

## **Vers un écosystème pour l'accélération des innovations sociales**

### **Première contribution de l'Institut Godin**

Novembre 2017

Soutenir l'émergence, le développement et la diffusion des innovations sociales en France est un objectif ambitieux qui répond aux enjeux actuels dans de nombreux domaines tels que l'alimentation, la culture, l'économie circulaire, l'éducation, l'habitat, l'insertion sociale et professionnelle, la mobilité, le numérique, la petite enfance, la santé, les services aux personnes et aux entreprises, le tourisme, etc. L'innovation sociale constitue non seulement un levier pour le développement local par la création d'activités économiques, mais aussi un outil pour la résilience et la transition écologique et sociale des territoires, aussi bien urbains que ruraux.

Une démarche d'innovation sociale permet d'aborder ces grandes thématiques de manière transversale et collective sur les territoires, en mobilisant l'ensemble des acteurs et citoyens directement concernés. L'innovation sociale ne se définit donc pas tant par les thématiques qu'elles touchent que par la manière dont elle permet de les aborder et de les traiter. Elle s'exprime dans la façon dont les acteurs locaux s'en saisissent, font remonter les problématiques spécifiques qu'ils rencontrent et s'organisent collectivement pour y répondre, en intégrant notamment les usagers.

Les innovations sociales sont multiples, elles prennent formes dans des dynamiques territoriales et apportent des réponses adaptées aux différents contextes, aux besoins et aspirations qui motivent leur émergence. Elles favorisent les transformations sociales nécessaires pour répondre durablement aux enjeux posés lorsqu'elles permettent d'agir structurellement sur les problématiques traitées. Leur dimension collective apparaît dans ce sens comme un élément clé, de même que le rôle des pouvoirs publics.

## **1/ La nécessité d'un soutien à l'émergence de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale**

Les dispositifs de soutien à l'émergence des innovations sociales sont principalement centrés sur les porteurs de projet qui viendraient à recourir à ces derniers. Cela suppose en général que les projets pré-existent et que le(s) porteur(s) désigné(s) réalise(nt) les démarches nécessaires pour trouver des appuis techniques et financiers auprès des partenaires disposant de ces outils. Si cette approche, traditionnellement privilégiée dans le soutien aux initiatives, est pertinente pour certaines initiatives, elle ne permet pas à proprement parler d'agir sur les conditions favorisant l'émergence de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale.

Par projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale il faut entendre des projets :

- reposant sur une démarche de prospective territoriale permettant notamment de mettre en lumière des tendances lourdes, de révéler des ressources latentes et les risques liés aux chocs externes, d'identifier des facteurs de résilience potentiels ;
- proposant des ruptures stratégiques et identifiant les potentielles sources d'innovations et de rebond ;
- portés par un collectif d'acteurs hétérogènes impliqués (multi-acteurs) et associant divers partenaires (multi-partenariales, notamment co-financeurs), privés et publics ;
- favorisant la co-construction avec les citoyens et futurs usagers à travers des espaces dédiés ;
- reposant sur une gouvernance démocratique et multi-partenariale ;
- s'appuyant sur une démarche de Recherche et Développement territorialisée, c'est-à-dire faisant intervenir des partenariats de recherche permettant de traiter des problématiques co-construites avec les acteurs, de lever les verrous rencontrés, de faire émerger de nouvelles connaissances, dans l'optique de favoriser le développement des initiatives et des coopérations.

En effet, ces projets relèvent d'un processus collectif ascendant qui prend forme sur les territoires à partir de la participation d'acteurs multiples, créant ainsi les conditions d'un système d'innovation localisé, au sens d'organisation des coopérations entre acteurs sur un territoire donné. La solution n'est plus apportée par une seule organisation dont l'action est centrée sur les bénéficiaires, elle est co-construite par un collectif d'acteurs, souvent de nature hétérogène et incluant les bénéficiaires, partageant une vision commune et recherchant une action plus structurelle sur un territoire donné qui fait sens pour eux. Cette vision commune de l'avenir, d'un futur souhaitable, met en mouvement un groupe d'acteurs qui peuvent alors se coordonner pour se rapprocher de ce point fixe qu'ils se sont construits de manière projective. Ce processus de co-construction mêle à la fois idéation, imagination et créativité, et s'objective à travers le « projet » collectif.

**Aussi, la phase « amont » qui consiste pour les différents acteurs d'un même territoire concernés par une problématique commune à établir ces constats, exprimer une vision partagée des actions à mener et se coordonner, nécessite de déployer des ressources humaines importantes et dans la durée. Cette phase indispensable, qui accroît la pertinence des projets tout en diminuant le risque lors de la mise en œuvre, fait peu l'objet d'accompagnement et de financement dans le système français de soutien à l'innovation sociale, en raison notamment de l'incertitude sur ce qu'il en ressortira, de l'impossibilité d'en connaître le résultat à l'avance.**

**En s’inspirant de l’exemple de « Co-Create » à Bruxelles, il serait souhaitable de développer des dispositifs qui incluent deux phases de financements : la construction collective de l’aspiration sociale (4 à 6 mois minimum) puis la réalisation du projet (3 à 5 ans).**

La première phase renvoie à la prospective territoriale et l’identification de potentielles sources d’innovation et de rebond face à un contexte territorial spécifique donné. Suite à des constats partagés, elle vise l’expression d’une vision commune et projective ainsi que la codétermination de thématiques d’intérêt collectif à partir desquelles les acteurs vont coopérer afin de développer des activités économiques cohérentes pour atteindre cet horizon. Elle constitue également une première étape de formation du collectif d’acteurs porteur du projet et de recherche de partenariats, dans une perspective de coportage et de coconstruction de la démarche, notamment par la mise en place d’espaces de gouvernance démocratique. Les acteurs du territoire sont incités à faire émerger par eux-mêmes les champs ou thématiques structurelles qui nécessitent une coopération multi-acteurs pour un changement durable et des retombées économiques locales.

La deuxième phase correspond au déploiement du projet de territoire par la mise en œuvre effective des coopérations permettant de développer des activités économiques novatrices, génératrices de solutions intégrées pour les populations locales et de transformations pour le territoire. Elle constitue également une étape d’élargissement du collectif et des potentialités, dans la perspective d’un effet d’entraînement et de synergie territoriale.

## **2/ Une approche de l’évaluation continue, dynamique et cohérente avec l’innovation sociale**

Ces dernières années, la « mesure d’impact social », qui s’est progressivement substituée à « l’évaluation d’impact social », a notablement imprégné les débats sur l’évaluation de l’innovation sociale, en étroite relation avec le développement de l’investissement à impact social. Dans cette optique, l’évaluation consiste à objectiver quantitativement et de manière sommative l’impact social résultant d’une organisation, dans une logique de performance sociale et financière pour l’investisseur. Cela suppose notamment d’isoler l’effet d’une seule organisation sur une population cible (impact isolé), indépendamment de l’environnement dans lequel cette population évolue (relation causale).

Si ces principes d’évaluation directement issus de la Gestion Axée sur Résultat – et qui restent questionnants du point de vue de l’excès de déterminisme causal qu’ils impliquent et des méthodes employées – correspondent peut-être à certains projets, ils ne peuvent s’appliquer à des projets territoriaux à haut potentiel d’innovation sociale, qui s’inscrivent dans une logique d’impact collectif. Celle-ci vise à accroître les changements générés par une approche systémique basée sur l’action expérimentale d’un collectif d’organisations dans le cadre d’une vision et d’objectifs partagés. Dans cette perspective, non seulement l’action porte davantage sur les causes du problème que sur ses effets, de manière plus structurelle et transformatrice, mais aussi le processus se structure autour de conventions et de modes de coordination collectifs irréductibles à une seule organisation. Cela rejoint également le fait qu’il est impossible et paradoxal de vouloir prédéterminer la forme et les effets avant même la réalisation d’un processus d’innovation sociale, ce que fait la mesure d’impact dans l’optique de faciliter les investissements. Non seulement l’innovation ne se décrète pas, mais elle émerge dans l’incertitude au cours des réalisations.

**Aussi, la mesure d’impact social, bien que de plus en plus associée à l’innovation sociale, est antinomique avec cette dernière.**

À l'encontre d'un modèle évaluatif basé sur une forme de preuve du rendement des fonds investis par l'impact, il est possible d'**envisager d'autres pistes prometteuses dans l'optique de construire un cadre évaluatif qui s'étaye sur les spécificités des innovations sociales et en respecte la sérendipité. L'enjeu réside alors dans la co-construction d'outils permettant d'apprécier les écarts entre un idéal collectif à atteindre et les actions mises en place pour y parvenir.**

### **3/ Des conditions favorisant le développement de projets territoriaux à haut potentiel d'innovation sociale**

Afin de favoriser les dynamiques collectives territoriales et intersectorielles, il est nécessaire de dépasser l'approche par les besoins, les politiques filières ou le fonctionnement en silos souvent constatés dans les politiques publiques. Cela suppose de privilégier, face à un problème complexe, une approche systémique génératrice de changements basée sur l'action expérimentale d'un collectif d'organisations dans le cadre d'une vision et d'objectifs partagés. Aussi, **le financement de telles dynamiques devrait se faire selon une logique d'action collective, respectant ainsi l'investissement de chacune des parties prenantes du projet. La fonction de médiation territoriale doit également être soutenue pour être opérationnelle.** Celle-ci assure la mobilisation collective et la coordination, et garantit l'accessibilité de la démarche, en particulier pour les bénéficiaires.

Les pouvoirs publics ont également un rôle essentiel à tenir (définition des problèmes, co-construction des réponses à y apporter, voire portage de la fonction de médiation territoriale) et doivent donc être parties prenantes à part entière, et pas uniquement en tant que financeurs. **Comme le préconise le CGET dans son Rapport de 2017<sup>1</sup>, il est notamment nécessaire d'accélérer la formation des agents publics à l'innovation sociale et territoriale, de proposer un cadre plus favorable à l'innovation dans les structures publiques et d'aider les structures publiques à adopter une posture de coproduction de l'action publique.**

Si l'innovation sociale peut se traduire par la création d'activités économiques génératrices de revenus, les leviers de ce développement restent néanmoins non marchands. La réciprocité et la redistribution sont des ressources essentielles qu'il convient de reconnaître et de faire perdurer. **La réussite des projets de territoire requiert un investissement, et donc des ressources financières sur le long terme. Or, les dispositifs existants insistent largement sur l'autofinancement à trois ans des initiatives. C'est au contraire lorsque celles-ci font leurs preuves que les financements devraient s'accroître pour amplifier les effets.**

Par ailleurs, l'offre d'accompagnement est encore trop souvent centrée sur le porteur de projet qui bénéficie d'un accompagnement unilatéral en passant d'un dispositif à l'autre. Si cette logique est pertinente pour de nombreux projets, elle s'adapte mal à des projets territoriaux collectifs. Il apparaît donc nécessaire, dans une perspective d'écosystème d'innovation sociale, de **pouvoir s'appuyer sur des outils et espaces permettant de structurer et d'accompagner techniquement les démarches collectives à travers l'équipement, la formation et le soutien des acteurs et**

---

<sup>1</sup> *Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants - Analyse des rôles de l'acteur public*, CGET, novembre 2017.

**réseaux locaux de l'accompagnement et de l'innovation, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire qui sont souvent les premiers interlocuteurs sur ce type de projets.**

#### **4/ Des mesures pour faciliter la diffusion des innovations sociales**

La diffusion des innovations sociales est souvent perçue sous l'angle de l'essaimage des initiatives et de leur diffusion à grande échelle. Or, les initiatives montrent que la diffusion relève avant tout d'un processus complexe et non-linéaire de changement des pratiques (nouveaux usages, nouvelles habitudes, évolution des pratiques professionnelles, etc.) et représentations des acteurs et citoyens sur le territoire et d'un phénomène de « traduction » en fonction des configurations locales. Il apparaît donc **indispensable de prendre en considération différentes modalités de diffusion de l'innovation sociale qui requiert, tout comme son émergence et sa consolidation, des financements spécifiques et ouverts afin de renforcer les dynamiques d'apprentissages à l'œuvre grâce à des ressources humaines et du temps dédiés.**

De nombreuses initiatives qui émergent bénéficient de formes de « compagnonnage territorial », autrement dit de l'appui d'autres initiatives à travers un échange de méthode et de pratiques. Dans cette logique, c'est avant tout la manière de faire qui se diffuse et s'adapte au contexte et aux acteurs locaux. Il est également essentiel de **rendre visibles ces démarches de « compagnonnage territorial », de soutenir cette fonction spécifique aussi bien financièrement que techniquement, car elles supposent non seulement du temps humain mais aussi des outils spécifiques.**

**La recherche universitaire sur les innovations sociales et en particulier sur la diffusion doit être soutenue afin d'en comprendre les ressorts, les freins et obstacles ainsi que les réussites. Elle contribue à modéliser les initiatives qui, relevant de processus complexes d'appropriation et de territorialisation, ne peuvent se diffuser à l'identique.**

**La diffusion des innovations sociales suppose plus largement une diffusion du concept même auprès des intermédiaires et dans les différentes sphères institutionnelles, notamment publiques, à travers la formation et une plus grande visibilité des innovations sociales (Rapport CGET).**

#### **Quelques références**

Besançon, E. Chochoy, N. (2017), « Evaluer les transformations sociales dans une approche socio-territoriale de l'innovation sociale », Congrès des économistes, *L'innovation : Quel cadre structurel ? Quels outils ?*, Université Libre de Bruxelles, 30 novembre.

Besançon, E., Chochoy, N., Guyon, T. (2013), *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. Collection L'Esprit économique, Série Economie et Innovation, Paris : L'Harmattan.

Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Fontaine, G., Guyon, T., Martell, Y. (2017), « Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles Territoriaux de Coopération

Économique », 5e Colloque international du CRISES, *Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation*, Montréal, 6 et 7 avril 2017.

CGET (2017), *Accompagnement au changement d'échelle des projets locaux socialement innovants - Analyse des rôles de l'acteur public*, novembre.

Sociologies Pratiques (2015), *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, n° 31.