

Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants

Analyse des rôles de l'acteur public

novembre 2017

Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants

Analyse des rôles de l'acteur public



Table des matières

INTRUCTION

I. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

<i>Liste des membres du groupe de pilotage.....</i>	6
<i>Liste de participants aux groupes de travail</i>	7
Enjeux du changement d'échelle.....	8
<i>Le changement d'échelle : de quoi parle-t-on ?.....</i>	8
<i>Spécificités de la diffusion géographique des innovations « sociales »</i>	9
<i>Plusieurs dynamiques de diffusion.....</i>	10
Méthodologie de l'étude	11
<i>Problématique et objectifs.....</i>	11
<i>Déroulement.....</i>	12
<i>La liste des structures interrogées</i>	14
Méthodes d'enquête	17
<i>Grille d'entretiens.....</i>	19
Résultats de l'enquête	20
<i>Le projet politique des porteurs de projets</i>	20
<i>Les formes de diffusion de l'innovation sociale</i>	27
<i>Le cas de la généralisation via la reprise par les pouvoirs publics</i>	29
<i>Des stratégies locales de soutien à l'innovation sociale.....</i>	31
Conclusion de l'enquête	33
Faciliter la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale	34
<i>Vers une nouvelle posture pour les collectivités territoriales : de gestionnaire à coproducteur de services avec les acteurs de la société civile.....</i>	35
<i>Pallier au manque de capitalisation des connaissances produites par les innovateurs</i>	36
<i>Questions autour de la sélection des projets.....</i>	36
<i>Comment la collectivité territoriale peut-elle devenir garant des « communs » ?</i>	37
Développer des modes d'intégration de l'innovation sociale dans la politique publique	37
<i>Augmenter la capacité d'innovation des services publics par la formation destinée aux acteurs publics.....</i>	38
<i>Créer un espace (physique ou pas) de dialogue/travail entre innovateurs et agents publics.....</i>	39
Favoriser l'émergence d'écosystèmes territoriaux favorables aux innovations sociales	39
<i>Intégrer le droit à « l'erreur ».....</i>	40
<i>Etudier les rôles de l'institution dans l'articulation des dispositifs et des outils</i>	40
<i>Développer ou améliorer les outils de transfert des bonnes pratiques</i>	40
<i>Créer un inventaire d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale</i>	41
Récapitulatif.....	42

Elaboration d'une ingénierie dédiée	43
Cinq pistes d'expérimentation	45
<i>PISTE 1 : Rendre visible et accessible la diversité des innovations territoriales</i>	<i>45</i>
<i>PISTE 2 : Accélérer la formation des agents publics à l'innovation sociale et territoriale.....</i>	<i>46</i>
<i>PISTE 3 : Proposer un cadre plus favorable à l'innovation dans les structures publiques</i>	<i>47</i>
<i>PISTE 4 : Aider les structures publiques à adopter une posture de coproduction de l'action publique.....</i>	<i>49</i>
<i>PISTE 5 : Expérimenter des clusters de transition dans les espaces non-métropolitains.....</i>	<i>52</i>
Récapitulatif.....	54

Introduction

Couramment associées au développement économique et à l'attractivité des territoires, les initiatives en matière d'innovation concernent également depuis quelques années le domaine social. La prise en compte de ces initiatives par les politiques publiques s'affirme de plus en plus avec notamment la stratégie Europe 2020 de la Commission européenne qui fait de l'innovation sociale un levier de croissance et d'emploi, la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui mentionne explicitement l'innovation sociale dans l'article 15, mais également par diverses initiatives portées à l'échelle locale par les collectivités territoriales (ex. stratégies régionales d'innovation).

Si de nombreuses innovations sociales ont fait la preuve de leur capacité à répondre aux enjeux socioéconomiques complexes (chômage de longue durée, vieillissement et isolement, impacts environnementaux lourds...), elles sont généralement marquées par leur caractère expérimental et par un ancrage local fort¹. Pourtant, dans le contexte actuel de crise économique persistante et de besoins sociaux pressants, il est nécessaire de réfléchir à la « généralisation » de ces innovations afin de permettre à une population plus nombreuse d'en bénéficier et ainsi en amplifier les impacts sociaux positifs.

Dans ce contexte et au titre de ses missions centrées sur le renforcement de la cohésion des territoires, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) a lancé une série de travaux sur l'innovation territoriale² en particulier sur le processus de changement d'échelle des innovations sociales³. S'il est peu étudié, celui-ci n'en est pas moins une clé qui doit permettre à un foisonnement de projets souvent fragiles, marginaux et locaux de se consolider, d'augmenter leurs impacts et d'atteindre leurs objectifs de transformation sociale. Par ailleurs, le changement d'échelle impose une réflexion sur le rôle de l'action publique dans la diffusion de ces initiatives locales : facilitation de la diffusion, appropriation de ces innovations et donc auto-transformation de l'action publique dans un dialogue constant avec des acteurs inspirants de type associatif ou entrepreneurial. Or, les dispositifs de soutien à l'innovation locale se focalisent généralement sur les phases d'amorçage et de valorisation des innovations, parfois sur la structuration et le développement du projet, souvent sans intégrer la dimension essentielle du changement d'échelle. Faire de l'innovation sociale un atout moteur pour les territoires implique donc de repenser en profondeur les stratégies d'accompagnement de ces projets par les acteurs publics.

S'inscrivant dans ce mouvement, l'enquête intitulée *Accompagnement au changement d'échelle des projets socialement innovants*, présentée dans ce document, a pour objet de réinterroger les rôles de l'acteur public non seulement dans son soutien financier à l'innovation, mais également dans sa capacité à favoriser la constitution d'écosystèmes territoriaux favorables à l'innovation sociale (coordination et chaînage des acteurs, articulation entre les différentes initiatives, appui à la diffusion de l'innovation, etc.) et dans son habileté à reprendre, selon différentes modalités, des innovations qui ont fait la preuve de leur impact social positif.

¹ Par exemple, plus que la moitié des initiatives qui ont fait l'objet de l'enquête (voir les résultats de cette enquête chapitre II) n'avait pas au départ vocation à s'étendre sur un territoire élargi, mais visait d'abord à répondre à l'échelle locale aux problématiques identifiées.

² « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires », rapport conduit par Akim Oural, avril 2015.

³ À ce sujet, voir le rapport CGET/SGMAP, *Ensemble, accélérons !*, décembre 2015 et le projet en cours de Banque de l'Innovation territoriale.

Le présent rapport est tout d'abord le fruit d'une enquête auprès d'acteurs de l'innovation sociale, puis d'une exploration collective des enjeux de changement d'échelle. Son objectif n'a jamais été d'être exhaustif et définitif mais de signaler quelques enjeux, d'essayer de les structurer et d'indiquer des pistes concrètes de travail. Ces différentes pistes sont autant de nouveaux chantiers à organiser et/ou développer de manière partenariale. Résultant d'un travail collectif, ce rapport n'engage cependant que le CGET et 5^e pôle.

Auteurs : Michel DAVID et Yoko TANIGUCHI de 5^{ème} pôle, ainsi qu'Emmanuel DUPONT, Bénédicte PACHOD et Rémy SEILLIER du CGET.

Liste des membres du groupe de pilotage

Personne	Structure
Valérie Guillaumin	UNCCAS
Cécile Le Claire	AVISE
Charles-Benoît Heidsieck	Le Rameau
Yannick Blanc	FONDA
Françoise Bernon	Labo ESS
Thierry du Bouetiez	GNIAC
Kristof de Meulder, Jean-Bastiste Labrune	APIE
David Lebras	ADGCF
Anne-Laure Federici	RTES
Maud Guillerme	COORACE
Laura Pandelle	27 ^e REGION

Liste de participants aux groupes de travail

Groupe de travail 1 - « favoriser les partenariats entre innovateurs »	Groupe de travail 2 - « produire des mutations au sein de l'organisation publique »	Groupe de travail 3 - « les stratégies locales d'innovation et le territoire innovant »
<ul style="list-style-type: none"> - Thomas Bobillot (Wimoov) - Jonathan Keller (La Paillasse) - Simon Sarazin (La Coroutine) - Othmane Khaoua (Ville de Sceaux) - Sébastien Plihon (Métropole Européenne de Lille) - Laura Pandelle (27^e Région) - Jean-Baptiste Labrune (Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat) - Michel David (Le Cinquième pôle) - Yoko Taniguchi (Le Cinquième pôle) - <i>Emmanuel Dupont (CGET)</i> - <i>Thomas Melchiorre (CGET)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Djamel Benia (ADICE) - Saïd Hammouche (Mozaïk RH) - Arnaud Houndjo (La Place) - Raphaële Pères (IMPGT d'Aix-en-Provence) - Rachel Redon (Région Grand Est) - Antoine Foucault (Région Pays de la Loire) - Claudie Renault (Rennes Métropole) - Sylvie Makarenko (Bordeaux Métropole) - Denis Hameau (ARF) - Michel David (Le Cinquième pôle) - Yoko Taniguchi (Le Cinquième pôle) - <i>Emmanuel Dupont (CGET)</i> - <i>Thomas Melchiorre (CGET)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Bruno Humbert (La Ruche) - Arnaud Chauvel (Mouves) - Yvette Lazzeri (Université d'Aix-Marseille) - Raphaële Pères (IMPGT d'Aix-en-Provence) - Sylvie Makarenko (Bordeaux Métropole) - Catherine Zuber (Région Grand Est) - Anne Wintrebert (ARF) - Denis Hameau (ARF) - Christiane Bouchart (Métropole Européenne de Lille – RTES) - Jean-Baptiste Labrune (Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat) - Michel David (Le Cinquième pôle) - Yoko Taniguchi (Le Cinquième pôle) - <i>Emmanuel Dupont (CGET)</i> - <i>Thomas Melchiorre (CGET)</i>

I. Problématique et méthodologie de l'étude

Enjeux du changement d'échelle

Le changement d'échelle : de quoi parle-t-on ?

La littérature autour de la diffusion ou du changement d'échelle de l'innovation sociale se multiplie⁴. Cependant, il est parfois difficile de distinguer les différentes approches englobées sous le même terme. Dans la partie qui suit, nous allons clarifier l'utilisation qui en est faite dans le cadre de notre étude.

Le changement d'échelle est un terme qui est à l'origine utilisé dans le domaine du management d'entreprises et de l'économie de marché visant à renforcer la place d'un service ou d'un produit dans le marché (par la création de franchises, la diversification de l'offre, etc.). Il fait aussi référence à d'autres notions comme celle de mise en production, d'industrialisation, etc. soulignant l'existence d'étapes successives dans la vie d'un service ou d'un produit (de l'idée au succès, de la R&D à la commercialisation massive), ces étapes étant caractérisées chacune par des enjeux et des acteurs clés spécifiques (au sein ou à l'extérieur de l'entreprise comme en témoigne par exemple le développement important de l'*open innovation*).

Dans le domaine du social, le changement d'échelle renvoie aux mêmes notions mais avec un objectif moins essentiellement marchand : on parle d'élargissement ou renforcement des impacts sociaux des innovations⁵ : l'idée sous-jacente est qu'un « bon » projet ne doit pas rester confidentiel mais doit permettre à un grand nombre de population de bénéficier de ses impacts positifs. Dans ce cas, le développement financier et organisationnel de l'entreprise ou de la structure porteuse n'est qu'un choix de stratégie parmi d'autres pour réaliser un changement d'échelle, largement conditionné par la nature du porteur de projet initial, ses ambitions, ses moyens et le modèle économique associé. La diffusion de pair à pair (reproduction d'une initiative sur un autre territoire par imitation/reprise), l'institutionnalisation d'une initiative privée par la puissance publique sont d'autres exemples de démarches pour le changement d'échelle.

Schématiquement, nous pouvons donc distinguer trois approches ou modalités du changement d'échelle :

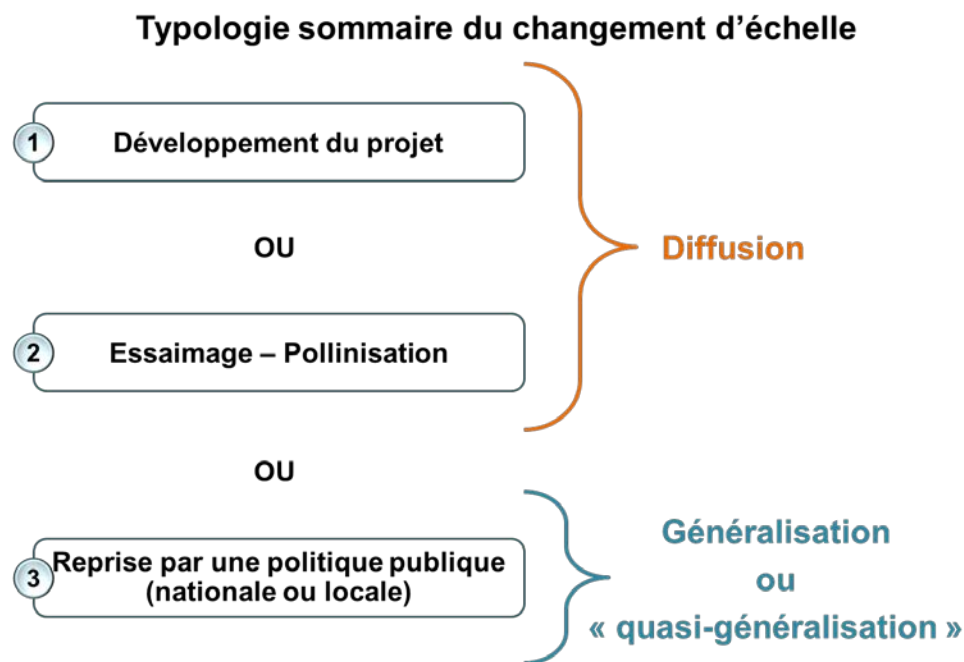
- une première se concentre sur le développement du porteur de projet (avec ou sans franchise) ;
- une deuxième emprunte à la notion d'essaimage : le changement d'échelle ne passe pas obligatoirement par le développement du porteur de projet initial mais par création de

⁴ Cf. « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, 2015, Vol. 31, n°2 ; Rapport du CGET et SGMAP « Ensemble, accélérons ! », décembre 2015 ; OURAL Akim, « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires », 2016 ; Davies A., Simon J., *Growing social innovation: a literature review*, décembre 2013, TEPSIE.

⁵ Anna Davies, Julie Simon, *Growing social innovation : a literature review*, décembre 2013, TEPSIE

nouveaux porteurs de projets « repreneurs ». Ce type de changement d'échelle est celui qui s'éloigne le plus de la duplication des projets. Il emprunte autant à des phénomènes de transmission que de stricte diffusion. A ce titre, l'innovation sociale permet en effet la diffusion *open source*, c'est-à-dire la diffusion dans la logique de « pair à pair ». Les porteurs de projet d'innovation sociale se positionnent souvent moins dans une posture concurrentielle avec les autres entreprises. Il est donc possible pour une innovation de changer d'échelle sans qu'il y ait un changement d'échelle organisationnel de la structure porteuse.

- Une troisième consiste à opérer la reprise, nationale ou locale, d'innovations par les acteurs publics eux-mêmes.



Spécificités de la diffusion géographique des innovations « sociales »

A la différence, peut-être, de l'innovation technologique, la diffusion de l'innovation sociale est un processus très peu linéaire, caractérisé par des formes hétérogènes et souvent lentes d'appropriation par les acteurs et les institutions. Ses processus de diffusion sont marqués par leur dimension contextuelle et contingente⁶. Les porteurs de projets socialement innovants répondent le plus souvent aux besoins locaux ou spécifiques à la population déterminée. De ce fait, ils sont confrontés aux besoins d'adaptation de l'offre et de l'organisation aux nouveaux contextes, lorsqu'elles sont dupliquées, beaucoup plus que les entreprises commerciales qui peuvent appliquer la méthode de standardisation de l'offre. La recherche de diffusion, si possible accélérée, n'est donc pas toujours compatible avec une standardisation de l'innovation devenue ainsi répliquable (c'est-à-dire diffusible sans modification substantielle). Le phénomène est accentué lorsque la diffusion s'opère par des relais locaux ayant chacun une capacité de transformation de l'innovation à des fins d'ancrage locale.

⁶ Bucolo E., Fraisse L., Moisset P. « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion ». *Sociologies pratiques*. 2015. Vol. 31, n°2.

Puisque ces innovations sociales doivent être adaptées aux contextes du territoire nouveau, le processus de leur diffusion est en effet largement favorisé par l'action collective entre divers acteurs. Les interactions entre les acteurs du territoire et la capacité du porteur de projet à accéder aux ressources (ressources humaines, financières, cognitives, locales et globales, etc.) conditionnent la possibilité de diffusion réussie des innovations.

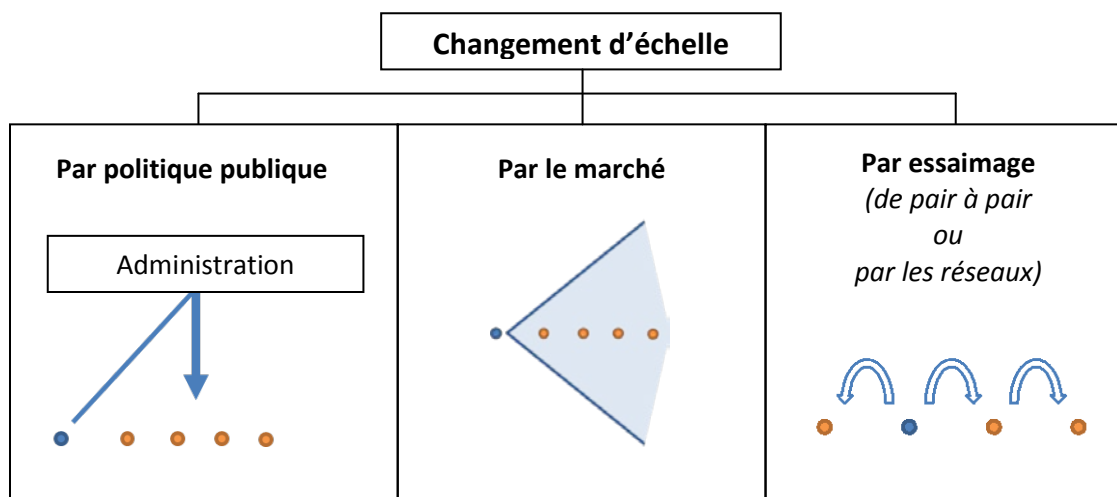
Plusieurs dynamiques de diffusion

La notion de « diffusion » des innovations sociales recouvre généralement la transmission de solutions, savoirs, idées, méthodes, projets, etc. En ce domaine, nous pouvons schématiquement distinguer deux dynamiques :

1. **Une diffusion « horizontale »** dite de propagation : c'est une forme de transmission *bottom to bottom*. Elle est synonyme de ce que Westley et al. (2011) nomment *scale out*⁷. Nous pouvons distinguer par exemple les modèles de diffusion suivants :
 - modèle de *social business* : la duplication franchisée, la création de filière, la fusion d'organisations, etc. ;
 - modèle de « pair à pair » (P2P) : la reproduction de l'initiative sur un autre territoire par imitation.
2. **Une diffusion « verticale »** : c'est une forme de transmission qui va d'abord vers le « haut » et ensuite vers le « bas » ; vers le « haut » lorsque les innovations sont reprises ou adoptées par des institutions ou des réseaux constitués et vers le « bas » lorsque ces derniers incitent ou facilitent les acteurs locaux à s'engager dans ces innovations. Elle comprend :
 - la généralisation par les pouvoirs publics (collectivités territoriales, gouvernement, instances nationales déconcentrées, etc.) etc. ;
 - la valorisation et diffusion via des réseaux professionnels, militants, etc.

Les deux dynamiques se croisent assez fréquemment. On observe ainsi une réelle capacité de réseaux professionnels et militants à favoriser une diffusion horizontale avec des éléments de verticalité (veille et capitalisation, échange d'expériences, mise en relation, etc.).

⁷ Pour les auteurs, *scale out* signifie le phénomène de dissémination (« *the efforts of the organizations to replicate and disseminate their programs, products, ideas and innovative approaches [...] when the organization attempts to affect more people and cover larger geographic area* ») tandis que *scale up* renvoie aux efforts d'agir sur l'origine du problème et de générer la transformation organisationnelle et institutionnelle (« *when the organization aims to affect everybody who is in need of the social innovation they offer, or to address the larger institutional roots of a problem* »). Westley et al., *Pathways to System Change*, working paper, Université Waterloo, 2011.



Méthodologie de l'étude

Problématique et objectifs

L'étude vise à identifier les rôles de l'acteur public dans le changement d'échelle de projets innovants tant dans sa dynamique horizontale que verticale : l'acteur public peut généraliser directement les innovations ou favoriser la diffusion des innovations en devenant facilitateur ou collaborateur (ex. soutiens à la diffusion par le marché, par le modèle de *social business*, par le modèle de pair à pair).

Quels sont les rôles que l'acteur public peut / doit jouer selon que la dynamique est plutôt horizontale ou verticale ? Cette réflexion s'inscrit dans un contexte, largement documenté et partagé par les acteurs de l'innovation, de « soutien distancié » des acteurs publics à l'innovation sociale. Nous entendons par soutien distancié une volonté réelle de soutien (sous forme d'aides financières et de participation au montage et à la structuration des projets), mais n'impliquant pas forcément une volonté de transformation des institutions elles-mêmes, de leur organisation administratives et de leurs politiques publiques « de base ». Il en résulte souvent pour les innovateurs sociaux l'impression que les acteurs publics soutiennent et entretiennent une profusion d'innovations sociales qui restent aux marges des grandes politiques publiques.

Notre étude se structure donc autour de la problématique suivante :

Quels sont les rôles de l'acteur public – qu'il s'agisse de l'Etat, central ou local, et des collectivités territoriales – dans le changement d'échelle des initiatives locales socialement innovantes, et plus particulièrement en tant qu'appui à la diffusion des initiatives ?

Pour répondre à cette question, l'étude se construit autour des objectifs suivants :

- identifier les rôles attendus par les innovateurs en termes de changement d'échelle par la diffusion,
- identifier les contraintes ou les défis constatés pour les acteurs publics dans les processus de changement d'échelle,
- proposer les outils et actions permettant aux acteurs publics de mieux accompagner la diffusion des innovations.



Déroulement

L'exploration s'est déroulée en deux phases.

La première phase a consisté à identifier les rôles des acteurs publics dans l'accompagnement au changement d'échelle et les principaux enjeux qui en découlent. Dans un premier temps, nous avons mené une **enquête téléphonique** auprès des innovateurs (porteurs de projets innovants, structures d'accompagnement des projets, collectivités territoriales) afin de repérer leurs attentes en matière d'action publique dans l'accompagnement au changement d'échelle, les difficultés vécues et constatées ainsi que les propositions d'amélioration.

Cette enquête téléphonique a été complétée par deux temps de réflexions : d'une part, une **réunion partenariale (groupe de pilotage de l'étude)** avec les acteurs clés dans le champ de l'innovation sociale et, d'autre part, la production d'une **étude documentaire**.

Suite à ces travaux, trois grandes thématiques ont été identifiées :

- les rôles de l'acteur public dans la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale ;
- les modes d'intégration de l'innovation sociale dans la politique publique ;
- les rôles de l'acteur public dans l'émergence et la structuration d'écosystèmes territoriaux favorables aux innovations sociales.

La deuxième phase a consisté à identifier les actions à mettre en place pour améliorer les modes d'accompagnement au changement d'échelle à partir des trois thématiques retenues. Trois **groupes de travail** ont été mobilisés à cette fin, chacun ayant réuni de dix à une quinzaine d'acteurs de profils différents : porteurs de projet innovant, acteurs de collectivité territoriale, chercheurs, etc. Ces moments de discussion ont permis d'élaborer **cinq pistes d'expérimentations**.

Phase 1 :
Identifier les rôles de l'acteur public dans l'accompagnement au changement d'échelle et les enjeux pour l'acteur public

Enquête auprès des innovateurs

Repérer les attentes en matière d'action publique, les difficultés vécues et les propositions

Réunion partenariale (groupe de pilotage)

Compléter les réflexions sur les rôles et les enjeux de l'acteur public dans l'accompagnement au changement d'échelle.

Etude documentaire

Phase 2 :
Identifier les enjeux et actions à mettre en place pour améliorer les modes d'accompagnement au changement d'échelle par la politique publique

Groupe de travail 1

Rôles de l'acteur public dans la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale

Groupe de travail 2

Les modes de l'institutionnalisation de l'innovation sociale

Groupe de travail 3

Rôles de l'acteur public dans l'émergence d'écosystèmes territoriaux propices aux innovations sociales

Elaboration de pistes d'expérimentations

Identifier un nombre restreint d'expérimentations à mettre en place

La liste des structures interrogées

	Structure	Projet	Thème
Porteurs de projet innovant			
1	ADICE (association)	Aide à la mobilité internationale des jeunes et des moins jeunes (1999)	Insertion
2	Silver Geek (collectif)	Silver Geek (2014) : est une expérimentation régionale ciblant les structures qui accueillent ou touchent des personnes âgées. Il vise à rompre l'isolement des seniors et à favoriser le lien social intergénérationnel. <i>Source</i> : collectifsilvergeek.tumblr.com	Inclusion numérique, Liens sociaux
3	Tiriad (association)	Cartomobilité (2014) vise à constituer une base de données des équipements et services qui existent en termes d'accessibilité sur un territoire, représentées sur une carte. <i>Source</i> : www.lacantine-brest.net/chantiers/carto-mobilite	Mobilité
4	Wimoov (association)	Une plateforme mobilité (2007) est un lieu d'accueil et d'accompagnement, qui propose une offre de solutions de mobilité adaptées aux besoins de tous les publics en situation de fragilité. <i>Source</i> : www.wimoov.org	Mobilité
5	CCAS de la ville d'Armentières	L'épicerie sociale et solidaire (2013) propose aux personnes ayant une habilitation délivrée par le CCAS, la possibilité de faire leurs courses à moindre cout. <i>Source</i> : www.armentieres.fr/rub/page/index.php?page=562	Citoyenneté
6	Réseau Citiz (coopérative d'intérêt collectif)	Réseau Citiz (2003) est un réseau d'autoportage pour les professionnels et particuliers. <i>Source</i> : citiz.coop	Mobilité
7	Ticket for change (association)	Ticket for change (2014) est un activateur de talent souhaitant être le chaînon manquant entre les multiples initiatives de sensibilisation au social business et les nombreuses structures d'accompagnement. <i>Source</i> : www.ticketforchange.org	Insertion
8	ATD Quart Monde (association)	L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée vise à montrer qu'il est possible à l'échelle d'un territoire, sans surcoût pour la collectivité, de proposer à tout chômeur de longue durée qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée et à temps choisi, en développant et	Insertion

		finançant des activités utiles et non concurrentes des emplois existants pour répondre aux besoins des divers acteurs du territoire. <i>Source : www.tzclld.fr/</i>	
9	Mairie de Lormes	Faire compagnie (2014) est un réseau social qui vous aide à franchir le premier pas pour vous mettre en relation avec vos voisins gratuitement. <i>Source : www.fairecompagnie.fr</i>	Liens sociaux
10	La Crème (association)	La Crème (2014) est un service de livraison de commerçants de quartier. <i>Source ; http://lacreme-lacreme.fr</i>	Gestion des déchets
11	Les Détritivores (association)	Les Détritivores (2015) proposent une intervention personnalisée pour former vos équipes de cuisine mais également vos salariés sur les pratiques de tri des bio-déchets. <i>Source : les-detritivores.org</i>	Gestion des déchets
12	Mozaïk RH (association)	Mozaïk RH (2007) est un cabinet de recrutement et de conseil en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité. <i>Source : mozaikrh.com</i>	Insertion
13	Centre social Escapade	Le site internet "auboncoinsolidaire" est une plateforme solidaire de propositions de dons et d'échanges. <i>Source : www.auboncoinsolidaire.com</i>	Liens sociaux
14	La roue de secours (association)	La roue de secours est une association française d'aide aux enfants en Inde. <i>Source : www.larouedesecours.com</i>	Mobilité
Structures de soutien aux innovations sociales			
15	Association Serpolet	L'Espace Test Agricole est un dispositif qui permet une mise en situation « grandeur réelle » d'une activité agricole. <i>Source : http://www.leserpolet.org/site/?page_id=968</i>	Fablab en agriculture
16	La Ruche Bordeaux	La Ruche Bordeaux est un espace de coworking collaboratif dédié aux entrepreneurs sociaux ayant un projet innovant à impact positif. <i>Source : la-ruche.net/ruche/bordeaux</i>	Espace de coworking
17	Région Languedoc-Roussillon	REALIS est un pôle entrepreneurial spécifiquement consacré aux entreprises socialement responsables et économiquement performantes. <i>Source : www.laregion-realis.fr</i>	Pépinière
18	URSCOP LR (Alter'incub)	Alter'incub accompagne des entreprises sociales et solidaire. <i>Source : www.alterincub.coop</i>	Incubateur

19	Catalyste	Catalyste est un laboratoire citoyen en innovation sociale à l'ère du numérique. <i>Source : catalyst-initiative.org</i>	Collectif de soutien aux projets
20	Décliic	Décliic est un incubateur d'initiatives citoyennes. <i>Source : http://decliic.fr/</i>	Incubateur d'initiatives citoyennes
Collectivités territoriales mettant en place les politiques de soutien aux innovations sociales			
21	Ville de Brest (Service Internet et Multimédia)	Modèle de « gouvernance distributive »	
22	Ville de Bordeaux (Cohésion sociale et territoriale)	Politiques de cohésion sociale et territoriale	
23	Métropole européenne de Lille (innovation sociale au sein de la Mission ville numérique)	Politiques d'innovation sociale en lien avec le numérique	

II. Enquête auprès des innovateurs

Méthodes d'enquête

L'objectif est de comprendre et d'analyser les motivations et aspirations des acteurs de l'innovation sociale autour du changement d'échelle et plus particulièrement leurs attentes en matière d'action publique. **L'étude a vocation à recueillir les analyses individuelles des personnes interrogées autour des questions posées.** Les résultats de l'étude doivent ainsi être considérés comme exploratoires nous permettant de diversifier les solutions d'amélioration à imaginer en termes d'accompagnement au changement d'échelle. Les résultats n'ont pas de caractère représentatif. Ils ne doivent pas donc être généralisés à l'ensemble des acteurs et des actions de l'innovation sociale en France.

Trois types d'acteurs ont été interrogés :

- des structures porteuses de projet (entreprises, associations, collectifs...);
- des structures de soutien aux porteurs de projet (incubateurs, pépinières, espaces de co-working...);
- des agents/élus de collectivités territoriales qui mettent en place des politiques de soutien aux innovations sociales.

Ils ont été choisis sur la base de trois critères.

1/ Le premier porte sur les thématiques des projets qui devaient avoir un lien fort avec le domaine de l'action publique :

- insertion professionnelle et réduction du chômage : insertion sociale et professionnelle des personnes en chômage ou en voie d'insertion, par l'aide à la mobilité, les actions de professionnalisation, la sensibilisation à l'entrepreneuriat ;
- mobilité alternative : proposition de modes de déplacement alternatifs en vue de réduire les impacts environnementaux tout en favorisant le lien social ;
- inclusion sociale des personnes âgées : lutte contre l'isolement par le voisinage, la formation aux Nouvelles Technologies, les actions en faveur d'échanges intergénérationnels ;
- circuits courts : actions qui visent à favoriser les solidarités locales en réduisant les déchets et les consommations intermédiaires.

2/ Le deuxième critère relève de caractéristiques de la structure porteuse de projet. Nous avons privilégié, mais sans être exclusifs, les structures dont les activités ont un ancrage territorial fort avec une lucrativité limitée pour lesquelles l'action publique pourrait jouer un rôle important. En revanche, nous avons souhaité diversifier le choix en termes de :

- taille (le nombre d'employés) ;
- reconnaissance (médiatisation et identification par d'autres acteurs) ;
- statuts (association, collectif, coopérative, collectivité territoriale) de la structure.

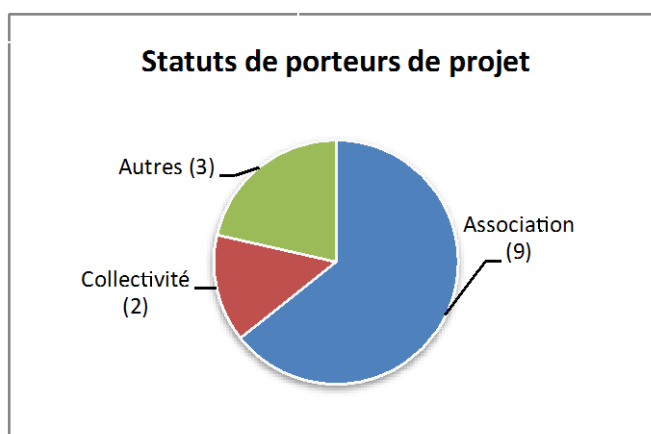
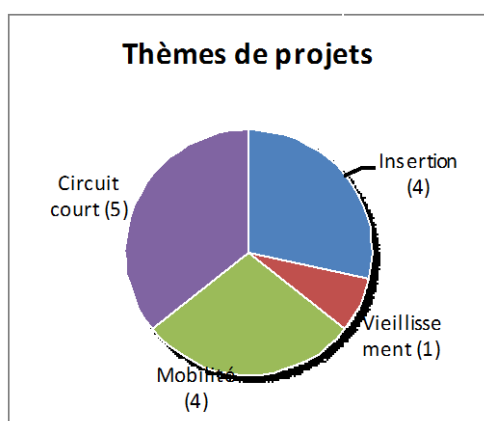
3/ Enfin, une partie importante des structures a été sélectionnée dans les anciennes régions Nord-Pas-de-Calais (NPDC) et Languedoc-Roussillon (LR), la Métropole bordelaise, le Pays de Brest, le Pays de Montbéliard, ainsi que dans des territoires ruraux. Nous avons en effet souhaité varier les territoires en termes de :

- reconnaissance : territoires dont la dynamique d'innovation sociale est connue ou médiatisée (NPDC, LR, métropole bordelaise, Pays de Brest) et moins connue (Pays de Montbéliard, territoires ruraux) ;
- caractéristiques des acteurs et dynamisme des réseaux locaux : la structuration importante du champ de l'innovation sociale par les acteurs de l'économie sociale (NPDC, LR), l'importance de présence de communautés de « communs » (Pays de Brest, NPDC), la dynamique d'innovation sociale impulsée par les entrepreneurs de l'économie collaborative (Métropole bordelaise) ;
- type de territoire (rural, périurbain ou urbain).

Sur plus de cent structures identifiées dans le champ de l'innovation sociale, 46 ont été contactées et 23 entretiens ont été réalisés.

Porteurs de projet	14
Structures de soutien	6
Collectivités territoriales	3
TOTAL	23

Profil des porteurs de projet :



Chaque entretien a duré entre 30 minutes à 1 heure. La majorité d'entre eux ont été menés par téléphone.

Grille d'entretiens

Trois grilles d'entretiens ont été élaborées selon que l'enquête relève de la catégorie innovateurs, structures de soutien ou acteurs publics.

INNOVATEURS

1. Pouvez-vous me décrire en quelques mots le contenu de votre projet ? En quoi il constitue une innovation ?
2. Pour concevoir et développer votre projet, avez-vous eu affaire à des dispositifs de soutien ? Qui vous a aidé ?
3. Quand vous avez monté ce projet, quelle était votre ambition et que vouliez-vous faire ou transformer ? Juste monter une action ponctuelle, transformer la vie des gens, ... Votre projet est-il animé par une dimension ou un idéal « politique » ?
4. Au départ, ou même encore maintenant, comment votre projet se situait par rapport à l'action publique (la collectivité territoriale, ses services ou ceux de l'Etat...) ? Vouliez-vous faire : à la place, à côté, sans ? Imaginez-vous votre projet comme un palliatif, une substitution à l'action publique ou comme un moyen de les bousculer, de les moderniser ?
5. Est-ce que vous imaginez que votre innovation puisse un jour être reprise par votre collectivité ? Ou généralisée sur un territoire ? Comment abordez-vous la question de la diffusion de votre innovation ?
6. Quelles propositions souhaitez-vous faire pour améliorer les conditions de consolidation et de diffusion des innovations ? Quelles évolutions attendez-vous de la politique publique pour accélérer vos projets d'innovation sociale ? (ex. en matière de droits d'auteurs, de statuts d'indépendant, de droits à l'expérimentation, de financement, ...)

STRUCTURES DE SOUTIEN

1. Diriez-vous qu'il existe, sur votre territoire, une stratégie locale de soutien à l'innovation ? Si oui, quelles en sont ses principales caractéristiques selon vous ?
2. Quelle place occupez-vous dans cette stratégie/démarche locale d'innovation ?
3. Selon vous, quelle place les porteurs de projets accordent-ils à l'action publique (la collectivité et son administration ou celle de l'Etat) quand ils innover ? (Faire à la place, bousculer pour transformer les modes de faire, être en avant-garde, faire en marge, ...)
4. Selon vous, l'innovation (sociale et territoriale) a-t-elle la volonté de se diffuser, changer d'échelle et/ou s'institutionnaliser ? Quels sont les atouts et les obstacles pour développer les coopérations entre les acteurs publics et les innovateurs ? Quelles propositions souhaitez-vous faire pour améliorer les conditions de consolidation et de diffusion des innovations ?

ACTEURS PUBLICS

1. Quelle définition donnez-vous de l'innovation sociale et de ses enjeux ? Quel regard portez-vous sur les acteurs et actions relevant de l'innovation sociale et territoriale ?
2. Diriez-vous que vous avez, sur votre territoire, une stratégie locale de soutien à l'innovation ? Si oui, quelles sont ses principales caractéristiques selon vous ? S'agit-il de trouver des solutions aux problèmes spécifiques, de moderniser l'action publique, de valoriser l'image du territoire ?
3. Avez-vous une stratégie ou une démarche de reprise des innovations par votre propre collectivité ? Si oui, comment faites-vous ? Quels sont les obstacles ? Quelles sont les pistes d'amélioration ?
4. Est-ce que, dans votre collectivité, vous avez une démarche de veille et de reprise des innovations venant d'autres territoires ?
5. Quels peuvent être les modes de coopération entre acteurs publics et innovateurs locaux ? Quels sont les atouts et les obstacles pour développer ces coopérations ? Quelles propositions souhaitez-vous faire pour améliorer les conditions de consolidation et de diffusion des innovations ?

Résultats de l'enquête

La question de l'essaimage de l'innovation, telle que nous l'avons posée, renvoie à 4 problématiques distinctes mais souvent entremêlées :

- Le projet est-il essaimable ?
- Le porteur de projet veut-il essayer ?
- Comment financer et organiser cet essaimage ?
- Quelle place les pouvoirs occupent-ils ? Accompagnateurs ou bien destinataires ?

Pour aborder ces différentes problématiques, nous sommes partis des motivations du porteur de projet.

Le projet politique des porteurs de projets

Le projet est d'abord motivé par l'objectif d'amélioration du cadre de vie apportant de **nouvelles réponses** aux problèmes contemporains auxquels les méthodes existantes répondaient de manière insuffisante.

Nous avons distingué deux positions que les innovateurs peuvent prendre par rapport à l'action publique :

- **compléter l'offre existante dans une démarche palliative.** L'ambition du projet n'est pas de se substituer aux services et modes de faire habituels. Le projet vise plutôt à couvrir les manques dans l'offre existante (manque de services, de coordination, de communication,

etc.) sans remettre en question l'existant, même si un changement systémique pourrait être une conséquence indirecte du projet ;

- **proposer une alternative et/ou renverser les modes de faire dominants.** Le projet propose une alternative à l'existant, que ce soit du point de vue culturel, des modes de faire, du relationnel, de l'image... En remettant en cause le système existant, les porteurs tentent de développer de nouveaux systèmes d'acteurs et de production et représentation du secteur concerné.

Environ deux tiers des porteurs de projets qui ont fait l'objet de l'enquête, ont exprimé leur envie de contribuer à faire évoluer les services publics existants jugés inefficaces. Ils ont également mentionné la nécessité de développer un partenariat « intelligent » où différents acteurs collaborent dans la logique d'échanges de compétences afin d'augmenter à la fois l'utilité sociale et l'efficacité économique de l'action publique.

Pour autant, sur la manière d'opérer ces changements, sur la place qui reviendrait selon cette logique à l'acteur public, les discours des porteurs de projets restent très ambivalents, voire hésitants. À bien des égards, se dégage l'impression chez certains que la multiplication et la consolidation de projets innovants pourraient suffire à entraîner une sorte de changement d'échelle (que l'on pourrait alors qualifier de naturel). D'autres se donnent en point de mire un changement des politiques publiques, avec une graduation allant du soutien fort et systématique à la reprise intégrale (modèle de changement d'échelle que l'on pourrait qualifier alors de mécanique).

En tout état de cause, le renforcement des coopérations entre innovateurs et acteurs publics est souhaité, même si en l'état il épouse les formes d'abord classique du soutien financier et de l'accompagnement par les collectivités. On peut identifier 3 raisons principales pour lesquelles le discours sur le changement d'échelle présente un caractère incertain chez les porteurs de projets :

- il s'agit souvent de projets encore peu consolidés, en recherche de stabilité ; la question du changement d'échelle apparaît souvent comme précoce.
- les projets n'ont pas toujours de modèle économique éprouvés : il en résulte des hésitations sur la capacité à penser un changement d'échelle dans un cadre privé ou public ;
- la reprise par des politiques publiques est appréciée de manière variable, les porteurs de projets entretenant des relations ambivalentes avec les acteurs publics : unanimement sensibles à la question de l'utilité sociale et de l'intérêt général, les porteurs de projets ne sont pas toujours certains que les acteurs publics soient les mieux à même de l'incarner et d'en renouveler le contenu. Ils redoutent par ailleurs des formes de généralisation considérées *a priori* comme standardisantes et peu souples, et donc mal adaptées aux objets et aux principes de l'innovation.

⇒ De fait, les porteurs d'initiatives n'ont pas d'idée très précise des enjeux et des stratégies d'essaimage.

Les questions financières, enjeu central pour la pérennisation et la diffusion des innovations

Parmi les projets que nous avons interrogés, la plupart étaient au départ des expérimentations locales : le fait de donner suite au projet ou pas dépendait donc des résultats des premières années d'expérimentation. Certains projets ont réussi à prendre de l'ampleur en dépassant ce que les fondateurs eux-mêmes imaginaient au départ.

Cependant, les modes de financement des projets constituent l'un des obstacles majeurs : les projets qui n'ont pas de modèle économique autonome (c'est-à-dire non dépendant de leurs soutiens financiers) ont du mal à poursuivre leurs activités. La reprise par la collectivité territoriale devient une des solutions pour faire pérenniser les projets ayant des difficultés à attirer les investissements privés ou à bénéficier de subventions.

De manière générale, les enquêtés soulignent l'absence notable de dispositifs importants permettant de financer non plus l'émergence mais la diffusion.

Le rôle et l'importance des réseaux pour la diffusion des innovations

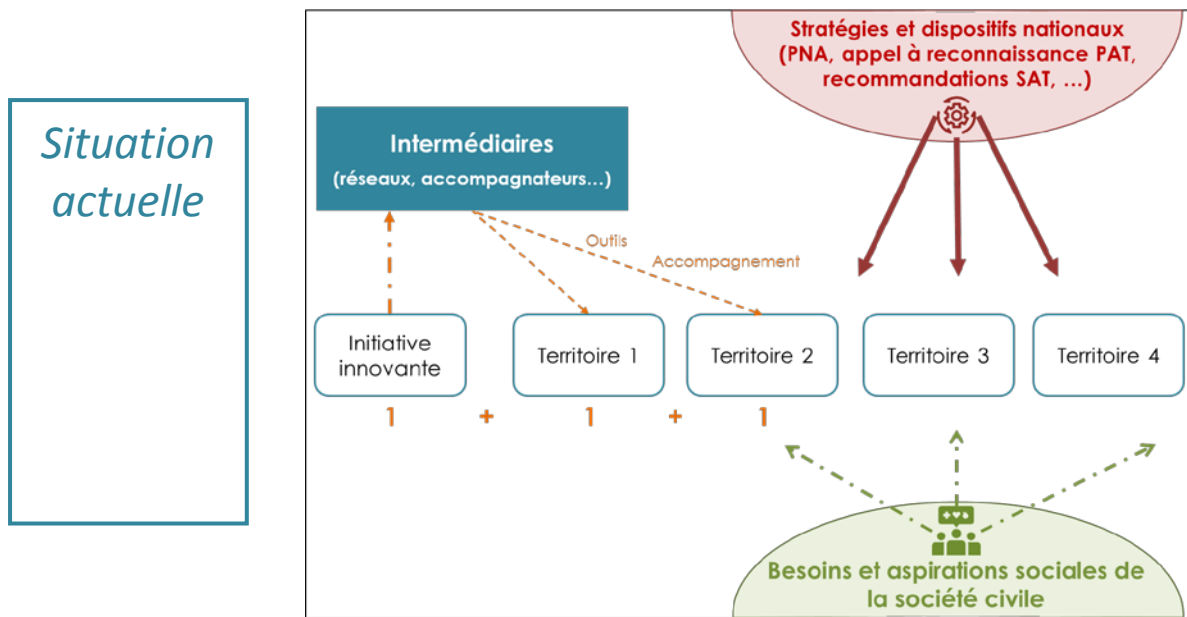
Si le rôle des réseaux est systématiquement évoqué concernant la valorisation et la diffusion de l'innovation sociale, leur contribution s'avère dans la réalité plus complexe. Nombre d'innovateurs sociaux ne participent d'aucun réseau, sinon, très local, et ne se pense pas comme membre d'une communauté précise, organisée de manière militante ou professionnelle. Pour ceux-là, les réseaux existants ne sont donc pas des vecteurs d'essaimage. Par ailleurs, les porteurs d'initiatives connaissant mieux les réseaux ou s'en réclamant soulignent que leur contribution principale consiste à défendre leur cause, ou la faire connaître, ainsi qu'à faciliter des échanges d'expérience ou d'information.

La vocation et la capacité des réseaux, même nationaux, à penser, appuyer et/ou prendre en charge de l'essaimage est aussi souvent interrogée ou mise en doute. Le manque de moyens humains et financier des réseaux mais aussi leurs principes fondateurs comme l'importance accordée à la singularité de chaque initiative et aux besoins ou capacités de chaque territoire, sont les explications les plus souvent avancées.

Ces observations relatives aux réseaux soulignent une dimension essentielle du rapport, souvent très étroit, de l'innovation sociale au(x) territoire(s) et des contraintes qu'elle nous impose lorsqu'il s'agit de penser l'essaimage. En effet, la pensée sur le territoire porte souvent en elle une vision très fragmentée de l'espace fondée sur l'idée fondatrice de *singularité* territoriale, faisant partiellement obstacle à l'essaimage, ici conçue comme une diffusion de solutions à des problèmes sociaux de même type *entre* territoires.

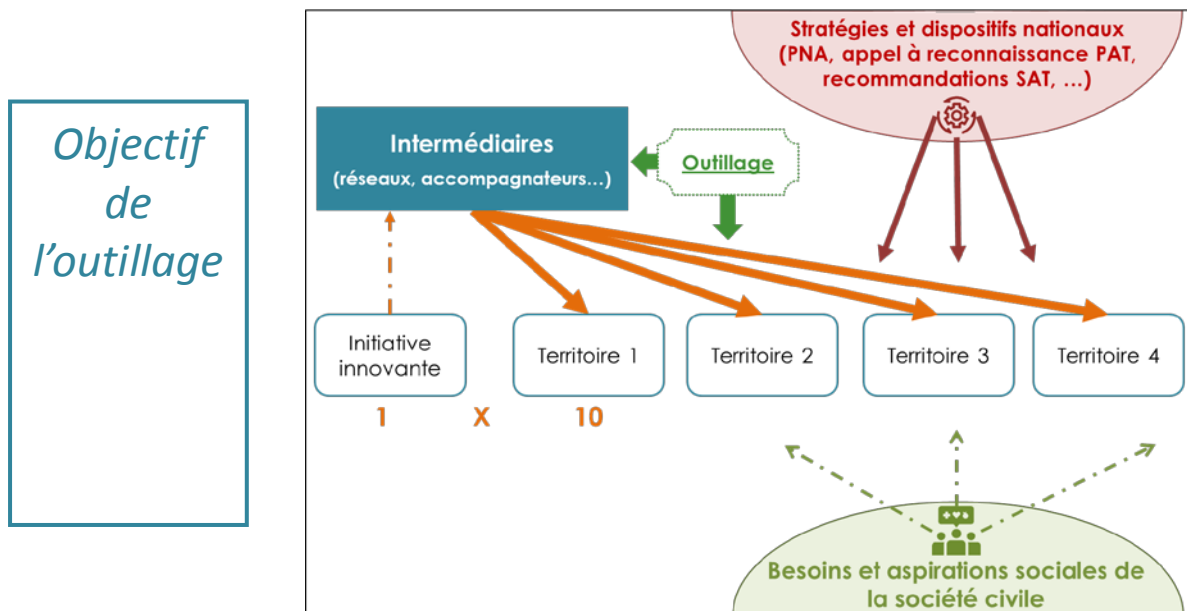
De toute évidence, à l'image de ce qui se passe aussi parmi les innovateurs sociaux, la question de l'essaimage *par* les réseaux n'est pas encore parvenue à maturité et ne semble pas encore posée comme relevant de leur mission propre, sinon sous la forme d'un encouragement et d'un soutien à l'initiative locale généralisée...

Le rôle essentiel des intermédiaires dans l'essaiage



Aujourd'hui, les réseaux et accompagnateurs s'inspirent d'initiatives innovantes puis soutiennent les projets un par un pour répondre aux aspirations sociales et contribuer aux stratégies et dispositifs nationaux.

⏚ ⏚
Pour accélérer l'essaiage ⏚ ⏚



Grâce à un outillage dédié à l'essaiage, les réseaux et accompagnateurs pourront tirer les enseignements d'initiatives innovantes pour soutenir, non pas un, mais 10 projets à la fois.

Il s'agit de passer d'un retour d'expérience aléatoire, partiel et chronophage à une professionnalisation des missions de soutien à l'essaiage.

Les positionnements des innovateurs vis-à-vis de l'action publique

La position prise par les innovateurs vis-à-vis de l'action publique diverge entre ceux qui se voient palliatifs à l'action publique, ceux qui veulent devenir une force de transformation de l'action publique et ceux qui envisagent de construire un modèle sociétal alternatif au système existant de l'action publique. Ces différentes visions affectent les relations qu'ils établissent ou souhaitent établir avec les acteurs publics (types de partenariats, représentations, attentes, etc.), notamment les modes de reprise des projets.

La reprise d'un projet par l'acteur public peut prendre différentes formes. D'une manière schématique, nous en distinguons trois :

- la reprise par les politiques publiques nationales,
- la reprise intégrale par la collectivité territoriale,
- la reprise partielle par l'acteur public (collectivités territoriales, services déconcentrés, acteurs nationaux) dans la logique de partenariat.

La divergence d'avis des innovateurs interrogés semble se manifester le plus significativement concernant la reprise intégrale par la collectivité territoriale.

- Les innovateurs qui sont dans une logique palliative et complémentaire à l'action publique ont tendance à accepter plus facilement la reprise des innovations par l'action publique. Ce sont notamment des acteurs du mouvement associatif militant et citoyen marqué par un fort localisme. Souffrant le plus souvent du manque de reconnaissance de la part des acteurs publics, ils souhaitent être reconnus en se déterminant en termes de complémentarité avec ceux-ci.
- Les innovateurs qui veulent être force de modernisation de l'action publique ont tendance à refuser la reprise intégrale des innovations par la collectivité territoriale. Ils visent, par contre, à construire un partenariat collaboratif avec celle-ci en vue de faire évoluer l'action publique. Ce sont notamment des acteurs de l'entrepreneuriat social (ESS, entreprise sociale, social-business).
- Les innovateurs souhaitant proposer un système alternatif à celui existant, tout en étant moins dans la logique de faire évoluer l'action publique, tendent à développer les activités sans lien avec l'action publique ni avec le marché. Ce sont des acteurs s'inscrivant dans des communautés de « communs » qui se méfient des acteurs publics et mettent en doute leur capacité à s'approprier des enjeux et de la philosophie du paradigme des communs. Ces innovateurs sont souvent négatifs par rapport à la reprise intégrale des innovations par les collectivités territoriales.

Que sont les « communs »

Les biens communs (ou "communs") sont des ressources gérées collectivement par une communauté selon une forme de gouvernance définie par elle-même.

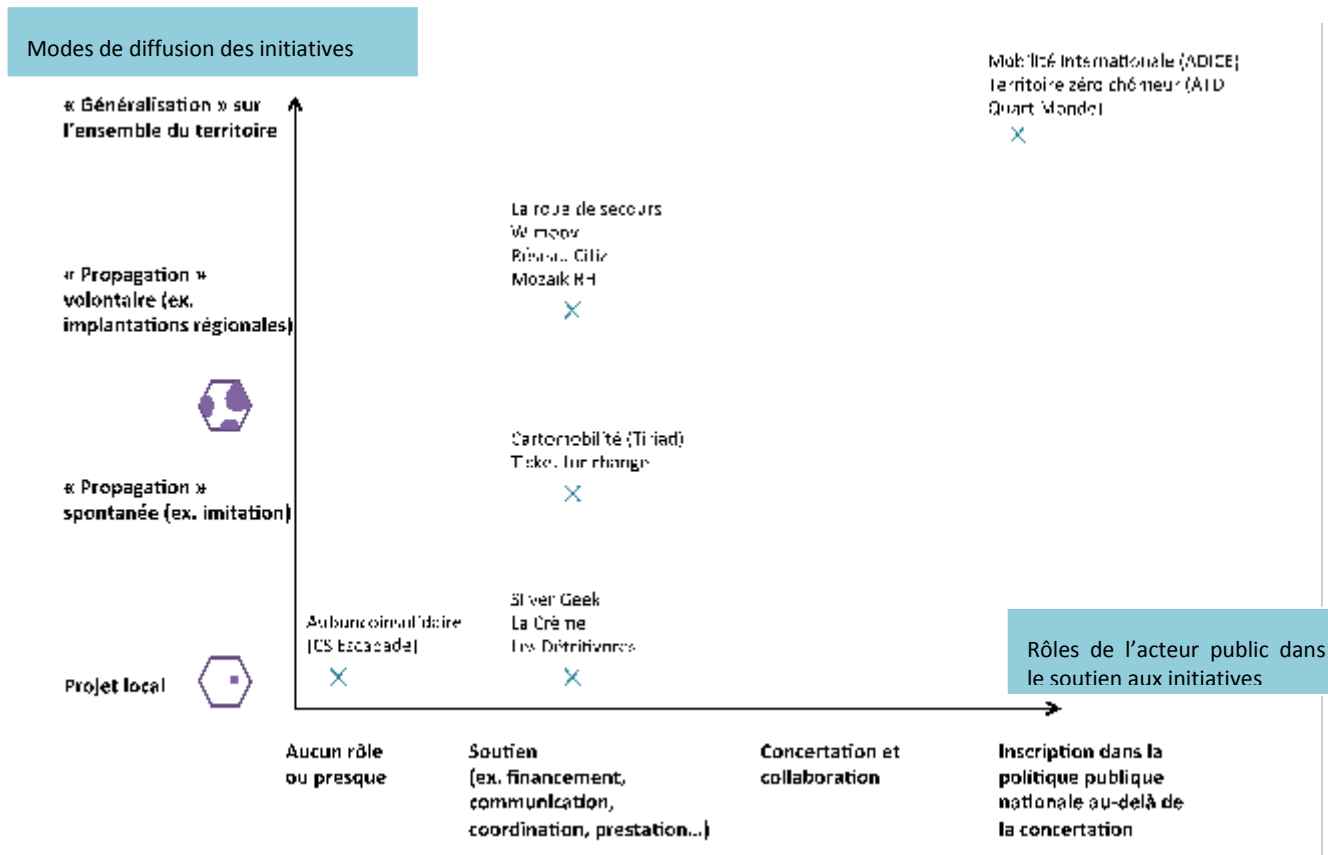
“ Par Biens Communs, nous entendons plusieurs choses : il s’agit d’abord de ressources que nous voulons partager et promouvoir, que celles-ci soient naturelles – une forêt, une rivière, la biosphère - , matérielles – une machine-outil, une imprimante – ou immatérielle – une connaissance, un logiciel, l’ADN d’une plante ou d’un animal –. Il s’agit aussi des formes de gouvernance associées à ces ressources, qui vont permettre leur partage, le cas échéant leur circulation, leur valorisation sans destruction, leur protection contre ceux qui pourraient atteindre à leur intégrité ” (définition selon l’Association VECAM).

Famille d'acteurs	Position vis-à-vis de l'action publique	Reprise intégrale par la Collectivité Territoriale	Relations avec les pouvoirs publics
Mouvement associatif militant et citoyen	Développement en étant complémentaire / palliatif à l'action publique	Ok	Complémentarité, prestataire
Entrepreneur social	Développement en modernisant l'action publique	Pas d'accord	Partenariat collaboratif
Communauté de communs	Développement sans lien avec l'action publique	Pas d'accord	Soutien public « de loin » dans le respect de « laisser faire »

Coopération avec l'acteur public

Parmi les porteurs de projets interrogés, peu ont su développer une véritable collaboration avec l'acteur public. Les obstacles évoqués par les personnes interviewées, renvoient notamment au manque de culture de collaboration de l'administration publique avec des acteurs de la société civile. Par ailleurs, le manque de collaboration constaté concerne également celle entre différents acteurs au sein de l'instance publique (par exemple entre élus et agents, entre différents services, etc.).

Répartition des projets enquêtés selon leur mode de diffusion et le rôle de l'acteur public pour les soutenir



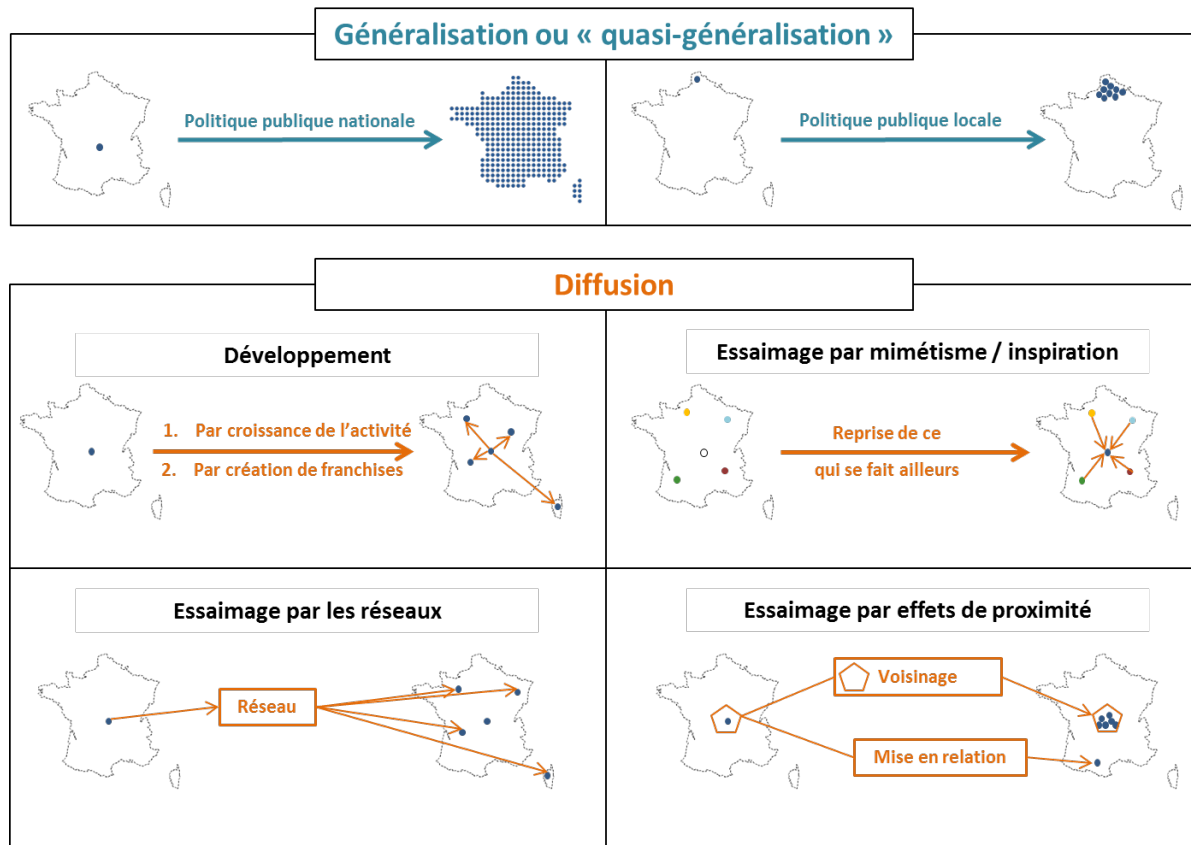
Pourtant les pouvoirs publics peuvent soutenir les projets d'innovation sociale en étant soit des facilitateurs, des collaborateurs ou des utilisateurs de services.


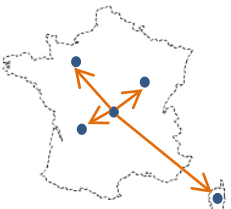
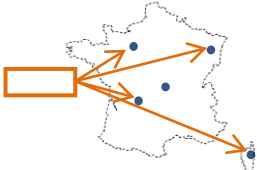

Les trois rôles des acteurs publics

Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au financement du projet - Communiquer sur le projet - Mobiliser et coordonner les acteurs du territoire - Mettre à disposition des données et des matériels (salles, espaces publics, outils, etc.) - Relayer l'information auprès des acteurs du territoire - Représenter et donner une bonne image du projet
Collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir un partenaire dans la logique d'échanges des compétences sous forme de la SCIC ou d'un collectif d'acteurs - Mettre en place de nouveaux services de sorte de compléter le projet de porteurs - Faire évoluer ensemble le projet (ex. contribution à la cartographie collaborative)
Utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les services mis en place par les porteurs de projets (cartographie numérique, service d'autopartage,...) et devenir les premiers « clients »

Les formes de diffusion de l'innovation sociale

Nous avons repéré des formes-type de changement d'échelle à travers les entretiens : par la logique de proximité ou de communauté ; par le développement du *Social business* ; par la professionnalisation via le réseau et par la généralisation portée issue de l'action publique.

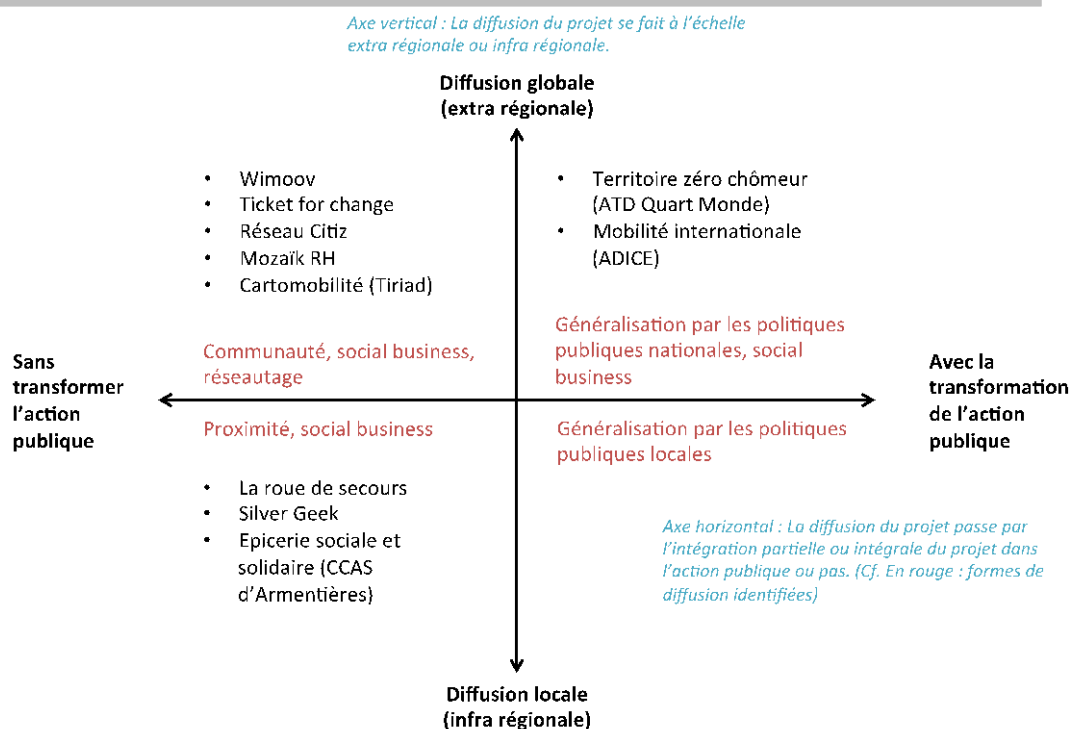


Formes de diffusion	Exemples d'actions publiques de soutien	Enjeux pour l'acteur public	
1. Essaimage par effets de proximité			
	La diffusion par la proximité géographique : multiplication des initiatives par imitation entre les territoires voisins. Les activités se caractérisent par un fort ancrage local et par la difficulté de passer à la bonne échelle.	Appels à projets, Animation de communautés (forums, conférences,...)	Permettre à des communautés de projet d'amorcer des projets locaux pour aller au-delà du bénévolat. Permettre à des territoires périphériques de créer ces dynamiques. Favoriser l'égalité d'accès aux services innovants.
2. Développement			
	Cette forme de diffusion s'appuie sur la logique de solvabilisation par l'élaboration de stratégies de développement (création de fondations, constitution de fonds d'amorçage, accès aux programmes européens, etc.).	Incubation, pépinières, etc.	Comment préserver la diversité de l'offre et l'égalité d'accès quand des firmes à moyens élevés investissent le secteur sur des logiques privées formatées. Comment articuler les incubateurs à des dynamiques de territoire.
3. Essaimage par les réseaux			
	Cette forme de diffusion s'appuie sur la logique de réseau : reprise de l'initiative par le réseau professionnalisant qui va ensuite diffuser cette initiative auprès de membres du réseau.	Soutiens aux réseaux	Comment animer des « inter-réseaux » pour éviter le phénomène de silo.
4. Généralisation par une politique publique nationale ou locale			
	La généralisation par les pouvoirs publics renvoie à la reprise de l'initiative par les collectivités territoriales ou politiques publiques nationales. La reprise par l'acteur public permet d'élargir le périmètre géographique de déploiement de l'initiative.	Reprise par la collectivité territoriale, lois et dispositifs, Création d'instances publiques dédiées, etc. Publication de documents gouvernementaux prospectifs ou stratégiques	Comment intégrer le soutien à l'innovation et les processus d'innovation publique. Comment utiliser les tiers-lieux du territoire comme espaces d'appropriation de nouveaux modes-de projet par les agents publics. Création d'accélérateurs de politiques publiques ; Articuler innovation sociale et simplification administrative.

Ces formes de diffusion étant des idéaux-types, les processus observés sur les territoires relèvent souvent de l'hybridation de plusieurs d'entre elles, qui peuvent donc se combiner.

Selon notre enquête, les projets dont la diffusion s'étend à l'échelle extrarégionale s'appuient sur la logique de communauté, les stratégies entrepreneuriales (social business), l'implantation du projet dans différentes régions par le réseau national, ou l'intégration dans les politiques publiques nationales. La diffusion infrarégionale s'appuie notamment sur la logique de proximité géographique, mais également sur le social business.

Répartition des projets enquêtés selon leurs formes de diffusion



Nous avons exclu les projets qui ne sont pas (encore) diffusés au-delà du périmètre géographique initial du projet : Auboncoinsolidaire (CS Escapade), Faire Compagnie (Ville de Lormes), La Crème, Les Détritivores. En revanche, Silver Geek est inclus dans le schéma bien que la duplication du projet ne voie pas le jour pour le moment : elle est sollicitée par les territoires à proximité.

Le cas de la généralisation via la reprise par les pouvoirs publics

L'objet de l'étude étant l'identification des rôles de l'acteur public dans le changement d'échelle des innovations, nous avons focalisé notre enquête sur la question de la reprise des innovations par les pouvoirs publics. Deux formes de reprise sont apparues : celle par une collectivité territoriale et celle dans le cadre d'une politique publique au niveau national.

Avantages et inconvénients d'une reprise par la collectivité territoriale

Une collectivité territoriale peut reprendre un projet d'innovation sociale porté par un organisme public ou privé ou mettre en place un projet en s'inspirant d'un projet existant. L'avantage de ce type de reprise tient au fait qu'il permet de diffuser le projet auprès de l'ensemble de la population du territoire tandis que les structures privées n'ont pas toujours cette capacité en agissant seules.

Toutefois, si la proximité géographique entre la structure à l'origine de l'innovation et la collectivité territoriale peut faciliter cette forme de reprise, l'historique de leurs relations peut générer des conflits. La complexité de la reprise par la collectivité serait moins liée à des contraintes administratives et juridiques qu'à des difficultés relationnelles.

Certains innovateurs sont pourtant prêts à une reprise intégrale par les collectivités territoriales. Deux raisons ont été mentionnées :

- certains projets peinent à établir un modèle économique viable. Le manque de moyens humains et financiers rend ainsi difficile leur poursuite. La reprise par les collectivités est donc souhaitée puisqu'elle permet de pérenniser le projet et de conserver la valeur créée ;
- que ce soit l'initiative portée par les acteurs privés ou les acteurs publics, l'importance est le fait que le principe, les méthodes et la valeur du projet soient respectés. Aussi, la reprise par les collectivités territoriales est-elle tout à fait possible, tout comme une reprise par des structures privées.

D'autres innovateurs émettent, en revanche, un avis négatif sur la reprise intégrale du projet par une collectivité territoriale :

- ils invoquent la possible baisse d'efficacité de la gestion du projet : lorsqu'il s'agit d'une activité parmi d'autres au sein d'un service public, le temps consacré à sa gestion pourrait ne pas être suffisant. Cela peut ralentir sa dynamique et, au final, coûter cher ;
- l'élaboration d'un modèle économique autonome peut, d'autre part, permettre d'élargir les opportunités pour faire évoluer la structure et diffuser les innovations. Par exemple, l'ADICE a su étendre ses activités à l'international en développant une aptitude à se positionner dans le marché et sur la scène internationale à travers les appels d'offre au niveau européen.

Enfin pour certains, l'intérêt général devrait être construit par toutes les structures du territoire, qu'elles soient privées ou publiques et non uniquement par les institutions publiques. Le partenariat public-privé aurait plus de sens pour porter un projet d'intérêt général afin d'intégrer les points de vue des structures privées.

La reprise dans le cadre d'une politique publique nationale

Trois modes de reprise des innovations par la politique publique nationale, réalisés ou souhaités, ont été repérés par notre enquête :

- l'inscription dans les axes d'action des dispositifs nationaux tels que les contrats de ville
ADICE a, par exemple, contribué à l'intégration de la question de mobilité internationale dans un des axes d'actions de soutien à la jeunesse dans le cadre de la politique de la ville.

- la création ou modification de lois

Le travail d'ATD Quart Monde a par exemple permis la création d'une loi d'expérimentation en vue de mettre en place le dispositif Territoire zéro Chômeurs (voir encadré).

Territoire zéro chômeur de longue durée : un exemple de la reprise du projet innovant par la politique publique nationale

Dans le domaine de l'emploi, Territoire zéro chômeur de longue durée, porté par ATD Quart Monde, vise à résoudre les problèmes d'insertion des personnes en chômage de longue durée sans surcoût pour la collectivité territoriale. Le projet propose de réorienter l'allocation chômage vers la création de nouveaux emplois locaux. Les personnes qui sont recrutées se voient attribuer un travail semi-solvable que les entreprises classiques ne pourraient prendre en charge.

Le projet pourrait ainsi introduire des nouveautés législatives ou règlementaires sur plusieurs dimensions :

- nouveau concept d'emploi aidé avec la réorientation de l'allocation chômage vers la création d'emplois ;
- création d'un nouveau marché qui n'est pas en concurrence avec le marché classique ;
- amélioration dans la coordination des acteurs de l'emploi et redéfinition des rôles de chacun ;
- valorisation des compétences des personnes en situation de chômage.

- la reprise dans les documents programmatiques officiels des idées et concepts provenant des porteurs de projet

Ce type de reprise permet notamment de légitimer et diffuser les concepts nouveaux auprès d'un cercle élargi de la population. Cet aspect n'est pas négligeable puisque les projets d'innovation sociale comportent souvent des visions, notions et méthodes qui rompent avec l'habitude⁹. La puissance publique joue ici un rôle de médiateur.

L'avantage de la reprise par la politique publique est la possibilité de diffuser à l'échelle nationale le projet ou le concept soutenu. Cependant, ce modèle est difficile à déployer pour un grand nombre de projet compte tenu des processus longs d'adaptation et de validation. De plus, les opérations de traduction, d'établissement de consensus et de recherche de compromis entre le système de politiques publiques de l'Etat et le projet innovant peuvent largement modifier la forme initiale du projet. De fait, il se peut que peu d'innovateurs aient un appétit fort pour ce modèle.

Des stratégies locales de soutien à l'innovation sociale

Certains territoires élaborent des stratégies locales de soutien à l'innovation sociale : par exemple, la création d'une « chaîne de soutien » aux entreprises sociales dans la région Languedoc-Roussillon ou la politique de « gouvernance contributive » de la ville de Brest¹⁰. Les dispositifs publics en matière d'innovation sociale sont souvent soutenus dans le cadre de la Stratégie régionale d'innovation (SRI)¹¹.

⁹ Par exemple, l'association Tiriad (création de cartographie partagée en open source) souhaite que le mot « ouvert » (telle que l'innovation ouverte) soit repris plus fréquemment dans les textes afin de sensibiliser un nombre plus large d'acteurs à la valeur du « Libre ».

¹⁰ Cf. « Premier pas vers une gouvernance contributive » sur <http://www.a-brest.net/article14658.html>

¹¹ Cf. Avise, *Les actions de soutien à l'innovation sociale en Région : panorama 2015*, juin 2015.

Cependant, nous constatons généralement l'absence de stratégie cohérente en matière d'innovations sociales. Le soutien public renvoie le plus souvent à la logique de subventions ou au soutien à la vie associative laissant du côté la question d'efficacité et d'investissement. La vision complexe, ambivalente des porteurs de projet rejoint finalement la manière dont les collectivités territoriales soutiennent l'innovation.

L'absence de stratégie cohérente peut avoir des conséquences négatives :

- la dispersion des efforts conduisant à l'épuisement des acteurs sans obtenir les résultats suffisants ;
- l'inefficacité de l'action de soutien ; la sous-exploitation des équipements ou dispositifs dédiés à favoriser les innovations sociales ;
- le cloisonnement entre développement économique et l'économie sociale et solidaire limitant les impacts des innovations sociales et la capacité de ces dernières à se développer ;
- la confusion entre la stratégie d'innovation et le soutien à la vie associative.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la difficulté de construire ces stratégies :

- le cloisonnement entre différentes « familles » d'acteurs porteurs d'innovation sociale, matérialisé par l'existence de différents sous-groupes :
 - économie sociale et solidaire d'une part et économie collaborative d'autre part ;
 - grandes entreprises sociales d'une part et petites associations de l'économie sociale et solidaire d'autre part ;
 - économie contributive d'une part et économie collaborative capitaliste d'autre part¹² ;
- l'ambition des collectivités territoriales à mettre en cohérence l'ensemble de dispositifs locaux de soutien à l'innovation sociale ce qui ne correspond pas toujours aux attentes des initiatives privées. Ces dernières ont leurs propres objectifs et ne partagent pas forcément les visions et envies des collectivités territoriales ;
- le manque de structuration des « petits » innovateurs, que ce soit des associations locales ou des collectifs de communauté des communs, ce qui rend difficile pour les collectivités de les repérer.

¹² Cf. *Idée collaborative : consommer/ produire/ agir*, Fondation MAIC, 2015 ; Tribune d'Hugues Sibille « Affaire Uber : économie collaborative et économie coopérative ne sont pas synonymes » parue dans *La Croix* le 20/7/2015. Consultable sur : <http://www.la-croix.com/Solidarite/Dans-l-economie/Affaire-Uber-economie-collaborative-et-economie-cooperative-ne-sont-pas-synonymes-2015-07-20-1336177> (consulté le 9 mai 2016). Les acteurs de l'économie collaborative mettent en avant d'une manière générale la valeur de collaboration en termes de production de services, souvent grâce à l'usage de Nouvelles technologies, dans le but de pallier les « défauts » du marché, voire de proposer un système productif alternatif au modèle capitaliste. Les auteurs cités plus haut identifient toutefois deux différents types d'acteurs de l'économie collaborative : ceux qui privilégient le « partage » à la fois de résultats et dans le processus de production (par exemple wikipédia ou openstreetmap) et ceux qui pourraient accélérer la concentration de richesses (par exemple Uber ou Airbnb). Sur ce dernier point, voir *Les dossiers d'Alternatives Economiques* (N°4, novembre 2015), « L'économie collaborative, le nouvel eldorado ? » qui s'interroge sur l'ambiguïté du discours sur la solidarité, voire les risques de fractures sociales de certaines activités de l'économie collaborative.

Par ailleurs, les actions en faveur de l'innovation sociale ne sont pas toujours généralisées au sein de la collectivité territoriale et les soutiens peuvent dépendre d'un seul service. Par exemple, la Ville de Brest a mis en place à travers le service Internet et multimédia de nombreuses actions favorisant les initiatives d'innovation sociale depuis plus d'une quinzaine d'années. Cependant, selon le témoignage recueilli, les démarches pourraient ne pas avoir fait l'objet d'une appropriation à un niveau aussi élevé de la part de tous les autres services de la ville. L'appropriation des enjeux d'innovation sociale est un processus long de changement culturel. La ville a ainsi mis en place un outil de formation, Anima-scoop, pour sensibiliser les acteurs publics à la collaboration et au partage. L'importance d'acculturation par la formation a été également pointée par la ville de Bordeaux.

Conclusion de l'enquête

L'enquête nous a permis de confirmer que les acteurs publics ont des rôles à jouer dans le changement d'échelle des innovations sociales. Nous pouvons notamment repérer des besoins forts en termes de renforcement de moyens financiers de projets et de soutiens divers non monétaires (communication, coordination, prêt de matériels, etc.). Cette posture de « facilitateur » ne semble cependant pas suffisante.

Des besoins existent également en termes d'échanges de compétences, bien que ce type de collaboration ne soit que peu développé parmi les personnes enquêtées. Ces échanges permettraient de faciliter l'adaptation du projet aux nouveaux territoires d'implantation, de le généraliser à une échelle géographique large et de faire évoluer les services publics pour mieux en tirer profit en cherchant une meilleure complémentarité. Les acteurs publics peuvent ainsi envisager de devenir aussi bien facilitateur que collaborateur.

Cependant, nous avons également vu que la position prise par les innovateurs vis-à-vis de l'acteur public peut varier selon le degré de confiance ou les objectifs et visions du projet. Certains porteurs souhaitent bénéficier de soutiens publics « de loin » sans intervention, alors que d'autres envisagent la transformation de l'action publique, ou souhaitent s'inscrire dans l'écosystème de services publics existant pour les compléter sans les transformer. Les innovateurs visent, en effet, à établir chacun différentes formes de coopération avec les acteurs publics : le degré et la nature d'implication de ces derniers dans les projets peut varier significativement.

Dans la diversité de modes de coopération entre innovateurs et acteurs publics, nous avons identifié trois types de rôles de l'acteur public dans le changement d'échelle :

- favoriser une collaboration multi-partenariale (innovateurs, entreprises classiques, acteur public) autour d'un projet innovant ;
- favoriser l'institutionnalisation des innovations dans l'action ou la politique publiques ;
- favoriser l'émergence d'écosystèmes territoriaux propices aux innovations sociales.

III. Rôles de l'acteur public dans le changement d'échelle des innovations : principaux enjeux

Faciliter la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale

La coopération entre innovateurs, entreprises (classiques), acteur public est d'autant plus importante dans le changement d'échelle d'innovation.

Les atouts de coopération sont multiples. Pour l'acteur public, et plus spécifiquement pour la collectivité territoriale, la coopération devient essentielle dans la mesure où la collectivité n'est plus le seul acteur légitime et pertinent pour identifier des besoins ni pour y apporter des solutions. Entreprises, associations, collectifs d'usagers, habitants, etc. y contribuent dorénavant, avec des capacités et des moyens d'influence encore très variés. C'est toute la question de la redéfinition, collective, de l'utilité sociale, voire de l'intérêt général, l'utilité sociale ne se réduisant pas seulement aux besoins fonctionnels (besoins relatifs aux infrastructures de transports, habitat, santé, éducation...) d'un territoire et d'une population mais visant à considérer aussi des aspirations sociales (créativité, épanouissement, liens sociaux, développement durable...). Or, ces dernières sociales sont souvent difficilement identifiables et satisfaites par les seuls collectivités et Etat.

Pour le porteur d'initiative, le besoin de coopération relève notamment de son manque d'expertise et de moyens pour le changement d'échelle de l'initiative. L'établissement de nouveaux modes de financement d'impacts sociaux est une question récurrente compte tenu de la quasi absence de financement pour soutenir le changement d'échelle des projets innovants. L'entreprise peut lui apporter des solutions à la fois en l'accompagnant stratégiquement et en lui mettant à disposition les soutiens financiers et humains.

Enfin, pour l'entreprise, la coopération avec les porteurs de projet est aussi bien une source d'innovation que la raison d'optimisation de fonctionnement et des coûts. De nouvelles compétences apportées par les innovateurs, à savoir la capacité à identifier de nouveaux besoins et à apporter des solutions innovantes, peuvent permettre également à l'entreprise de s'ouvrir vers de nouveaux marchés.

Nous observons aujourd'hui des expérimentations de modèles de coopération tels que le modèle d'investissement sociétal du Rameau¹³, *Social impact bonds*¹⁴ ou contrats à impact social¹⁵, ...

¹³ Le modèle d'investisseur sociétal du Rameau consiste à développer de nouveaux partenariats entre structures porteuses d'initiative et entreprises afin de favoriser la transition entre la phase d'expérimentation et la phase d'industrialisation. Cf. Le Rameau et AG2R La Mondiale, *Le référentiel : Modèle d'investissement sociétal*, juin 2015. Consultable sur http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/06/Référentiel-MIS-Le_Rameau_PAP.pdf (consulté le 28 avril 2016).



Source : Le Rameau et AG2R La Mondiale, *Le référentiel : Modèle d'investissement sociétal*, juin 2015.

Le groupe de travail a permis d'identifier les enjeux suivants sur cette thématique.

Vers une nouvelle posture pour les collectivités territoriales : de gestionnaire à coproducteur de services avec les acteurs de la société civile

Il s'agit pour les collectivités territoriales de devenir des acteurs à part entière au sein des collaborations multi-partenariales engendrées par une innovation. Plus concrètement, les acteurs publics peuvent :

- **qualifier** les besoins sociaux qui sont recensés dans le cadre d'une démarche collective, la collectivité territoriale ne devant pas agir seule sur ce point. Par contre, elle peut « valider » les besoins et les diffuser à un cercle d'acteurs élargi pour qu'ils puissent s'approprier les enjeux ;
- **valoriser** les besoins collectivement identifiés afin de les diffuser à un cercle d'acteurs élargi pour qu'ils puissent s'approprier les enjeux ;
- **mettre en relation** les acteurs du territoire. La collectivité peut devenir un appui pour les innovateurs, par exemple, dans la création d'un partenariat avec un grand acteur économique. Les projets socialement innovants courent le risque d'être mal compris par des acteurs économiques qui sont souvent peu familiarisés avec les questions sociales posées par les innovateurs. La collectivité peut jouer ainsi un rôle de médiateur entre innovateurs et grands acteurs économiques, dans une logique de traduction et de « tour de table ».

¹⁴ SIB est un outil de financement par les investissements privés expérimenté en premier lieu en Angleterre. Cf. voir pour plus de détails, B. Le Pendeven, Y. Nico, B. Gachet, *Social Impact Bonds : un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale*, novembre 2015. Si le SIB attire une attention, il fait également l'objet de critiques notamment par la crainte de l'instrumentalisation du travail social au bénéfice des entreprises lucratives : <http://www.associations-citoyennes.net/?p=7308> (consulté le 4 mars 2016).

¹⁵ Un appel à projets permanent du 16 mars 2016 au 31 mars 2017 lancé par Martine Pinville, Secrétaire d'Etat en charge de l'économie sociale et solidaire

Pallier au manque de capitalisation des connaissances produites par les innovateurs

La collectivité peut également jouer un rôle en tant que facilitatrice de la capitalisation. Un défaut de capitalisation et de valorisation peut, en effet, être observé dans les processus de développement des projets innovants. Les expériences locales sont encore souvent peu valorisées dans une perspective de diffusion (principe de « montée en généralité » qui ne fait pas l'économie de la singularité de l'action). Les enjeux sont financiers, techniques (méthodes / outils de recensement et de diffusion des projets locaux, animation...) et éditoriaux. La collectivité territoriale peut devenir un appui à la capitalisation des connaissances en apportant de l'expertise aux innovateurs, et à la diffusion grâce à ses outils de communication.

Questions autour de la sélection des projets

Si la place de la collectivité territoriale comme facilitateur d'initiatives semble affirmée, elle n'est pas pour autant un acteur « neutre » : à partir du moment où elle facilite certains acteurs et initiatives, il est inévitable qu'un processus de sélection soit effectué. Mais sur quels critères cette sélection doit-elle se baser ? Le risque est de privilégier des solutions marchandes au détriment des solutions apportées par des collectifs d'acteurs locaux. Les solutions marchandes peuvent apparaître efficaces et moins coûteuses grâce aux économies d'échelle. Mais elles peuvent exclure les problématiques très sociales et « non solvables » mises à l'écart de la logique du marché. Les collectifs d'acteurs locaux peuvent en revanche apporter des solutions par une démarche, certes, plus lente mais plus attentive aux impacts sociaux à long terme.

Quels seraient les processus de sélections pertinents au respect des impacts sociaux positifs, de la démocratie, de développement durable, etc. ? Les propositions émises lors du 1^{er} groupe de travail sont les suivantes :

- recenser et rendre visibles les besoins d'une manière très ouverte impliquant les acteurs le plus largement possible, par exemple à l'aide d'une plateforme open source. Ce panel élargi de partage de besoins permettrait de rendre compte des besoins divers et d'éviter l'exclusion. Ceci renvoie à des modalités de type cartographie interactive pour faciliter la détermination fine de besoins par exemple dans la gestion urbaine et le cadre de vie ;
- privilégier la constitution de réseaux locaux d'innovation et de partage d'information (en utilisant les outils tels que « Up Sceaux » ou « communecter ¹⁶»);
- favoriser la logique de « communs » : le développement de « communs », le soutien aux « communs » est un enjeu de politique publique. Les collectifs, souvent très localisés, peinent à construire des réponses pertinentes aux logiques d'extraction de la valeur mises en place par les plateformes qui automatisent la coopération (cf Airbnb ou BlaBlaCar). Créer les conditions de développement de communs à la bonne échelle est nécessaire sauf à faire le choix de l'uberisation systématique.

¹⁶ Up Sceaux est un : « réseau social des acteurs positifs et engagés », plus d'informations sur <https://up-sceaux.org/>
« communecter » est un : « un réseau sociétal pour un citoyen connecté et acteur au centre de sa société », plus d'informations sur : <https://www.communecter.org>

Comment la collectivité territoriale peut-elle devenir garant des « communs » ?

Il paraît nécessaire d'étudier comment pourrait s'élaborer un management territorial de l'innovation sociale centré sur la coopération entre collectivité et mouvement des communs en tenant compte des obstacles à lever : questions juridiques, modalités de la commande publique, mise en place des espaces de traduction... Dans ce contexte, l'acteur public pourrait se positionner comme facilitateur de la construction d'une infrastructure des communs en :

- mettant à disposition de lieux de travail pour les contributeurs aux communs (production des communs, travail de capitalisation, ateliers de sensibilisation, animation, etc.) ;
- aidant à la mise en place d'un réseau local des acteurs du mouvement des communs afin de faciliter les échanges, la mutualisation entre ces acteurs et rendre visibles leurs activités vis-à-vis des acteurs externes ;
- réfléchissant à la mise à disposition de data (question de l'interopérabilité des données)¹⁷ ;
- aidant à l'éditorialisation des connaissances et des expériences afin de favoriser la capitalisation ;
- en réfléchissant à la « rémunération » des contributeurs aux « communs » ;
- en passant des commandes et signer des chartes de partenariat afin de permettre les acteurs du mouvement des communs d'accéder au marché public.

Développer des modes d'intégration de l'innovation sociale dans la politique publique

La reprise de l'innovation dans une politique publique (l'inscription dans la loi, la réglementation) est un vecteur de changement d'échelle dans deux sens : elle permet de faciliter l'implantation du projet innovant sur l'ensemble du territoire afin de réduire les inégalités territoriales dans l'accès aux services innovants, mais elle peut également générer les changements systémiques du secteur concerné par l'institution de lois ou règlements. La force de l'Etat tient au fait qu'il peut agir sur l'ensemble des acteurs du territoire éventuellement en leur imposant certaines obligations. La deuxième dynamique est l'intégration des innovations dans l'action publique locale de la collectivité territoriale.

La question posée est celle des conditions de passage d'une innovation locale vers une transformation de l'action publique, d'une part localement, d'autre part au niveau des politiques

¹⁷ Cette question est d'autant plus d'actualité compte tenu l'adoption en octobre dernier de la loi pour une République Numérique qui mentionne l'obligation par défaut de la publication des données publiques des communes de plus de 3500 habitants (LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique : consultable sur https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=A49C4DC2E85C0D2C4C048C35D2056A1B.tpdila12v_2?cidTexte=JORFTEXT000033202746&categorieLien=id).

publiques nationales. Les nouvelles politiques publiques des années 80 comme la politique de la ville ont parié sur la proximité, le territoire local, pour engager des processus de transformation de l'action publique (transversalité, partenariat). Mais faute d'une réflexion sur les modalités de construction d'un milieu réformateur local et national et de ses conditions d'influence, ce projet a été enclos dans le localisme.

Les procédures d'inscription dans la politique publique et celles dans l'action publique locale sont bien sûr différentes. Cependant, nous pouvons identifier certains obstacles communs à savoir le localisme des innovateurs, le manque de capacité d'innovation des services publics, la difficulté d'établir les dialogues entre innovateurs et agents publics (à cause de manque de reconnaissance institutionnelle des innovations, méfiance mutuelle entre innovateur et acteur public,...).

Augmenter la capacité d'innovation des services publics par la formation destinée aux acteurs publics

S'il y a aujourd'hui certains territoires qui innovent, la capacité d'innovation d'un territoire semble le plus souvent dépendre de la présence de personnalités charismatiques, de la richesse économique ou du tissu associatif. Ces éléments ne couvrent pas d'une façon homogène tous les territoires. La formation à l'innovation à destination des agents publics vise à résoudre ce problème : elle doit favoriser la capacité d'innovation de tous les territoires en transformant les modes de faire des services et administrations sans dépendre de la présence du leader ni de la disponibilité des moyens. La formation vise avant tout à transformer les agents d'abord culturellement pour qu'ils se positionnent dans la posture de « développement » et non de « gestion » des services, puis à leur permettre d'acquérir les méthodes pour innover dans le secteur public.

Le dispositif de formation doit à la fois apporter des connaissances instrumentales et mettre au centre de son projet le fait qu'un agent public ne peut entrer dans les logiques d'innovation sociale s'il n'engage pas un processus de transformation personnelle (valeurs, postures, relations à l'autre).

Sans être exhaustives, quelques idées ont été proposées par les participants de groupes de travail sur le contenu de la formation :

- apprendre à observer ce qui se passe sur le terrain afin de bien capter les besoins du territoire. Réapprendre à aller vers les usagers ;
- apprendre à prototyper (c'est-à-dire réaliser un prototype : un premier objet ou service à reproduire), à lire et se documenter et à effectuer de la veille, pour savoir ce qui se passe ailleurs (grâce à des outils de veille en ligne tels que scoop-it par exemple) et éviter de reproduire les échecs ;
- apprendre à illustrer les scénarios et représenter les idées ;
- apprendre à travailler d'une manière collective et innovante. Comment animer les réunions ? comment trouver les consensus avec les acteurs divers ?

Créer un espace (physique ou pas) de dialogue/travail entre innovateurs et agents publics

Le deuxième élément à réfléchir est la création d'un espace (physique ou pas) de dialogue entre innovateurs et agents publics pour pouvoir croiser les problématiques des innovations. Cet espace vise avant tout à développer une logique de « projet » entre les différents acteurs : il ne s'agit pas de créer des relations de type « donneur d'ordre /sous-traitant », ni de simples échanges d'information, mais de permettre un travail commun d'identification des problématiques et d'élaboration de solutions. De cette manière, il vise à « institutionnaliser les innovations sans tuer la dynamique d'innovation ».

Plusieurs pistes à approfondir :

- Comment apprendre à travailler d'une manière innovante ? Comment animer les réunions ? comment trouver les consensus avec les acteurs divers ?
- Comment développer les relations de « confiance » entre innovateurs et agents publics permettant à chacune des parties de s'acculturer et de développer les collaborations ?
- Comment autoriser les agents publics à s'immerger dans ces lieux selon une logique d'intrapreneuriat ? Quelles nouvelles formes de management mettre en place pour instaurer des relations de confiance entre les agents et leur hiérarchie ?
- Comment arriver à une « vision partagée » ? La vision partagée est difficile à trouver lors qu'elle porte sur un projet politique global basé sur la valeur ou la vision. Il serait utile de penser non pas à partager une vision complète mais à identifier des scénarios différents tout en parvenant à construire des accords ponctuels.
- Quels acteurs doivent être impliqués et quelle est la place des usagers ? L'espace de dialogue doit certes avoir la capacité de capter les besoins de terrain mais ne doit surtout pas rester marginal vis-à-vis de l'institution. Il doit permettre la transition et la transmission du résultat du travail au niveau hiérarchique supérieur. Par exemple, l'implication des représentants de l'Etat serait nécessaire s'il s'agit d'intégration de l'innovation dans les politiques publiques de l'Etat. Il faudrait concevoir des espaces hybrides publics / privés.
- A quelles procédures (méthodes) recourir ? Puisqu'il ne s'agit pas d'élaborer une ambition globale partagée, il serait plus pertinent de prendre deux ou trois sujets et d'expérimenter pour voir l'efficacité de l'espace créé.

Favoriser l'émergence d'écosystèmes territoriaux favorables aux innovations sociales

Que désigne l'expression « écosystème territorial » ? Selon une définition large, il peut désigner un espace qui réunit les conditions favorables à l'accès aux ressources matérielles ou immatérielles grâce à des liens et interactions entre les composants. La mobilisation des ressources est un facteur clef de changement d'échelle des initiatives.

Comment faire émerger un écosystème favorable aux innovations sociales à l'échelle locale ? Certaines expériences montrent que la présence d'un *leader* capable de mobiliser une diversité d'acteurs est indispensable. Est-il possible de « créer » un écosystème favorable aux innovations sociales, sans dépendre d'un personnage atypique ? Peut-on imaginer une sorte d'ingénierie en la matière ? Comment transformer l'innovation sociale locale en « politique publique » territoriale par essaimage et par transformation de l'administration par l'innovation publique ?

Globalement on observe un niveau de coopération faible entre acteurs qui font pourtant de la mise en réseau leur carte de visite et le modèle économique hybride des écosystèmes locaux est une zone de fragilité. De plus, dans un contexte de forte attraction de l'innovation sociale et de contraintes financières, la collectivité territoriale peut être tentée par des solutions « clés en main » proposées par le marché, au risque d'une spécialisation sur les start'up et d'une forme de formatage.

Le groupe de travail a permis d'identifier les enjeux suivants sur cette thématique.

Intégrer le droit à « l'erreur »

Les configurations territoriales d'écosystèmes varient selon les territoires et les types de projets. Il est donc important que les acteurs puissent essayer différents types de coopération et de collaboration afin de développer les relations. La synergie est le plus souvent susceptible d'émerger lorsqu'il y a une confiance entre acteurs. Cependant, la difficulté à expérimenter semble provenir des cadres trop normatifs des droits à l'expérimentation ainsi que du système d'évaluation qui ne prend pas en compte les résultats à long terme. Les droits à l'erreur doivent permettre aux acteurs d'expérimenter sans être uniquement évalués par les résultats à court terme, mais en prenant aussi en compte des résultats attendus au-delà des indicateurs classiques.

Etudier les rôles de l'institution dans l'articulation des dispositifs et des outils

Il s'agit de mieux valoriser les dispositifs et outils d'aide à la coopération multisectorielle tels que le PTCE ou SCIC pour l'émergence d'écosystèmes territoriaux qui ne sont pas limités à une catégorie d'acteurs. D'autant plus que les outils se multiplient (e.g. l'intégration progressive de l'innovation sociale dans le SRDE), se pose la question de leur articulation pour maximiser les effets.

Développer ou améliorer les outils de transfert des bonnes pratiques

Le transfert des bonnes pratiques permet d'accélérer le développement de projets innovants. Il existe aujourd'hui des plateformes numériques de recensement des initiatives (*Imagination for people*, *semeoz.info*, *Bretagne Créative*, etc.) qui visent à donner les « recettes » de réussite. Il est cependant nécessaire de se poser des questions suivantes :

- Quel serait l'acteur pertinent pour créer ce type d'outils ?

Les plateformes utilisant les logiciels libres permettent à tous ceux qui le veulent d'y contribuer. Cependant, le nombre de contributeurs est souvent limité parce que la

contribution se base sur le volontariat des personnes sans obligation. Il est également constaté que ces plateformes sont rarement réutilisées par les institutions publiques.

- Quels sont les éléments à diffuser ?

En plus de décrire les facteurs de réussite, il faudrait diffuser les expériences inabouties pour ne pas reproduire les mêmes erreurs. Il conviendrait aussi de diffuser les spécificités du contexte du projet qui l'ont permis de réussir.

- Comment s'adapter à des contextes différents ?

La diffusion de « recettes » ne semble pas suffisante pour reproduire la même dynamique d'un territoire sur un autre territoire. Une des pistes serait de mettre en place un living Lab pour trouver les moyens d'adaptation des « recettes » sur le contexte spécifique du territoire (ex. T Creatif) : le living lab rassemble les acteurs d'horizons différents (chercheurs, entreprises, institutions, citoyens) afin d'intégrer dans le projet les points de vue différents et de favoriser la collaboration.

- Comment identifier et diffuser les aspects juridiques, techniques et administratifs qui créent aujourd'hui les blocages dans le développement des projets innovants et donc doivent être changés ?

Créer un inventaire d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale

Le terme d'écosystème est difficile à rendre opérationnel. Comment définir l'échelle de l'écosystème alors que chaque acteur qui le compose, peuvent avoir un ancrage territorial et socioéconomique différent ? Comment identifier les ressources mobilisées (ou à mobiliser) notamment lorsqu'il s'agit des ressources immatérielles ? De plus, les écosystèmes peuvent avoir en réalité des configurations variées selon le type de projet et les acteurs impliqués. Il importerait donc de mieux définir la notion et les types d'écosystèmes et d'établir une typologie.

Récapitulatif

THÉMATIQUE	ENJEUX
Favoriser la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale	Nécessité de changer la posture de collectivité territoriale : de gestionnaire à coproducteur de services avec les acteurs de la société civile.
	Le manque de la capitalisation des connaissances produites par les innovateurs
	Questions autour de la sélection des projets
	Comment la collectivité territoriale devient garant des « communs » ?
Développer des modes d'intégration de l'innovation sociale dans la politique publique	Augmenter la capacité d'innovation des services publics par la formation destinée aux acteurs publics
	Créer un espace (physique ou pas) de dialogue entre innovateurs et agents publics
Favoriser l'émergence d'écosystèmes territoriaux favorables aux innovations sociales	Intégrer le droit à « l'erreur »
	Etudier les rôles de l'institution dans l'articulation des dispositifs et des outils
	Développer ou améliorer les outils de transfert des bonnes pratiques
	Créer un inventaire d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale

IV. Des enjeux aux actions : expérimentations à mettre en place

Elaboration d'une ingénierie dédiée

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, il existe aujourd'hui différentes approches qui permettent d'apporter au moins partiellement des solutions aux enjeux de changement d'échelle. Nous avons identifié notamment la diffusion par la proximité, par les stratégies du *social business*, par l'institutionnalisation, et par la professionnalisation.

Cependant, nous constatons des insuffisances dans ces approches existantes :

- la marginalisation des « petits innovateurs » qui n'ont pas de moyens pour (et parfois ni envie de) développer un modèle économique structurant. Pourtant, ces petits innovateurs sont porteurs d'innovations répondant aux besoins non couverts, aussi bien que des acteurs inscrits dans la démarche entrepreneuriale ;
- le manque de stratégie cohérente tant chez les innovateurs que chez les acteurs publics vis-à-vis du changement d'échelle résultant en l'inefficacité des actions ou dispositifs de soutien mis en place ;
- le cloisonnement au sein de la collectivité (entre directions, entre élus et agents, etc.) qui limite les impacts de changement d'échelle ;
- la complexité des processus de la reprise de l'innovation par les pouvoirs publics (contraintes juridiques et fonctionnelles, ajustements entre orientations politiques et innovations, etc.) notamment lorsqu'il s'agit de l'institutionnalisation par la politique publique nationale ;
- les limites de la seule capitalisation/valorisation des innovations locales du fait d'une absence de culture et de dispositifs portant sur l'essaimage et le changement d'échelle.

Dans ce contexte, il nous paraît nécessaire d'étudier plus en détail les contraintes existantes et de réfléchir aux solutions concrètes adaptées à chaque situation. Nous proposons ainsi d'élaborer une « **ingénierie** » dédiée au changement d'échelle des innovations sociales. Cette ingénierie vise à rendre la démarche de changement d'échelle **plus stratégique et intégrale** par un partenariat large entre Etat, collectivités locales, acteurs privés et acteurs sociaux.

Nous entendons par ingénierie dédiée, un soutien à l'innovation dans une perspective d'augmentation de son impact social ressortissant de quelques principes :

- le changement d'échelle est différent du strict développement (du projet) ;
- le porteur de projet ne peut seul penser et porter le changement d'échelle ;
- le changement d'échelle requiert donc des compétences, des dispositifs et des supports spécifiques (courtiers, capitalisations, accélérateurs, etc.) c'est-à-dire distincts des moyens consacrés à l'émergence et au développement des projets ;

- ainsi que des financements exclusivement dédiés ;
- il convient de valoriser la culture de la veille, de l'imitation, de la reprise autant que de l'innovation (au sens singulier et disruptif du terme) ;
- le changement d'échelle doit avoir une visée horizontale de circulation entre territoires et plus verticale (bottom up) de reprise par des politiques publiques ;
- en ce sens, il convient de penser/organiser une ingénierie non strictement ancrée mais à portée supra locale ;
- les acteurs publics nationaux et les réseaux militants, en tant que fédérateurs, occupent une place essentielle ;
- l'essaimage et la reprise ne repose pas sur la stricte duplication : toute reprise induit de la déformation/adaptation ;
- pour lutter contre la singularité d'une innovation, l'essaimage pourrait utilement mobiliser des bouquets (thématiques) d'innovations ;
- la reprise d'innovations doit s'appuyer, pour réussir, sur des acteurs territoriaux (entrepreneurs sociaux, associations, collectivités...) ; la reprise est de ce point de vue, potentiellement, un ressort du développement du projet ;
- l'Etat et les collectivités peuvent accompagner l'essaimage en levant, au-delà du lieu d'innovation, les obstacles administratifs rencontrés par les innovateurs.

Afin d'élaborer et de mettre en œuvre cette ingénierie, nous avons identifié **cinq pistes d'actions à expérimenter** :

- la première piste consiste à recenser les solutions innovantes inventées à l'échelle locale, les mettre en commun, les étudier et les diffuser : il s'agit ici de constituer les bouquets de solutions ;
- quant aux autres quatre pistes (2 à 5), elles visent à **construire un écosystème favorable au déploiement de cette ingénierie**. Puisque les solutions innovantes doivent être adaptées à chaque territoire, adoptées et mises en œuvre par les acteurs locaux, il nous faudrait prendre en compte des aspects tels que la culture d'innovation chez les agents publics, la réglementation, les moyens afin de réussir cette ingénierie.

Au final, ces cinq pistes d'expérimentation répondent aux enjeux identifiés lors de groupes de travail, présentés dans le chapitre précédent.

Cinq pistes d'expérimentation

Formalisées sommairement dans le présent document, ces pistes de travail constituent une base de réflexion, à poursuivre, pour mettre en place des expérimentations, avec des coalitions de partenaires et sur des territoires volontaires, afin de produire des prototypes de dispositifs ou d'actions à mener.

PISTE 1 : Rendre visible et accessible la diversité des innovations territoriales

Le foisonnement d'initiatives socialement innovantes sur les territoires donne lieu à une profusion de documentation : articles de blog, fiches d'expérience répertoriées et classées sur des plateformes internet, vidéos, infographies, etc. Cependant, le manque de cohérence entre les informations disponibles et le déficit de coordination entre les acteurs réalisant ce travail essentiel de capitalisation nuisent à la valorisation et à la diffusion des innovations. De plus, les expériences sont souvent documentées par auto-déclaration, sans travailler la montée en généralité utile à leur diffusion : quelles sont les conditions de réussite et de duplication, quelles leçons en tirer ?

Un collectif d'acteurs, dont le CGET a engagé en 2016 la préparation d'un « **carrefour des innovations sociales** ». Ce projet vise à fédérer les acteurs qui capitalisent déjà des innovations sociales (acteurs ministériels, institutionnels, associations nationales et locales, fondations, etc.) et mettre à disposition de manière mutualisée et ouverte leurs travaux de capitalisation. Ce projet permettra de se doter d'une vue nationale et précise des innovations territoriales et favorisera la mise en relation des porteurs de projets.

- Le carrefour des innovations sociales est un collectif d'acteurs de l'innovation (ministères, institutions publiques, associations, fondations, acteurs nationaux et régionaux...). pas de partenaires (y compris institutionnel) en surplomb ;
- Il propose une approche ouverte de l'innovation sociale dans les territoires : chaque partenaire est garant de la nature innovante de projets (absence de définition préalable) ;
- La démarche s'inscrit dans une logique du libre et du commun (open data notamment).

Le collectif s'appuiera sur une plateforme web hébergeant un moteur de recherche mutualisé recensant les projets d'innovation sociale déjà capitalisés sur diverses plateformes. Des fonctionnalités seront intégrées, permettant, par exemple, la visibilité d'écosystèmes territoriaux ou facilitant la circulation de l'information entre accompagnateurs et porteurs de projet. Cet outil permettra ainsi de répondre à la dispersion des plateformes de capitalisation en pensant de nouveaux modes d'accès à leur contenu et en couvrant mieux le territoire national.

Une soixantaine de partenaires sont déjà parties prenantes du projet : des acteurs institutionnels (CGET, DGCS, DGEFP, ADEME, UNCCAS, le FEJ, APIE), associatifs, notamment dans les territoires, (la Fonda, l'AVISE, le labo de l'ESS, UNCCAS, Bretagne créative, FING, COORACE, EnSSemble ...), et des fondations (Cognacq-Jay, VEOLIA, FACE...).

Une pré-maquette informatique (ou POC - *proof of concept*) du moteur de recherche a été réalisée. Les prochaines étapes sont la structuration et le développement du moteur de recherche, de la cartographie et des fonctionnalités associées (datavisualisations, espaces restreints de discussions, statistiques...) pour un lancement de la plateforme d'ici début 2018. Le projet est soutenu par Etalab

dans le cadre de l'appel à projet « Entrepreneurs d'intérêt général ». Une structure porteuse sera créée pour assurer une gouvernance partagée entre toutes les parties prenantes du projet.

PISTE 2 : Accélérer la formation des agents publics à l'innovation sociale et territoriale

Les positions et les métiers des agents publics les placent au cœur de la problématique d'accompagnement au changement d'échelle des projets socialement innovants. Pourtant, ceux-ci sont encore trop souvent imperméables aux logiques sous-tendues par l'innovation sociale et ne parviennent pas à intégrer ces nouvelles solutions à la palette de l'action publique et des services rendus aux usagers des services publics.

Par ailleurs, l'objectif de mise en réseau des acteurs locaux (fonctionnaires d'Etat et territoriaux, élus, responsables associatifs, chefs d'entreprises, universitaires, citoyens) pour co-construire les politiques publiques et concevoir les services publics de demain est présenté comme un levier de résilience dans un contexte de rétraction des finances publiques.

La formation des agents à l'innovation sociale saurait donc se limiter au champ de l'économie sociale et solidaire, vecteur central d'innovation, ni à une simple information-sensibilisation.

Les enjeux sont plus vastes :

- diffuser au sein des agents publics la culture de l'innovation sociale en prenant appui sur ses finalités de soutenabilité et d'implication des citoyens, comme sur les méthodologies de conduite de projets collaboratifs ;
- faire de l'acteur public un facilitateur de l'innovation ;
- faire de l'acteur public un coproducteur de nouveaux services coproduits entre acteurs publics citoyens, « communs », entreprises sociales et acteurs privés ;
- favoriser le changement d'échelle des innovations locales réussies, ce qui peut avoir pour enjeu la transformation des modes de faire des acteurs publics.

Il s'agit plutôt de favoriser les démarches de formation à l'innovation sociale des agents publics selon deux dimensions :

- une dimension pratique : favoriser l'apprentissage des méthodes et outils pour conduire des projets collaboratifs et favoriser les initiatives, formation aux nouveaux formats de l'innovation et du design, utilisation d'outils de veille performants ;
- une dimension culturelle : encourager l'acculturation des agents en permettant des interactions et séquences de travail entre acteurs publics et acteurs de l'innovation sociale sur des projets concrets afin que les agents s'imprègnent réellement de ces nouvelles logiques de conception et de production de services au-delà de simples séances de sensibilisation.

Ces enjeux de formation étaient au cœur du rapport Oural sur l'innovation territoriale¹⁸. Il s'agit de passer à l'action, en complémentarité des initiatives déjà lancées :

- des actions d'information, de sensibilisation, de valorisation et d'expérimentation comme la semaine de l'innovation publique organisée par le SGMAP et le démonstrateur Super Public animé par la 27^e Région ;
- des formations mises en place par le CNFPT¹⁹ ou par le **Conservatoire national des arts et métiers** (CNAM)²⁰. Cet établissement public de formation pour adultes, propose aux salariés de les former pour faire face à ces transformations structurelles. Il délivre ainsi un certificat de spécialisation « Politiques et management de l'innovation publique dans les territoires ». L'objectif du certificat est d'embrasser trois domaines centraux de l'innovation publique territoriale : le management, les politiques publiques et les transformations numériques. Le **CNFPT** a organisé à Cluny en 2016 les premières universités d'été de l'innovation publique territoriale afin d'imaginer des solutions ingénieuses pour rendre un meilleur service au citoyen tout en ayant une approche efficiente des ressources publiques. Une chaire ENA-ENSCI consacrée à l'innovation publique est en cours de constitution, elle comportera une dimension d'expérimentation et de formation certifiante.

La formation des agents publics à l'innovation publique et à l'innovation responsable doit pouvoir articuler deux dimensions :

- ne pas isoler les agents publics des autres acteurs de l'innovation territoriale et donc composer des groupes mixtes ;
- ne pas isoler l'apprentissage de l'expérimentation et de l'action.

Nous proposons donc de :

- concevoir une offre de formation en prototype qui réunirait trois éléments : des modules classiques de formation, une immersion des agents publics dans des tiers-lieux de leur territoire, un projet partagé défini par le groupe. Exemples de partenaires concernés : le CNAM, l'ENSCI, le CNFPT, l'ESSEC, le MOUVES, l'AVISE, etc. ;
- créer un MOOC prototype conçu à partir d'une première expérimentation, seconde étape de la démarche.

PISTE 3 : Proposer un cadre plus favorable à l'innovation dans les structures publiques

PISTE 3.1. Renforcer le droit à l'expérimentation

Le principe du droit à l'expérimentation existe. Depuis 2003, il est même inscrit dans la constitution (art. 37-1 et art 72). Il prévoit la possibilité « pour un objet et une durée limités », de pouvoir déroger à des règles générales. Il a notamment été décliné pour les collectivités locales afin de leur permettre

¹⁸ « L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des territoires », rapport conduit par Akim Oural, avril 2015.

¹⁹ www.cnfpt.fr/trouver-formation/detail-stage?id=141279&rang=1&departement=67&gl=ODUwMGE2Y2I

²⁰ <http://mip-ms.cnam.fr/certificat-de-specialisation-politiques-et-management-de-l-innovation-publique-dans-les-territoires-813158.kjsp>

d'expérimenter des solutions nouvelles, en dérogeant aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences. Ce droit à l'expérimentation est aujourd'hui insuffisamment utilisé alors qu'il pourrait être un véritable accélérateur d'innovations dont notre société a fortement besoin.

Il s'agirait notamment de prévoir un cadre simple et opérationnel permettant la déclinaison d'un réel droit à l'expérimentation pour les alliances initiées par des acteurs sans but lucratif qui poursuivent l'intérêt général et qui réunissent des acteurs privés lucratifs, privés non lucratifs et acteurs publics ou parapublics. Ce dispositif devrait pouvoir permettre de déroger temporairement à des législations et réglementations dans l'objectif de faire évoluer les règles générales si le bilan de l'expérimentation est positif. La sécurisation des acteurs qui prennent le risque de l'innovation est essentielle. L'évolution des règles générales à l'issue d'expérimentations l'est tout autant.

PISTE 3.2. Mettre la simplification administrative au service de l'innovation sociale

Tous les innovateurs sociaux font état des obstacles administratifs rencontrés lors du démarrage et de la consolidation de leur innovation. Ces obstacles ressortent de diverses logiques (règlement, normes ou habitudes) qui font apparaître une grande diversité de situations selon les territoires : interprétés de manières différentes selon les collectivités ou les préfectures, ces obstacles administratifs doivent être systématiquement renégo-ciés lorsqu'il s'agit d'essayer l'innovation.

L'essaimage est pourtant le point sur lequel les diverses communautés d'innovateurs aspirent nettement à une intervention renforcée des acteurs publics. La question posée revêt deux dimensions mais seule la seconde nous concerne ici directement :

- une logique de simplification administrative : normes et réglementation sont inadaptés, il faudrait les modifier ;
- une logique d'assouplissement (et donc d'application plus que de refonte) : normes et règlements sont interprétés de manière restrictive et non homogène sur l'ensemble du territoire : il faut donc le faire savoir et assouplir ce qui relève de la pratique administrative (et non de la production de la norme).

Le CGET a engagé une réflexion autour du projet provisoirement intitulé « **France expérimentation territoriale** » afin notamment de travailler sur cette deuxième dimension, à savoir les enjeux d'assouplissement de l'écosystème administratif en faveur de l'innovation sociale et territoriale. En effet, on observe actuellement un réel défaut de « capitalisation administrative » des innovations. France expérimentation territoriale vise à combler cette lacune. Sur la base du recensement effectué grâce à la Banque de l'innovation territoriale, nous souhaiterions organiser de manière systématique cette capitalisation administrative.

La prise de conscience par les acteurs publics des enjeux d'innovation conduit souvent à mobiliser leurs personnels sur le thème : « devenez innovants ». Cette injonction leur semble souvent trop éloignée de leur quotidien pour entraîner un réel et rapide effet de transformation. La démarche interministérielle que nous souhaitons engager vise à parler de l'innovation aux agents publics sans pour autant les détourner de leur cœur de métier :

- l'innovation est donc ici appréhendée de manière concrète, dans son lien (difficile) direct à son environnement administratif ;

- l'innovation sociale est considérée comme une incitation externe majeure à la modernisation de l'administration (complémentaire de la recherche de modernisation de l'administration par elle-même) ;
- l'innovation sociale opère un rapprochement opérationnel entre les deux chantiers, souvent disjoints, de la simplification d'une part et de la modernisation d'autre part.

PISTE 4 : Aider les structures publiques à adopter une posture de coproduction de l'action publique

Piste 4.1. Engager une démarche volontariste de rapprochement entre « *open data* » et innovation sociale : expérimenter la démarche « Territoires producteurs de données »

De nombreux services reposent désormais sur la *data*, renouvelant complètement les approches des besoins, les manières d'agir et soulevant des questions cruciales sur leur maîtrise d'usage et leur gouvernance. Ce mouvement d'innovation par la donnée est renforcé par le mouvement de l'*open data*, c'est-à-dire l'ouverture des données publiques qui s'est progressivement diffusée sur le territoire. S'il est encore trop tôt pour connaître l'ampleur des changements qu'engendreront la libération puis l'exploitation de ces masses de données (publiques, privées, individuelles...) ou encore le réel potentiel de développement derrière ces données, il paraît néanmoins essentiel pour les acteurs publics de s'intéresser à ces questions :

- à des fins de développement économique et social ;
- à des fins de régulation et de garantie de l'intérêt général (enjeux sur la privatisation des données d'intérêt général).

Dans ce cadre, de nombreux acteurs travaillent aujourd'hui sur les questions d'*open data* dans les territoires mais ils se préoccupent quasi exclusivement de la mise à disposition et de l'exploitation des données par la collectivité. Certains se proposent d'accompagner les collectivités dans l'ouverture de leurs données et dans la valorisation de celles-ci mais la *data* n'est que trop rarement associée au développement économique et social du territoire. Il n'existe actuellement que très peu de liens (voire aucun) entre les données et l'expression des besoins du territoire, entre les *data-scientists* et les acteurs du développement économique et social du territoire. Au-delà de la stricte ouverture des données, les organisations territoriales doivent donc adapter leurs comportements, leurs stratégies, afin que le phénomène *data* soit mis au service du territoire et de ses habitants :

- offrant une meilleure compréhension des usages des habitants d'un territoire et permettant ainsi de fournir une réponse adaptée aux besoins socio-territoriaux ;
- constituant une ressource quasi inépuisable pour déployer de nouveaux services (publics comme privées), de nouvelles activités.

La démarche « Territoire producteurs de données » a pour objectif d'accompagner les territoires afin qu'ils soient en capacité de jouer ce rôle de catalyseur (animateur et non simple décideur), mais également qu'ils puissent réguler la gouvernance des données personnelles et publiques, et ainsi transformer un risque en opportunité pour le développement économique et le rayonnement par :

- l'identification de besoins sociaux nouveaux ou non satisfaits et création de services et de produits pour y répondre, grâce à l'exploitation des données par des acteurs publics, des entreprises privées, des associations ou encore des citoyens ;
 - le renforcement du tissu économique du territoire en favorisant l'innovation et en attirant, par l'ouverture des données et les potentialités qu'elle libère, de nouveaux acteurs économiques.
- ⇒ La démarche reposerait sur l'expérimentation locale d'un dispositif ad hoc (regroupant services *open data* et services en charge du développement économique) et associant étroitement la sphère privé (associations et entreprises).

Piste 4.2. Favoriser l'émergence et le recours aux communs

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire, entreprises privées classiques et contributeurs du mouvement des communs proposent non seulement des solutions innovantes pour répondre aux besoins des territoires, mais aussi des nouvelles manières d'identifier ces besoins. L'expertise de ces acteurs peut s'avérer complémentaire de celle des acteurs publics au-delà d'une simple dimension palliative.

Sans l'appui des collectivités, les communs ne peuvent pas se développer là où ils sont prioritairement nécessaires, en particulier :

- au niveau des places de marché liées à une pratique économique où il faut une masse critique d'utilisateurs (louer son appartement, faire du covoiturage, trouver un taxi). Si cette masse critique n'est pas gérée en commun, celle-ci est accaparée et ne laisse plus la place qu'à un seul acteur dominant qui peut alors fixer ses propres règles et dominer le marché autour de la pratique ;
- en ce qui concerne la connaissance autour des innovations sociales et écologiques qui ne peuvent en effet être enfermées au risque de voir la diffusion de ces solutions limitées (que serait internet si les protocoles qui le portent n'étaient pas libres ?). C'est le cas de nombreuses compétences techniques majeures qu'il faut produire en commun (voiture autonome, plateforme de e-commerce, système d'exploitation, moteur électrique).

Sans le soutien au développement de certains communs, la place est rapidement prise par des acteurs économiques qui eux trouvent des financements en logique de capital-risque en concurrence sur un marché mondial.

Les enjeux sont donc importants :

- amener la collectivité ou l'acteur public à passer d'une posture de « commande » ou de « soutien » aux innovateurs à une posture de coproduction de politiques publiques, dans un objectif de transformation de l'action publique, notamment par la création d'espaces partagés ;
- favoriser les alliances entre acteurs publics et contributeurs des communs pour repenser les logiques d'identification des besoins et aspirations de la population d'un territoire ;
- repenser les rôles des élus et les rôles des agents de l'administration dans le but de favoriser le partage et leur collaboration et pour que les compétences complémentaires de chacun puissent jouer en faveur de la mise en œuvre de projets innovants ;

- accompagner les acteurs publics dans le mouvement de libération des données et de leur traitement : il s'agit de penser les alliances entre acteurs qui permettraient d'amorcer une transition vers un territoire producteur de données, en opposition aux phénomènes de marchandisation de données publiques concernant des thématiques relevant des services publics.

Ces enjeux peuvent se résumer en une formule : comment arrimer l'action publique et les « communs » ? Des pistes sont expérimentées dans plusieurs territoires : la Métropole européenne de Lille, Brest Métropole, la Fabrique des mobilités. Il s'agit de :

1. trouver des partenaires associatifs à soutenir développant des actions basées quand c'est possible sur des « communs » ;
2. développer des marchés publics et les appels à projet incluant des clauses liées à des logiques de « communs ». L'appel à projet semble "inadapté" pour soutenir les « communs ». Plutôt que favoriser la mutualisation, c'est la mise en compétition. Le temps et le coût de communication d'un appel à projet, le temps de tri des réponses et de sélection des dossiers peut parfois être très important au regard du financement donné aux projets. Le modèle de compétition entre acteurs amène par ailleurs des projets qui pourraient se regrouper à se retrouver en compétition ;
3. soutenir des chambres des communs. Soutenir les "chambres des communs", organisme de gouvernance au niveau local autour des communs et qui permet une juste répartition des financements publics et des activités privées autour des communs ;
4. aider les acteurs des communs à développer un statut adapté à leurs pratiques. Beaucoup de communautés ne savent pas comment rémunérer leurs contributeurs. La pratique de contribution amène à participer à la gouvernance du commun, ce qui les amène à être en gestion intéressée s'ils se font rémunérer. Cela rend difficile la rémunération sous des modèles associatifs. Les communs doivent alors passer sous des modèles commerciaux. Leurs productions sont alors taxées comme les productions d'une entreprise privée alors même qu'elles sont produites au bénéfice de tous et ouvertes à tous contributeurs (aussi sur la rémunération). Les règles du travail s'appliquent dès lors de la même manière (subordination, fiche de poste, etc...) ;
5. travailler sur la loi pour favoriser ces pratiques. En Italie, la constitution comporte [un principe de « subsidiarité horizontale »](#) qui reconnaît explicitement une capacité d'auto-organisation à la société civile ;
6. permettre aux agents publics de participer à la production de « communs ».

Il serait utile par exemple de mener un atelier (*workshop*) pour répondre à la question suivante : quel mode opératoire pour permettre à l'institution de travailler avec les communautés et leurs « communs » plutôt que faire le choix du privé ?

PISTE 5 : Expérimenter des clusters de transition dans les espaces non-métropolitains

Depuis la fin des années 2000, on constate un développement important des lieux et espaces dédiés à l'innovation : incubateurs, *fablabs*, espaces de *co-working*, *living labs*²¹, etc. Ces tiers-lieux qui ont un impact non négligeable sur les territoires, ont acquis une solide légitimité pour leur capacité à accompagner le développement de projets opérationnels.

Ils sont révélateurs de plusieurs mouvements simultanés : le thème de la « ville créative » qui pense son développement au croisement des créatifs et des réseaux, l'impact du numérique sur les nouvelles formes de travail ainsi que l'essor de diverses formes de travail indépendant.

Ils constituent des briques d'écosystèmes favorables à l'innovation sociale et responsable, à savoir l'invention collective de solutions économiquement viables, écologiquement durables et humainement inclusives. Cependant, ils ne rassemblent que de manière marginale acteurs publics et acteurs privés et leur potentiel n'est pas assez mis au service de l'intérêt général.

Ce mouvement nous conduit à définir 3 enjeux :

- comment ces lieux et les acteurs qui les animent peuvent inspirer des modes de construction de projet de territoire plus ascendants et plus collaboratifs. C'est un enjeu de méthode. L'action « *start'up* de territoire »²², les Pôles territoriaux de coopération économique sont des tentatives sur cette voie ;
- comment favoriser la rencontre entre acteurs de l'action publique et innovateurs responsables, *start'upers* ou entrepreneurs sociaux. C'est l'enjeu de la dissémination. Superpublic²³, initiative de la 27^e Région est une expérimentation sur ce sentier ;
- comment innover le territoire au-delà des métropoles pour implanter ces foyers d'innovation dans des territoires confrontés à des grandes difficultés : territoires de faible densité, villes moyennes dont le centre meurt avec le commerce qui ferme, quartiers populaires où il faut capter l'énergie de la jeunesse.

Aussi, il est proposé d'expérimenter des « clusters de transition » dans une dizaine de territoires volontaires. Ces territoires sont pris dans une contradiction mortifère : l'innovation responsable est un besoin vital (coproduction de nouveaux services, entrepreneuriat, économie du partage...) mais l'ingénierie et les moyens manquent. Il nous faut inventer une méthode frugale, un circuit court de la production de projets territoriaux.

Le cluster de transition est un petit écosystème local organisé dont l'objet est de dynamiser la transition du territoire : transition écologique bien sûr mais aussi économique, culturelle et sociale.

²¹ Voir à ce sujet Le télétravail : des avantages pour les entreprises, les travailleurs et les territoires, CGET, En bref n°10 décembre 2015 <http://www.cget.gouv.fr/ressources/publications>

²² <http://startupdeterritoire.fr>

²³ <http://superpublic.fr/>

Pour y parvenir, il convient de :

- mener des diagnostics collaboratifs de courte durée visant à l'économie de moyens, afin de cartographier les initiatives existantes et les potentiels, les besoins partagés et les chantiers prioritaires dans des domaines déjà répertoriés : agriculture-alimentation-santé, dépendance-âge-mobilité, entrepreneuriat-commerce, etc. ;
- constituer une communauté de projet, mettre en place des événements « démonstrateurs » (*fab lab* éphémère, *world café* sur les projets émergents, rencontres de territoires, etc.) ;
- définir les conditions de pérennité de cette opération de mobilisation courte.

Trois questions doivent être conservées à l'esprit :

- notamment dans les zones rurales, des équipements publics sont interrogés dans leur viabilité, leur vocation et leur fonctionnement : des bureaux de poste deviennent multifonctionnels, des maisons de services publics se mettent en place, les médiathèques engagent des mutations importantes. S'appuyer sur les tiers-lieux pour animer le territoire et proposer de nouveaux services, accompagner la mutation des services existants en s'inspirant des logiques de tiers-lieux sont deux mouvements convergents à articuler ;
- favoriser le travail en commun des agents publics et des acteurs du territoire pour favoriser la transformation de l'action publique et l'essor de l'innovation publique est une condition de durabilité de l'action ;
- organiser la diffusion sur le territoire d'expériences socialement innovantes et réussies ailleurs peut être un élément déclencheur de dynamiques locales.

Les 16 briques d'un cluster de transition

ESPACES	SERVICES AUX LOCATAIRES ET HABITANTS	INGENIERIE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DU CLUSTER	INGENIERIE AU SERVICE DES TERRITOIRES D'INNOVATION
Centre d'affaires, ruche, pépinière : location de bureaux ou d'espaces de travail pour entrepreneurs de + de 3 ans, services partagés	Office management : bureaux individuels temporaires, domiciliation, salles de réunion et de formation, conciergerie	Equipe d'animation, gestion, régie et développement	Appui à la conception d'une stratégie locale de développement de l'innovation responsable
Incubateur : Accompagner et accélérer les projets	Services collaboratifs : jardins partagés, laboratoire culinaire, groupement d'achats solidaires, ressourcerie et <i>upcycling</i> , échanges de savoirs, éco-mobilité,	Accompagnement de créateurs d'entreprises Coopérative d'activités, ingénierie d'accompagnement	Mobilisation d'investisseurs immobiliers éthiques et responsables

Espace de <i>coworking</i> Espaces d'accueil et de convivialité du « tiers-lieu » ; services mutualisés	Makerspaces : fablab Unité de production distribuée (3D)	Formation des habitants aux métiers développés par le cluster dont les technologies numériques	Ingénierie financière et juridique
Plateforme numérique Animation de la communauté, échanges de services de pair à pair, monnaie sociale, <i>open innovation</i>	Moyens d'hébergement pour résidences de courte durée	Conventions et salons d'affaires Journées portes ouvertes, accélération des projets de créations sur le territoire et promotion de la création d'activités	Qualification Identification des ressources et expertises : formation à l'innovation sociale

Récapitulatif

Les cinq pistes d'expérimentation répondent aux enjeux identifiés lors de groupes de travail.

THÉMATIQUES / ENJEUX	Pistes				
	1	2	3	4	5
Faciliter la collaboration multi-partenariale autour d'un projet d'innovation sociale					
Vers une nouvelle posture pour les collectivités territoriales : de gestionnaire à coproducteur de services avec les acteurs de la société civile.				x	
Pallier au manque de la capitalisation des connaissances produites par les innovateurs	x				
Questions autour de la sélection des projets				x	
Comment la collectivité territoriale peut-elle devenir garant des « communs » ?				x	
Développer des modes d'intégration de l'innovation sociale dans la politique publique					
Augmenter la capacité d'innovation des services publics par la formation destinée aux acteurs publics		x			
Créer un espace (physique ou pas) de dialogue entre innovateurs et agents publics					x
Favoriser l'émergence d'écosystèmes territoriaux favorables aux innovations sociales					
Intégrer le droit à « l'erreur »			x		
Etudier les rôles de l'institution dans l'articulation des dispositifs et des outils			x		
Développer ou améliorer les outils de transfert des bonnes pratiques			x		
Créer un inventaire d'écosystèmes territoriaux d'innovation sociale	x				

Conclusion et étapes suivantes

L'étude s'est appuyée sur une démarche collaborative appelant des acteurs divers à contribuer aux réflexions. Ainsi, la première réunion partenariale a réuni les représentants de 15 structures, une enquête a été menée auprès de 23 acteurs et trois groupes de travail réunissant chacun de dix à une quinzaine d'acteurs ont été organisés. Le premier objectif de cette démarche collective était d'identifier les acteurs impliqués dans le vaste champ d'innovations sociales, de comprendre leurs enjeux et d'approfondir les réflexions en matière de changement d'échelle à partir des envies, des constats et des propositions des acteurs de terrain. Nous avons ainsi identifié avec les participants, un nombre restreint d'enjeux pour l'acteur public dans le soutien au changement d'échelle des innovations sociales ainsi que les pistes d'expérimentations.

Le deuxième objectif de la démarche collective, moins évident que le premier, est de constituer une communauté d'acteurs d'innovation sociale connectant à l'échelle nationale différents acteurs et projets. Cette communauté, inclusive et évolutive, aura vocation de devenir un espace stratégique qui permet d'influencer les décisions politiques. En favorisant l'espace de débats et d'échanges, l'étude se voulait une première étape de la constitution de cette communauté. Les initiatives d'innovation et les politiques de soutien étant aujourd'hui marquées par une dispersion et segmentation, ce deuxième objectif doit être poursuivi par la mise en place d'expérimentations. Une fois les pistes d'expérimentations dégagées, les prochaines étapes seront :

- **l'approfondissement des pistes d'expérimentation**

Organiser des réunions partenariales afin d'approfondir et de formaliser les pistes d'expérimentations (définition d'objectifs opérationnels, identifications des partenaires et des ressources, choix de territoires, délais, etc.).

- **la constitution des équipes opérationnelles pour la mise en place des expérimentations**

Une fois les principaux partenaires et territoires d'expérimentations choisis, il s'agit de constituer pour chaque piste d'expérimentation une équipe de mise en œuvre. La mise en contact avec les acteurs dans le champ d'innovation sociale ayant participé ou non à l'étude est en cours.



Premier ministre
COMMISSARIAT
GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

RETROUVEZ-NOUS SUR

www.cget.gouv.fr

