

# LES RÉSEAUX EN TÊTE DE L'INNOVATION

*Mieux comprendre le rôle des têtes de réseau  
dans les dynamiques d'innovation*



Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF



Avec le soutien de

FONDATION  
CREDIT  
COOPERATIF



BANQUE des  
TERRITOIRES



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE,  
DE LA JEUNESSE  
ET DES SPORTS

Label  
État  
Partenaire

## REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTIONS

Nous souhaitons remercier les sept participant.e.s du parcours d'accompagnement exploratoire, dont les retours d'expérience et réflexions ont permis de réaliser ce livret : Christine Chognot (*UNIOPSS*), Vincent Clivio (*Familles Rurales*), Nathalie Latour (*Fédération Addiction*), Amaury Leclercq (*Proximité*), Elisabeth Racine (*Union ADMR*), Stéphanie Torrealba (*UNCPIE*), Isabelle Zaoui-Carlier (*INAE*).

Nous tenons à remercier vivement nos intervenants pour leurs précieux témoignages : Laure Vicard et Laurène Lavigne d'*Emmaüs France* ainsi que Grégoire Ducret et Vincent Gouinaud de la *Croix-Rouge Française*.

Nous saluons également l'engagement et le soutien de la Banque des Territoires, de la Fondation du Crédit Coopératif et du Ministère de l'Éducation nationale.

Rédaction du guide :

- Caroline Germain, *déléguée générale de l'ADASI*
- Coralie Pelletret, *responsable de missions à l'ADASI*

Ont collaboré à la réalisation du guide :

- Marion Boinot, *responsable projets et partenariats au Mouvement associatif*
- Brigitte Giraud, *administratrice du Mouvement associatif*
- Fula Mesika, *responsable communication au Mouvement associatif*
- Diane Vioujard, *coordinatrice des activités à Coordination Sud*
- Françoise Sauvageot, *vice-présidente du Mouvement associatif*

# SOMMAIRE

- 4 ..... **POURQUOI** CE GUIDE ?
- 6 ..... **UN PARCOURS POUR DÉFRICHER**  
L'ENGAGEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DANS  
L'INNOVATION
- 8 ..... **DES CLÉS POUR COMPRENDRE**  
L'INNOVATION DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS
- 14 ..... **LE RÔLE DES TÊTES DE RÉSEAU**  
AU SERVICE DE L'INNOVATION
- 26 ..... **3 ÉTAPES POUR METTRE EN DYNAMIQUE**  
L'INNOVATION DE SON RÉSEAU
- 34 ..... **LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS**  
TIRÉS DU PARCOURS INNOVATION
- 40 ..... **DES RESSOURCES POUR MIEUX COMPRENDRE**  
L'INNOVATION ASSOCIATIVE
- 42 ..... **EN PRATIQUE :**  
DES MONOGRAPHIES POUR METTRE EN LUMIÈRE  
LA DYNAMIQUE D'INNOVATION  
DE 7 RÉSEAUX ASSOCIATIFS



# POURQUOI CE GUIDE ?

UN LIVRET ET 7 MONOGRAPHIES DÉCRIVANT  
L'INNOVATION DANS LES 7 ORGANISATIONS  
D'APPARTENANCE DES PARTICIPANT.E.S QUI ONT  
EXPÉRIMENTÉ UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT  
À L'INNOVATION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES,  
C'EST UNE NOUVELLE RESSOURCE INÉDITE  
À VOTRE DISPOSITION.

Réalisée dans le cadre du programme  
« **Les réseaux en tête** » initié et piloté par  
le Mouvement associatif en partenariat  
stratégique avec l'ADASI, cette nouvelle  
ressource vous livre des clés de  
compréhension concrètes, illustrées  
et inspirantes, pour mesurer les ressorts  
de l'innovation pour une tête de réseau.

L'innovation semble trop souvent une  
injonction externe de la part des partenaires  
et diverses parties prenantes ; ce mot est  
d'ailleurs tellement utilisé pour qualifier toute  
action, qu'il en perd souvent sa valeur.



Pourtant, qualifier l'innovation dans l'histoire de son réseau, dans ses processus, dans ses différents buts, c'est mieux comprendre et expliciter sa valeur. Engager cette démarche, c'est aussi se mettre en dynamique de piloter l'innovation pour et avec son réseau, aux différents échelons territoriaux, avec ses partenaires.

7 participant.e.s ont défriché pour vous et découvert la force du concept. Ils ont accepté de se livrer en vous partageant leur expérience. Qu'ils soient ici chacun et chacune remercié.e.s ! Et nous formulons le vœu que dans la diversité des têtes de réseaux existantes, dirigeant.e.s bénévoles et salarié.e.s puissent en bénéficier et s'en inspirer !

#### « LES RÉSEAUX EN TÊTE »

Programme créé pour éclairer d'un nouveau jour les têtes de réseau associatives et la valeur qu'elles produisent dans un contexte de mutations associatives, sociales et sociétales, dans une volonté continue du Mouvement associatif et affirmée auprès des pouvoirs publics de renforcer la chaîne de l'accompagnement à destination des associations, dont les têtes de réseau sont un élément pivot.

Dans le cadre de sa mission d'intérêt général, l'ADASI travaille sur les enjeux stratégiques des réseaux associatifs. Parmi eux, l'innovation ressort comme un sujet clé. En effet, au plus proche des besoins, les associations de terrain sont de véritables viviers d'innovations, capables d'adapter leurs réponses à l'évolution des problématiques sociétales. Toutefois, elles sont confrontées à des freins qui peuvent limiter cette vitalité d'innovation : pression économique, contraintes opérationnelles, modalités de financement... Les réseaux peuvent animer des dynamiques d'innovation, en potentialiser l'impact et, in fine, jouer ainsi un rôle majeur d'accélérateur d'innovation. Ces dynamiques constituent aussi un levier clé pour faire évoluer les modèles socioéconomiques des structures. Elles invitent à revisiter les modes de fonctionnement en réseau pour mieux agir en collectif.

La conviction de l'ADASI, confortée par ses observations terrain, est que le « faire-réseau » aide à dépasser ces contraintes. Les réseaux ont la capacité de stimuler l'innovation et de l'accompagner dans son déploiement, faisant des têtes de réseaux les premiers compagnons de route de l'innovation associative.

**Caroline Germain,**  
Déléguée générale de l'ADASI

**Françoise Sauvageot,**  
vice-présidente du Mouvement associatif

**Brigitte Giraud,**  
administratrice du Mouvement associatif

# UN PARCOURS POUR DÉFRICHER L'ENGAGEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DANS L'INNOVATION

SI L'INNOVATION ASSOCIATIVE A DONNÉ  
LIEU À DE DIFFÉRENTES RECHERCHES,  
SON FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE  
D'UN RÉSEAU RESTE ENCORE UN SUJET PEU EXPLORÉ.

Le Mouvement associatif et l'Adasi ont lancé une démarche de recherche empirique, de mars 2020 à janvier 2021, auprès de 7 têtes de réseau associatives.

Une méthodologie et des outils spécifiques ont été créés pour permettre aux participants de :

- > Décrypter l'état des lieux de l'innovation de leur réseau.
- > Se projeter sur les évolutions à apporter à la dynamique d'innovation de leur réseau.

Les contributions des participants ont été précieuses pour explorer l'engagement des têtes de réseau dans l'innovation. Ce parcours a également bénéficié des éclairages et retours d'expérience des directions Innovation d'Emmaüs France et de la Croix-Rouge française.

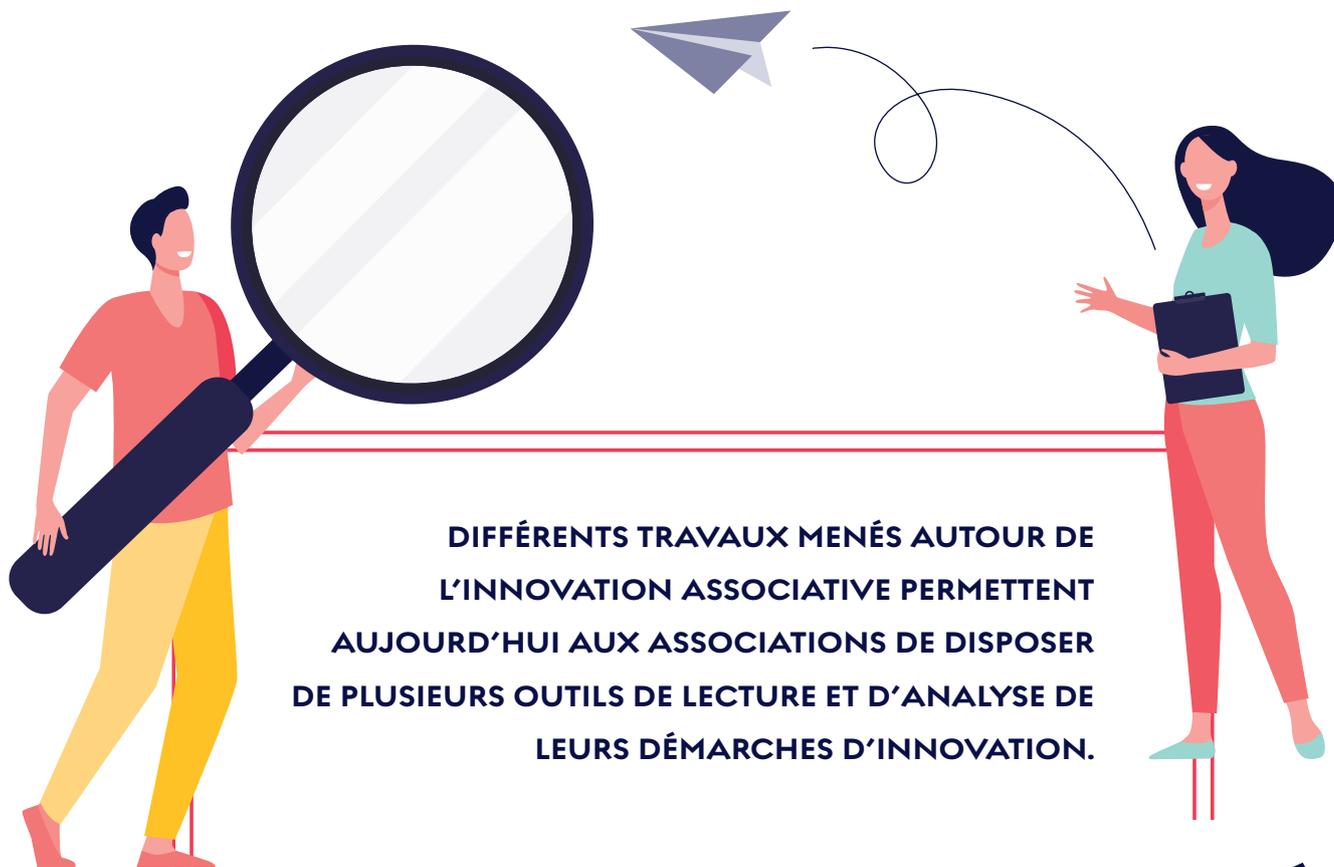
Ce livret résume les enseignements tirés de ce parcours. Il propose :

- **Des éclairages sur l'innovation** sur lesquels s'appuyer, pour dresser un état des lieux de l'innovation d'un réseau.
- **Une photographie des pratiques de têtes de réseau** au service de l'innovation.
- **Des indications méthodologiques pour passer à l'action**, dont des éléments sur les modèles socioéconomiques.

Le livret s'accompagne de 7 monographies  
présentant les dynamiques d'innovation des 7 réseaux  
ayant participé à cette démarche.

## LES PARTICIPANTS AU PARCOURS

|  | FAMILLES<br>RURALES   | FÉDÉRATION<br>ADDICTION  | INAE  | PROXITE  | UNION<br>ADMIR                 | Union<br>nationale<br>des CPIE | UNIOPSS   |
|--|---|--|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|
| <b>TYPE DE TÊTE<br/>DE RÉSEAU</b>          | Tête<br>de réseau nationale   | Tête<br>de réseau<br>nationale   | Coordination<br>sectorielle<br>régionale            | Tête de réseau<br>nationale<br><i>constituée<br/>à partir du<br/>développement<br/>d'un projet terrain</i> | Tête<br>de réseau<br>nationale | Tête<br>de réseau<br>nationale | Coordination<br>nationale<br>intersectorielle                             |
| <b>DOMAINE<br/>DU RÉSEAU</b>               | Accompagnement<br>des familles<br>et développement<br>des territoires<br>ruraux | Lutte contre<br>les addictions   | Insertion<br>par l'activité<br>économique           | Égalité<br>des chances   | Aide à<br>domicile             | Environnement                  | Sanitaire,<br>social et<br>médico-social                                  |
| <b>ANNÉE<br/>DE CRÉATION</b>               | 1943  | 2011<br><i>(suite à<br/>une fusion)</i>  | 2016  | 2002   | 1945                           | 1977                           | 1947  |
| <b>NOMBRE<br/>DE SALARIÉS<br/>À LA TDR</b> | 25  | 20   | 16  | 7  | 30                             | 10                             | 35  |
| <b>NOMBRE<br/>D'ADHÉRENTS/<br/>MEMBRES</b> | 2 200<br>associations   | 215 associations<br>morales (850<br>établissements<br>et services)<br>600 personnes<br>physiques | 407 adhérents<br>issus des<br>7 réseaux<br>de l'IAE | 11 antennes<br>régionales  | 2 500<br>associations          | 80 CPIE                        | 100 adhérents<br>représentants<br>25 000<br>établissements<br>et services |



**DIFFÉRENTS TRAVAUX MENÉS AUTOUR DE  
L'INNOVATION ASSOCIATIVE PERMETTENT  
AUJOURD'HUI AUX ASSOCIATIONS DE DISPOSER  
DE PLUSIEURS OUTILS DE LECTURE ET D'ANALYSE DE  
LEURS DÉMARCHES D'INNOVATION.**

# **DES CLÉS POUR COMPRENDRE L'INNOVATION DES RÉSEAUX ASSOCIATIFS**

**NOUS AVONS CHOISI DE PRÉSENTER UNIQUEMENT  
CEUX SUR LESQUELS NOUS NOUS SOMMES BASÉS  
ET QUE NOUS AVONS ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS  
DU FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU POUR LES  
BESOINS DU PARCOURS INNOVATION.  
CES ÉCLAIRAGES ONT POUR OBJECTIF DE POSER  
DES BALISES, D'AIDER À DRESSER UN ÉTAT DES  
LIEUX ; ILS NE SONT NI EXHAUSTIFS NI EXCLUANTS.**

## Pour identifier ce qui fait innovation

L'écueil majeur est de considérer toute action comme relevant de l'innovation, au risque de lui faire perdre de sa valeur. **L'enjeu consiste à co-construire une vision de l'innovation propre au réseau concerné.** Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur différents éléments :

### Des définitions existantes

(ex : celle du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire)

### Des critères et méthodes

(ex : méthodologie de l'Institut Godin)

### Une conception « large »

**de l'innovation**, que l'on peut résumer par des réponses nouvelles à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Cf. *L'innovation sociale, mode d'emploi – Avise, 2020 + guide « Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives » - Le Mouvement associatif - 2019*



### Vu sur le terrain !

Le lancement du service innovation d'**Em-maüs France** a été réalisé suite à l'animation de débats au sein du réseau et de ses instances pour définir ce qu'était l'innovation pour son réseau.

Cette démarche s'appuyait sur un état des lieux préalable. In fine, l'innovation est définie comme une nouvelle solution ou l'amélioration d'une solution existante à un problème social sur un territoire, qui peut inclure la duplication et l'adaptation de solutions déjà mises en œuvre par ailleurs.

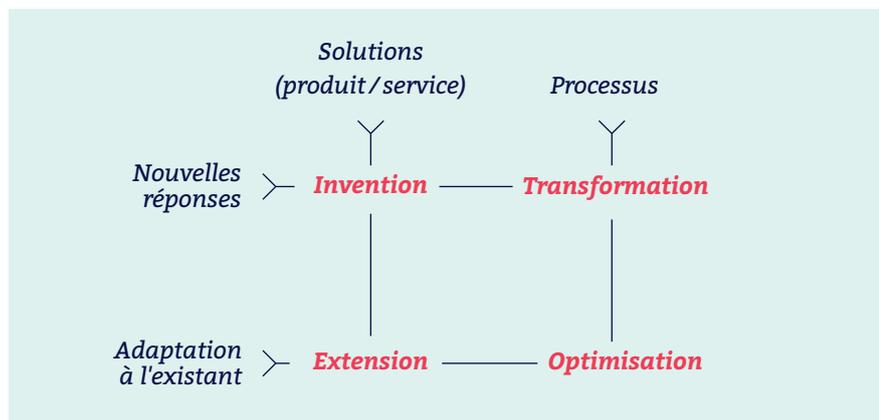
## Pour caractériser l'innovation

Comprendre l'innovation nécessite de la caractériser. Deux référentiels sont proposés ci-après pour s'interroger sur les principales natures qui constituent l'innovation du réseau. Dans l'idée de dresser un état des lieux, s'appuyer sur ce type de référentiel permet de faire ressortir les grandes tendances de l'innovation d'un réseau.

### Les 4 natures de l'innovation <sup>1</sup>

Pour Le RAMEAU, les innovations procèdent de quatre natures, selon qu'elles relèvent d'une logique de « solutions » ou de « processus », d'une « nouveauté » ou d'une « adaptation » :

*Natures d'innovation selon Le RAMEAU.*



#### INVENTION

Nouveaux produits ou services.

*Ex: création de la triple fonction accueil/ information/ orientation des publics cibles au travers d'un dispositif spécifique.*

#### EXTENSION

Adaptation de produits ou de services, pour en étendre le champ d'action.

*Ex: développement de solutions en diffus dans les territoires ruraux.*

#### TRANSFORMATION

Changement de processus afin de proposer de nouvelles réponses.

*Ex: niveaux d'implication des bénéficiaires dans la construction des projets.*

#### OPTIMISATION

Adaptation de processus existants.

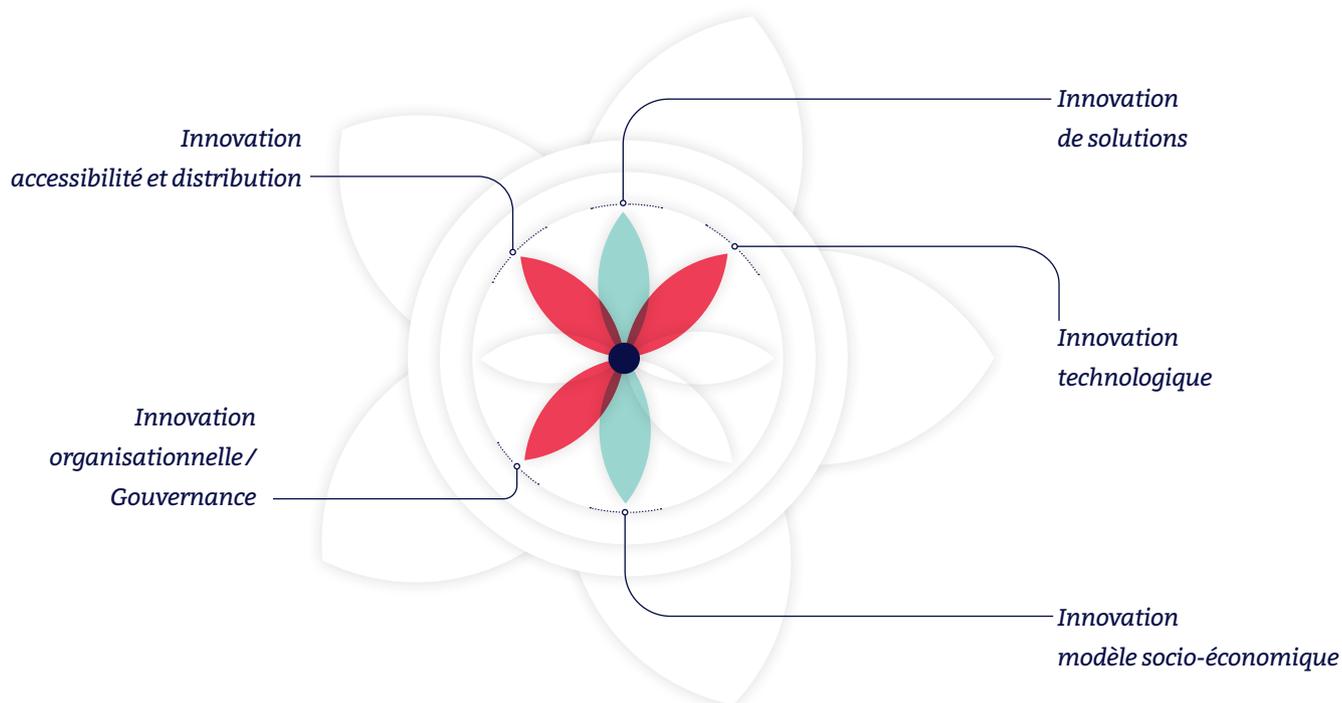
*Ex: développement d'outils numériques pour améliorer la qualité de service.*

<sup>1</sup> - Référentiel basé sur les travaux du Rameau.

## Les 5 types d'innovations<sup>1</sup>

Adaptée des travaux du groupe « innovation sociale » de BPI France, une autre grille de lecture propose cinq types d'innovations, qui peuvent se combiner :

*Natures d'innovations selon BPI France adaptées par l'ADASI.*



### INNOVATION DE SOLUTIONS

Proposer des produits ou services en réponse à une situation à laquelle il faut remédier.

### INNOVATION D'ACCESSIBILITÉ ET DE DISTRIBUTION

Changer l'accessibilité, la distribution ou la promotion de la solution.

### INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET DE GOUVERNANCE

Faire évoluer l'organisation du travail, le management ou la gouvernance.

### INNOVATION DE MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE

Réorganiser le financement, la structuration des coûts ou de revenus.

### INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Créer de nouvelles technologies ou les intégrer dans la réponse.

<sup>1</sup> - Référentiel basé sur les travaux de BPI France.

## Pour comprendre le processus d'innovation

### Les 5 étapes du processus d'innovation

Les travaux menés par l'Avise ou le Rameau mettent en exergue différentes étapes de développement de l'innovation. 5 phases sont proposées, chacune induisant des besoins spécifiques :



L'évaluation est quant à elle présente tout au long du processus.

## Pour définir les dynamiques d'innovation

### Les cycles de vie de l'innovation d'un réseau associatif

Les dynamiques d'innovation d'un réseau sont liées à ses cycles de vie. On entend par « cycle de vie » une période marquée par un positionnement particulier du réseau dans sa stratégie d'intervention. Au terme d'un cycle, le réseau est souvent tenu de se « réinventer », sous l'effet des mutations internes et externes. Ce découpage reste bien sûr théorique et le début d'un cycle se confond souvent avec la fin du précédent.



### Vu sur le terrain !

Fondé en 1943 à partir d'une première association locale, le réseau **Familles Rurales** s'est développé après-guerre. Il a déjà connu deux cycles de vie complets :

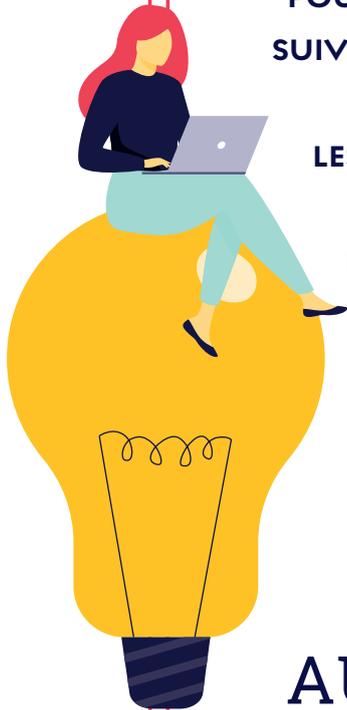
De ses origines aux années 80, le réseau se développe autour de son innovation constitutive : le service aux familles en milieu rural.

Des années 80 à 2010, la dynamique d'innovation se caractérise par le développement de plateformes territoriales d'accueil, information et animation et par l'élargissement des publics cibles.

Depuis 2010, le réseau est entré dans un 3<sup>e</sup> cycle de vie. La dynamique d'innovation se veut au plus proche des besoins sur les territoires ruraux qui se sont multipliés. Elle entraîne une grande diversité d'innovations locales.

**LES TÊTES DE RÉSEAU JOUENT  
UN RÔLE PRIMORDIAL D'APPUI À L'INNOVATION,  
RÔLE QUI RESTE ENCORE MÉCONNU.**

**POUR L'Étudier en détail, nous proposons de  
suivre les étapes du processus d'innovation.  
Et pour chacune des étapes, d'identifier  
les principaux enjeux pour le réseau et les  
principales fonctions mobilisées pour y  
répondre, en se basant sur le référentiel  
des 6 fonctions des têtes de réseau<sup>1</sup>.**



# **LE RÔLE DES TÊTES DE RÉSEAU AU SERVICE DE L'INNOVATION**

**SUIVANT CETTE MÉTHODOLOGIE, EN NOUS  
APPUYANT SUR LE TRAVAIL EXPLORATOIRE MENÉ  
DANS LE CADRE DU PARCOURS INNOVATION  
AVEC LES 7 TÊTES DE RÉSEAU PARTICIPANTES, NOUS  
POUVONS DONNER À VOIR LA PHOTOGRAPHIE  
QUI SUIT. ELLE POSE DES PREMIERS JALONS  
ET DONNE DES PREMIERS REPÈRES ,  
POUR LES STRUCTURES SOUHAITANT ÉTUDIER  
LEURS PRATIQUES AU SERVICE DE L'INNOVATION.**

<sup>1</sup> - **Pour plus de détails sur les fonctions:**  
*cf. Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatif,  
Le Mouvement associatif en partenariat avec l'ADASI, 2018.*

# LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU

## LE PLAIDOYER

Regroupe les activités de représentation des membres, de porte-parolat, d'influence et de sensibilisation auprès des pouvoirs publics et du grand public.

## LA FONCTION OPÉRATEUR

Traduit le rôle des têtes de réseau qui ont parfois à leur charge la gestion et l'exploitation en nom propre de structures de nature très diverses.

## LA MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

Correspond à l'animation des membres (échanges, rencontres...). Elle positionne la tête de réseau comme plateforme d'acteurs.

## L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Caractérise la disponibilité de la tête de réseau pour aider ou suppléer des acteurs sur le terrain qui font face à des problématiques fortes ou des besoins ponctuels.

## L'INGÉNIERIE

Comprend les activités d'appui opérationnel aux membres de la tête de réseau (programmes de formation, documentation, supports techniques...) et d'expertise, en lien avec ses thématiques d'intervention (études, recherches et développement, prospective...).

## LE PILOTAGE DE PROJETS

Consiste à susciter, coordonner ou animer des coopérations autour de projets communs, très fréquemment dans une perspective d'innovation. En fonction du stade de développement du projet, cela peut consister en de l'incubation / expérimentation, de la consolidation, de l'essaimage...

## Susciter l'innovation

Émergence > Expérimentation > Modélisation > Diffusion / Essaimage > Déploiement à grande échelle >

### Enjeux

Comment s'assurer que le réseau concerné est toujours au plus près des besoins dans les réponses qu'il propose ?

Comment favoriser la culture d'innovation ?

### Principales fonctions mobilisées

#### MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION

La mise en réseau et le dialogue sont des leviers essentiels pour susciter l'innovation. **L'organisation de temps d'échanges peut prendre plusieurs formes : des rencontres thématiques ou prospectives, ou encore la réalisation d'un diagnostic de territoire sur les besoins et solutions existantes.** Outre l'organisation et l'animation, une tête de réseau peut apporter du contenu ou de la méthode.

La mise en réseau peut se faire au niveau national et / ou au niveau local. Dans ce cas c'est la tête de réseau territoriale qui aura le plus de légitimité ou de pertinence pour animer ces temps de rencontres, d'autant plus s'ils incluent des acteurs locaux hors réseau.

La mise en réseau peut en effet se faire en intégrant des acteurs de l'écosystème, ce qui présente comme avantages de :

Faciliter le repérage des besoins peu ou pas couverts

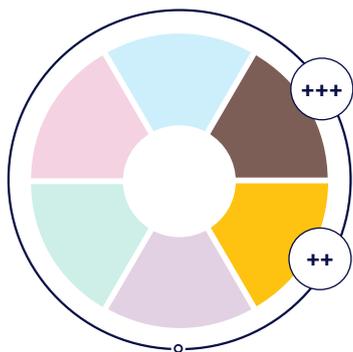
Alimenter la création de solutions

Poser les ferments de partenariats pour expérimenter les innovations

#### INGÉNIERIE

En matière d'ingénierie, **la tête de réseau peut construire et proposer des formations et méthodologies pour aider les associations à devenir animatrices de leur territoire** (une pédagogie, une méthode de diagnostic territorial...).

L'UNCPIE et Familles rurales aident par exemple leurs associations à être moteur d'une co-construction collective, force d'innovation.



PLAIDOYER

MISE EN RÉSEAU  
ET ANIMATION

INGÉNIERIE

PILOTAGE DE PROJETS

ACCOMPAGNEMENT  
PERSONNALISÉ

FONCTION OPÉRATEUR



## Nos observations

Le dialogue avec l'écosystème de proximité<sup>1</sup> stimule la capacité et l'envie d'innovation des associations. L'organisation d'échanges avec l'écosystème est une bonne façon de capter les besoins et de bien connaître ce que font les acteurs locaux.

Les têtes de réseau de proximité ont un rôle clé à jouer pour organiser et animer ces rencontres.

Le niveau national se positionne plutôt dans l'apport d'ingénierie, pour aider les associations membres à mettre en place des synergies.

<sup>1</sup> - La notion de tête de réseau de proximité renvoie à des têtes de réseau ancrées dans les territoires aux échelons régional, départemental et infra-départemental.



## Vu sur le terrain !

**Proximité** organise des hackatons<sup>1</sup> entre régions pour faire émerger des thématiques de travail et créer une dynamique de coopérations.

**Familles Rurales** réfléchit à lancer un programme de soutien à l'intrapreneuriat, qui répond à l'enjeu de faciliter le passage à l'acte pour oser innover.

La **Croix-Rouge** française a impulsé la transformation d'une partie de son réseau en tiers-lieux afin de favoriser la participation citoyenne locale, et renforcer l'efficacité de sa réponse aux besoins de proximité.

La démarche se décompose en trois temps :

- Une phase de sensibilisation et d'outillage des équipes locales.
- La réalisation d'un diagnostic territorial impliquant divers acteurs du territoire (compréhension des besoins, identification des potentiels, contraintes et opportunités du territoire).
- L'appui à la création d'une communauté d'intérêts et de dynamiques partenariales autour de nouvelles solutions collectives, d'un nouveau modèle économique et d'un lieu.

Cet accompagnement par la tête de réseau s'est lui-même appuyé sur l'accompagnement d'acteurs spécialisés dans l'émergence de tiers-lieux et sur une mesure d'impact réalisée par un tiers extérieur.

<sup>1</sup> - Emprunté au langage informatique, un hackaton désigne un événement réunissant plusieurs membres du réseau, voire des personnes tierces (spécialistes, autres structures...) pour défricher ensemble un sujet et trouver des pistes de solutions collaboratives.

## Expérimenter

Émergence > **Expérimentation** > Modélisation > Diffusion / Essaimage > Déploiement à grande échelle >

### Enjeux

- Comment concilier l'expérimentation des associations terrain et l'impulsion d'innovations par la tête de réseau ?
- Comment trouver les moyens de l'expérimentation ?
- Quelle évaluation prévoir ?
- Comment favoriser la co-expérimentation ?

### Principales fonctions mobilisées

#### PILOTAGE DE PROJETS

Une première façon d'incarner cette fonction consiste, pour une tête de réseau, à **faciliter le pilotage d'une expérimentation portée par un acteur terrain**: mobilisation de partenaires, définition d'un modèle socioéconomique. Cela peut aussi bien se faire au niveau national qu'au niveau territorial.

Une tête de réseau peut également être à l'impulsion d'une expérimentation et la piloter, en lien avec des territoires qui vont tester l'innovation. Le pilotage ou copilotage d'innovations se fait en général sur des sujets à fort enjeu et à fort potentiel d'essaimage national.

Le fait qu'une tête de réseau puisse être à l'impulsion d'une expérimentation n'est toutefois pas une nécessité: les acteurs de territoires restent le creuset de l'innovation.

#### INGÉNIERIE

Afin de faciliter l'expérimentation, la tête de réseau peut apporter :

**Des éléments méthodologiques ou d'expertises**, issus de son réseau ou en mobilisant des expertises externes.

**Des formations ou accompagnements collectifs thématiques**, en particulier lorsque l'innovation est impulsée par la tête de réseau.

**Du soutien financier**, soit directement fléché sur de l'innovation, soit lié à un outil de financement des projets.

Le soutien financier à l'expérimentation n'est pas exclusivement réservé au réseau. Certaines têtes de réseau choisissent de soutenir des projets extérieurs au réseau, se positionnant en appui d'un secteur, d'un écosystème.

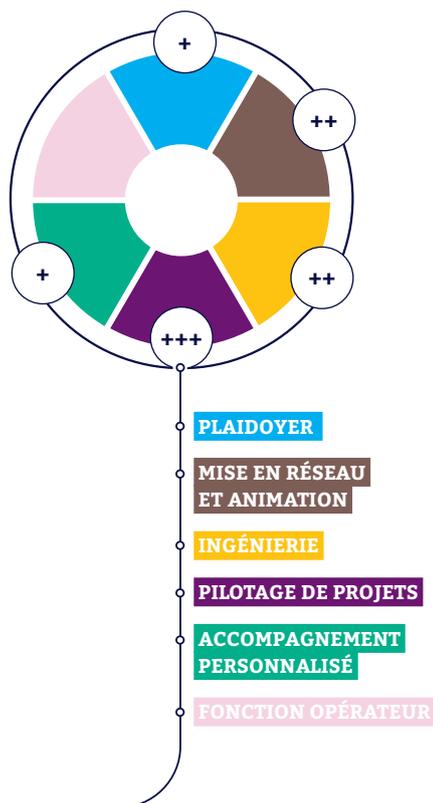
Cette pratique a un effet de levier significatif sur la mise en réseau des innovations au sein d'un secteur ou d'un territoire.

#### MISE EN RÉSEAU

La mise en réseau se joue essentiellement **au niveau de la création de coopérations ou synergies entre associations membres pour co-expérimenter une innovation**. Lorsque ces coopérations se font au niveau d'un territoire, ce sont plutôt les têtes de réseau de proximité qui animent cette mise en réseau. Il revient plutôt à la tête de réseau nationale d'animer des synergies trans-territoriales.

#### ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Certaines têtes de réseau ont mis en place un **dispositif d'appui spécifique à l'expérimentation**. C'est par exemple le cas de Familles Rurales et de la Croix Rouge.



Outre l'accompagnement, ces dispositifs mobilisent les fonctions citées précédemment. L'accompagnement se fait aussi de manière informelle, en fonction des besoins et sollicitations des structures qui expérimentent.

### PLAIDOYER

**Certains projets nécessitent de « faire bouger les lignes » en amont pour rendre l'expérimentation possible.** C'est par exemple le cas de la Fédération Addiction qui, aux côtés d'autres acteurs, a milité pour mettre en place des salles de consommation à moindre risque ainsi qu'un programme destiné à recréer du lien avec des jeunes très marginalisés via quelques heures d'activité professionnelle (Programme TAPA). Une tête de réseau peut ainsi avoir un rôle à jouer sur des aspects juridiques. Cet aspect se retrouvera également dans la phase de déploiement à grande échelle.



### Nos observations

- Les porteurs de projets peuvent faire face à une certaine « solitude » au moment de l'expérimentation, d'où l'enjeu que les têtes de réseau soient particulièrement présentes lors de cette phase.
- Une tête de réseau peut être à l'impulsion, en lien étroit avec le terrain, pour expérimenter des innovations complexes à fort potentiel d'essaimage national.
- Un des rôles clés d'une tête de réseau est la mobilisation de partenaires d'expérimentation, dont des financeurs.
- Les innovations à expérimenter peuvent également être « importées », c'est-à-dire issues d'une structure hors du réseau.



### Vu sur le terrain !

- INAE** co-construit un projet de territoire associant FabLab, tiers-lieux et acteurs de la recherche sur la filière textile pour les personnes en insertion socioprofessionnelle.
- L'Union ADMR** est le premier réseau associatif à participer à une expérimentation nationale sur le relayage. Le relayage est une solution de répit longue durée inédite pour les proches aidants qui, grâce à une dérogation au droit du travail, permet la présence de professionnels jour et nuit en suppléance. Cette innovation a été importée et adaptée du Québec sous le nom de Baluchonnage.
- Le fonds de dotation de **Familles rurales**, RuralMouv, a la particularité de financer des projets dans et hors du réseau. En 2019, huit projets ont été soutenus, pour des montants entre 8 K€ et 15 K€.
- Le programme d'entrepreneuriat de la Croix-Rouge française.** Ce programme a pour objectif d'accompagner des projets qui contribuent à enrichir l'offre de services de la Croix-Rouge française en direction de ses bénéficiaires. Ces projets sont portés par des acteurs externes à l'association. Le programme s'étale sur 6 mois et consiste à accompagner le développement de ces projets. Les startups, associations, ou organisations accompagnées, peuvent ainsi bénéficier des terrains d'expérimentation de la Croix-Rouge française afin d'ajuster leurs solutions aux besoins. Si l'expérimentation, qui bénéficie d'un soutien financier, s'avère concluante, un appui est mis en place pour déployer la solution à grande échelle.

## Modéliser

Émergence > Expérimentation > **Modélisation** > Diffusion / Essaimage > Déploiement à grande échelle >

### Enjeux

⋮ **Comment capitaliser les innovations ?**

⋮ **Comment identifier et qualifier la valeur ajoutée créée par les innovations et en rendre compte ?**

⋮ **Quelles innovations modéliser ?**

⋮ **Comment préparer la phase de diffusion / essaimage ? Comment déterminer quelles innovations essayer ?**

### Principales fonctions mobilisées

#### INGÉNIERIE

**C'est la fonction la plus caractéristique de l'intervention des têtes de réseau à cette étape du processus.** Elle peut se concrétiser par des actions de capitalisation, voire de modélisation, qui peuvent être nourries par la (ou l'appui à) réalisation d'études (évaluation, recherche académique...).

La **capitalisation** est à distinguer de la modélisation. Elle y participe mais ne se confond pas avec elle. La capitalisation a essentiellement pour finalité de recenser et qualifier les innovations ; elle est très utile pour valoriser l'utilité sociale du réseau.

Elle peut prendre des formats très différents : fiche descriptive, plateforme de recensement, guide méthodologique, recueil d'expériences... Il revient plutôt à la tête de réseau nationale

de coordonner l'ensemble des remontées d'informations (appel à manifestation...) et d'outiller les têtes de réseau locales, pour faciliter la circulation de l'information entre le terrain et le national.

La **modélisation** a pour enjeu d'identifier les conditions de l'essaimage et du déploiement à grande échelle.

Une tête de réseau peut apporter une capacité d'ingénierie interne ou externe pour aider à cette modélisation. Celle-ci nécessite d'investiguer 4 axes-clé :

⋮ **Une preuve de concept de l'innovation :**

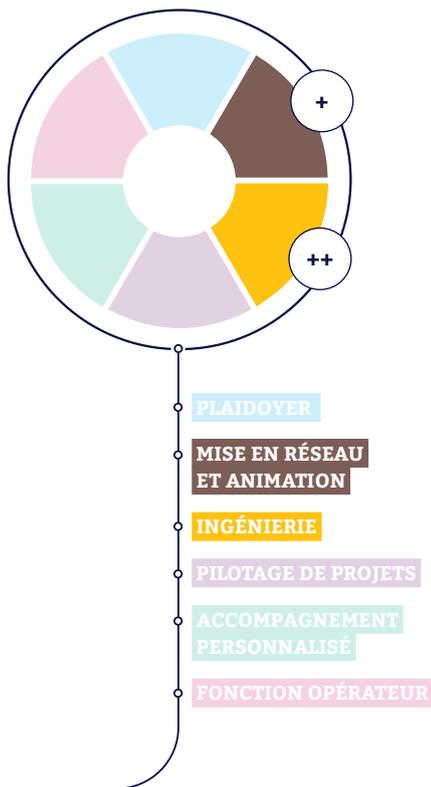
- Quel résultat de l'évaluation ?
- Quel retour d'expérience ?

⋮ **Une qualification de la solution :**

- Quelle est la proposition de valeur ?  
*(à qui s'adresse l'innovation ? À quels besoins répond-elle ? En quoi consiste-t-elle ?...)*
- Quelle est la chaîne de valeurs ? *(avec qui travailler ? Quel est le rôle de chacun ?...)*
- Quel modèle socioéconomique ?  
*(en phase de R&D et en phase de fonctionnement)*

⋮ **Un dimensionnement du besoin et du potentiel :**

- Quelle est l'étendue des besoins non satisfaits ?
- Quelle couverture des besoins est envisageable ?



**Un dispositif de déploiement :**

- Quelle gouvernance ?
- Quel cadre technique et juridique ?...<sup>1</sup>

**MISE EN RÉSEAU**

La mise en réseau peut également être utilisée à ce stade, mais de manière moins impactante que l'ingénierie. **Elle sert essentiellement au repérage des innovations à modéliser.**

<sup>1</sup> - Pour aller plus loin, cf les différents travaux du Rameau sur la qualification de la modélisation, tel que L'évaluation partenariale en pratique, en particulier p44.



**Nos observations**

- Les têtes de réseau ont un rôle majeur à jouer dans cette phase du processus car elles permettent d'apporter l'ingénierie et la prise de recul nécessaires par rapport à celui qui a expérimenté.
- L'ingénierie permettant la capitalisation des innovations est plutôt bien développée au sein des têtes de réseau.
- L'ingénierie au service d'une réelle modélisation commence à émerger, mais reste complexe à mettre en œuvre.
- Le niveau de modélisation dépend du développement que l'on souhaite donner à l'innovation. Une modélisation poussée sera nécessaire pour le déploiement à grande échelle (cf la sous-partie dédiée à ce sujet).
- La phase de modélisation est aussi un temps propice à l'évaluation et à la valorisation de l'expérimentation.



**Vu sur le terrain !**

- **La fédération Addiction** apporte un appui à la modélisation grâce notamment à une analyse réflexive. Elle a ainsi modélisé le programme TAPAJ (Travail Alternatif Payé à la Journée) à partir de ce qui avait été expérimenté sur le terrain.
- À l'occasion de son Congrès annuel, **l'UNIOPSS** a organisé une vaste opération de capitalisation des innovations pour nourrir un Cahier technique, dans lequel figurent également des éclairages de chercheurs sur le sujet.

## Diffuser et essayer

Émergence > Expérimentation > Modélisation > **Diffusion / Essaimage** > Déploiement à grande échelle >

### Enjeux

Comment favoriser la circulation d'une innovation d'un territoire à l'autre ?

Quelles innovations sont susceptibles d'être essaimées au-delà du réseau ? (sans que cela nuise à son modèle socioéconomique ou à son positionnement).

Quelle pérennisation des financements au-delà de l'expérimentation ? Quel modèle économique de l'essaimage ?

### Principales fonctions mobilisées

#### INGÉNIERIE

L'ingénierie de cette phase s'appuie fortement sur la modélisation de la phase précédente. De fait, **elle se matérialise avant tout par du transfert de l'expérimentation, par exemple à travers des formations pratiques.**

En effet, si des guides méthodologiques ou fiches pratiques sont très intéressants comme base documentaire, leur capacité à favoriser le passage à l'acte reste limitée.

L'ingénierie peut également se traduire par un appui financier lorsque l'essaimage est porté par une structure.

#### ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

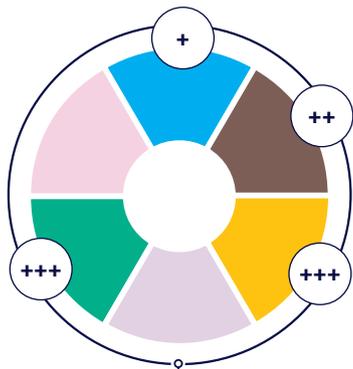
L'accompagnement a un fort impact sur l'essaimage d'une innovation. En effet, l'appropriation d'une innovation par une structure qui n'en a pas été à l'initiative s'avère complexe sans un suivi dans le temps et un soutien actif. **Compte tenu des moyens qu'elle implique, les têtes de réseau ont un rôle majeur à jouer, pour que l'essaimage ne repose pas uniquement sur les acteurs de terrain.** Certaines têtes de réseau ont développé des programmes ou dispositifs dédiés, qui ont démontré leur efficacité pour réaliser le transfert d'une innovation.

#### MISE EN RÉSEAU

**L'organisation d'échanges entre les membres du réseau est un premier pas pour véhiculer l'innovation d'un territoire à l'autre.** Cela permet a minima d'informer, de susciter de l'intérêt, d'avoir un 1<sup>er</sup> niveau d'acculturation, mais ne suffit pas pour structurer une dynamique d'essaimage.

#### PLAIDOYER

**L'innovation vient nourrir le plaidoyer de la tête de réseau qui, en retour, sert réciproquement à la valoriser.** Le plaidoyer est également un vecteur pour faire bouger les lignes politiques et sociétales grâce aux résultats de l'expérimentation. Elle s'appuie fortement sur la capitalisation qui en est issue.



PLAIDOYER

MISE EN RÉSEAU  
ET ANIMATION

INGÉNIERIE

PILOTAGE DE PROJETS

ACCOMPAGNEMENT  
PERSONNALISÉ

FONCTION OPÉRATEUR



### Nos observations

La capitalisation et la mise en réseau ne suffisent pas pour porter efficacement l'essaimage d'une innovation.

L'accompagnement est une action essentielle à la réussite du transfert de l'innovation. Il intègre souvent des dimensions d'ingénierie et de mise en réseau.



### Vu sur le terrain !

#### Le dispositif Emmaüs Innove

Emmaüs Innove, l'accélérateur d'innovation du Mouvement Emmaüs, organise un appel à projets pour favoriser la duplication d'innovations simples et à impact. Les structures sélectionnées mettent en place une innovation déjà testée par une autre structure Emmaüs. Pour cela, elles bénéficient d'un retour d'expérience de l'innovation marraine, d'un kit de modélisation de l'innovation, de temps de co-développement entre pairs, et d'un accompagnement individuel. L'accompagnement dure un an et il est assorti d'une bourse de 3 à 10 K€.

L'une des conditions de réussite de ce programme est qu'il concerne des innovations « accessibles », ce qui en facilite le transfert. C'est un programme progressif : à partir de la mise en place d'une innovation simple, des développements plus ambitieux peuvent être réalisés selon les besoins et les possibilités territoriales de chaque structure. Ce programme a également l'avantage de favoriser le partage des innovations au sein du réseau, tout en s'adaptant aux réalités locales.

## Déployer à grande échelle

Émergence > Expérimentation > Modélisation > Diffusion / Essaimage > **Déploiement à grande échelle** >

### Enjeux

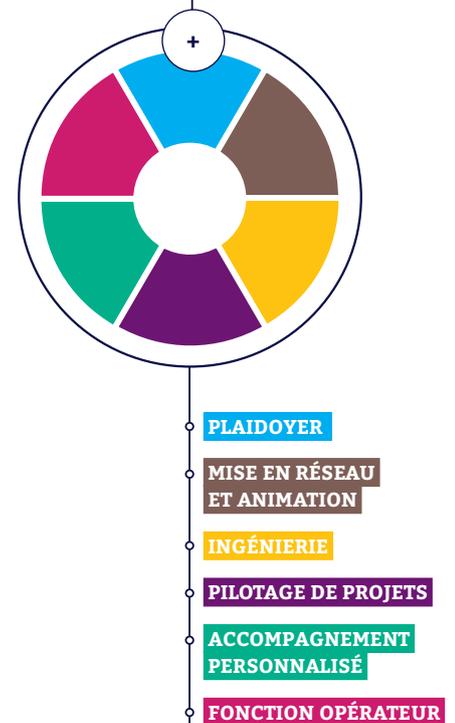
Comment créer les conditions pour que l'écosystème se saisisse de la solution ?

Quel rôle doit prendre le réseau dans ce déploiement ?

### Principales fonctions mobilisées

Dans cette étape du processus d'innovation, plusieurs positionnements concomitants sont envisageables pour le porteur de l'innovation : il peut à la fois avoir un rôle d'alerte ou d'aiguillon des pouvoirs publics, d'opérateur d'une partie de la solution qu'il a développée, ou de facilitateur pour que d'autres portent son innovation (accompagnement, transfert de savoir-faire, apports d'expertise...).

De fait **l'ensemble des fonctions peuvent être mobilisées par la tête de réseau**, au regard du ou des rôle(s) qu'elle souhaite jouer dans le déploiement à grande échelle. Sur le terrain, on observe toutefois que la fonction la plus mobilisée est pour le moment celle du plaidoyer, en lien avec l'enjeu de politique publique. Autrement, **les rôles de la tête de réseau dans le déploiement à grande échelle restent peu développés**. Cela peut s'expliquer par le fait que l'ingénierie de modélisation préalable à cette phase est encore peu structurée au sein des têtes de réseau.





## Nos observations

- Le déploiement à grande échelle est à distinguer de la logique de croissance qui peut se traduire par de l'essaimage ou par le développement de l'innovation.
- Le déploiement à grande échelle implique un changement de paradigme. Il a pour finalité que l'écosystème se saisisse de l'innovation, que celle-ci rentre « dans les mœurs ».
- Il impacte fortement le positionnement du porteur initial de l'innovation.
- Le déploiement à grande échelle nécessite une modélisation avancée (cf. paragraphe dédié dans les pages précédentes).
- Les questions sont éminemment complexes et le passage entre le développement et le déploiement à grande échelle représente bien souvent un plafond de verre pour les associations et réseaux. Le Fonds I, lancé en 2020, a été créé par un collectif d'acteurs pour répondre à cet enjeu. Il propose un dispositif d'accompagnement de projets à fort impact social, sur-mesure et multi-expertises, pour aider les structures à réussir ce changement d'échelle.

POUR PERMETTRE AUX TÊTES DE RÉSEAU DE  
TRAVAILLER SUR LEUR DYNAMIQUE D'INNOVATION,  
NOUS PROPOSONS UN CHEMINEMENT EN 3 ÉTAPES.

# 3 ÉTAPES POUR METTRE EN DYNAMIQUE L'INNOVATION DE SON RÉSEAU

POUR COMPLÉTER CE QUI SUIT, IL EST POSSIBLE  
DE S'APPUYER SUR DES ACCOMPAGNEMENTS  
SPÉCIFIQUES QUI COMMENCENT À SE DÉVELOPPER.



**1**

Organiser  
le cadre  
de la démarche

**2**

Réaliser  
un état  
des lieux

**3**

Faire évoluer  
l'appui  
à l'innovation



## Étape 2

### Réaliser un état des lieux

Pour cette étape, il est important d'avoir un regard sur :

Les innovations développées  
par le réseau depuis sa création.

Les pratiques de la tête de réseau  
au service de l'innovation.

#### L'état des lieux de l'innovation de son réseau

Pour être complet, cet état des lieux doit comprendre une vision rétrospective et une vision actuelle.

##### Vision rétrospective

Elle permet d'établir les grands cycles de l'innovation du réseau. Pour chaque cycle, il s'agira de mettre en exergue la ou les caractéristiques dominantes. Pour cela vous pouvez vous appuyer sur les grilles de lecture proposées sur les natures d'innovation dans la première partie du livret. Pour rappel, les grands cycles de l'innovation se confondent avec les grands cycles historiques du réseau.

##### Vision actuelle

Il s'agit de faire le panorama des innovations portées par le réseau, avec des indications sur leurs caractéristiques. Il peut être intéressant de noter à quel stade de développement se situe chaque innovation et, de manière plus globale, de faire le point sur la dynamique d'innovation au sein du secteur au sein duquel le réseau intervient.

#### L'état des lieux des pratiques

La méthode proposée consiste à répertorier les actions de chaque échelon, national et territorial, par étape du processus d'innovation. Il est possible de les ordonner selon le référentiel des 6 fonctions afin d'en ressortir les grandes logiques d'action.

La difficulté sera de déterminer le périmètre des pratiques qui sont réellement au service de l'innovation.

Lorsque ces pratiques sont directement au service de l'innovation, elles sont facilement identifiables.

*Exemples : l'animation d'un groupe de travail local pour défricher les besoins et proposer des réponses à expérimenter ; un dispositif de soutien financier et d'accompagnement pour favoriser l'essaimage d'innovations.*

D'autres pratiques n'ont en revanche qu'un effet indirect sur l'innovation, voire relèvent de l'appui global au réseau.

*Exemples : l'accompagnement à la création de coopérations peut avoir un effet sur l'innovation. En revanche, la mise en place de réunions en visio pour animer des groupes de travail ou des travaux collectifs sur la fidélisation des salariés ont peu de liens avec l'innovation.*



### Nos observations

Pour déterminer objectivement quelles sont les pratiques dédiées, le mieux est de se poser la question des objectifs. Les actions mises en œuvre ont-elles pour but principal d'appuyer l'innovation ? Si non, dans quelle mesure y contribuent-elles ?

Il est aussi utile de distinguer une innovation portée par une tête de réseau qui n'a pas obligatoirement vocation à être diffusée à l'ensemble du réseau, d'une démarche où la tête de réseau anime et accompagne une dynamique d'innovation pour irriguer son réseau.

# Étape 3

## Faire évoluer l'appui à l'innovation

- L'ambition
- Le modèle socio-économique
- La gouvernance
- Le suivi et le pilotage

### Poser une ambition

**Dans ce cadre, la réflexion sur l'ambition porte prioritairement sur la façon dont la tête de réseau peut soutenir la dynamique d'innovation de son réseau et appuyer les innovations terrain.**

La réflexion sur les évolutions de l'appui de la tête de réseau se fait à deux niveaux :

#### L'évolution des pratiques au service de l'innovation

Pour chaque étape du processus d'innovation, qu'est-ce qui pourrait être renforcé ou mis en place ? Quels sont les besoins du réseau en la matière ? Il s'agira également de réfléchir à l'évolution des articulations entre les échelons national et territoriaux de la tête de réseau. Ce point est d'autant plus important si le rôle des têtes de réseau territoriales est encore peu développé dans la dynamique d'innovation.

#### L'évolution de la structuration de cet appui au sein de la tête de réseau

L'appui à l'innovation est-il conscientisé, formalisé et partagé ? Dispose-t-il de moyens dédiés ? Comment améliorer la structuration de cet appui ? (voir le point suivant sur le modèle socio-économique).

Concernant la dynamique d'ensemble du réseau, l'ambition est plus complexe à définir. Il peut être intéressant de donner un cadre thématique à l'innovation du réseau, une sorte de focale sur un ou plusieurs sujets. Ce cadre ne doit pas pour autant étouffer les sujets émanant du terrain. Autrement, il est peu pertinent de poser de manière anticipée des objectifs de développement de telle ou telle innovation. En effet, le développement d'une innovation ne se décrète pas a priori, tant qu'elle n'est pas allée au bout de son expérimentation. Seuls les retours d'expérience peuvent aider à déterminer s'il est pertinent ou non d'essayer, diffuser ou déployer à grande échelle une innovation.

Dans certains cas, l'innovation est un levier clé du projet stratégique du réseau. Cela implique une corrélation forte entre l'ambition d'innovation et l'ambition du réseau.

L'ambition concernant l'innovation pourra se confondre avec les ambitions stratégiques.



### Nos observations

La réflexion sur l'ambition porte sur l'évolution de l'appui d'une tête de réseau aux niveaux national et territorial pour soutenir la dynamique d'innovation et des innovations particulières.

Poser un cadre thématique à la dynamique d'innovation, en accord avec les orientations stratégiques du réseau et en lien avec l'écosystème, est une bonne pratique dans la mesure où cela ne nuit pas à l'émergence spontanée d'innovations terrain.

Le développement d'une innovation ne se décrète pas a priori : on ne peut pas planifier à l'avance le processus d'innovation.

# 3 ÉTAPES POUR METTRE EN DYNAMIQUE L'INNOVATION DE SON RÉSEAU

## Étape 3 **Faire évoluer l'appui à l'innovation**

### Définir le modèle socio-économique souhaité

**Le modèle socioéconomique (MSE) désigne l'ensemble des moyens au service du projet associatif. Il recouvre les richesses humaines, les financements et les partenariats**

#### Équipe et richesses humaines dédiées

L'organisation des richesses humaines de la tête de réseau au service de l'innovation se fait selon deux schémas :

##### Absence d'équipe dédiée

Tout ou partie de l'équipe est impliquée, selon les projets innovants ou selon les missions. Dans ce cas, un des membres de l'équipe (*chargé de partenariats, direction adjointe, chargé de missions, coordinateur de réseau...*) peut également être « référent innovation ». L'organisation se fait plutôt en mode projet ou par thématique.

##### Existence d'une équipe dédiée

L'innovation est organisée au sein d'un pôle ou d'une cellule, mais elle reste en lien étroit avec le reste de l'équipe. Ce type d'organisation est encore peu développé. Elle représente souvent une évolution clé pour renforcer la structuration de l'appui à l'innovation.

Les têtes de réseau participantes ont remonté quelques compétences ou qualités qu'elles trouvent pertinentes pour un référent innovation :

Maîtriser la méthodologie de projet.

Savoir travailler en partenariat.

Avoir une bonne connaissance des modèles socio-économiques associatifs.

Avoir une bonne connaissance des différents métiers de la tête de réseau et des domaines d'intervention du réseau.

Au niveau territorial, le rôle de « référent innovation » est en émergence (*aussi appelé « relais ou correspondant innovation »*). Apporter un accompagnement de proximité nécessite en effet de renforcer les têtes de réseau territoriales sur ce sujet.

Aux côtés des salariés de la tête de réseau, les administrateurs et associations du réseau sont souvent mobilisés dans l'animation de cette dynamique. Une tendance est à l'élargissement des forces vives dans la construction ou le portage de l'innovation, en particulier dans l'implication des bénévoles et des bénéficiaires.



#### **Nos observations**

La constitution d'un pôle dédié, ou « cellule innovation », produit un effet de levier important sur la dynamique d'innovation.

Si la constitution d'un pôle dédié a un coût, il est à considérer comme un investissement au regard de l'effet de levier produit, tel que la consolidation accrue des projets ou la mobilisation facilitée de partenaires et de financements.

Une évolution structurante au niveau des têtes de réseau locales est l'identification de « référent innovation ».

L'innovation étant un sujet transverse, la constitution d'un pôle dédié implique de créer des synergies avec les autres pôles de la tête de réseau.

## Modèle économique, financements et partenariats

Deux types de modèle économique sont à distinguer :

Celui du soutien aux projets d'innovation du réseau, qui pose notamment des questions sur les financements pour expérimenter, puis ceux pour pérenniser ces expérimentations.

Celui de l'appui de la tête de réseau, nationale ou locale, à la dynamique d'innovation (*financement des postes, de l'ingénierie, de l'accompagnement, etc*). Ce second type de modèle concerne notamment les têtes de réseau qui se sont dotées d'un pôle ou d'une cellule innovation. Lorsque la tête de réseau n'a pas organisé son appui de cette manière, le financement de cet appui se confond avec le financement des différentes missions et activités portées par la tête de réseau.

Par rapport aux financeurs externes au réseau, deux mécaniques complémentaires sont envisageables :

Soit les financements sont liés aux thématiques d'innovation du réseau et à des projets précis (*ex : handicap et numérique*).

Soit les financements sont attribués à la mission d'appui à l'innovation de la tête de réseau, pour tout ou partie de ses actions. Encore peu développé, ce type de financement apporte un avantage indéniable pour structurer et améliorer la dynamique d'innovation.

Les partenaires stratégiques du réseau peuvent devenir des financeurs clés de l'innovation, notamment pour soutenir la R&D sociétale<sup>1</sup>.

L'innovation favorisant les partenariats à forte valeur ajoutée, elle est un levier de consolidation du modèle socioéconomique du réseau.



### Vu sur le terrain !

**Familles Rurales** a créé un outil financier ad hoc, le Fonds de dotation Rural Mouv, qui finance des projets de développement ou d'innovation. Ce fonds finance également des projets en dehors du réseau.

**L'UNCPIE** soutient les CPIE et ses unions régionales qui sont des référents expérimentateurs. En revanche, le financement d'essai de projets locaux se fait essentiellement par les partenaires des associations terrain.

Dans le **réseau ADMR**, les projets terrain doivent disposer d'un cofinancement pour bénéficier du soutien de la tête de réseau.

<sup>1</sup> - Concerne la recherche et le développement des innovations (*expérimentation, évaluation, capitalisation, modélisation, plan de déploiement...*)



### Nos observations

La dotation de moyens dédiés permet de passer un cap significatif dans l'appui à l'innovation.

Un facteur clé de succès de cette bascule est le soutien

d'un partenaire de confiance, qui accepte d'investir dans la structuration d'une « cellule » innovation. Autrement dit, le soutien ne se fait pas directement sur les projets innovants mais au sein d'un dispositif intégré à la tête de réseau, ou

piloté par elle, pour soutenir l'innovation du réseau. Des pistes sont ensuite à explorer autour de la diversification des partenaires financiers, mais également via une contribution financière des membres du réseau.

## Étape 3 **Faire évoluer l'appui à l'innovation**

### Impliquer la gouvernance

Impliquer la gouvernance est une condition essentielle pour assurer le portage politique de l'innovation et donner plus d'ampleur à son soutien. Pour renforcer cette implication, la réflexion doit s'attacher à :

..... Déterminer qui décide, sur quoi portent les décisions et quel est le processus de prise de décision.

..... Aider la gouvernance à prendre conscience de la place à donner à l'innovation dans les réflexions stratégiques.

**En termes d'implication de la gouvernance**, l'enjeu clé est de dépasser la seule information ou validation. L'implication se fait par la contribution active, et ce dès le début de l'innovation.

**En termes de processus de prise de décision**, les administrateurs peuvent par exemple être mobilisés dans le choix des sujets d'innovations à expérimenter ou à déployer à l'échelle du réseau (ex: Comité de sélection). Une autre piste consiste à impliquer les associations des territoires qui ne sont pas engagées concrètement dans les innovations, par exemple en amont et en aval des expérimentations.

**En termes d'organisation au sein de la gouvernance**, deux pistes complémentaires sont envisageables :

..... Désigner des administrateurs référents par innovation.

..... Instaurer une vision transversale des innovations au sein des instances de gouvernance. Cela peut concerner l'ensemble des administrateurs ou faire l'objet d'un comité ad hoc.



### **Nos observations**

L'implication de la gouvernance se retrouve également dans la démarche de diagnostic de l'innovation du réseau. Elle est mobilisée dans le cadre des travaux menés et valide les orientations qui peuvent représenter des pistes d'évolution.



### **Vu sur le terrain !**

**L'UNCPIE** a mis en place un Comité réseau. C'est un lieu d'interrelation régulière entre les gouvernances de l'Union nationale et des 12 URCPIE, destiné à mieux articuler leurs projets, au bénéfice de l'innovation locale. C'est un espace de réflexion stratégique combinant mise en œuvre du projet national de réseau et stimulation du projet des unions régionales, pour explorer des nouveaux thèmes/réponses aux besoins environnementaux, objets d'innovations locales.

## Renforcer le suivi et le pilotage

Beaucoup d'initiatives voient le jour sur les territoires, ce qui implique un fort besoin de suivi. C'est pourquoi il importe de **se doter d'outils spécifiques de pilotage et de suivi** de l'innovation. Ils peuvent avoir pour objectifs :

..... D'offrir une vision panoramique des innovations du réseau.

..... De suivre les différents états d'avancement pour actualiser le panorama initial. Cet élément peut également permettre de mieux identifier le décalage entre les objectifs et les réalisations.

..... De mieux conscientiser les projets et de donner plus de visibilité en interne.

La conception de ces outils est à penser en lien avec la capitalisation souhaitée. Voici quelques éléments pouvant figurer dans un tableau de bord de l'innovation :

..... Un descriptif de l'innovation, la ou les structure(s) porteuse(s) de l'expérimentation et les personnes référentes.

..... Son stade d'avancement.

..... Des indications sur les financements et les coopérations afférentes.

Ces outils étant évolutifs, au fil de l'avancement des innovations, ils impliquent d'anticiper la mécanique de suivi et de remontée d'informations. Ce point est à intégrer dans la réflexion sur les évolutions de l'organisation.

LES REMONTÉES TERRAIN ISSUES DU PARCOURS INNOVATION ET DES ACCOMPAGNEMENTS DE RÉSEAUX RÉALISÉS PAR L'ADASI FONT RESSORTIR QUATRE PREMIERS ENSEIGNEMENTS :

- LES TÊTES DE RÉSEAU ONT UN RÔLE À JOUER TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'INNOVATION, MÊME SI LA MODÉLISATION ET LE DÉPLOIEMENT À GRANDE ÉCHELLE SONT ENCORE PEU INVESTIS ;



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PARCOURS INNOVATION

34



- L'ANIMATION ET L'INGÉNIERIE SONT LES PRINCIPALES FONCTIONS AU SERVICE DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DU RÉSEAU ;
- LE RÔLE DES TÊTES DE RÉSEAU DE PROXIMITÉ EST CLÉ DANS CETTE DYNAMIQUE D'INNOVATION ; IL EST AMENÉ À SE RENFORCER ;
- LES TÊTES DE RÉSEAU ONT UN RÉEL ENJEU À S'INVESTIR DANS LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DE LEUR RÉSEAU.



# 1<sup>ER</sup> ENSEIGNEMENT

## La tête de réseau a un rôle à jouer tout au long du processus d'innovation

Les têtes de réseau sont particulièrement investies dans la création des conditions favorables à l'émergence de l'innovation. Elles sont également très présentes dans l'appui à l'expérimentation ainsi que dans l'appui à son essaimage.

*Phases du processus d'innovation sur lesquelles les têtes de réseau se positionnent le plus fréquemment.*



En revanche, l'appui à la modélisation est encore relativement peu développé, alors que sur le terrain les besoins sont importants. Entre le manque de moyens et la difficulté de prendre du recul pour celui qui a expérimenté, l'appui de la tête de réseau pourrait être d'une grande plus-value à ce stade.

Par ailleurs, la modélisation est cruciale pour le déploiement à grande échelle. La tête de réseau est également moins investie aujourd'hui sur cette phase, qui est complexe, et dont l'ingénierie qui la sous-tend reste à construire. Se positionner davantage sur ces deux phases du processus d'innovation s'avérera pourtant clé, car elles contribuent à la capacité de transformation sociétale des têtes de réseau.

## 2<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

### L'animation du réseau et l'ingénierie sont les premiers leviers de la dynamique d'innovation

**PARMI LES 6 FONCTIONS,  
DEUX SONT  
PARTICULIÈREMENT  
MOBILISÉES :**

**LA MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION  
ET L'INGÉNIERIE.**

Un enseignement clé du parcours concernant **LA MISE EN RÉSEAU** est l'importance accordée aux synergies entre le réseau et des acteurs extérieurs. Les observations montrent que l'articulation avec l'écosystème est un levier d'innovation à toutes les étapes de son processus.

Le rôle des têtes de réseau, aussi bien au niveau national que territorial, tend à se développer sur ce sujet. Il peut prendre de multiples facettes, depuis l'appui à la création et à l'animation de synergies territoriales jusqu'à un soutien de projets d'innovations au-delà de son réseau.

Si l'**INGÉNIERIE** au service de la capitalisation, de l'évaluation et de la valorisation est aujourd'hui assez bien adressée, l'ingénierie permettant une réelle modélisation est plus au stade de questionnement qu'ancrée dans les pratiques.

**LES AUTRES FONCTIONS  
SONT MOBILISÉES DE MANIÈRE VARIABLE.**

Le **PILOTAGE DE PROJETS** est particulièrement présent lors de l'expérimentation, où la tête de réseau se positionne comme plateforme d'acteurs et d'actions pour co-expérimenter des innovations.

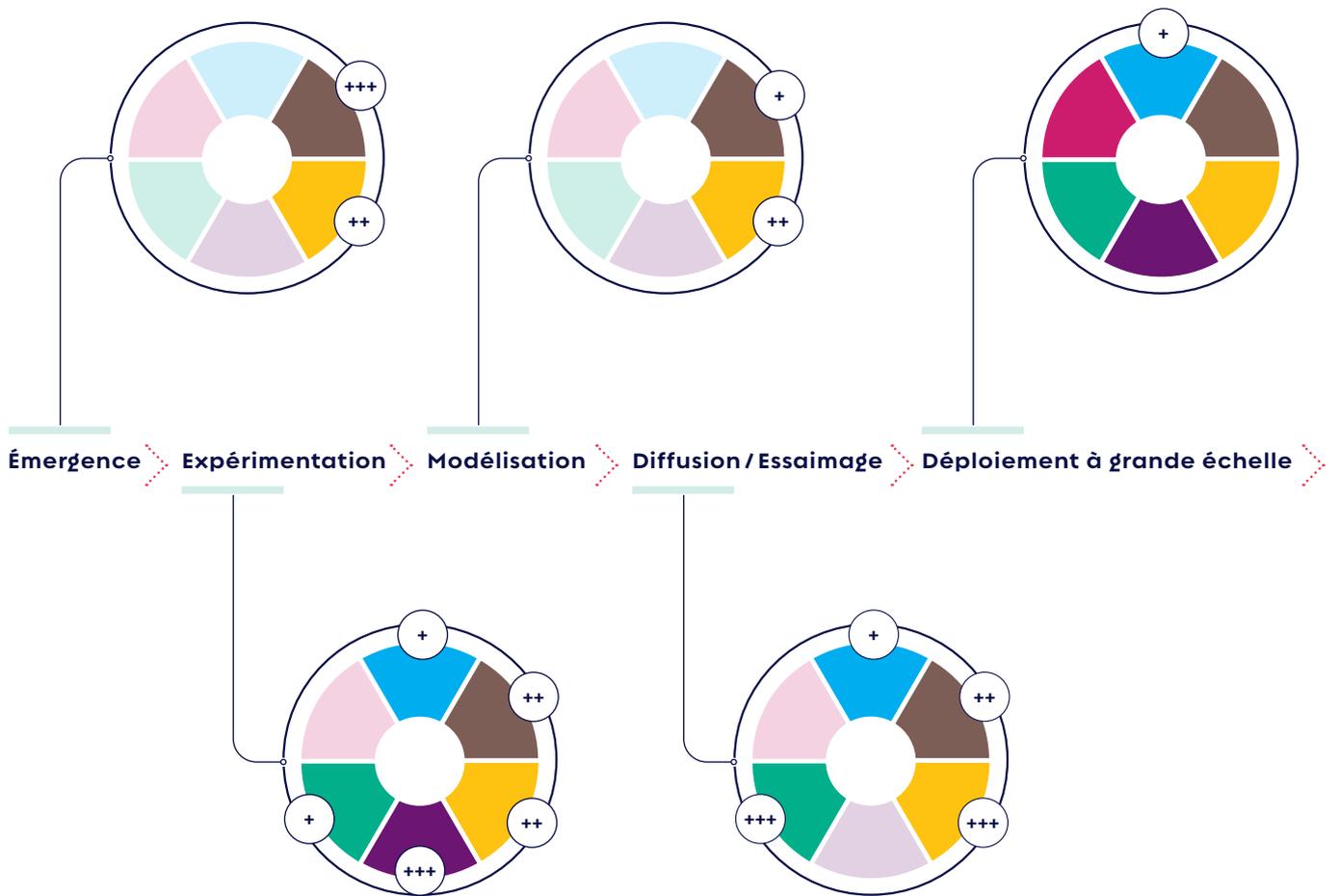
La fonction de **PLAIDOYER** est utilisée principalement de deux façons : valoriser / faire reconnaître l'innovation ; créer les conditions de l'expérimentation.

La fonction d'**ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ** intervient plutôt lorsque la tête de réseau est déjà suffisamment mature dans la structuration de son appui à l'innovation. Il se fait surtout à travers des dispositifs ad hoc type incubateur ou accompagnement au transfert d'innovation. Autrement, les têtes de réseau s'appuient sur l'accompagnement individuel qu'elles mènent par ailleurs pour diffuser des éléments ayant trait à l'innovation.

La **FONCTION OPÉRATEUR** au service de l'innovation peut exister, comme en témoignent ces quelques exemples : pilotage du service civique par l'UNIOPSS qui est un levier fort de réalisation des innovations auprès des publics ; animation des initiatives locales des Territoires Zéro Chômeur par INAE ; Portage par l'Union ADMR des filiales développant techniquement les innovations technologiques et numériques au service du réseau.

- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

*Vue d'ensemble des principales fonctions mobilisées selon l'étape du processus d'innovation.*



## 3<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT

### Les têtes de réseau territoriales ont un rôle-clé en devenir

Les échelons territoriaux des têtes de réseau étudiées sont particulièrement positionnés sur trois fonctions : la mise en réseau / animation, l'ingénierie, le pilotage de projets. L'échelon régional se positionne plutôt sur la médiation et la mutualisation

de moyens ; l'échelon départemental plutôt sur l'animation.

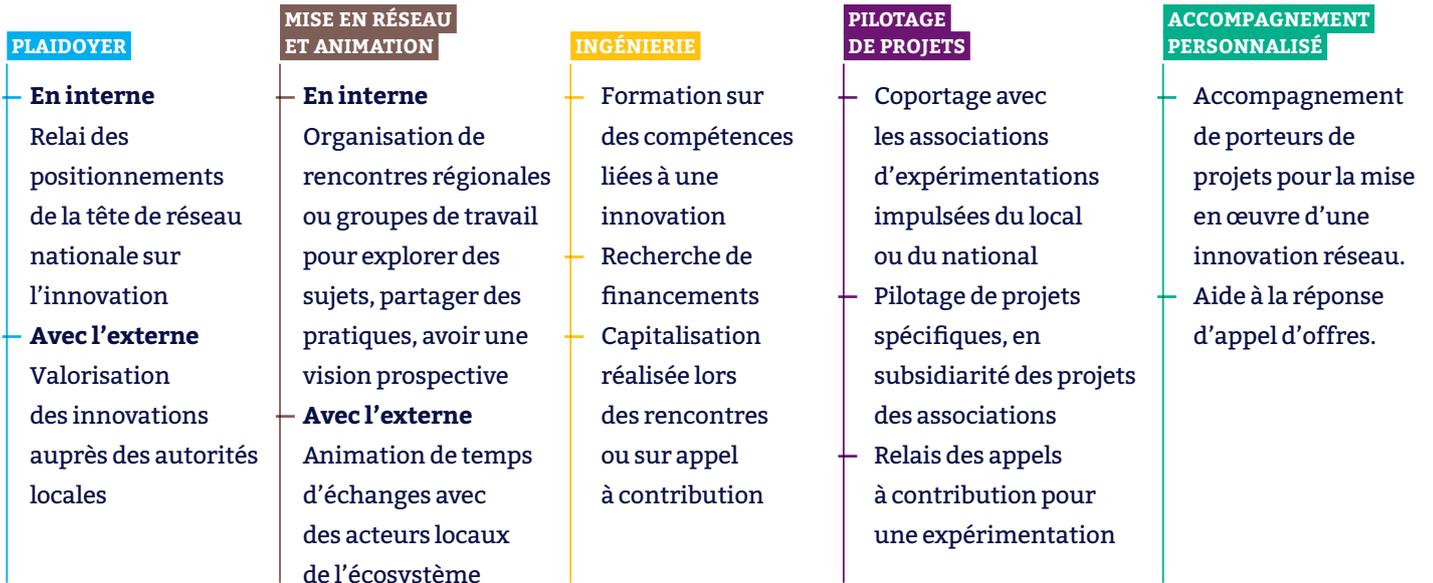
La mise en réseau / animation se fait tant entre les membres du réseau à l'échelle locale qu'avec des acteurs externes au réseau. L'ingénierie, dans le processus

d'innovation, se caractérise surtout par la contribution à la capitalisation des initiatives locales.

Les têtes de réseau territoriales sont également en première ligne pour porter ou copiloter des expérimentations territoriales.

*Pratiques par fonction identifiées au sein des têtes de réseau territoriales pour soutenir l'innovation :*

38



Malgré ces illustrations, la place des têtes de réseau territoriales dans l'appui à l'innovation reste encore insuffisamment développée et valorisée. Parce qu'elles sont des actrices incontournables des articulations sectorielles et territoriales, elles ont un rôle à jouer dans l'accompagnement aux évolutions des écosystèmes régionaux via leurs démarches d'innovation.

Un des enjeux va consister à faire évoluer les modes de fonctionnement en réseau pour donner plus de place et de moyens aux têtes de réseau territoriales dans l'appui à l'innovation.



## 4<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT



### Les têtes de réseau ont un réel enjeu à s'emparer du sujet de l'innovation

En effet, les dynamiques d'innovations leur permettent de :

**RÉINVESTIR  
LES 6 DIFFÉRENTES FONCTIONS**  
vis-à-vis de ses membres.

**RÉTISSER LE LIEN AU RÉSEAU  
AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES TERRITOIRES,**  
voire repenser une nouvelle façon de faire réseau dans des logiques moins verticales (*ascendantes ou descendantes*) au bénéfice de logiques plus horizontales (*logiques de réciprocité et de co-responsabilité*).

**DÉVELOPPER DE NOUVEAUX LEVIERS  
DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES**  
de la tête de réseau, voire du réseau, sur l'ensemble de ses dimensions (*richesses humaines, financements et partenariats*)

**RENDRE VISIBLE ET LISIBLE  
LEUR VALEUR AJOUTÉE  
AUPRÈS DE L'ÉCOSYSTÈME,**  
des pouvoirs publics et financeurs notamment.



# DES RESSOURCES POUR MIEUX COMPRENDRE L'INNOVATION ASSOCIATIVE



## EN ACCÈS LIBRE

### AVISE

**Métropoles, ESS et innovation sociale.** Étude, en partenariat avec RTES, 2019.

**S'engager dans une démarche d'innovation: le guide des entreprises de l'ESS en changement d'échelle.** Guide pratique, 2018.

**Mode d'emploi: l'innovation sociale.** Guide pratique, 2015.

**Grille de caractérisation de l'innovation sociale.** Outil, 2015.

**Les actions de soutien à l'innovation sociale en Région.** Panorama, points de repères et illustrations, 2015.

### BPI France

**Innovation nouvelle génération,** 2015.

## LIVRES ET REVUES

### CRESS

**Comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en PACA.**

Guide pratique, en partenariat avec le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST-CNRS), 2015.

### CSESS

**Caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants.** Outil, 2017.

**Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale.**

Feuille de route avec propositions, 2011.

### Institut Godin

**Les capteurs de l'innovation sociale.** Outil de questionnements pour appréhender le potentiel d'un projet en matière d'innovation sociale.

**Les marqueurs d'innovation sociale.** Outil d'analyse.

**L'innovation sociale en pratiques solidaires.** Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation, 2013.

### Le Rameau

**Qualification de l'innovation sociétale.** Outil applicatif d'autodiagnostic, 2019.

**L'innovation sociétale en actions!** Guide en partenariat avec AG2R LA MONDIALE, 2018.

**L'innovation associative.** Livre blanc en partenariat avec GPMA, 2017.

**Bulletins de veille de l'innovation sociale,** en partenariat avec Innovation conseil.

**Les clés de l'innovation sociale,** Tribune Fonda N°233, mars 2017.

**Innovation sociale, la grande promesse.** Hugues Sibille, 2016, Ed°. Rue de l'Échiquier.

**Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires.** Romain Slitine, Amandine Barthélémy, Sophie Keller, 2014, Ed°. Rue de l'Échiquier.

**L'innovation sociale: principes et fondement d'un concept.** Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy, Thibault Guyon, 2013, Ed°. L'Harmattan.

**La fabrique de l'innovation sociale.** Alternatives Économiques hors-série n°62, mars 2013.

**EN PRATIQUE :**  
DES MONOGRAPHIES POUR  
METTRE EN LUMIÈRE  
LA DYNAMIQUE D'INNOVATION  
DE 7 RÉSEAUX ASSOCIATIFS

**LES MONOGRAPHIES  
DONNENT À VOIR L'ANALYSE  
RÉALISÉE POUR CHAQUE TÊTE  
DE RÉSEAU AYANT PARTICIPÉ  
AU PARCOURS.**

# La dynamique d'innovation des réseaux

Durant un parcours expérimental de 9 mois, 7 organisations ont défriché l'expérience de leur tête de réseau en matière d'innovation. Ces monographies ont vocation à présenter de manière synthétique comment chacune d'entre-elles a investi et fait évoluer sa dynamique d'innovation.

## 1 Carte d'identité

Pour connaître les informations clés concernant la tête de réseau.

## 2 Dynamique d'innovation du réseau

Pour décrire comment le réseau investit aujourd'hui le champ de l'innovation.

## 3 Cycles d'innovation du réseau

Pour caractériser les phases d'évolution du réseau en matière d'innovation, en fonction des évolutions internes et externes auxquelles il s'est adapté, et l'incarner au travers d'exemples concrets

## 4 Pratiques du réseau au service de l'innovation

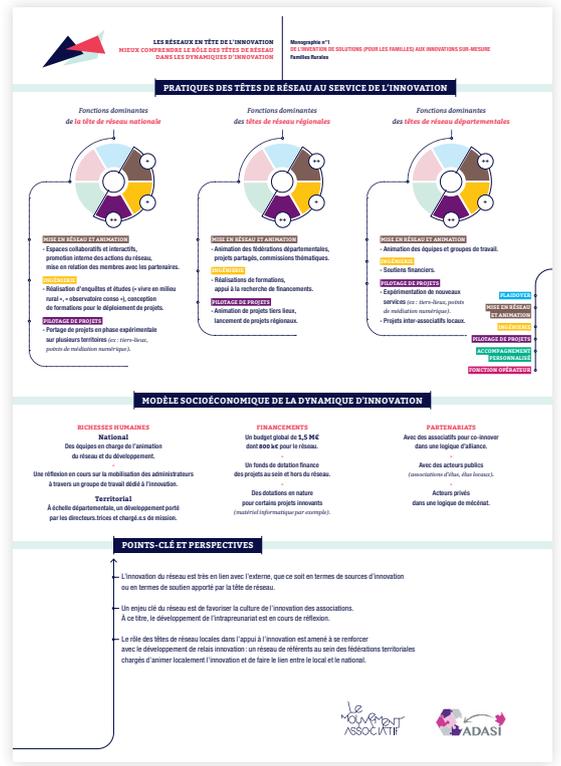
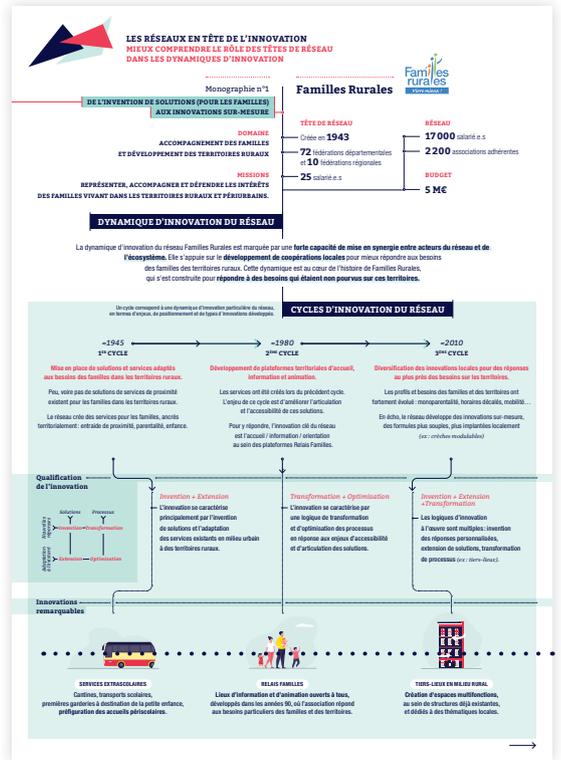
Pour illustrer comment le réseau s'est organisé pour se mettre en dynamique sur l'enjeu de l'innovation à ses différents échelons territoriaux.

## 5 Modèle socio-économique de la dynamique d'innovation

Pour décrire le modèle socio-économique constitué pour soutenir l'innovation

## 6 Point clés et perspectives

Pour souligner les traits marquants de l'expérience du réseau en matière d'innovation



1

2

3

4

5

6

1

DE L'INVENTION DE SOLUTIONS  
(POUR LES FAMILLES)  
AUX INNOVATIONS SUR-MESURE  
**FAMILLES RURALES**

2

DE L'INVENTION DE SOLUTIONS  
AUX ALLIANCES POUR AMÉLIORER  
LA PRISE EN CHARGE (DE L'ADDICTION)  
**FÉDÉRATION ADDICTION**

3

DE L'ÉMERGENCE DE RÉSEAUX NATIONAUX  
À LA STRUCTURATION DE RÉPONSES  
AUX BESOINS TERRITORIAUX  
**INAE**

4

D'UNE INNOVATION POUR LA RÉUSSITE  
DE LA JEUNESSE À SON ESSAIMAGE  
MULTIFORME  
**PROXITÉ**

5

D'UNE INNOVATION DE SERVICES  
(D'AIDE À DOMICILE)  
À DES SOLUTIONS SUR-MESURE  
**ADMR**

6

DE L'ÉDUCATION  
À L'ENVIRONNEMENT À LA FACILITATION  
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EN TERRITOIRES  
**UNCPÉ**

7

DE LA STRUCTURATION DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL NON LUCRATIF  
AU POUVOIR D'AGIR DES PUBLICS (POUR FAIRE SOCIÉTÉ)  
**UNIOPSS**



[WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG](http://WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG)



@LEMOUVEMENTASSO  
#LESASSOSFONTMOUVEMENT



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

28 place Saint Georges  
75009 Paris  
Tél. 01 40 36 80 10