

# Cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale

–  
Rapport WP2

07 juin 2022

**Auteurs :**

Alexis Bouges, Avise (France)

Marielle Zieds, Avise (France)

Mickaël Barth, Avise (France)



**Funded by  
the European Union**

**This publication has received financial support from the European Union.**

---

Cartographie et analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale

BuiCaSuS Deliverable 2.2.4



Funded by the EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)

© BuiCaSuS 2021-2023

## Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>6</b>
1.1. Contexte et objectifs.....	6
1.2. Question d'enquête.....	6
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>8</b>
2.1. Etude du contexte législatif et politique.....	8
2.2. Recensement et sélection d'initiatives d'innovation sociale.....	9
2.3. Analyse approfondie d'études de cas.....	10
<b>3. Contextes de l'innovation sociale en France.....</b>	<b>11</b>
3.1. Reconnaissance législative.....	11
3.2. Intégration dans les politiques publiques.....	12
3.3. Soutien du Fonds social européen à l'innovation sociale.....	14
3.4. Structures d'accompagnement dédiées.....	14
3.5. Cartographies des initiatives d'innovation sociale.....	16
3.6. Caractéristiques de l'écosystème national.....	16
<b>4. Changement d'échelle des innovations sociales : études de cas.....</b>	<b>20</b>
4.1. Définition du changement d'échelle et objet des études de cas.....	20
4.2. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée.....	21
4.3. Samu Social de Paris.....	29
4.4. Conclusion : de l'innovation sociale à la politique publique.....	36
<b>5. Conclusions.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Bibliographie.....</b>	<b>42</b>
<b>7. Annexes.....</b>	<b>49</b>
7.1. Annexe 1 : Formulaire court.....	49
7.2. Annexe 2 : Liste des initiatives d'innovation sociale recensées (Phase 1).....	53
7.3. Annexe 3 : Liste des partenaires associés.....	56
7.4. Annexe 4 : Formulaire détaillé.....	57
7.5. Annexe 5 : Liste des initiatives d'innovation sociale ayant répondu à la phase 2.....	61
7.6. Annexe 6 : Trame des entretiens individuels.....	62
7.7. Annexe 7 : Liste des personnes interrogées.....	63

## Acronymes

CCIS	Centre de Compétences pour l'Innovation Sociale
CE	Commission Européenne
CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSESS	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
DEETS	Directions de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DLA	Dispositif local d'accompagnement
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DRIEETS	Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
EBE	Entreprise à but d'emploi
EMIS	Equipe Mobile d'Intervention Sociale
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
ESS	Economie sociale et solidaire
FSE	Fonds social européen
GIP	Groupement d'intérêt public
IAE	Insertion par l'activité économique
IAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
LHSS	Lits Halte Soins Santé
OPALE	Objectif : Priorité Au Logement et à l'Emploi
PIC	Plan d'Investissement dans les Compétences
PTCE	Pôles Territoriaux de Coopération Economique
R&D	Recherche et Développement
RATP	Régie autonome des transports parisiens
SSP	Samusocial de Paris
TZCLD	Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée
WP	Work package (dans le cadre du projet BuiCaSuS)

## Remerciements

Ce document est le fruit d'un travail collaboratif de cartographie et d'analyse de l'écosystème français de l'innovation sociale, au sein de l'Avise et auprès de diverses parties prenantes.

Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce rapport : Prunelle Gorget de l'Avise ; Antonin Gregorio, Jeanne Bot et Victoria Bazarro de l'association Territoires zéro chômeur de longue durée et Vanessa Benoit du Samu Social de Paris.

Nous tenons également à remercier les équipes de Cohabilis, Unis-Cité, DAHLIR, Emmaüs France, Yes We Camp, Envie Autonomie, APF France Handicap, Les invités au festin, Article 1, La Cloche, Wimoov et Habitat et Humanisme pour leur participation par questionnaire.

## 1. Introduction

---

### 1.1. Contexte et objectifs

BuiCaSuS (Building Capacity for a Sustainable Society) est un projet financé par la Commission européenne dont l'objectif est de partager des expériences, des connaissances et des outils qui favorisent l'innovation sociale à travers l'Union Européenne. Ce projet, mené par un consortium composé de membres de quatre pays (France, Espagne, Lettonie, Suède), viendra nourrir la création ou le renforcement de Centre de compétences nationaux pour l'innovation sociale dans chacun de ces pays.

L'un de ses groupes de travail (WP2) a pour objectif la cartographie du paysage de l'innovation sociale dans les quatre pays participants. Après avoir défini certains éléments clés de vocabulaire et construit une méthodologie de cartographie commune (action 2.1<sup>1</sup>), les membres du consortium ont ensuite travaillé à la cartographie de leurs pays respectifs. Ce rapport constitue l'un des livrables de ce groupe de travail « WP2 » et présente ainsi une synthèse du travail effectué par l'Avisé et ses partenaires, à l'échelle de la France.

### 1.2. Question d'enquête

Préalable à toute entreprise d'investigation, la « question d'enquête » constitue le point de départ de la démarche ayant mené à ce rapport. La question ayant été approuvée par le consortium BuiCaSuS est la suivante : *“What are the factors that foster (enabling conditions) or impede (bottlenecks/ barriers) mature social innovation initiatives to be upscaled and/or transformed into public policies in the sector of social services?”*

Cependant, afin de permettre une adaptation aux contextes nationaux, une certaine liberté a été laissée aux membres du consortium dans la traduction de cette question. Dans le contexte français, la notion de « personnes fragiles »<sup>2</sup> a été préférée à la traduction littérale de « social services » en « services sociaux », pour clarifier la prise en compte d'initiatives privées, au-delà des services sociaux que

---

<sup>1</sup> Pour plus d'informations concernant l'objet du WP2, voir la note méthodologique appelée « Working Paper » (en anglais), accessible ici : [https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS\\_2.1.1\\_R\\_conceptsanalytical\\_grid\\_Draft\\_final\\_reducedsize.pdf](https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS_2.1.1_R_conceptsanalytical_grid_Draft_final_reducedsize.pdf)

<sup>2</sup> Nous entendons par là toute fragilité économique, sociale, physique, mentale, etc.

procurent les administrations de l'État. La question d'enquête qui sous-tend le travail mené par l'Avise et ses partenaires dans le cadre du WP2 est donc la suivante :

Quels sont les facteurs qui favorisent (conditions favorables) ou entravent (freins) le changement d'échelle ou la transformation en politiques publiques des innovations sociales au service des personnes fragiles ?

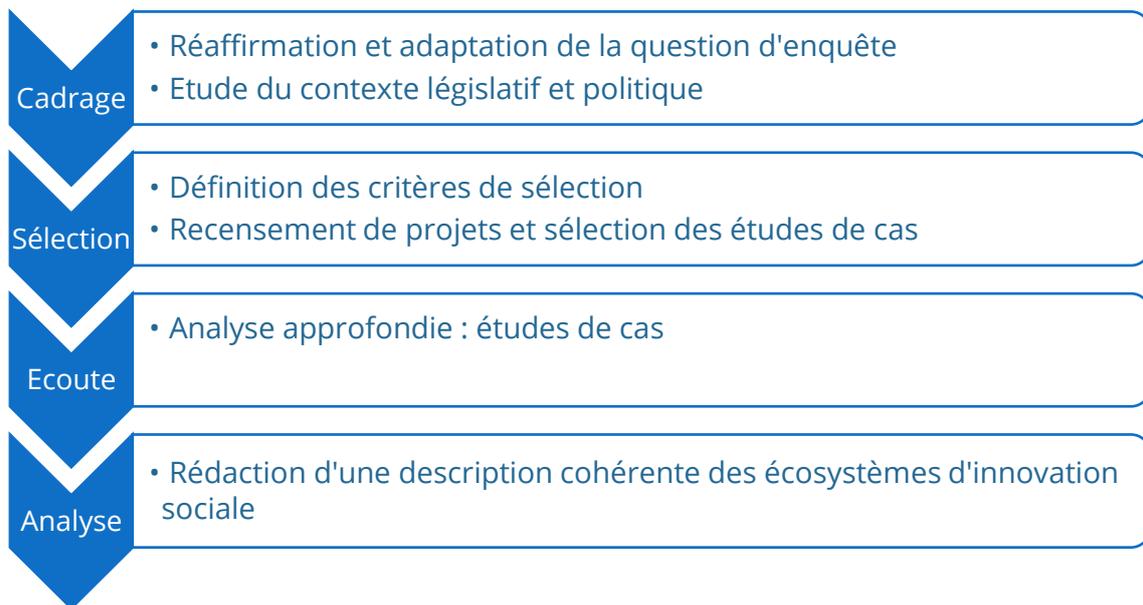
## 2. Méthodologie

La méthodologie retenue pour la réalisation de cette cartographie est issue du travail mené par le chef de file de ce groupe de travail (WP2), le ministère espagnol des droits sociaux et de l'Agenda 2030<sup>3</sup>, approuvée ensuite par l'ensemble du consortium.

Comme le précise la note méthodologique<sup>4</sup>, les travaux d'analyse de l'écosystème menés dans le cadre du WP2 portent sur (1) des initiatives matures d'innovations sociales, (2) au service des personnes fragiles, (3) comprenant une certaine implication des acteurs publics. Il convient par ailleurs de rappeler que l'ambition de cette cartographie n'est pas d'établir une liste exhaustive d'initiatives.

La figure 1 ci-dessous, reprise et adaptée de la note méthodologique, présente les différentes étapes du processus, détaillées ci-après.

Figure 1 : Etapes du processus de cartographie



### 2.1. Etude du contexte législatif et politique

Après avoir présenté en introduction la question d'enquête adaptée au contexte français, ce rapport propose dans la section suivante une étude concise du contexte

<sup>3</sup> Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030

<sup>4</sup> Accessible ici : [https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS\\_2.1.1\\_R\\_conceptsanalytical\\_grid\\_Draft\\_final\\_reducedsize.pdf](https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS_2.1.1_R_conceptsanalytical_grid_Draft_final_reducedsize.pdf)

législatif et politique de l'innovation sociale. Cette étude consiste en une analyse documentaire, qui cherchera à répondre aux questions suivantes :

- L'État français dispose-t-il d'une législation explicite relative à l'innovation sociale ?
- Quel rôle les autorités publiques françaises (et en particulier l'autorité de gestion du Fonds social européen (FSE) ont-elles joué pour développer des politiques publiques relatives à l'innovation sociale ? Ont-elles mandaté des organisations dans la facilitation des processus de conception, de prototypage, de systématisation, de changement d'échelle, de financement, d'évaluation, etc. des initiatives d'innovation sociale ?
- Existe-t-il en France des structures d'accompagnement dédiées aux initiatives d'innovation sociale et soutenues par la politique publique, et des offres de financement ?
- La littérature a-t-elle identifié les défis, forces et freins de l'écosystème national d'innovation sociale ?
- Une cartographie des initiatives d'innovation sociale a-t-elle été réalisée par le passé ? Quelles en ont été les méthodologies et les axes de recherche ? Quelles en furent les conclusions ?

## 2.2. Recensement et sélection d'initiatives d'innovation sociale

En parallèle à cette étude, un travail de recensement d'initiatives d'innovation sociale a été mené. Dans un premier temps, plus de soixante-dix initiatives répondant aux besoins de personnes fragiles en France ont été listées au travers d'un formulaire, décrivant brièvement les actions menées et la structure correspondante (voir [Annexe 1 : Formulaire court](#) et [Annexe 2 : Liste des initiatives d'innovation sociales recensées \(Phase 1\)](#)). La diffusion de ce formulaire s'est faite à travers une mise en ligne sur le site internet de BuiCaSuS<sup>5</sup>, ainsi qu'un relais auprès des partenaires associés de l'Avisé (voir [Annexe 3 : Liste des partenaires associés](#)) et de la communauté des 120 accompagnateurs de l'innovation sociale « Emergence & Accélération ». Les réponses récoltées sont issues de ces différentes parties prenantes, en complément des réponses proposées directement par l'équipe de l'Avisé.

Par la suite, une vingtaine de ces initiatives ont été sélectionnées, sur la base de plusieurs critères, dont notamment :

---

<sup>5</sup> Page accessible ici : <https://buicasus.eu/recensement-projets-bonnes-pratiques/>

- Le caractère innovant des initiatives ;
- Leur maturité ;
- Leur complexité ;
- L'accès à l'information ;
- La diversité des projets entre eux.

Afin d'approfondir la compréhension de ces initiatives, leurs porteurs de projet ont été invités à remplir un formulaire plus détaillé (voir [Annexe 4 : Formulaire détaillé](#) et [Annexe 5 : Liste des initiatives d'innovation sociale ayant répondu à la phase 2](#))

### 2.3. Analyse approfondie d'études de cas

Suite à cette pré-sélection, deux initiatives ont été retenues par l'Avisé afin d'en faire une analyse approfondie. L'objectif de cette étape vise à apporter des éclairages quant au rôle que peuvent jouer certaines initiatives d'innovation sociale en faveur d'une démarche de changement sociétal profond, en influant les politiques publiques et en agissant sur le cadre législatif.

La sélection s'est faite à nouveau selon une grille de critères prédéfinis :

- La maturité ;
- La viabilité économique ;
- L'ampleur du changement d'échelle et le potentiel de changement sociétal structurant ;
- La disponibilité des porteurs de projet ;
- La diversité sectorielle, géographique et d'approche.

La méthodologie utilisée pour cette analyse approfondie repose sur des entretiens bilatéraux semi-structurés, portant notamment sur le plaidoyer du projet, ses origines, les acteurs et les étapes clés de son développement, ainsi que les facteurs de succès et obstacles à la démarche (voir [Annexe 6 : Trame des entretiens individuels](#)).

## 3. Contextes de l'innovation sociale en France

---

### 3.1. Reconnaissance législative

Intégrée dans la stratégie et les programmations des fonds structurels de l'Union Européenne depuis la dernière décennie (Plateforme « Social Innovation Europe », Stratégie Europe 2020, FSE+, etc.), l'innovation sociale a également bénéficié d'une reconnaissance législative et politique en France depuis 2014, tant au niveau national que régional (Avisé, 2019).

Dès 2010, des propositions en faveur de l'innovation sociale sont remises au Premier Ministre, dans le cadre d'un rapport du député Francis Vercamer sur l'économie sociale et solidaire (Vercamer, 2010). Quelques années plus tard, l'innovation sociale bénéficiera d'une définition inscrite dans la loi. Visant notamment à développer et à améliorer le financement de l'innovation sociale en France, la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite « Loi ESS », en propose en effet une définition dans son article 15 :

*« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :*

*1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;*

*2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale. [...] » (Légifrance, 2014).*

Ce même article précise par ailleurs que le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) définit des orientations de caractérisation de l'innovation sociale (Ibid.). S'appuyant sur les travaux menés dès 2011 sous l'égide de l'Avisé et du Mouves (Avisé, 2011), le CSESS proposa donc en 2017 une grille de caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovante. Bien que les critères qui la composent ne soient pas hiérarchisés et n'affichent pas de pondération particulière, cette grille fournit néanmoins une base commune aux acteurs de l'innovation

sociale, modulable selon leurs besoins et les contextes de chaque projet (CSESS, 2017).

### 3.2. Intégration dans les politiques publiques

Au-delà du cadre législatif, l'innovation sociale est intégrée dans certaines politiques publiques françaises. A l'échelle régionale par exemple, chaque Conseil régional français dispose d'un Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), qui comprend un volet lié à l'économie sociale et solidaire (ESS) et à l'innovation sociale (Avisé, 2022).

Au niveau national, il existe de nombreux dispositifs et programmes, portés en propre par l'État ou financés par la puissance publique et opérés par des tiers. La liste présentée ci-dessous, bien que non exhaustive, en présente quelques exemples variés :

- **La Banque des Territoires** : créé par la Caisse des Dépôts en 2018, cet investisseur public intervient pour financer des projets portés par les territoires. Le soutien à l'innovation sociale et à l'ESS constitue un axe clé de ses champs d'intervention, dans la continuité des actions financées jusqu'à présent par la Caisse des Dépôts, comme en témoigne notamment la convention du 3 novembre 2020 signée avec le secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable. La Banque des Territoires s'est ainsi engagée à mobiliser 300 millions d'euros entre 2020 et 2022, destinés à renforcer l'accompagnement et le financement des entreprises de l'ESS et de l'innovation sociale (Caisse des Dépôts, 2020). Les actions de l'Avisé, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), le PIC ou encore les contrats à impact social, présentés dans ce document, font partie des nombreux programmes et dispositifs co-financés et/ou gérés par la Banque des Territoires.
- **Bpifrance** : la Banque publique d'investissement (« Bpifrance ») est un fonds souverain issu d'un rapprochement entre OSEO, CDC Entreprises et FSI, suite à la loi du 31 décembre 2012. Ayant pour objectif le financement et l'accompagnement des entreprises, Bpifrance a fait de la Transition écologique et énergétique une priorité stratégique depuis 2020, et participe au financement de l'innovation sociale (Bpifrance, 2021). Après avoir expérimenté un Fonds d'innovation sociale (FISO) pour soutenir les projets d'innovation sociale dans les territoires de 2015 à 2017, ayant versé au total

4,8 millions d'euros à 45 projets, Bpifrance lance en 2019 le FISO 2. Ce nouveau fonds ambitionne de participer au financement de projets représentant au total environ 21 millions d'euros d'investissement (Légifrance, 2019).

- **Contrats à Impact Social** : forme innovante de financement de l'innovation sociale, il s'agit de soutenir les projets apportant des réponses à des besoins sociaux ou environnementaux qui ne sont pas ou mal pris en charge par l'État. Né en Grande-Bretagne sous le nom de « *social impact bonds* », cet outil financier a été expérimenté dès 2016 en France avec le lancement de six contrats. En 2020, trois appels à projets sont ouverts, dotés chacun de 10 millions d'euros, pour le financement d'une dizaine de projets (Avisé, 2021).
- **Le logement d'abord** : dans le cadre du plan quinquennal pour le logement d'abord, lancé par le président de la République en septembre 2017, Le logement d'abord se veut une réforme structurelle de la politique de lutte contre le sans-abrisme. Déjà expérimentée dans les pays scandinaves et anglo-saxons, cette approche vise à proposer un accès direct au logement pour les personnes sans-domicile et sortir ainsi de la gestion en urgence du secteur de l'hébergement. Depuis 2018, 23 territoires se sont lancés dans une mise en œuvre accélérée du dispositif (Gouvernement, 2021).
- **Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)** : mobilisant 15 milliards d'euros sur la période 2018-2022, le PIC vise à former en cinq ans 2 millions de demandeurs d'emplois peu ou pas qualifiés et de jeunes éloignés du marché de travail. L'un des appels à projets concerna l'intégration professionnelle des réfugiés, pour laquelle l'État soutient financièrement des projets d'innovations sociales (Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion, 2021).
- **Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)** : reconnus par l'article 9 de la Loi ESS de 2014, les PTCE sont des regroupements d'entreprises de l'ESS et d'autres acteurs du reste de l'économie sur un territoire donné, ayant pour objectif de favoriser les coopérations au service de projets territoriaux innovants et solidaires (Légifrance, 2014). L'outil du PTCE donne un cadre légal et financier à ces coopérations.

### 3.3. Soutien du Fonds social européen à l'innovation sociale

En complément des financements nationaux précités, l'écosystème français d'innovation sociale bénéficie également des possibilités offertes par le Fonds social européen. La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), qui en est l'Autorité de gestion en France, délègue une partie de sa gestion à plusieurs organismes intermédiaires, dont l'Avise depuis 2004. Sur la période 2014-2020, ce dernier a ainsi géré par délégation une subvention globale d'environ 16 millions d'euros, permettant de financer certains de ses projets, ainsi que plusieurs structures d'utilité sociale au travers de divers appels à projets (Avise, 2021).

Parmi les projets soutenus dans le cadre de la programmation 2014-2020 figurent notamment des initiatives ayant pour objectif de :

- Développer des collaborations entre entreprises de l'ESS et entreprises classiques en faveur de l'insertion professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi ;
- Développer les coopérations économiques au service de l'innovation sociale, de l'inclusion et de l'emploi sur les territoires ;
- Soutenir le changement d'échelle des entreprises de l'ESS créatrices d'emploi ;
- Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et démarches d'évaluation d'impact social ;
- Déployer des initiatives telles que les « Fabriques à initiative » sur les territoires fragiles.

### 3.4. Structures d'accompagnement dédiées

Il existe de plus en plus de programmes et de dispositifs d'accompagnement dont peuvent bénéficier les innovateurs sociaux en France. D'une part, les accompagnements à l'innovation et à la création d'activité économique classique se sensibilisent et s'ouvrent peu à peu à l'innovation sociale, d'autre part, l'écosystème de l'accompagnement dédié à l'ESS est pertinent pour les projets d'innovation sociale, de par sa longue pratique du sujet (Avise, 2019) et parce que ces projets sont en grande majorité développés par des entreprises de l'ESS. Cet écosystème est relativement bien caractérisé et cartographié, notamment par l'Avise, dont les missions s'articulent précisément autour du développement de l'ESS et de

l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement.

Ainsi, l'Avise anime par exemple la communauté « Emergence & Accélération » depuis 2015, qui rassemble aujourd'hui 180 dispositifs d'accompagnement des entreprises de l'ESS, portés par plus de 120 acteurs présents sur le territoire français (Avise, 2021). Plusieurs ressources sont disponibles sur le centre de ressources de l'Avise, dont :

- Une cartographie des dispositifs d'accompagnement<sup>6</sup> ;
- Une cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération ESS<sup>7</sup> ;
- Une cartographie dédiée à l'accompagnement à la consolidation et au changement d'échelle<sup>8</sup> ;
- Un annuaire des acteurs de l'accompagnement<sup>9</sup>.

Par ailleurs, les Chambres régionales de l'ESS (CRESS), animées au niveau national par ESS France, développent également des collectifs d'acteurs de l'accompagnement à l'échelle régionale, tandis que le réseau du Dispositif local d'accompagnement maille le territoire au niveau régional et départemental. Premier dispositif public d'accompagnement de l'ESS en France, le DLA accompagne 6 000 structures par an. Enfin, au niveau national, le portail de l'Avise, [avise.org](http://avise.org), et la plateforme [hubess.fr](http://hubess.fr) lancée par la Banque des Territoire en 2017, orientent les porteurs de projet vers les offres d'accompagnement en fonction de leurs besoins et de leur localisation.

Quant au changement d'échelle de l'innovation sociale, sujet central de la question d'enquête de ce rapport, il existe également des programmes consacrés à son accompagnement, portés par la Fondation La France s'engage, l'accélérateur Antropia ou la Fondation Macif et l'Avise.

Sans être exhaustif, ce panorama nous permet néanmoins d'affirmer que l'écosystème français est relativement riche d'offres d'accompagnement pour les

---

<sup>6</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/cartographie-de-laccompagnement>

<sup>7</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/ressources/cartographies-des-acteurs-de-laccompagnement-a-lemergence-et-lacceleration-ess>

<sup>8</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/ecosysteme-de-laccompagnement-a-la-consolidation-et-au-changement-dechelle>

<sup>9</sup> Accessible ici : <https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs>

innovateurs sociaux à tous les stades de leur parcours : de l'amorçage au changement d'échelle.

### 3.5. Cartographies des initiatives d'innovation sociale

En ce qui concerne la cartographie des projets d'innovation sociale eux-mêmes, différentes initiatives ont été menées par plusieurs acteurs de l'écosystème français, bien qu'aucun d'eux ne puisse prétendre à l'exhaustivité. Citons par exemple le « Carrefour des innovations sociales<sup>10</sup> », « Carteco<sup>11</sup> », « Bleu Blanc Zèbre<sup>12</sup> », « Sparknews<sup>13</sup> » ou encore « Shamengo<sup>14</sup> ».

Il existe également des cartographies regroupant les membres d'un programme, d'un réseau ou d'appels à projets spécifiques. Le programme PIN'S, la Fondation La France s'engage ou encore le mouvement Impact France disposent ainsi de listes de leurs alumni, lauréats ou membres, pour ne citer que quelques exemples.

Néanmoins, l'identification de certains projets, pour peu qu'ils soient hors des circuits et des réseaux de l'ESS et de l'innovation sociale ou ignorent que leur action s'y inscrit, reste difficile. Enfin, l'actualisation de ce type de cartographie nécessite un travail et une attention constante et peut représenter un défi, dans la mesure où de nombreuses initiatives naissent, évoluent ou disparaissent régulièrement, comme toute entreprise émergente.

### 3.6. Caractéristiques de l'écosystème national

L'innovation sociale bénéficie en France d'une reconnaissance législative, d'une intégration dans certaines politiques publiques, d'un soutien financier des autorités françaises et européennes et de possibilités d'accompagnement, pour lesquelles diverses cartographies existent déjà. Sa prise en compte dans les politiques publiques nécessite néanmoins d'être affirmée et les pouvoirs publics continuent de travailler leur positionnement sur le sujet, en témoigne notamment la commande d'un rapport sur le financement de l'innovation sociale en 2019

---

<sup>10</sup> Pour plus d'informations : <https://www.carrefourdesinnovations sociales.fr/fr>

<sup>11</sup> Pour plus d'informations : <https://carteco-ess.org/annuaire>

<sup>12</sup> Pour plus d'informations : <https://www.bleublanczebre.fr/projets/>

<sup>13</sup> Pour plus d'informations : <https://www.sparknews.com/solutions/>

<sup>14</sup> Pour plus d'informations : <https://www.shamengo.com/>

(« Rapport Schatzman ») par Christophe Itier, alors Haut-Commissaire à l'Economie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale.

L'écosystème français de l'innovation sociale, « très riche par rapport à d'autres pays européens » (Schatzman, 2020), présente de nombreuses forces et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs qui soutiennent son développement. Le WP4 du projet BuiCaSuS en recensa quelques-unes, sur les sujets du financement, de l'accompagnement ou encore de la recherche entourant l'innovation sociale. Cela étant dit, cet écosystème fait face à divers défis et présente encore certaines faiblesses.

Dans le cadre du projet BuiCaSuS, visant à établir ou renforcer des centres de compétences pour l'innovation sociale dans chacun des pays concernés, il convient avant toute chose de noter que la France dispose déjà d'un tel centre. Mandatée par la DGEFP, Autorité de gestion du FSE en France, l'Avisé joue ce rôle, et est également organisme intermédiaire du Fonds social européen au niveau national depuis 2004.

### **3.6.1. Financement de l'innovation sociale**

Concernant le financement de l'innovation sociale, le Rapport Schatzman rappelle que les porteurs de projet français peuvent potentiellement compter sur des dispositifs publics finançant l'innovation (Banque Publique d'Investissement, Crédit d'impôt recherche, etc.), sur des offres de financement spécifiques à l'innovation sociale (eg. FISO) ou encore sur un écosystème développé de l'investissement à impact social (« impact investing »), dont quelques fonds d'amorçage. Nous soulignons cependant un besoin de formation et d'accompagnement des acteurs, à la fois du côté des financeurs et des innovateurs, pour permettre une meilleure utilisation des outils de financement existants. Les agents responsables des dispositifs de droit commun sont en effet peu formés à l'innovation sociale, tandis que les innovateurs sociaux ne savent pas toujours à qui s'adresser. Ce manque de lisibilité de l'offre disponible est également un constat qui sera fait ci-après au sujet de l'accompagnement.

Par ailleurs, de par la nature de l'innovation sociale, le retour sur investissement qu'un financeur peut en attendre est avant tout social et/ou environnemental, ce qui peut intervenir sur des temporalités relativement longues. L'Avisé rappelle ainsi le « besoin de capitaux patients et convaincus des impacts à long terme » (Avisé, 2019). Ces impacts sociaux et environnementaux n'étant pas toujours monétisables, il y a là un autre obstacle à l'attractivité des projets d'innovation sociale auprès de certains financeurs, qui se limiteront à une « prise de risque mesurée » (Schatzman,

2020). En plus d'être un élément important pour ces financeurs, la mesurabilité de l'impact social est parfois même un facteur clé du montage - et du succès - de dispositifs tels que les contrats à impact (Lavenir, 2019), et une meilleure acculturation des innovateurs sociaux reste nécessaire sur ce sujet.

De plus, certaines spécificités des projets d'innovation sociale peuvent constituer des freins à l'accès à certains financements. Le manque de reconnaissance de la recherche & développement (R&D) en sciences humaines et sociales ; la phase d'expérimentation d'une innovation sociale ainsi que les limites de certaines formes juridiques, comme par exemple l'impossibilité pour une association de rémunérer des investisseurs, sont ainsi des freins récurrents à l'investissement (Avisé, 2021).

Enfin, le Rapport Schatzman remarquait en 2020 que certaines décisions politiques récentes pouvaient fragiliser les innovateurs sociaux, dont notamment la suppression des emplois aidés et de l'impôt sur la fortune ou la loi sur le mécénat (Schatzman, 2020).

### **3.6.2. Accompagnement des innovateurs sociaux**

Comme il a été mentionné plus haut, les innovateurs sociaux peuvent bénéficier de nombreuses offres d'accompagnement en France. Cette offre est cependant encore peu lisible, l'écosystème de l'accompagnement évolue régulièrement et le concept d'innovation sociale reste imprécis, y compris auprès des porteurs de projet eux-mêmes. Par ailleurs, les entretiens menés dans le cadre du WP4 ont souligné des difficultés de financement de ces actions d'accompagnement.

Enfin, l'écosystème général de l'innovation sociale aurait besoin d'une meilleure connexion et interconnaissance entre ses acteurs, dont notamment les structures et dispositifs d'accompagnement, ainsi qu'avec les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise classique. Ces constats sont également ressortis des échanges du WP4.

### **3.6.3. Les défis de l'écosystème**

Face à ces faiblesses et axes d'amélioration de l'écosystème et de ses acteurs, plusieurs grands défis peuvent être mis en avant. Nous n'en citerons ici que quelques-uns.

Les politiques publiques, les outils de financement et d'accompagnement de l'innovation doivent s'ouvrir et inclure davantage l'innovation sociale, en sensibilisant les décideurs publics et les réseaux bancaires par exemple.

Les démarches partenariales et la recherche doivent être encouragées, associant chercheurs, société civile, entreprises et associations, en formant les innovateurs sociaux à mener des projets de R&D, en promouvant les démarches collectives et territoriales d'innovation sociale ou encore en accompagnant les projets de R&D sociale. Par ailleurs, la mesure des impact sociaux des projets d'innovation sociale doit être généralisée.

Enfin, l'écosystème national de l'accompagnement de l'ESS et de l'innovation sociale doit être renforcé. Ses coopérations financières et opérationnelles avec les acteurs publics et privés sont indispensables à sa consolidation et à son développement. En avril 2022, l'Avisé, avec l'appui de la Communauté Emergence & Accélération, publia à ce titre le livre blanc « Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires », appelant décideurs publics, entreprises, fondations, banques et accompagnateurs à la création d'entreprises à « engager de nouvelles coopérations, aux formes multiples, avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS et enclencher des dynamiques de transition et d'innovation sociale sur les territoires » (Avisé, 2022).

## 4. Changement d'échelle des innovations sociales : études de cas

---

### 4.1. Définition du changement d'échelle et objet des études de cas

La notion de « changement d'échelle » d'une structure ou d'un projet d'innovation sociale renvoie au « processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. » (Avisé, 2021). Le terme « changement d'échelle » n'est donc pas à confondre avec celui de « croissance » qui fait écho à un développement endogène d'une structure, sans changement structurant de son organisation interne et partenariale.

L'Avisé identifie cinq stratégies de changement d'échelle :

- La diversification ;
- La duplication ;
- La fertilisation ;
- La coopération ;
- La fusion.

Ces stratégies décrivent différentes manières pour les organisations de l'ESS de maximiser leur impact social. Le changement d'échelle passe donc par le renforcement de l'impact social sur les bénéficiaires, en termes qualitatifs et/ou quantitatifs, et peut contribuer à la transformation des politiques publiques, par l'action et/ou par le pouvoir d'influence et le plaidoyer. Affirmant l'importance pour les acteurs de l'ESS d'assumer le projet politique qu'ils portent, François Dechy<sup>15</sup> le résume ainsi, en introduction du guide de l'Avisé dédié aux stratégies de changement d'échelle : « Face aux enjeux massifs qui sont les nôtres [...], nous devons conjuguer impulsion des pouvoirs publics et engagement de la société civile organisée. » (Avisé, 2021).

Les conditions favorables et les freins au changement d'échelle des entreprises de l'ESS faisant déjà l'objet d'études et d'analyses (dont la première partie de ce rapport), il a été choisi de se concentrer ici sur les relations entre innovations sociales et politiques publiques. Les deux études de cas qui suivent s'attacheront donc à explorer la manière dont des initiatives d'innovation sociale peuvent influencer

---

<sup>15</sup> Maire de Romainville, fondateur du groupe Baluchon et membre du bureau exécutif de l'Avisé.

les politiques publiques et agir sur le cadre législatif, au service du changement d'échelle de leurs actions et de leur impact.

Les analyses présentées ci-dessous sont issues des entretiens menés avec l'association Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée et avec le Samusocial de Paris (voir [Annexe 7 : Liste des personnes interrogées](#)), enrichis d'un travail de recherche.

## 4.2. Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

### 4.2.1. Synthèse des principaux enseignements

<p><b>Présentation</b></p>	<p>Créée en 2016, l'association « Territoires zéro chômeur de longue durée » vise à démontrer qu'il est possible à l'échelle de petits territoires, sans surcoût significatif pour la collectivité, de proposer à toutes les personnes privées durablement d'emploi, un emploi à durée indéterminée à temps choisi, en développant des activités utiles pour répondre aux besoins du territoire.</p>
<p><b>Conditions favorables et facteurs de succès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter un message fort au service d'un projet de société</li> <li>• Développer un argumentaire chiffré</li> <li>• S'appuyer sur des soutiens politiques, au niveau législatif et exécutif</li> <li>• Bénéficier de la notoriété et de la légitimité des porteurs du projet</li> <li>• Veiller à la bonne répartition des rôles au sein d'un triptyque d'organisations</li> <li>• Adopter une approche expérimentale</li> <li>• Réussir la collaboration avec les services déconcentrés de l'État et les acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE)</li> </ul>
<p><b>Freins</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convaincre et lever les interrogations des partenaires et financeurs</li> <li>• Difficultés de l'évaluation de l'expérimentation</li> <li>• Portée médiatique de critiques envers le projet</li> <li>• Barrière de la langue pour un essaimage international</li> </ul>

#### 4.2.2. Présentation du projet

Partant du principe « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi », énoncé dans le préambule de la Constitution de 1946 (Légifrance, 1946), le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) vise à apporter une réponse aux personnes privées durablement d'emploi. A travers des expérimentations territoriales, le projet permet notamment d'employer ces personnes en contrat à durée indéterminée, au SMIC<sup>16</sup> et à temps choisi par des Entreprises à But d'Emploi (EBE), pour des activités non couvertes par le secteur privé sur le territoire en question (eg. services aux associations, conciergerie de territoire ...). Trois hypothèses principales sont à la base des expérimentations : « personne n'est inemployable » ; « ce n'est pas le travail qui manque » et « ce n'est pas l'argent qui manque ».

C'est au milieu des années 1990 qu'une première tentative d'expérimentation est lancée à Seiches-sur-le-Loir par l'entrepreneur Patrick Valentin, alors que près d'une personne sur dix est au chômage<sup>17</sup> en France (INSEE, 2016). Suite à un veto de la Préfecture du Maine-et-Loire en 1994, c'est sa rencontre avec ATD Quart-Monde qui relance le projet en 2011. Ensemble, ils réalisent une étude macro-économique sur le coût de la privation d'emploi pour des financeurs tels que l'État, la Sécurité Sociale, les Départements ou les organismes privés complémentaires. Réactualisée en 2017, cette étude évalue le coût de la privation d'emploi entre 43 et 50 milliards d'euros par an, soit 15 000 euros par personne du public cible<sup>18</sup> (Prost, Abrossimov, & Valentin, 2017). Cette hypothèse additionne notamment le « manque à gagner » en termes d'impôts et de cotisations sociales, les aides et allocations ainsi économisées ou encore les coûts qui seraient induits par les conséquences sociales du chômage sur la sécurité ou la santé par exemple (Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, 2022).

En parallèle, le projet croise le chemin du député Laurent Grandguillaume, qui constitue en 2014 un groupe de députés pour évaluer et promouvoir le projet, en vue de soumettre une proposition de loi à l'Assemblée nationale. Cette proposition est adoptée à l'unanimité à l'Assemblée nationale et au Sénat en février 2016. Elle sera suivie de la mise en place du Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée en juin 2016, puis de la création de l'association

---

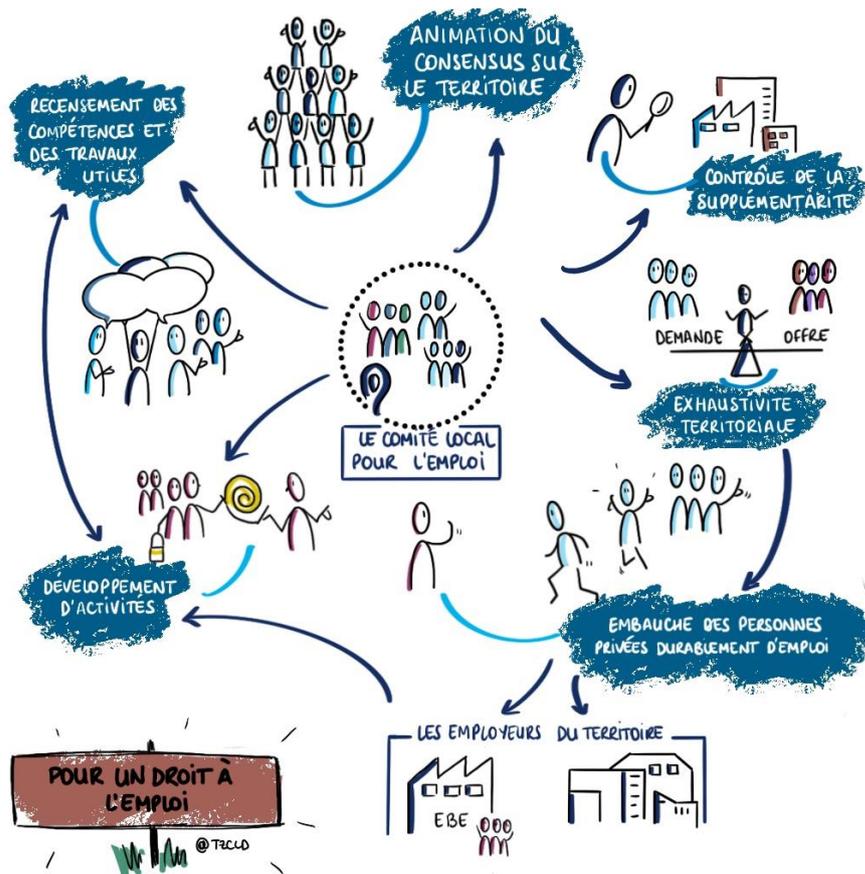
<sup>16</sup> Salaire minimum interprofessionnel de croissance : correspond au salaire horaire minimum légal en France.

<sup>17</sup> Au sens du Bureau international du travail.

<sup>18</sup> Dans le cadre de l'étude citée, « le public pris en compte est composé des demandeurs d'emploi non indemnisables par l'assurance chômage de catégories A, B ou C » (Prost, Abrossimov, & Valentin, 2017).

Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en octobre 2016 par ATD Quart Monde, le Secours Catholique, Emmaüs France, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité, rejoints ensuite par Coorace, APF France Handicap et Solidarités Nouvelles face au Chômage, entre autres.

Figure 2. Schéma d'organisation de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée.



Source : (Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, 2022)

Tandis que l'association TZCLD porte le projet politique, anime et développe le projet dans ses différentes étapes, le fonds d'expérimentation habilite les nouveaux territoires, pilote et accompagne les territoires habilités, notamment en finançant une fraction de la rémunération des personnes embauchées dans les entreprises conventionnées, et dresse le bilan de l'expérimentation. Le Conseil d'administration du Fonds d'expérimentation réunit des représentants de l'État, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, des associations de collectivités territoriales, des parlementaires, des territoires et d'autres organismes publics impliqués dans l'expérimentation. La figure ci-dessous présente l'organisation de l'expérimentation TZCLD.

A la suite de la Loi n° 2016-231 du 29 février 2016, TZCLD fut expérimenté dans 10 territoires. Sur près de 2 000 bénéficiaires volontaires rencontrés de 2016 à 2019, l'expérience aura permis d'en faire sortir 60% de la privation d'emploi, directement par l'embauche en EBE (pour 69% d'entre eux) ou indirectement via une méthode de mobilisation avant d'entrer en EBE (25%), les 6% restants correspondant à des départs en formation, en retraite, déménagements, etc. Les bénéficiaires, âgés de 44 ans en moyenne, dont 21% sont reconnus en situation de handicap, étaient privés d'emploi depuis environ 54 mois en moyenne (TZCLD & ETCLD, 2019). En 2020, l'expérimentation est élargie à au moins 50 nouveaux territoires sur trois ans grâce à la Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 (Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion, 2021).

#### 4.2.3. Conditions favorables et facteurs de succès

De nombreux facteurs de succès sont ressortis de l'entretien mené auprès des équipes de TZCLD. Qu'il s'agisse d'éléments contextuels, du travail effectué par le projet ou encore de personnalités, ce sont autant de paramètres ayant pu renforcer la légitimité de l'initiative et faciliter son développement et son inscription dans la loi. Nous en présentons ici quelques-uns :

- **Un message fort au service d'un projet de société :** S'appuyant sur un argumentaire autour des trois principes simples mentionnés précédemment (« personne n'est inemployable » ; « ce n'est pas le travail qui manque » et « ce n'est pas l'argent qui manque »), TZCLD est porteur d'un projet politique autour du travail comme élément émancipateur de l'individu en société, tout en asseyant sa pertinence à un niveau constitutionnel en citant le droit à l'emploi inscrit en 1946.
- **Un argumentaire chiffré :** L'étude macro-économique citée plus haut, évaluant le coût de la privation d'emploi entre 43 et 50 milliards d'euros par an (Prost, Abrossimov, & Valentin, 2017), est ensuite venue appuyer par des chiffres le discours de l'initiative. Le postulat de TZCLD étant que le coût de la privation d'emploi est élevé pour la société, son projet propose de le rediriger vers la création d'emplois adaptés aux personnes privées d'emploi et utiles aux territoires.
- **Le soutien d'un parlementaire :** La rencontre avec le député Laurent Grandguillaume et la constitution par celui-ci d'un groupe de députés permit d'aboutir au dépôt d'une proposition de loi, adoptée en 2016.

- **La robustesse juridique de la proposition de loi :** Grâce à la révision constitutionnelle de 2008, permettant la saisine du Conseil d'Etat par le Parlement sur une proposition de loi, pour avis avant son examen en commission (Légifrance, 2008), cette proposition de loi bénéficia d'un examen du Conseil d'Etat, notamment au regard des normes européennes sur les questions de concurrence, avant même son dépôt auprès de l'Assemblée nationale. Selon nos interlocuteurs, le Conseil d'État, alors peu saisi depuis cette révision constitutionnelle, se serait particulièrement investi dans cet examen.
- **Un projet faisant l'unanimité :** Un travail politique mené auprès des différents groupes parlementaires, et passant notamment par quelques amendements, assura selon nos interlocuteurs la satisfaction de tous, conduisant ainsi – fait rare – en une adoption à l'unanimité de la proposition de loi en 2016. Il en sera de même pour la deuxième loi, en novembre 2020, visant à étendre et prolonger l'expérimentation.
- **Des soutiens politiques au niveau législatif et exécutif :** Au soutien de députés s'ajouta celui de Myriam El Khomri, alors Ministre du Travail sous le gouvernement de Manuel Valls lors de l'adoption de la première loi d'expérimentation en février 2016, ce qui contribua à lever les doutes de l'administration centrale. Deux ans plus tard, le président de la République Emmanuel Macron inscrira le « développement de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, avec le vote de la loi d'extension en cours » dans la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, présentée le 13 septembre 2018 (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2020). Nos interlocuteurs estiment que ce soutien politique fut important pour permettre l'adoption de la deuxième loi d'expérimentation.
- **La notoriété et la légitimité, économiques et politiques, des porteurs du projet :** Parmi les personnes ayant joué un rôle fondamental dans le projet, on peut notamment citer Louis Gallois, président du Fonds d'expérimentation ETCLD et ancien président de la SNCF ou directeur du Groupe Airbus. Le vice-président de ce Fonds, Michel Davy de Virville, dispose quant à lui d'une fine connaissance de l'écosystème politique et administratif grâce à ses divers engagements professionnels. Enfin, Laurent Grandguillaume, ancien élu local et régional, puis député de 2012 à 2017, est le président de l'association TZCLD. Selon nos interlocuteurs, ces expertises

politiques, techniques et entrepreneuriales ont fortement participé à la notoriété nécessaire au développement du projet.

- **Une bonne répartition des rôles au sein d'un triptyque d'organisations :** L'administration centrale apporte des financements au dispositif et autorise l'expérimentation, tandis que le Fonds ETCLD la pilote, dans un rôle de gestionnaire, et que l'association TZCLD accompagne les territoires qui se préparent, porte le projet politique et prépare les suites de l'initiative.
- **Une approche expérimentale :** Un autre facteur de succès de la démarche évoqué par nos interlocuteurs réside dans le choix du projet d'accepter les incertitudes, en démarrant par une phase d'expérimentation. Cela permet ainsi des ajustements au fur et à mesure, par opposition à une ambition rapide de généralisation d'un dispositif nouveau.
- **Une collaboration réussie avec les services déconcentrés de l'État et les acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) :** Les acteurs tels que Pôle Emploi<sup>19</sup> et les Direccte (devenues depuis « DREETS », « DRIEETS » ou « DEETS »<sup>20</sup>), et leur capacité à porter des expérimentations et des systèmes d'innovations au plus près du terrain, ont joué un rôle important dans le développement de TZCLD. Une convention nationale de partenariat signée avec Pôle Emploi permet par exemple de stimuler les collaborations territoriales entre les agences et les porteurs de projet. En outre, le lien avec l'IAE s'est renforcé tout au long de la première phase expérimentale et a permis de développer la coopération territoriale pour le droit à l'emploi.

#### 4.2.4. Freins

Dès ses débuts, l'initiative TZCLD éprouva des difficultés à rassembler autour du projet, en se heurtant par exemple au veto de la Préfecture du Maine-et-Loire en 1994 face à la première tentative d'expérimentation territoriale. Nous partageons ci-dessous quelques freins évoqués avec nos interlocuteurs en entretien :

- **Un « double travail de conviction » :** Avant même de présenter son projet aux pouvoirs publics, TZCLD a dû acculturer les acteurs de l'IAE au projet, afin

<sup>19</sup> Pôle emploi est un établissement public à caractère administratif (EPA), chargé de l'emploi en France.

<sup>20</sup> La Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) est un service déconcentré de l'État, dans chaque région métropolitaine de France. Il s'agit de la DRIEETS en Île-de-France, et des DEETS en Outre-mer.

de lever les éventuelles interrogations et convaincre de la complémentarité des actions au service d'un droit à l'emploi territorialisé.

- **La difficile évaluation de l'expérimentation** : Mandatés par le comité scientifique d'évaluation de la loi, l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires sociales (IAS) rendirent en octobre 2019 leur rapport sur l'évaluation économique de l'expérimentation ETCLD (Lallemand-Kirche, et al., 2019). Cependant, cette étude ayant choisi de ne pas considérer certains coûts évités par la suppression de la privation d'emploi, le fonds d'expérimentation et l'association TZCLD publièrent en novembre 2019 leur propre rapport d'analyse (TZCLD & ETCLD, 2019). Reprenant l'étude macro-économique d'ATD Quart-Monde, ETCLD et TZCLD affirment que la suppression de la privation d'emploi permet bien d'éviter certains coûts collectifs (notamment en termes de santé et de délinquance), et réintroduisent dans leur analyse l'estimation d'un coût évité à 3 300€/équivalent temps plein, là où la mission IGAS-IGF avait choisi de les écarter et indiquait un coût nul, appelant à la prudence sur de telles estimations et hypothèses. Enfin, il convient de noter que TZCLD lance actuellement son propre laboratoire de recherche, qui vise à favoriser le rapprochement entre les acteurs du projet et les chercheurs de différentes disciplines, pour ainsi créer une dynamique de recherche sur les effets produits par le droit à l'emploi sur les territoires.
- **Des critiques très médiatisées** : S'appuyant sur les résultats peu probants des évaluations externes précitées, certaines voix critiques s'élevèrent contre le projet, à travers notamment des tribunes publiées dans de nombreux médias, aux sensibilités politiques variées. Le Monde (Cahuc, 2020), Les Echos (Cahuc, 2019) ou encore Libération (Loss, 2020) s'en sont par exemple fait l'écho.
- **La barrière de la langue** : Malgré l'intérêt du projet à l'international, l'enjeu de traduction des ressources vers l'anglais est important pour faire connaître les initiatives d'innovation sociale par-delà les frontières et les faire changer d'échelle. Nos interlocuteurs confirment qu'il y a là un réel besoin, ne disposant pas des ressources nécessaires.

#### 4.2.5. Perspectives

L'expérimentation étant entrée dans sa deuxième étape (2021-2024), visant l'habilitation au fil de l'eau d'au moins cinquante nouveaux territoires, TZCLD prépare la suite et fait face à divers enjeux.

D'une part, la capacité du projet à changer d'échelle reste à confirmer. Après avoir créé une quinzaine d'entreprises à but d'emploi, TZCLD considère que la démarche fonctionne, tout en continuant à travailler sur certaines difficultés. Le projet est entré dans sa phase intermédiaire, entre l'expérimentation et la pérennisation du projet. Le fonds d'expérimentation, qui pilotait dix territoires suite à la première loi d'expérimentation, se dirige vers une multiplication par six, en intégrant au moins cinquante nouveaux territoires sur trois ans.

D'autre part, la question évaluative mentionnée dans le paragraphe précédent reste un enjeu central. L'expérimentation étant par nature un processus appelant à l'évaluation, l'association TZCLD souhaite observer l'ensemble des effets produits par sa démarche sur les territoires. Celle-ci génère selon eux des effets sur les personnes embauchées, mais aussi sur leur entourage, et crée plus largement une dynamique territoriale. Afin d'évaluer ces externalités, l'association crée ainsi son propre laboratoire de recherche, mentionné plus haut.

Enfin, forte de l'intérêt et de l'enthousiasme d'acteurs belges, luxembourgeois, italiens ou autrichiens, mais aussi de commissaires et de parlementaires européens pour la démarche TZCLD, l'association porte la volonté d'aller vers un consortium européen du droit à l'emploi.

## 4.3. Samu Social de Paris

### 4.3.1. Synthèse des principaux enseignements

<b>Présentation</b>	Créé en 1993, le Samusocial de Paris lutte contre la grande exclusion en allant vers les personnes concernées, pour maintenir ou recréer le lien social, faire émerger une demande, et rechercher la réponse la plus adaptée.
<b>Conditions favorables et facteurs de succès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter les besoins au plus près du terrain</li> <li>• Expérimenter de nouvelles solutions</li> <li>• Mobiliser des fonds privés pour financer la phase expérimentale</li> <li>• Maintenir une faculté d'innovation</li> <li>• Développer une force de plaidoyer pour agir sur les politiques</li> </ul>
<b>Freins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration du caractère temporaire de la mission initiale dans la durée</li> <li>• Saturation du système d'hébergement et manque d'alternatives</li> <li>• Actions gouvernementales jugées insuffisantes pour satisfaire pleinement la mission</li> <li>• Complexité du mode de gouvernance (GIP)</li> </ul>

### 4.3.2. Présentation du projet

Le Samusocial de Paris est créé en 1993 suite à la rencontre entre Xavier Emmanuelli, médecin du Centre d'Accueil pour sans-abris de Nanterre, et Jacques Chirac, alors Maire de Paris. Convaincus de la nécessité de mutualiser les moyens des acteurs locaux concernés par le problème du sans-abrisme, ils rassemblent les sphères publiques et privées autour de ce dispositif d'urgence sociale, qui prendra la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP)<sup>21</sup>. Le Conseil d'Administration du

<sup>21</sup> Un groupement d'intérêt public permet à des partenaires publics et privés de mettre en commun des moyens pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général. Un GIP est une personne morale de droit public, disposant d'une autonomie administrative et financière, et constitué par Convention approuvée par l'État (Ministère des finances et des comptes publics, 2019).

Samusocial de Paris est aujourd'hui composé de l'État, la Ville de Paris, l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, le Centre d'Action Sociale de la Ville de Paris, la RATP<sup>22</sup>, la SNCF<sup>23</sup>, l'Agence Régionale de Santé, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie et de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (Samusocial de Paris, 2022).

L'action du Samusocial de Paris se caractérise par une approche d'aller-vers, et repose sur des principes d'inconditionnalité, de libre choix des personnes d'accepter ou non l'aide proposée et de développement d'une approche holistique.

Son action se structure autour de quatre grandes missions d'intérêt public, au service des personnes et des familles sans abri ou sans logement sur le territoire francilien :

1. Proposer un premier contact, une évaluation et une orientation.
2. Héberger, loger, soigner et accompagner de manière globale.
3. Réguler l'offre et la demande d'hébergement-logement, coordonner et animer le réseau d'acteurs de l'urgence sociale et suivre les parcours des personnes.
4. Observer, documenter et porter un plaidoyer pour améliorer la situation du public accompagné.

Le SSP déploie ainsi des équipes mobiles de professionnels (travailleurs sociaux, éducateurs spécialisés, médecins, infirmiers, aides-soignants, animateurs...) auprès des personnes sans-abri, afin de maintenir ou de recréer le lien social et d'apporter des réponses aux demandes exprimées. Il remplit également des missions d'assistance et d'orientation des personnes sans-abri, à travers la gestion depuis ses débuts du numéro d'urgence national 115 à Paris ; d'hébergement en Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU) ; de soins en Lits Halte Soins Santé (LHSS) ou encore d'accompagnement social, entre autres.

En 2020, les équipes mobiles d'aide du SSP avaient effectué plus de 28 000 rencontres via les tournées de 6 à 7 camions par nuit et près de 333 000 appels avaient été reçus par le 115 de Paris. Le Samusocial de Paris disposait de 660 places d'hébergement en CHU, haltes et pension de famille, tandis qu'environ 29 000

---

<sup>22</sup> La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Il gère l'exploitation d'une partie des transports en commun de Paris et de sa banlieue.

<sup>23</sup> La SNCF est l'entreprise ferroviaire publique française. Elle prend la forme d'une société anonyme à capitaux publics, l'actionnaire unique du groupe étant l'État.

ménages distincts avaient été hébergés via le pôle Hébergement et Réservation Hôtelière du SSP (Samusocial de Paris, 2020).

#### 4.3.3. Conditions favorables et facteurs de succès

Portés en coordination avec les pouvoirs publics et les acteurs de la lutte contre les exclusions, les projets du Samusocial de Paris sont en lien étroit avec la politique publique, comme le montre l'histoire de plusieurs de ses expérimentations. Nous en présentons ici quelques-unes, à travers l'analyse de facteurs de succès de la démarche du SSP.

- **Une capacité à détecter les besoins au plus près du terrain :** Partant du constat qu'il existe encore des citoyens privés du droit fondamental d'avoir un logement dans un pays développé comme la France, le SSP remet en question les façons de faire et interroge les politiques publiques existantes en partant des besoins des personnes concernées. Les trajectoires de celles-ci étant individuelles et singulières, et le problème du sans-abrisme plurifactoriel et pluridimensionnel, le SSP considère que seules des coalitions d'acteurs peuvent apporter des réponses efficaces, à travers des collaborations entre les pouvoirs publics et la sphère privée (entreprises, associations, citoyens, ...). De par ses actions telles que les maraudes, allant directement à la rencontre de personnes en situation de détresse sociale, le SSP est ainsi en capacité de détecter les besoins au plus près du terrain. Sa démarche sera ensuite de monter des dispositifs innovants et de les expérimenter, avant un potentiel changement d'échelle en s'appuyant sur la politique publique.
- **Des fonds privés pour financer l'expérimentation :** La possibilité de mobiliser des financements issus notamment du mécénat des entreprises ou des dons des particuliers est précieuse dans le lancement des expérimentations, comme nous l'a précisé la directrice du Samusocial de Paris. Toute innovation présentant un risque, cela permet donc de financer la « prise de risque » par des fonds privés, avant – ou en complément de – fonds publics.
- **De l'expérimentation à l'inscription dans le droit :** L'histoire du SSP nous montre qu'à plusieurs reprises, certains dispositifs expérimentaux ont pu être généralisés à travers l'action publique. La création en 1997 du numéro d'urgence national 115, après la gestion par le SSP d'un numéro local parisien depuis 1995, ou l'homologation des Lits Halte Soins Santé en 2006 suite aux

expérimentations du SSP depuis 1996, en sont deux exemples. L'idée des LHSS remonte à 1996, lorsque le Samusocial de Paris proposa des soins infirmiers en CHU dans le but de pallier les limites de la médecine de rue et les mauvaises conditions d'hygiène des centres d'hébergement, face aux polyopathologies souvent développées par les personnes en situation de rue. Bénéficiant d'un statut de structure expérimentale, dans le cadre de l'actuel Code de l'action sociale et des familles, le projet a ainsi pu obtenir des financements publics à ce titre, en complément de contributions privées. Puis, une loi de 2005 crée les structures « lits halte soins santé », définit le principe de leur financement (Légifrance, 2005) et leur fonctionnement est précisé par décret en 2006 (Légifrance, 2006). D'autres décrets et circulaires complètent par ailleurs le cadre législatif et réglementaire des LHSS, dont notamment l'appel à projets national pour la création de ces structures (Ministère chargé du logement, 2021). Selon la directrice générale du SSP, cette inscription dans la loi a pu apporter d'une part une certaine reconnaissance, en validant la pertinence du besoin identifié ; et d'autre part, une sécurisation de l'expérimentation, pérennisée sous la forme d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux, obligeant ainsi à formaliser les droits et la participation des personnes accompagnées. Des LHSS ont depuis été créés par d'autres acteurs que le SSP, et tous proposent une prise en charge sanitaire et sociale à des personnes sans-abri.

- **Une faculté d'innovation qui demeure :** Premier acteur à avoir expérimenté l'accueil à grande échelle de personnes sans-abri à l'hôtel, le SSP constate au début des années 2000 une augmentation des appels au 115 de la part de familles. Ce numéro d'appel et ses solutions d'hébergement ayant été pensés pour des profils de sans-abri solitaire, le SSP développe alors davantage l'accueil en hôtel. Aujourd'hui, ce sont près de 60 000 personnes, soit environ 20 000 ménages, qui sont hébergées quotidiennement par le Samusocial de Paris dans plus de 850 hôtels de l'Île-de-France (Samusocial de Paris, 2022), constituant la moitié des places d'hébergement dans la région. Bien que cette solution présente des avantages à court terme (facilité de l'achat de places, flexibilité, etc.), elle ne représente cependant pas une solution d'hébergement de long-terme. L'impossibilité de cuisiner, de respecter l'intimité d'une famille nombreuse ou encore les effets négatifs sur le développement des enfants font partie des limites évoquées par notre interlocutrice. Observant par ailleurs une durée moyenne de séjour en hôtel de deux ans et demi, le SSP décide alors d'expérimenter des modalités d'accompagnement social de ces familles. L'équipe mobile d'intervention

sociale (EMIS) accompagnait notamment l'accès aux droits, à la santé et au logement, tandis que la mission « Objectif : Priorité Au Logement et à l'Emploi » (OPALE) proposait jusqu'en septembre 2020 un accompagnement global aux familles hébergées depuis plus de quatre ans à l'hôtel (Samusocial de Paris, 2019). En parallèle, le SSP travaille à l'amélioration des conditions de vie des familles, à travers le programme « mieux vivre à l'hôtel », lancé en 2014 et très sollicité en 2020 pendant le premier confinement dû à la pandémie de Covid-19.

- **Une force de plaidoyer pour agir sur les politiques publiques :** Outre ces expérimentations, le Samusocial de Paris développe des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, notamment sur le sujet de l'hébergement à l'hôtel. S'appuyant sur l'enquête ENFAMS publiée en 2014 par l'Observatoire du Samusocial de Paris, qui affirma par exemple que l'insécurité alimentaire touche plus de huit familles sur dix (Observatoire du Samusocial de Paris, 2014), le SSP demanda à l'État un plan de sortie de l'hôtel. Selon la directrice générale du Samusocial de Paris, ce travail de plaidoyer participa à la création par l'État d'une plateforme d'accompagnement social à l'hôtel dans chaque département de l'Ile-de-France. Sélectionné en 2020 par appel à projet sur le département de Paris (75), le SSP lança la plateforme AGATE (Accompagnement Global pour l'Accès aux Droits et à la Lutte contre les Exclusions) en janvier 2021. Celle-ci rassemble les expérimentations EMIS et OPALE et suit près de neuf-cent ménages, accompagnés par des équipes de travailleurs sociaux, de techniciens de l'intervention sociale et familiale, de juristes, etc. (Samusocial de Paris, 2022).

#### 4.3.4. Freins

- **Quand le temporaire s'installe dans la durée :** Fondamentalement voué à disparaître, le Samusocial de Paris avait été créé sur des bases temporaires. Sa Convention Constitutive prévoyait ainsi une durée limitée d'existence de la structure. Après plusieurs prolongations, une durée de vie illimitée a finalement été accordée au GIP via un avenant à cette convention, signée par les partenaires en 2016 (Mairie de Paris, 2016), actant une certaine institutionnalisation et inscription dans la durée du SSP.
- **Le manque d'alternatives dans le parcours des bénéficiaires :** La problématique de sortie des dispositifs fut en effet évoquée par la directrice générale du SSP lors de notre entretien. Qu'il s'agisse des places en CHU, en

hôtel, ou en LHSS, il peut être difficile de faire sortir les bénéficiaires, faute d'alternatives, ce qui pose alors la question de l'accueil de nouvelles personnes.

- **Un système sous tension** : Les places d'hébergement étant limitées, le Samusocial de Paris alerte régulièrement sur cette situation. Le nombre d'appels quotidiens au numéro d'urgence du 115 de Paris, qui peut varier grandement d'un mois à l'autre, s'établissait en 2020 entre 1 500 et 10 000, pour une moyenne d'appels répondus autour de 1 000 (Samusocial de Paris, 2020). Faute de moyens et de places d'hébergement disponibles, tous ne peuvent en effet être décrochés ni traités. Par ailleurs, le manque de logements accessibles, notamment dans des zones tendues comme l'Île-de-France (Gayet, 2018), et la saturation des centres d'hébergement et des hôtels (Charente Libre, 2019) (Rey-Lefebvre, 2021) sont des sujets d'inquiétude du SSP souvent relayés par les médias.
- **Des mesures gouvernementales jugées insuffisantes** : Face à ces problématiques, l'État tente d'agir mais ne parvient pas à satisfaire les attentes des acteurs de terrain. La stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté présentée en 2018 en est un exemple. Malgré la participation du Samusocial de Paris à la préparation de cette stratégie, à travers la co-présidence de l'un des six groupes de travail par Christine Laconde, alors directrice du SSP (Ministère des Solidarités et de la Santé, 2018), les engagements gouvernementaux n'ont su être à la hauteur des besoins, selon l'ancien président du SSP, Eric Pliez. Reconnaisant néanmoins certaines avancées, celui-ci pointa du doigt le manque de considération des personnes les plus précaires, dont notamment la suppression par l'État de crédits aux CHU (Rey-Lefebvre, 2018). D'autres acteurs, tels que la Fondation Abbé Pierre, relèvent également les lacunes de l'action publique. A travers son rapport annuel de 2022, celle-ci note que « les plus pauvres restent les oubliés de ce quinquennat », alors que 300 000 personnes seraient privées de domicile fixe en France (Fondation Abbé Pierre, 2022).
- **Un mode de gouvernance complexe** : Groupement d'Intérêt Public, le Samusocial de Paris se voit désigner son président par un accord entre l'État et la Ville de Paris. Or, à la suite de la démission d'Éric Pliez en octobre 2019 après trois mandats, plusieurs mois sont passés avant d'arriver à un terrain d'entente. Selon un article du Monde paru le 14 décembre 2019, le désaccord porta sur le profil du futur président, entre haut-fonctionnaire et

personnalité du monde associative (Rey-Lefebvre, 2019). Un accord sera cependant trouvé en février 2020, avec la nomination d'Alain Christnacht, ancien haut fonctionnaire.

#### 4.3.5. Perspectives

A l'évocation des perspectives et du changement d'échelle des actions du Samusocial de Paris, notre interlocutrice mentionna plusieurs points clés. Premièrement, le SSP s'attache à rappeler l'utilité de ses actions face la grande exclusion des personnes sans-abri, insistant ainsi sur la nécessité de ses dispositifs et l'existence réelle et d'actualité de ces besoins sociaux. Son rapport d'activité et les travaux de recherche de son Observatoire y participent notamment. Deuxièmement, l'évaluation des actions du SSP et de leur impact auprès de leurs bénéficiaires est un autre élément important qu'il convient de valoriser auprès des pouvoirs publics. Troisièmement, la directrice du SSP insista sur la nécessaire stratégie d'alliance qui est mise en place avec leurs co-financeurs, les collectivités et l'ensemble de leurs partenaires publics et privés, afin d'agir efficacement sur des problématiques plurifactorielles. Enfin, le SSP veille à faire preuve d'une certaine agilité, lui permettant de s'inscrire dans les réflexions du moment et de répondre aux appels à projets. Il participe activement à l'évolution des politiques publiques, que ce soit lors de groupes de travail nationaux pilotés par les Ministères ou à l'occasion de démarches pilotées localement (eg. stratégie régionale pour l'évolution et l'adaptation de l'hébergement, plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées, pacte parisien de lutte contre l'exclusion, entre autres).

Ce travail partenarial lui est en effet essentiel pour présenter ses dispositifs et tâcher de les inscrire dans les politiques publiques en construction. À l'occasion des élections municipales de Paris en 2020 par exemple, le SSP prit l'initiative de réunir une centaine de personnes hébergées en centres ou en hôtels sociaux, afin d'échanger sur leurs difficultés et de construire ensemble un plaidoyer. Dénommé « le Débat permanent », ce groupe sélectionna quinze propositions qui furent envoyées aux têtes de listes des élections. Deux candidats, dont celle ayant ensuite remporté l'élection, apportèrent une réponse à cette démarche (Samusocial de Paris, 2020).

Les actions de plaidoyer sont un outil incontournable pour réussir un changement d'échelle en s'appuyant sur la politique publique. Mais au préalable, l'expérimentation sur le terrain de tout dispositif nouveau reste la première étape, comme cela a été mentionné plus haut. Avant d'aboutir à une « preuve de concept »,

ou démonstration de faisabilité, et ainsi prétendre à une transformation en politique publique, la capacité à mobiliser des ressources financières issues du mécénat des entreprises ou des dons des particuliers est donc précieuse pour le Samusocial de Paris.

Quant à l'échelle internationale, les méthodes du Samusocial de Paris inspirent et sont aujourd'hui reprises dans de nombreux pays. L'association Samusocial International, créée par Xavier Emmanuelli en 1998, accompagne ainsi la structuration de dispositifs d'aide aux personnes en situation d'exclusion sociale dans différentes villes du monde. Ces structures partagent toutes une méthode d'intervention, une charte et un code déontologique (Samusocial International, 2022).

#### 4.4. Conclusion : de l'innovation sociale à la politique publique

Avant de nous intéresser aux parallèles qui peuvent être établis entre ces deux études de cas, il convient de noter certains points de vigilance dans l'analyse. Deux études de cas ne sauraient donner ni une représentation exhaustive de l'écosystème français de l'innovation sociale ni une indication de « modèle » à suivre pour chaque initiative qui souhaiterait obtenir un soutien ou une intégration dans la politique publique.

Par ailleurs, certaines spécificités de ces projets méritent ici d'être soulignées. Concernant le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, de nombreuses personnalités politiques et économiques sont venues soutenir le projet depuis plusieurs années. Ainsi l'étude de cas nous montre qu'un parlementaire joua un rôle fondamental dans la construction de la première proposition de loi d'expérimentation, avant qu'une Ministre du Travail puis un président de la République ne soutiennent à leur tour le projet. En parallèle, c'est à un entrepreneur reconnu et un ancien haut-fonctionnaire que reviennent la présidence du Fonds d'expérimentation ETCLD.

Quant au Samusocial de Paris, son statut particulier de Groupement d'Intérêt Public lui permet la réunion de partenaires publics et privés au service de missions d'intérêt général. Les principaux décideurs et partenaires des politiques de lutte contre l'exclusion (État, Ville de Paris, SNCF, RATP, Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, etc.) sont ainsi présents à son Conseil d'Administration. L'ancien Premier Ministre Jacques Chirac, alors Maire de Paris et futur président de la République, apporta en outre son soutien dès la création du projet.

Au-delà du soutien de personnalités politiques, un autre constat qui peut être fait est la temporalité dans laquelle s'inscrit l'intégration de ces projets dans la politique publique. De l'idée et l'expérimentation à l'inscription dans le droit, tant le projet TZCLD comme les Lits Halte Soins Santé du SSP ont dû faire preuve d'une certaine patience. Après une première tentative d'expérimentation en 1994, sans succès, TZCLD est ensuite relancé en 2011, avant l'adoption de la première loi d'expérimentation en 2016, prolongée par une deuxième loi en 2020. Malgré ces succès, le projet reste dans une phase intermédiaire entre l'expérimentation et la pérennisation. En ce qui concerne les LHSS, dix ans séparent le lancement des premières actions à leur homologation législative en 2006 sous la forme d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux.

Il ressort également des deux études de cas qu'une approche expérimentale semble être un préalable à toute innovation sociale qui souhaite faire ses preuves. Nos interlocuteurs de TZCLD y voient un facteur de succès incontournable de leur démarche. Les exemples du Samusocial de Paris nous le confirment : le numéro d'urgence national 115, les LHSS ou encore la plateforme AGATE sont tous passés par une étape expérimentale avant d'obtenir une reconnaissance voire une extension nationale par les pouvoirs publics. Entre temps, il semble que les actions de plaidoyer sont un autre élément clé du changement d'échelle de ces expérimentations.

Enfin, le caractère unanime et rassembleur des besoins sociaux auxquels répondent TZCLD et le SSP peut être relevé. Les problématiques du chômage et du sans-abrisme sont en effet bien identifiées par la société civile, font l'objet d'actions – notamment philanthropiques – d'acteurs privés, et relèvent de la politique publique.

Un argumentaire chiffré est souvent attendu de la part des initiatives d'innovation sociale, dans le but de démontrer les résultats et les effets de leur action, et ainsi justifier d'un soutien financier de l'entreprise ou du contribuable. Ce sujet a été évoqué lors de notre entretien avec TZCLD mais aussi avec le SSP. Toute la difficulté réside néanmoins dans la nature et le périmètre des effets et impacts « sociaux » qui doivent être évalués et mesurés.

Contrairement à des résultats financiers, pour lesquels les méthodes de mesure et de calcul sont uniformisées et reconnues, l'évaluation de l'impact social repose sur des méthodes et outils qui varient selon le contexte propre à un projet particulier (Avisé, 2021). Quant aux liens de causalité entre l'action du projet et un impact plus « indirect », ils sont parfois difficiles à établir. En prenant l'exemple du projet TZCLD, l'étude d'ATD Quart-Monde estimait par exemple que la suppression de la privation

d'emploi engendrerait de manière indirecte des effets positifs sur la santé et la délinquance. Tandis que cette étude estimait ces coûts évités à 3 300€ par équivalent temps plein, la mission IGAS-IGF préféra la prudence face à de telles hypothèses, difficilement vérifiables selon elle, et choisit d'indiquer un coût évité nul. Qu'il s'agisse d'un manque de données disponibles, de temps ou de ressources humaines et financières, l'évaluation de l'impact social comporte de nombreux défis.

## 5. Conclusions

---

La cartographie de l'écosystème français de l'innovation sociale, dressée tout au long de ce rapport, apporte plusieurs éléments de réponse à la question d'enquête initiale : « Quels sont les facteurs qui favorisent (conditions favorables) ou entravent (freins) le changement d'échelle ou la transformation en politiques publiques des innovations sociales au service des personnes fragiles ? ».

En premier lieu, soulignons que l'innovation sociale bénéficie en France d'une importante reconnaissance législative et politique. Définie dans la Loi ESS en 2014, l'innovation sociale est intégrée dans de nombreuses politiques régionales, mais également au niveau national. Le grand chantier présidentiel « La France s'engage » lancé en 2014 par François Hollande ou encore l'initiative French Impact initiée par Emmanuel Macron en sont deux exemples. Tandis que La France s'engage cherchait à détecter des initiatives d'ESS qui « visent à ouvrir des solutions nouvelles, à imaginer des politiques, celles de demain. » (Hollande, 2014), le French Impact se voulait une « politique publique de promotion et de soutien à l'innovation sociale », afin de mettre « l'impact social au cœur de la transformation de la France » (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2018). Ce soutien de l'État est cependant tributaire de décisions politiques, et peut ainsi évoluer ou être remis en question selon les priorités stratégiques d'un gouvernement à un autre. L'initiative La France s'engage s'est par exemple transformée en fondation au départ de François Hollande de la présidence de la République. Par ailleurs, certaines décisions ne vont pas toujours dans le sens des acteurs de l'innovation sociale, à l'image de la suppression des emplois aidés (Schatzman, 2020) ou de crédits aux centres d'hébergement d'urgence (Rey-Lefebvre, 2018). Les politiques publiques doivent pouvoir mieux prendre en compte ces enjeux afin d'appuyer le changement d'échelle de ces innovations sociales transformatrices de notre société.

En second lieu, l'écosystème de soutien à l'innovation sociale affiche une grande richesse, en comparaison à d'autres pays européens. Les offres locales d'accompagnement sont nombreuses, bien cartographiées et structurées en réseau à l'échelle nationale. Cependant, bien que les porteurs d'initiatives d'innovation sociale puissent y être orientés par divers acteurs et plateformes, l'offre pourrait être plus lisible et visible, dans un environnement qui évolue régulièrement. De plus, le concept d'innovation sociale reste encore trop méconnu des acteurs en dehors du champ de l'ESS et constitue parfois encore un impensé des politiques visant à accélérer l'innovation, au sens large, en France.

Enfin, le financement de cet accompagnement, souvent gratuit pour les porteurs de projet et pris en charge par des tiers payeurs, représente un autre enjeu important du secteur. Les coopérations, notamment financières, avec des acteurs publics et privés sont donc cruciales à la pérennisation et au développement de ces accompagnements, et par là même, de celui des innovations sociales (Avisé, 2022).

Quant au financement de l'innovation sociale, de nombreuses possibilités ont également été mentionnées dans ce rapport, du secteur privé (banques et investisseurs à impact entre autres) à la sphère publique française (Banque des Territoires, Bpifrance, PIC, Contrats à impact, etc.) et européenne (FSE). Pour aller plus loin, les décideurs publics et les réseaux bancaires, entre autres, doivent néanmoins être davantage sensibilisés à l'innovation sociale. Le statut juridique et la phase expérimentale des projets d'innovation sociale font partie des freins potentiels à l'accès à certains financements. Pour autant, ce point est crucial pour assurer le bon développement de l'innovation sociale, en Europe comme en France. En effet, la Commission européenne estimait en 2020 qu'il manque chaque année pour les entreprises sociales européennes entre 321 et 783 millions d'euros de financement en dette et entre 230 et 605 millions d'euros en fonds propres (Commission européenne, 2019). Dans le contexte français, plusieurs acteurs et rapports soulignent un manque de financement en haut de bilan sur la phase d'amorçage des entreprises de l'ESS portant des innovations sociales, estimé à plusieurs dizaines de millions d'euros par an (PULSE, 2021; Bernard-Colinet, 2020). Le Samusocial de Paris indique à ce propos l'importance de soutiens privés dans le financement de la phase d'expérimentation de l'innovation sociale.

L'étape expérimentale est en effet partie intégrante du processus d'innovation sociale, comme le montre l'exemple du Samusocial de Paris et des LHSS. Cette acceptation de l'incertitude et la capacité d'ajustement du projet constituent selon Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée des facteurs clés de réussite de la démarche.

Enfin, l'évaluation de l'impact social de l'innovation soulève de nombreux enjeux, dont l'acculturation des innovateurs sociaux à ce sujet ou la mesurabilité des impacts attendus et nécessite de ce fait une attention particulière. L'accompagnement à l'évaluation et le financement de ces démarches évaluatives sont également des enjeux à relever. En tant que centre de compétences pour l'innovation sociale, l'Avisé porte un centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social, dont la mission est précisément de sensibiliser et d'outiller l'écosystème sur ces enjeux, de mettre en avant les nouvelles pratiques et de favoriser l'échange entre les acteurs.

Pour conclure, face aux nombreux défis sociétaux et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle, l'innovation sociale et les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui la portent proposent certes des solutions, mais l'ampleur de ces défis nécessite un changement d'échelle de celles-ci.

De multiples conditions favorables au changement d'échelle des innovations sociales peuvent être identifiées dans l'écosystème français, tout en reconnaissant de nombreux axes de travail et enjeux prioritaires. Les innovations sociales étant souvent construites pour répondre à un besoin local, aux côtés de partenaires du territoire concerné, toutes n'ont ni la vocation ni l'ambition de changer d'échelle ou de faire politique publique. Celles qui s'y prêtent peuvent bénéficier de différents soutiens à l'échelle régionale et nationale, mais leurs besoins d'accompagnement et de financement ne sont pas tous couverts. Les quelques programmes d'accompagnement au changement d'échelle éprouvés pour les structures d'envergure nationale, tels que La France s'engage, les programmes d'Antropia ESSEC ou encore le programme « P'INS » porté par la Fondation Macif et l'Avise, ne sélectionnent à eux tous qu'une trentaine de projets chaque année, face à des centaines de candidatures. Au-delà de ces programmes et du Dispositif local d'accompagnement présent partout en France au niveau régional et départemental, il manque encore une offre d'accompagnement ambitieuse et pérenne pour accompagner les innovations sociales de dimension nationale.

## 6. Bibliographie

---

- Avisé. (2011, janvier). *Grille de caractérisation de l'innovation sociale*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise-csess\\_grille\\_is\\_20140317.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise-csess_grille_is_20140317.pdf)
- Avisé. (2019, Décembre). *Mode d'emploi : L'innovation sociale*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200204/mde\\_innovation-sociale\\_201507\\_v2\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200204/mde_innovation-sociale_201507_v2_web.pdf)
- Avisé. (2021). *Avisé, Organisme intermédiaire FSE*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/avise-organisme-intermediaire-fse](https://www.avise.org/avise-organisme-intermediaire-fse)
- Avisé. (2021, septembre 10). *Comment évaluer son impact ? - Principes méthodologiques*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210910/avise-fidarec-improve\\_cahier-p\\_principes-methodo-eis.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210910/avise-fidarec-improve_cahier-p_principes-methodo-eis.pdf)
- Avisé. (2021, Novembre 30). *Contrats à Impact : où en est-on ?* Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/actualites/contrats-a-impact-ou-en-est-on](https://www.avise.org/actualites/contrats-a-impact-ou-en-est-on)
- Avisé. (2021, Janvier 21). *Innovation sociale - Enjeux et perspectives*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale/enjeux-et-perspectives](https://www.avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale/enjeux-et-perspectives)
- Avisé. (2021, Décembre 14). *La Communauté émergence & accélération*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/la-communauté-emergence-acceleration](https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/la-communauté-emergence-acceleration)
- Avisé. (2021, Janvier). *Stratégies pour changer d'échelle*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210106/avise\\_-\\_guide\\_strategies\\_pour\\_changer\\_dechelle\\_-\\_2e\\_edition.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210106/avise_-_guide_strategies_pour_changer_dechelle_-_2e_edition.pdf)
- Avisé. (2022, avril 1). *Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/ressources/cooperer-avec-les-incubateurs-et-accelerateurs-de-less](https://www.avise.org/ressources/cooperer-avec-les-incubateurs-et-accelerateurs-de-less)
- Avisé. (2022, mars). *Livre Blanc - Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS pour développer l'innovation sociale sur les territoires*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220331/avise\\_livre\\_blanc\\_cooperer-avec-les-incubateurs-et-accelerateurs\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220331/avise_livre_blanc_cooperer-avec-les-incubateurs-et-accelerateurs_web.pdf)

- Avisé. (2022). *Régions*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/territoires/regions](https://www.avise.org/territoires/regions)
- Bernard-Colinet, S. (2020). *Doter la France d'une culture commune de l'investissement à impact*. Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/rapport-cf2i-doter-la-france-dune-culture-de-linvestissement-a-impact>
- Bpifrance. (2021). *Notre histoire*. Récupéré sur [bpifrance.fr: https://www.bpifrance.fr/nous-decouvrir/notre-histoire](https://www.bpifrance.fr/nous-decouvrir/notre-histoire)
- Cahuc, P. (2019, décembre 6). Les territoires zéro chômeur, un coût faramineux pour l'Etat. *Les Echos*. Récupéré sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-les-territoires-zero-chomeur-un-cout-faramineux-pour-letat-1154247>
- Cahuc, P. (2020, septembre 21). Territoire zéro chômeur : « De profondes erreurs de conception, qui vont bien au-delà des calculs erronés ». *Le Monde*. Récupéré sur [https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/09/21/territoire-zero-chomeur-de-profondes-erreurs-de-conception-qui-vont-bien-au-dela-des-calculs-errones\\_6053068\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/09/21/territoire-zero-chomeur-de-profondes-erreurs-de-conception-qui-vont-bien-au-dela-des-calculs-errones_6053068_3232.html)
- Caisse des Dépôts. (2020, Novembre 3). *Développer l'ESS et l'innovation sociale : la Banque des Territoires s'engage*. Récupéré sur [caissedesdepots.fr: https://www.caissedesdepots.fr/actualites/ess-et-innovation-sociale-la-banque-des-territoires-sengage](https://www.caissedesdepots.fr/actualites/ess-et-innovation-sociale-la-banque-des-territoires-sengage)
- Charente Libre. (2019, octobre 23). "Il n'y a jamais eu autant de familles dehors" : le Samu Social de Paris redoute "l'implosion". *Charente Libre*. Récupéré sur <https://www.charentelibre.fr/2019/10/23/il-n-y-a-jamais-eu-autant-de-familles-dehors-le-samu-social-de-paris-redoute-l-implosion,3505826.php?nic>
- Commission européenne. (2019). *Social Enterprise Finance Market Analysis and Recommendations for Delivery Options*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Récupéré sur <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8285&furtherPubs=yes>
- CSESS. (2017, février). *Orientations du Conseil supérieur de l'ESS - Caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants*. Récupéré sur [avise.org:](https://www.avise.org/ressources/rapport-cf2i-doter-la-france-dune-culture-de-linvestissement-a-impact)

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess\\_caracterisation-innovation-sociale\\_201702.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess_caracterisation-innovation-sociale_201702.pdf)

Fondation Abbé Pierre. (2022, janvier 24). *27e rapport sur l'état du mal-logement en France 2022*. Récupéré sur [fondation-abbe-pierre.fr](https://www.fondation-abbe-pierre.fr/actualites/27e-rapport-sur-letat-du-mal-logement-en-france-2022): <https://www.fondation-abbe-pierre.fr/actualites/27e-rapport-sur-letat-du-mal-logement-en-france-2022>

Gayet, L. (2018, août 25). Eric Pliez, du Samu social de Paris : "On n'a pas été bon partout". *France Inter*. Récupéré sur <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-du-week-end/l-invite-du-week-end-25-aout-2018>

Gouvernement. (2021). *Logement d'abord*. Récupéré sur [gouvernement.fr](https://www.gouvernement.fr/logement-d-abord): <https://www.gouvernement.fr/logement-d-abord>

Hollande, F. (2014, juin 24). *Déclaration de M. François Hollande, Président de la République, sur le lancement de "La France s'engage", un fonds d'expérimentation pour financer des initiatives d'économie sociale et solidaire, à Paris le 24 juin 2014*. Récupéré sur [vie-publique.fr](https://www.vie-publique.fr/discours/191572-declaration-de-m-francois-hollande-president-de-la-republique-sur-le): <https://www.vie-publique.fr/discours/191572-declaration-de-m-francois-hollande-president-de-la-republique-sur-le>

INSEE. (2016, mars 1). *Tableaux de l'économie française - Edition 2016*. Récupéré sur [insee.fr](https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906672?sommaire=1906743): <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906672?sommaire=1906743>

Lallemand-Kirche, G., Allot, F., Guérin, V., Perrot, A., Bonnetête, F., Didier, M., & Zaiem, M. (2019). *L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD)*. Récupéré sur <https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-050R.pdf>

Lavenir, F. (2019). *Pour un développement du contrat à impact social au service des politiques publiques*. Récupéré sur <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Institutionnel/Niveau3/Pages/aea2b118-0d4e-4fd0-8f4e-8c73a1028e01/files/3bc5dab2-6d4d-48f4-bc70-332b20eb0d4e>

Légifrance. (1946, octobre 27). *Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946*. Récupéré sur [Legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr): <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946>

- Légifrance. (2005, décembre 19). *LOI n° 2005-1579 du 19 décembre 2005 de financement de la sécurité sociale pour 2006 (1)*. Récupéré sur Legifrance.gouv.fr:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000002277506](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000002277506)
- Légifrance. (2006, mai 17). *Décret n° 2006-556 du 17 mai 2006 relatif aux conditions d'organisation et de fonctionnement des structures dénommées « lits halte soins santé »*. Récupéré sur Legifrance.gouv.fr:  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000819044>
- Légifrance. (2008, juillet 23). *Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République (1)*. Récupéré sur Legifrance.gouv.fr:  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000019237290>
- Légifrance. (2014, Août 2). *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. Récupéré sur Legifrance.gouv.fr:  
[https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000029315042/2021-11-02](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029315042/2021-11-02)
- Légifrance. (2019, Août 1). *Convention du 1er août 2019 entre l'Etat et Bpifrance Financement relative au fonds d'innovation sociale 2*. Récupéré sur Legifrance.gouv.fr:  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039207634>
- Loss, G. (2020, octobre 22). Territoires zéro chômeur de longue durée, un pilotage à revoir. *Libération*. Récupéré sur  
[https://www.liberation.fr/debats/2020/10/22/territoires-zero-chomeur-de-longue-duree-un-dispositif-a-reviser\\_1803172/](https://www.liberation.fr/debats/2020/10/22/territoires-zero-chomeur-de-longue-duree-un-dispositif-a-reviser_1803172/)
- Mairie de Paris. (2016, mars). *Avenant à la Convention Constitutive du GIP Samusocial de Paris*. Récupéré sur paris.fr:  
[http://a06.apps.paris.fr/a06/jsp/site/plugins/odjcp/DoDownload.jsp?id\\_entite=38004&id\\_type\\_entite=6](http://a06.apps.paris.fr/a06/jsp/site/plugins/odjcp/DoDownload.jsp?id_entite=38004&id_type_entite=6)
- Ministère chargé du logement. (2021, mai). *Lit halte soins santé (LHSS)*. Récupéré sur Ministère de la transition écologique: [http://www.financement-logement-social.logement.gouv.fr/IMG/pdf/15\\_fiche\\_pratique-les\\_lits\\_halte\\_soins\\_sante\\_lhss\\_-mai\\_2021\\_cle787939.pdf](http://www.financement-logement-social.logement.gouv.fr/IMG/pdf/15_fiche_pratique-les_lits_halte_soins_sante_lhss_-mai_2021_cle787939.pdf)

Ministère de la transition écologique et solidaire. (2018, janvier). *Lancement de l'initiative French Impact et de l'accélérateur national d'innovation sociale*. Récupéré sur [ecologie.gouv.fr: https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/2018.01.18\\_lancement\\_accelerateur\\_dp.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/2018.01.18_lancement_accelerateur_dp.pdf)

Ministère des finances et des comptes publics. (2019, août). *Fiche n°1 : La création d'un GIP*. Récupéré sur [economie.gouv.fr: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/gip/guide-relatif-aux-gip/fiche1-creation-gip.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/gip/guide-relatif-aux-gip/fiche1-creation-gip.pdf)

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2018, Octobre). *Stratégie nationale de lutte de prévention et de lutte contre la pauvreté*. Récupéré sur [solidarites-sante.gouv.fr: https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie\\_pauvrete\\_vfhd.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr: https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_pauvrete_vfhd.pdf)

Ministère des Solidarités et de la Santé. (2020, octobre 26). *Favoriser la sortie de la pauvreté en développant les solutions d'insertion et d'activité pour les personnes sans emploi*. Récupéré sur [solidarites-sante.gouv.fr: https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/la-mise-en-oeuvre/accompagner-vers-l-emploi-et-l-autonomie/article/favoriser-la-sortie-de-la-pauvrete-en-developpant-les-solutions-d-insertion-et](https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/la-mise-en-oeuvre/accompagner-vers-l-emploi-et-l-autonomie/article/favoriser-la-sortie-de-la-pauvrete-en-developpant-les-solutions-d-insertion-et)

Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion. (2021, Juin 6). *Deuxième phase d'expérimentation du dispositif "Territoires zéro chômeur de longue durée"*. Récupéré sur [travail-emploi.gouv.fr: https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/deuxieme-phase-d-experimentation-du-dispositif-territoires-zero-chomeur-de](https://travail-emploi.gouv.fr: https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/deuxieme-phase-d-experimentation-du-dispositif-territoires-zero-chomeur-de)

Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion. (2021, Septembre 8). *Plan d'investissement dans les compétences*. Récupéré sur [travail-emploi.gouv.fr: https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/](https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/)

Observatoire du Samusocial de Paris. (2014). *ENFAMS : Enfants et familles sans logement personnel en Ile-de-France - Premiers résultats de l'enquête quantitative*. Récupéré sur [https://juridique.defenseurdesdroits.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=10885](https://juridique.defenseurdesdroits.fr/doc_num.php?explnum_id=10885)

- Prost, D., Abrossimov, C., & Valentin, P. (2017). *Etude macro-économique sur le coût de la privation d'emploi*. Récupéré sur <https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2017/07/Etude-macro-MAJ-20170613.docx.pdf>
- PULSE. (2021). *L'entrepreneuriat à impact, quel rôle pour les Business Angels ?* Récupéré sur <https://www.avise.org/ressources/lentrepreneuriat-a-impact-quel-role-pour-les-business-angels>
- Rey-Lefebvre, I. (2018, septembre 15). Eric Pliez : "Le logement et les grands exclus sont les oubliés du plan pauvreté". *Le Monde*. Récupéré sur [https://www.lemonde.fr/societe/article/2018/09/15/eric-pliez-le-logement-et-les-grands-exclus-sont-les-oublies-du-plan-pauvrete\\_5355459\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2018/09/15/eric-pliez-le-logement-et-les-grands-exclus-sont-les-oublies-du-plan-pauvrete_5355459_3224.html)
- Rey-Lefebvre, I. (2019, décembre 14). Le Samusocial sans président, faute d'accord entre Paris et l'Etat. *Le Monde*. Récupéré sur [https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/12/14/le-samusocial-sans-president-faute-d-accord-entre-paris-et-l-etat\\_6022859\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/12/14/le-samusocial-sans-president-faute-d-accord-entre-paris-et-l-etat_6022859_3224.html)
- Rey-Lefebvre, I. (2021, avril 29). "Il m'est arrivé de raccrocher et de pleurer" : derrière le 115, des écoutants confrontés à la détresse sans moyen d'y répondre. Récupéré sur [https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/04/29/les-ecoutants-du-115-confrontes-a-la-detresse-sans-moyen-d-y-repondre\\_6078507\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/04/29/les-ecoutants-du-115-confrontes-a-la-detresse-sans-moyen-d-y-repondre_6078507_3224.html)
- Samusocial de Paris. (2019, décembre 2). *OPALE : Accompagner les familles hébergées à l'hôtel*. Récupéré sur [samusocial.paris: https://www.samusocial.paris/opale-accompagner-les-familles-hebergees-lhotel](https://www.samusocial.paris/opale-accompagner-les-familles-hebergees-lhotel)
- Samusocial de Paris. (2020). *Elections municipales à Paris, les personnes hébergées s'expriment*. Récupéré sur [samusocial.paris: https://www.samusocial.paris/ledebatpermanent](https://www.samusocial.paris/ledebatpermanent)
- Samusocial de Paris. (2020). *Rapport d'activité*. Récupéré sur <https://www.samusocial.paris/sites/default/files/2021-07/RA%202020.pdf>
- Samusocial de Paris. (2022). *Héberger à l'hôtel*. Récupéré sur [samusocial.paris: https://www.samusocial.paris/heberger-lhotel](https://www.samusocial.paris/heberger-lhotel)
- Samusocial de Paris. (2022). *La plateforme AGATE*. Récupéré sur [samusocial.paris: https://www.samusocial.paris/la-plateforme-agate](https://www.samusocial.paris/la-plateforme-agate)

- Samusocial de Paris. (2022). *Notre organisation*. Récupéré sur [samusocial.paris: https://www.samusocial.paris/notre-organisation](https://www.samusocial.paris/notre-organisation)
- Samusocial International. (2022). *Notre projet associatif*. Récupéré sur [samu-social-international.com: https://samu-social-international.com/projet-associatif/](https://samu-social-international.com)
- Schatzman, J. (2020, Juin). *Financer l'innovation sociale*. Récupéré sur [https://www.essec.edu/media/presse/communique-presse/2020/rapport\\_schatzman-11juilletweb2-compress%C3%A9.pdf](https://www.essec.edu/media/presse/communique-presse/2020/rapport_schatzman-11juilletweb2-compress%C3%A9.pdf)
- Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée. (2022). *Le modèle économique*. Récupéré sur [tzclld.fr: https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/le-modele-economique/](https://www.tzclld.fr)
- Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée. (2022). *L'organisation du projet*. Récupéré sur [tzclld.fr: https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/lorganisation-du-projet/](https://www.tzclld.fr)
- TZCLD, & ETCLD. (2019). *Rapport d'analyse*. Récupéré sur [https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2019/11/191122\\_RAPPORT\\_DANALYSE\\_CONJOINT\\_ETCLD\\_TZCLD.pdf](https://www.tzclld.fr/wp-content/uploads/2019/11/191122_RAPPORT_DANALYSE_CONJOINT_ETCLD_TZCLD.pdf)
- Vercamer, F. (2010, avril). *Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire*. Récupéré sur [avise.org: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201004\\_Vercamer\\_RapportESS.pdf](https://www.avise.org)

## 7. Annexes

### 7.1. Annexe 1 : Formulaire court

#### Recensement d'innovations sociales au service des personnes fragiles

##### Introduction

Nous vous remercions pour votre participation !  
 Cette campagne de recensement est ouverte jusqu'au 3 décembre 2021 à minuit.  
 Le questionnaire ne devrait pas vous prendre plus de 5-10 minutes à remplir.

Le projet d'innovation sociale que vous recenserez ici peut être un projet dont vous avez connaissance, ou bien le vôtre !

BuiCaSuS – Building Capacities for Sustainable Societies – est un projet financé par l'Union européenne qui vise à promouvoir la pratique de l'innovation sociale dans 4 pays : France, Espagne, Lettonie et Suède. La Commission européenne a chargé le projet d'entreprendre un exercice de cartographie nationale qui, associé à un programme pilote et à des activités d'apprentissage transnationales, conduira à la création ou au renforcement d'un Centre de compétences national pour l'innovation sociale dans chaque état-membre.

Ce questionnaire est la première étape d'un processus plus large de sélection et d'analyse de l'écosystème national de l'innovation sociale.

À ce stade, nous voulons générer une liste d'initiatives d'innovations sociales au service des personnes fragiles (projets du champ du handicap, de la santé mentale, des addictions, des seniors, des migrations, du sans-abrisme, etc.).

Suite à ce questionnaire, nous approfondirons l'analyse de certains de ces projets, directement auprès de leurs porteurs, à travers un questionnaire plus poussé et des entretiens individuels.

Merci d'avance pour votre contribution.

Question	Type	Options de réponses
Section 1 – Quelques informations sur vous		
1. NOM, Prénom	Ouverte, courte, obligatoire	
2. E-mail	Ouverte, courte, obligatoire	

3. Organisation	Ouverte, courte, obligatoire	
<b>Section 2 – Quelques informations sur le projet</b>		
4. Nom du projet/ de l'organisation que vous recommandez	Ouverte, courte, obligatoire	
5. Décrivez le projet en quelques lignes	Ouverte, longue, obligatoire	
6. Champs d'intervention et publics cibles (plusieurs réponses possibles)	Choix multiple, obligatoire	Soins à la personne ; Handicap ; Addictions ; Santé mentale ; Enfance et Adolescence ; Personnes âgées ; Personnes réfugiées ; Sans-abrisme ; Autres
7. Si vous avez répondu « Autres », veuillez préciser :	Ouverte, longue, optionnelle	
8. Couverture géographique du projet (plusieurs réponses possible)	Choix multiple, obligatoire	Internationale ; Nationale ; Régionale ; Départementale ; Locale
9. Si vous avez répondu « Locale », veuillez préciser :	Ouverte, longue, optionnelle	
10. Quels sont les acteurs impliqués dans le projet, à travers des partenariats financiers et/ou opérationnels ? (Plusieurs réponses possibles)	Choix multiple, obligatoire	Secteur ESS ; Secteur économique « classique » ; Fondations ; Collectivité(s) locale(s) ; Métropole ; Département ; Région ; Etat
11. Date de création du projet	Ouverte, courte, optionnelle	
12. Le projet est-il toujours actif ?	Oui / Non, obligatoire	
13. Sources de financement principales (>5% du budget) : (plusieurs réponses possibles)	Choix multiple, obligatoire	Vente de biens et/ou services ; Financement public ; Financement public européen ; Mécénat ; Dons de particuliers ; Autre ; Ne sait pas

14. Si vous avez répondu « Autre », veuillez préciser :	Ouverte, courte, optionnelle	
15. Le projet a-t-il été accompagné ? (eg. programme d'accompagnement, mentorat, prestations de conseil, etc.)	Oui / Non / Ne sait pas, obligatoire	
16. Si oui, quel type d'accompagnement a-t-il reçu ?	Choix multiple, optionnelle	Accompagnement à la création ; Aide à la stratégie de financement ; Développement/ Changement d'échelle du projet ; Evaluation du projet (mesure d'impact)
17. Le fonctionnement du projet (modes d'intervention, modèle économique, types de partenariat, ...) est-il documenté de manière transparente et accessible ?	Oui / Non / Ne sait pas, obligatoire	
18. Le projet a-t-il évalué son impact ?	Oui / Non / Ne sait pas, obligatoire	
19. Le projet contient-il une composante numérique, dans ses interventions auprès de ses bénéficiaires ? (ex. une application mobile)	Oui / Non / Ne sait pas, obligatoire	
<b>Section 3 – Informations de contact du projet</b>		
20. NOM Prénom de la personne contact (du projet en question)	Ouverte, courte, obligatoire	
21. Email	Ouverte, courte, obligatoire	
22. Téléphone	Ouverte, courte, optionnelle	
23. Site internet du projet	Ouverte, courte, obligatoire	
24. Commentaires éventuels	Ouverte, courte, optionnelle	
25. Gestion des données Je suis d'accord avec la politique de confidentialité : <a href="https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS_politique_de_protection_des_donnees.pdf">https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSuS_politique_de_protection_des_donnees.pdf</a>	Fermée, obligatoire	« Je prends note et suis d'accord »



## 7.2. Annexe 2 : Liste des initiatives d'innovation sociale recensées (Phase 1)

Atelier Paysages et Ressources  
A vos Soins (Projet MarSOINS)  
Air Marin expérience Rupture - l'AMeR  
AGORAé (projet de FAGE)  
Alenvi  
ANTS  
APF France Handicap  
Article 1  
Association Resonantes  
Association Aurore  
Association Entourage  
Auticiel  
Caire 13  
Carton Plein  
Causons  
Cohabilis  
Comme les Autres  
Croix-Rouge française  
DAHLIR  
DEFI (de l'association GRDR)  
Droits d'urgence  
Each One  
Emmaüs  
Envie Autonomie  
Famileo  
Fédération Simon de Cyrène

Groupe SOS  
Habitat et Humanisme  
Jaccede  
Kabubu  
Kodiko  
La Ferme de Moyembrie  
La Maison des Femmes  
La Maison des plus petits  
Lazare  
Le Carillon (par La Cloche)  
L'Ecole des Cuistots Migrateurs  
Les Cafés Joyeux  
Les Cités d'Or  
Les Grands Voisins  
Les Invités au Festin  
Médecins du Monde  
MONALISA  
OTEMA (dont projet Plateforme SAMI)  
Permis de Construire  
Premiers de cordée  
L'Escale (projet de Basiliade)  
Rose Up  
Samusocial de Paris  
Secours Catholique - Caritas France  
Secours Populaire Français  
Siel Bleu  
Silver Geek  
SINGA  
SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage)

Solinum

TAPAJ

Toit à Moi

Tom et Josette

Tous Tes Possibles

E-FABRIK (de l'association TRACES)

Unis Cité

Utopia 56

Wake Up Café

Wheeliz

Wimoov

Bus Mobile Informatique (B.M.I)

Projet Soft Skills

Second Air

DUODAY

Le Logement D'abord

Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée

HAPPY Les hameaux inclusifs

### 7.3. Annexe 3 : Liste des partenaires associés

- La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP, Le Lab)
- Le Laboratoire Commun DESTINS (Dynamique des entreprises, de la société, et des territoires vers l'innovation sociale)
- L'Institut Godin
- La 27<sup>e</sup> Région
- SAS INCO Ventures
- Fondation d'Entreprise du Groupe Macif

## 7.4. Annexe 4 : Formulaire détaillé

### Innovations sociales au service des personnes fragiles – BuiCaSuS

#### Introduction

Nous vous remercions pour votre participation !

Suite à un recensement d'initiatives d'innovation sociale au service des personnes fragiles en France, nous avons retenu 20 structures ou projets dont vous faites partie.

Nous souhaitons maintenant vous proposer de répondre à un questionnaire en ligne afin de présenter plus en détail vos actions et les conditions qui ont favorisé (ou mis en difficulté) leur développement.

Ce questionnaire devrait vous prendre environ 20 minutes à remplir.

Votre contribution viendra alimenter un travail d'analyse de l'écosystème national de l'innovation sociale, mené dans le cadre du projet européen BuiCaSuS.

Suite à ce questionnaire, nous pourrions être amenés à vous recontacter pour approfondir certains points lors d'un entretien individuel, ce qui constituera la dernière étape de ce processus.

Quoi qu'il en soit, nous vous tiendrons informés des suites de ces travaux.

Pour en savoir plus sur le projet BuiCaSuS

BuiCaSuS – Building Capacities for Sustainable Societies – est un projet financé par l'Union européenne qui vise à promouvoir la pratique de l'innovation sociale dans 4 pays : France, Espagne, Lettonie et Suède. La Commission européenne a chargé le projet d'entreprendre un exercice de cartographie nationale qui, associé à un programme pilote et à des activités d'apprentissage transnationales, conduira à la création ou au renforcement d'un Centre de compétences national pour l'innovation sociale dans chaque état-membre.

Merci d'avance pour votre contribution.

Question	Type	Options de réponses
Section 1 – Personne contact		
1. NOM, Prénom	Ouverte, courte, obligatoire	

2. Organisation	Ouverte, courte, obligatoire	
3. Email de contact	Ouverte, courte, obligatoire	
4. Téléphone de contact	Ouverte, courte, optionnelle	
<b>Section 2 – Informations clés du projet</b>		
5. Nom du projet	Ouverte, courte, obligatoire	
6. Courte description du projet	Ouverte, longue, obligatoire	
7. Champs d'intervention et publics cibles (plusieurs réponses possibles)	Choix multiple, obligatoire	Soins à la personne ; Handicap ; Addictions ; Santé mentale ; Enfance et Adolescence ; Personnes âgées ; Personnes réfugiées ; Sans-abrisme ; Autres
8. Si vous avez répondu « Autres », veuillez préciser :	Ouverte, courte, optionnelle	
9. Couverture géographique (plusieurs réponses possible)	Choix multiple, obligatoire	Internationale ; Nationale ; Régionale ; Départementale ; Locale
10. Il s'agit d'un projet en milieu...	Choix multiple, obligatoire	Urbain ; Rural ; Ne s'applique pas
11. Date de création du projet	Ouverte, courte, obligatoire	
12. Le projet est-il toujours actif ?	Oui / Non, obligatoire	
13. Quels en sont ses impacts ? Décrivez comment fonctionne le projet, par ex. comment il réduit la pauvreté et améliore l'inclusion sociale (ou tout autre objectif explicite énoncé par l'organisation). Les actions du projet contribuent-elles directement ou indirectement à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration du bien-être, à l'exercice des droits humains et à une vie dans la dignité ? A quel niveau l'impact se déploie-t-il : au niveau individuel, ou au niveau du groupe, de la communauté ou de la société ?	Ouverte, longue, obligatoire	
14. Nature de l'innovation sociale Le projet peut constituer une innovation sociale au travers l'un ou plusieurs de ces aspects :	Choix multiple, obligatoire	Besoin nouveau (identification et réponse à un besoin nouveau et non couvert) ; Nouveau produit/ service (en

		réponse à des besoins anciens ou nouveaux, et qu'ils soient individuels ou collectifs) ; Nouvelle(s) méthode(s) (en termes de production, de livraison, etc. Cela inclut les nouvelles technologies, les nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux partenariats, etc.) ; Nouveaux acteurs (implication dans le projet d'acteurs qui en étaient auparavant absents.)
15. Veuillez préciser en quoi le projet est innovant	Ouverte, longue, obligatoire	
16. Les données financières du projet sont-elles accessibles ?	Oui/ Non, optionnelle	
17. Chiffre d'affaires 2020	Ouverte, courte, optionnelle	
<b>Section 3 – Participation, renforcement des capacités et transparence</b>		
18. A quel secteur appartient l'organisation ?	Choix multiple, obligatoire	Secteur ESS ; Secteur privé « classique » ; Secteur public ; Société civile ; Autre
19. Quelles autres parties prenantes sont impliquées dans le projet ?	Choix multiple, obligatoire	Secteur ESS ; Secteur privé « classique » ; Secteur public (collectivités locales) ; Secteur public (département) ; Secteur public (région) ; Secteur public (Etat) ; Société civile
20. Comment les bénéficiaires/usagers sont-ils mobilisés ? Comment l'initiative soutient-elle et stimule-t-elle l'autonomisation tout en répondant aux besoins des utilisateurs ? Une approche ascendante est-elle poursuivie ? Comment l'appropriation par les utilisateurs est-elle assurée ? Est-ce participatif ou au moins adapté à leurs besoins ? L'idée du projet vient-elle de citoyens ? Si le projet est introduit « par le haut » (par décision des autorités),	Ouverte, longue, obligatoire	

comment l'appropriation s'est-elle faite ? Un soutien a-t-il été fourni pour s'adapter aux besoins et au contexte de la communauté ?		
21. Le projet améliore-t-il la coopération entre diverses parties prenantes ? Le projet a-t-il introduit de nouveaux acteurs, construit de nouveaux partenariats, et transformé les relations sociales en assurant la participation des bénéficiaires et usagers ?	Ouverte, longue, obligatoire	
22. Comment le secteur ESS est-il renforcé ? Le projet a-t-il fait grandir la réputation et l'influence de l'ESS, renforcé ses capacités, créé de nouveaux leaders ou renforcé le pouvoir d'influence de l'ESS sur les politiques publiques ?	Ouverte, longue, obligatoire	
23. Transparence et communication Le projet est-il transparent dans sa communication ? Existe-t-il des mécanismes permettant aux bénéficiaires de donner leurs retours (feedback) ?	Ouverte, courte, obligatoire	
<b>Section 4 – Soutien externe</b>		
24. Sources de financement principales (>5% du budget)	Choix multiple, optionnelle	Fonds propres ; Financement public (européen) ; Financement public (Etat) ; Financement public (Région, Département, collectivités, ...) ; Mécénat ; Dons de particuliers ; Crowdfunding ; Autre
25. Veuillez préciser la proportion de ces financements dans le budget du projet (en %)	Ouverte, longue, optionnelle	
26. Le projet a-t-il été accompagné ? (Par un incubateur, du conseil, du mentorat, etc.)	Oui/Non, obligatoire	
27. Si oui, veuillez décrire les types d'accompagnements reçus :	Ouverte, longue, optionnelle	
<b>Section 5 – Apprentissage, évaluation, viabilité</b>		
28. Le projet a-t-il été documenté et/ou la logique de l'intervention rendue explicite ?	Oui/Non, obligatoire	
29. Si oui, veuillez inclure un lien vers les ressources en question (page web, manuel, rapport, etc.)	Ouverte, courte, optionnelle	
30. Le projet a-t-il évalué son impact ?	Oui/Non, obligatoire	
31. Si oui, veuillez inclure un lien vers les résultats de cette évaluation (page web, rapport, etc.)	Ouverte, courte, optionnelle	
32. Apprentissage et itération Au cours de la vie du projet, certaines approches et actions ont-elles été abandonnées/ adaptées ? Si oui, lesquelles ?	Ouverte, longue, obligatoire	
33. Le projet contient-il une composante numérique, dans ses interventions auprès de ses bénéficiaires ? (ex. une application mobile)	Oui/Non, obligatoire	
34. Si oui, veuillez la décrire	Ouverte, longue, optionnelle	
35. Viabilité	Ouverte, longue, obligatoire	

Des mesures sont-elles prises pour assurer la viabilité du projet ? Si oui, lesquelles ? Comment les ressources nécessaires au maintien du projet sont/seront-elles générées ?		
<b>Section 6 – Changement d'échelle et relations avec la politique publique</b>		
36. Le projet a-t-il changé d'échelle ou a-t-il été répliqué ? Est-ce sa vocation ? Le projet a-t-il étendu son action au-delà de son lieu/périmètre initial ? Offre-t-il la possibilité d'un changement d'échelle, de réplification à d'autres groupes et contextes, en vue d'un impact plus grand ? Si oui, existe-t-il une stratégie de mise en œuvre de ce changement d'échelle ?	Ouverte, longue, obligatoire	
37. Changements systémiques et culturels : le projet contribue-t-il à des changements positifs de comportements, de mentalités et de valeurs ? L'objectif du projet est-il de sensibiliser aux problèmes rencontrés par ces populations vulnérables ? Apporte-t-il un changement de valeurs, de normes et de perceptions des autres, réduisant la distance sociale entre les groupes, tout en encourageant la solidarité et la cohésion ?	Ouverte, longue, obligatoire	
38. Relations avec les politiques publiques et les services universels : le projet agit-il en coordination avec ou en complément aux services publics universels ?	Ouverte, longue, obligatoire	
25. Gestion des données Je suis d'accord avec la politique de confidentialité : <a href="https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSus_politique_de_protection_des_donnees.pdf">https://buicasus.eu/wp-content/uploads/2021/11/BuiCaSus_politique_de_protection_des_donnees.pdf</a>	Fermée, obligatoire	« Je prends note et suis d'accord »

## 7.5. Annexe 5 : Liste des initiatives d'innovation sociale ayant répondu à la phase 2

Cohabilis

Unis-Cité

DAHLIR

Emmaüs France

Yes We Camp

Envie Autonomie

APF France Handicap

Territoires zéro chômeur de longue durée

Les invités au festin

Article 1

La Cloche

Samusocial de Paris

Wimoov

Habitat et Humanisme

## 7.6. Annexe 6 : Trame des entretiens individuels

Les entretiens menés auprès des projets Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée et Samusocial de Paris se sont appuyés sur la liste de questions présentée ci-dessous. Il s'agit d'une trame indicative, ces échanges ayant été réalisés sous forme semi-structurée.

- Quelle est la vision de société portée par votre projet ?
- Quel plaidoyer et messages portez-vous auprès des pouvoirs publics ?
- L'innovation sociale touche, par définition, à des enjeux de politique publique. Pensez-vous que son changement d'échelle (afin de démultiplier son impact) passe nécessairement par la loi ?
- Qui ont été les acteurs clés de la naissance du projet, et quel rôle ont-ils joué ?
- Quels acteurs ont permis le développement du projet par la suite, et quel a été leur rôle ?
- Quelles ont été les étapes clés de la vie et du développement du projet ? Quelle influence ces étapes ont-elles eu sur le projet ?
- Selon vous, quels ont été les facteurs clés de succès de votre démarche, notamment pour cette inscription dans la politique publique ?
- Selon vous, quels ont été les facteurs clés de succès, externe à votre projet, i.e. relevant de l'écosystème ?
- A l'inverse, quelles ont été selon vous les freins/obstacles ?
- Quels ont été les effets de cette inscription dans la politique publique pour votre projet ?
- Quels sont les axes de développement de votre projet aujourd'hui ?
- Dans le contexte français, quelles sont selon vous les conditions facilitantes permettant le développement des innovations sociales, notamment leur collaboration avec la puissance publique ?
- A l'inverse, quels sont selon vous les obstacles principaux que rencontrent les innovateurs sociaux dans leur changement d'échelle et leur collaboration avec la puissance publique ?

## 7.7. Annexe 7 : Liste des personnes interrogées

Antonin Gregorio, Directeur général, Association Territoires zéro chômeur de longue durée

Jeanne Bot, Responsable du plaidoyer, Association Territoires zéro chômeur de longue durée

Victoria Bazurto, Responsable Recherche-Evaluation, Association Territoires zéro chômeur de longue durée

Vanessa Benoit, Directrice, Samusocial de Paris

Bui  
Ca  
SUS

Building  
Capacity for a  
Sustainable  
Society

“BuiCaSuS is a transnational project aimed to strengthen the capacities of national competence centres for social innovation. Partners come from Spain, Sweden, Latvia, and France. It is one of six consortia funded by the European Commission. Amongst its tasks is to map current social innovation systems, support piloting and upscaling schemes, foster transnational learning on tools for innovation, and develop policy propositions for National competence centres.”



Sabiedrības integrācijas  
fonds

