

## Comment les associations innovent-elles ?

L'innovation n'est pas seulement technique et technologique ; elle est aussi sociale, sociétale et environnementale. C'est elle qui permet de trouver des solutions répondant à des besoins peu ou pas pourvus auprès de publics ou de territoires en fragilité. Sur ces enjeux, le secteur associatif se révèle être un lieu privilégié d'innovation. Comment celle-ci émerge-t-elle dans les associations ? Quelles sont les difficultés rencontrées et les solutions pour les dépasser ?

### Les racines de l'innovation

Les associations tirent leur capacité à innover de trois caractéristiques qui leur sont propres :

- Une **connaissance des territoires et des populations fragiles** qui leur permet d'identifier précisément leurs besoins et contraintes : par exemple bien appréhender les attentes des publics handicapés pour adapter des services tels que la création d'un guide numérique des lieux accessibles aux personnes à mobilité réduite par Jaccede.com.
- Une **capacité à apporter des réponses au plus près des besoins** en expérimentant empiriquement des solutions. Les plateformes de mobilité « bougez vers l'emploi » de Voiture & Co illustrent bien cette capacité d'adaptation.
- Un **modèle économique atypique** qui permet aux associations d'agir avec souplesse et réactivité, notamment avec une forte capacité à mobiliser le bénévolat et le volontariat. Grâce aux volontaires du service civique, Unis Cité a ainsi pu proposer des conseils énergétiques personnalisés dans les quartiers en difficulté au travers du programme MediaTerre.

### Le cheminement pour innover

L'innovation associative revêt un caractère particulier par rapport à l'innovation portée par les autres acteurs privés et publics. Elle se fait de manière empirique et sans nécessiter de forts investissements. Bien qu'informel, le processus comprend des phases bien distinctes, dont il est utile de connaître les spécificités pour réussir à développer son initiative. A partir de ses expériences de terrain, Le RAMEAU identifie 5 étapes de ce processus d'innovation.

#### LA CHAÎNE DE L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR ASSOCIATIF



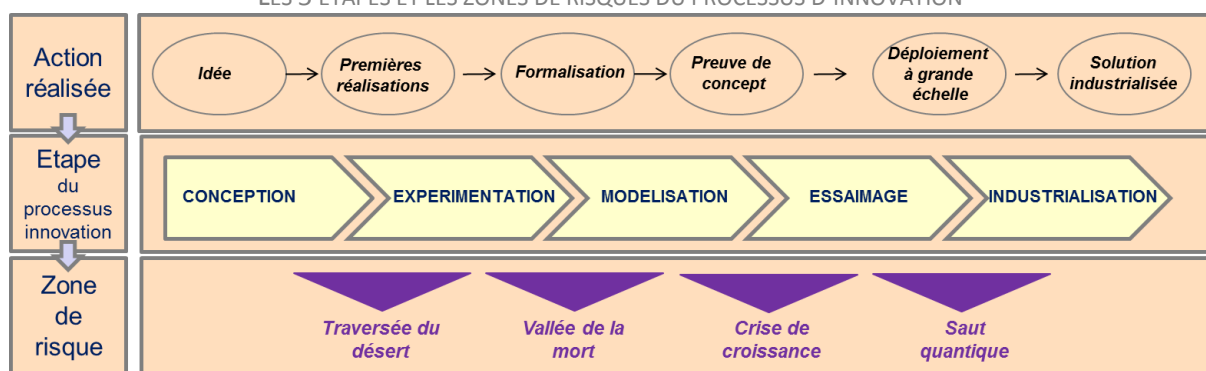
- **La conception** : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions pour y répondre émergent. C'est ainsi que les premiers jardins de Cocagne ont été lancés autour du triple levier social, économique et environnemental bien avant l'émergence du concept de Développement Durable.
- **L'expérimentation** : les solutions imaginées sont testées de manière empirique. Au fur et à mesure l'association affine et adapte ses réponses, en fonction des réalités rencontrées. L'ASAD avec un service novateur auprès des personnes âgées de retour d'hospitalisation en est un exemple. Du fait de ses 3 racines c'est sur cette étape que la plus-value du secteur associatif est la plus forte.
- **La modélisation** : il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle. La modélisation permet en effet de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre au réseau de l'association de se l'approprier. C'est ce qu'a fait l'association Astrée en terme de formation à l'écoute.

- **L'essaimage** : c'est la 1<sup>ère</sup> phase du déploiement à grande échelle de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par l'association. C'est ainsi que Siel Bleu a pu démultiplier son action sport et santé, notamment en direction des seniors.
- **L'industrialisation** : l'industrialisation est la phase où l'initiative a trouvé son modèle définitif de fonctionnement. Elle bénéficie à une sphère élargie de bénéficiaires et devient une pratique entrée dans les mœurs. Qui se souvient par exemple que la formation continue était à l'origine une innovation sociale de la Cegos, autrefois association d'intérêt général. La finalité de l'innovation sociétale, une fois arrivée à son terme, est d'être une pratique largement irriguée, bien au-delà de l'association « conceptrice ».

### Un chemin truffé d'embûches

Faire émerger une innovation contient quatre zones de risque plus ou moins difficiles à affronter : la « traversée du désert », la « Vallée de la mort », « la crise de croissance », le « saut quantique ».

LES 5 ETAPES ET LES ZONES DE RISQUES DU PROCESSUS D'INNOVATION<sup>1</sup>



Fortes de leur proximité terrain, les associations ont une solide capacité à affronter la « **traversée du désert** ». Passer de l'idée à l'action est une étape qui s'incarne grâce à la mobilisation d'énergies, souvent bénévoles. Le secteur associatif a une capacité forte à agir avec peu de ressources.

Un nombre conséquent de projets sont également bien armés pour traverser la « **vallée de la mort** ». Il s'agit là d'étudier si le projet peut être démultiplié largement. Tous les projets n'ont pas vocation à être développés à grande échelle. Agir localement pour répondre à un besoin de proximité peut suffire. Cependant, les associations qui souhaitent irriguer plus largement leur initiative devront passer par une phase de modélisation pour étudier les résultats de leurs expérimentations, et définir les conditions de déploiement.

Lorsqu'elles souhaitent essayer, les associations ont en revanche beaucoup plus de difficultés à faire face à la « **crise de croissance** », car elles sortent de leur terrain de prédilection que représente l'expérimentation pour se positionner en « développeur ». Pour assurer le développement de leur nouveau projet, il leur faut des moyens supplémentaires, notamment financiers, ce qui n'est pas forcément aisé à obtenir. Plus encore, la méthode de conduite des équipes et les logiques managériales qui en découlent peuvent modifier substantiellement le mode de fonctionnement de l'association.

Enfin le passage de l'essaimage à l'industrialisation représente la marche la plus compliquée à franchir. C'est un véritable « **saut quantique** » qu'il s'agit d'opérer, car la logique d'industrialisation est radicalement différente de celle qui prévaut dans les étapes précédentes. L'un des exemples récents est celui de l'AFM-Téléthon avec son fonds d'amorçage de 50 M€ en partenariat avec la Caisse des Dépôts ainsi que le nouveau statut de laboratoire pharmaceutique, une première mondiale d'intérêt général.

<sup>1</sup> Source : Le RAMEAU

### Aider les associations à développer leurs innovations... pour relever les défis de Société

Les partenaires privés et publics peuvent apporter aux associations un soutien structurant tout au long de ce processus d'innovation. A chaque étape, quatre types de besoins se présentent :

- des **besoins financiers** : de la conception à l'industrialisation, les financements nécessaires sont à adapter, tant dans leur montant que dans leur forme (dons, prêts, apport en fonds propres).
- des **besoins d'accompagnement** : le passage des différentes étapes nécessite une capacité de remise en cause du projet et de son fonctionnement. Au-delà des expertises techniques, juridiques ou financières, un accompagnement stratégique est souvent structurant pour aider l'association à pérenniser son projet et à le projeter dans un développement maîtrisé.
- des **besoins en compétences et réseaux** : l'accès à des « compétences rares » complémentaires à ceux de la structure porteuse est indispensable au déploiement des projets d'innovation. Les partenaires peuvent être force d'entraînement pour impliquer d'autres acteurs.
- des besoins de **valorisation de l'utilité sociale** : évaluer l'impact du projet est un avantage considérable ; cela permet de mesurer concrètement ce que le projet apporte à ses bénéficiaires. Disposer de ces informations facilite non seulement l'optimisation et de le déploiement du projet mais aussi la recherche de partenaire. Dans la mesure du possible, il est préférable que la démarche soit réalisée par un tiers, pour garantir le professionnalisme de cet exercice complexe mais également la légitimité des résultats pour l'externe.

Que le secteur associatif puisse innover et déployer ses solutions est essentiel pour relever nos défis de Société. Plus que jamais, face au changement d'échelle des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, nous avons besoin de l'initiative associative. C'est en co-construction avec d'autres qu'elle permettra de répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles. Gageons que les partenaires privés et publics des associations sauront percevoir toute la richesse du secteur pour lui donner les moyens de poursuivre son action indispensable pour un XXIème siècle plus solidaire et durable !

Charles-Benoît HEIDSIECK  
Président-Fondateur du RAMEAU

Coralie PELLETRET  
Responsable des études