

inov^vAccess
> > > > ^ Access
GRENOBLE 2013 >

Imagine une ville toute accessible

AVERTISSEMENT

Ce livre est un ouvrage collectif, fruit de multiples contributions personnelles et institutionnelles, tout comme le projet qu'il prolonge et dont il ambitionne de rendre compte. Conçu au fil d'échanges passionnés, il donne la parole à ses nombreux auteurs qui parlent « de leur point de vue », adossés à de fortes convictions construites au fil de leur expérience : au final, l'apport de chacun s'estompe mais enrichit singulièrement l'œuvre commune et tous se retrouvent dans cette production collective.

Constitué de parties autonomes plutôt que de chapitres, le livre propose autant de clés de lecture et d'angles d'approche d'un objet singulier qui ne peut s'appréhender de manière univoque et, par là même, se lire de manière strictement linéaire.

Rythmant le livre et lui donnant tout son sens, la diversité des regards et le choc des styles constituent indiscutablement l'une des richesses de ce travail. Ainsi, chacun peut se livrer à une lecture buissonnière au gré de ses envies.

Bonne lecture !

Cet ouvrage collectif a été réalisé sous la direction conjointe de Marc Mondou (Treize Avril) et Xavier Berthet (Handigo) qui ont animé et coordonné les travaux. Il a vu le jour grâce à la contribution active du Comité de Rédaction et notamment de Solenne Legros (Treize Avril), Pierre Revol (Handigo), Jean-Michel Roux et Emmanuel Matteudi (PACTE), Hervé Buissier et Stéphane Gemmani (Ville de Grenoble), Laurent Saby (Certu), Céline Cox-Brunet et André Millat-Carus (Agefiph), et Joël Grostin (FIPHFP). Et aux talents respectifs de Raphaël Helle, photographe, et de France Corbel et Céline Lamy (JEUDIMIDI) qui en ont réalisé la maquette. Qu'ils en soient remerciés.



Le programme INOVACCESS est né d'une page blanche. Ou presque.

De la volonté d'expérimenter « l'accessibilité de la chaîne de déplacement », concept posé par la 'Loi Handicap' de 2005 mais jamais véritablement interrogé à l'échelle urbaine.

Du désir d'innover de l'Agefiph, rencontrant celui d'une ville, Grenoble, qui se veut exemplaire.

De la conviction d'une équipe passionnée qui, pendant quatre ans – de 2010 à 2013 – a tenté de relier les maillons composant la chaîne des acteurs de l'accessibilité, en incitant toutes les forces vives du territoire grenoblois à s'engager : employeurs publics et privés, institutions et collectivités locales, chambres consulaires, services de l'État, associations... **est né INOVACCESS Grenoble 2013.**

Imaginer une ville toute accessible, de la cité à l'entreprise, à l'échelle de trois quartiers de Grenoble riches en emploi : tel est, dès l'origine, le défi que s'est donné le Comité de Pilotage, pour faciliter l'accès de toutes et tous à la ville, dans toutes ses dimensions. Avec pour ligne de mire, l'emploi des personnes handicapées, quelle que soit leur déficience.

Utopie magnifique, défi immense, pari fou pour nos villes trop souvent inaccessibles encore et pour nos sociétés vieillissantes, confrontées à la croissance vertigineuse des besoins des personnes les plus fragiles.

Construire une ville pour tous est d'abord affaire de volonté politique, d'adhésion collective à l'idée de l'autre, dans toute sa diversité. Considérer que ce que l'on fait pour chaque citoyen va bénéficier à la collectivité toute entière relève autant du bon sens que des principes de conception universelle : c'est à ce changement de paradigme, à cette révolution des regards que nous invite le projet INOVACCESS. « *Passer d'un regard qui dévisage à un regard qui envisage* », écrivait joliment Jean Cocteau.

Quatre ans plus tard, le bilan nous incite à une grande humilité tant il reste de chemin à parcourir. Voilà pourquoi, par-delà la 'petite' histoire de ce projet, nous avons voulu faire de ce livre un guide utile pour tous les acteurs engagés dans l'acte d'aménager et de construire. Avec une volonté : croiser les regards et mettre en perspective les enseignements, confronter les acquis et les limites de l'expérience, tracer des pistes d'action comme de réflexion.

Servi par le regard sensible et humaniste du photographe Raphaël Helle, riche de nombreux témoignages et éclairages techniques, cet ouvrage collectif et participatif traduit un vœu qui nous est cher : que le dispositif INOVACCESS, laboratoire de l'accessibilité à l'avant-garde, et son état d'esprit pionnier essaient et fassent éclore des projets urbains conçus pour chacun(e) en France et en Europe.

PRÉFACES



« Il est nécessaire de s'engager dans des chantiers qui amélioreront durablement la condition des travailleurs handicapés. »

Le président de la République et le gouvernement sont entièrement mobilisés pour l'emploi. L'emploi de tous. La France ne peut pas se priver d'une partie de ses talents alors qu'elle a besoin de toutes les énergies, de toutes les intelligences pour se redresser et prendre un nouvel essor. C'est pourquoi le gouvernement a veillé à ce que, dans son combat pour l'emploi, les personnes handicapées soient pleinement prises en compte. Les grands dispositifs que sont les emplois d'avenir et les contrats de génération ont intégré un volet spécifique pour répondre à cette exigence.

Ces mesures ne constituent qu'une partie de la solution. Elles sont une réponse immédiate face à l'urgence. Parallèlement, il est nécessaire de s'engager dans des chantiers qui amélioreront durablement la condition des travailleurs handicapés. Parmi ces chantiers, il en est un aussi gigantesque qu'indispensable : celui de l'accessibilité universelle. Il mérite l'attention et la créativité de tous les acteurs publics, parapublics et privés.

Les promoteurs du projet INOVACCESS s'en sont saisis de manière exemplaire. En se réunissant autour de ce projet et plaçant en son cœur la notion de chaîne de déplacement, ils se sont donné les moyens de créer de la continuité, là où le handicap se heurte aux ruptures. Grenoble espère donner leur chance à toutes les personnes handicapées, quel que soit leur handicap, de vivre pleinement leur citoyenneté, dans la ville et dans l'entreprise.

Je veux saluer ce partenariat original et ambitieux qui contribue à faire de l'accessibilité universelle une réalité concrète. Je souhaite que tous les territoires de France puissent ainsi s'organiser et s'engager dans la voie de la cohésion et de la solidarité.

Je mesure les difficultés auxquelles ces territoires sont confrontés ; je serai à leurs côtés pour que nous construisions ensemble une société plus soudée et plus respectueuse des différences. Une société qui refuse de reléguer les personnes handicapées. Une société plus conforme à notre idéal républicain.

Juin 2013,

Madame Marie-Arlette CARLOTTI,
MINISTRE DÉLÉGUÉE AUPRÈS DE LA MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ,
CHARGÉE DES PERSONNES HANDICAPÉES ET DE LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

« Une valeur universelle ne gagne en consistance que par une réalisation pratique. »



«La dignité humaine est inviolable. Elle doit être respectée et protégée.»

En plaçant la dignité humaine à la tête de sa Charte des droits fondamentaux, l'Union européenne marque d'emblée sa profonde implication dans les valeurs humanistes qui jalonnent son histoire. L'Union s'emploie en effet continuellement à promouvoir l'égalité des droits et la non-discrimination des personnes : ces valeurs démocratiques se cristallisent d'ailleurs dans l'ensemble de ses politiques.

Une valeur universelle ne gagne en consistance que par une réalisation pratique. C'est par ce principe que l'égalité des personnes prend place, très concrètement, aussi bien dans le droit des passagers et les normes pour véhicule que dans l'accès au numérique, ou encore l'emploi et l'accessibilité énergétique. Ce sont là des réalisations européennes qui appartiennent à la Stratégie 2010-2020 en faveur des personnes handicapées.

Cette stratégie européenne sera en outre augmentée par les « Actes pour l'Accessibilité », prévus pour juillet 2013. C'est une démarche inclusive qui aura pour but une harmonisation des standards des biens et services et une prise en compte réelle des personnes handicapées.

L'action de l'Europe dans ce domaine se veut aussi citoyenne. Dans le cadre de l'Année européenne des citoyens, l'Union a proposé la création d'une carte européenne d'invalidité. Cette carte, dotée d'une reconnaissance mutuelle en Europe, permettra aux 80 millions de personnes handicapées de profiter également des avantages liés aux cartes nationales correspondantes lorsqu'elles exercent leurs droits à la libre circulation.

L'Union est aussi présente sur le front de l'emploi, car si un sixième de la population en âge de travailler est porteur d'un handicap, la moitié seulement est réellement active. Pour inverser la tendance, la Commission encourage et soutient les politiques et les projets des États membres en faveur de l'inclusion des personnes dans la vie économique, sociale et culturelle. Le projet INOVACCESS est, à ce titre, une initiative exemplaire.

Juin 2013,

Madame Anne HOUTMAN,
CHEF DE LA REPRÉSENTATION EN FRANCE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE



"We need to undertake projects that will make lasting improvements to the situation of disabled workers."

The President of the Republic and the French government are fully mobilised for employment. Employment for all. France cannot deprive itself of part of its talents when it needs all of its energy and all of its intelligence to turn the tables and rekindle growth. This is why the government has made sure that people with disabilities are not overlooked in its combat for employment. Its flagship "emplois d'avenir" and "contrats de génération" assisted-employment schemes include specific measures to meet this requirement.

These measures are only part of the solution. They are an immediate response to an urgent need. Alongside these efforts, we need to undertake projects that will make lasting improvements to the situation of disabled workers. One such project is universal accessibility - a project that is just as gigantic as it is indispensable. It deserves the attention and inventiveness of all public, para-public and private stakeholders.

The promoters of the INOVACCESS project came up with an exemplary approach, structured around the core concept of an unbroken chain of movements. This enabled them to create continuity where disabled people run up against missing links. Grenoble hopes to give disabled people, whatever their disability, the chance to be fully-engaged members of the community and the workplace.

I would like to salute this novel, ambitious partnership, which is helping to make universal accessibility a tangible reality. I hope that communities throughout France will follow suit and embrace cohesion and solidarity.

I am well aware of the difficulties facing these communities; I will be at their sides and together we will build a society that is more united and more considerate of differences. A society that refuses to relegate people who have disabilities. A society that is more in keeping with our republican ideal.

Madame Marie-Arlette CARLOTTI,
MINISTER DELEGATE ATTACHED TO THE MINISTER FOR SOCIAL AFFAIRS AND HEALTH, WITH RESPONSIBILITY FOR DISABILITY AND SOCIAL EXCLUSION ISSUES



"Human dignity is inviolable. It must be respected and protected."

By placing human dignity at the very beginning of its Charter of Fundamental Rights, the European Union marks, from the outset, its deep involvement in the humanistic values present throughout its history. The EU constantly strives to promote equal rights and non-discrimination for people, and these democratic values transpire in all of its policies.

A universal value takes substance only when it is put into practice. This is the principle that brings equality between people to life in such varied applications as passenger rights and vehicle standards, access to digital technology, employment, and affordable energy. These EU achievements are part of the European Disability Strategy 2010-2020.

This EU strategy will also be reinforced by the European Accessibility Act scheduled for July 2013. This inclusive initiative aims to establish uniform standards for goods and services, and effectively cater to the needs of people with disabilities.

EU action in this area also extends to citizenship. As part of the European Year of Citizens 2013, the EU proposes to create an EU disability card. This card, which would be mutually recognised across the EU, would give the 80 million disabled people equal access within the EU to the benefits associated with the corresponding national cards when they exercise their rights to freedom of movement.

The EU is also active on the employment front because, although one-sixth of the working-age population has a disability, only one-half of these people are effectively in employment. To reverse the trend, the Commission encourages and supports Member States' policies and projects to promote people's inclusion in economic, social and cultural life. In this respect, the INOVACCESS project is an exemplary initiative.

Madame Anne HOUTMAN,
HEAD OF THE EUROPEAN COMMISSION REPRESENTATION IN FRANCE

The start of the project p. 12

01

THE MOBILITY CHAIN AND ALL ITS STAKEHOLDERS : FROM CONCEPT TO REALITY

- 1. Implementing the programme p. 29
- 2. Project management p. 30
- 3. A tandem of experts to develop and run the programme p. 31

02

EXPERIENCING THE MOBILITY CHAIN

- 1. The mobility chain, the core of the INOVACCESS project p. 46
- 2. The INOVACCESS programme's choices p. 47
- 3. Raising awareness of usage p. 47
- 4. What could we have done differently ? p. 48

03

CUSTOMISED TOOLS

- 1. Conducting an accessibility diagnostic p. 78
- 2. The programming phase p. 80
- 3. The preliminary design phase p. 81
- 4. A project review to see the project through to completion p. 82

04

CAPITALISING UPON THE EXPERIENCE AND DRAWING LESSONS FOR THE FUTURE

- 1. The programme results p. 97
- 2. From today's lessons to tomorrow's recommendations p. 98

- Conclusion p. 103
- INOVACCESS movie p. 104 to 107
- Bibliography p. 109
- Glossary p. 110 to 111

Aux sources du projet p. 08 à 10

01

CHAÎNE DE DÉPLACEMENT ET CHAÎNE D'ACTEURS DU CONCEPT À LA RÉALITÉ

1. La mise en place du dispositif p. 16 à 19

2. Le pilotage du projet p. 20 à 25

3. Un tandem d'experts pour construire et animer le dispositif p. 26 à 28

02

EXPÉRIMENTER LA CHAÎNE DE DÉPLACEMENT

1. La chaîne de déplacement au cœur du projet INOVACCESS p. 35 à 38

2. Les choix du programme INOVACCESS p. 39 à 41

3. Instaurer une sensibilité aux usages p. 42 à 44

4. Si c'était à refaire ? p. 44 à 45

03

DES OUTILS SUR MESURE

1. Réaliser un diagnostic d'accessibilité p. 54 à 59

2. Établir une programmation p. 60 à 63

3. Dessiner l'avant-projet p. 66 à 69

4. Effectuer une relecture du projet pour mener l'expertise jusqu'au bout p. 72 à 77

04

EXPÉRIMENTER ET TIRER DES ENSEIGNEMENTS POUR DEMAIN

1. Le bilan de l'opération p. 86 à 88

2. Des enseignements d'aujourd'hui aux préconisations pour demain p. 89 à 96

Conclusion p. 102 à 103

INOVACCESS le film p. 104 à 107

Bibliographie p. 109

Glossaire p. 110 à 112

AUX SOURCES DU PROJET



Odile MENNETEAU



Michel DESTOT



Jean-Charles WATIEZ

Rencontre avec :
Odile MENNETEAU, PRÉSIDENTE DE L'AGEFIPH,
Michel DESTOT, DÉPUTÉ-MAIRE DE GRENOBLE
et Jean-Charles WATIEZ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU FIPHP
Regards croisés sur un projet unique.

Comment est née INOVACCESS GRENOBLE 2013, expérimentation initiée par l'Agefiph en 2008 ?

1/ D'où vient le projet INOVACCESS ? Quelle est son origine ?

O. MENNETEAU : En 2008, c'est la volonté de promouvoir des démarches innovantes, allant au-delà de son « cœur de métier », qui a conduit le Conseil d'administration de l'Agefiph à engager le programme « Accessibilité Transhandicap ». Dans ce cadre, nous avons proposé à cinq villes françaises d'expérimenter concrètement l'une des précisions de la loi de 2005 : « garantir une continuité d'accessibilité entre l'espace public et l'entreprise », objectif que la loi approche à partir du concept de « chaîne de déplacement ». La Ville de Grenoble a été la seule à répondre positivement, puis le FIPHP nous a rejoints, ce dont je me réjouis. Ainsi, INOVACCESS est le fruit d'une coopération exemplaire assise

sur une volonté commune : donner toutes les chances aux talents des personnes handicapées et des entreprises de se rencontrer.

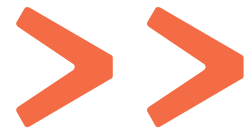
Au-delà des contraintes légales, nombre d'entreprises s'engagent dans cette voie, ce qui est une très bonne chose. Mais voilà, si la volonté existe, restent parfois les contraintes pratiques : comment

« INOVACCESS est le fruit d'une coopération exemplaire assise sur une volonté commune : donner toutes les chances aux talents des personnes handicapées et des entreprises de se rencontrer. »

Odile MENNETEAU, présidente de l'Agefiph

M. DESTOT : Ces dernières années ont vu une prise en compte croissante de la question de l'emploi et, plus largement, de l'intégration des personnes handicapées. Progressivement, les regards changent. Il reste bien sûr encore de nombreux pas à accomplir mais l'employabilité des personnes handicapées entre peu à peu dans les esprits.

embaucher une personne handicapée si la voirie, les transports, et *a fortiori*, les lieux de travail ne sont pas accessibles ? Forte de ce constat, au demeurant simple mais reflet d'une situation complexe, l'Agefiph a eu la volonté de mener une action pilote expérimentale. Plusieurs villes ont été pressenties et la Ville de Grenoble a fait le choix de se lancer dans ce dispositif unique en France.



« Si la volonté existe, restent parfois les contraintes pratiques : comment embaucher une personne handicapée si la voirie, les transports et, *a fortiori*, les lieux de travail ne sont pas accessibles ? »

Michel DESTOT, député-maire de Grenoble

J-C. WATIEZ : La volonté affichée de rendre la ville et ses structures d'accueil accessibles aux personnes en situation de handicap est l'expression d'une réflexion permanente conduite par la Ville de Grenoble. Le FIPHFP a pu très tôt mesurer le haut niveau d'implication de la collectivité dans cette démarche, notamment en direction de ses propres agents, domaine d'intervention du FIPHFP. Lorsque nous avons été sollicités, le projet INOVACCESS s'est donc tout naturellement inscrit dans cette dynamique, trouvant par ailleurs sa place au cœur d'une réflexion plus globale relative à la « ville de demain » et à son développement durable (éco-quartier Presqu'île) sur laquelle la Caisse des Dépôts est fortement et naturellement impliquée.

2/ Qu'est-ce qui vous a motivés pour vous impliquer dans un tel projet ?

M. DESTOT : Grenoble est engagée de longue date dans l'accessibilité. Nous avons par exemple été la 1^{ère} ville française à mettre en place, dès 2003, un dispositif d'aides financières aux commerces pour leur mise en accessibilité et, également, la première à signer un contrat de territoire avec la Région Rhône-Alpes pour le tourisme adapté. À Grenoble, 100 % des trams et 95 % des bus sont accessibles, des programmes ambitieux sont menés pour la mise en accessibilité des bâtiments et de la voirie. La question est systématiquement prise en compte dans les programmes neufs. Le référentiel des espaces publics servant de guide pour les aménagements urbains intègre un volet accessibilité important et le Mois de l'accessibilité est, chaque année, un événement fort et reconnu. Cet investissement a d'ailleurs été salué en février 2013 par le classement de Grenoble à la 1^{ère} place des villes accessibles du baromètre de l'Association des Paralysés de France. Somme toute, l'engagement de

la Ville de Grenoble dans ce projet s'est inscrit naturellement dans la continuité des actions déjà menées en faveur de l'accessibilité, tout en faisant bien sûr écho à la forte tradition d'innovation sociale grenobloise.

J-C. WATIEZ : Quand nous avons envisagé la participation éventuelle du FIPHFP à ce programme destiné aux acteurs économiques, il était naturel que nous répondions favorablement. En effet, l'esprit d'INOVACCESS « collait » parfaitement à nos objectifs, puisqu'il nouait des partenariats efficaces pour améliorer les conditions d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Il était impensable que les employeurs publics soient tenus à l'écart de cette démarche. Au contraire, il était très important que tous, employeurs publics comme privés, puissent se mettre en capacité d'accueillir un collaborateur en situation de handicap. Un problème d'escalier, de cantine ou de toilettes inaccessibles ne doit pas être un obstacle au recrutement ou au maintien dans l'emploi d'un collaborateur dont les compétences correspondent aux besoins. Notre engagement coulait de source, le FIPHFP étant plus que jamais impliqué dans le financement de la mise en accessibilité des établissements publics. Et ceci pour toutes les formes de handicap, dans toutes les fonctions publiques. Nous y travaillons avec l'ensemble des employeurs publics (ministères, communes, conseils régionaux et généraux, centres de gestion de la fonction publique territoriale, hôpitaux...) depuis plusieurs années et nous nous efforçons d'apporter les moyens nécessaires pour que les fonctions publiques puissent être au rendez-vous fixé par la conférence nationale du Handicap du 8 juin 2011. Ainsi, à titre d'exemple, au-delà de la mise en accessibilité des locaux, nous finançons depuis cette année l'accessibilité numérique qui est une autre dimension essentielle de la mobilité.

O. MENNETEAU : La grande question que traite INOVACCESS est posée par la loi : comment assurer la continuité de l'accessibilité de la chaîne de déplacement, et ce jusqu'aux locaux de travail ? L'Agefiph était ainsi intéressée par le caractère innovant et expérimental d'un projet visant l'accessibilité des entreprises d'un site urbain à forte densité d'emploi aux personnes handicapées et ce, quel que soit leur handicap ; une approche articulée à celle qui est classiquement la sienne en matière d'aménagements et d'adaptation des situations de travail.

De même, un des enjeux de ce projet, qui était aussi une condition de son succès, résidait dans la capacité des acteurs de travailler de manière coordonnée et complémentaire, tout en restant chacun dans son champ de compétences.

3/ Quelle dynamique souhaitiez-vous impulser à travers la mise en place de ce dispositif et y êtes-vous parvenus ?

O. MENNETEAU : Dans un contexte de crise pesant lourdement sur les entreprises et marqué par une forte hausse du chômage des personnes handicapées, nous avons réussi à initier un partenariat public/privé de grande ampleur. INOVACCESS a été accueilli comme un projet porteur d'espoir, ce qui est une réelle satisfaction. Tout en respectant totalement ses missions et ses principes d'action, l'Agefiph a su démontrer en la circonstance sa créativité, ses capacités d'adaptation et d'innovation, en déployant des services nouveaux, en construisant des partenariats inédits et des coopérations nouvelles tant avec les entreprises sous accord qu'avec les collectivités locales et bien entendu le FIPHFP. Concrètement, INOVACCESS a permis d'améliorer significativement l'accessibilité et donc la qualité des aménagements de la Presqu'île scientifique, un éco-quartier en plein renouveau.



« Il était très important que tous puissent se mettre également en capacité d'accueillir un collaborateur en situation de handicap. »

Jean-Charles WATIEZ, directeur général du FIPHFP

L'avenir nous dira si nous avons réussi : c'est à l'aune des emplois créés que l'on jugera du succès du projet. Mais une chose est sûre : cette coopération inédite ouvre des voies nouvelles. Toutefois, le bilan fait apparaître que bien des freins subsistent : la dichotomie propriétaire/employeur locataire, la difficulté à « dépasser les frontières des compétences institutionnelles » pour travailler au management concerté de la chaîne de déplacement, par exemple.

M. DESTOT : Tout d'abord et comme dans tout projet, nous espérions parvenir à fédérer nos partenaires privés comme publics. Cela a été le cas, comme a pu en témoigner l'adhésion de la CCI, de la Chambre de Métiers, de la Région Rhône-Alpes, du Conseil général de l'Isère, de la Métro ou encore du SMTC en 2011, un an après le lancement du projet. L'adhésion des entreprises concernées était également primordiale et sur ce point, les 70 employeurs engagés dans la démarche, représentant 90 % des effectifs salariés du périmètre du site, témoignent de leur intérêt pour le programme. Cette adhésion doit être encore plus saluée dans le contexte économique difficile que l'on connaît. À plus long terme, il s'agit là du lancement d'un processus dont les bénéfices en termes d'emploi se feront connaître

plus largement dans les années à venir. De même, à la lumière de cette expérience, un travail de relecture a pu être mené sur les projets d'espaces publics, particulièrement en termes de repérage ou de facilité de déplacement. La dynamique instaurée se poursuivra donc. Enfin, INOVACCESS s'inscrit dans un mouvement plus large de l'aménagement de la ville pour tous. Il participe du vivre ensemble, cette ambition que nous plaçons au cœur de toutes nos politiques.

J-C. WATIEZ : Les fonctions publiques sont de plus en plus mobilisées en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, sur tout le territoire et particulièrement dans la région grenobloise : Ville de Grenoble, Grenoble Alpes Métropole, Centre de gestion de la fonction publique territoriale, etc. Le FIPHFP soutient ces efforts et affiche le souhait de voir les personnes en situation de handicap mieux intégrées. Les questions d'accessibilité sont une dimension majeure de cette ambition. Le programme INOVACCESS a permis le développement de modalités de coopération qui sont naturelles avec l'Agefiph, l'un de nos premiers partenaires dans notre action. Parce que le FIPHFP a su, s'agissant d'un programme expérimental, dépasser certaines de ses contraintes de gestion pour participer à un dispositif unique, les employeurs publics et privés ont pu bénéficier de services identiques. Cet acquis constitue une véritable avancée et j'espère que cette dynamique pourra se poursuivre.

4/ Si l'on vous demande trois mots pour caractériser le projet INOVACCESS ?

J-C. WATIEZ : Défi commun, innovation, ambition, dynamique partagée.

M. DESTOT : Solidaire, innovant et ambitieux. Solidaire, quand on sait combien les difficultés d'accès à l'emploi restent un facteur d'exclusion des personnes handicapées. Leur taux de chômage est deux fois plus élevé que celui des personnes valides. Et bien sûr, derrière l'emploi, c'est l'autonomie de la personne qui se joue. Solidaire aussi car ce projet a permis à tous de mieux appréhender les freins à l'accessibilité, de mieux les comprendre et par là même, de contribuer à un changement de regard sur le handicap. Innovant, puisqu'il s'agit d'une expérimentation unique en France. Grenoble, déjà reconnue comme un laboratoire de l'innovation sociale le prouve une fois de plus. Ainsi, si la loi de 2005 a inscrit le principe d'accessibilité pour tous et l'a acté pour les ERP, il n'y a pour le moment pas d'obligation concernant les entreprises. INOVACCESS anticipe donc les évolutions légales qui ne manqueront pas d'intervenir.

Ambitieux, dans le sens où c'est bel et bien une démarche à long terme qui est lancée. Notre ambition : faire en sorte que la ville ne soit plus un frein à la mobilité des personnes handicapées et qu'elle réunisse toutes les conditions de leur accès à l'emploi.

O. MENNETEAU : « Dépassons les frontières. » Tout est dit. Au fond, je trouve que cela résume bien l'esprit de défi et de partage qui a animé ce projet... solidaire, innovant et ambitieux comme vient de le dire monsieur le maire de Grenoble. ■



GENÈSE D'UNE UTOPIE

Lancé officiellement le 22 janvier 2010 lors de la signature d'une convention entre l'Agefiph et la Ville de Grenoble – bientôt rejointes par le FIPHFP – le projet INOVACCESS avait déjà presque deux ans. De l'été 2008 à l'hiver 2009, gestation d'un projet dont les desseins se dessinent. Petit récit au pas de course avec André Millat-Carus, délégué régional de l'Agefiph et chef du projet, et Stéphane Gemmani, conseiller municipal délégué à l'Accessibilité, à la Prévention et à la Préconisation sociale de la Ville de Grenoble.



« Premiers balbutiements »

Parce que c'est dans ses gènes, l'Agefiph décide d'aller explorer des territoires nouveaux sous un mode un peu expérimental. Et parmi ceux-ci, elle va cibler une question qu'elle n'a jamais réellement prise en compte jusqu'alors : l'accessibilité. Mais fidèle à sa vocation, en l'abordant du point de vue de l'emploi. L'intention était d'aller plus loin et de tenter une expérimentation ancrée sur un territoire urbain représentatif : travailler justement sur l'articulation entre l'accessibilité dans l'entreprise et l'accessibilité à l'entreprise, pour toute personne, quelle que soit sa déficience, afin de garantir une continuité. C'est le concept de chaîne d'accessibilité de la loi de 2005. Voilà l'ambition de départ...

Longue maturation

La phase de gestation du projet prend beaucoup de temps, de septembre 2008 à décembre 2009 précisément. Septembre 2008 : les premiers contacts sont pris et le maire de Grenoble donne son accord de principe. Nous rencontrons Geneviève Fioraso et Jacques Chiron, respectivement adjoints, en charge de l'Économie et de l'Insertion pour l'une, et des Déplacements et Embellissement de la Ville pour l'autre. Quelques directeurs de services aussi. Le périmètre se dessine, l'idée chemine, jusqu'à ce que l'on croise Stéphane Gemmani, très impliqué sur le sujet et volontaire, qui décide de s'emparer du projet.

« Tout ou à peu près était à inventer. »

« Au départ, c'est une idée aussi neuve qu'ambitieuse. Il s'agit de mettre en application l'une des préconisations de la loi de 2005 visant à garantir une continuité d'accessibilité entre l'espace public et l'entreprise, et qui fait écho au concept de chaîne de déplacement introduit par la loi. L'intention est séduisante mais redoutable car les chemins à emprunter pour ce faire sont vierges de toute fréquentation. Rien n'existe pour construire : ni la méthode, ni les outils, ni les artisans, ni même le concept lui-même. Tout ou à peu près était à inventer. »

André MILLAT-CARUS, délégué régional de l'Agefiph, chef de projet INOVACCESS

« Accélération de l'histoire »

C'était génial, trouver un partenaire qui avait le même désir, je ne pouvais pas le pressentir ! L'Agefiph nous donnait les moyens d'investir sur un territoire et de concrétiser une volonté politique, j'ai dit 'banco'. Je voyais le global, je voyais l'interaction entre ce que ça pouvait apporter sur un plan urbain, sur un plan social, sur un plan économique. Même sans l'avoir structuré, le projet existait.

« Là, je me suis dit : il y a de la magie. »

« C'était en 2008. J'avais pas mal d'idées et je commençais à mettre certains chantiers en route. J'avais notamment rencontré les acteurs avec la volonté de faire quelque chose en faveur de l'emploi des personnes handicapées parce qu'on avait un déficit très important sur ce point. Et moi, j'avais une sensibilité certes sociale mais aussi entrepreneu-

riale, et des convictions fortes. C'est toujours une rencontre, je ne crois pas au hasard : le projet est né comme ça au départ, sur un coin de table. André est venu nous le présenter, nous avons échangé et là, je me suis dit : il y a de la magie. »

Stéphane GEMMANI, conseiller municipal délégué à l'Accessibilité, à la Prévention et à la Préconisation sociale de la Ville de Grenoble

Énergie et conviction

Il a fallu être pugnace, tenir la barre, convaincre le maire et les services très rapidement, leur démontrer que c'était un projet viable au sein d'une commune comme Grenoble. Clin d'œil du destin encore, on a joué d'opportunités et profité d'un colloque européen qui se tenait à Grenoble pour lancer le programme. Et voilà, on a mis un pied dans la porte et on est parti à l'aventure.

Décembre 2009 : l'idée a grandi. Avec l'appui des experts qui nous ont rejoints, elle est devenue projet. Elle a même une identité :

inovAccess
GRENOBLE 2013

Pour en savoir plus sur l'aventure, découvrez INOVACCESS le film, page 104.



Odile MENNETEAU



Michel DESTOT



Jean-Charles WATIEZ

THE START OF THE PROJECT

An exchange of views on a unique project, with:

> **Odile Menneteau**, President of Agefiph (an association working to promote disabled employment in the private sector),

> **Michel Destot**, Member of the National Assembly of France and Mayor of Grenoble,

> and **Jean-Charles Watiez**, Director General of FIPHFP (a government body working to promote disabled employment in the public sector)

How did the INOVACCESS Grenoble 2013 trial scheme launched by Agefiph in 2008 come about?

1/ Where did the idea for the INOVACCESS project come from? What started it all?

O. Menneteau: In 2008, Agefiph's Board of Directors was keen to promote innovative approaches that extended beyond its "core business". This was what prompted it to undertake the "Accessibilité Transhandicap" programme. We offered five French cities the opportunity to put into practice one of the recommendations contained in the 2005 act: more specifically, to ensure continuous accessibility between public space and the workplace - an objective that the law approaches through the concept of an unbroken chain of movements. The City of Grenoble was the only one to take up the offer. I am very happy to report that FIPHFP subsequently joined us. As you can see, INOVACCESS is the result of an exemplary cooperation, grounded on a common desire to do everything possible to unite the talents of disabled people and businesses.

M. Destot: In recent years, the question of the employment

and, more generally speaking, the integration of people with disabilities has been the focus of growing attention. Attitudes are gradually changing. There is still a long way to go, of course, but the idea of employing disabled people is, little by little, taking root. Many businesses are now employing disabled workers, over and above what is legally required of them - and that is a very good thing. The problem is, though, that even if businesses are willing to take this step, they sometimes run up against practical hurdles: how do you hire a disabled person if the road system, the transport system and especially the workplace are not accessible? On the strength of this observation - which, though simple in itself, reflects a complex situation - Agefiph decided to conduct a pilot scheme. A number of cities were approached and the City of Grenoble decided to embark on the scheme - the only one of its kind in France.

J-C Watiez: This patent desire to make the city and its infrastructure accessible to disabled people reflects an ongoing concern at the City of Grenoble. FIPHFP has long been aware of the City's strong commitment to this initiative, especially where its own staff are concerned, since this is the area in which FIPHFP is actively involved. When we were approached about it, the INOVACCESS project naturally fitted into this dynamic, and also become a central issue in thinking about "the city of tomorrow" and its sustainable development (the Presqu'île eco-district), in which the Caisse des Dépôts (deposit and consignment office) is naturally heavily involved.

2/ What made you want to get involved in a project like this?

M. Destot: Grenoble has a long-standing commitment to accessibility. In 2003, for example, we were the first French city to set up a system of grants to help shops finance accessibility work.

We were also the first to sign a "contrat de territoire" regional development contract with the Rhône-Alpes Region for disabled-friendly tourism. In Grenoble, 100% of the trams and 95% of the buses are disabled-accessible, and ambitious programmes are under way to make buildings and the public road network accessible. The question is systematically addressed in new-build programmes. The public-spaces benchmark standards that serve as urban planning guidelines include a substantial accessibility component, and every year "accessibility month" is a recognised, high-impact event. And this commitment was recognised in February 2013, when Grenoble was ranked the most accessible city in France by the Association des Paralysés de France. All in all, the City of Grenoble's involvement in this project followed on naturally from the initiatives already conducted to improve accessibility, and reflected Grenoble's strong tradition of social innovation.

J-C. Watiez: When we asked ourselves whether FIPHFP should take part in this programme designed for business stakeholders, the answer was naturally "yes". The spirit of INOVACCESS was perfectly in line with our objectives, since its forged effective partnerships that made it easier for people with disabilities to find work. It would have been unthinkable for public-sector employers to be excluded from the initiative. On the contrary, it was very important that everyone - public and private-sector employers alike - could be able to take on a disabled employee. An inaccessible stairway, cafeteria or washrooms must not be allowed to prevent employers recruiting, or maintaining in employment, an employee who has the skills required for the job. It was only natural for FIPHFP to make this commitment, since it was more involved than ever in financing work to make public buildings

accessible. And this held for all forms of disability, throughout the civil service. We have been working on it with public employers across the board (ministries, municipalities, regional and general councils, regional civil service management centres, hospitals, etc.) for some years now, and we are endeavouring to provide the necessary resources to enable the civil service to be ready for the national disability conference on 8 June 2011. For example, as well as making buildings accessible, this year we started financing digital accessibility, which is another essential aspect of mobility.

O. Menneteau: The key issue addressed by INOVACCESS is set out in the law and consists in ensuring continuous accessibility across an unbroken chain of movements up to the workplace. Agefiph was interested in the innovative, experimental nature of a project that sets out to provide disabled access to an urban site with high job density, whatever the type of disability: the approach ties in with Agefiph's traditional approach to providing facilities and adapting work situations. Similarly, one of the challenges of this project - and also a condition for its success - lay in the stakeholders' ability to work in a coordinated, complementary manner while remaining within their sphere of responsibility.

3/ What did you want to set in motion by starting up this scheme, and were you successful?

O. Menneteau: In a context where businesses had been hard hit by the crisis and there had been a sharp rise in disabled unemployment, we managed to create a large-scale public-private partnership. The INOVACCESS project was seen as bringing hope, which is a real satisfaction. Without deviating from its roles and operating principles, Agefiph showed that it could be creative, adapt and innovate by rolling out new services and

forming new partnerships and cooperative arrangements with both businesses and local authorities, and of course FIPHFP. In practice, INOVACCESS has significantly improved the accessibility, and hence the quality of the facilities, of the scientific Presqu'île, an eco-district that has been given a fresh lease of life. The future will tell if we have achieved our aims, since the success of the project will be judged on the number of jobs created. But one thing is certain: this novel cooperation is opening up new possibilities. Even so, the review shows that there are still numerous obstacles to overcome, such as the opposition between landlords and tenant employers, or the difficulty of "crossing the borders between institutional spheres of responsibility" in order to work hand-in-hand on managing the chain of movements.

M. Destot: First of all, as in any project, we hoped to draw together and unite our private and public partners. This we achieved, as can be seen in the fact that we were joined by the CCI, the Chamber of Trades, the Rhône-Alpes Region, the General Council of Isère, Greater Grenoble and SMTC in 2011,

one year after the project kicked off. It was also very important to win the support of the businesses concerned, and the 70 employers involved in the initiative - representing 90% of the site's workforce - reflect their interest in the programme. Given the difficult economic context, this support is even more noteworthy. In this case, we have launched a process whose beneficial effects on employment will become more widely apparent in the years to come. Likewise, we have been able to review plans for public spaces in the light of this experience, particularly in terms of finding one's bearings, or how easy it is to get from one place to another. So the changes we have set in motion will continue. Lastly, INOVACCESS is part of a broader endeavour to make cities suitable for everyone. It contributes to the concept of living together, which is a core goal in all of our policies.

J-C Watiez: The civil service is increasingly involved in promoting disabled employment, throughout France and especially in the Grenoble region: the City of Grenoble, Greater Grenoble, the Civil Service Management Centre, etc. FIPHFP supports these efforts and

is keen to see disabled people better integrated. Accessibility issues are a major part of achieving this goal. The INOVACCESS programme has enabled us to develop cooperation procedures that are natural with Agefiph, one of our main partners in what we do. Because this is an experimental programme, FIPHFP was able to bypass some of its management constraints to take part in a unique scheme, and the public and private employers were able to take advantage of identical services. This step is real progress and I hope that the trend will continue.

4/ Can you sum up INOVACCESS in three words?

J-C Watiez: Common challenge, innovation, ambition, shared dynamic.

M. Destot: Solidarity-driven, innovative and ambitious. Solidarity-driven, because we know that difficulty finding work is a factor that tends to exclude disabled people. The unemployment rate is twice as high among disabled people as among the non-disabled. And of course employment is a major factor in people's autonomy.

And solidarity-driven also because this project has given us a better grasp of the barriers to accessibility and, by helping us understand the issue, has helped change attitudes to disability. Innovative, because this is a one-of-a-kind trial scheme in France. Grenoble, which was already a recognised proving ground for social innovation, has once again consolidated its reputation. The 2005 act laid down the principle of accessibility for all and made it compulsory for public buildings, but to date there is no obligation for businesses. INOVACCESS is therefore a step ahead of the inevitable future amendments to the law. Ambitious, in the sense that it is well and truly a long-term initiative. We are trying to achieve a situation in which the city is no longer a barrier to disabled people's mobility, but provides all the right conditions for them to find employment.

O. Menneteau: I think "over-step the boundaries" says it all. Basically, that sums up the spirit of challenge and sharing that has driven this project... which Mr Destot, the Mayor of Grenoble, has aptly expressed as solidarity-driven, innovative and ambitious.

GENESIS OF A UTOPIA

Though officially launched on 22 January 2010 when AGEFIPH signed an agreement with the City of Grenoble (joined shortly afterwards by FIPHFP), the INOVACCESS project was in fact already almost two years old. The project had been gradually taking form from summer 2008 to winter 2009. A brief outline of its development follows, told by **André Millat-Carus**, AGEFIPH Regional Officer and project manager, and **Stéphane Gemmani**, municipal councillor responsible for accessibility, prevention and welfare recommendations for the City of Grenoble.



First steps

"Because it's in its DNA, Agefiph decided to set off and explore new fields in a slightly experimental fashion. And among these new fields, it homed in on an issue that it had never really addressed before, namely accessibility. But, true to purpose, it approached it from the angle of employment. The intention was to take the idea further and run a trial scheme based on a representative urban area. It would work, precisely, on the link between accessibility within a business and accessibility to a business to guarantee continuity for anyone, whatever their disability. This was the concept of an unbroken chain of accessibility contained in the 2005 act. That was what we set out to achieve."

Slow maturing

"The project development phase took a long time, from September 2008 to December 2009, to be precise." September 2008. "We spoke with a few people and the Mayor of Grenoble gave his approval in principle. We met with Geneviève Fioraso and Jacques Chiron, deputies responsible for, respectively, the

economy and integration, and travel and city enhancement. Also a few department heads. The outlines became clearer and the idea more precise. Then we met Stéphane Gemmani, who was very involved in the subject and very determined, and who decided to take up the project."

The project gathers momentum

"It was great to find a partner who had the same goal in mind: I wasn't expecting that! When AGEFIPH gave us the means to invest in a given area and put our policy into practice, I said "bingo". I was looking at the big picture: I saw how the benefits on an urban planning level, on a social level and on an economic level could all tie in. Even if we hadn't structured it, the project existed."

Energy and determination

"It took perseverance to lead the project, persuade the mayor and the administrative departments in a minimum of time, and show them that the project was viable in a municipality like Grenoble." Fate stepped in again: "We took

advantage of a European symposium that was being held in Grenoble to launch the programme. We got a foot in the door and never looked back."

December 2009: the idea had grown. With the help of the experts who joined us, the idea became a project. It was given a name: **INOVACCESS Grenoble 2013©**.



To find out more about the venture, browse the INOVACCESS movie, page 104.





01

Chaîne de déplacement et chaîne d'acteurs : du concept à la réalité



Pour Grenoble, INOVACCESS concrétise des années d'action publique en faveur d'une meilleure insertion des personnes handicapées dans la vie de tous les jours. Nous avons mené beaucoup de chantiers et réalisé des efforts importants sur l'accessibilité des logements, des trams, des commerces... Mais nous ne nous étions jamais intéressés à la continuité du parcours d'une personne handicapée à travers la ville, de son domicile à son lieu de travail. C'est là toute l'originalité et toute l'exemplarité de la démarche...



lire la suite >>>



... Si j'osais une image, je dirais qu'INOVACCESS se donne pour ambition d'être le 'ruban' qui, reliant les multiples maillons composant la ville, offre une accessibilité continue et permet un parcours fluide et naturel pour toute personne.

Geneviève FIORASO, MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE



1. LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF



1. Une hypothèse, une équipe, des convictions...

Un parfum d'aventure flotte sur le projet INOVACCESS. Créer de toutes pièces un 'objet' qui n'a jamais existé constitue « une pure folie » et c'est justement ce qui titille et grise... comme l'air des sommets proches. Ouvrir une voie, faire évoluer la loi, changer les regards. Le défi est là. Point de présomption dans la cordée en cet hiver 2009 studieux où le projet se dessine. Bivouac au sommet. Des convictions au menu. Imaginer, structurer et surtout rêver le projet... pour redescendre vite sur terre. Tout est à faire alors on va à l'essentiel. L'équipe est créative, la stratégie s'affine, les options se dessinent d'elles-mêmes tant il faut aller vite. Courir contre le temps, une obsession désormais. Trois ans, c'est court pour... imaginer une ville toute accessible !

« L'absence de précédent et de toute référence rendait la démarche particulièrement ardue et somme toute assez aléatoire. Mais le défi était terriblement motivant. Une seule chose était connue, mais non des moindres : un budget disponible de 3 millions d'euros. Indéniablement, c'est ce qui nous a donné les moyens de nos ambitions et a pesé dans les discussions avec nos partenaires. Nous n'étions peut-être pas totalement crédibles, certains ont dû nous prendre pour des doux dingues. Mais nous étions convaincus que nous pouvions accoucher d'une montagne... »

C'est la force du projet. La naïveté et la générosité de l'élan. Donner vie à l'esprit de la loi de 2005 et, pour cela, inventer un pilotage interinstitutionnel fondé sur un partenariat totalement inédit. C'était audacieux.

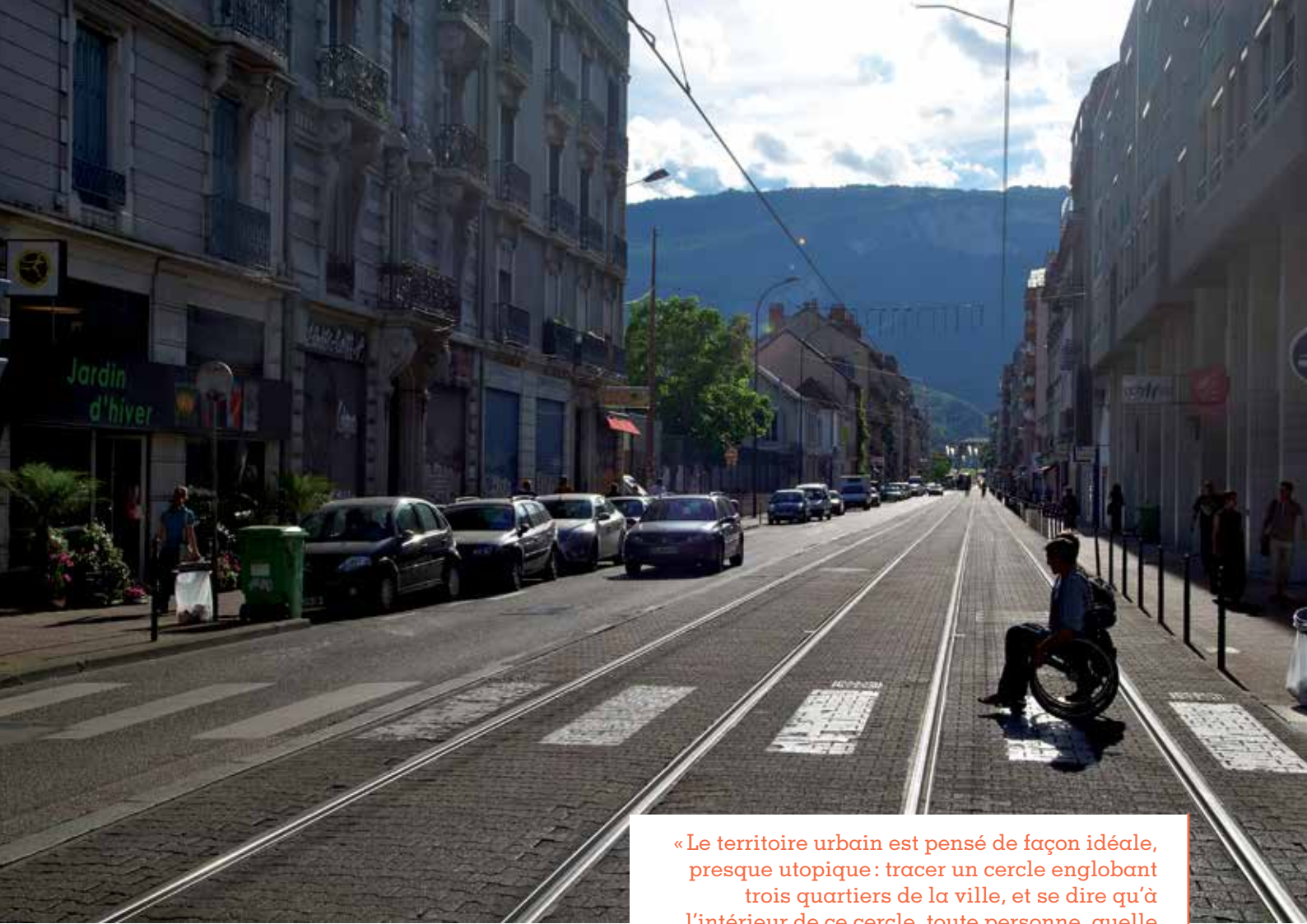
Une autre donnée importante est posée : aucune ressource humaine spécifique ne sera affectée à cette opération par l'Agefiph. Pour autant, intellectuellement, le jeu en valait la chandelle. C'est à ce moment-là qu'a été opéré un choix décisif, « s'appuyer sur des compétences externes, recruter des appuis, des experts qui pourraient assurer l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, l'Agefiph ne disposant pas de ces compétences en son sein. »

Ainsi s'est construite l'équipe projet : l'Agefiph, les agences Handigo et Treize Avril auxquelles s'est associée la Ville de Grenoble pour constituer un Comité de Pilotage (cf. graphique p.21). Les bases

de l'organisation du dispositif ont été mises en place avec cette instance resserrée, limitée aux acteurs les plus impliqués, ceux qui étaient à l'origine de la démarche.

« INOVACCESS est un projet singulier par l'approche spatiale et urbaine de l'accessibilité, qui vise l'exhaustivité sur une vaste portion d'un territoire communal. Enjeu : pouvoir tester grandeur nature la pertinence d'une réflexion sur la chaîne de déplacement, dans l'esprit de la loi de 2005. »

« Poursuivre un idéal était naïf dans notre démarche. »



« Le territoire urbain est pensé de façon idéale, presque utopique : tracer un cercle englobant trois quartiers de la ville, et se dire qu'à l'intérieur de ce cercle, toute personne, quelle que soit sa déficience, ne doit rencontrer aucun problème de déplacement de son domicile à son entreprise ; pas plus qu'elle ne doit en avoir pour accéder à son espace de travail. »

Dès que cela fut possible, le FIPHFP a été intégré parce que le volet « emploi public » ne pouvait être ignoré. Pourtant, dans les faits, c'est le périmètre qui a été dessiné le premier (cf. chapitre 2, p. 39).

Un changement radical de paradigme et de regard

La question de l'accessibilité est d'abord une affaire cadastrale et de seuils. Mais pas seulement. Elle engage une vraie révolution par un changement radical de paradigme et de regard. D'une part, en imposant « la nécessité d'intégrer les personnes dans leur diversité, leur réalité vécue et leurs parcours, de réinterroger leur relation aux environnements en modélisant ou en synthétisant toutes les dimensions de l'accessibilité aux espaces de la ville comme aux espaces de travail. »

D'autre part, en affirmant « la volonté de sortir le handicap de l'image misérabiliste encore trop souvent véhiculée, pour valoriser la dimension collective et positive, parce qu'au fond, l'accessibilité bénéficie à tout le monde. »

La volonté d'être, en quelque sorte, un 'laboratoire de l'accessibilité' se traduit notamment par :

- ▶ une démarche et une réflexion ouvertes, fondées sur des hypothèses à vérifier ;
- ▶ une méthodologie qui se construit en avançant ;
- ▶ une évaluation du projet au fil de l'eau ;
- ▶ la nécessité de capitaliser et de diffuser les enseignements de l'expérience.

Le transfert des acquis et enseignements du programme INOVACCESS à fin d'appropriation par d'autres opérateurs est consubstantiel au projet et participe pleinement à sa réussite.

utopie

« Le projet INOVACCESS a pris, presque malgré lui, une dimension utopique au double sens du terme forgé par Thomas Moore : à la fois l'eutopia (i.e. le projet d'établissement rationnel d'une société idéale) et l'utopia (i.e. la description d'un lieu fictif). »



vocation

« Offrir à toute personne, quels que soient son handicap et sa déficience, une accessibilité totale et continue, de la cité à l'entreprise, sur un territoire urbain à forte densité d'emploi. »

Formulée dès les premières semaines, cette affirmation porte en peu de mots toute l'ambition du projet.

Très vite, un Comité Technique d'Évaluation est mis en place avec le Certu et la démarche fait l'objet d'une évaluation au fil de l'eau confiée à une unité mixte de recherche, constituée de l'Université de Grenoble et du CNRS (PACTE). En septembre 2011, le Comité de Pilotage décide que les enseignements et les acquis de ce programme novateur, en tant que première approche du concept de « zone économiquement accessible », seront partagés à travers un livre mémoire et un colloque, Les Rencontres INOVACCESS, organisé par les promoteurs du projet les 15 et 16 octobre 2013 sur le thème : « Accessibilité, dépassons les frontières ! »

sont mis en place avec le recrutement d'un chargé d'opération à plein temps, dédié aux contacts avec les employeurs, et la création d'un local dans le périmètre pour ancrer le projet au territoire, l'incarner concrètement et offrir une proximité de nature à faciliter la mobilisation et l'engagement des employeurs.

Trois axes d'intervention

Le champ d'actions est immense. Le borner est un impératif. La volonté est d'agir selon trois axes : l'appui à l'accessibilité des entreprises, des espaces publics et des déplacements. L'accompagnement des employeurs, privés et publics, constitue assurément le cœur du programme INOVACCESS. Améliorer l'accessibilité des locaux de travail, afin qu'elle ne soit plus demain un argument pour refuser l'embauche : tel est le pari du projet qui anticipe sur l'évolution des exigences de la loi de 2005.

Originalité de la démarche : avoir mis en place un processus d'accompagnement global et personnalisé des entreprises et, surtout, avoir mis en lumière le fait que, pour elles, les attentes de conseil, d'ingénierie et d'accompagnement sur ce sujet étaient précieuses à toutes les étapes de l'intervention.

Un service offert à tous... ou presque !

Parallèlement, l'obsession de l'équipe consiste à « inventer un service universel qui puisse s'appliquer à tous les employeurs, publics et privés, et pas seulement aux plus importants d'entre eux. Ceci afin de délivrer, quel que soit

2. Les premiers pas d'une démarche volontaire

Dès le départ, si la volonté d'expérimenter est la plus forte, la priorité consiste à construire un programme opérationnel. « Il était indispensable de s'adosser à une activité de terrain parce qu'on agissait dans un cadre extra-institutionnel et non réglementaire. Hors les ERP, les entreprises n'avaient aucune obligation de mise en accessibilité des lieux de travail. Nous proposons donc clairement un engagement libre et une démarche volontaire aux employeurs, principes que nous avons décidé de maintenir tout au long du processus : à chaque étape, les employeurs pouvaient choisir de s'arrêter. Le pari était d'arriver à démontrer qu'ils avaient intérêt à agir par anticipation. Un sacré défi... »

Très vite, des moyens opérationnels importants

Essaimer l'esprit pionnier d'INOVACCESS

EXPÉRIMENTER, ÉVALUER, TRANSFÉRER

« Sachant que le programme est novateur et sans équivalent en France, et qu'il n'a pas vocation à être reproduit sous cette forme, son caractère expérimental imprègne fortement le projet et la volonté d'essaimer son esprit pionnier anime ses promoteurs depuis l'origine. »



convictions

« Et si nous avions eu raison avec vingt ans d'avance ? »

L'accessibilité est une dimension du développement durable : à ce titre, elle finira par être intégrée à l'instar des normes énergétiques ou de sécurité ; mais il faudra du temps. C'est une question transversale et globale par essence : elle deviendra une réalité le jour où chacun s'en emparera et pas seulement les services spécialisés. C'est surtout un mouvement sociétal majeur à engager ; à ce titre, la question de l'accessibilité doit être prise en compte par les plus hautes sphères, pour que tout le monde se sente impliqué.

l'employeur, les mêmes prestations, selon les mêmes modalités d'intervention, de manière équitable et transparente pour lui.»

Sur cette base, un accord a été recherché et s'est noué avec le FIPHFP, « une vraie première sur ce terrain-là. » Dans le même ordre d'idée, le Comité de Pilotage a voulu que les petites entreprises, commerçants et artisans, puissent bénéficier des prestations offertes par le dispositif INOVACCESS en l'ouvrant à tout employeur comptant au moins un salarié. C'est ainsi que s'est engagé un partenariat avec les deux chambres consulaires.

Le local INOVACCESS, mis à disposition par la Ville de Grenoble au printemps, sera inauguré à l'été 2010. Mais le programme opérationnel ne débutera qu'en septembre.

Ces quelques mois ont permis de combler une lacune et de surmonter

un premier obstacle : identifier et qualifier la cible car il n'existait pas de fichiers fiables et actualisés. Un travail long et fastidieux qui permettra de repérer, au final, 74 employeurs. Au bout d'une année placée sous le sceau de la communication et de la recherche très active de partenaires, le programme INOVACCESS s'enracine.

Fédérer tous les acteurs de la chaîne de déplacement est au cœur du projet depuis la première heure.

3. L'extension du projet en tache d'huile

En l'absence d'impératif réglementaire, pour mobiliser un partenariat public/privé et innover dans le domaine institutionnel, il importait de valoriser le 'plus' de la démarche pour ses bénéficiaires potentiels : elle permet d'anticiper sur l'avenir et l'évolution inéluctable des exigences légales. En adhérant à un projet novateur, les entreprises pouvaient bénéficier d'un conseil sur mesure et d'aides financières pour se mettre dès aujourd'hui... à la norme future !

Sur la base de l'accord initial conclu entre l'Agefiph et la Ville de Grenoble, les promoteurs du programme s'engagent ainsi à réunir tous

les acteurs utiles à sa réalisation. Un an de contacts et de rendez-vous au pas de course, d'échanges et d'ajustements.

En premier lieu, le FIPHFP, puis les services de l'État (DIRECCTE), les collectivités locales (Grenoble Alpes Métropole, Conseil général de l'Isère, Région Rhône-Alpes), les chambres consulaires (CCI, CMA), l'établissement public chargé des transports dans l'agglomération grenobloise (SMTc), les représentants des employeurs (MEDEF, CGPME) et des personnes handicapées (associations) seront appelés à rejoindre le projet. Ce sera chose faite officiellement en janvier 2011 : une manifestation réunit à l'hôtel de ville tous les acteurs pour signer la Charte Partenaires INOVACCESS.

« Les hommes construisent trop de murs, pas assez de ponts. » ISAAC NEWTON



2. LE PILOTAGE DU PROJET

1. Une volonté initiale : reconstituer la chaîne des acteurs

Pour les promoteurs du projet, avancer à un bon pas nécessite une gouvernance interinstitutionnelle, la loi ne désignant pas de chef de file pour piloter la gestion de la chaîne de déplacement. Une organisation souple, flexible et réactive, visant prioritairement à l'efficacité opérationnelle. Concrètement, « il s'agit de mobiliser, concerter et animer tous les maillons pour les relier et mettre en synergie les différentes interventions. Pour que la question de l'accessibilité, par nature complexe et qui concerne l'ensemble de la chaîne de déplacement, puisse être appréhendée de manière globale, transversale et dans un même temps. »



« Le programme INOVACCESS a fonctionné sur une démarche proactive fondée sur une offre... ne répondant pas forcément à une demande ! »

organisatrice des transports, syndicats professionnels, etc. – ont pu intégrer au fil de l'eau en signant la Charte Partenaires. Ce faisant, ils ont été appelés à s'engager sous trois angles, non exclusifs : contribuer au financement du projet, l'alimenter en tant que maîtres d'ouvrage en soumettant leurs bâtiments ou projets à l'expertise de l'équipe INOVACCESS, et relayer la communication menée sur ce programme.

« La grande originalité du projet INOVACCESS réside dans le fait d'avoir voulu fédérer autour d'une même initiative, l'ensemble des acteurs et des compétences qui peuvent agir sur l'accessibilité. »

La volonté d'agir sur toute la chaîne, c'est le leitmotiv du projet INOVACCESS. Avec une difficulté cardinale à lever : « Dans la mesure où la loi ne désigne pas de chef de file pour manager la chaîne de déplacement et, de surcroît, où l'instance de gouvernance du projet n'avait pas d'existence juridique, nous avons pris le parti d'associer tous les partenaires concernés par son développement. » Pour autant, difficile d'imaginer pouvoir piloter à plus de dix institutions un projet d'une telle ampleur. Voilà pourquoi a été installé un dispositif à deux niveaux (cf. graphique p.21) :
► un premier cercle, le noyau dur, composé des initiateurs du projet : ce Comité de Pilotage, volontairement créé sous un format réduit pour garantir l'efficacité opérationnelle, comprenait l'Agefiph, la Ville de Grenoble puis le FIPHFP et les appuis à maîtrise d'ouvrage ;
► un deuxième cercle, un Comité de Projet que les partenaires dans leur diversité – services de l'État, collectivités territoriales, chambres consulaires, autorité

Comme le précise la Charte Partenaires INOVACCESS, « au-delà de son objectif immédiat, ce programme vise à permettre le recrutement de personnes handicapées par les entreprises et à aider celles-ci à satisfaire à leurs obligations réglementaires en rendant leurs locaux accessibles. »

Mais la démarche reste volontaire et il s'agissait moins d'offrir un concours financier que de pouvoir faire partager les problématiques des promoteurs du projet à celles des entreprises qui acceptaient de s'engager dans la démarche.





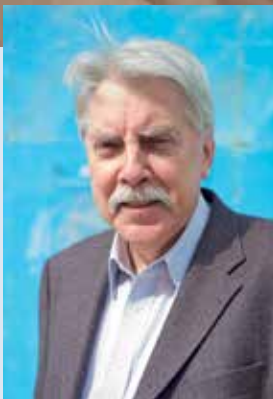
« *Nous avons un impératif de réussite et une obligation de long terme.* »

« Dès que l'on a commencé à structurer et matérialiser le projet, non seulement nous avons un impératif de réussite – pour moi, nous avons déjà réussi, quel que soit le résultat car

c'était déjà en soi une victoire de pouvoir engager une action en faveur de l'emploi des personnes handicapées – mais surtout une obligation de long terme. Dans ma tête, j'étais déjà passé à la phase d'après, avec une question lancinante : comment pérenniser le programme INOVACCESS ? Le projet ne pouvait s'arrêter là comme ça et je me suis dit : c'est quelque chose qui doit être ancré dorénavant dans nos actions

pérennes. À nous de démontrer qu'il peut vivre à l'échelle communale, voire intercommunale, mais à nous aussi de le transmettre au-delà. »

Stéphane GEMMANI,
conseiller municipal délégué à l'Accessibilité, à la Prévention et à la Préconisation sociale, Ville de Grenoble



« *Initier une coopération exemplaire sur ce sujet en mobilisant tous les acteurs avait beaucoup de sens.* »

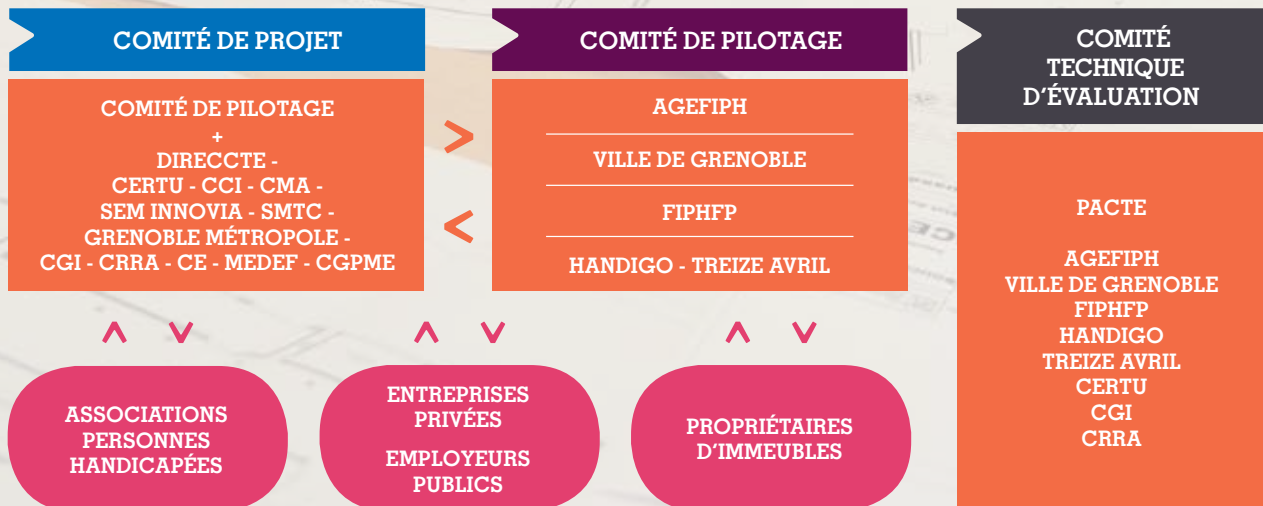
« C'était une volonté affirmée dès le départ : ne pas être isolés pour réaliser cette opération. Initier

une coopération exemplaire en mobilisant tous les acteurs avait beaucoup de sens et nous nous inscrivions dans une logique de fédération des énergies en visant le développement d'une réflexion et d'une action concertées. Le temps court du projet ne nous a malheureusement pas permis de construire des partenariats aussi solides que nous l'aurions souhaité. Toutefois, cela a beaucoup apporté à

l'image du projet, contribuant à le faire connaître et à le légitimer : tous les grands acteurs publics étaient investis. En retour, l'affichage politique et institutionnel créait un environnement plus favorable à l'adhésion des entreprises. »

André MILLAT-CARUS,
chef de projet INOVACCESS, délégué régional Agefiph

CONDUITE OPÉRATIONNELLE DU PROJET



2. Gagner la course contre le temps

Dans un contexte économique de crise, mobiliser les entreprises est difficile. Huit mois pour engager le projet, un an pour réunir les partenaires, trois pour transformer l'essai : c'est long et c'est court, beaucoup trop court. Le décalage entre le temps court dans lequel s'inscrit le projet et le temps long nécessaire à la mise en œuvre des projets urbains est immédiatement perçu comme une limite. **« Le temps du changement des représentations d'une société ou celui des transformations urbaines est nécessairement long. Il était très difficile et probablement impossible de réaliser dans le délai imparti des travaux importants en site occupé, dans une entreprise. Ce projet expérimental ne peut être apprécié à l'aune de ses seuls résultats matériels. »**

Le déploiement du programme s'est heurté à un sérieux problème de temporalité. Le caractère contraint de la durée de l'opération et son cadencement ne correspondaient pas au rythme des prises de décision par les entreprises, non plus d'ailleurs à celles des acteurs institutionnels : à titre d'exemple, la signature de conventions de collaboration avec la CMA et la CCI a nécessité plus d'un an de démarches et de négociations. Les différents acteurs du projet ne partageant pas les mêmes attentes et ne se fixant pas les mêmes objectifs, il est tout naturellement difficile de cheminer au même rythme. Accorder les agendas et faire converger les intérêts devient mission impossible, les décisions se diluent, le temps passe et semble même courir. *« Nous voulions avant tout mener des actions, en associant les capacités d'intervention issues des attributions et compétences de chacun. Dans les faits, au-delà du noyau dur, il a été difficile de fédérer. Les décalages entre les discours, toujours enthousiastes, et les actions, plutôt timorées, étaient parfois frappants. De la même manière, nous avons eu du mal à mobiliser les principaux acteurs que sont les employeurs. »*

Les entreprises, manquant de visibilité et privilégiant souvent des objectifs de court terme, n'étaient pas prêtes à s'engager dans une action aussi nouvelle et aux perspectives perçues comme incertaines. La réalisation du programme en a fait les frais, indiscutablement.

Un constat : l'accessibilité n'est pas une priorité

Un constat s'impose : *« La réussite du projet repose sur la mise en mouvement d'acteurs qui ne sont pas naturellement sensibles à la question de l'accessibilité. C'est d'autant une difficulté, qu'aucune obligation légale ne les contraint à agir. Il convient alors de développer à chaque fois un argumentaire élaboré et de démarcher à plusieurs reprises les réticents avant de les convaincre... ou de les perdre définitivement. »*

Il est vrai qu'il était audacieux de proposer une solution à un problème qui n'était pas perçu par la plupart comme une priorité, ni même comme existant. Le pari, c'était l'anticipation, mais il n'est pas dans les gènes de l'entreprise d'anticiper les problèmes d'accessibilité. L'opérateur terrain chargé de la liaison avec les entreprises a pu le vérifier à plusieurs reprises : *« L'accessibilité n'est tout simplement pas un sujet de préoccupation pour l'entreprise. Elle le devient seulement quand celle-ci est confrontée au problème. Et là, c'est souvent trop tard pour que les solutions ne soient pas coûteuses. Les entreprises n'anticipent pas la question de l'accessibilité, surtout quand elles n'ont pas d'obligation réglementaire. »*

« Les projets ambitieux s'imaginent en rêvant... »

« C'est cette belle ambition qui pourrait le mieux incarner le partenariat original et innovant entre la Ville de Grenoble, l'Agefiph et le FIPHP : rendre la ville accessible à tous, et notamment aux personnes en situation

de handicap, en continuité, de la cité à l'entreprise, c'est le fil conducteur qui a conduit un Comité de Pilotage dynamique à imaginer et animer avec détermination ce concept innovant. En promouvant des démarches novatrices pour articuler des réponses adaptées à la compensation du handicap dans le respect des nécessités architecturales et contraintes fonctionnelles, cette action va permettre

aux employeurs publics et privés d'accueillir demain des collaborateurs en situation de handicap dans l'emploi. Oui, comme le dit Oscar WILDE, *« il faut avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuit. »*

Joël GROSTIN,
délégué interrégional FIPHP
Auvergne-Bourgogne-
Rhône-Alpes



3. Une chaîne d'acteurs derrière la chaîne de déplacement ?

Passer d'une ville inadaptée à une ville conçue pour tous implique de créer une chaîne continue qu'il convient de gérer de manière globale et transversale. Tout un programme. Comment la construire sans qu'un maillon ne manque à l'appel ?

Derrière la satisfaction d'avoir réalisé des actions innovantes, un constat : la difficulté qu'ont éprouvée des institutions ayant des compétences, des missions, des vocations différentes, à travailler ensemble. C'est vraiment l'un des enseignements majeurs de l'expérimentation. Une chaîne n'existe que si les différents maillons qui la composent sont reliés entre eux. Et elle n'a de force que celle du maillon le plus faible.

En la circonstance, tout était à construire car les divers acteurs concernés n'avaient aucune habitude de coopérer, à commencer par les deux principaux protagonistes, l'Agefiph et la Ville de Grenoble. Affaire de frontières, de seuils de compétences territoriales ou thématiques, mais aussi de défaut d'appréhension de la pertinence des réponses apportées par chacun des acteurs. Affaire aussi de volonté parfois pour « bouger les lignes » au sein d'une institution et lutter contre les pratiques convenues et les idées reçues. Poser la question à la bonne échelle est déjà apporter une partie de la solution.

En débat également : la complexité et la nouveauté de la problématique elle-même, comme la nature de ces projets, qui impliquent d'être mûris, partagés, échangés et pour lesquels les chaînes et temps de décision s'allongent. Sans compter qu'au sein même des entreprises – comme chez les partenaires institutionnels –, les intérêts et motivations divergent entre services ou échelons hiérarchiques. Il faut donc faire preuve de pugnacité et de conviction. Ce que résume à sa façon l' élu en charge du projet pour la Ville : « C'est un combat permanent ; tout ça ne se voit pas mais c'est une lutte interne, entre services, sans compter les problèmes de hiérarchie. Il faut être tenace parce que ce n'est pas un domaine qui fait partie des compétences de la collectivité ; il est donc facilement négligeable. Il faut une véritable assise et ne pas hésiter à être un emmerdeur. »



« Il faut donner du temps au temps. » **CERVANTÈS**

Sortir du cadre, dépasser les frontières

En ce sens, le projet INOVACCESS a ouvert vraiment une voie inédite ne répondant pas au code habituel de portage d'un projet politique. Sa configuration institutionnelle le fait certes buter sur des « lacunes », mais lui permet de déplacer les bornes. Ce fut une action pilotée avec une grande souplesse, où le service de la mission l'a emporté sur le respect de la norme.

Sortir du cadre, dépasser les frontières, avoir l'esprit ouvert, donner priorité à l'objet de l'action sur les procédures, initier des coopérations vraiment originales... Voilà la réalité de l'exercice auquel se sont livrés les promoteurs du projet. Ainsi, au final, INOVACCESS fut d'abord affaire d'état d'esprit. L'envie de dépasser la règle établie, fût-ce la sienne, et de bousculer les idées reçues, avec un bon sens mâtiné de pragmatisme et d'audace. Ceci implique la nécessité pour chacun « d'adapter son mode de fonctionnement, de mettre au premier plan les nécessités du projet plutôt que la règle de gestion. Ne pas craindre de dépasser les contraintes procédurales et normatives imposées par les limites de compétences : c'est cela dépasser les frontières... C'est savoir prendre des risques et sortir du cadre préétabli, tous azimuts, pour tisser un partenariat public/privé, pour cibler les grandes entreprises comme les petites, pour rapprocher les actions Agefiph/FIPHFP, pour appréhender dans un même mouvement les problèmes ERP/non ERP. »



« L'accessibilité et les personnes handicapées, ce n'est malheureusement pas une priorité... »

« Sur ce sujet, il faut être accrocheur, pugnace et combatif, on ne vous fait pas de cadeaux. Pour dire les choses franchement, l'accessibilité et les personnes handicapées, ce n'est malheureusement pas une priorité... En ces temps de plus grande précarité, justement, nous voulions faire un exemple, montrer qu'il n'y avait pas les citoyens ordinaires et les autres, que l'accessibilité nous concernait tous. Avec INOVACCESS, nous voulions véhiculer une autre image de la personne handicapée : pas celle misérabiliste des minima sociaux, celle d'un citoyen à part entière désireux de travailler pour être autonome, se réaliser personnellement et socialement, et de participer à la vie de la cité. Comme tout le monde... »

Stéphane GEMMANI,
conseiller municipal délégué à l'Accessibilité, à la Prévention et à la Préconisation sociale, Ville de Grenoble

PARTENAIRES



« Une démarche novatrice pour que l'accessibilité devienne une réalité pour tous. »

« INOVACCESS est une action exemplaire en matière d'accessibilité : la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble s'est donc tout naturellement associée à cette démarche. Améliorer

l'accessibilité des commerces, c'est améliorer la qualité d'usage pour tous : pour une personne handicapée, quel que soit son handicap, mais aussi pour une personne âgée ou encore des parents avec une poussette. Consciente des enjeux économiques mais aussi citoyens de la loi de 2005, la CCI de Grenoble a participé à la mise en œuvre de ce dispositif afin de faciliter l'intégration de cette nouvelle législation par les entreprises commerciales. Ce programme

a été l'occasion d'inciter les professionnels du commerce à mieux appréhender les évolutions réglementaires, en bénéficiant de l'expertise de spécialistes de l'accessibilité. Par la mobilisation de l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et institutionnels, INOVACCESS s'inscrit dans une démarche novatrice pour que l'accessibilité devienne une réalité pour tous. »

Jean VAYLET,
président de la CCI de Grenoble



« Cette expérience constitue un modèle à suivre pour d'autres villes »

« La Chambre de Métiers et de l'Artisanat de l'Isère se mobilise depuis longue date sur le champ du handicap, notamment en accompagnant les jeunes handicapés dans leur orientation professionnelle, en développant l'apprentissage ou en proposant aux dirigeants d'entreprises un soutien pour

l'accessibilité de leurs établissements. Il était donc tout naturel de s'associer au projet INOVACCESS afin que les entreprises artisanales puissent bénéficier de ce programme. Je me félicite de cette initiative innovante, qui concerne un ancien quartier industriel et résidentiel en pleine rénovation où la CMA Isère a construit un siège évidemment accessible à tous. Bénéficier de l'expertise et du regard d'INOVACCESS a été précieux pour en finaliser l'aménagement. INOVACCESS va concilier initiatives privées et publiques, aménagements urbains résidentiels et professionnels et permettra d'améliorer considérablement l'usage de ce quartier, pour les résidents comme pour ceux qui y travaillent. Cette expérience menée à Grenoble constitue un modèle à suivre pour d'autres villes, j'en suis certain. »

Georges BURBA,
président de la CMA de l'Isère

« Ce projet pilote reflète le visage d'une agglomération solidaire, nature et innovante. »

« À travers ses efforts pour l'accessibilité des grands équipements (patinoire d'agglomération, stade des Alpes) et sa participation à la mise en accessibilité de la gare de Grenoble et au financement du Syndicat Mixte des Transports en Commun, la Métro s'est depuis longtemps engagée en faveur de l'accessibilité pour tous. En tant qu'aménageur des espaces naturels de loisirs, la Métro a souhaité rendre les loisirs accessibles à tous en équipant la base de loisirs du Bois Français et le site naturel des Vouillants de dispositifs innovants tel que le « tiralo », fauteuil roulant amphibie pour les personnes à mobilité réduite. Acteur du développement économique, la

Métro travaille par ailleurs à la mise en accessibilité des cheminements dans l'aménagement de ses zones d'activités. C'est ainsi qu'elle favorise l'accès à l'emploi, aux transports et aux loisirs. Partageant l'ambition du projet INOVACCESS, la Métro s'est naturellement engagée dans ce projet pilote qui reflète le visage de l'agglomération : une agglomération solidaire, nature et innovante. »



Marc BAIETTO,
président de Grenoble-Alpes Métropole



« Un projet global d'aménagement de la cité promouvant la qualité d'usage pour tous. »

« La démarche engagée par INOVACCESS constitue un projet global d'aménagement de la cité promouvant la qualité d'usage pour tous. En ce sens, c'est une initiative originale et exemplaire notamment pour concilier accessibilité et emploi. Depuis une dizaine d'années, la Région Rhône-Alpes est engagée très concrètement sur les questions d'accessibilité pour tous. Le projet s'inscrit parfaitement dans la lignée de notre orientation régionale vis-à-vis des handicaps et particulièrement en termes de mixité des publics. Ainsi, avec son caractère expérimental et sa

transférabilité, cette démarche permettra aux autres acteurs de l'accessibilité de profiter de l'expérience développée sur le territoire grenoblois. L'idée-force, sous-tendant nos actions et partagée par l'ensemble des acteurs du handicap, est que les innovations en matière de handicap sont bénéfiques à toute notre société. »

Marie-Odile NOVELLI,
vice-présidente du Conseil régional de Rhône-Alpes déléguée au Logement, à la Politique de la ville et aux Solidarités



« Impulser la participation des entreprises sous accords »

« L'Unité territoriale Isère de la DIRECCTE Rhône-Alpes est notamment chargée de l'application de la politique d'insertion professionnelle des personnes handicapées par les entreprises qui concluent des accords collectifs spécifiques. Ces accords permettent une meilleure intégration des personnes handicapées

et tendent à accélérer le rythme de progression du taux d'emploi afin de mieux respecter l'obligation légale. Les entreprises ayant conclu un accord Handicap, nombreuses dans le périmètre INOVACCESS, ne pouvaient de prime abord bénéficier des financements de l'Agefiph. Afin de leur permettre de s'inscrire dans la démarche et d'en favoriser ainsi la réussite, nous avons décidé d'assouplir nos règles de gestion. De son côté, l'Agefiph a aussi atténué ses exigences. Une collaboration fructueuse s'est installée et les entreprises dites sous accords ont ainsi pu prendre toute leur place dans le programme expérimental. INOVACCESS a ainsi contribué à favoriser l'évolution du regard social sur le handicap dans les entreprises. »

Philippe NICOLAS,
directeur régional, DIRECCTE Rhône-Alpes



« Transporter sans exclure et concevoir la mobilité pour tous. »

« Acteur des déplacements dans l'agglomération grenobloise depuis 1973, le SMTC a toujours œuvré pour une meilleure intégration des personnes handicapées au travers d'une politique volontariste : premier tramway accessible en 1987, réseau de transports en commun entiè-

rement accessible depuis 2011, dispositifs de plus en plus nombreux en faveur des déficients visuels, etc.

Principal vecteur d'accès à l'emploi, les transports en commun sont au cœur de la chaîne des déplacements. Ainsi, grâce au prolongement de la ligne B du tramway, l'accessibilité du territoire de la Presqu'île scientifique sera facilitée pour tous les usagers. Cet investissement de 48 millions d'euros porté par le SMTC bénéficiera notamment des dernières avancées en termes d'aménagement et d'équipements accessibles. Transporter sans exclure, telle est l'ambition que se sont fixée les élus du SMTC. C'est à travers l'autonomie et le soutien de projets innovants comme INOVACCESS que le SMTC conçoit la mobilité pour tous. »

Michel ISSINDOU,
président du SMTC

« Les personnes handicapées ont droit à une vie sociale et à l'autonomie. »

« Le Conseil général de l'Isère n'a absolument pas hésité à adhérer à la démarche INOVACCESS, initiée par l'Agefiph et la Ville de Grenoble, car les personnes handicapées ont droit à une vie

sociale et à l'autonomie. Son thème, « l'accessibilité globale continue de la cité à l'entreprise », ne pouvait que nous interpeller car notre action concourt à la conquête de l'autonomie par les personnes handicapées, à domicile particulièrement. Autonomie dans les gestes de la vie, autonomie dans le logement, l'habitat. Exercice d'une vie sociale. Après le logement, l'emploi est le deuxième facteur fondamental d'autonomie dans un parcours de vie. Pour les personnes handicapées,

l'entrée dans le monde du travail constitue un objectif majeur, une condition nécessaire de leur intégration pleine et entière à la société. Or, les modalités d'accessibilité de l'entreprise à l'échelle urbaine, autant que l'adaptation des postes de travail aux capacités et besoins des salariés concernés, conditionnent pour beaucoup l'emploi des personnes handicapées. En adhérant à INOVACCESS, le Conseil général reconnaît l'innovation humaine et devient partenaire du projet. »



Gisèle PEREZ,
1^{ère} vice-présidente du Conseil général de l'Isère, chargée de la Solidarité avec les personnes âgées et les personnes handicapées

3. UN TANDEM D'EXPERTS POUR CONSTRUIRE ET ANIMER LE DISPOSITIF

1. De l'intention au programme d'intervention



Si au départ il existe bien un but, un budget et l'envie d'expérimenter, on part d'une feuille blanche. L'Agefiph lance alors une consultation ciblée auprès de cabinets reconnus dans le domaine. Mais cette démarche est encore imprécise : il s'agit avant tout de finaliser le projet, de lui donner un contenu précis. Le chef de projet précise : « *Nous avons recruté deux appuis à la maîtrise d'ouvrage (AMO) : un expert auquel nous pourrions déléguer la maîtrise d'œuvre technique de l'opération, l'agence d'architecture spécialisée en accessibilité Handigo, et un expert en communication susceptible de nous éclairer sur ce volet important s'agissant d'une opération exemplaire et novatrice, la maison de communication Treize Avril. Ils nous ont aidés à donner un contenu au projet lui-même et à définir notre dispositif opérationnel, ainsi que notre cadre d'intervention.* »

« Transformer en trois ans 280 hectares en ville accueillante. Quelle utopie ! Quel orgueil, pourrait-on dire ! »

Le trait d'union ? « *Les deux équipes partagent une forte expérience de la problématique accessibilité et une même conviction que la communication est essentielle.* » L'horloge tourne... pas une seconde à perdre : la tâche est démesurée. Car l'enjeu est fort : transformer une intention en projet, puis en programme d'intervention.

Besoin d'expertise, d'énergie... et de temps !

Expertise du cadre législatif et réglementaire, connaissance fine des besoins liés à la déficience, maîtrise du processus et des jeux d'acteurs du monde de l'aménagement, capacité de programmation et de suivi des projets, mais aussi nécessité d'embarquer les entreprises et partenaires dans une démarche toujours en construction plaident en faveur de la mise en place d'une AMO bicéphale. La prospection des entreprises a commencé en septembre 2010. Toutes les entreprises constituant la cible ont été démarchées et contactées, à plusieurs reprises. Résultat : en dépit d'un très fort engagement, sur le terrain et en actions de communication, leur mobilisation s'est révélée assez difficile, y compris pour réaliser la première étape : un diagnostic, pourtant intégralement pris en charge. Les raisons sont multiples et elles constituent les premiers enseignements forts de l'expérimentation (cf. chapitre 4, p.86). En s'appuyant sur un savoir-faire issu d'une expérience riche, l'agence Handigo a permis de préciser les outils à insérer au programme qui seraient en mesure de combler les obstacles traditionnels à la démarche en faveur de l'accessibilité : obstacles financiers, préjugés négatifs, freins cognitifs, obstacles techniques ou réglementaires, rétentions d'information...

« Le besoin de construire un portage fort et cohérent du projet et d'activer rapidement un programme opérationnel lisible, flexible et réactif. »

Xavier BERTHET,
Agence Handigo

« Par son objet même, INOVACCESS portait la promesse d'une gageure redoutable : transformer en trois ans 280 hectares en ville accueillante. Quelle utopie ! Quel orgueil, pourrait-on dire ! Dès les premiers mouvements du programme, personne n'était dupe de l'irrationalité d'une telle ambition. Pour preuve, le Comité de Pilotage INOVACCESS ne s'est jamais donné d'objectif opérationnel quantifiable à atteindre, tant l'envergure d'une telle entreprise forçait au devoir d'humilité. Pour preuve encore, il s'est fixé

une conduite d'avancement, au pas, en marchant, tant personne n'était en mesure de présager des résultats et, surtout, des obstacles à surmonter. Si aucun objectif quantitatif n'était visé, par défaut de retours d'expérience d'autres programmes analogues, le Comité de Pilotage s'est, en revanche, très vite entendu sur deux lignes de conduite claires : le besoin de construire un portage fort et cohérent du projet ainsi que l'impératif d'activer rapidement un programme opérationnel lisible, flexible et réactif. »



Forte de son expérience des grands projets et de son expertise sur les problématiques du handicap, Treize Avril apporte le conseil et les outils nécessaires à la mise en œuvre d'une communication d'influence, reposant sur le site web, des relations presse très actives et le besoin permanent de susciter l'intérêt et de créer l'événement. Objectif: « *bousculer préjugés et idées reçues, lever les freins et vaincre les résistances pour mettre en mouvement.* »

2. Un chargé d'opération pour incarner le projet

L'installation, en septembre 2010, d'un chargé d'opération à plein temps, Pierre Revol, a pour objectif la création d'une porte d'entrée facilement identifiable pour un dispositif complexe et multiple. Pour les cibles, il va incarner le programme INOVACCESS dont il est le visage, et constitue un lien de proximité. Côté communication et partenariats, Treize Avril apporte la réactivité nécessaire d'une direction de la communication externalisée travaillant au quotidien à créer des liens et étendre le cercle d'influence, avec une délégation de pouvoirs importante.

Si l'équipe communication est en quelque sorte la « chambre d'écho » du projet, le chargé d'opération en constitue la « courroie de distribution ». C'est vers lui que se tournent les acteurs impliqués dans la démarche territorialisée pour fournir ou obtenir des informations. Le chargé d'opération engage une démarche de prospection de toutes les entreprises repérées et ciblées. L'objectif poursuivi : mobiliser, susciter l'envie, créer la demande. Chemin faisant, il va s'attacher à faire le lien entre les étapes du projet, à relancer la dynamique dans leur période de vie incertaine, à proposer des pistes de travail personnalisées adaptées au contexte. Formé et piloté par le responsable de projet Handigo, il bénéficie ainsi de l'ensemble des outils et méthodes relevant de l'expérience d'un cabinet expert sur les questions d'accessibilité.

Bien que le projet INOVACCESS ait un initiateur institutionnel, le recours à une AMO opérationnelle a également permis de répondre à une forte attente d'ingénierie et de conseil, de gagner en efficacité en allégeant

les démarches administratives pour les bénéficiaires, celle-ci prenant en charge l'intégralité des formalités liées à la mise en œuvre des prestations et au montage des dossiers.

Mobiliser les acteurs du projet

Bien que substantielles, les aides financières apportées par le projet ne suffisent pas à obtenir l'adhésion des bénéficiaires potentiels. Il faut dépenser une énergie considérable pour initier et entretenir une dynamique de travail, faire en sorte que les entreprises s'intéressent au projet, dégagent des moyens pour s'approprier la démarche, relayent l'information à leurs instances décisionnelles, et surtout pour les convaincre d'agir.

Au-delà de l'activité déployée sur le terrain, l'agence Handigo et la maison Treize Avril contribueront à organiser le dispositif d'action et à mettre en musique les divers groupes d'acteurs (entreprises privées, employeurs publics, pilotes et partenaires institutionnels, prestataires d'études, groupe d'évaluation). Pour ce faire, elles se dotent d'une panoplie d'outils de communication, de planification et de coordination de la démarche.

« À travers les médias, on a réussi à faire que ce projet soit remarqué et c'est remarquable. »

Ainsi, peu à peu, seront définis le processus d'ensemble, les principes et modalités d'intervention pour chaque étape, la nature des prestations offertes, les cibles, les conditions du soutien financier apporté par l'Agefiph et le FIPHFP. Les décisions sont prises collectivement en réunion de Comité de Pilotage et font l'objet d'une communication *ad hoc*. Au fur et à mesure, les divers opérateurs sont sélectionnés et installés. Cet éventail d'outils conceptuels et opérationnels permet au Comité de Pilotage d'opérer des choix stratégiques à tout instant du développement du projet. Ces modalités permettent également :

- ▶ aux partenaires, de s'inscrire dans la démarche et d'en suivre l'évolution ;
- ▶ aux entreprises, de se renseigner sur le projet, d'adhérer au diagnostic et d'être assistées dans la demande de participation aux travaux ;
- ▶ aux autres maîtres d'ouvrage, de bénéficier au fil de l'eau d'une expertise technique en accessibilité pour l'ensemble des micro-projets constituant le macro-programme.

« L'idée était simple : mettre INOVACCESS dans toutes les têtes et donner du sens au mot 'Accessibilité' parce qu'il nous enferme. »



Pierre Revol,
chargé d'opération





Panneaux d'information Biennale du design (cf. p. 70 et 71)



Dépliant d'information



Site Internet



Marquage de rues durant le Mois de l'accessibilité

Le retour d'expérience des problématiques métier a été une plus-value réelle pour le montage et la conduite opérationnelle du programme, ainsi que pour en accompagner la communication institutionnelle.

3. Concerner, communiquer, convaincre

Une nécessité impérieuse : « Réussir le grand écart entre une communication 'one to one' pour convaincre et toucher notre cible, mettre INOVACCESS dans l'air du temps afin de rallier et fédérer nos partenaires et, enfin, développer sa notoriété en l'exposant médiatiquement pour en faire un 'objet de désir'. »

Indéniablement, le projet s'est distingué par un cocktail d'actions originales (vidéo micro-trottoir, expositions photos, découverte du périmètre en fauteuil, marquage des rues...) qui ont permis de rendre le projet INOVACCESS visible et, surtout, de lui conférer au fil du temps une certaine légitimité.

« Une aventure humaine, un projet passionnant et une mission totalement hors normes. »

Sur ce plan, le premier objectif partagé par le Comité de Pilotage était de provoquer une autre manière de regarder le handicap, de changer d'approche en passant d'une vision stigmatisante à une vision humaniste et non compatissante.

Le premier frein à lever est celui-ci : partager une culture d'accessibilité, parler une même langue, cultiver un terreau commun. L'effort de pédagogie doit être permanent. L'accessibilité est un sujet non seulement complexe, mais peu connu du grand public, sur lequel les simplifications, les erreurs ou les idées toutes faites sont légion.

Il convenait donc, au-delà de sa dimension de conviction, que la communication « donne du sens au mot accessibilité parce qu'il nous enferme. »



Newsletter



« La communication a été un levier clé et a joué une fonction de lien et d'influence essentielle »

« La communication a été un levier clé et a joué une fonction de lien et d'influence essentielle pour légitimer INOVACCESS, l'incarner, lui donner très vite notoriété, crédibilité et réussir à mobiliser partenaires et employeurs car nous risquions « le

refus d'obstacle »... Du coup, INOVACCESS est né avec une couverture médias incroyable, alors que nous démarrions à peine : c'était indispensable pour espérer convaincre tout le monde. Aucune référence, tout à inventer en un temps record, un challenge très stimulant. Créer la marque, lui donner un visage, une voix, un discours positif et non stigmatisant, réaliser un site web exemplaire, informer les premiers partenaires, imaginer un dispositif de communication très expérimental... Avec l'objec-

tif de sensibiliser puis mobiliser et mettre en mouvement grâce à une communication utile au public et relayant un message très fort : l'accessibilité est un enjeu de société majeur qui nous concerne tous ! Merci à l'Agefiph de sa confiance et à l'équipe pour cette aventure humaine, ce projet passionnant et cette mission vraiment hors normes. »

Marc MONDOU,
Maison de communication
Treize Avril

01

The mobility chain and all its stakeholders: From concept to reality



1. IMPLEMENTING THE PROGRAMME

1. A hypothesis, a team, some convictions...

A sense of adventure floated over the INOVACCESS project. It was "pure folly" to attempt to create a brand new 'object' from scratch, which was thrilling and exhilarating - just like the nearby mountain air. Our challenge was to forge a new path, change the laws, change people's perceptions. We let go of all of our assumptions during the studious 2009 winter when we developed the project. Bivouac at the summit, a number of convictions. We imagined, organised, and dreamed up this project...only to bring it back down to earth. Since everything needed doing we had to focus on the basics. Our team was inspired, we narrowed the strategy down, and options emerged spontaneously since we had to move so quickly. We were on a race against the clock, it became an obsession. Three years wasn't much time to imagine a completely accessible city! "The absence of precedent and a frame of reference made the process particularly arduous and in the end rather unpredictable. But the challenge was incredibly inspiring. We were only certain of one very important thing: our budget of 3 million euros. Undeniably, that's what gave rise to our ambitions and held sway in

our discussions with our partners. We may not have been entirely credible; some may have even considered us crackpots. But we were convinced that we could do the impossible." That was the project's strength, as was our naïveté and our momentum. To bring the spirit of the 2005 law to life, we boldly formed an interinstitutional steering group based on a completely unprecedented partnership.

There was another key factor: Agefiph hadn't allocated any specific human resources to the project. "Nevertheless, intellectually, it was all worth it." At that moment we made a decisive choice, "to seek external support by recruiting project management consultants and experts, since Agefiph didn't have the necessary skills in-house." Thus a project team was formed: Agefiph and the firms Handigo and Treize Avril. The city of Grenoble was added to the group to make up the Steering Committee (See graph p.21). The programme foundations were established by this smaller group that was limited to those who were the most involved, the ones who created the process. As soon as it became possible, the FIPHFP was integrated because the "public sector employment" aspect could not be ignored. However, we actually outlined the scope first. (see chapter 2, p.47).

A radical shift in paradigm and perspective

The question of accessibility is first of all a cadastral one, and one of thresholds - but not only. It requires a real revolution through a radical change in paradigm and perspective. Firstly, by imposing "the need to integrate people in all their diversity, their lived experience, and their background, to rethink their relationship to their environments by modelling or synthesising all aspects of accessibility to city spaces and work spaces." Secondly, by affirming "a willingness to change the depressing image of disability which is all too common, in order to promote the positive and collective aspect, because accessibility is actually good for everyone."

Our willingness to serve as a sort of 'accessibility laboratory' was exemplified by:

An open approach and thought process, founded on hypotheses that needed to be verified

A methodology that was developed as we went along, and project evaluation as needed.

The need to capitalise upon and share what we learned from the experience.

An essential aspect of the INOVACCESS programme was

the sharing of our experience and lessons learned so that others could take advantage of them, which also greatly contributed to our success. We quickly set up a technical evaluation committee with the CERTU, and our approach was evaluated as necessary by a mixed research unit including the University of Grenoble and the CNRS (PACTE). In September 2011, the Steering Committee decided to share the experiences and lessons from our innovative programme, which introduced the concept of an "economically accessible area". We thus created a memory book and organised "Les Rencontres INOVACCESS", a conference held on October 15-16, 2013 on the topic of "Accessibility beyond boundaries!"

2. The first steps of a voluntary initiative

From the beginning, though we were motivated by a willingness to try new things, our main priority was to develop an operational programme. "It was critical for us to work in the field because we were working in an extrainstitutional rather than a regulatory context. Other than public-access buildings, companies had no accessibility requirements. We therefore made it clear to employers that their commitment to our programme was open and voluntary, and we stuck to those principles throughout the process: at each step, employers could choose to opt out. We wanted to show them that it was in their best interest to take these steps now, in anticipation of future requirements. That was a real challenge..."

We put our operational means into place very quickly by recruiting a full-time operations manager to focus on contacts with employers. We also opened office space in the area in order to anchor the project locally, and have a concrete presence to help us generate employer interest and commitment.

Three areas of activity

The scope of our activity was incredibly wide, so we had to narrow it down immediately. We thus focused on three main areas: helping companies, public spaces, and transportation become accessible. The core of the INOVACCESS programme was assisting public and private employers. The goal of the project was to make workspaces more accessible so they no longer presented an obstacle to employment, in anticipation of likely changes to the requirements of the 2005 law. Our novel approach

included offering comprehensive and personalised assistance to companies, since we understood that they needed advice, engineering, and support during all steps of the process.

Services for everyone (almost)!

In parallel, the team was obsessed with "inventing a universal service which could be applied to all employers, whether public or private, and not limited to the largest among them. The goal was to provide all employers with the same services, using the same methods, in a fair and transparent way." To do so, we approached the FIPHFP and came to an agreement, "a real first in this field". The Steering Committee then expanded access to INOVACCESS services to all employers with at least one employee, so that small companies, shopkeepers, and artisans could be eligible. This led to our partnership with the two consular chambers.

The city of Grenoble provided INOVACCESS with premises in the spring, and we held our inauguration in the summer of 2010. But the operational programme did not get rolling until September. Those few months allowed us to fill a gap and overcome the first obstacle: identifying and qualifying our targets, since we had no reliable and up-to-date files. Thus began the long and tedious process that allowed us to identify 74 employers. After a year focused on communications and a very active partner search, the INOVACCESS programme really took root.

3. The project grows

In the absence of regulatory requirements, in order to develop a public/private partnership and innovate in the institutional sphere, we needed to emphasise the added value of our approach to potential beneficiaries: it allowed them to anticipate inevitable changes in legal requirements. By taking part in a pioneering project, companies could take advantage of personalised advice and subsidies to comply with future standards today! On the basis of the initial agreement between Agefiph and the city of Grenoble, the programme sponsors committed to bringing together all the stakeholders who could help bring the project to life. Over the course of a year there was a rush of meetings, discussions, and adjustments. First of all, with FIPHFP, then the state agencies (DIRECCTE), local authorities (Grenoble Alpes Métropole, Conseil Général de

l'Isère, Région Rhône-Alpes), consular chambers (CCI, CMA), the transport organisation authority for the Grenoble metropolitan area (SMTC), employer representatives (MEDEF, CGPME), and disabled people (organisations) were all invited to join the project. Our mission was accomplished in January 2011, when all of the participants came together at city hall to sign the INOVACCESS Partner's Charter.

2. PROJECT MANAGEMENT



1. Our initial intention: rebuilding the chain of stakeholders

The project sponsors believed that in order to progress quickly, we needed to develop an inter-institutional governance structure, since there was no legally designated project leader to oversee management of the mobility chain. We needed an adaptable, flexible, and responsive structure focused primarily on operational efficiency. Concretely, "this involved mobilising, consulting with, and managing all of the links in the chain to connect them and create synergy between the different activities. This would ensure that accessibility issues, which are very complex and involve the entire mobility chain, could be understood all at once, in a comprehensive, cross-cutting way."

The INOVACCESS project's leit-motiv was making sure that the entire mobility chain became accessible. However, we still faced one major obstacle: "Since the law did not designate a leader to manage the mobility chain, and the project's governance structure had no legal status, we decided to bring together all the partners invested in the development of the project." But how could more than 10 institutions possibly manage such a large project together? To overcome this challenge we created a two-part system (see graphic p.21).

The first circle, the core, was made up of project initiators. This steering committee was purposefully small in order to ensure operational efficiency. It included Agefiph and the city of Grenoble, and later the FIPHP and project management consultants. The second circle was a project

committee that included all the various partners - state agencies, local authorities, consular chambers, the transport organisation authority, professional associations, etc. - which joined the project along the way by signing the Partner's Charter. In doing so, they committed to participating in three, non-exclusive ways: helping to finance the project, supporting the project by calling upon INOVACCESS' expertise for their buildings or projects, and helping spread information about the programme.

As the INOVACCESS Partner's Charter states, "beyond its immediate objective, this programme strives to help companies recruit disabled employees and comply with regulatory requirements by making their premises universally accessible."

But the process remained voluntary, and the goal was not so much to provide subsidies as to find common ground between the project sponsors and the companies who participated in the process.

2. A race against time

In a context of economic crisis, getting companies to participate proved difficult. We had eight months to start the project, one year to bring the partners together, and three to bring the project to fruition: it was a long time, but not nearly long enough. We immediately understood that we were limited by the gap between the project's short time frame and the time needed for urban transformation. "It takes a very long time to change social attitudes and urban environments. It was therefore very difficult, and probably impossible, to make major renovations in occupied company premises within the given time frame. This experimental project could thus not be evaluated just based on its material results."

The programme thus faced a serious timing problem. The limited duration and the pace of the programme didn't match the decision-making timeline of companies or institutions. For example, it took more than a year to negotiate a cooperation agreement with the CMA and the CCI. The various project stakeholders didn't have the same expectations or the same objectives, which obviously made it hard to follow the same rhythm. Coordinating schedules and aligning interests became virtually impossible; decisions were diluted, time passed and seemed to be running out. "We wanted to take action above all, by making full use of each participant's capacities based on their

responsibilities and skills. In actual fact, it was hard to create unity outside of the core group. The gap between enthusiastic words and rather timid actions was often remarkable. We also had trouble mobilising the primary stakeholders - the employers."

Companies that had little visibility and were usually focused on short-term objectives were not ready to commit to such a new programme, which they perceived as having an uncertain outcome. The success of the programme certainly suffered as a result.

Our observation: accessibility is not a priority

One thing became clear: "The success of the project depended on people who were not inherently interested in accessibility issues, and were not legally required to take action. We therefore had to develop elaborate talking points for each company and approach more reticent firms several times before convincing them - or losing them completely."

It was rather bold to offer a solution to a problem that most people didn't see as a priority, or even a real problem. We were counting on people anticipating changes to come, but companies didn't seem capable of planning ahead for accessibility issues. The field agent responsible for contacting companies was able to verify this first-hand on several occasions: "Companies are simply not interested in accessibility issues. They only think about them when they are faced with a problem. And at that point, it's often too late to implement inexpensive solutions. Companies don't plan ahead for accessibility, especially when there are no regulations requiring them to do so."

3. A chain of stakeholders behind the mobility chain?

To go from an inaccessible city to a city that is accessible to all, we had to create a continuous chain that needed to be managed in a comprehensive and crosscutting way. Quite the programme! But how could we build a chain with no missing links?

Beyond the satisfaction of being pioneers, we discovered that institutions with different skills, missions, and vocations had a hard time working together. This is a key lesson learned from this experiment. A chain only exists if all the different links are connected - it is only as strong as the weakest link. In our case, we had to build everything from

the ground up since the different stakeholders were not used to working together, starting with the two main protagonists: Agefiph and the city of Grenoble.

There were issues of boundaries, territorial or topical skills thresholds, and a lack of understanding of what each stakeholder provided. But there was also a willingness to "push the boundaries" within an institution and fight against misconceptions and established ways of doing things. Asking the question in the right place already provided part of the solution. Another issue: the complexity and novelty of the issue, and the nature of the project itself, which needed mulling over, discussion, sharing - and thus required longer decision-making chains and time frames. And then there was the fact that even within companies - and the same was true for our institutional partners - interests and motivations varied strongly between departments and hierarchical levels. We therefore had to be determined and stick to our convictions. The city official responsible for the project said as much: "It's an ongoing struggle. It may not look like it from the outside, but there is an internal struggle between agencies, without even including hierarchy issues. We have to be tenacious, because this is not an issue that local authorities know how to deal with; it's therefore easy to ignore. You really have to assert yourself and be a pest."

Stepping outside of the framework, breaking boundaries. In this sense, the INOVACCESS project really broke new ground by not conforming to the usual process for promoting political projects. Our institutional structure meant that we had to deal with a number of gaps, but it also allowed us to push some boundaries. We managed the project with a great deal of flexibility, with our commitment to the mission taking precedence over maintaining the status quo. Stepping outside of the framework, breaking boundaries, keeping our minds open, prioritising actions over procedures, developing truly original collaborations... This was the reality of what we tried to do. In the end, INOVACCESS was first of all a way of thinking. We wanted to overturn established rules, even ours, and challenge conventional wisdom with good sense combined with pragmatism and audacity. To do this, we all had to "adapt our way of doing things, to prioritise the project's needs over obeying rules. In order to push the boundaries we had to find the courage to overcome the procedural and normative constraints stemming

from our lack of expertise. We had to learn how to take risks across the board and work outside the established framework in order to build a public/private partnership, reach out to both large and small companies, coordinate the activities of Agefiph/FIPHFP, and address issues facing both public-access and non-public access buildings all at once."

3. A TANDEM OF EXPERTS TO DEVELOP AND RUN THE PROGRAMME



1. From intention to project programme

At the beginning we had a goal, a budget, and a desire to try new things - but we were still starting from scratch. So Agefiph consulted with several renowned professionals in the field. However, that process was still too vague: above all we needed to finalise the project and create specific content. As the project manager explains, "we recruited two project management consultants: one expert to whom we delegated technical supervision of the project (Handigo, an architectural firm specialised in accessibility) and a communication agency to advise us on how to present such an innovative and exemplary project (Treize Avril). They helped us develop the project content and define our operational programme and the scope of our work. Both teams had extensive experience with accessibility issues, and shared the conviction that good communication is essential." The clock was ticking, there was no time to lose. The magnitude of the task was overwhelming, for the stakes were high: "transform an intention into a project, and then into a programme."

The need for expertise, energy, and time!

Given our need to involve companies and partners in an approach that was constantly evolving, we chose to work jointly with two project management consultants, since they offered legislative and regulatory expertise, a thorough understanding of accessibility issues, knowledge of

the processes and protagonists in the planning and construction field, and the ability to programme and supervise projects. We started prospecting target companies in September 2010, soliciting and contacting all of them several times. The result: despite extensive efforts in the field and in our communications, getting the companies involved proved rather difficult, even for the first step - the free diagnostic. There were a number of reasons for this, which provided us with some of our most important lessons (see chapter 4, p.97). Handigo offered us their expertise gained through extensive experience, which allowed us to define the programme tools that could help us overcome traditional obstacles to accessibility measures: cost, negative stereotypes, mental barriers, technical or regulatory obstacles, information withholding, etc. Treize Avril had extensive experience with large projects and disability issues and thus provided us with the necessary advice and tools to implement influential communications via our website, develop very active media relations, and generate constant interest and excitement in our project. Our objective: "Overcome prejudices and stereotypes, constraints, and resistance in order to get things moving."

2. An operations manager to represent the project

In September 2010, we hired Pierre Revol as a full-time operations manager to serve as an easily identifiable point of contact for a complex and multi-faceted programme. He was the embodiment and face of INOVACCESS, and served as a local contact. For communications and partnerships, Treize Avril served as a responsive external communications department that worked to create links and extend our sphere of influence, and we delegated a great deal of responsibility to them.

If the communications team could be seen as a kind of "echo chamber", then the operations manager was the "timing belt." He was the one all the stakeholders contacted to provide or obtain information. The operations manager was responsible for reaching out to all of the identified target companies. His objective: get the companies involved, stimulate interest, and create demand. In doing so, he strove to create links between all the project steps, renew momentum in a period of economic uncertainty, and suggest

personalised action items adapted to each context. Pierre Revol was trained and supervised by the Handigo project manager, which allowed him to benefit from all the tools and methods of an accessibility expert.

Even though the INOVACCESS project was initiated at the institutional level, using an operational project management consultant allowed us to provide the engineering and consulting services that companies wanted. We were also more efficient, since the project management consultant lightened the beneficiaries' administrative load by taking on all the tasks related to service provision and completion of application files.

Mobilising project stakeholders

Even though significant financial assistance was being offered, this wasn't enough to convince all the potential beneficiaries. We had to expend a considerable amount of energy initiating and maintaining a working relationship; making sure that companies became interested in the project, committed the resources to the programme, and transmitted the information to their decision-making bodies; and above all, convincing them to take action.

In addition to their activity on the ground, Handigo and Treize Avril also helped us organise action mechanisms and harmonise different stakeholder groups (private companies, public employers, project managers and institutional partners, design consultants, and the evaluation group). In order to do this, they used a broad range of communications, planning, and programme coordination tools.

Thus we were slowly but surely able to define the overarching process, the principles and procedures for each step, the type of services, the targets, and the conditions for financial assistance from Agefiph and FIPHFP. Decisions were taken collectively during Steering Committee meetings, and were communicated ad hoc. A variety of operators were selected and put in place as needed. This broad range of conceptual and operational tools allowed the Steering Committee to make strategic choices throughout the development of the project. The advantages of these methods were that: Partners were able to participate in the process and track its progress.

Companies were able to learn about the project, receive a diagnostic, and receive assistance in requesting subsidies for renovations.

General contractors were able to benefit from technical expertise as necessary in the field of accessibility for all of the micro-projects that were included in the macro-programme.

The feedback we received regarding business issues really helped us develop and manage the programme and improve institutional communications.

3. Consulting, communicating, convincing

It was critical for us to "strike a successful balance between 'one-to-one' communications to reach and convince our target; showing that INOVACCESS was part of a current trend in order to rally and unite our partners; and lastly, building our reputation through media exposure so that we became 'an object of desire'."

The INOVACCESS project definitely stood out thanks to a range of original activities (street interviews, photo exhibits, exploration of the area in a wheelchair, street markings, etc.), which made us highly visible and provided a certain level of legitimacy over time. The Steering Committee's first objective was to change the way people looked at disability, to go from a stigmatising vision to a humanist rather than compassionate vision.

In order to do this we had to share a culture of accessibility, learn to speak the same language, find common ground. Ongoing educational efforts are critical, since accessibility is not only a complex subject, but also one that is little understood and subject to simplifications, mistakes, or preconceived notions.

Our communications therefore had to not only be convincing, but also "give meaning to the word 'accessibility' since it actually boxes us in."



