

Comment mieux mobiliser l'innovation sociale dans la fabrique des politiques publiques au service de la transition écologique et solidaire ?

Contenu

03 Preface

04 Présentation de l'étude

06 Présentation des partenaires

07 L'équipe étudiante

09 Nantes

11 Lyon

13 Marseille

15 Recommandations

20 Conclusion

Preface

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif remarquable conduit par Calista Perez, Marius Le Noë, José Consuegra Fontalvo et Clara Roche. Ils ont relevé ensemble un défi de taille en réalisant une étude pour l'Avise sur un sujet difficile.

Ils sont parvenus à se familiariser rapidement avec des concepts scientifiques et enquêtes de terrain comparative, en tenant à exprimer leur attachement à la portée critique et enrichissante des sciences sociales.

La réussite de leur projet tient en premier lieu à leurs propres compétences et à leur autonomie collective, mais aussi, il faut le souligner, à la qualité de la relation entre l'École urbaine et l'Avise. En tant que tuteur de ce projet collectif, ce fut un réel plaisir d'être associé à cette aventure, en jouant bien souvent davantage un rôle d'observateur que de guide !

Clément Pin, Tuteur du projet de SciencesPo

Comment mieux mobiliser l'innovation sociale dans la fabrique des politiques publiques au service de la transition écologique et solidaire ?

L'Avise a demandé aux étudiants de l'École Urbaine d'apporter leur analyse et leur regard sur cet enjeu, en vue de mieux comprendre les leviers du décloisonnement entre les acteurs de l'innovation sociale, qu'ils soient issus de la sphère privée ou publique.

L'innovation sociale consiste en l'élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits en matière d'alimentation, de santé, de mobilité, d'énergie, d'habitat, d'environnement, ou encore de lien social, autant de défis auxquels cherchent à répondre acteurs publics et acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) notamment.

Association d'intérêt général créée en 2002, l'Avise a pour mission d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale en France. Mandatée par l'Etat, elle porte le Centre national de compétences de l'innovation sociale (CNCIS) pour la France en Europe, dont l'une des missions est précisément le renforcement des coopérations entre l'ensemble des acteurs. Ce travail vient ainsi nourrir la dynamique nationale lancée par l'Avise en 2025.

Nous espérons que les observations et recommandations présentées dans cette étude trouveront un écho dans les expériences et pratiques des acteurs de l'innovation sociale en France, à l'échelle nationale et territoriale, mais aussi en Europe (et notamment grâce aux travaux du consortium BIRDS, rassemblant les CNCIS de la France, de l'Espagne, du Portugal et de la Suède et dans lequel s'inscrit cette démarche).

L'Avise remercie vivement les étudiants pour ce travail, qui apporte un éclairage supplémentaire quant aux facteurs de réussite des coopérations multi-acteurs au service de la transition écologique et solidaire.

Alexis Bouges, Référént de l'Avise

Présentation de l'étude

Face à la montée des inégalités, à la crise écologique et au recul de l'État social, l'innovation sociale suscite aujourd'hui un intérêt croissant. Elle est souvent présentée comme une réponse locale, coopérative, inclusive à des enjeux que les politiques publiques ne parviennent plus à traiter seules mais elle reste souvent cantonnée aux marges, traitée comme une expérimentation annexe ou un levier ponctuel. Ainsi, comment faire système ? comment éviter que les initiatives restent fragmentées, isolées, ou même parfois instrumentalisées ?

C'est dans ce contexte que l'Avise nous a confié une mission : analyser les conditions dans lesquelles l'innovation sociale peut réellement irriguer la fabrique des politiques publiques, au service d'une transition écologique et solidaire. Pas comme un complément, mais comme un moteur, capable de transformer les logiques institutionnelles elles-mêmes.

Afin de répondre à la commande de l'Avise, nous avons divisé notre année en deux phases de travail complémentaires. Au cours du premier semestre, nous avons réalisé une revue de la littérature, permettant de situer notre travail dans le champ académique de l'innovation sociale et sa relation avec l'économie sociale et solidaire. Cette revue de la littérature a servi de préalable à la construction d'analyses plus poussées, en fixant les concepts clés et les différentes acceptions de l'IS. Cette phase de recherche documentaire a été complétée par une première session d'entretiens avec des acteurs dits nationaux, visant à bâtir une vision générale des interactions entre les différents acteurs et structures de l'IS en France. Dans ce cadre, plusieurs acteurs ont été auditionnés, dont certains issus des directions publiques telles que l'ANCT ou la DGEFP ; des incubateurs tel que La Fondation la France s'engage ; des agences de financement comme l'ADEME ; des acteurs de la recherche, et des structures mixtes comme Ellyx ou la chaire de l'ESS de SciencesPo Bordeaux.

A partir de cette première phase d'entretien, il a été plus aisé de saisir les multiples liens irriguant les écosystèmes d'IS et de bâtir une cartographie indicative. Nous avons donc réalisé cette cartographie qui visait à répertorier et analyser les acteurs impliqués dans l'innovation sociale soutenue par les pouvoirs publics en France, ainsi que les relations qui les relient, dans le but de mieux comprendre les dynamiques de coopération, de financement et de structuration des écosystèmes de l'IS. Ce travail nous a par ailleurs permis de mettre en évidence les synergies existantes et les complémentarités entre acteurs mais aussi le caractère étanche de certaines sphères.

A partir du second semestre, nous avons effectué trois enquêtes de terrain, en nous appuyant sur les traits saillants de la littérature, ainsi que sur les premiers échanges avec les acteurs de l'IS. Volontairement, nous avons choisi trois terrains métropolitains : Nantes, Lyon et Marseille. Ils comportent un intérêt manifeste pour notre étude, car ils accueillent une grande diversité de projets et mettent en jeu des écosystèmes riches à étudier, avec beaucoup d'interconnexions. Par ailleurs, il nous semblait pertinent de sélectionner des terrains de taille relativement similaires, afin de pouvoir les comparer plus facilement lors de la phase analytique.

En nous rendant sur les terrains, nous avons pu à la fois nous entretenir avec des acteurs diversifiés et observer les lieux de travail et les pratiques. Nous avons décidé de choisir des entités de types variés, allant des structures publiques des collectivités territoriales, aux associations, en passant par les incubateurs et structures dédiées à l'ESS. Nous avons utilisé un modèle d'entretien que l'on pourrait qualifier de semi-directif. Nous élaborions en effet une grille de questions pour chaque acteur, que nous adaptions sur le moment en fonction des échanges et de ce qui semblait le plus pertinent à aborder. Il s'agissait d'interroger les pratiques des personnes rencontrées, en questionnant l'ancrage territorial et le décloisonnement des relations entre les différents acteurs de chaque écosystème, et les liens avec la puissance publique plus spécifiquement.

En saisissant les discours et les expériences de chacun, nous avons donc pu retracer les liens existants entre les nombreux acteurs, ou au contraire les tensions et l'étanchéité parfois persistante. Cette phase de l'étude a finalement permis une montée en généralité analytique grâce à la confrontation de l'ensemble des informations auxquelles nous avons eu accès.

Pour accéder à la cartographie



Présentation des partenaires



Créée en 2002, l'Avise est une association d'intérêt général dont la mission est d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale (IS) sur le territoire français, afin d'en faire les moteurs d'un changement nécessaire de notre économie, pour la rendre plus durable, plus soutenable et plus humaine.

Pour ce faire, elle mène à bien plusieurs grandes missions : elle outille et oriente toutes les parties prenantes de l'ESS et de l'IS dans toutes les étapes de leur développement (idée, création, consolidation, changement d'échelle) ; elle anime les communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS et de l'IS présents dans les territoires ; elle accompagne des entreprises de l'ESS et développe des programmes au niveau national et elle finance des projets nationaux de l'ESS via le Fonds social européen + (FSE+). Ainsi, l'Avise est aujourd'hui l'acteur de référence sur l'ESS et ses enjeux de développement.

C'est pourquoi l'Avise est mandatée par l'Etat pour porter le Centre national de compétences de l'innovation sociale (CNCIS) pour la France en Europe, en vue de réussir la transition écologique et solidaire en soutenant l'innovation sociale, qu'elle soit portée par des acteurs publics, privés ou citoyens, tout en renforçant les coopérations entre ces acteurs.

Dans le cadre du projet de collaboration transnationale BIRDS (Boosting Initiatives & Resources to Develop Social innovation), l'Avise travaille avec les CNCIS espagnol, portugais et suédois afin de faire émerger une approche comparative des bonnes pratiques au sein des différents écosystèmes nationaux. Notre projet s'est ancré dans le cadre et les objectifs de cette initiative européenne.

Contact

18 avenue Parmentier, 75011 Paris
01 53 25 02 25
contact@avise.org



Grâce à ce module original, les étudiants sont mis en situation de travail sur une problématique réelle posée par une organisation publique, privée ou associative. Pour tous les Masters de l'École urbaine, l'organisation et le pilotage sont identiques : le projet est suivi conjointement par la direction de l'École urbaine et les partenaires, à toutes les phases du projet ; un encadrement méthodologique régulier est assuré par un tuteur professionnel ou académique spécialiste de la question. Les projets collectifs permettent aux partenaires de mettre à profit les acquis de recherche et de formation développés au sein de l'École urbaine, de bénéficier d'une production d'études et de travaux de qualité, et de disposer d'une capacité d'innovation.

Les projets collectifs se prêtent particulièrement à des démarches d'étude, de diagnostic, de prospective, d'analyse comparée, voire de préparation à l'évaluation, et plus généralement à toute problématique pouvant éclairer l'organisation concernée dans une logique de « R&D ». Chaque projet mobilise un groupe d'étudiants de première année d'un des Masters de l'École urbaine. Les étudiants travaillent entre 1,5 jours et 2 jours par semaine sur des plages horaires exclusivement dédiées, pendant une durée de 6 à 9 mois (selon les Masters concernés).

Contact

1 Place St Thomas d'Aquin, 75007 Paris
01 45 49 50 50
ecole.urbaaine@sciencespo.fr

L'équipe étudiante



**José Dario
Consuegra
Fontalvo**

Valorisateur

Ingénieur en mécanique de fluides de l'ENSEEIH et actuellement étudiant au master à l'école urbaine de SciencesPo.

Contact



Marius Le Nöé

Médiateur

Élève normalien à l'ENS Saclay avec spécialisation en économie, organisations et société. Actuellement étudiant au master à l'école urbaine de SciencesPo.

Contact



Calista Perez

Trésorière

Étudiante à Sciences Po sur le Campus de Reims en spécialisation Amérique du Nord et actuellement étudiante au master à l'école urbaine de SciencesPo.

Contact



Clara Roche

Coordonatrice

Titulaire d'une licence en lettres et sciences politiques et d'un master en sciences politiques et aménagement. Actuellement étudiante au master à l'école urbaine de SciencesPo.

Contact



The background is a solid red color. There are several white geometric elements: a large arc in the top-left corner, a vertical line with a rounded top in the middle-right, a vertical line with a rounded bottom in the middle-left, and a large arc in the bottom-right corner.

Analyse des terrains étudiés

Nantes

À Nantes, l'innovation sociale ne s'est pas imposée par injonction politique ou cadre national, mais s'est construite sur un terreau historique et militant très riche. Dès les années 70, on y trouve une tradition coopérative, associative, et un tissu citoyen dense. Cette culture locale a permis l'émergence d'initiatives alternatives depuis longtemps, bien avant que le terme même d'innovation sociale ne soit popularisé. Ce qui fait la spécificité du territoire nantais, c'est aussi une gouvernance plurielle mais très structurée. On ne retrouve pas ici un modèle pyramidal, mais plutôt un écosystème articulé, fait d'interdépendances et de co-constructions. Nantes Métropole, les Écossolies, la CRESS ou encore le Nantes City Lab sont autant d'acteurs qui jouent des rôles complémentaires, dans une logique de coopération assumée. Par exemple, la Métropole ne se positionne pas comme pilote exclusif mais comme partenaire stratégique, capable de « soutenir sans ingérence ».

Son modèle repose donc sur un véritable choix politique local, celui d'intégrer l'innovation sociale non pas comme une politique à part, mais comme une manière de penser l'action publique dans son ensemble, en transversalité. C'est cette structuration patiente, incarnée par des liens de confiance et des dialogues réguliers entre institutions et acteurs de terrain, qui donne toute sa force au « modèle nantais » ou au jeu à la nantaise.



Loin d'être une injonction managériale ou un mot d'ordre abstrait, le décroisement se manifeste par une pluralité de pratiques concrètes, d'arrangements subtils, et de formats hybrides qui permettent de mettre en relation des mondes qui, sans cela, resteraient disjoints. Ce décroisement opère d'abord à travers des interfaces intersectorielles, que des acteurs comme la CRESS ou les Écossolies ont appris à construire patiemment. La CRESS exerce par exemple un travail soutenu d'outillage territorial, qui ne vise pas à normer, mais à faciliter. Il ne s'agit pas simplement de réunir autour d'une même table des représentants de secteurs différents, mais de créer les conditions relationnelles, méthodologiques et temporelles pour que des logiques hétérogènes puissent coopérer.

Nantes Métropole joue aussi un rôle essentiel dans ce décroisement. La collectivité agit comme architecte d'un écosystème, sans chercher à tout diriger. Elle s'appuie sur les compétences de ses partenaires – notamment les Écossolies, avec qui elle entretient un dialogue permanent, à la fois politique et technique. Cette logique de coopération permet d'infuser l'innovation sociale dans toutes les politiques publiques, au lieu de la cantonner à un domaine particulier.

Si le décloisonnement paraît total, il existe tout de même une forme de reconnaissance différenciée entre acteurs. Certains collectifs critiques, comme Plan 9 ou Humo Sapiens, se sentent parfois écoutés, mais pas réellement inclus dans les espaces de décision. Leur parole est sollicitée, mais pas toujours entendue. Cela pose la question de la représentation, mais aussi des formes de légitimité acceptées dans l'élaboration des politiques publiques. Nous pouvons également mentionner qu'un maillage aussi fort à Nantes peut se traduire par des difficultés d'insertion dans l'écosystème pour les nouveaux entrants.

L'innovation sociale ne reste pas à la marge : elle transforme en profondeur les pratiques de l'action publique. On observe une vraie volonté d'institutionnaliser l'expérimentation sortant l'IS des marges, non pas pour valider des solutions toutes faites, mais pour repenser les façons de faire, collectivement. Le Nantes City Lab est l'un des lieux emblématiques de cette transformation. Il accueille des projets qui viennent tester de nouvelles manières d'agir, avec une grande place laissée au droit à l'échec. Ce qu'on apprend des expérimentations est parfois remonté dans la collectivité. Cela marque un tournant important : l'institution devient capable d'apprendre d'elle-même, d'intégrer l'incertitude, et de valoriser le tâtonnement comme outil d'ajustement politique.

De nombreux acteurs dépendent encore d'appels à projets à court terme, ce qui oblige parfois à reformuler leurs actions pour entrer dans les cases comme nous l'ont précisé Plan 9 ou Humo Sapiens. Cela fragilise des pratiques pourtant essentielles – comme la mise en réseau, la documentation ou la capitalisation – qui restent souvent non financées. Ce cadre trop strict dû au format des appels à projet freine les possibilités de transformation de l'action publique. Par ailleurs, le décalage temporel entre les logiques institutionnelles et les dynamiques de terrain demeurent un obstacle. La construction de coopérations solides prend du temps, et nécessite de la présence et de l'écoute. Or, les institutions fonctionnent souvent sur des temporalités rapides, avec des impératifs de résultats. Ce désalignement peut freiner l'émergence de projets réellement transformatifs en limitant les IS avec un tel potentiel mais nécessitant plus de temps pour émerger.

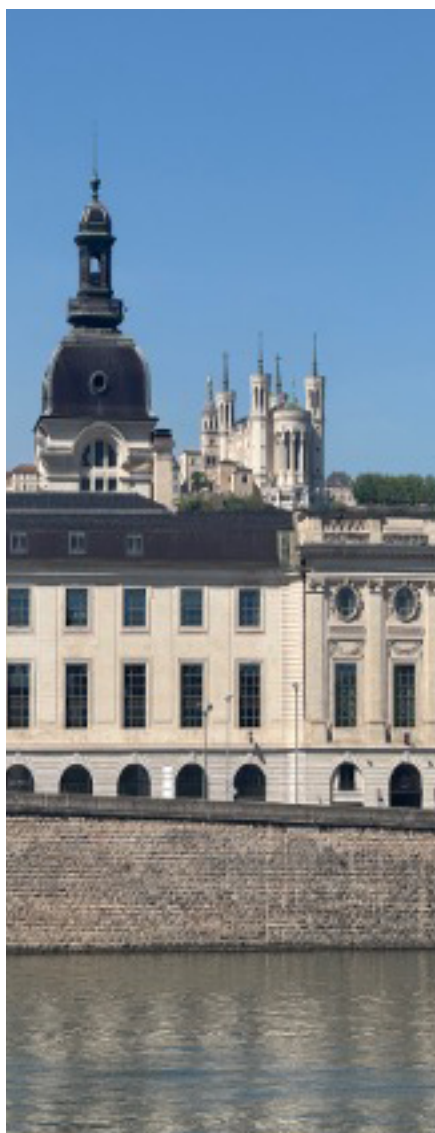


*Le Solilab, lieu de l'ESS à Nantes
Source : Les Écossolies
ecossolies.fr*

Lyon

L'innovation sociale à Lyon se distingue par sa forte dimension professionnalisée, structurée autour d'un écosystème d'accompagnement économique dense. Contrairement à d'autres territoires où l'innovation sociale peut être plus militante (comme à Marseille) ou plus institutionnellement assumée (comme à Nantes), elle ne s'affiche pas comme un mot d'ordre politique ni comme une catégorie revendiquée. Elle s'inscrit dans une tradition d'économie sociale et solidaire ancrée localement, portée par des structures qui mobilisent des outils empruntés au monde entrepreneurial en les adaptant à l'utilité sociale.

Cette orientation permet certes une montée en compétences des porteurs de projet et



une certaine stabilité des initiatives, mais tend aussi à laisser de côté des formes plus précaires ou expérimentales. En ce sens, elle repose avant tout sur une culture de l'hybridation, de la coopération et de la méthode : les acteurs insistent sur les logiques de co-construction, l'attention aux besoins de terrain, et la capacité à organiser des dynamiques collectives plutôt qu'à porter des projets individualisés. Cette culture commune est entre autres rendue possible par les forts liens informels ainsi que le partage de documentation et de récits d'expérience.

Comme à Nantes, ce rôle d'interface, d'animation et de mise en réseaux des structures est aussi joué par la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes, mais peut également s'appuyer sur d'autres mécanismes : La métropole de Lyon mobilise notamment le COAESS, collectif informel d'une vingtaine de structures importantes liés à l'ESS comme des incubateurs, acteurs institutionnels, mais aussi banques ou agences d'insertion. Elles abordent dans une logique de mutualisation les besoins territoriaux non couverts, les opportunités et les projets qu'il serait bénéfique de co-construire.

Certaines structures contribuent également au décroisement, comme c'est le cas du Lab'Archipel, laboratoire d'innovation publique de la Préfecture, qui fait se rencontrer institutions et professionnels issus de secteurs peu habitués à coopérer. Par exemple, concernant

les violences faites aux femmes, il a réuni des associations, des représentants de la justice, de la gendarmerie, des services sociaux et des directions métropolitaines pour construire un diagnostic commun, en favorisant la confiance et la circulation des savoirs. Décloisonner revient ici, à créer un cadre où les gens peuvent parler autrement, en dehors de leur costume institutionnel.

Le décloisonnement des initiatives repose fortement sur la capacité relationnelle souvent informelle des acteurs. L'efficacité des structures dépend ainsi de leur légitimité, et de leur capacité à maintenir le lien cordial malgré le turn-over des équipes ou les changements de priorité institutionnelle. Bien qu'actuellement efficaces, ces liens restent relativement fragiles faute de cadre consolidé.

En parallèle, l'instance mentionnée précédemment, la COAESS, inclut seulement les structures déjà ancrées sur le territoire, compliquant le développement d'acteurs émergents. Ainsi, ce réseau peut être, comme à Nantes, difficile à intégrer pour les petits collectifs ou les associations non professionnalisées n'ayant pas encore de capital social ou les codes entrepreneuriaux. Leurs activités de concertation et d'organisation ne sont souvent pas non plus couvertes par les logiques de financement, tandis qu'elles peuvent être coûteuses et exigeantes, créant un effet de seuil, à cause duquel seuls quelques acteurs parviennent à se pérenniser et se consolider.

L'innovation sociale entretient un lien indirect avec l'action publique, dans lequel des dispositifs de décloisonnement permettent de formuler collectivement les problèmes publics. De leur côté, les structures d'accompagnement comme le Centsept assurent un rôle de traduction ascendante, d'interface critique, en organisant des coalitions d'acteurs. On n'est pas dans le plaidoyer frontal. Ce qu'on fait, c'est produire des savoirs situés, à partir de l'action, qu'on remet ensuite dans les circuits de décision. C'est ce travail qui crée les conditions d'un échange avec les politiques publiques, sans pour autant garantir une reconnaissance institutionnelle systématique.

Malgré leur réussite locale, les projets développés par les incubateurs peinent à être relayés à des échelles d'action publique plus importantes, notamment au niveau national. En ce qui concerne les collectivités, ni la Ville de Lyon ni la Métropole ne portent de stratégie explicite ou unifiée de l'innovation sociale, et par exemple, même le Lab'Archipel conserve une portée marginale, et la mise à l'agenda politique des problématiques n'est pas garantie.

La récente décision de la Région Auvergne-Rhône-Alpes de supprimer 200 000 euros de subvention à la CRESS, a limité davantage les moyens de l'innovation sociale et sa capacité à influencer durablement l'action publique, marquant politiquement une perte de reconnaissance institutionnelle. Parallèlement, la montée en puissance des financeurs privés, notamment les fondations d'entreprise, recompose les équilibres de pouvoir. Pour les plus grosses structures, les financements multiples et hybrides garantissent de l'indépendance, leur permettant de rester à la fois crédibles et critiques. Mais pour les petites structures, cela fait courir le risque d'une sélection de projets orientés vers la performance, au détriment des objectifs sociaux.

La Public Factory à Lyon
Source : SciencesPo Lyon
sciencespo-lyon.fr

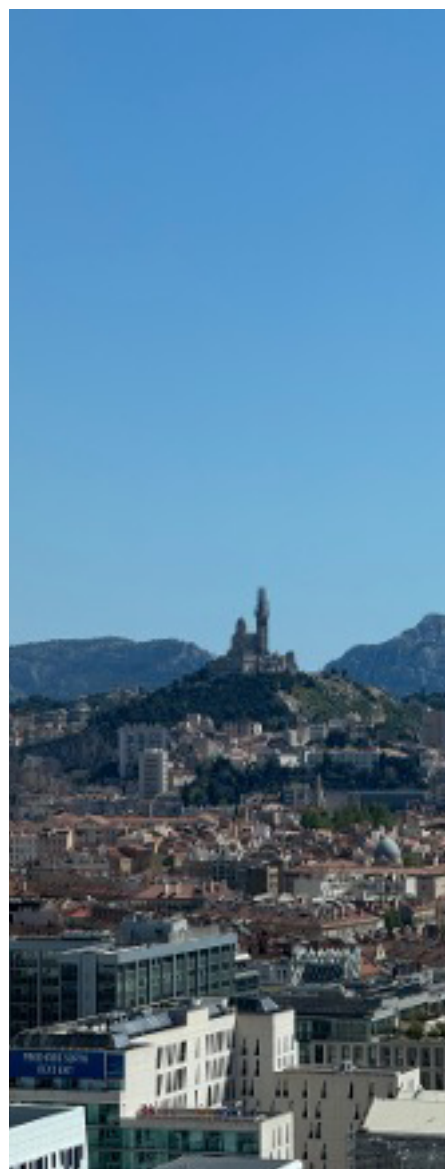


Marseille

À Marseille, l'innovation sociale ne découle pas d'un projet politique explicite. Elle émerge par nécessité, face aux carences structurelles de l'action publique, souvent dans ce que l'on pourrait appeler interstices, sur un mode de « bricolage » efficace mais non stabilisé. L'innovation sociale à Marseille a ainsi émergé de façon très spontanée en réponse à des besoins sociaux forts puis a peu à peu été structurée et reprise par l'action publique locale. Elle comporte ainsi une très forte dimension relationnelle, comme à Lyon, mais se développe de façon plus alternative.

Le territoire marseillais est caractérisé par une faible coordination entre Ville, Métropole, Département et Région qui ont des couleurs politiques différentes, ce qui cause parfois des difficultés à travailler ensemble. L'IS est moins technicisée que dans d'autres métropoles, comme Nantes : elle repose sur la co-production, l'écoute, la coopération, et la médiation entre différents types d'acteurs mais aussi sur la connaissance des écosystèmes locaux, ce qui confirme ce que l'on avait touché du doigt lors de nos précédentes phases d'enquête. Beaucoup d'initiatives sont faites sur mesure et l'IS se fait dans les marges, souvent sans en porter le nom : on innove « sans le dire », dans une logique profonde et transformatrice mais discrète (Le Cloître, Cosens, Bouillon de Noailles : "on ne s'est pas dit "on va faire de l'innovation sociale" »). Le but n'est pas de récréer une case à part et « étanche » mais plutôt de l'incorporer aux dynamiques locales et au langage institutionnel/économique (Ville de Marseille)

Le décroisement s'effectue de manière spontanée, grâce à des écosystèmes relationnels et vivants, qui évoluent dans les marges de l'action publique. Les acteurs institutionnels tels que la Métropole ont un rôle beaucoup moins important qu'à Nantes par exemple, mais d'autres alliances se créent. Les structures comme InterMade, Cosens, Bouillon de Noailles, Marseille Solutions, ou Le Cloître créent des alliances croisées (public-privé-associatif). Elles sont hybrides dans leurs fonctions : incubation, médiation, animation, plaidoyer ce qui permet des relations riches. Les projets naissent de confiances tissées, plus que de dispositifs formels, l'IS se fonde beaucoup sur le relationnel et le travail de longue haleine. Par ailleurs, les acteurs que l'on peut qualifier d'interfaces sont très présents à Marseille et jouent un rôle essentiel dans le développement des écosystèmes comme Marseille Solutions ou France Active. À cela j'ajoute le nombre important d'acteurs aux trajectoires professionnelles complexes, qui se présentent comme des figures hybrides (ex-élus, agents venant de l'ESS) qui facilitent les circulations de logique, en mêlant les cultures de travail.



Ce qui fait la force de Marseille au niveau du décroisement constitue aussi sa faiblesse. En effet, la spontanéité des alliances qui se créent entre les acteurs de l'IS engendre aussi parfois un manque de structuration et d'organisation. Le système Marseillais repose beaucoup sur des dynamiques d'interconnaissance qui fonctionnent pour la plupart très bien, mais qui ne suivent pas forcément de « fil rouge ». Cela peut engendrer un manque d'efficacité ou de cohérence dans les projets menés, qui parfois "se marchent les uns sur les autres". Le développement des écosystèmes peut ainsi être cantonné à un milieu d'entre soi de l'IS et de l'ESS locale, qui n'est pas aussi ouvert et structurant qu'il pourrait l'être. Comme à Lyon, certaines activités ne sont pas assez reconnues, et les actions en faveur de l'IS sont ainsi invisibilisées, et reléguées aux « marges » alors qu'elles pourraient transparaître de manière plus évidente dans les politiques publiques marseillaises.

Malgré l'absence de gouvernance politique guidée, des formes de co-construction ont émergées au sein de l'action publique. Par exemple, une coordination alimentaire durant la crise du Covid via le Lab des Possibles, mobilisant 12 directions générales adjointes de la Métropole. Cette structure hybride qu'est le Lab des Possibles, un peu sur le même modèle que le Lab L'archipel à Lyon oscille entre innovation sociale et action publique et se présente comme un lieu de co-production, inspirés des méthodes du design social qui vise à « créer les conditions de l'action et non remplacer les services ». De même à la Ville de Marseille, « La Collective » est en cours de création : il s'agit d'un espace qui a pour ambition de se développer à la fois l'intérieur et en dehors de la municipalité, visant à faire converger l'action de plusieurs services, tout s'appuyant sur des acteurs extérieurs pour co-produire des projets innovants. Le but est ainsi de voir l'institution de l'intérieur tout en gardant une posture d'écoute du terrain. L'IS à Marseille est donc de plus en plus considérée comme un enjeu sur lequel agir, et commence à se développer de manière de plus en plus transversale.

Cependant, l'innovation sociale n'est pas assez reconnue par la puissance publique. Bien que les institutions affichent une volonté de développer l'IS, le soutien opérationnel est souvent fluctuant. Les structures ne sont pas perçues comme stratégiques, mais comme des porteurs de projets parmi d'autres, elles manquent donc de considération. Il y a ainsi une difficulté à faire reconnaître les fonctions cruciales comme la médiation ou la coordination (souvent non financées). Comme dans les deux autres terrains, le cadre des institutions publiques est souvent mal adapté aux dynamiques d'innovation sociale : calendriers courts, indicateurs quantitatifs, reporting rigide. On dresse un constat sévère à ce sujet : les dispositifs publics tendent à préformater les attentes, les calendriers, les formes d'action. Ce qui pose surtout problème à Marseille, c'est le contexte institutionnel trop éclaté, qui ne permet pas de stratégie commune. Cela crée une précarité structurelle, empêchant les acteurs de se projeter à long terme.



*Friche La Belle de Mai à Marseille
Source : Friche La Belle de Mai
lafriche.org*



12 Recommandations pour mieux mobiliser l'innovation sociale

Trois volets



Volonté Politique

Structuration

**Redéfinition
du récit**



Volonté Politique

Définir un cap politique clair et une stratégie globale pour l'innovation sociale sur le territoire pour éviter la fragmentation des initiatives

Stabiliser les structures d'intermédiation territoriale en leur donnant un statut reconnu et clair

Ne pas imposer un cadre public rigide : accompagner plutôt que piloter et adapter les outils aux réalités de terrains

Accepter et soutenir la lenteur comme condition de transformation publique

Structuration

Clarifier les rôles entre collectivités, accompagnateurs et porteurs de projets pour éviter la confusion, et le manque de communication dans les collaborations

Stabiliser les structures d'intermédiation territoriale en leur donnant un statut reconnu et clair

Renforcer les liens entre le local et le national au niveau de l'IS, en créant un espace interterritorial de coordination souple pour mutualiser les apprentissages sans uniformiser les pratiques

Créer des instances de dialogue collectives, plus ou moins informelles, dans une logique de mutualisation, de veille et d'interconnaissance

Redéfinition du récit

Valoriser des récits partagés de l'innovation sociale dans les territoires pour renforcer la lisibilité et la légitimité politique, et placer les acteurs de l'IS comme des piliers stratégiques du territoire, avec qui il est important de collaborer

Miser sur des formes de coopération ascendantes et non-institutionnalisées comme leviers durables, et mieux les intégrer dans le travail des institutions publiques

Favoriser les circulations professionnelles et interterritoriales comme leviers d'acculturation réciproque

Mettre en place des dispositifs de transmission pour conserver la mémoire collective dans les écosystèmes avec les réussites et les difficultés des projets

Conclusion

Au terme de cette année de travail, nous avons pu mieux cerner les dynamiques d'innovation sociale en France à travers l'analyse de la littérature, couplée à l'expérience d'acteurs locaux et nationaux. L'étude fine de trois territoires contrastés - Nantes, Lyon et Marseille - met en lumière l'extrême richesse des écosystèmes locaux d'IS, mais aussi les défis persistants liés à leur décroïsonnement et à leur capacité à transformer durablement l'action publique. Nous avons montré que si certaines villes comme Nantes parviennent à ancrer l'IS au cœur de leurs politiques publiques, d'autres comme Marseille ou Lyon peinent à institutionnaliser ces dynamiques. Bien que des alliances inter-acteurs émergent de façon spontanée, elles souffrent parfois d'un manque de structuration et de soutien politique. Partout, le besoin d'espaces de communication hybride, de cadres publics plus souples et de temporalités adaptées s'impose comme un impératif pour permettre à l'innovation sociale de se déployer dans toute sa richesse. L'Avise joue un rôle clé pour accompagner cette montée en puissance, en favorisant l'intermédiation, l'outillage et le dialogue entre acteurs. Il s'agit maintenant pour tous les acteurs de l'IS de participer à la consolidation de ces dynamiques, en identifiant les différents axes d'action possibles, qu'ils soient politiques, structurels et narratifs.

À l'heure où les politiques publiques sont tenues de répondre à des défis sociaux, écologiques et économiques majeurs, l'innovation sociale représente ainsi un levier stratégique, qu'il ne faut en aucun cas négliger. L'avenir de l'IS réside probablement dans sa capacité à s'articuler avec des politiques publiques plus inclusives et participatives, qui servent directement les besoins du territoire. Cela suppose davantage de reconnaissance des savoirs issus du terrain, et des liens de collaboration plus resserrés. Dans cette perspective, les politiques publiques gagneraient à reconnaître l'IS non seulement comme une réponse marginale ou expérimentale, mais bien comme une brique essentielle de la transition écologique et sociale.

Pour en savoir plus

- Fraisse, Laurent, et Laville, Jean-Louis « 1. Économie sociale et solidaire, territoires et action publique ». Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire, Érès, 2024, p. 17-47. shs.cairn.info, <https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01.0017>.
- Nadou, Fabien, et Talandier, Magali. « Introduction:Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs ». Géographie, économie, société, vol. 22, no 3, 2020, p. 235-43. shs.cairn.info, <https://doi.org/10.3166/ges.2020.0021>.
- Richez-Battesti, Nadine, et al. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? » Innovations, vol. 38, no 2, juin 2012, p. 15-36. shs.cairn.info, <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>.
- Avise. « Mode D'emploi : L'innovation Sociale » , s. d. <https://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>.
- Dorival, C. (2021). La transition écologique : Ici et maintenant !. Les Petits Matins.

Les structures auditionnées

Ellyx



Nous souhaitons remercier encore les structures qui nous ont reçus et répondu à nos questionnements.