



ECLAIRAGE SUR...

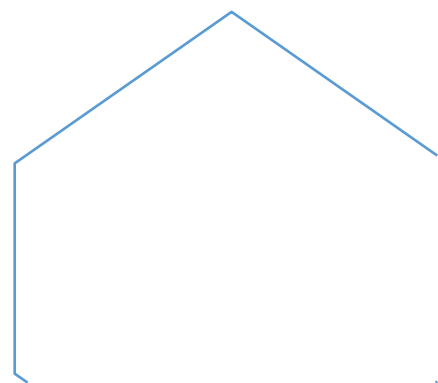
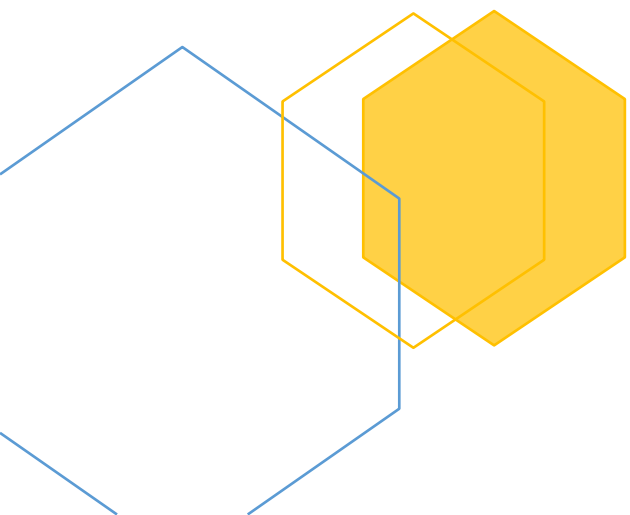
LES NOTIONS DE L'AXE 2 EGP#2 : LE DEPARTEMENT FACE AUX NOUVEAUX
ENJEUX DE COHESION SOCIALE ET DE SOLIDARITE

INNOVATION SOCIALE

Délégation Générale du Conseil de Provence

Sous le pilotage de : Magali BENCIVENGA

Rédacteurs : Thomas VERCELLONE, Victoria LEMETTRE, Magali BENCIVENGA



SOMMAIRE

ELEMENTS DE DEFINITION

p4

L'INNOVATION SOCIALE, UNE NOTION AUX USAGES PLURIELS : QUELS ENJEUX ET QUELS DEFIS POUR L'ANALYSE ?

Source : *Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella, Delphine Vallade, De Boeck Supérieur* | « Innovations »
2012/2 n°38 | pages 15 à 36

INNOVATION SOCIALE ET POLITIQUES SOCIALES

p9

ILLUSTRATION : RETOUR D'EXPERIENCE ACTEUR

p13

La fondation, observatoire des transformations sociales

ILLUSTRATION : DISPOSITIF INNOVANT

p17

La mise à disposition d'un fonctionnaire dans le cadre d'un mécénat de compétences

Les contributions « Eclairages sur... » de la Délégation Générale du Conseil de Provence visent à éclairer, nourrir et irriguer l'ensemble des travaux EGP#2 des diverses configurations de travail CDP/Délégation, en présentant des éclairages notionnels (conceptuels et/ou théoriques) ; analytiques ou d'actualité.

ELEMENTS DE DEFINITION

L'INNOVATION SOCIALE, UNE NOTION AUX USAGES PLURIELS : QUELS ENJEUX ET QUELS DEFIS POUR L'ANALYSE ?

Source : *Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella, Delphine Vallade, De Boeck Supérieur | « Innovations » 2012/2 n°38 | pages 15 à 36*

Innovation sociale présentée comme une façon de combiner :

- l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et
- une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés.

Renvoie à un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société.

➤ 1^{ère} partie : classement des principales conceptions de l'innovation sociale qui coexistent en trois groupes :

- 1^{er} groupe : approches qui considèrent l'innovation sociale comme un outil de modernisation des politiques publiques, notamment dans le contexte de réforme des systèmes de protection sociale.
- 2^{ème} groupe : approches qui insistent sur la dimension entrepreneuriale de l'innovation. Si l'innovation n'est pas forcément de nature entrepreneuriale, plusieurs conceptions de l'entrepreneur associent toutefois la démarche entrepreneuriale à une dynamique d'innovation => mise en avant innovation sociale produite par ces entrepreneurs, acteurs de changement.
- 3^{ème} groupe : approches, portées par de nombreux chercheurs ou d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui considèrent que l'innovation sociale est susceptible de porter les germes d'une transformation sociale sou-tenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires.

➤ 2^{ème} partie : identification des défis et enjeux posés pour l'analyse autour desquels s'articulent ces différentes conceptions => 3 questionnements :

- Nature de l'innovation et son processus d'émergence et de diffusion ;
- Sens et périmètre de la dimension « sociale » de l'innovation ;
- Caractéristiques de l'organisation « innovante », i.e. porteuse de l'innovation, et en particulier les modes de gouvernance et de participation d'une pluralité de parties prenantes.

I – LA NOTION D'INNOVATION SOCIALE : UNE POLYSEMIE SOURCE DE TENSIONS ET DE CONTROVERSES ?

- A compter fin 2000ies, notion d'innovation sociale utilisée [] = réponse défis sociaux et environnementaux tout en favorisant la croissance.

I.1 – Innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques

- Conception portant essentiellement sur le niveau organisationnel de l'innovation sociale ↔ capacité à transformer les organisations, en particulier les organisations publiques, afin de les rendre plus performantes ou efficaces ↔ innovation sociale comme fondement rénovation des politiques sociales + participe du renouvellement des formes de l'action publique (complément ou substitution Etat). En lien, origine : expérimentation sociale et diffusion de bonnes pratiques => ajd : innovation sociale. CAD : réponse aux imperfections interventions publiques (// importance rôle corps intermédiaires) ie nouvelles modalités d'intervention publique.

I.2 – Innovation sociale et entrepreneuriat social : une innovation portée par des entrepreneurs sociaux ?

- Vision entrepreneuriale de l'innovation sociale => définition entreprise sociale à partir dynamique d'innovation ou de changement.
- US : Notion entreprise/entrepreneur social(e) = toute organisation, lucrative ou non, qui déploie une activité économique marchande au profit d'une finalité sociale (social business) ≠ organisation charitable car non dépendante de dons ou de subventions publiques pour développer son activité.
- Ecole de l'innovation sociale accent mis sur dynamique d'innovation sociale portée par entrepreneur social caractérisé par dynamisme, créativité et leadership. Cad il est acteur du changement (en saisissant les opportunités de changement pour créer de la valeur « sociale »).
- FR : rajout caractérisations liées aux structures de gouvernance (autonomie, pouvoir de décisions indépendant détention du k, participation multi parties prenantes) // ESS.

I.3 – Innovation sociale comme système d'innovation territorialisée, inclusif et participatif.

- Vision insistant sur : nouvelles pratiques, règles ou normes capables de modifier la société + contexte institutionnel et local dans lequel se développe l'innovation sociale.
- En SHS, mobilisée comme catégorie explicative englobant nouveaux procédés, nouveaux lieux, nouveaux services expérimentés en réponse à une pression de mouvement social, qui participent à la transformation des rapports sociaux. CAD innovation sociale = combinaison d'un usage et d'un processus collectif fondés sur association et participation larges parties prenantes ⇔ système d'organisation localisée au sens d'organisations des coopérations entre acteurs sur territoire donné et donnant lieu à expérimentation au niveau local. Diffusion et institutionnalisation innovation sociale dépendantes de relais existant et rapports de forces. Lien entre innovation et développement territorial = approche de développement territorialement intégré reliant réponse besoins sociaux / capacité de participation des acteurs (notamment exclus) et accès aux ressources nécessaires à satisfaction des besoins. Initiative locale, ascendante, inclusive, participative, renforçant capacités d'agir.

Question passage expérimentation à essaimage, diffusion, généralisation ? Encourager innovations sociales aux échelles de gouvernance + favoriser la construction d'une institutionnalisation positive de l'innovation sociale pour permettre changement institutionnel. Cad articuler innovation sociale ascendante et participative aux PP. dans perspective de changement.

Lien de proximité avec ESS :

- Dans approche plus fonctionnaliste que innovation sociale, ESS tend à répondre à des besoins non comblés par Etat ou marché, à partir de sa capacité à détecter demande sociale et à y répondre par capacité à mobiliser ressources marchandes et non marchandes.
- Dans approche + transformatrice, ESS expérimente de nouvelles formes de réponse aux besoins éco et sociaux en bousculant normes et institutions en place.

II – QUESTIONNEMENTS EN ENJEUX

II.1 – Nature de l'innovation

Processus de changement. Quid positionnement p/r innovation technologique ? critique progrès technique comme porteur de croissance et de progrès social. Innovation techno porteuse de déséquilibres, notamment sociaux, avant réalisation ajustement. => innovation sociale comme processus (et comme résultat) nécessite identification réseau ayant conduit à émergence, diffusion et consolidation.

IS peut se traduire comme :

- Nouvelles formes d'organisations et d'interactions afin de relever défis qui visent transformation de la société ds perspective plus participative.
- Processus d'adaptation et d'apprentissage et de coordination entre acteurs.

Quid ampleur ou intensité de IS ? changement radical, rupture ? ou changement incrémental ? IS peut être réajustement d'une pratique ancienne. Application d'une idée existante à un autre contexte ou mobilisation de nouvelles sources de financement. Innovation sociale = savoir banal « *dont la radicalité ne se déploie que dès le moment où elle fait système dans le cadre de grappes d'innovations ou plus largement d'un système d'innovations.* »

II.2 - Social, sociétal, organisationnel : que signifie l'innovation sociale ?

Innovation comme processus continu de changement et d'apprentissage et par un résultat. Quid dimension sociale de l'innovation ?

Social, au sens d'intervention sociale ? IS comme piste prometteuse pour lutte contre pauvreté et exclusion ou nouveaux défis, comme prise en charge de la dépendance. Les solutions appuyées sur créativité des acteurs privés dans dynamique de partenariats ou de coopération, avec acteurs privés ou publics. L'innovation est sociale dans sa volonté de répondre aux demandes sociales. Approche social business : sociale par les publics visés.

Social au sens de sociétal ? Concerne la société dans son ensemble en élargissant finalités de l'innovation sociale à transformation société.

Social au sens organisationnel ? ie renvoie aux évolutions organisationnelles permettant améliorer efficacité des organisations :

- émergence de formes nouvelles, « innovantes » visant à favoriser coopération entre acteurs (ex : SCIC, GCSMS, gpts employeurs, plateformes de services, ...)
- innovations dans les pratiques mises en œuvre, sur impacts et sur transformation des règles ⇔ apprentissage dans les dynamiques d'innovation sociale et expérimentations (ex : transformation modèle échanges style AMAP ; monnaies complémentaires, ...)

II.3 – Caractéristiques de l'organisation : participation des acteurs et enjeux de gouvernance

1) Entrepreneur ou coopération entre acteurs comme source d'innovation ?

Caractère individuel ou collectif de l'organisation ? « entrepreneur social » (dynamisme, vision, créativité, leadership, ...) vs entreprise sociale européenne (institutionnalisée, gouvernance partenariale, ...). Csq de cette dernière approche :

- suppose association large de parties prenantes pour réalisation d'un projet venant de la base et porteur conception originale de la valeur ;
- innovation sociale abordée dans le processus qui rend possible émergence et déploiement tout autant que dans usages et appropriation par les acteurs => participation des acteurs et empowerment renforçant les capacités d'agir sur territoire
- innovation sociale caractérise le fait de mobiliser des ressources hétérogènes (≠ concerne catégorie de

personnes) dans organisations participatives qui privilégient coopérations et apprentissages collectifs. Cad innovation sociale = processus de transformation des règles, de coopérations renouvelées et mises en liens sur territoire dans objectif de produire des externalités positives dans un temps long. La production réalisée répond à un triple objectif :

- occasion de faire ensemble dans un processus participatif et inclusif
- pour un usage lui-même collectif
- dont les effets dépassent la seule conso individuelle.

2) *Enjeux de gouvernance et de processus démocratique*

Au-delà de la poursuite d'une finalité sociale, caractérisation des formes d'organisations à partir des 3 dimensions suivantes :

- degré de redistribution individuelle des profits : éventail des formes d'entrepreneuriat évoquées englobe des organisations contraintes par une non lucrativité stricte ou limitée ou maximisant profits pour maximiser objectifs sociaux ;
- structure gouvernance : plusieurs parties prenantes, processus décisionnel démocratique, existence espaces de participation et de débats ;
- ressources mobilisées et degré d'autonomie financière

Porteuses ou non projet de transformation sociale, ces conceptions ouvrent champ de innovation > dimensions technologiques => réponse créative à des besoins sociaux non satisfaits, avec mobilisation différenciée du social.

Si on enferme toutes ces formes dans une même notion, risques :

- enfermement innovation sociale ds espace local en absence enviro institutionnel favorable être relais et volonté de faire système. Cad question du passage de l'expérimentation à la généralisation
- lié effet aubaine => banalisation innovation sociale

Tableau 1 – Les organisations porteuses d'innovation sociale : esquisse d'une typologie

	Degré de redistribution individuelle des profits	Nature de la gouvernance	Ressources mobilisées
NPO (à l'anglo-saxonne) ou initiative de la société civile	Non lucrative stricte	Pas de propriétaire car pas de bénéficiaire résiduel Processus de décision non défini (ND) Double qualité ND Participation : ND, mais adhésion volontaire à l'organisation	Dons et bénévolat
ESS	Non lucrative ou lucrative limitée	Propriété collective, éventuellement parties prenantes multiples Processus de décision : une personne, 1 voix Double qualité Participation possible des usagers, des salariés, espaces public de délibération ; expression des savoirs profanes.	Hybridation des ressources (marchandes, non marchandes, volontaires)
Entreprises sociales (EMES)	Lucrative limitée	Non définies mais idéal type permet une propriété à parties prenantes multiples, Processus de décision ND Double qualité ND Participation : initiative émanant d'un groupe de citoyens, dynamique participative présente mais peu précisée	Hybridation des ressources avec un degré significatif de prise de risque
École des ressources marchandes	Recettes marchandes au service de la finalité sociale (non lucratif au départ puis tout statut)	Propriété détenue par un individu ou un groupe Processus de décision ND Double qualité ND Participation ND	Hybridation avec majorité de ressources marchandes
École de l'innovation sociale	Lucratif ou non	Entrepreneur social (propriété individuelle) Processus de décision par l'entrepreneur Double qualité ND Participation ND	Ressources volontaires (dons, bénévolat) et marchandes
Social business (Yunus)	Non lucratif mais évolution vers une lucrative limitée (ex Danone-Grameen)	Propriété détenue par un groupe d'investisseurs ou par les pauvres Processus de décision par les investisseurs Double qualité ND Participation ND	Capitaux privés (venture philanthropy, capital risque) ; viabilité de l'entreprise, autonomie financière

Source : élaboration par les auteurs.

INNOVATION SOCIALE ET POLITIQUES SOCIALES

L'ampleur de la crise actuelle favorise un regain d'intérêt pour l'innovation supposée à l'origine d'un nouveau régime de croissance. Dans ce contexte l'innovation sociale apparaît comme la nouvelle solution, susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais une forme de partage de ses fruits plus équitable, voire de redéfinir les politiques sociales. Elle est souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs.

Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini (réduire la pauvreté et l'exclusion, lutter contre le chômage, accompagner le vieillissement de la population, lutter contre le changement climatique, préserver la diversité culturelle, freiner la crise du logement, faciliter l'accès aux soins, etc.) , une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.

Portée par différents acteurs, l'innovation sociale apporte des solutions efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'État ni le marché ne peuvent répondre seuls. Trois catégories d'acteurs portent l'innovations sociales :

- L'économie sociale et solidaire (l'ESS) :

L'ESS désigne un ensemble d'entreprises dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques.

- ✓ Les entrepreneurs

On parle alors d'innovation sociale entrepreneuriale. Les Entrepreneurs sociaux, les fondations et les entreprises classiques développent des innovations sociales afin d'apporter des solutions aux grands défis sociétaux.

- ✓ Les associations

Les associations à but non lucratif représentent la principale source d'innovations sociales de par leur enracinement sur le territoire et leur proximité avec les citoyens. Elles sont idéalement positionnées pour percevoir les besoins insatisfaits de la population et y apporter des réponses neuves.

- Les citoyens :

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

- Les pouvoirs publics :

Il s'agit ici d'innovation sociale dans les politiques publiques, portée par des acteurs publics, qui cherchent à réinterroger la façon dont sont conçues et mises en œuvre leurs politiques publiques, en lançant des expérimentations avec un regard pluridisciplinaire.

Quelles en sont les manifestations ?

Face aux grands enjeux sociétaux, l'innovation sociale se manifeste dans plusieurs domaines de compétences des départements :

Culture, sport, tourisme et citoyenneté :

Soutien aux associations sportives, aux acteurs culturels, aux structures d'éducation populaire et aux acteurs du tourisme solidaire, charte des engagements réciproques, mise en place d'une plateforme de collaboration et de financements participatifs pour des projets associatifs, comptoirs à initiatives citoyennes, etc

Personnes du bel âge :

Aide aux structures associatives ou mutualistes d'hébergement ou d'aide au maintien à domicile de personnes âgées ou dépendantes, soutien aux associations d'habitat inclusif et intergénérationnel.

Soutien au développement local et appui aux territoires :

Soutien en ingénierie (par exemple en matière de commande publique responsable), aide au maintien de services et d'équipements ruraux et revitalisation des commerces ruraux coopératifs ou associatifs), soutien aux foncières solidaires, aide à l'installation/maintien des professionnels de santé (SCIC, centres de santé mutualistes,...), soutien aux démarches de coopération et de mutualisation des acteurs de l'ESS (PTCE, soutien aux têtes de réseaux,...).

Gestions des collèges :

Clauses sociales et environnementales dans la construction, dans l'entretien et dans la restauration collective, approvisionnement bio, local et/ou équitable.

Handicap :

Soutien aux structures d'hébergement de personnes handicapées, soutien aux associations d'aide à l'insertion des personnes handicapées.

Protection de l'enfance :

Soutien aux associations de protection de l'enfance et d'aide à la parentalité.

Agriculture et alimentation :

Aide à l'installation ou au maintien de jeunes agriculteurs ; Valorisation des circuits courts, plateforme de transformation et de conditionnement pour l'alimentation des cantines des collèges en produits bios ou locaux, ...

Insertion :

Insertion sociale et professionnelle des allocataires du RSA, soutien aux structures d'insertion par l'activité économique ou aux coopératives d'activités et d'emplois, place de l'ESS dans les actions relevant du Fonds social européen (FSE) gérées par le département.

Quels en sont les enjeux ?

Les structures de l'innovation sociale s'inscrivent pleinement au cœur d'actions de proximité, associant l'ensemble des acteurs d'un territoire, et visant avant tout à répondre à des besoins locaux, dans une relation la plus directe possible. A ce titre, les acteurs de l'innovation sociale et de l'ESS sont des maillons importants à associer à la construction des politiques territoriales à la fois en termes de développement économique que de politiques sociales de solidarité et de cohésion sociale.

Pourtant, les structures qui développent des projets s'inscrivent dans le champ de l'ESS et de l'innovation sociale sont encore aujourd'hui confrontées à des difficultés pour être accompagnées et financées. Ces difficultés sont principalement liées à leur projet, qui se retrouvent souvent au croisement de différents champs d'activités, et qui proposent un modèle d'organisation peu ou mal connu. Dans le cas de projets très innovants, on constate encore souvent un manque de reconnaissance et de compréhension, qui limite l'accès aux dispositifs d'accompagnement et de financement.

Les départements, devront être amenés à être d'abord des facilitateurs, des animateurs, qui accompagnent la prise de risque pour inventer des formes nouvelles de réponses et non plus des administrateurs ou des aménageurs. Ils devront :

Favoriser la cohésion sociale et la solidarité en :

- Plaçant au cœur de son action la poursuite de l'intérêt général et la création de lien social
- Apportant des réponses aux problématiques sociales et sociétales actuelles

Favoriser le développement économique des territoires en :

- Créant des activités et des emplois ancrés sur les territoires et non délocalisables
- Mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet commun,
- Participant à la dynamisation et à la revitalisation notamment des territoires ruraux et périurbains.

Favoriser les espaces de repérage et d'émergence d'innovations citoyennes

L'innovation sociale s'inscrit dans une approche territoriale et citoyenne, faisant appel à la mobilisation locale des citoyens. Le plus en amont possible, un travail de veille par les élus et techniciens des Départements permettra de repérer les besoins émergents et les solutions qui naissent au plus près du terrain.

Soutenir financièrement l'émergence de projets

Les départements peuvent financer les phases d'émergence des initiatives d'ESS avec plusieurs modalités possibles. Cela peut prendre la forme d'un appel à manifestation d'intérêt. Ce financement peut également passer par un fonds de rebonds de l'innovation sociale. Cette aide finance les dépenses liées au démarrage de l'activité (réalisation d'une étude opérationnelle, étude de faisabilité, qualification de l'impact, recrutement d'un premier salarié).

Les départements proposent également d'accompagner les porteurs de projet et les collectivités locales afin de renforcer l'ancrage territorial des projets d'ESS (tiers-lieux, circuits courts, économie circulaire sont parmi les thématiques les plus récurrentes ces dernières années). Les projets doivent répondre à un besoin social, sociétal et/ ou écologique non couvert sur le territoire, et s'inscrire dans une logique de développement territorial forte.

Anticiper les innovations de demain

Les départements se doivent d'anticiper et de se tenir informer sur les innovations sociales. Le département peut mettre en place une cellule de prospective avec des acteurs engagés pour anticiper au mieux les enjeux du futur.

Politiques et actions publiques

Au niveau Européen :

Dans le cadre de la Stratégie Europe 2020, l'Union européenne s'engage activement pour la reconnaissance de l'innovation sociale. En parallèle, les acteurs européens se mobilisent pour le développement de l'innovation sociale, à travers la plateforme Social Innovation Europe, qui réunit des partenaires pluridisciplinaires (acteurs publics, entrepreneurs, chercheurs) de différents pays européens. Des travaux qui ont pour objectif de contribuer à créer une Europe dynamique, entreprenante et innovante, ainsi qu'à réaliser les objectifs d'une croissance inclusive, intelligente et durable.

Le soutien de l'Union européenne à l'innovation sociale se traduit également par le développement de mécanismes financiers, comme les subventions des Fonds européens structurels et d'investissement, ou les programmes communautaires. Dans ce cadre, la refonte du Fond Social Européen (FSE) devenant le FSE+ place l'innovation sociale comme une priorité transversale à tous ses objectifs.

Au niveau national :

La loi ESS pose le périmètre de l'ESS. Au-delà des statuts historiques de l'ESS, à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, elle ouvre l'ESS aux entreprises à statut commercial poursuivant un objectif d'utilité sociale tel que défini dans la loi, et faisant le choix d'appliquer les principes de l'ESS.

Le 31 juillet 2014, pour la première fois en France, une loi en faveur de l'économie sociale et solidaire a été adoptée. Projet initié en juillet 2013 par Benoit Hamon, alors ministre délégué à l'économie sociale et solidaire, cette loi a pour objectifs de consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs, de redonner du pouvoir d'agir aux salariés, de provoquer un choc coopératif et renforcer les politiques de développement local.

ILLUSTRATION : RETOUR d'EXPERIENCE ACTEUR

LA FONDATION, OBSERVATOIRE DES TRANSFORMATIONS SOCIALES

Source : la Fondation d'entreprise AG2R LA Mondiale intervient dans le domaine de l'intérêt général, en complément de l'action publique et associative.

DE L'INNOVATION SOCIALE A LA RECONNAISSANCE D'UTILITE SOCIALE TERRITORIALE

Comment repérer l'innovation sociale ?

Sous l'appellation « innovations sociales », on retrouve des expérimentations menées à partir des besoins et attentes identifiés dans le cadre du travail de terrain. Il s'agit de réaliser le pas de côté nécessaire pour identifier au-delà des difficultés rencontrées, les possibilités, les potentialités que l'on peut mobiliser pour glisser du côté de la solution et redonner du pouvoir d'agir aux habitants.

Méthode Iterative d'Analyse Orientée Usages :

Cette méthode associe des sociologues, designers, makers dans une démarche commune pour comprendre les usages et pratiques, identifier des problèmes à résoudre, imaginer des solutions adaptées aux besoins et les prototyper, c'est-à-dire les tester en situation, grâce entre autres, aux pratiques des fablabs. La méthode I.A.O.U. intègre en permanence les usagers en prenant en compte leurs attentes, en observant leurs usages, en recueillant leurs besoins dans la phase d'enquête et en les associant aux phases de conception de pistes de solutions et de prototypage.

Comment définir l'innovation sociale ?

L'innovation sociale peut être définie comme un projet ou une initiative qui « ne rentre pas dans les cases ». Comme elle ne correspond pas à des actions ou à des dispositifs prédéfinis, elle se heurte à des acteurs plutôt sceptiques, voire méfiants, et surtout à une absence de financement de droit commun. Ce n'est qu'après avoir fait ses preuves que l'innovation peut, le cas échéant, se pérenniser et se développer à une échelle plus vaste.

Si l'on s'intéresse au fondement de l'innovation sociale, trois idéaux types peuvent être identifiés :

- L'innovation comme une autre manière de voir les choses (un cadre cognitif alternatif permettant d'appréhender autrement le problème, donc la solution) ;
- L'innovation comme une traduction au plus près des besoins des personnes (une écoute des populations permettant de faire évoluer les réponses proposées) ;
- L'innovation comme le résultat d'un croisement d'actions sectorielles (l'invention de réponses à l'intersection de champs d'actions peu habitués à travailler ensemble).

Une innovation sociale est une action ou une invention qui se diffuse dans le corps social sans être initiée par les pouvoirs publics, même si elle peut recevoir leur soutien.

Comment garantir l'innovation sociale ?

L'innovation sociale puise ses origines d'un problème concret, repéré ou vécu, sans solution de proximité satisfaisante. Or, face à la multitude des initiatives de terrain et pour intervenir au mieux sur

les orientations fixées, il faut intervenir en faveur de l'intérêt général et chercher en priorité à bien comprendre la nature des besoins sociaux sur lesquels elle souhaite agir et à adopter le choix le plus juste.

Soutenir l'innovation sociale engendre une prise de risque, d'autant que, bien souvent, les effets produits ne se mesurent pas dès la mise en œuvre du projet mais s'apprécient à moyen, voire à long terme.

Le risque de se positionner sur un projet peu ou pas efficace ne peut pas être évité. Il est important de suivre le projet dans le temps et de trouver le juste positionnement entre un financement du projet assez long pour lui laisser le temps de s'inscrire dans les pratiques et habitudes de fonctionnement et pas trop longtemps pour qu'en cas de risque ou de dysfonctionnement, pouvoir en sortir. Enfin, quand un projet fonctionne, se pérennise, il faut qu'il aille chercher des financements publics pour s'inscrire dans la durée.

On ne peut jamais être certain de l'efficacité d'un projet mais on peut cerner les conditions qui, si elles ne sont pas remplies, sont facteurs d'échec du projet. Il convient donc de raisonner à l'envers et de s'attacher aux conditions non satisfaites qui mettraient en péril le projet.

[Prendre de la hauteur sur les sujets accompagnés](#)

Au-delà de son rôle premier qui est d'identifier et de financer des projets en réponse à des besoins sociaux peu ou pas couverts, la Fondation exerce également une fonction d'« Observatoire » de la société. Cela lui permet d'acquérir progressivement une meilleure compréhension des systèmes en place et de nourrir de facto sa connaissance des sujets, sa légitimité et sa capacité à prendre la parole ou à intervenir dans des domaines relevant de l'intérêt général.

Pour assurer une veille permanente sur les sujets qui l'animent, la Fondation partage ses réflexions avec d'autres acteurs de l'intérêt général, comme des fondations « amies », des associations, ou les pouvoirs publics.

Elle favorise les rencontres et les échanges entre les associations qu'elle accompagne, elle organise des événements pour ses parties prenantes, elle participe à de nombreux séminaires et ateliers organisés avec ou par d'autres acteurs.

Enfin, la Fondation accorde du temps et des moyens à analyser et à se questionner sur le fond des thématiques qu'elle traite par la production ou la contribution à la production d'études, de dossiers thématiques, de revues spécialisées.

L'ACTION DE LA FONDATION PARTICIPE A UN NOUVEAU MODELE DE SOCIETE

Telle que la Fondation s'est attachée à la définir et à la repérer au cœur des projets qui lui sont soumis, l'innovation sociale, si elle fait ses preuves, crée des effets positifs sur les besoins ciblés et devient socialement utile.

L'étape suivante sera alors de la pérenniser afin qu'elle poursuive ses effets dans le temps et de « changer d'échelle » pour augmenter l'impact social.

L'impact social se définit comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changement, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général ».

Devenue socialement utile, à l'échelle d'un territoire ou au bénéfice d'une catégorie d'utilisateurs, puis élargie, une innovation sociale peut contribuer à faire évoluer le cadre réglementaire de son périmètre d'action et influencer les pratiques et les politiques publiques contribuant ainsi à créer de la valeur sociale.

La Fondation assume alors clairement une ambition « transformatrice » en se positionnant sur des projets qui présentent un potentiel de transposition ou d'émission.

Enfin, la Fondation favorise le partage des réussites observées avec d'autres acteurs et contribue activement à la diffusion et l'échange des bonnes pratiques dans l'intérêt des projets et des bénéficiaires.

[Comment accompagner une expérimentation ?](#)

La Fondation soutient des projets phares sur toute la durée de sa mandature. L'accompagnement se matérialise par un soutien financier pluriannuel pour la mise en œuvre du projet, mais aussi par un soutien à l'accompagnement d'une démarche à forte « valeur ajoutée » pour le territoire et les bénéficiaires.

L'ÉVALUATION ET LA MESURE D'IMPACT SOCIAL

Le point de départ d'une démarche d'évaluation consiste à définir à la fois le périmètre d'évaluation, les cibles, les moyens et des indicateurs pertinents.

Deux niveaux d'évaluation doivent être challengés : l'évaluation des effets des soutiens financiers de la Fondation sur les associations et l'évaluation des impacts de ces soutiens sur les comportements et trajectoires sociales des bénéficiaires d'actions associatives.

Les résultats permettent de renforcer la stratégie et les modalités d'accompagnement en s'appuyant sur les forces que lui reconnaissent les associations et en travaillant sur la base de leurs recommandations.

Une étude d'impact permet une prise de recul, quant à son action, de mieux connaître et analyser la perception de ses parties prenantes, d'évaluer ses apports sur les structures accompagnées et de mesurer les changements durables liés directement ou indirectement à son action.

L'ÉVALUATION COMME « REGULATEUR » DE L'INNOVATION SOCIALE

Évaluer un projet, son action, son organisation, permet de mobiliser autour d'un même objectif l'ensemble de ses parties prenantes, d'ajuster ses pratiques et d'agir sur sa stratégie.

Enfin, si l'innovation sociale est indissociable d'une ambition de transformation sociale, l'évaluation et la mesure d'impact sont des outils indispensables pour s'assurer de la bonne adéquation avec les besoins ciblés et de son interaction dans la création d'une chaîne de valeurs.

Les critères pour évaluer un projet sont les suivants :

- La pertinence : en quoi ces dispositifs répondent-ils à un besoin ? Ne se trompe-t-on pas d'objectif et si non, les initiatives sont-elles suffisantes ?
- L'adhésion est une déclinaison du critère de la pertinence, dans la mesure où il part des besoins tels qu'exprimés par les acteurs, et s'interroge sur l'adéquation entre le projet et ces besoins de terrain.

- La faisabilité : les objectifs peuvent-ils être atteints avec les moyens (ou ressources) prévus ?
- La cohérence interne : dans quelle mesure le projet entend-il répondre aux objectifs fixés ?
- La cohérence externe : le projet est-il cohérent avec les cadres réglementaires et institutionnels ?
- L'efficacité et l'impact : les résultats des initiatives en place atteignent-elles leurs objectifs de départ ?
- L'efficience : les moyens (matériels, humains, financiers, etc.) sont-ils bien utilisés ?
- L'appropriation s'intéresse à la façon dont les acteurs font du projet le leur et se l'approprient en changeant leurs comportements.
- La durabilité : les conditions sont-elles remplies pour pérenniser les activités ? Quels sont les facteurs favorables et défavorables à une telle pérennisation ?

L'EVALUATION, UN OUTIL AU SERVICE DE L'ORGANISATION ET DE L'INNOVATION SOCIALE

L'évaluation : démarche qui permet de mobiliser toutes les parties prenantes

Évaluer son action, prendre un temps d'arrêt sur image, regarder le chemin parcouru et la trajectoire à suivre favorisent l'amélioration de ses pratiques et la réussite du projet.

- L'évaluation ne peut pas être traitée de manière homogène pour tous les porteurs de projets.

- il est nécessaire d'acculturer bon nombre de structures au sujet avec pédagogie et accompagnement.

- il n'est pas efficient d'évaluer tous les projets de la même manière pour agréger des données, cela n'a pas de sens, il faut s'attacher à adapter les méthodologies et indicateurs selon les projets.

Les approches de l'évaluation sont diverses avec des méthodes parfois différentes selon l'objectif.

Mais elles présentent un point commun : apprécier la valeur sociale créée, bien que celle-ci soit

toujours le fruit de multiples interactions entre acteurs et dispositifs.

ILLUSTRATION : DISPOSITIF INNOVANT

LA MISE A DISPOSITION D'UN FONCTIONNAIRE DANS LE CADRE D'UN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat, qu'est-ce que c'est ?

Le « mécénat » s'entend comme un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général » 1. Au-delà de implications financières et fiscales, le mécénat se distingue du « parrainage » - qui induit une contrepartie ou « bénéfice direct » - par l'esprit qui le sous-tend : le parrainage, ou "sponsoring" est une action commerciale quand le mécénat relève d'une démarche de générosité.

Au gré de réformes législatives survenues depuis 2003 mais également en lien avec le développement des politiques RSE et une prise de conscience croissante des urgences notamment sociales et environnementales, le mécénat s'est fortement développé et diversifié, tant au niveau des modalités et domaines d'intervention que des acteurs investis. Cela s'est notamment matérialisé par l'émergence d'entités nouvelles, telles que des structures collectives de type clubs d'entreprises mécènes, ou encore des dispositifs de mécénat dit « populaire » reposant plutôt sur les particuliers et le micro-don.

Annuellement, le mécénat représente une participation d'environ 5 Mds€ à des actions d'intérêt général dont 2 Mds€ émanant des entreprises et 3 Mds€, des particuliers.



Les entreprises soutiennent traditionnellement un ou deux domaines d'action qui varient généralement selon la taille de l'entreprise. Les domaines principalement soutenus par les entreprises dans le cadre d'actions de mécénat sont le secteur social et le secteur culture et patrimoine, suivis de l'éducation, le sport puis santé (cf. illustration ci-contre)

Les projets locaux ou régionaux soutenus sont majoritairement, recueillant 80 % des soutiens contre 32 % des budgets alloués à des projets nationaux et 11 %, à des projets internationaux. Enfin, les structures soutenues se répartissent, à hauteur environ de ¾ / ¼ entre des structures privées et publiques².

Concernant la générosité des particuliers³, les domaines d'action prioritaires se concentrent quant à eux sur la santé, l'aide aux personnes démunies, les actions ponctuelles d'urgence (guerre en Ukraine, catastrophes naturelles...) ou encore la défense des animaux.

1 Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière

2 Baromètre du mécénat d'entreprises en France 2020, Admical/IFOP, 2020

3 Baromètre Apprentis d'Auteuil 2022 : une générosité menacée par les crises, Enquête auprès du grand public et des Français avec de hauts revenus – Ipsos/Apprentis d'Auteuil – Avril 2022 ; NB : l'enquête porte ici sur le don en général mais permet de donner une image relativement fidèle des domaines d'action privilégiés par les français

Les causes « enfance, jeunesse, éducation » et « environnement » qui figurent, respectivement, en 5ème et 7ème positions descendent dans le classement des causes privilégiées par les donateurs français ; cela peut s'expliquer notamment par la montée en puissance de causes ponctuelles, et notamment le conflit russo- ukrainien, et la baisse du pouvoir d'achat des français.



Source : Baromètre Apprentis d'Auteuil 2022 : une générosité menacée par les crises, Enquête auprès du grand public et des Français avec de hauts revenus – Ipsos/Apprentis d'Auteuil – Avril 2022

Il existe trois formes différentes de contribution à l'intérêt général par le biais du mécénat :

Le mécénat financier, le plus pratiqué, est un don en numéraire ;

Le mécénat en nature est le don de biens ; il inclut notamment le mécénat technologique (mobilisation d'une technologie privée au bénéfice d'un projet d'intérêt général) ;

Le mécénat de compétences est la mise à disposition de personnel, à titre gracieux, pendant leur temps de travail. C'est cette dernière forme de mécénat qui requiert ici plus particulièrement notre attention.

Suivant l'enquête Admical/IFOP 2020, les entreprises pratiquent prioritairement le mécénat financier qui représente 78 % du budget global alloué au mécénat contre 11 % pour le mécénat en nature et 11 % pour le mécénat de compétences.

Enfin, l'enquête révèle que l'implication des entreprises demeure relativement constante quels que soient les leviers incitatifs (ex : réformes législatives) ou les freins à l'engagement (ex : crise économique) qui apparaissent.

Le mécénat de compétences

Si le mécénat est longtemps resté un outil essentiellement financier, le mécénat de compétence a récemment connu un essor considérable, notamment grâce à l'apparition de structures et outils spécifiquement dédiés et la professionnalisation des activités d'intermédiation entre mécènes et bénéficiaires qui en ont sensiblement simplifié l'appropriation et la mise en œuvre.

Forme spécifique de don en nature, le mécénat de compétences consiste, plus concrètement, à mobiliser des collaborateurs, sur un temps donné, afin de mettre leurs compétences⁴ ou leur force de travail au service d'un organisme d'intérêt général, et notamment des acteurs publics. Il peut prendre la forme d'une prestation de service ou d'un prêt de main d'œuvre et s'organiser sur des temporalités diverses (durée de la mission, mise à disposition périodique...). Il vise donc l'implication d'une structure employeuse et non d'un individu particulier, ce qui le distingue du bénévolat, mais requiert néanmoins l'engagement personnel du salarié.

Le mécénat de compétence doit être vu comme un outil gagnant-gagnant dès lors qu'il présente des avantages pour l'ensemble des parties prenantes :

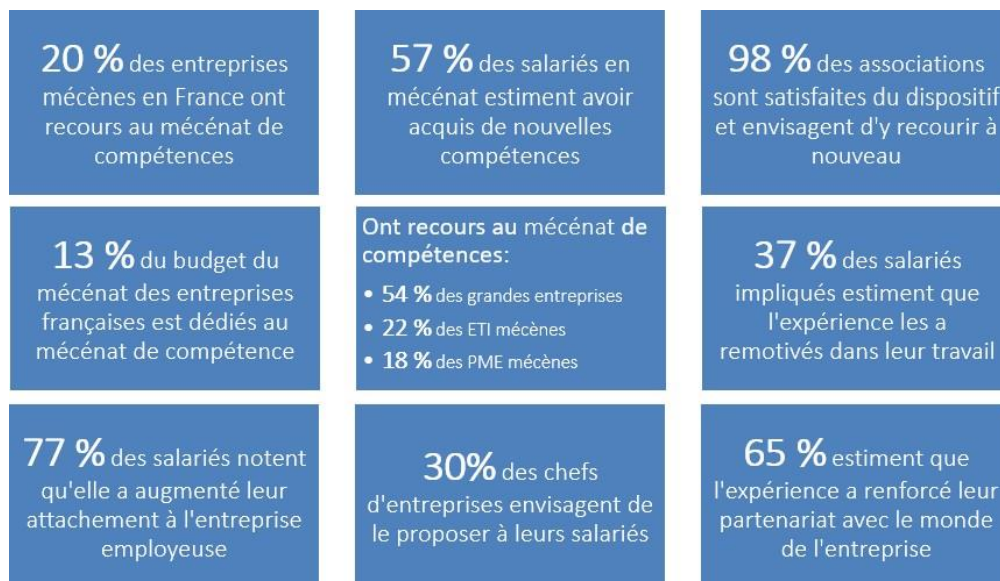
Le salarié engagé peut ainsi s'enrichir d'une expérience différente, élargir son réseau ou encore retirer plus de sens de son activité professionnelle ou dans sa vie personnelle ;

Il est un outil utile pour l'entreprise tant en matière de RSE, d'image et de rayonnement que pour renforcer la cohésion interne de ses équipes ou encore leur adhésion à sa politique générale ; outre,

la dimension philanthropique du mécénat de compétence, ce dispositif ouvre par ailleurs droit à des avantages fiscaux non-négligeables⁵ ;

Pour l'organisme bénéficiaire, ce dispositif est un outil précieux pour bénéficier d'une aide experte et cadrée mais également sensibiliser et fédérer autour de la cause servie.

LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE EN FRANCE : CHIFFRES-CLÉS



4 La compétence s'entend comme la capacité à mobiliser une combinaison adaptée de savoirs, savoir-faire et savoir-être dans un objectif défini (réalisation d'un projet, résolution d'un problème...).

5 Comme pour toute action de mécénat, le « don » de compétence de l'entreprise ouvre droit à réduction d'impôt de 60 % du montant du salaire chargé du salarié mis à disposition sans montant plancher.

Expérimentation de la mise à disposition de fonctionnaire dans le cadre d'un mécénat de compétences

Traditionnellement réservé à des personnes privées, directement ou par l'intermédiaire de fondations ou fonds de dotation, depuis la Loi dite « 3DS »⁶, la mise à disposition de personnel via un mécénat de compétences, au profit d'œuvres ou actions d'intérêt général, de fondations reconnues d'utilité publique ou d'associations reconnues d'utilité publique, est ouverte aux acteurs publics⁷ à titre expérimental et pour une durée de 5 ans.

Le Décret n°2022-1682 du 27 décembre 2022 qui en stipule les modalités et conditions de mise en œuvre a permis une entrée en vigueur effective de cette disposition.

Le Décret dispose tout d'abord que, préalablement à la mise à disposition, l'autorité hiérarchique dont relève le fonctionnaire apprécie la compatibilité de l'activité envisagée au sein de l'organisme d'accueil avec les fonctions exercées par le fonctionnaire au cours des trois dernières années, selon les modalités relatives aux contrôles déontologiques dans la fonction publique.

La mise à disposition nécessite par ailleurs l'accord réciproque de l'intéressé et de l'organisme d'accueil, formalisé par arrêté (du ministre ou de l'autorité territoriale). Il en va de même en cas de renouvellement ou de modification des conditions de la mise à disposition.

Elle est par ailleurs encadrée par une convention qui engage réciproquement l'administration d'origine et la personne morale bénéficiaire concernée et fait l'objet d'une communication à l'agent concerné. Cet accord définit précisément l'ensemble des modalités de la mise à disposition, à savoir :

la nature des activités exercées par l'agent mis à disposition au sein de l'organisme bénéficiaire ;

la durée de la mise à disposition (dans la limite de 18 mois renouvelables et ne pouvant excéder 3 ans au total) ;

la durée du temps de

les conditions d'emplois et de gestion administrative du fonctionnaire au sein de l'organisme d'accueil ; cela inclut notamment le lieu et la durée du temps de service allouée à l'organisme bénéficiaire (pouvant aller jusqu'à 100 % de la quotité de travail du fonctionnaire) ;

les conditions et modalités de renouvellement ainsi que de fin anticipée de la mise à disposition.

Le Décret prévoit en outre que figurent, aux termes de la Convention, un rappel des obligations réglementaires auxquelles le fonctionnaire mis à disposition demeure soumis (déontologie, probité...)⁸. La mise à disposition peut ne pas donner lieu à remboursement, et constitue alors une subvention au profit de l'organisme bénéficiaire. Dans ce cas, la convention comprend les éléments requis en la matière (objet, montant, modalités de contrôle...). Sauf renouvellement, la mise à disposition prend fin à l'arrivée du terme prévu, mais elle peut également prendre fin de manière anticipée sur demande de l'autorité publique, du fonctionnaire ou de la structure bénéficiaire, selon les modalités prévues par la convention de mise à disposition. En cas de faute disciplinaire commise par le fonctionnaire, la mise à disposition peut cesser sans préavis, sur accord entre l'administration et la structure bénéficiaire.

⁶ Voir article 209 de la Loi n°2022-217 du 21 février 2022 relative à la différence, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale

⁷ A l'exception personnels relevant de la fonction publique hospitalière

⁸ Articles L. 121-1 à L. 121-11 du Code Général de la Fonction Publique

Le Décret prévoit en outre que les communes de plus de 3 500 habitants, les départements, les régions et les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre doivent établir annuellement un état des fonctionnaires mis à disposition ainsi que des structures bénéficiaires de ces mises à disposition. Cet état est annexé au budget et communiqué à l'assemblée délibérante avant son examen.

Enfin, un bilan annuel de la mise à disposition des fonctionnaires dans le cadre du mécénat de compétences doit être établi par chaque employeur public concerné ; ce bilan doit être constitué de :

- un état des fonctionnaires mis à disposition précisant leur grade et qualité, l'objet, la durée et le coût et l'éventuel caractère renouvelable de la mise à disposition, ainsi que l'organisme bénéficiaire ;

- la liste des structures bénéficiaires détaillant leurs missions statutaires respectives, le projet concerné par la mise à disposition ainsi que le nombre de fonctionnaire y-affectés.

En cas de mise à disposition d'un fonctionnaire d'Etat, le bilan est transmis au Ministre chargé de la Fonction Publique ou aux Ministres de tutelle lorsque l'employeur est un établissement public administratif. En cas de mise à disposition d'un fonctionnaire territorial, le bilan est transmis au Préfet.

Le Ministre chargé de la fonction publique établit annuellement une synthèse globale de la mise en œuvre de l'expérimentation, laquelle fait l'objet d'une présentation au conseil commun de la fonction publique.

Une première évaluation de ce dispositif est prévue, au plus tard, à la fin du premier semestre 2025. Par ailleurs, un rapport devra être présenté au Parlement un an avant la fin de l'expérimentation. Ce rapport, établi par le ministre chargé de la fonction publique, aura vocation à évaluer l'expérimentation pour la fonction publique de l'Etat et pour la fonction publique territoriale et préciser les éventuelles difficultés rencontrées.

Plébiscité depuis quelques années et plus particulièrement depuis le début de la crise sanitaire, l'élargissement du mécénat de compétences aux agents de la fonction publique constitue un pas supplémentaire dans l'incitation au développement de cette forme particulière de mécénat, en permettant aux personnels publics de consacrer une partie de leur temps professionnel à une activité ou une cause d'intérêt général.

Parmi les premiers partisans de cette réforme, ProBono Lab, acteur national à l'envergure locale croissante et affilié à L'Épopée (membre du CDP), arguait notamment des bénéfices potentiels pour les acteurs publics en termes d'attraction et rétention des talents ou encore de réponse à la quête de sens des agents. Mais outre l'intérêt de fond indéniable que représente ce nouveau dispositif et au-delà de l'ensemble bénéfices indirects potentiels que les acteurs publics sont susceptibles d'en retirer

(action par le sens, cohésion d'équipe, RSO et image...), le mécénat de compétence peut également être vu comme une alternative intéressante au financement d'actions d'intérêts générales conduites par des personnes privées.

A l'heure où les budgets publics se resserrent et le système de soutien des actions privées par le biais de subventions fait l'objet de critiques de plus en plus vite, cette nouvelle approche de la coopération publique/privée dans le cadre d'actions d'intérêt général mérite d'être considérée avec la plus grande attention.

Sources :

Loi n°2022-217 du 21 février 2022 relative à la différence, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, article 209

Décret n°2022-1682 du 27 décembre 2022 relatif à l'expérimentation de la mise à disposition de fonctionnaires dans le cadre d'un mécénat de compétences

Baromètre du mécénat d'entreprises en France 2020, Admical/IFOP, 2020

Baromètre Apprentis d'Auteuil 2022 : une générosité menacée par les crises, Enquête auprès du grand public et des Français avec de hauts revenus, Ipsos/Apprentis d'Auteuil, Avril 2022

Guide pratique du mécénat de compétences, Secrétariat d'Etat chargé de l'Economie Sociale, Solidaire et Responsable, novembre 2021

Conduire des actions d'intérêt général avec le concours de financiers privés : mécénat, fonds de dotation, parrainage..., Agence du patrimoine Immatériel de l'Etat, Ressources de l'Immatériel - Pour Comprendre, mai 2012

Mécénat de compétences, expérimentation de la mise à disposition de fonctionnaires décret n°2022-1682 du 27 décembre 2022, Note d'analyse, Centre Français des Fonds et Fondations, Janvier 2023

Jabre Lena, L'expérimentation du mécénat de compétences dans la FPT est lancée, La Gazette des Communes, 28/12/22

Les fonctionnaires pourront faire du mécénat de compétences à titre expérimental, CarenewsPro, 5/01/23

CONSEIL DE PROVENCE

52 avenue de Saint Just

13004 MARSEILLE

Tel : 04 13 31 27 03

Mail : conseil.de.provence@departement13.fr

Site web : <https://www.departement13.fr/conseildeprovence/>



Délégation Générale du Conseil de Provence