

Projet de Fin d'Etudes

**L'innovation sociale et l'initiative
citoyenne comme leviers du
développement local et d'une
planification territoriale créative**



2017-2018

Directeur de recherche
Hamdouch Abdelillah

Durif Clémence

L'innovation sociale et l'initiative citoyenne comme leviers du développement local et d'une planification territoriale créative

**Abdelillah Hamdouch
Clémence Durif
2017-2018**

AVERTISSEMENT

Cette recherche a fait appel à des lectures, enquêtes et interviews. Tout emprunt à des contenus d'interviews, des écrits autres que strictement personnel, toute reproduction et citation, font systématiquement l'objet d'un référencement.

L'auteur (les auteurs) de cette recherche a (ont) signé une attestation sur l'honneur de non plagiat.

Formation par la recherche, Projet de Fin d'Etudes en génie de l'aménagement et de l'environnement

La formation au génie de l'aménagement et de l'environnement, assurée par le département aménagement et environnement de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Tours, associe dans le champ de l'urbanisme, de l'aménagement des espaces fortement à faiblement anthropisés, l'acquisition de connaissances fondamentales, l'acquisition de techniques et de savoir faire, la formation à la pratique professionnelle et la formation par la recherche. Cette dernière ne vise pas à former les seuls futurs élèves désireux de prolonger leur formation par les études doctorales, mais tout en ouvrant à cette voie, elle vise tout d'abord à favoriser la capacité des futurs ingénieurs à :

- Accroître leurs compétences en matière de pratique professionnelle par la mobilisation de connaissances et de techniques, dont les fondements et contenus ont été explorés le plus finement possible afin d'en assurer une bonne maîtrise intellectuelle et pratique,
- Accroître la capacité des ingénieurs en génie de l'aménagement et de l'environnement à innover tant en matière de méthodes que d'outils, mobilisables pour affronter et résoudre les problèmes complexes posés par l'organisation et la gestion des espaces.

La formation par la recherche inclut un exercice individuel de recherche, le projet de fin d'études (P.F.E.), situé en dernière année de formation des élèves ingénieurs. Cet exercice correspond à un stage d'une durée minimum de trois mois, en laboratoire de recherche, principalement au sein de l'équipe Ingénierie du Projet d'Aménagement, Paysage et Environnement de l'UMR 6173 CITERES à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs du département aménagement.

Le travail de recherche, dont l'objectif de base est d'acquérir une compétence méthodologique en matière de recherche, doit répondre à l'un des deux grands objectifs :

- Développer toute ou partie d'une méthode ou d'un outil nouveau permettant le traitement innovant d'un problème d'aménagement
- Approfondir les connaissances de base pour mieux affronter une question complexe en matière d'aménagement.

Afin de valoriser ce travail de recherche nous avons décidé de mettre en ligne sur la base du Système Universitaire de Documentation (SUDOC), les mémoires à partir de la mention bien.

Remerciements

Je tenais à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et encouragé pour ce projet de fin d'études, en espérant que le travail fourni saura répondre aux attentes du corps enseignant.

Pour l'heure, mes remerciements vont à Mr Abdelillah Hamdouch pour m'avoir encadré dans ce projet et orienté dans mes recherches.

Je remercie Mme Cécile Dublanche, directrice de Villes au Carré, pour son encadrement et son aide dans mes recherches d'initiatives socialement innovantes. Merci également à Hélène Delpeyroux, chargée de mission à Villes au Carré pour m'avoir consacré du temps et transmis de nombreuses informations.

Enfin, je remercie l'ensemble des acteurs qui ont répondu à mon questionnaire ce qui a permis une analyse concrète et plus juste des initiatives innovantes étudiées.

Sommaire

Remerciements	6
Introduction	8
Problématique de recherche	9
I. Une volonté nouvelle	10
i. L'enjeu de l'innovation sociale	10
ii. Innover dans tous les territoires.....	12
iii. Changement d'échelle	16
II. Emergence de « facilitateurs » sur les territoires.....	18
i. Les porteurs d'innovation	18
ii. Démocratie Permanente	21
iii. Villes au Carré.....	24
III. Etudes de cas.....	25
i. Méthodologie	26
Projets socialement innovants en région Centre-Val de Loire.....	29
ii. Néolink, moteur de solidarités	29
iii. Les Compagnons Bâisseurs en région Centre-Val de Loire : solidarité itinérante en chantiers.....	31
iv. L'Hirondelle, épicerie bio itinérante	35
v. La Ressourcerie la Charpentière	36
vi. Wimoov, la mobilité inclusive	40
vii. Nékoé, l'innovation par les services	42
viii. L'ESS, source d'innovation sociale	46
Conclusion	50
Bibliographie/Sitographie.....	52
Table des figures	55

Introduction

La première partie de ce PFE avait pour but de définir le cadre global de l'étude. Tout d'abord elle a permis de déterminer le concept d'innovation sociale et d'explicitier les différentes étapes de son processus. Ainsi, l'objectif principal était de dresser un état de l'art des ouvrages universitaires internationaux qui ont pour objet d'étude l'innovation sociale. Parmi les chercheurs cités, nous pouvons nommer J-L.Klein, J-M.Fontan et J.Cloutier, membres du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), (centre interuniversitaire québécois) qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales » qui a notamment fait l'objet d'un colloque international en 2014. En Europe nous pensons à F.Moulaert, directeur du groupe de recherche « *Urban and Regional Planning Research Group* » et A.Hamdouch membre du « *Research Network on Innovation* » (RNI) qui ont fortement contribué à la recherche sur l'innovation sociale dans la gouvernance et le développement urbain. Des chercheurs internationaux ont contribué à l'appropriation de la notion d'innovation notamment à travers une multitude d'études de cas dont un échantillon se concentre dans « *The International handbook on social innovation* ».

Les chercheurs se questionnent également sur des méthodes pour mettre en évidence des facteurs facilitant l'émergence d'innovations sociales sur les territoires. Il apparaît que le territoire est déterminant dans le processus d'initiative locale. Ainsi il serait possible de dresser des critères d'analyse, c'est l'objectif de la grille élaborée qui sera utilisée dans cette partie pour les études de cas. Le panel des innovations sociales dans le domaine de l'aménagement est diversifié, la majorité des connaissances que nous en avons sont issues d'analyses des expérimentations réalisées dans le monde et dont certaines ont été citées dans ce précédent travail. Fort de ce balayage succinct de démarches socialement innovantes à l'international, la deuxième partie de ce PFE s'intéresse désormais à des cas d'étude concrets en région Centre-Val de Loire.

Cette deuxième partie se concentrera sur le cas français en contextualisant tout d'abord l'évolution de la perception de l'innovation sociale comme levier de développement local par les politiques publiques nationales. Nous étudierons par la suite, la mise en place d'un réseau d'acteurs « facilitateurs » d'initiatives citoyennes

sur le territoire de la région Centre à travers la démarche de Démocratie Permanente. Enfin, des projets socialement innovants qui ont vu le jour dans la région seront analysés à partir de la retranscription de témoignages de porteurs de projet.

Pour rappel, l'innovation sociale est un processus mis en œuvre par soi et pour soi qui passe par des étapes clés et dont l'objectif est d'aller de la prise de conscience à la prise de pouvoir. Ce processus peu institutionnalisé est caractéristique d'une stratégie *bottom-up*. Cependant, la planification territoriale a tendance à être organisée de manière hiérarchisée ce qui limite les expérimentations.

Problématique de recherche

Peu de données existent sur le résultat de l'innovation sociale, la majorité se concentre sur le processus. S'approprier cette notion nécessite de développer de nouveaux outils de recherche, et en partie, d'aborder l'innovation sociale empiriquement à travers l'analyse de cas particuliers. Ainsi, la recherche sur l'innovation sociale est elle-même organisée de façon socialement innovante. En effet, avant de pouvoir analyser les retombées des démarches innovantes, les chercheurs se sont questionnés en profondeur sur leurs méthodes de collecte d'informations qui se devaient être elles aussi innovantes. Dans ce contexte, j'ai opté pour une méthode empirique. Si dans la première partie, elle fut essentiellement basée sur mes lectures et les données issues des recherches recueillies et analysées par différents spécialistes ; dans la deuxième partie, je recueillerai directement la parole des porteurs de projets socialement innovants. Dans un premier temps, croiser les différentes approches des chercheurs m'a permis de définir une nouvelle grille d'analyse. Cette grille d'analyse servira dans un second temps à l'élaboration d'un questionnaire destiné aux innovateurs.

Ce travail a pour objectif d'étudier les processus permettant d'identifier les initiatives citoyennes et de les valoriser dans le cadre d'approches de l'aménagement et d'une planification territoriale mieux adaptée aux défis d'un développement local plus équilibré et durable.

Au semestre précédent, à travers un état de l'art, mon objectif était de définir la notion d'innovation sociale et d'en comprendre le processus pour élaborer à travers les travaux recensés, une grille d'analyse permettant de saisir les caractéristiques de l'innovation sociale.

Dans cette partie, une des problématiques récurrente pour l'innovation sociale est de trouver des moyens efficaces pour permettre le changement d'échelle et/ou la diffusion de projets locaux qui fonctionnent bien. Par quels moyens, les acteurs des territoires peuvent-il donner une dimension nationale aux projets socialement innovants qui ont fait leurs preuves localement ?

Dans l'ensemble de ce PFE, nous nous questionnerons sur la capacité des initiatives citoyennes à changer la manière de penser la planification du territoire.

L'hypothèse principale est la suivante : l'innovation sociale peut jouer un rôle dans la planification créative du territoire comme lien entre les ressources, les actions et surtout les acteurs locaux.

I. Une volonté nouvelle

Le constat actuel est qu'il germe sur les territoires de nombreuses étincelles mais aucune activation de coopération pour faire persister la flamme.

« Les territoires foisonnent d'initiatives. C'est là que se jouent les solutions et les politiques publiques de demain. L'enjeu aujourd'hui, est de passer de l'échelle locale à l'échelle nationale. » Emmanuel Dupont, responsable de l'équipe stratégie de recherche et d'innovation du CGET. (CGET, 2018a).

i. L'enjeu de l'innovation sociale

La valorisation des innovations sociales devient un sujet de société désormais de premier plan ; il va donc concerner de façon croissante toutes les parties prenantes à travers de nouvelles alliances qui se cherchent entre structures de l'économie sociale et solidaire, associations, fondations, entreprises, citoyens, pouvoirs publics... Les territoires apparaissent alors comme les laboratoires de ces innovations sociales. Pour que la transition soit réussie, elles ont besoin de changer d'échelle et de rendre compte de leurs impacts sociaux. Pour cela, il est nécessaire d'avoir un environnement favorable qui comprend du travail, de la matière grise et des outils. Les structures de supports jouent également un rôle essentiel dans l'innovation (AVISE, 2015).

Le contexte actuel favorise l'émergence d'un « devoir d'alliance », plébiscité par l'ensemble des acteurs. En effet, notre société semble aujourd'hui traverser une succession de crises ; crise de l'état providence, crise de l'emploi, crise environnementale ou encore crise économique ; ces défis apparaissent néanmoins comme une opportunité de rassembler des acteurs autour de solutions innovantes pour le bien commun. C'est ce qui est mis en avant à travers des partenariats, des alliances, des mises en réseaux d'acteurs qui ne s'étaient jamais rencontrés auparavant (associations, entreprises etc). D'autre part, la puissance publique, c'est-à-dire l'Etat et les collectivités locales sont des acteurs essentiels notamment pour les subventions publiques qui financent les associations ; la baisse des dotations publiques remet alors en question le modèle de fonctionnement associatif et débouche sur un défi majeur et stimulant : comment construire et mettre en place des solutions innovantes pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux actuels des territoires.

Une dynamique s'enclenche à l'échelle nationale, l'innovation sociale est aujourd'hui identifiée et les politiques publiques nationales accélèrent leurs actions visant à soutenir son développement. On peut citer en exemple le lancement par l'Etat de « La France s'engage » en 2014 pour encourager des projets socialement innovants ou plus récemment, le lancement de l'accélérateur d'innovation sociale par le Haut commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale en Janvier dernier (CGET, 2018b). Cette impulsion met en avant la volonté des politiques d'affirmer l'innovation sociale comme un levier majeur pour la transformation durable de la France. L'accélérateur est présenté comme un outil de soutien dont le but est de permettre aux initiatives locales de devenir nationales ; de favoriser leur identification ainsi que de financer et simplifier administrativement l'expérimentation de projets innovants. Cette nouvelle volonté s'identifie sous le concept de « French Impact », un « label » qui cherche à fédérer une communauté et valoriser les différents acteurs de l'innovation sociale (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2018). Ainsi, l'accélérateur d'innovations sociales repose sur l'ouverture des données recueillies à l'échelle locale via une plateforme numérique (*open source*) et la co-construction par l'expérimentation dans certains territoires pilotes (CGET, 2018b).



ii. Innover dans tous les territoires

En 2015, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) publie un document dans lequel est mis en avant dix leviers d'innovation pour les territoires de faible densité¹. D'après leurs critères d'étude, du point de vue de l'innovation², les territoires de faible densité sont définis comme des espaces qui ont, en théorie, une faible capacité à innover car peu dotés de « facteurs classiques de l'innovation³ » tels que définis par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (CGET, 2015). A l'aide d'une vingtaine d'indicateurs, les intercommunalités françaises ont été classées par déciles afin de calculer leur capacité d'innovation théorique ; en découle la carte ci-dessous identifiant les intercommunalités dont la

¹ Les territoires de faible densité sont ceux situés hors des espaces urbains denses. Cela correspond à environ 90% des intercommunalités françaises.

² Dans cette étude, l'innovation renvoie à tous les domaines et pas uniquement à celui de l'innovation sociale.

³ Concentration de talents et d'individus de la classe créative, présence de recherche et développement (matière grise), présence d'un réseau de compétences et de partenaires potentiels, accès au financement de l'innovation.

capacité d'innovation théorique est la plus faible (en clair) à celles dont elle est la plus forte (en marron foncé) (Figure 1).

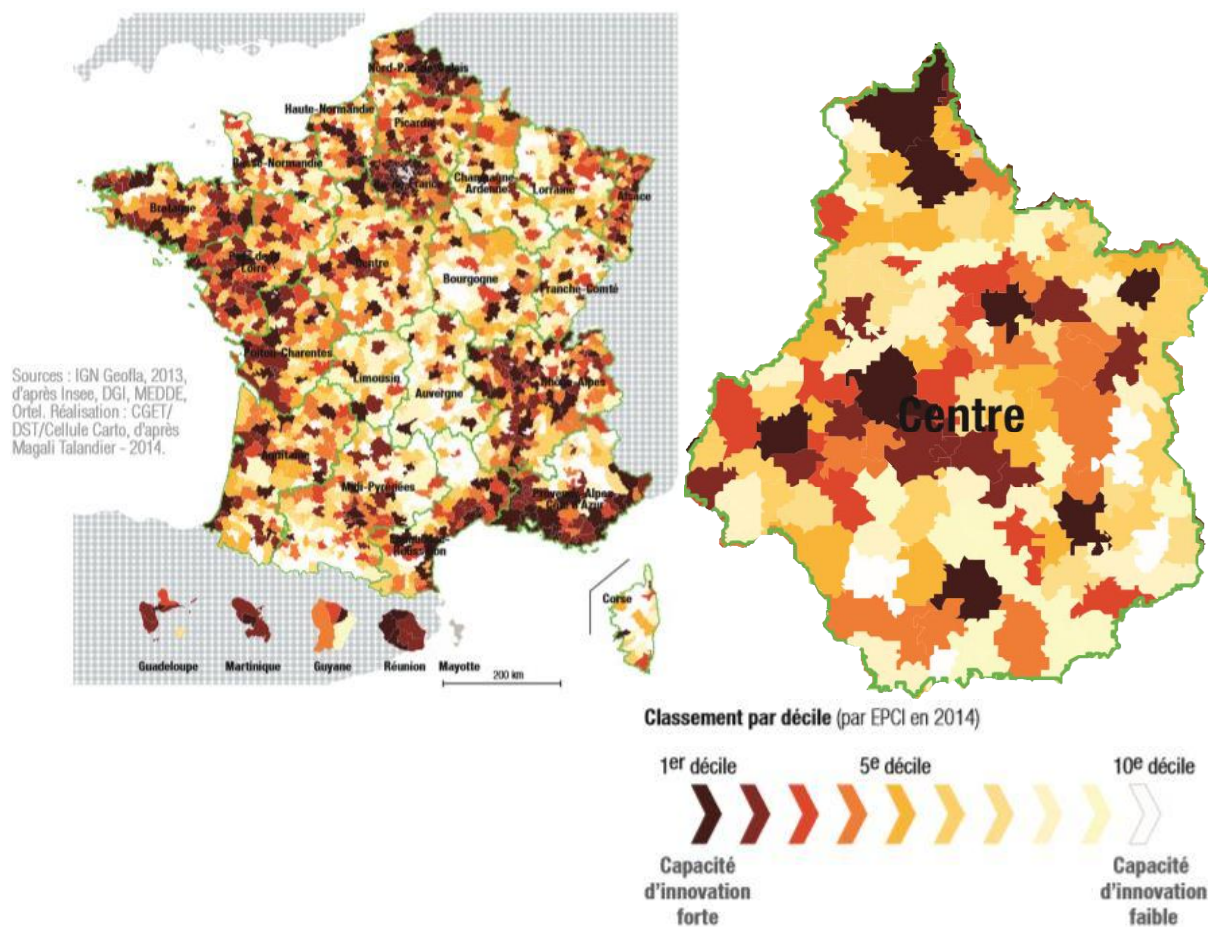


Figure 1 : Cartes de la capacité d'innovation théorique des intercommunalités françaises. Source (CGET, 2015).

Parallèlement, en politique de la ville, les projets innovants concernent les quartiers prioritaires. Pendant deux ans, le CGET a réalisé une étude sur les ressorts de l'innovation dans les quartiers prioritaires dans le but de repérer les facteurs de développement économique. Cette étude au niveau national s'est intéressée au processus d'innovation dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville à travers une centaine d'initiatives entre 2015 et 2016. Le constat est que malgré le déficit de « facteurs classiques d'innovation », les quartiers prioritaires regorgent d'innovations qui répondent aux besoins sociaux. Malgré tout, des inégalités sont présentes et constituent des obstacles fréquents : difficultés de financement, d'accès aux réseaux d'affaires... En réaction à cette étude a été créé en ligne un lab « innovation et territoires » permettant de valoriser les bonnes pratiques et de rapprocher une communauté d'acteurs (CGET, 2017a).

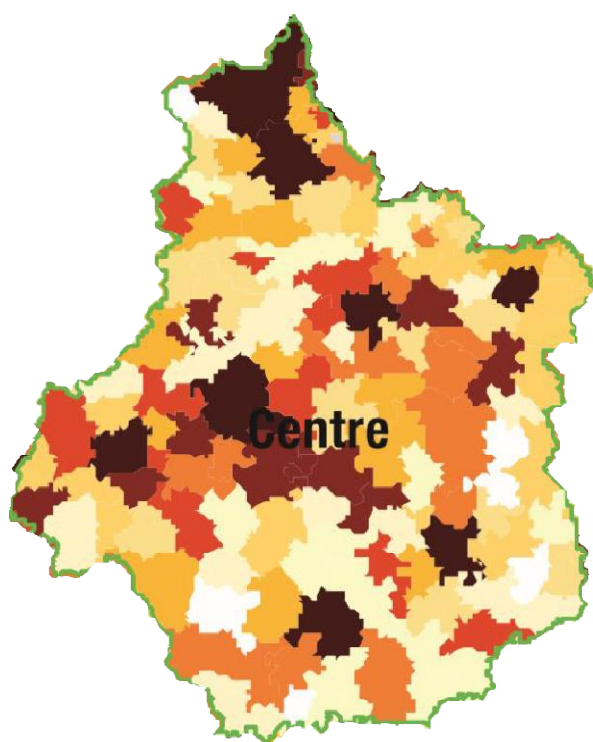


Figure 2 Carte de la capacité d'innover théorique des intercommunalités en région Centre-Val de Loire (CGET, 2015)

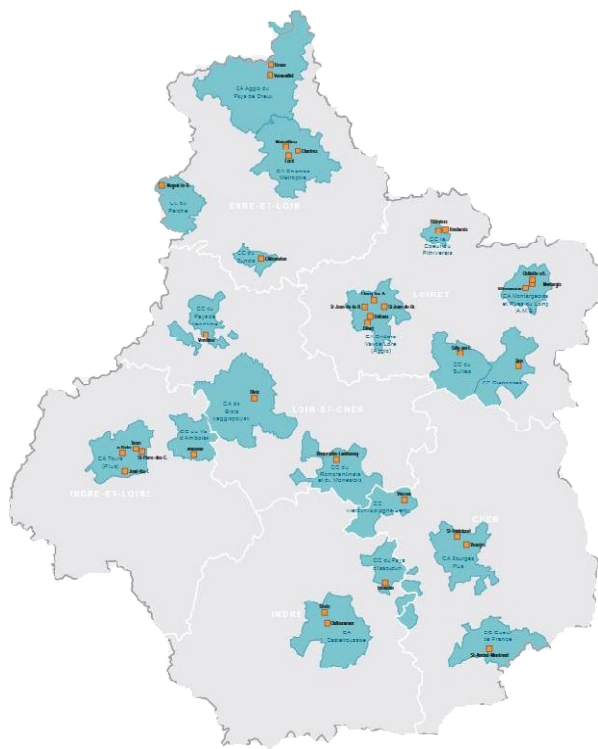


Figure 3 Carte des quartiers prioritaires en politique de la ville en région Centre-Val de Loire. Source : Atlas des QPV région Centre-Val de Loire. (CGET, 2017b).

La mise en parallèle des deux cartes ci-dessus révèle que les quartiers prioritaires, politique de la ville (Figure 3) correspondent aux terrains d'innovations avec de réels potentiels de développement (Figure 2). En effet, les résultats de l'étude menée par le CGET « L'innovation, moteur de développement économique et d'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville » montrent que les innovations sont de natures variées (sociale, technologique, marketing) et sont porteuses de formes d'innovations territoriales structurant durablement des partenariats locaux entre acteurs publics et privés (CGET, 2017a). La pluralité se retrouve également dans la typologie des innovateurs. Ceux-ci peuvent aussi bien être des entrepreneurs individuels (classiques ou sociaux), de grandes entreprises, fondations, des acteurs publics ou des associations relevant de la politique de la ville (Avisé, 2015).

De la mise en évidence des leviers caractérisant les territoires et des résultats de l'étude d'une quinzaine de cas, découle une typologie des territoires innovants. Le CGET détermine trois profils de territoires peu denses innovants (CGET, 2015).

Le « territoire laboratoire »

Ce territoire constitue un espace d'expérimentation qui s'appuie sur une demande ou un enjeu local pour catalyser le développement de solutions innovantes. La capacité à innover de ce type de territoires est donc intimement liée à la faible densité elle-même. Celle-ci appelle au développement de modèles alternatifs en matière de services de santé, de mobilité, de formes de distribution, de travail, d'habitat, de participation citoyenne et de gestion des ressources. La visée du « territoire laboratoire » est alors d'inventer des solutions dans l'optique de les dupliquer ailleurs contrairement au « territoire pépité » qui vise précisément à développer des services ou produits spécifiques non reproductibles.

Le « territoire pépité »

Il repose sur un modèle de développement territorial qui lui est propre, fondé sur la valorisation des ressources locales. Il peut s'agir de ressources rares comme le patrimoine mais aussi de compétences spécifiques qui permettent de le différencier ; on pense par exemple au savoir-faire artisanal ou industriel.

Le « territoire coopératif »

Ce modèle repose sur une stratégie de développement qui s'appuie sur des coopérations avec d'autres territoires ou avec des acteurs extérieurs au territoire. Ces coopérations peuvent être diverses : coopération avec un espace de forte densité (proche d'une ville) en développant un projet fondé sur la complémentarité des densités ; coopération entre territoires de faible densité, qui permet un rôle facilitateur au travers des retours d'expérience, de méthodologie... et enfin la coopération transfrontalière qui permet d'importer de nouvelles solutions au sein du territoire ou de profiter du rayonnement des territoires alentours.

La conclusion de l'étude est qu'il est possible de faire émerger et de développer des projets innovants dans des territoires de faible densité ; le facteur décisif est qu'il faut que ces territoires prennent conscience de leur pouvoir innovateur, qu'ils s'approprient leur créativité localement pour systématiser les initiatives innovantes. Dans cette optique, le CGET s'engage auprès des territoires ruraux à travers les contrats de plan Etat-régions qui visent à amplifier les capacités de développement et

d'innovation. Au-delà de ces mesures, le CGET soutient l'innovation dans les territoires par le biais d'une démarche pilote « territoires catalyseurs d'innovation ». Ces derniers sont perçus comme des lieux d'expérimentation et de déploiement de solutions nouvelles dans les champs du développement économique, de l'aménagement, de l'énergie et de la mobilité. Malheureusement la région Centre-Val de Loire n'est pas l'une des six régions sélectionnées pour les projets pilotes. La mise en place d'outils innovants par les politiques publiques permettra de rendre plus lisible et compréhensible l'action publique ; de replacer l'intérêt de l'action collective et de l'engagement et de retisser un lien fort entre l'action publique et les citoyens.

iii. Changement d'échelle

Le changement d'échelle est une étape clé pour la pérennité des initiatives. Deux transitions sont exposées dans les articles de De Sousa Cardoso et Lambert construits en réponse l'un de l'autre (De Sousa Cardoso, 2017; Lambert, 2018). Alors que pour De Sousa Cardoso, il faut « coopérer localement pour innover globalement » ; Lambert énonce qu'il faut « innover localement, coopérer globalement ».

Selon Cyril de Sousa Cardoso, l'innovation sociale reste avant tout locale car elle a besoin de la relation humaine pour se développer ; de ce fait, elle se développera d'autant plus si l'interaction est directe sur le territoire (De Sousa Cardoso, 2017). Ce sont avant tout les interactions humaines, les idées qu'elles suscitent qui vont entraîner les coopérations nécessaires à l'enclenchement du processus d'innovation sociale. Pour l'auteur, l'innovation est avant tout une affaire humaine ; sur ce fondement, il détermine un triptyque sur lequel peuvent s'appuyer les acteurs et territoires désireux d'innover (Figure 4).

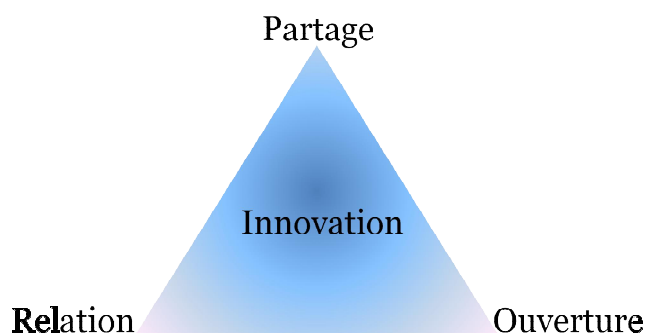


Figure 4: Triptyque des aspects permettant d'innover

Le partage évoque le partage de nos idées, de notre créativité avec les autres individus et notre environnement. En effet, nous sommes actuellement confrontés à des enjeux sociétaux communs à différents territoires quelle que soit l'échelle (internationale, nationale, régionale, locale). De plus, les outils numériques nous offrent la possibilité d'élargir nos horizons de créativité. Par conséquent, partant des mêmes constats, il y a des chances de créer des réponses semblables aux problèmes ; ainsi, plutôt que de chercher à protéger nos idées et les limiter à un cercle restreint, les innovateurs ont tout intérêt à les partager. La créativité se développe avec les relations ; l'innovation c'est transformer ces idées créatives en réalité. Là encore, les outils numériques nous permettent des connexions « insolites » délocalisées. Cependant, bien qu'avec Internet la créativité tende à devenir globale, l'innovation elle, reste territoriale et locale de par son côté identitaire. Aucune technologie ne peut remplacer la cohésion directe d'une communauté. Ce sont les interactions humaines qui permettent les coopérations nécessaires au processus d'innovation sociale. Il faut que l'idée créatrice fasse écho chez les acteurs locaux pour qu'ils se l'approprient avant de la concrétiser. Enfin, l'ouverture à la diversité va favoriser la collaboration et le partenariat. Le rôle du territoire est alors essentiel en tant que facilitateur car il offre la proximité essentielle pour des « rencontres improbables » et des relations de confiance. De ce fait, les territoires les plus performants sont ceux qui inventent et s'organisent localement et en cohérence avec leur identité.

Dans son article, Lambert nuance les propos de De Sousa Cardoso (Lambert, 2018). D'après lui, une approche intégrée limitée uniquement à la coopération locale est réductrice face aux problématiques complexes actuelles auxquelles on répondrait inefficacement si on les considérait isolément dans la pratique. Il existe un réel besoin de décloisonner le champ d'action des différents acteurs des territoires. Adapter les

compétences dans les domaines (par exemple l'innovation) à l'échelle territoriale est un enjeu déterminant pour la réussite de projets de développement territorial. Cela dépend en partie de la capacité des politiques publiques à faire la transmission/le pivot entre les différentes échelles de sorte à garantir le déploiement des innovations. Un équilibre doit être trouvé pour créer un écosystème innovant de l'échelle locale à l'échelle globale. Il faut voir les territoires dans leurs complémentarités et non plus dans leurs avantages concurrentiels de sorte à promouvoir une mise en réseau et un écosystème stable.

II. Emergence de « facilitateurs » sur les territoires

i. Les porteurs d'innovation

L'Avise (agence d'ingénierie et de services) identifie six dimensions possible d'une innovation (Figure 5) (Avise, 2015).

INNOVATION DE PRODUIT, DE SERVICE OU D'USAGE <i>améliore les produits, services, usages existants ou en introduit de nouveaux.</i>	INNOVATION DE PROCÉDÉ OU D'ORGANISATION <i>change la manière dont l'entreprise organise son travail et sa chaîne logistique.</i>	INNOVATION MARKETING ET COMMERCIALE <i>change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre.</i>
INNOVATION SOCIALE <i>apporte de nouvelles réponses à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits.</i>	INNOVATION TECHNOLOGIQUE <i>crée ou intègre une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s).</i>	INNOVATION DE MODÈLES D'AFFAIRES <i>réorganise la structure des revenus et des coûts.</i>

Les dimensions de l'Innovation

— Source du classement : Guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015

Figure 5 Les six dimensions de l'innovation Source (Avise, 2015).

Dans la réalité, les innovations combinent le plus souvent plusieurs dimensions. Ceci est en accord avec la définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

(CSESS) qui va au-delà des définitions « universitaires » que nous avons pu lire lors de l'état de l'art en intégrant un contexte englobant les innovations sociales.

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. » CSESS

Une innovation sociale peut être portée par trois catégories d'acteurs : les entrepreneurs, les pouvoirs publics et les citoyens (Figure 6) (AVISE, 2015).

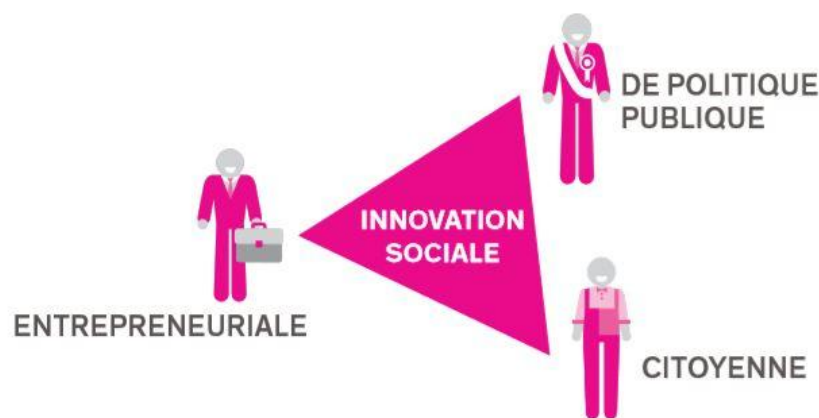


Figure 6 Les trois types d'acteurs porteurs d'innovation sociale. Source Avise 2015

L'innovation sociale citoyenne est portée par un ou plusieurs citoyens bénévoles s'engageant pour agir et répondre, à leur échelle, aux défis sociaux d'aujourd'hui.

L'innovation sociale dans les politiques publiques est portée par des acteurs publics, notamment des conseils régionaux qui cherchent à réinterroger la façon dont sont conçues et mises en œuvre leurs politiques publiques en lançant des expérimentations avec un regard pluridisciplinaire.

Pour l'innovation sociale entrepreneuriale, le secteur associatif est historiquement le premier laboratoire d'innovations sociales. Par sa proximité et sa connaissance approfondie des populations et des territoires, il est en capacité de détecter les besoins sociaux existants. Cependant, de nouvelles générations « d'entrepreneurs

sociaux » développent des innovations sociales afin d'apporter des solutions aux grands défis sociétaux (les entreprises classiques peuvent également développer ce type de projets).

Hybridation entre l'innovation sociale dans les politiques publiques et entrepreneuriale, une des ambitions du CGET pour impulser de l'innovation est d'explorer la démarche d'intrapreneuriat public. Il s'agit de transformer les méthodes de travail dans une logique de modernisation de l'action publique. L'intrapreneuriat public consiste donc à susciter et à encourager les « comportements d'entrepreneurs » au sein de l'administration publique à travers la mise en place de structures et outils plus adaptés. L'exemple de la Fabrique numérique est donné ; le but de cet incubateur de services numériques des ministères chargés de l'écologie et des territoires est de faire du numérique un levier pour transformer l'action publique (CGET, 2018a).

Il existe peu de professionnels « spécialistes de l'innovation sociale » proposant un accompagnement comme par exemple des repères/critères précis de caractérisation et d'évaluation ou de financement spécifiquement dédié à l'innovation sociale. Malgré tout, des acteurs forment et orientent ; c'est le cas des centres de ressources, des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) ainsi que des instituts et laboratoires de recherche. Le financement des projets socialement innovants implique, du fait de la caractéristique expérimentale, des capitaux patients et convaincus des impacts sociaux-économiques à long terme. Les projets socialement innovants ont un retour sur investissement avant tout social qui se met en place sur un temps long. On note en 2014, le lancement opérationnel du 1^{er} fond d'innovation sociale géré par Bpifrance. D'après Bellaredj, Directrice de l'URSCOP Languedoc-Roussillon, interrogée dans le cadre d'une enquête menée en 2010 par l'Union régionale des SCOP Languedoc-Roussillon « *La frilosité reste encore bien présente face aux projets socialement innovants. Les acteurs pouvant être mobilisés pour co-accompagner ou financer un projet ont une réelle difficulté à s'approprier la terminologie d'innovation sociale.* » (Avisé, 2015).

ii. Démocratie Permanente

« Faisons vivre une démocratie permanente en région Centre-Val de Loire »

La démarche innovante de Démocratie Permanente a été engagée en 2017 par le Conseil régional Centre-Val de Loire et confiée au vice-président délégué à la démocratie, aux initiatives citoyennes, au développement rural, à la coopération et à l'égalité, Charles Fournier. Selon lui, « Voter ne semble plus suffisant pour le citoyen ». La perte de confiance des citoyens dans les institutions et leurs représentants est révélatrice du sentiment que les orientations prises sont souvent déconnectées des réelles aspirations citoyennes. Pour construire un « nouveau monde », il faut désormais le construire collectivement. Un levier du changement serait que les acteurs institutionnels changent de posture et aillent à l'écoute des citoyens. Un des challenges de cette démarche participative est d'aller au-delà des « convaincus », des citoyens familiers de l'exercice de la participation. L'équipe de Démocratie Permanente a alors décidé d'aller en immersion, sur le terrain, à la rencontre des citoyens dans les vingt-trois bassins de vie de la région et faire l'expérience d'échanges directs. L'intention de ce projet est de répondre à la problématique de comment les institutions peuvent-elles être plus proche des citoyens.

Du point de vue des citoyens, la question de la proximité de la région et de son incarnation locale est une préoccupation tout comme, du point de vue des élus, les territoires ne se résument pas à des dossiers de subvention. Ainsi, pour changer cette image, l'objectif est de déterminer comment la région peut-elle être plus en appui et en dialogue avec les initiatives locales.

Le projet a consisté en une année de concertation à la rencontre des citoyens dans le but de bâtir une région plus démocratique. Pour cela, un réseau s'est peu à peu organisé autour de l'idée (Figure 7). Tout d'abord, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESER), le Conseil Régional de la Jeunesse (CRJ). L'association Villes au Carré a été missionné pour composer et animer des panels territoriaux ayant pour objectifs d'élaborer une contribution à destination du conseil régional. Par la suite, est intervenu l'ONG (d'envergure nationale) Démocratie Ouverte, qui a perçu dans le projet de Démocratie Permanente l'opportunité d'expérimenter différentes manières d'activer un territoire pour y créer une synergie. Démocratie Ouverte tente

d'ores et déjà un nouveau mode de gouvernance entre les élus et les citoyens dans le cadre du programme « Territoires hautement citoyens » à Mulhouse. Dans ce contexte, le collectif a pris part au projet de Démocratie Permanente pour essayer non plus à l'échelle d'une ville mais à celle de la région leurs méthodes en proposant le concept audacieux d'une grande tournée régionale. Ainsi, la tournée en bus customisé s'est organisée entre des temps préparés : des rencontres organisées avec des acteurs locaux et des temps ouverts : des ateliers de co-construction appelés les « Fabriks ».

Les actions menées se sont donc échelonnées sur l'année 2017 : saisines des instances participatives, tournée citoyenne des initiatives locales, Fabriks et des Panels. Les Fabriks sont des ateliers de co-construction ouverts à tous dans chacun des 23 bassins de vie de la région ; ils ont été co-animés par nombre d'acteurs locaux, accompagnés par le cabinet Mission publiques. Villes au Carré était en charge de la constitution et de l'animation des six Panels (un par département). Les groupes, composés d'habitants, d'acteurs locaux et d'élus, avaient pour mission de formuler des propositions en lien avec la problématique du projet. Leur contribution s'est recentrée sur l'expression des besoins essentiels auxquels devra répondre une Démocratie Permanente et sur la spécification de premières actions pour enclencher une Démocratie Permanente en région.

A l'issue des différents travaux en groupe, des axes de réflexion ont émergé des débats ; on peut citer comme exemple la valorisation et l'encouragement des initiatives citoyennes ou l'amplification du débat public en y associant le plus de personnes, y compris celles que l'on n'entend jamais. Ces deux axes de réflexion se rapprochent de notions caractéristiques du processus *bottom-up* de l'innovation sociale : donner une chance aux expérimentations citoyennes nouvelles et tisser un réseau d'acteurs pluridisciplinaires.

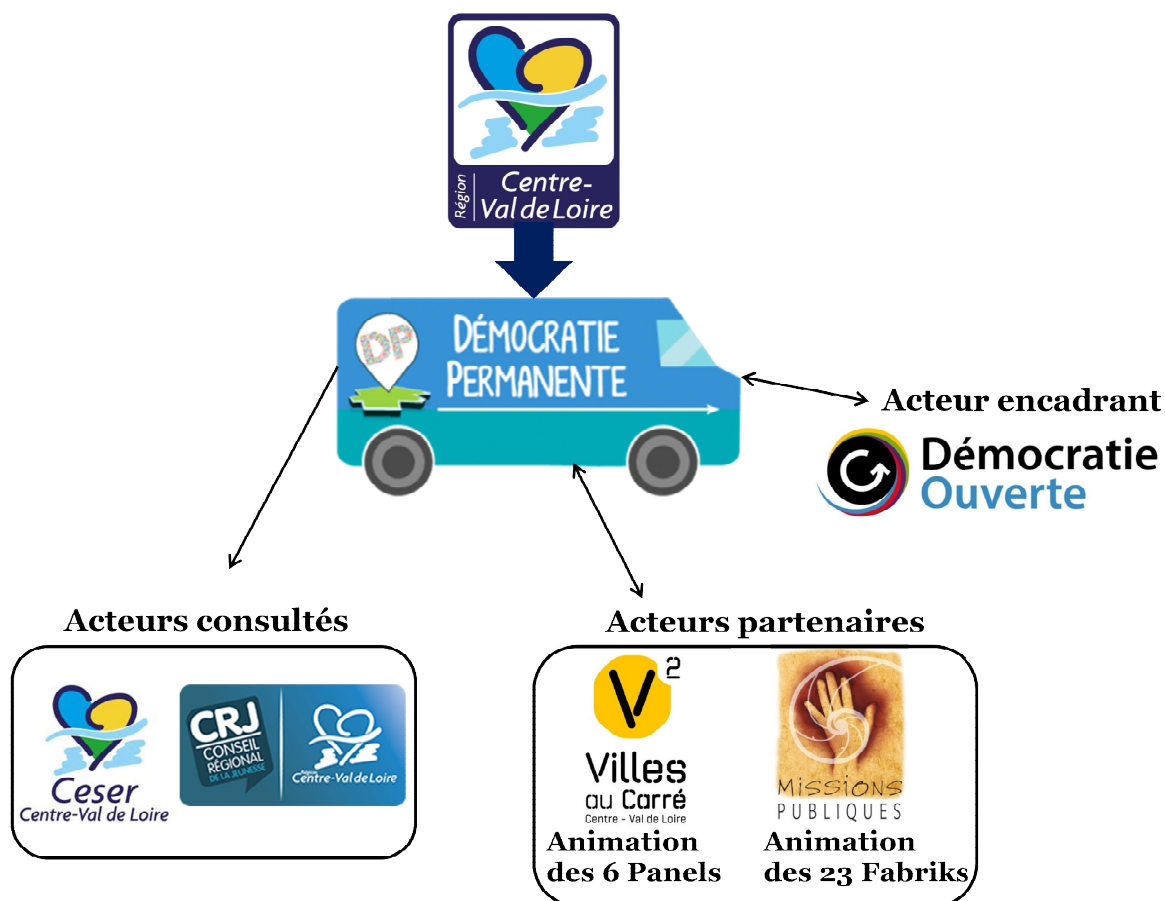


Figure 7: Schéma des parties prenantes au projet innovant Démocratie Permanente. Durif 2018.

A la fin de son année de recherche-action pour une démocratie plus participative, l'équipe mobilisée organisait à Blois en Décembre dernier une grande journée de restitution avec tous les partenaires et acteurs ayant participé à la démarche. Les résultats de ces concertations nourriront un projet de délibération qui sera soumis au conseil régional. Cette délibération proposera un cadre ainsi qu'un programme d'action.

Les limites de cette démarche résident dans l'implication de la région pour le projet. En effet, ce projet socialement innovant et totalement expérimental – bien qu'initié par la Région - n'a pas reçu dans un premier temps un soutien complet de l'ensemble de la de la région. Cependant, il est intéressant de remarquer que la persévérance et l'investissement de certains élus dans l'initiative nouvelle semble rendre aujourd'hui possible l'évolution du positionnement de la région Centre-Val de Loire en faveur de l'expérimentation et de l'innovation sociale. En effet, bien que ce projet fut déroutant puisqu'il sortait des cadres institutionnels, une prise de conscience semble avoir germée quant à la nécessité de la région de faire autrement sur certains de ses axes de

travail et de proposer des modes de faire innovants et participatifs. Le statut d'expérimentation a permis au projet d'évoluer librement et de produire de nouvelles connaissances qui n'auraient pas pu être obtenues autrement. Autre limite : du côté de la participation, on peut se demander qui étaient les participants. La volonté de la tournée était d'aller au contact de tous les citoyens ; d'aller au-delà du public « convaincu » pour chercher l'opinion des plus isolés ou silencieux dans des démarches participatives.

Aujourd'hui, l'ensemble des participants au projet sont encore en demande de dialogue et s'interrogent sur leur rôle et utilité pour la suite. Il existe désormais une communauté citoyenne prête à s'impliquer dans les décisions de la région. Pour l'heure, après avoir recueilli les propositions issues de l'ensemble des concertations menées, la région entre en phase de délibération et d'organisation et vue de l'élaboration d'un plan d'actions.

iii. Villes au Carré



Figure 8 Source : villesaucarre.org

La politique de la ville vise à réduire les écarts de développement, à restaurer l'égalité dans les quartiers défavorisés et à améliorer les conditions de vie de leurs habitants. Actuellement, des centaines de quartiers sont ciblés par la géographie prioritaire, ce sont des territoires en situation de fragilité économique et sociale. Pour répondre au cumul de difficultés, la politique de la ville mobilise l'ensemble des politiques de droit commun et des services publics et dispose de moyens spécifiques gérés par le CGET. Le développement économique regroupe les préoccupations principales qui relèvent de la politique de la ville soit : l'insertion professionnelle, l'implantation et le maintien d'activités sur les territoires fragilisés et le soutien à la création de nouvelles. Dans ce contexte, la thématique de l'innovation sociale se fait une place comme enjeu clé pour soutenir le développement économique de ces quartiers.

Les centres de ressources en politique de la ville apparaissent comme des acteurs facilitateurs de démarches innovantes car ils portent leur regard sur les secteurs dont les besoins sociaux ne sont pas satisfaits. Leur positionnement de « tiers facilitateur » comme acteurs de la ville et des territoires tant au niveau stratégique qu’opérationnel permet d’avoir une approche globale des dynamiques sociales et urbaines liée aux projets des territoires. Un des principes d’intervention clé est la coopération, la valorisation des initiatives inspirantes et le croisement des analyses.

Villes au Carré est l’un des vingt centres de ressources de la politique de la ville soutenu par le Commissariat Général à l’Egalité des Territoires (CGET) et vient d’être reconnue par Le Rameau comme « catalyseur territorial pour les expériences ». Depuis dix ans, Villes au Carré facilite l’action publique pour renforcer la cohésion sociale et territoriale en région Centre-Val de Loire. L’association est à la fois acteur et témoin de l’évolution des territoires et des politiques publiques. La création de l’association découle d’un partenariat fondateur entre l’Etat, les collectivités territoriales, les universités, la Caisse des Dépôts et l’association régionale des bailleurs sociaux. Forte de son ancrage local et de son intégration dans un réseau national, Villes au Carré a pour principales missions de favoriser la mise en réseau (organiser des rencontres d’informations et d’échanges) ; de diffuser les savoirs (gérer et diffuser les expériences innovantes et les bonnes pratiques) et de transmettre des compétences (transmettre un savoir-faire et expérimenter).

Au sein de la région, Villes au Carré favorise le croisement des réseaux, des cultures professionnelles et des expériences au niveau local et régional notamment à travers la capitalisation et la production de connaissances. Nous avons vu en effet que croiser et partager les expertises internes et externes, avec l’appui d’un réseau d’acteurs (chercheurs, consultants, partenaires spécialisés) est l’un des enjeux de l’innovation sociale.

III. Etudes de cas

Un projet d’innovation sociale est un projet qui d’abord étonne puis très vite convainc et suscite de l’enthousiasme puisqu’il répond à un réel besoin. En France, le secteur de l’économie sociale et solidaire regroupe de nombreuses pratiques d’innovation

sociale, portées notamment par le secteur associatif mais pas que. Aujourd'hui les nouvelles générations d'entrepreneurs, les acteurs publics et les citoyens développent eux aussi des projets socialement innovants. Au-delà d'un projet dont le sujet est en lui-même innovant, l'innovation sociale réside dans des « rencontres improbables » qui génèrent de la création. C'est ce que nous allons décortiquer à travers des études de cas en région Centre-Val de Loire.

Les études de cas recensées dans la région ne sont pas des projets expérimentaux impulsés par un acteur spécifique mais plutôt des projets « spontanés » répondant à un besoin social mal satisfait et dont le(s) service(s) mis en place ont une forte plus-value sociale et environnementale.

i. Méthodologie

Dans la continuité du travail sur l'identification du processus d'innovation sociale par l'Institut Jean-Baptiste Godin, auquel nous nous sommes intéressés dans la méthodologie de la première partie du PFE ; nous allons à présent porter notre regard sur les capteurs d'innovation sociale (Institut Godin, 2015).

Les capteurs d'innovation sociale ont été créés par l'Institut Godin pour répondre aux demandes croissantes d'acteurs à la recherche d'un outil capable de caractériser les éléments porteurs d'innovation sociale. Les chercheurs ont identifié et structuré les questions en cinq dimensions distinctes :

Le contexte, notamment à travers l'identification du besoin et de l'aspiration sociale. On s'interroge sur la provenance du projet, le constat de départ et l'objectif visé.

Le processus, qui cherche à déterminer au sein du collectif, l'initiateur de l'idée et les acteurs qui gravitent autour; l'ancrage territorial qui implique la mobilisation des ressources du territoire et leur coordination ; la gouvernance élargie et participative pour laquelle on essaye de comprendre la construction des rôles des acteurs associés et finalement, le modèle économique pluriel qui identifie la provenance des ressources nécessaires au projet.

Les résultats pour lesquels les questionnements abordent la forme de la réponse apportée (bien, service, approche) mais aussi son accessibilité, son usage et sa finalité.

Les impacts directs, qu'ils soient individuels, organisationnels ou territoriaux mais aussi positifs générés et négatifs évités.

Pour finir, la dimension de la diffusion et des changements qui englobe : l'essaimage (adaptation au territoire), l'apprentissage (appropriation par les acteurs) et la sélection (du projet par les pouvoirs publics).

Tous réunis, les capteurs d'innovation sociale se définissent comme un ensemble cohérent de questions qui permettent d'appréhender le potentiel d'un projet en matière d'innovation sociale (Figure 9). C'est dans cette optique que j'ai, en partant également de la grille d'analyse, élaboré un questionnaire destiné aux porteurs de projets innovants.

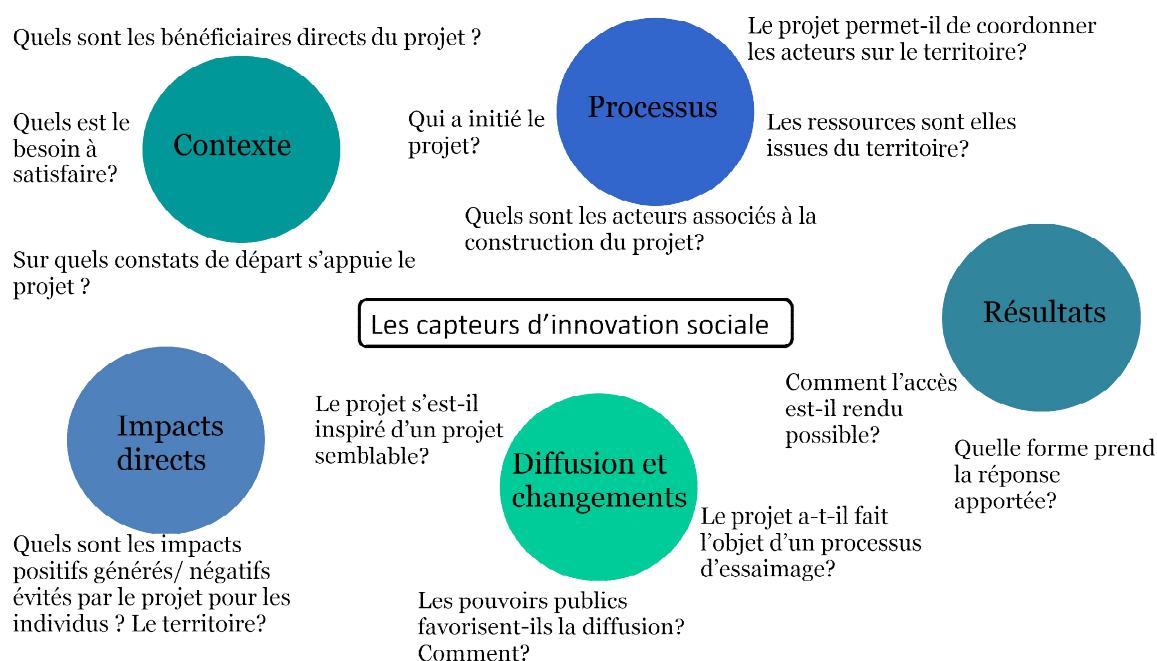


Figure 9 Schéma des questions associées aux capteurs d'innovation sociale par l'Institut Godin

En croisant la multitude de questions mises en avant par l'Institut Godin avec les différentes dimensions de ma grille d'analyse, j'en suis venu au questionnaire suivant. Ce questionnaire, a été pensé de sorte à ce que les acteurs contactés puissent y répondre rapidement tout en abordant l'ensemble des dimensions d'un projet socialement innovant.

Témoignage d'une démarche socialement innovante
Quel a été l'élément déclencheur du projet ? Quelle est sa spécificité ?

- **Quels sont les objectifs du projet ? A quels besoins insatisfaits répondent-ils ?**
- **Qui sont les acteurs qui ont pris part au projet ?**
- **Quels rôles ont-ils joué ? Comment s'est constitué le réseau ?**
- **Quels ont été les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs ?**
- **Comment s'est organisée la gouvernance au sein des porteurs du projet ?**
- **Quels moyens ont été utilisés pour diffuser l'initiative ? Comment peut-on diffuser efficacement ces bonnes pratiques ?**
- **L'innovation a-t-elle été acceptée par la communauté (usagers et non utilisateurs) ? Comment la pérenniser ?**
- **Quels sont les impacts de ce projet pour chacun des acteurs ?**
- **Selon vous, quels critères caractérisent ce projet d'innovant ?**
- **Quelles ont été les prises de risques tout au long du processus ? Les freins ? Les moteurs ?**

Après avoir élaboré une grille d'analyse au semestre précédent, mon objectif est désormais de la diffuser sous forme de questionnaire pour obtenir des témoignages, des retours d'expérience d'acteurs engagés dans des projets socialement innovant.

Dans une perspective d'économie de temps (déplacement dans la région, entretiens, disponibilité au téléphone) et dans l'idée d'avoir des retours plus rapidement, j'ai contacté ces acteurs majoritairement via le réseau social Facebook. Ce moyen de communication, particulier voire surprenant, s'est montré très satisfaisant de part la réactivité des personnes interrogées. Avoir une page sur les réseaux sociaux en tant qu'association, entreprise, collectivité est aujourd'hui un outil de communication à part entière et efficace (message attestant de la bonne réception dans les minutes qui suivent l'envoi). De plus, on pourrait considérer que ce mode de prise de contact est

en cohérence avec mon sujet. En effet, nous avons vu que la révolution/transition numérique permet des interactions et une participation de tous quasiment instantanément et de manière « plus directe » qu'un mail (malgré le côté virtuel). Ne pas avoir eu d'interactions directes avec les innovateurs ne semble pas avoir influencé la qualité des réponses qui m'ont été retournées.

Projets socialement innovants en région Centre-Val de Loire

Certains projets innovants ont vocation à se déployer à une échelle locale uniquement ; d'autres au contraire, ont un fort potentiel de rayonnement à l'échelle nationale. Deux cas de figure peuvent être distingués ; celui pour lequel les innovations n'ont pas vocation à être diffusées. Cette « réduction » à l'échelle locale peut être due à une sur-spécificité du territoire (territoire « pépité ») ou à un enfermement local involontaire dû à un manque d'acteurs « connecteurs » liant les innovateurs avec le reste de l'écosystème. Le deuxième cas de figure est que l'innovation mise en place localement peut favorablement se développer et se transposer au-delà du territoire initial.

Six démarches socialement innovantes ont fait l'objet d'une étude ; cette sélection ne prétend pas être représentative de l'ensemble des projets innovants en région Centre-Val de Loire, mais simplement illustrative de la diversité des cas sur ce territoire.

Le but de cette partie n'est pas de chercher à identifier une recette pour mener à bien une démarche nouvelle mais de percevoir à travers cet échantillon la reconnaissance des spécificités d'un projet socialement innovant.

ii. Néolink, moteur de solidarités



Figure 10 Source: blog.noelink.link



Figure 11 Source: lanouvellerepublique.fr

Néolink est une plateforme numérique communautaire qui favorise le lien social. Cette entreprise a été récompensée en 2017 par le prix de l'innovation notamment car elle se démarque par sa volonté d'être en cohérence entre son implantation sur le territoire et le service qu'elle propose. En effet, elle a opté pour son installation, pour un quartier en zone urbaine défavorisée dans un but de mixité et d'amélioration sociale.

L'idée innovante vient d'un seul individu, le directeur de Néolink, Mr Akli Brahimi qui a eu l'envie de construire un projet à forte valeur sociétale qui simplifie le quotidien des citoyens avec une attention particulière pour les personnes en difficulté. Ainsi, l'entreprise créée en 2012 est un éditeur en web social avec pour objectif de développer l'internet qui réunit. L'équipe a développé une plateforme collaborative d'entraide entre les citoyens et des allocataires du RSA pour un retour à l'emploi.

L'innovateur a tout d'abord apporté les compétences et connaissances dans le domaine numérique puisqu'il est éditeur de logiciel depuis plus de 30 ans. L'équipe, constituée de huit personnes aux prémices de l'idée, puis de onze au bout de la troisième année a nécessité quatre années pour développer toutes les fonctions de la plateforme collaborative sans recette jusque là. Ainsi, pour tenir la distance, ce projet a exigé essentiellement un soutien financier de plusieurs acteurs tels que la BPIFrance, le Crédit agricole, le Crédit mutuel et la région Centre-Val de Loire. Le projet a vu le jour en partie parce que l'apport financier a été important dès le départ. L'outil numérique proposé est très innovant et a été très naturellement accepté par les utilisateurs et usagers car il répond aux attentes du marché. Cette acceptation est fortement liée au contexte actuel favorable, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. Ainsi, l'écosystème dans lequel naît une initiative socialement innovante est déterminant pour sa mise en œuvre et sa durabilité. D'après l'innovateur, le plus compliqué a été de convaincre le premier client. Une fois ce cap passé, le reste est plus facile. Ce premier client a été MGEN, la plus grosse mutuelle de la fonction publique, les autres clients ont été plus faciles à trouver par la suite. Pour pérenniser la démarche, la seule solution est de continuer d'innover en développant des fonctions inédites et en gardant une avance historique et technique. Ainsi, pour satisfaire ses clients, l'entreprise réinvesti chaque année 10% de son chiffre d'affaires en Recherche et Développement (R&D). L'acteur Néolink est désormais rentable avec

de belles perspectives. D'après Brahimi, ce qui est le plus intéressant dans une entreprise ce n'est pas la rentabilité, c'est le nombre de salariés embauchés tout en maintenant une rentabilité qui permet d'assumer les dépenses R&D.

Tout comme l'innovation sociale ne fait pas nécessairement nouveau, l'équipe de Néolink n'a rien inventé mais a su justement imaginer des besoins futurs avant que d'autres n'y pensent.

Quelle soit innovante ou non, toute création d'entreprise est un risque en soit. Il faut toujours veiller au niveau de « carburant » (euros). Cependant, il faut accepter qu'entre l'idée de départ ; celle qui fonctionne effectivement et celle attendue par le marché, il y a une différence. Dans ce cas, il faut de l'agilité et fonctionner en mode itératif en acceptant de changer de direction quand cela ne fonctionne pas comme souhaité. Il n'existe certainement pas de bonne recette pour tous les projets, mais la démarche mise en place par Néolink a été celle du tâtonnement : ne pas se figer sur une idée ou dans une seule direction.

- **Thèmes d'actions :** numérique, insertion professionnelle
- **Répond aux besoins insatisfaits :** Les personnes en difficulté peinent à (re)trouver un emploi.
- **Est innovante socialement car :** La plateforme numérique collaborative permet une mise en relation des personnes exclues du marché du travail avec les employeurs.

iii. Les Compagnons Bâisseurs en région Centre-Val de Loire : solidarité itinérante en chantiers



Figure 12 Image du Bricobus des Compagnons Bâisseurs. Source compagnonsbatisseurs.org

Figure 13 Source: askoria.eu

Les Compagnons Bâtitseur est une association nationale (on compte un centre par région) d'auto-réhabilitation accompagnée (ARA) qui intervient depuis plus de 60 ans entre autre dans les quartiers du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) (défini dans le cadre des contrats de plan Etat-région). Elle agit dans la lutte contre différentes formes d'exclusion notamment celles liées au logement.

La démarche socialement innovante des compagnons bâtisseurs est un accompagnement à l'auto-réhabilitation, il ne s'agit pas d'un service dont bénéficient les familles dans le besoin puisque ceux-ci sont impliqués dans les travaux d'amélioration, la culture est avant tout celle du « faire ensemble ».

Depuis 1957 en France et 1982 en région Centre-Val de Loire, les Compagnons Bâtitseurs interviennent en milieu urbain dans des quartiers en difficulté (territoires prioritaires de la politique de la ville) en faveur de l'amélioration de l'habitat d'un public défavorisé. Cette association répond à plusieurs objectifs en politique de la ville ; elle intervient directement dans le cadre de vie des personnes en difficulté ce qui permet une co-construction des politiques publiques car les habitants sont sollicités pour les travaux ; leurs interventions développent du lien social au sein des quartiers, les chantiers peuvent mobiliser de la main d'œuvre locale et deviennent des moments de partage et de convivialité, enfin, cela permet également une insertion économique des jeunes en service civique, des volontaires mais aussi des personnes bénéficiant de l'aide de l'association. En effet, le logement est le lieu premier d'une personne, le rénover c'est participer à la (re)construction sociale des individus qui prennent un nouveau départ, marqué pour certains d'entre eux par une volonté de se (re)insérer dans le monde du travail.

Depuis les années 80, l'association se renouvelle de sorte à toujours s'adapter aux besoins des personnes défavorisées d'autant plus qu'elle évolue dans un environnement qui est très réglementé et réglementaire ce qui nécessite une position professionnelle des encadrants, formés à des métiers du bâtiment mais aussi à la gestion d'équipe, à l'animation et à l'interaction sociale. Ainsi, l'association continue d'innover tant dans la conception de ses projets que dans sa recherche de financement.

Les partenariats peuvent être publics ou privés ; des financements peuvent aussi venir de *crowdfunding* (financement participatif). Les partenariats ne sont pas uniquement financiers ; certains partenariats sont « spontanés », motivés par l'envie

de faire un projet avec les personnes rencontrées. Bien que la démarche de l'association réponde à des enjeux de la politique de la ville, elle « revendique » son pouvoir d'entreprendre, son indépendance quant aux choix des chantiers. Ces partenariats sont des investissements sur le long terme « gagnant gagnant » puisqu'ils permettent : aux bailleurs sociaux de rénover l'intérieur des habitations (les bailleurs sont responsables des améliorations extérieures uniquement) ; aux entreprises une défiscalisation pour l'utilisation de leurs stocks morts et enfin ils permettent à l'Etat, aux collectivités territoriales, aux centres sociaux de résoudre efficacement des situations de mal-logement et de précarité.

En région Centre-Val de Loire, les chantiers d'ARA sont accompagnés par un opérateur : le PACT Indre et Loire. Le projet du PACT d'Indre et Loire est d'améliorer l'habitat pour renforcer la cohésion sociale en Touraine. Le rôle de cet opérateur est d'identifier une situation sociale compliquée de mal logement, d'insalubrité, de précarité énergétique... Cette expertise peut également se faire dans les territoires par différents services sociaux : CCAS, CAF etc. Pour les travaux plus conséquents comme par exemple la menuiserie, l'association sollicite des entreprises pour des partenariats de sorte à récupérer à moindre coût leurs stocks morts (inutilisés). Le contact avec les entreprises se fait assez facilement et leur est bénéfique puisque l'entreprise leur remet un bon de défiscalisation. Cette récupération de matériaux a conduit à la création de la plateforme Soli'Bât.

Une des craintes est que cette plateforme stocke trop de matériel et qu'elle ait, comme les entreprises partenaires, des stocks morts. Un des freins est alors le maillage du territoire ; un réseau efficace sur l'ensemble du territoire permettra moins de déplacements jusqu'à la plateforme Soli'Bât et une meilleure gestion des stocks.

Un des moteurs de l'association est sa capacité à innover dans l'adaptation de leurs actions aux besoins sociaux des personnes défavorisées. Actuellement, la démarche innove en devenant mobile dans deux régions, Centre-Val de Loire et Aquitaine. Le constat est que les personnes défavorisées ne se situent pas uniquement en milieu urbain mais aussi dans les territoires ruraux beaucoup moins accessibles. Ainsi, depuis quelques années, les Compagnons Bâtisseurs sillonnent le territoire grâce à leurs Bricobus pour apporter leur aide à ces nouveaux bénéficiaires. La mobilité gagnée par les Bricobus permet de diffuser l'action et d'intervenir rapidement ; cette adaptation aux besoins renouvelle le caractère innovant de l'initiative, l'inscrit

d'avantage dans son territoire et la pérennise. Le développement de ces Bricobus a été rendu possible grâce au soutien des partenaires locaux engagés, notamment les collectivités locales. Actuellement, deux actions Bricobus sont menées en région Centre-Val de Loire ; l'une dans la communauté de commune du Pithiverais Gatinais et l'autre dans la communauté de communes du Val d'Amboise. Grâce à cette présence en immersion sur le territoire, l'association aide les habitants à définir leurs projets de rénovation. Des formations collectives sont proposées dans le but d'accroître les compétences de chacun et de favoriser la rencontre et l'entraide sur un même territoire. Au-delà de l'aide à l'ARA, les Bricobus suscitent du lien social et lutte contre l'isolement dans les territoires ruraux.

Avec leur nouvelle démarche des Bricobus, les Compagnons Bâtisseurs Val de Loire ont été lauréats 2017 de la fondation « La France s'engage » (FFE). Cette reconnaissance, basée sur l'impact social, l'innovation, le potentiel de changement d'échelle et l'efficacité démontrée, semble justifiée car depuis 2014, 41 chantiers participatifs ont été réalisés, 59 familles ont emprunté de l'outillage pour réaliser elles-mêmes leurs travaux et 100 familles ont bénéficié de la plateforme de don de matériaux Soli'Bat pour réaliser leurs travaux. Les Compagnons Bâtisseurs permettent, à travers leurs différentes actions de mieux mailler le territoire urbain et rural en répondant à des problématiques sociales essentielles.

- **Thèmes d'actions :** Auto-réhabilitation accompagnée, mobilité, habitat, insertion sociale
- **Répond aux besoins insatisfaits :** Permet d'intervenir à l'intérieur des logements en situation de précarité pour insuffler leur reconstruction sociale.
- **Est innovante socialement car :** S'adapte et se diffuse sur tous les territoires urbains à ruraux en les maillant à travers la solidarité.

iv. L'Hirondelle, épicerie bio itinérante



Figure 14 L'Hirondelle, épicerie bio itinérante. Source: bioalaune.com

Voyageant en milieu rural, l'Hirondelle facilite l'accès à des produits bio et locaux et propose une gamme de produits complémentaires à ceux présents sur les marchés (épicerie sèche, produits ménagers, d'hygiène etc). L'Hirondelle vadrouille entre les marchés, les points relais et aussi en livraison à domicile. L'élément déclencheur du projet est l'envie de l'initiatrice d'être actrice du territoire et de le dynamiser. Cette envie part également d'un constat ; le constat est que les territoires ruraux souffrent d'un éloignement des boutiques proposant des produits biologiques, locaux ou issus du commerce équitable.

L'objectif est de proposer et promouvoir une alimentation plus saine en milieu rural. L'idée est alors d'aller au contact de la clientèle en se rendant en camion itinérant sur les marchés et en livrant à domicile. Aucun acteur n'a pris part au montage du projet innovant. Le réseau s'est tissé au fur et à mesure des propositions des producteurs locaux pour leurs produits. Il s'est fait de manière spontanée grâce au bouche à oreille. La patience est confiée comme étant le premier moyen mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Pour les premières années, la gouvernance s'est faite avec le soutien de la SCOP Oxalis (coopérative d'entrepreneurs) puis, par la création de la SAS (société par actions simplifiée) à 50/50 entre les deux associées. Après le départ d'une associée, l'innovatrice est aujourd'hui seule avec une salariée.

La communication s'est faite essentiellement par le bouche à oreille et plus ponctuellement par la presse, la radio, des plaquettes et le site internet. La démarche

nouvelle a bien été acceptée par la communauté mais il a fallu du temps pour fidéliser et gagner la confiance de la clientèle.

Ce projet est innovant de par son service : promotion de produits bio en circuit court mais plus particulièrement pour sa mobilité sur l'ensemble du territoire (Indre principalement). Cette démarche est socialement innovante car initiée par l'envie de partager avec des citoyens « isolés » sur l'ensemble du territoire. La mobilité tisse un réseau à travers les liens établis sur chacun des lieux de vente. Ce projet contient aussi une dimension éducative ; pour un mode de vie plus sain et des achats plus directs et conscients.

- **Thèmes d'actions :** mobilité, alimentation biologique, circuits courts
- **Répond aux besoins insatisfaits :** Produits bio inaccessibles par les habitants des territoires ruraux trop reculés.
- **Est innovante socialement car :** La mobilité a permis la création d'un réseau d'acteurs locaux qui partagent la volonté de partager un mode d'alimentation plus sain.

v. La Ressourcerie la Charpentière



Figure 15 Ressourcerie la Charpentière. Source: projetours.com

Le projet a été initié d'après le constat qu'il y a d'une part, peu d'endroits de mixité sociale dans l'agglomération tourangelle et d'autre part peu d'endroits de recyclage par et pour les habitants. La spécificité de l'association est l'accueil de citoyens dans des ateliers ouverts, équipés et outillés pour la remise dans le circuit des objets grâce à l'échange des savoirs de chacun. La porteuse du projet avait déjà des connaissances

dans le montage d'une association qu'elle a acquis à l'expérience de la création de l'association d'autoréparation de vélos « Roulement à Bill » en 2009. Ce premier projet a également été l'expérience de la participation dans l'échange des savoirs, dans l'éducation populaire et de la gestion administrative et financière d'une asso de lutte.

L'objectif de ce projet socialement innovant est de favoriser la mixité sociale, la participation et l'implication des citoyens pour le recyclage et la transformation sociale. Le but a donc été de créer un espace ouvert et équipé simple, convivial et libre d'accès. Pour atteindre leurs objectifs initiaux, un diagnostic des structures existantes en matière de recyclage ouvertes aux citoyens a été fait. Le constat est qu'il n'y a pas de structures dédiées spécifiquement au recyclage d'objets mais uniquement des activités ponctuelles dans les centres sociaux ou autres (Emmaüs, Active). Un diagnostic sur les espaces de mixité sociale a également conduit à la conclusion d'une lacune dans l'offre sur le territoire.

Avant de se lancer dans la concrétisation de l'idée innovante, il y a eu un temps d'acquisition de ressources avec par exemple la visite de ressourceries déjà existantes sur d'autres territoires (Paris, Beauvais, Vercors). Des contacts personnels au sein du territoire comme par exemple le Crésol ou la mairie de La Riche (pour la recherche de locaux) ont aussi été directement sollicités. Ainsi, le réseau s'est constitué à partir de la stratégie de communication, de premières prises de contact « spontanées » (visites, bouche à oreille, porte à porte, annonces...). La période d'acquisition de compétences et de connaissances a abouti par une formation sur les SCOP (sociétés coopératives et participatives) à Orléans.

Plusieurs acteurs ; aux rôles bien définis ont contribué à la mise en œuvre de l'initiative innovante née de trois citoyen(nes). Pôle Emploi fut un soutien sur l'aspect projet professionnel et personnel puis le Crésol a participé au montage financier et du réseau. L'AFTIB était en charge du montage économique et la mairie de La Riche de la communication et du réseau. Pour ce qui est des associations, l'association caritative Active, d'insertion par le recyclage de vêtements ; l'asso Roulement à Bill et Bar les Colettes (SCIC bar de quartier avec animation) ont activement contribué en prêtant leurs locaux pour les premiers ateliers. Du côté des pouvoirs publics, une rencontre a été organisée avec le vice-président de la métropole de Tours en charge de la collecte, de la prévention et de la valorisation des déchets. Le soutien des différentes parties prenantes était essentiellement d'ordre logistique (prêt de salle,

d'ordinateurs), technique (montage financier, information sur les financements participatifs, accompagnement sur appel à projet, business plan, aide à la recherche du local...) et en communication (articles, listing média). La communication a joué un rôle essentiel dans le développement du projet ; elle s'est faite en commençant par le réseau personnel des innovateurs à travers leur page Facebook, un site Wordpress, des cartes de visites et plus particulièrement avec un appel à financement participatif qui a abouti à un don total de 7900€ pour 90 donateurs.

La gouvernance, qui est désormais partagée a tout d'abord été assumée par l'initiatrice du projet devenue depuis directrice et salariée. L'initiatrice a contacté des amis concernés par le recyclage et la mixité sociale pour partager les premiers constats. Plusieurs rencontres ont été nécessaires pour faire le montage du projet : co-interview, liste des compétences, freins et leviers, liste des potentielles mises en réseaux, ambitions etc. Les tâches se sont réparties au sein d'une petite équipe de trois. Deux d'entre elles étaient intéressées pour se salarier tandis que la troisième préférait une action de soutien. Le choix du système associatif a été fait pour sa souplesse avec à terme, la possibilité de se transformer en SCOP. Quand la structure d'association a été envisagée, deux personnes bénévoles se sont proposées pour le conseil d'administration ; la gouvernance était principalement assumée par les deux salariées avec l'objectif d'impliquer des habitants. Objectif qui fut atteint six mois plus tard. Un conflit de pouvoir et de compétences a fait abandonner le projet à l'une des porteuses quelques mois plus tard. Aujourd'hui, le CA compte sept personnes très impliquées, l'initiatrice est toujours salariée.

Des interventions ou formations permettent d'expliquer le processus et de susciter la participation. Le projet innovant a complètement été accepté que ce soit par les usagers, les donateurs d'objets, les valoristes, les partenaires, le voisinage, les collectivités etc. La Ressourcerie est repérée comme un lieu expérimental mixte et accueillant.

L'impact de ce projet pour l'interviewé est, en plus d'une estime de soi renforcée, l'accomplissement d'une ambition et d'un aboutissement d'une longue expérience finalement concrétisée. Ce projet démontre qu'il est possible de créer un espace impliquant une diversité de citoyens et il est en cohérence avec les enjeux économiques et écologiques contemporains. D'un point de vue social, au-delà du projet en lui-même, cette initiative locale permet la création potentielle d'emplois dans différents domaines dont le recyclage, la réparation, vente etc. La caractéristique

expérimentale et les risques présents attestent en partie du processus d'innovation sociale. Une des retombées positive majeure est certainement l'acquisition de nombreuses compétences par les initiatrices pour mener à bien le projet de sorte à le partager avec le plus grand nombre.

Les moteurs ont été principalement les connaissances et compétences de l'initiatrice. Notamment l'expérience dans l'éducation populaire, le système associatif, la gestion administrative et financière. Les partenaires confiants et enthousiastes, la localisation stratégique du local et l'image positive de l'action ont été des moteurs non négligeables. Les freins rencontrés ont été à différents niveaux. Du côté technique, la recherche du local fut compliquée sans apport et sans réseau personnel. Les dons d'objets ont faillis rendre préjudice à l'organisation en terme de gestion d'espace, d'énergie pour trier, ranger, vendre. D'un point de vue social, le pari d'organiser une association pour impliquer des citoyens demande une grande confiance en la capacité d'engagement mais aussi des techniques de communication maîtrisée. La gestion du personnel est un frein dans l'engagement des membres du conseil d'administration, cela peut même être démotivant d'après le témoignage. Pour limiter cette contrainte, un accompagnement par des spécialistes (DLA, FOL37, DCS, Inspection du travail) est une solution.

- **Thèmes d'actions :** recyclage, mixité sociale
- **Répond aux besoins insatisfaits :** Peu d'endroits de recyclage d'objets par et pour les tourangeaux existent dans l'agglomération.
- **Est innovante socialement car :** Propose un nouveau lieu de mixité sociale basé sur l'échange de compétences et connaissances.

vi. Wimoov, la mobilité inclusive

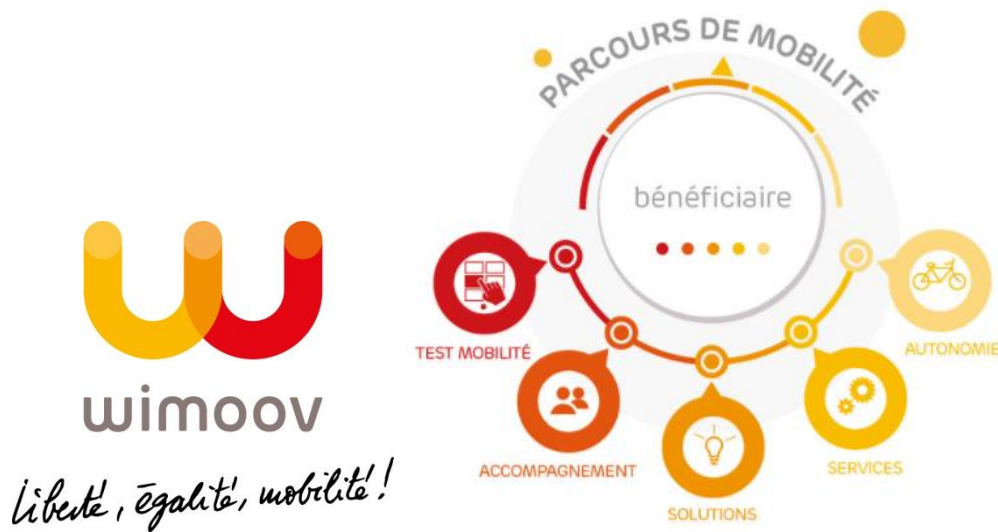


Figure 16 Parcours de mobilité avec Wimoov. Source pour les 2 images: wimoov.org

Wimoov est une association qui propose des solutions de mobilité aux personnes en situation de fragilité (personnes en situation de handicap, en insertion professionnelle, seniors) vers une mobilité durable et autonome. Chaque solution est adaptée aux besoins de tous les publics ; de par son implantation locale et sa modularité, elle joue un véritable rôle d'interface entre les acteurs de la mobilité des territoires, dont elle vient compléter les dispositifs existants, et les citoyens.

Le projet de mobilité inclusive découle en premier lieu du covoiturage. L'origine de l'association Wimoov était Voiture&Co « Bougez vers l'emploi ! ». Aujourd'hui, la mission de Wimoov dépasse la sphère de la voiture et élargie sa vision à travers une palette de dispositifs pour tous tout en gardant la même volonté. Deux enjeux principaux déterminent l'action de l'association : la promotion d'une mobilité quotidienne accessible à tous et l'accompagnement des publics défavorisés vers une mobilité autonome et durable.

L'objectif du projet est de permettre l'insertion sociale de tous les citoyens (plus particulièrement ceux en précarité) à travers l'accès à la mobilité. Le projet est tout d'abord parti de la prise de conscience de la corrélation entre l'empêchement de mobilité quotidienne et la difficulté à trouver un emploi. Ainsi, les plateformes ont adapté leur concept pour l'orienter vers les personnes en insertion professionnelle. Ce n'est que plus récemment que l'association élargie son offre aux personnes en situation de handicap et dernièrement aux seniors.

De nombreux acteurs différents ont été sollicités : pouvoirs publics (Conseil généraux, mairies...), entreprises (gares et connexions, Total, Renault, La Macif...), associations notamment de l'insertion (PLIE, Pôle Emploi...), établissements scolaires et universitaires. Wimoov fait partie du groupe SOS ; le groupe SOS est la première entreprise sociale européenne, elle met l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Pour répondre aux enjeux de société actuels, le groupe développe des solutions innovantes dans huit cœurs de métier : la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé, les seniors, la culture, transition écologique, action internationale. Un partenariat entre l'école d'urbanisme de Paris et Wimoov a permis de créer un outil, un indice de mobilité afin de mesurer l'impact de leurs actions sur le parcours des personnes accompagnées et les territoires d'intervention. Cet outil permet ainsi un retour d'expérience et une évaluation de la démarche socialement innovante. Les outils numériques sont désormais d'une grande aide pour innover en termes de mobilité. L'innovation sociale est un enjeu clé à la fois pour toujours être performants mais également pour comprendre et accompagner chaque bénéficiaire qualitativement.

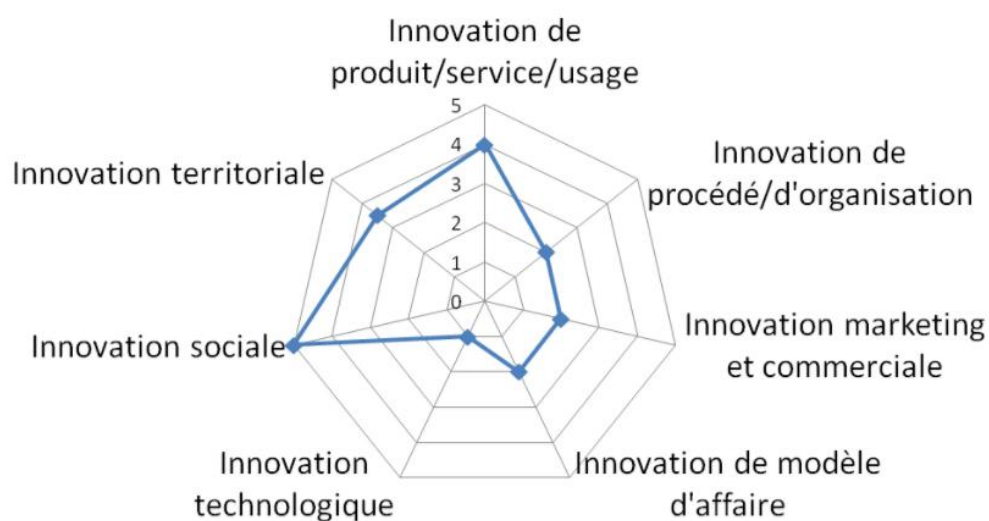


Figure 17 Schéma des degrés des différentes innovations structurant le projet. Source: lab-innovation.cget.gouv.fr

Présente dans tous les territoires : ruraux, périurbains et urbains, répartis dans 9 régions l'association Wimoov Centre-Val de Loire fait partie d'un réseau de 25 plateformes de mobilité en France. La plateforme, localisée à Tours a ouvert en 2014. Pour ce territoire, la priorité est l'accompagnement des personnes en insertion professionnelle pour les guider vers une mobilité durable et autonome. La caractéristique de ce territoire est qu'il est à composante rurale et périurbaine ce qui

favorise l'inter-modalité (utilisation de plusieurs modes de transport lors d'un même trajet). Les solutions peuvent être de trois types : pédagogiques, financières ou matérielles. Parmi les solutions pédagogiques proposées, on peut citer le dispositif d'auto-école sociale et de vélo-école.

Les impacts pour les bénéficiaires sont une augmentation du taux d'employabilité des personnes accompagnées ; 50% des bénéficiaires au niveau national retrouvent un emploi ou une formation grâce aux services offerts. Au-delà des chiffres, les actions menées permettent une insertion sociale de certaines populations grâce à une mobilité retrouvée. Les bénéfices sont aussi présents pour les collectivités ; d'après une étude réalisée par Wimoov, ils estiment que 1€ investi par les financeurs (publics ou privés) dans une plateforme permet en retour une économie de 6€ à la collectivité (cotisations sociales induites).

Depuis la création de la première plateforme « Bougez vers l'emploi ! » à la Ciotat en 2007, l'association Wimoov a fait ses preuves, s'est ancrée dans son territoire d'action avant de se diffuser au reste de la France tout en gardant le même objectif. Ce sont les moyens d'atteindre cet objectif qui ont évolué ; c'est là qu'intervient l'innovation sociale. Le bilan au niveau national est de 10 000 personnes accompagnées en 2015.

- **Thèmes d'actions :** mobilité, insertion sociale
- **Répond aux besoins insatisfaits :** L'empêchement de mobilité quotidienne ne permet pas aux citoyens (notamment ceux en situation de fragilité) de s'insérer socialement et professionnellement.
- **Est innovante socialement car :** Elle propose des solutions adaptées grâce à un diagnostic social qualitatif.

vii. Nékoé, l'innovation par les services



Figure 18 Logos Nékoé Source : expertinbox.com

Nékoé est une association de développement économique qui accompagne depuis 2009 les entreprises et les organisations de la région Centre-Val de Loire dans l'émergence et la mise en place de services orientés utilisateurs. Cette démarche, qui part du constat que les dynamiques collaboratives sont peu affirmées sur le territoire, est innovante socialement car elle stimule un processus de conception centré sur l'humain-utilisateur en mobilisant l'intelligence collective.

Nékoé propose des accompagnements et des formations sur mesure aux organismes de la région Centre-Val de Loire ; ces services s'adressent aussi bien aux PME, TPE, grand groupe, start-up qu'à des porteurs de projets ou des collectivités. La démarche de l'association est de construire étape par étape une réponse la plus adaptée aux besoins de son client. La démarche de Nékoé intervient à différents niveaux : sur l'exploration (travail de terrain pour mieux cerner les utilisateurs) ; la créativité (une fois le problème identifié, il faut co-construire sa solution) ; le prototypage (transposer la solution imaginée en une représentation concrète) ; le test (validation de la solution par l'immersion de l'utilisateur) et enfin, la modélisation (organisation cible de l'entreprise). Par exemple, la ville et la métropole d'Orléans ont fait appel à Nékoé dans leur démarche de design de service pour repenser la manière dont les politiques publiques peuvent être construites avec l'expérience des usagers.

Le schéma ci-dessous rend compte des différents acteurs qui interagissent avec Nékoé (Figure 19). De nombreux partenariats sont nécessaires car un service repose sur un lien permanent et actif entre l'utilisateur et le prestataire et implique l'intégration d'éléments de natures différentes : hommes, outils numériques, lieux, objets... tous à mettre en cohérence.

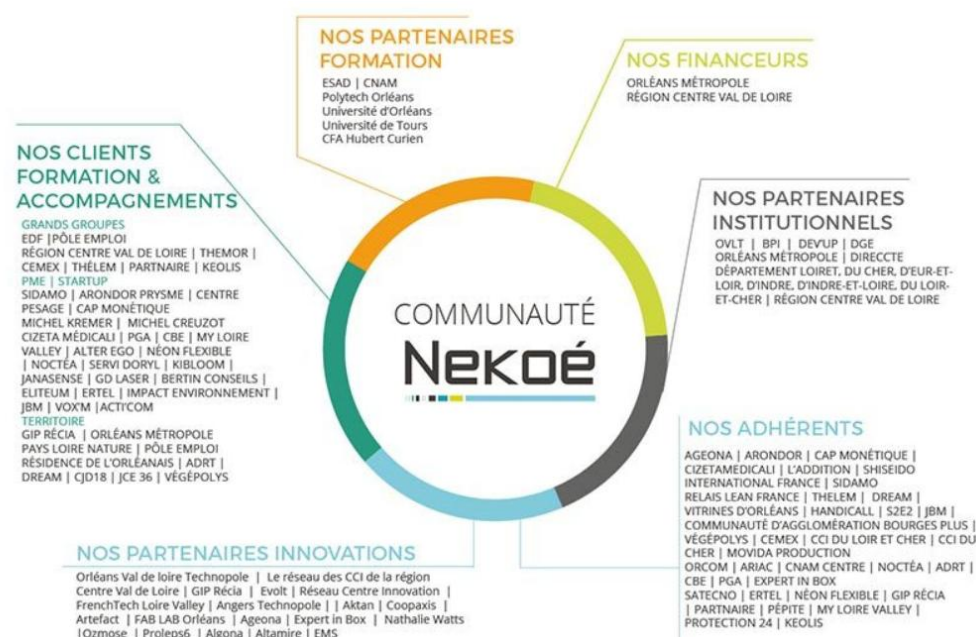


Figure 19: Schéma de la communauté de Nékoé. Source: nekoefr

Un des moteurs de cette démarche est que les entreprises vont de plus en plus adopter une démarche service pour se développer et continuer à créer de la valeur autant en interne qu'en externe. Le service proposé par l'association est un outil à haute valeur ajoutée capable de pérenniser l'entreprise cliente.

Dans ce cas d'étude, l'innovation réside en partie dans le sujet en lui-même. En effet, le design de service⁴ semble être peu connu par les entreprises et collectivités ; le succès d'une telle discipline s'explique par la transformation profonde de notre société ces dernières années. Néanmoins, il s'agit toujours d'une démarche créative et collaborative basée sur la compréhension des attentes fonctionnelles et émotionnelles des futurs utilisateurs. Cette méthode permet d'innover en concevant un service utile, performant et différenciant pour l'entreprise. Comme pour le cas de Néolink, Nékoé a su anticiper les besoins à satisfaire et s'en emparer avant que d'autres n'y pensent. L'association reste pour l'instant l'unique cluster sur l'innovation par les services en France.

- **Thèmes d'actions :** Design de services, créativité, nouveaux usages du digital
- **Répond aux besoins insatisfaits :** Peu de dynamiques collaboratives et ouvertes sur le territoire.
- **Est innovante socialement car :** Elle stimule chez les entreprises un processus de conception centré sur l'humain-utilisateur en mobilisant l'intelligence collective. Démocratisation du design de service.

⁴ Le design de service consiste à concevoir un service centré utilisateur de manière à ce qu'il soit utile et facilement utilisable.

Quels enseignements tirer de ces études de cas ?

Domaine d'innovation	Insertion professionnelle	Insertion sociale	Habitat	Mobilité	Environnement	Services
Néolink	+++	+				++
Compagnons bâtisseurs	+	++	+++			
L'Hirondelle				+++	++	+
Ressourcerie		++			+++	+
Wimoov	++			+++		+
Nékoé		+				+++

L'analyse de ces études de cas a permis de rendre compte de la diversité des projets socialement innovants en région Centre-Val de Loire. Nous avons pu identifier deux grands enjeux auxquels les initiatives répondent très différemment et de manière innovante. Le premier enjeu est celui de l'insertion professionnelle ; alors que Néolink développe un outil numérique, Wimoov répond en termes de mobilité quotidienne ; quant aux Compagnons Bâtisseurs, ils s'attèlent à cette problématique par « ricoché » à travers leur intervention d'auto-réhabilitation accompagnée. Leur action répond également au deuxième enjeu identifié qui est celui de l'insertion sociale. L'épicerie bio l'Hirondelle réagit à cette problématique en sillonnant les territoires ruraux ; la Ressourcerie elle s'affirme comme lieu de mixité sociale. Bien que le public qu'on cherche à « intégrer socialement » est différent que précédemment ; on peut également considérer que Nékoé répond également à cet enjeu dans le sens où l'association aide des entreprises (ou collectivités) à se rapprocher de ses usagers et à « intégrer » leurs pratiques dans les services proposés. Cependant, l'articulation de ces innovateurs avec les autres acteurs territoriaux reste complexe à percevoir car ils ne sont pas homogènes et n'ont pas en charge les mêmes compétences.

L'ensemble de ces acteurs contribuent au maillage du territoire mais également ; directement ou indirectement ; à son développement économique. Ainsi,

il émerge une nouvelle idée que le développement local lie dimension sociale et économique.

viii. L'ESS, source d'innovation sociale

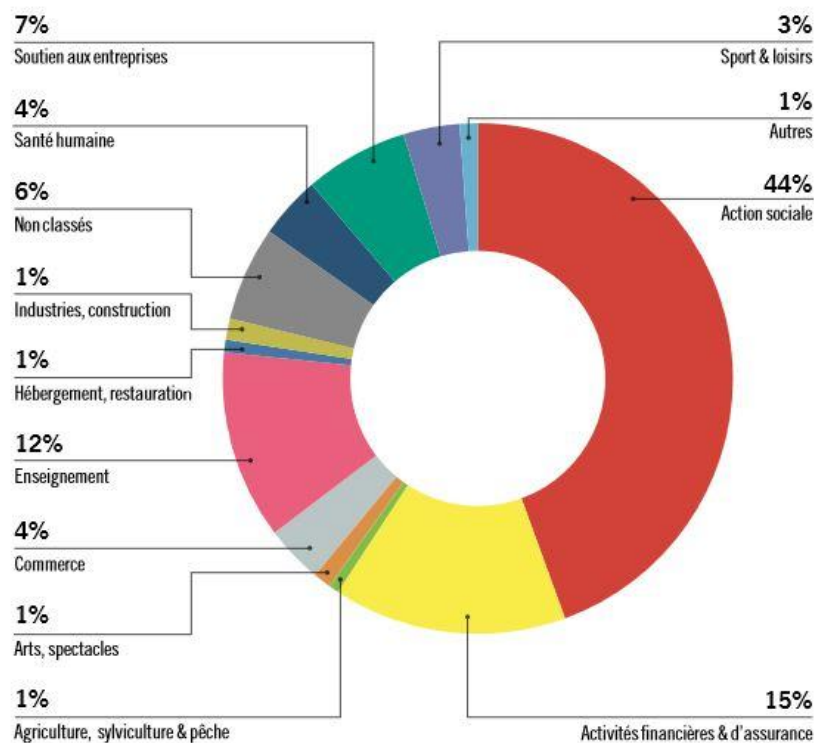
L'ESS reconnue par la loi 31/04/2014 regroupe un ensemble de structures qui concilient utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique. L'ESS n'est pas un secteur d'activité mais une manière de faire collectivement. Elle regroupe des sociétés de personnes, des associations, coopératives, mutuelles et fondations et des entreprises immatriculées « ESS ».

Contexte en Centre-Val de Loire

En région Centre-Val de Loire, d'après la publication de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie sociale et Solidaire), bien que l'ESS soit représentée dans l'ensemble des secteurs, la majorité soit 44% des effectifs salariés sont dans celui de l'action sociale (CRESS, 2017). L'ESS représente 10.6% des emplois de la région en 2014, les associations restent les principaux employeurs de l'ESS. Les départements de l'Indre et de l'Indre-et-Loire ont un poids plus important en ce qui concerne les effectifs salariés et les établissements employeurs. Cependant, l'ESS concerne autant les villes petites et moyennes que les grandes agglomérations (CRESS Centre, 2014).

L'ESS au service de la population

Répartition des effectifs salariés de l'ESS par secteur d'activité



Le développement économique suscite des alliances porteuses d'innovations notamment dans les quartiers prioritaires. L'ESS a un rôle à jouer dans les dynamiques communautaires et s'inscrit au cœur des logiques de développement territorial. L'ESS est source d'initiatives solidaires et fait émerger de nouveaux processus de production de biens et services à travers la mobilisation de ressources locales et également en vecteur d'innovation pour les destinataires.

L'économie sociale plateforme de lancement d'initiatives de développement local

Les acteurs institutionnels sont importants pour favoriser l'émergence d'innovations à l'échelon local en particulier pour la mise en réseau des entreprises avec les ressources locales. Klein et Tremblay examinent la contribution de l'économie sociale au développement local (Klein, Tremblay, 2011). Pour eux, le développement local désigne les stratégies mises en œuvre par des acteurs locaux qui mobilisent des ressources dans le but de renforcer les collectivités locales en tant qu'ensembles sociaux. La déstructuration de certaines collectivités due à la mondialisation se

traduit par la perte de dynamisme économique en ce qui concerne les entreprises, les services et la population. Localement, cela induit des pertes d'emploi affectant alors les liens sociaux et les rapports de solidarité. Ainsi, l'économie sociale ouvre de nouvelles perspectives pour limiter les inégalités et la tendance à l'exclusion de certains quartiers et territoires. Leur hypothèse est alors que l'économie sociale peut infléchir ces tendances déstructurantes, voire inspirer un projet de développement local.

D'après le recensement d'écrits théoriques, les chercheurs dégagent de ces travaux que les effets de l'économie sociale sur le développement local peuvent être considérés comme majeurs dans la mesure où elle contribue au renforcement de marchés locaux, à la construction de compétences locales, à la mise en place d'instances de participation et à l'expérimentation de nouvelles manières de répondre aux problèmes sociaux. Ainsi, on peut également soulever le fait que l'économie sociale est source d'innovation sociale.

Le renforcement économique et social permet la création d'emplois et l'insertion de publics exclus sur le marché du travail ce qui constitue un enjeu majeur de la politique de la ville. Ces emplois ; créés dans des secteurs mal desservis par l'économie marchande (comme par exemple les quartiers prioritaires); permettent l'inclusion des groupes désavantagés sur le marché du travail (femmes, jeunes, immigrants). De plus, les emplois issus de l'économie sociale dans ces territoires ont des effets plus vastes qui vont de l'acquisition de compétences et savoir-faire jusqu'à la transformation des perceptions que les collectivités ont de leur identité. En effet, le sentiment d'appartenance à une communauté, son identité peut jouer un rôle essentiel dans l'émergence d'initiatives de développement. Ainsi, l'économie sociale permet de tisser à l'échelle locale des liens sociaux, d'améliorer le cadre de vie et de stimuler le développement culturel ; c'est ce que Lipietz appelle le « halo sociétal » (Lipietz, 2001) (Klein, Tremblay, 2011).

Ces initiatives, bien que réduites à l'échelle locale contribuent à renverser les perceptions négatives dès lors qu'elles réussissent financièrement. Cela stimule l'arrivée de nouveaux acteurs souhaitant s'engager dans un projet économique. Ce cas s'illustre parfaitement par l'entreprise Néolink qui s'est implantée dans un quartier défavorisé en puisant « à la source » les ressources qui s'y trouvaient.

L'analyse révèle également l'importance du rôle de l'économie sociale dans la mise en place d'instances de démocratie et de participation citoyenne. Elle peut renforcer la

démocratie et même amener des débats sociaux en créant des espaces de discussion sur des problèmes communs, ce qui permet l'apprentissage de la participation. Ces structures intermédiaires peuvent ainsi adopter des orientations stratégiques qui contribuent à la gouvernance locale. On peut supposer que l'apprentissage de la participation dans les organisations sociales peut rayonner et faire émerger de l'innovation sociale.

Tout comme l'innovation sociale, l'ESS renforce et dynamise la société civile locale en structurant des réseaux et en mobilisant des ressources, mais toutes deux ont besoin d'aller au-delà de ces réseaux locaux pour se pérenniser. Les réseaux s'établissent alors tant verticalement qu'horizontalement. Klein et Tremblay concluent que c'est donc parce que l'économie sociale peut mettre en place un maillage connecté à des réseaux mondiaux qu'elle peut agir comme acteur d'un type de développement local solidaire. En lien avec l'innovation sociale, l'économie sociale peut participer à des initiatives locales qui mobilisent des ressources endogènes et exogènes qui s'organisent en réseaux centrés localement, mais qui se connectent avec des réseaux à plus grande échelle.

Conclusion

L'innovation sociale fait désormais l'objet de politiques publiques spécifiques au niveau européen ; la commission fait de l'innovation sociale un levier majeur de croissance et d'emploi dans le cadre de la stratégie 2020. Au niveau national, l'innovation sociale a reçu une définition officielle dans la Loi en 2014 (l'article 15 de la Loi n°2014-856 du 31/07/2014) relative à l'économie sociale et solidaire. L'Etat, notamment à travers le CGET, intègre et revendique sa transition vers un pays plus démocratique grâce à l'innovation sociale. Ainsi, il déploie sur tout le territoire de nouveaux outils, soutiens, pour stimuler le changement d'échelle des projets bien intégrés localement. Les régions, « en quête de sens » elles aussi font un pas vers les citoyens comme nous avons pu le voir avec la démarche innovante de Démocratie Permanente. Et enfin localement, de nombreuses collectivités se sont emparées de ces questions, notamment dans le cadre des « stratégies régionales de l'innovation » ou de l'implantation locale des centres de ressources en politique de la ville comme Villes au Carré en région Centre-Val de Loire. Au-delà du développement de nouveaux outils financiers, le constat des acteurs territoriaux est que l'innovation sociale ne se décrète pas. Le rôle des pouvoirs publics et de ses partenaires peut alors être de créer des conditions favorables à son émergence et son développement via la construction d'écosystèmes territoriaux. De plus, nous avons abordé l'importance de soutenir tous les territoires qu'ils soient initialement dotés ou non d'une « capacité d'innovation ». En effet, l'innovation sociale nécessite un écosystème favorable dont l'unique « pré requis » est la conscience d'un besoin insatisfait et la motivation créatrice. Les enjeux actuels sont alors de mieux intégrer la notion d'innovation sociale dans les politiques publiques actuelles et parallèlement, de contribuer chacun à son échelle à la mise en réseau des acteurs locaux car chacun y a un rôle à jouer.

Pour marquer et rendre visible les initiatives socialement innovantes, il se met en place des systèmes d'évaluation et de labellisation. On peut se demander quels effets aura cette reconnaissance. Possible « hiérarchisation » de certains projets par rapport à d'autres ? Dans nos exemples nous avons vu le cas de l'entreprise Néolink récompensée en 2017 par le prix de l'innovation et élue entreprise de l'année dans le top des entreprises du Loir-et-Cher ; depuis cette « consécration », l'entreprise

prospère. Il existe également les prix de l'ESS qui inclut le prix de l'innovation sociale ou le prix de l'impact local.

A travers des exemples étudiés en région Centre-Val de Loire, nous avons vu qu'au-delà un projet dont le sujet est en lui-même innovant, l'innovation sociale réside plutôt dans des « rencontres improbables » d'acteurs locaux qui anticipent les réponses à des besoins insatisfaits et génèrent de l'innovation. Parmi ces besoins insatisfaits, deux enjeux semblent se distinguer : la nécessité de l'intégration sociale et professionnelle de tous les citoyens et plus particulièrement ceux en situation de fragilité. Quel que soit le projet socialement innovant, un retour d'expérience semble primordial pour impulser un changement durable. Cependant, recueillir et mettre en commun ces données n'a pas pour vocation de constituer une recette généralisée et duplicable sur tous les territoires. Au contraire, la volonté est plutôt celle de créer une boussole ; un outil efficace qui permettrait de guider les acteurs sur le chemin de l'innovation sociale.

Bibliographie/Sitographie

AVISE. (2015). Mode d'emploi: l'innovation sociale.

CGET (2015). Des leviers pour innover dans tous les territoires

CGET (2017a). L'innovation, moteur de développement économique et d'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

CGET (2017b). Région Centre-Val de Loire: Atlas des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

CGET. (2018a). Innovation publique: le CGET, moteur de l'intrapreneuriat public.

Consulté le: 10/02/2018 [En ligne] Disponible sur :

<http://www.cget.gouv.fr/actualites/innovation-publique-le-cget-moteur-de-l-intrapreneuriat-public>

CGET. (2018b). L'accélérateur national de l'innovation social est lancé.

Consulté le: 13/02/2018 [En ligne] Disponible sur :

<http://www.cohesion-territoires.gouv.fr/l-accelerateur-national-de-l-innovation-sociale-et-l-initiative-french-impact-sont-lances>

CRESS Centre-Val de Loire 03-2017 Panorama n°14 « Les chiffres clés de l'emploi dans l'ESS ».

CRESS PACA/LEST-CNRS AMU. (2015) Guide de l'innovation sociale 2015, comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en PACA.

De Sousa Cardoso, C. (2017). Coopérer localement pour innover globalement

Consulté le: 20/02/2018 [En ligne] Disponible sur :

<https://www.labterritorial.fr/cooperer-localement-pour-innover-globalement/>

Francou, R Labarthe, F. (2014). Guide de l'innovation centrée-usager

Groupe SOS. (2015). Livre blanc de l'innovation sociale

Institut Godin. (2015). Les capteurs d'innovation sociale.

Klein, J.-L., Camus, A., Jette, C., Champagne, C., & Roy, M. (2016).

La transformation sociale par l'innovation sociale. (P. de L'Université, Ed.)

(Collection). Québec.

Klein J-L, Tremblay P-A, 2011, CH7 « L'économie sociale : Une plateforme pour le lancement d'initiatives de développement local ? » dans « L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec ». Collection Innovation sociale

Lambert, H. (2018). Innover localement, coopérer globalement.

Consulté le: 20/02/2018 [En ligne] Disponible sur :

<https://www.labterritorial.fr/innover-localement-cooperer-globalement-2/>

Ministère de la transition écologique et solidaire (2018). French Impact: innover au service de l'intérêt général.

Consulté le: 25/01/2018 [En ligne] Disponible sur :

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/french-impact-innover-au-service-linteret-general>

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013).

The international handbook on social innovation, Collective action, social learning and transdisciplinary research. (E. Elgar, Ed.).

Moulaert, Nussbaumer, 2008, Revue urbanisme n°362 Setp-Oct « 40 ans de politique de la ville ».

SGMAP (2015) Ensemble, accélérons! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle.

Sites consultés pour les études de cas

FFE, Fondation la France s'engage. <http://www.fondationlafrancesengage.org>

Démocratie Permanente <https://www.democratie-permanente.fr/>

Villes au Carré <http://www.villesaucarre.org/>

Néolink <https://www.neolink.link/>

Les Compagnons Bâtisseurs <http://www.compagnonsbatisseurs.org/bricobus>

L'Hirondelle, épicerie bio itinérante <http://epicerielhirondelle.wixsite.com/indre>

La Ressourcerie la Charpentière <https://ressourcerielacharpentiere.wordpress.com/>

Wimoov <https://www.wimoov.org/>

Nékoé <http://nekoe.fr/>

Table des figures

Figure 1 : Cartes de la capacité d'innovation théorique des intercommunalités françaises. Source (CGET, 2015).....	13
Figure 2 Carte de la capacité d'innover théorique des intercommunalités en région Centre-Val de Loire (CGET, 2015)	14
Figure 3 Carte des quartiers prioritaires en politique de la ville en région Centre-Val de Loire. Source : Atlas des QPV région Centre-Val de Loire. (CGET, 2017b).....	14
Figure 4: Triptyque des aspects permettant d'innover	17
Figure 5 Les six dimensions de l'innovation Source (Avisé, 2015).....	18
Figure 6 Les trois types d'acteurs porteurs d'innovation sociale. Source Avisé 2015 ..	19
Figure 7: Schéma des parties prenantes au projet innovant Démocratie Permanente. Durif 2018.	23
Figure 8 Source : villesaucarre.org.....	24
Figure 9 Schéma des questions associées aux capteurs d'innovation sociale par l'Institut Godin.....	27
Figure 10 Source: blog.noelink.link	
Figure 11 Source: lanouvellerepublique.fr.....	29
Figure 12 Image du Bricobus des Compagnons Bâtisseurs. Source compagnonsbâtisseurs.org	31
Figure 13 Source: askoria.eu.....	31
Figure 14 L'Hirondelle, épicerie bio itinérante. Source: bioalaune.com	35
Figure 15 Ressourcerie la Charpentière. Source: projetours.com	36
Figure 16 Parcours de mobilité avec Wimoov. Source pour les 2 images: wimoov.org	40
Figure 17 Schéma des degrés des différentes innovations structurant le projet. Source: lab-innovation.cget.gouv.fr	41
Figure 18 Logos Nékoé Source : expertinbox.com	42
Figure 19: Schéma de la communauté de Nékoé. Source: nekoe.fr	44

CITERES

UMR 7324
*Cités, Territoires,
Environnement et
Sociétés*

Equipe DATE

*Dynamiques et Actions Territoriales et
Environnementales*



35 allée Ferdinand de Lesseps
BP 30553
37205 TOURS cedex 3

Directeur de recherche :
Mr Abdelillah Hamdouch

Durif Clémence
Projet de Fin d'Etudes
DAE5 2017-2018

L'innovation sociale et l'initiative citoyenne comme leviers de développement local et d'une planification territoriale créative.

Résumé : Une prise de conscience à l'échelle nationale semble faire sortir l'innovation sociale des études universitaires (que nous avons abordées dans une première partie du PFE) pour l'inscrire dans les discours et la littérature grise en tant que réel enjeu pour le développement des territoires. Conscient que l'innovation sociale ne se décrète pas, la stratégie adoptée par les politiques publiques (CGET notamment) est plutôt celle du soutien (numérique, financier). L'innovation sociale se développe dans tous les territoires qu'ils aient une « capacité d'innover théorique » élevée ou non. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les quartiers prioritaires de la politique de la ville apparaissent comme des territoires propices aux initiatives innovantes. En effet, l'innovation sociale est un moyen efficace pour répondre aux problématiques d'insertion professionnelle et sociale ; hypothèse qui semble s'être confirmée par l'analyse de nos études de cas. Nous avons constaté qu'un projet socialement innovant ne réside pas dans le sujet mais plutôt dans l'effervescence qu'il suscite sur le territoire : création d'un réseau, co-construction, collaborations « improbables » solidarité... Les études de cas ont illustré le large panel d'actions socialement innovantes dans la région Centre-Val de Loire.

L'enjeu majeur des projets socialement innovants est désormais leur diffusion et leur transposition de l'échelle locale à l'échelle nationale. Cependant, le but n'est pas de créer une recette mais plutôt un outil facilitateur d'innovations sociales pour tous les territoires; qu'elle soit portée par les politiques publiques, les entrepreneurs que les citoyens.

Mots clés : Innovation sociale, Projets innovants, Territoires, Planification créative