur de l'Hexagone à Meylan. Leur collaboration est née du fait qu'ils se connaissaient et avaient une estime mutuelle envers ce que chacun faisait dans le milieu culturel et artistique.

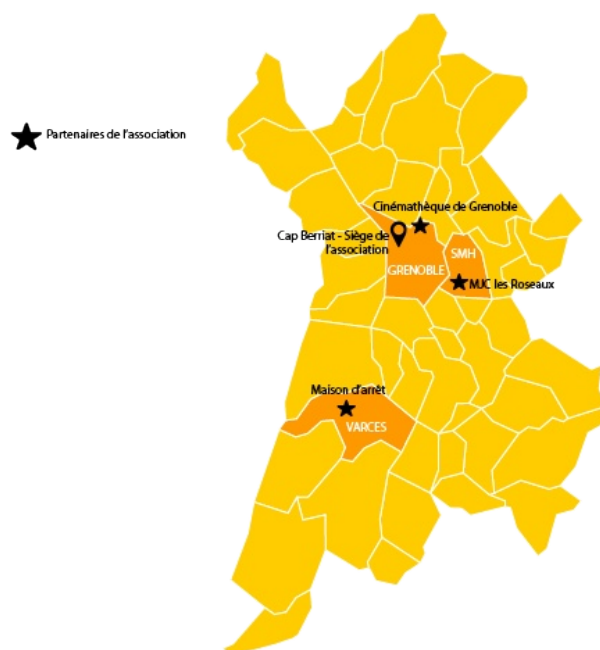
Le conseil d'administration (CA) de l'association est composé de personnes fortes en stratégie et d'un projectionniste. L'association comporte deux salariés à temps plein, des programmeurs professionnels, qui vont en festival dénicher des films.

**Date de mise en place :** Créée en avril 2012, l'association devient opérationnelle en 2013.

**Budget :** environ 40 000 ou 45 000 euros par an

### Contexte

Quartier du siège de la structure : A Bientôt J'espère est située dans le quartier Berriat à Grenoble, à l'extrémité du quartier Saint Bruno. L'arrêt de tram le plus proche est "Berriat-Magasin", à côté de la "Belle électrique", salle de concert comprenant un restaurant et deux bars qui a ouvert le 10 janvier 2015. Les bureaux d' A Bientôt J'espère sont à Cap Berriat, pépinière associative qui propose aux personnes désireuses de monter un projet social un accompagnement gratuit (pour penser et mettre en place leur projet, trouver des subventions etc.).



**Territoire concerné par leur action :** L'agglomération grenobloise.

### Description du territoire concerné :

157 424 habitants pour la population municipale (Le Monde)

684 398 habitants pour la population aire urbaine (L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques, INSEE)

M. Eric Piolle (Europe Écologie Les Verts) est maire de la ville depuis les élections municipales de 2014.

Les services publics présents sur ce territoire sont le département, la ville, la métropole, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), la Caisse

d'Allocation Familiale (CAF) entre autres.

**Liste des besoins couverts et par qui sur le territoire concerné :** Grenoble est pourvue de nombreuses salles de cinéma dans différents quartiers, dont voici une liste non-exhaustive : Cinéma Juliet Berto, La Nef, Le Club, Le Méliès, Pathé Chavant, Les 6 Rex, la Cinémathèque de Grenoble...

### Description de l'initiative choisie

#### Origine de l'initiative

Plusieurs nécessités ont animé les cinq fondateurs d'A Bientôt J'espère.

Tout d'abord celle de « quitter la salle de cinéma ». Ils ont souhaité que le cinéma sorte de la salle impersonnelle où les spectateurs anonymes regardent un film qu'ils ont choisi sans en partager l'expérience avec leurs voisins. Il fallait repenser les concepts de public et de lieu.

Également celle d'inventer un nouveau rapport à la programmation. En effet celle-ci leur évoque la « confiscation » du cinéma par son unique programmeur. La logique actuelle de l'industrie du cinéma fait qu'il y a confusion entre le mandat de gestion d'une salle et le mandat de programmation. Que ces deux mandats se confondent réduit de facto la diversité des films proposés en salle. Contre cette tendance, les fondateurs d'A Bientôt J'espère envisagent la possibilité d'une pluralité de programmeurs pour un seul lieu, plus riche car chaque programmeur aurait sa sensibilité, ses goûts esthétiques, son expertise dans son domaine (cinéma en noir et blanc, cinéma documentaire, cinéma d'animation etc.).

Enfin celle de faire revivre le cinéma documentaire, souvent négligé par rapport à la fiction. Dans les trente-cinq films environ qui sortent chaque semaine, le programmeur ne va choisir que les cinq ou quinze films avec lesquels il pense remplir sa salle. En deux semaines, ils sont déjà remplacés par d'autres. L'instantanéité de la programmation qui est confiée au commerce fait que les films, dont les documentaires, n'ont pas le temps de trouver leur public.

### En quoi les dispositifs préexistants ne répondaient pas aux besoins ?

Le cinéma aujourd'hui ne fait pas se rencontrer les gens. Si cet art est source de réflexion personnelle, il devrait aussi être l'occasion d'un dialogue et d'un partage. Or les formes actuelles de distributions

échouent à favoriser la conversation. Prenons trois cas de diffusion différents :

la salle de cinéma classique n'est pas faite pour que les spectateurs communiquent entre eux. Le public ne s'y rend pas dans la perspective de rencontrer de nouvelles personnes.

le ciné-débat ou ciné-club en collège/lycée : il y a certes une tentative (louable) de réfléchir ensemble au film auquel on vient d'assister ensemble. Mais à plus de quinze, on est trop nombreux pour discuter tous ensemble. Lors de ces débats post-film en salle, seuls quelques-uns osent parler et on sait d'avance en entrant dans la salle qui va prendre la parole le premier. De plus le temps de parole est trop court, il n'y a jamais le temps pour que « plus que les trois premiers parlent » affirme Loïc Cloez.

le streaming dans son salon : la numérisation des films et leur grande accessibilité via internet sont à la fois une chance et un risque, celui de ne plus savoir quoi choisir. On n'a jamais autant produit d'images, et cela grâce à internet. Mais on a beau avoir accès à tous les films qui existent sur notre ordinateur, souvent on ne sait pas quoi chercher. C'est là que le rôle du (des) programmeur(s) est essentiel.

### Objectifs de l'initiative

A Bientôt J'espère a proposé une offre culturelle nouvelle sans qu'il y ait eu une demande exprimée par des habitants de Grenoble de créer cette structure. Ce n'est qu'après la création d'A Bientôt J'espère et le constat de son apport social que des lieux comme les Maisons Des Habitants (MDH) ont commencé à faire appel à eux pour reproduire le système chez eux. Ces séances répondent à plusieurs objectifs :

Répondre au besoin contemporain selon Loïc Cloez "d'être confronté à d'autres images que celles qu'on a l'habitude de voir", intuition qu'a confirmé a posteriori un sondage auprès des détenus de la maison d'arrêt de Varcès. Une enquête sur les pratiques culturelles menée dans la prison de Varcès a montré que 90% des détenus voulaient avoir accès au cinéma. Pourtant, ils ont tous une télé dans leurs cellules. Cela montre que la télévision individuelle ne répond pas à leur besoin.

Apprendre de nouveau à parler ensemble autour d'une œuvre, car on ne sait plus parler ensemble ; persiste l'illusion de l'agora démocratique en grande assemblée, alors que c'est en petit nombre qu'un réel dialogue est possible. Ainsi A Bientôt J'espère fait se rencontrer des gens autour d'un

film documentaire accompagné d'un dîner.

### Actions mises en œuvre

La première idée d'A Bientôt J'espère, finalement abandonnée, est celle d'une salle mobile, qui serait une sorte de caravane comme à l'époque du cinéma forain, se déplaçant de lieu en lieu pour montrer des spectacles ou des films dans un salon accueillant. Après quelques mois de travail avec un scénographe sans résultat satisfaisant, ils se rendent alors compte que ce qu'ils projettent et décrivent depuis le début, c'est un salon. L'idée fait son chemin : le cinéma sera chez l'habitant. Pendant deux ans et demi, ils font ainsi des séances de cinéma documentaire à domicile à dix ou quinze personnes. Nul besoin de trouver les quinze personnes séparément et de les réunir. Il suffit d'en trouver une, l'hôte, qui invite alors les personnes de son choix (famille, amis, voisins, collègues...).

Le futur hôte apprend l'existence d'A Bientôt J'espère (grâce à leurs brochures et le bouche-à-oreille) et contacte l'un des membres de l'association. Deux membres prennent rendez-vous avec l'hôte au préalable, chez lui, et discutent du documentaire qu'il souhaiterait montrer à ses proches et ses connaissances. Plutôt que de lui soumettre un catalogue exhaustif, les membres de l'association posent à l'hôte des questions sur ses goûts, son métier, éventuellement ses films documentaires préférés etc. À partir de ces indices, ils lui font des propositions de films, lui racontent les thèmes abordés et lui laissent in fine le choix du documentaire. Puis vient le temps des invitations. L'hôte donne environ dix cartons d'invitation aux personnes de son choix, y compris celles qu'il croise souvent sans jamais avoir osé les inviter, comme ses voisins par exemple. Ces séances à domicile sont un prétexte à la rencontre. L'hôte est une sorte de médiateur qui choisit sa stratégie d'invitation. A Bientôt J'espère incite la personne à choisir des connaissances avec qui elle ne va pas au cinéma habituellement et qui ne se connaissent forcément pas entre elles.

Dix ou douze invités, c'est plus que pour un dîner normal, mais c'est moins que pour une fête. L'association a pour but de créer un endroit où « tout le monde se sent légitime », parce que tout le monde a été choisi, invité par l'hôte. Le soir convenu, deux membres d'A Bientôt J'espère apportent le matériel de projection. À la fin de la projection vient le temps du dîner et de la discussion autour du film, où chacun est invité à donner son avis. Les réactions peuvent être très vives et surprenantes, plus elles sont franches et spontanées, mieux elles lancent le débat. Stratégie

d'animation douce. Ça permet de faire voir aux gens des films qui n'auraient jamais vu autrement, et de changer le statut du public, qui devient vraiment un participant de la soirée.

### Partenariats développés dans le cadre de l'initiative

Des partenariats sont nés avec l'extension du projet à de nouveaux lieux.

A Bientôt J'espère a voulu à un moment donné se lier à d'autres endroits, des lieux sociaux pour toucher plus de gens. Ex : prison de Varces, maison des habitants, centre social, atelier d'apprentissage du français pour les migrants... Ce sont ces lieux qui les ont contactés. Ils se sont dit : pourquoi ne pas décliner l'idée du cinéma à domicile en investissant d'autres lieux ?

Concept de « salon mobile » : les membres d'A Bientôt J'espère arrivent non seulement avec le vidéoprojecteur mais aussi avec des draps noirs, des fauteuils, une table pour recréer une atmosphère de cinéma-salon. Une Maison Des Habitants (MDH) vient voir A Bientôt J'espère pour leur dire qu'elle aimerait montrer aux habitants du quartier un film traitant telle ou telle problématique. En réponse à ce besoin, A Bientôt J'espère cherche le documentaire le plus adapté. Cela crée des échanges entre habitants.

### Articulation avec le service public

A Bientôt J'espère vit avec 40 ou 45 000 € par an, et le tout vient des subventions mixtes.

La Région Rhône-Alpes pendant 3 ans a donné 15 000 euros par an pour amorcer le projet. A Bientôt J'espère a remporté un appel à projet pour « l'innovation dans l'éducation populaire ».

La Métropole car A Bientôt J'espère a remporté un appel à projet en « innovation sociale et solidaire ». 5000 euros supplémentaires en politique de la ville.

Le département dans le cadre de « culture et lien social », la Direction de la culture et du patrimoine, le service cinéma.

La ville de Grenoble, en « politique de la ville » (15 000 euros de subvention).

La Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

La Caisse d'Allocation Familiale car c'est un projet porteur de lien social (3 000 euros de subvention).



Le Commissariat Général pour l'égalité des territoires (CGET).

### Résultats, impacts et retours d'expérience

150 séances chez l'habitant en tout, jamais deux fois dans le même salon, soit environ 1500 spectateurs invités.

19 séances en tout dans les Maisons Des Habitants (MDH) ou prisons.

Les hôtes et spectateurs invités se disent très satisfaits la plupart du temps. Monique, une hôte en 2014, nous a raconté son expérience : « J'ai connu A Bientôt J'espère par l'intermédiaire d'un réseau d'amis. J'avais envie d'organiser une séance dans mon salon, quoique petit, parce que tout d'abord j'aimais l'idée de convivialité de l'initiative, et le fait que ça allie volet social et volet artistique, avec des professionnels du cinéma. Dans les dix personnes que j'ai invitées, j'ai choisi un voisin, un couple d'amis et des membres de ma famille. Même si j'avoue ne pas avoir été satisfaite du film documentaire choisi (en effet il y avait un décalage entre le film tel que le programmeur me l'avait présenté oralement et le film lui-même, décevant), je trouve le concept super. La soirée a été réussie : la discussion autour du film a été très riche, car chacun avait perçu le film avec sa propre sensibilité, chacun a vu son film. Notre échange a continué jusqu'à tard ! J'ai été déçue d'apprendre que la pérennité d' A Bientôt J'espère était menacée. Je pense que c'est le genre d'initiative à favoriser, et si c'était à refaire je le referais dans un espace plus grand. J'ai conseillé A Bientôt J'espère à mes amis et connaissances. »

### Difficultés rencontrées

Certains échanges en fin de film se sont déjà mal passés, mais heureusement c'est assez rare. Soit les spectateurs sont peu investis, n'ont pas envie de partager. Soit la conversation vire au débat idéologique. Maintenant, les membres d' A Bientôt J'espère ont de la bouteille, ils savent comment gérer ces situations délicates.

### Informations supplémentaires

A Bientôt J'espère n'a ni site internet, ni page Facebook. L'association fonctionne par bouche-à-oreille, affiches, brochures et cartons d'invitation.

### Originalité / Critères d'innovation

*En quoi l'initiative est-elle innovante ?*

la salle de cinéma comme lieu de rencontres et

d'échanges : « Le culturel se met au service d'autre chose que de lui-même » dit Loïc Cloez, le cinéma-documentaire devient un moyen de communiquer, d'aborder certains problèmes ensemble. C'est un cinéma au service d'un projet social. Exemple : une demande du planning familial. Une Maison Des Habitants (MDH) voulait un film qui parlerait du destin des Sans Domicile Fixe (SDF). Des spectateurs ont pu raconter aux autres leur passé, de centre en centre.

le nombre de spectateurs limité à quinze. Cette jauge permet de retrouver le cinéma itinérant et participatif. Avec A Bientôt J'espère, chaque spectateur est une personne unique qui peut partager son expérience. Les gens se racontent le film qu'ils ont vu : car on n'a pas vu le même film ! Public participant. « La discussion est tout aussi importante que le film » précise Loïc Cloez. Ainsi une cohésion sociale grâce à la convivialité est favorisée entre des personnes qui ne se connaissaient pas forcément avant : le frère de l'hôte ne connaît pas nécessairement le voisin de l'hôte qui ne connaît pas sa collègue etc., ce qui fait que le public d'une séance n'est pas homogène.

la gratuité du service, autant chez l'habitant que dans les autres lieux. Le cinéma chez l'habitant n'aurait pas fonctionné s'il avait été payant et l'initiative n'aurait pas eu le même sens.

le choix par l'hôte de ses invités : Les hôtes sont soit des personnes qui étaient spectateurs de séances chez l'habitant organisées par A Bientôt J'espère et qui ont aimé l'idée et voulu la reproduire chez eux (majorité des cas), soit des personnes à qui on a raconté le concept. Ces séances ne favorisent pas l'entre soi, contrairement aux séances dans les cinémas indépendants ou d'art et d'essai. Viennent aux séances publiques les gens qui ont l'habitude des séances publiques. Le carton d'invitation change complètement les règles ! Les spectateurs invités ne font quasiment jamais de débat autour des films qu'ils voient dans la vie de tous les jours.

l'accent mis sur le cinéma-documentaire.

Le projet d'A Bientôt J'espère est innovant dans le sens où il combine des concepts existants mais qu'on n'avait pas pensé à réunir : le cinéma forain (et sa mobilité), la salle de cinéma et le plateau télé convivial.

### Est-elle généralisable ?

Huit villes ont lancé des projets similaires à A Bientôt J'espère : Lyon, Lorient, Toulouse par

exemple. Elles ont lancé leurs projets sur la base des écrits (environ 80 pages) d'A Bientôt J'espère, qui répondait vraiment à un besoin contemporain. Leur concept a circulé en France, grâce aux programmeurs et festivals de cinéma. Il y a aussi l'association "Les Toiles enchantées" qui organise des projections de film dans les hôpitaux, mais qui propose plutôt des films fictionnels jeune public.

#### **Quels projets a la structure pour l'avenir ?**

Autre projet : l'atelier du spectateur-programmateur (diffusion à Grenoble en novembre 2016).

Stage pour une vingtaine d'adultes qui veulent apprendre le métier de programmeur. Ces personnes sont notamment des anciens hôtes d'A Bientôt J'espère. Thème : « l'amour au risque du réel ». Il s'agit d'ouvrir la salle à d'autres programmeurs, même amateurs. Partenaires de ce projet : Cinémathèque ; Mon ciné ; le 102 ; la Maison des Jeunes et de la Culture des roseaux ; le théâtre sainte Marie d'en bas. Là encore A Bientôt J'espère tente de faire des spectateurs des participants.

#### **Sources**

##### *Liste des personnes contactées*

Loïc Cloez, chargé d'accompagnement de projets culturels pour Cap Berriat

Monique Sabaté, hôte grenobloise d'une séance A Bientôt J'espère

##### *Documents consultés*

Analyse des besoins sociaux réalisés par le Centre Communal d'Action Social (CCAS) de Grenoble.

Données démographiques :

<http://www.lemonde.fr/auvergne-rhone-alpes/isere,38/grenoble,38185/#population>

<http://www.insee.fr/fr/themes/comparateur.asp?codegeo=au2010-010>

Articles de presse web sur A Bientôt J'espère :

<http://www.alpesolidaires.org/bientot-j-espere-le-cinema-dans-votre-salon-c-est-possible>

<http://www.petit-bulletin.fr/grenoble/animations-connaître-article-54224-L+asso+A+bientot+j+espere+lance+ses+cine-banquets.html>

<http://www.grenoble.fr/agenda/20920/38-atelier-du-spectateur-programmateur-a-bientot-j-espere.htm>

Site de financement participatif ( finalement avorté ) d'A Bientôt J'espère avec photo et description :

<https://www.helloasso.com/associations/a-bientot-j-espere>

Site des Toiles Enchantées :

<http://www.les-toiles-enchantees.com/>