

## Sortir de la contrainte par l'innovation politique

Innovation, digitalisation, robotisation... Derrière ces termes se cachent des réalités bien différentes d'un établissement à l'autre, d'un individu à l'autre... D'une institution à l'autre... Et si les fédérations et les politiques publiques développaient leur capacité d'innovation en fédérant leurs compétences ? Explications.



Jean-Paul Delevoe haut-commissaire à la réforme des retraites, Didier Sapy, directeur général de la FNAQPA, Anne Burstin, directrice de la CNSA.

« Jean-Paul Delevoe (Président du Conseil économique, social et environnemental jusqu'en 2015 et ancien médiateur de la République) définissait l'innovation comme une contestation qui a réussi », s'amuse Didier Sapy, directeur général de la FNAQPA lors du Géronforum qui s'est tenu au printemps 2018. Il s'agirait plutôt pour ce dernier « d'une pratique ou d'un dispositif visant à améliorer la qualité de vie des personnes âgées ». Comme l'ont décrit l'ensemble des acteurs durant ces deux jours d'échanges denses et nourris, les champs d'innovations sont multiples, organisationnels, architecturaux, économiques... Et les marges de manœuvre et de déploiement dantesques. « C'est bien là que le rôle de notre fédération prend tout

son sens », commente Didier Sapy, qui entend « valoriser la créativité, soutenir les adhérents dans leur demande et impulser de nouveaux projets ».

### Des acteurs politiques

Les fédérations occupent un terrain privilégié. Elles favorisent la mise en lumière des actions de terrain, permettent de cartographier le territoire et d'essayer les bonnes pratiques. Grâce à leur pouvoir de représentation et de synthèse, elles sont devenues des interlocuteurs pertinents et engagés pour communiquer avec les autorités de contrôle. « Le secteur dispose de possibilités de financement de l'innovation », complète Didier Sapy. « Mais les dispositifs sont compliqués et souvent mal connus des financeurs eux-mêmes. Du

coup, les établissements n'y accèdent pas ». Pour Julien Moreau, alors directeur du secteur social et médico-social de la FEHAP, « les expérimentations étant peu ou mal évaluées, les financements ne sont pas pérennisés, ce qui empêche les acteurs d'inscrire les projets dans la durée, d'avoir une vision de long terme ».

### Le partage d'initiatives et de compétences

Sur ce point précisément, la CNSA, qui se dit « impliquée dans la transformation de l'offre globale », entend faire bouger les lignes. « Nous nous donnons pour objectif de produire un bilan de toutes les actions innovantes financées par la CNSA », précise Anne Burstin, directrice de la CNSA, interrogée sur le soutien des politiques publiques à l'innovation. « Car l'aboutissement de l'innovation, c'est le partage des bonnes pratiques ». Sur ce point d'ailleurs, les fédérations apprécieraient la mise en commun et une communication de leurs « réussites ». Chacun recense en effet des innovations sur son site web. Les réunir sous l'égide de la CNSA pour les centraliser permettrait de les rendre accessibles à tous.

Depuis 2009, la CNSA a soutenu environ 250 projets innovants pour un budget global de 34 M€. Si à l'origine beaucoup concernaient la réalisation d'aides techniques, on glisse depuis peu vers de l'innovation organisationnelle, sociale, du développement durable ou des plateformes de portages d'organisations. Le secteur est foisonnant et depuis 2015, l'économie circulaire a pris une véritable place. Même constat à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse qui privilégie toutefois les projets d'aide aux aidants, la prévention à domicile, le coaching. « Il est essentiel pour nous que l'innovation réponde aux besoins des bénéficiaires, des retraités placés au cœur des dispositifs », précise Gauthier Caron-Thibault, conseiller du directeur national de l'action sociale de la CNAV. La caisse voit émerger une multitude d'initiatives, mais il semble aujourd'hui essentiel de fédérer les acteurs, voire de définir des rôles propres et spécifiques à chaque structure, pour éviter les redondances et gagner en pertinence. La mise en commun, le partage et la différenciation, peut-être une nouvelle voie d'innovation...

Juliette Viatte