

# OSER L'INNOVATION EN MATIÈRE SOCIALE

RAPPORT REMIS À VALÉRIE PÉGRESSE  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE

**Philippine Laniesse**  
Conseillère régionale  
Octobre 2019



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>P. 5</b>
<b>RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS</b>	<b>P. 7</b>
<b>DÉTAILS DES PROPOSITIONS</b>	<b>P. 10</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>P. 29</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>P. 34</b>



# INTRODUCTION

Lorsque l'on commence à travailler sur l'innovation sociale, la première difficulté à laquelle on se confronte est celle de la définition ; au gré des entretiens, on réalise bien vite que personne n'en a la même. Avancer vers un consensus est l'un des objets de ce rapport mais, outre la question méthodologique, cela pose une question plus profonde encore sur notre rapport à l'innovation.

Celle-ci, dans notre imaginaire plus ou moins conscient, est associée à la technologie. On l'entend alors dans sa pleine acception, avec ce que cela comporte de bouleversement des habitudes et de prise de risque. Dès que l'on s'éloigne du champ technologique, l'on a tendance à penser que l'innovation n'est plus pleinement caractérisée. Qu'est-ce que l'innovation, pourtant, si ce n'est apporter une réponse inédite à un besoin – identifié ou anticipé – de notre société ?

Partant de ce principe, l'on comprend mieux tout le potentiel de l'innovation dans le domaine des politiques publiques. Cela ne suffit pas, néanmoins, à bien vouloir intégrer pleinement l'innovation aux politiques d'action sociale. Une autre part du chemin consiste à ne plus juger l'opportunité d'une innovation uniquement à l'aune de son potentiel de croissance. Il faut rebâtir des méthodes d'évaluation plus adaptées à ce que sont aujourd'hui les grands défis de notre temps.

Parmi ceux-ci, la lutte contre les fractures sociales est un enjeu majeur pour les collectivités territoriales. Les problèmes sont connus : chômage de longue durée, habitat indigne, précarité alimentaire, illettrisme, dépendance etc. Mais les solutions apportées par les politiques publiques demeurent insuffisantes.

Les politiques, oui mais lesquelles ? En Île-de-France, la majorité régionale a tenu, malgré une répartition des compétences qui voudrait que l'action sociale soit l'apanage des départements, à continuer à œuvrer pour lutter contre les inégalités sociales que subissent nos concitoyens les plus fragiles. C'est ce qui a conduit la présidente Valérie Pécresse à confier à Farida Adlani, vice-présidente en charge des Solidarités, la conduite d'un grand plan "Région solidaire". L'idée de ce rapport en est issue : puisque l'innovation sociale y figurait parmi les outils mentionnés, au grand bonheur de votre serviteur, nous allions en profiter pour en déterminer les contours, le potentiel et les limites. Surtout, nous allions tenter de confiner en quelques pages l'expertise de divers acteurs pour en bâtir des recommandations opérationnelles.

Avant d'aller plus loin, revenons sur le dispositif dans lequel s'inscrit ce rapport, "Région solidaire". Comment l'entendons-nous ? Ma conviction profonde est que la solidarité ne peut pas être restreinte à la répartition des richesses. Elle ne correspond pas à la verticalité d'un système dont l'assistance viendrait du haut – l'État, les collectivités – vers le bas, le peuple. Promouvoir la solidarité nécessite de redonner toute sa place aux corps

intermédiaires et aux citoyens eux-mêmes. Sur nos territoires, les élus locaux, les associations et les entreprises de l'économie sociale et solidaire, souvent en partenariat avec les entreprises de l'économie dite "classique", font un travail colossal pour apporter des solutions très concrètes aux difficultés citées plus haut.

Concrètement ? Ici, il s'agit de rediriger les budgets publics issus des coûts de la privation de travail pour financer des emplois qui seront proposés aux chômeurs de longue durée. Là, de créer des hébergements d'urgence en recyclant des camions frigorifiques. Ou encore, là, d'imaginer des dispositifs d'accompagnement spécifiques aux jeunes entrepreneurs porteurs de projet dans le domaine de la prévention santé.

Tous ces projets ne tombent pas du ciel. Ils requièrent un regard bienveillant de la part des décideurs. Ils nécessitent, aussi, que les administrations et les politiques parviennent à mettre en place un écosystème favorable à leur émergence et à leur déploiement. Nous espérons que ce rapport aidera à identifier les clefs pour bâtir cet écosystème en Île-de-France et avancer, ensemble, vers une société plus juste et plus solidaire.

# RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS

## Axe 1 : Piloter plus efficacement les actions de soutien à l'innovation sociale pour améliorer l'accompagnement des projets

**Proposition n°1** : adopter une **définition consensuelle** de l'innovation sociale et la traduire en **critères d'identification** à destination des élus et des services régionaux afin de s'assurer que les crédits dévolus à l'innovation sociale soient effectivement utilisés pour financer des projets qui relèvent de cette démarche.

**Proposition n°2** : réaliser chaque année un **bilan des aides attribuées** par la Région au titre du soutien aux actions d'innovation sociale, **dans tous les champs d'action régionale** (transports, emploi, environnement, logement etc.) et pas seulement dans le champ sanitaire et social. Ce travail permettra de mieux mettre en valeur tout le potentiel des innovations sociales, en fonction des besoins auxquels elles répondent.

**Proposition n°3** : **identifier au sein de l'exécutif régional un élu, doté d'une compétence transversale, en charge de piloter la stratégie régionale en matière d'innovation sociale** afin de donner davantage de visibilité à cette politique et de faciliter le soutien aux projets. La vice-présidence en charge des Solidarités, de la Santé et de la Famille pourrait ainsi être élargie à l'Innovation sociale.

**Proposition n°4** : **identifier un agent référent au sein des services**, travaillant avec l'ensemble des services régionaux concernés par l'innovation sociale et pouvant être le point d'entrée unique des porteurs de projets et le contact privilégié des partenaires de la Région.

## Axe 2 : Changer de regard sur l'innovation sociale et adapter les dispositifs régionaux

**Proposition n°5** : adapter les dispositifs d'aide régionaux (plus précisément le règlement d'intervention "Innovation sociale" et le règlement d'intervention du dispositif Innov'up) pour accompagner davantage de **très jeunes structures** (ayant moins de deux ans d'existence) porteuses d'innovations sociales, notamment en ciblant les **phases de démarrage et d'expérimentation** des projets et en rendant les **règlements d'intervention plus lisibles** et les **démarches plus simples** pour de très petites structures qui n'ont souvent pas les moyens humains nécessaires pour répondre à des appels à projets qu'elles jugent trop complexes.

**Proposition n°6** : mieux prendre en compte dans l'examen des projets les "coûts évités" grâce à l'innovation sociale, et développer une méthodologie pour évaluer leur impact social et environnemental.

**Proposition n°7** : ouvrir davantage le dispositif Innov’up aux innovations sociales **en réservant une part des aides accordées aux projets socialement innovants et en sensibilisant encore davantage les jurys aux spécificités de l’innovation sociale.**

**Proposition n°8** : **élargir les catégories de bénéficiaires** de l’aide régionale à l’investissement pour l’innovation sociale et du dispositif Innov’Up, pour soutenir les innovations sociales dans toute leur diversité, qu’elles soient portées par des associations ou des entreprises de toute nature.

**Proposition n°9** : en complément des dispositifs visant à soutenir des projets existants, développer un nouveau dispositif consistant d’abord à identifier des besoins non satisfaits sur les territoires puis à développer des projets socialement innovants pouvant y répondre, sur le modèle des **“Fabriques à initiatives”** de l’Avisé. Une ou plusieurs **“Fabriques à initiatives” pourraient être développées** sur le territoire francilien, et pourront avoir quatre fonctions :

- Repérer les besoins non ou mal satisfaits sur un territoire ;
- Valider la pertinence d’une réponse sous forme d’entreprise sociale ;
- Identifier un porteur de projet potentiel (soit une structure existante sur le territoire, soit un porteur individuel qui créera une structure avec les acteurs locaux) ;
- Accompagner le porteur de projet de l’idée jusqu’à la concrétisation du projet.

**Proposition n°10** : travailler avec un partenaire sur un **diagnostic territorial** en petite et grande couronne pour identifier les territoires sur lesquels il serait pertinent d’implanter **des couveuses de projets entrepreneuriaux solidaires** (dans le cadre du dispositif régional pour la création de lieux d’innovation par exemple).

**Proposition n°11** : par le biais des Victoires de la solidarité, via une nouvelle catégorie “Entrepreneur social”, **labelliser chaque année un petit nombre de projets socialement innovants**, afin de faciliter la recherche de financements pour les porteurs de projets.

### **Axe 3 : Coordonner une dynamique régionale de développement de l’innovation sociale**

**Proposition n°12** : **co-piloter la dynamique régionale de soutien à l’ESS et de l’innovation sociale en travaillant de manière plus étroite avec la CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France.** Cela peut passer par une participation de la Région au pilotage et au financement du **Dispositif local d’accompagnement (DLA)** porté par la CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France, ou par une réflexion à mener avec ces acteurs sur un **dispositif d’accompagnement sur une durée plus longue.**

**Proposition n°13** : **expérimenter un dispositif régional visant à développer le mécénat de compétences en Île-de-France.** Ce dispositif pourrait permettre d’identifier et de mettre en relation d’une part une entreprise (quelle que soit sa taille) souhaitant mettre à disposition ses collaborateurs auprès de structures d’intérêt général, et d’autre part des petites structures à finalité sociale souhaitant bénéficier d’un appui humain.



**Proposition n°14** : coordonner un travail **d'échanges d'informations et de bonnes pratiques entre Régions en matière d'innovations sociales.**

#### **Axe 4 : Mobiliser toutes les possibilités de financement**

**Proposition n°15** : faire du fonds régional pour l'innovation sociale un dispositif de soutien à des projets relevant pleinement de cette démarche :

- En travaillant au préalable à une **définition partagée** de l'innovation sociale (cf. proposition n°1) avec des critères d'identification des projets socialement innovants ;
- En l'ouvrant à **toutes structures porteuses d'innovations sociales**, sans le restreindre aux seules associations (cf. proposition n°8) ;
- En soutenant **une part de projets très jeunes**, ayant moins de deux ans d'existence (cf. proposition n°5) ;
- En soutenant des projets dans de **multiples secteurs** et non seulement dans le champ social (cf. proposition n°2).

**Proposition n°16** : en partenariat avec une plateforme de *crowdfunding*, lancer une **campagne de financement participatif** pour soutenir des projets franciliens sélectionnés par appel à projets.

**Proposition n°17** : engager une réflexion régionale pour rendre les fonds européens plus accessibles aux porteurs de projets :

- Faire du développement de l'innovation sociale un **axe fort du programme opérationnel régional FEDER-FSE 2021-2027** ;
- **Communiquer davantage** sur les financements européens mobilisables auprès des porteurs de projets et des structures qui les accompagnent ;
- Travailler à un **nouveau dispositif régional** permettant de faciliter l'accès des porteurs de projets aux financements européens.

**Proposition n°18** : se rapprocher du gouvernement pour **étudier la possibilité pour la Région d'utiliser les contrats à impact social** pour financer des projets socialement innovants, et lever les freins actuels notamment en termes d'écriture budgétaire.

**Proposition n°19** : développer de nouveaux liens avec des partenaires proposant déjà des outils de financement de projets socialement innovants. Il pourrait par exemple s'agir de participer **à la deuxième génération du Fonds d'investissement dans l'innovation sociale (FISO 2)** lancée par le Ministère de la Transition écologique et solidaire et Bpifrance pour contribuer à l'amorçage et au financement de projets innovants ou de contribuer au fonds d'amorçage de France Active.

# DÉTAIL DES PROPOSITIONS

## **L'innovation sociale : des pratiques et des solutions nouvelles que la Région souhaite encourager mais une politique dont les contours doivent être précisés**

En juillet 2018, la Région a réaffirmé sa volonté de faire de l'innovation sociale un axe fort de sa politique de lutte contre toutes les formes de fractures, en faisant du soutien aux innovations sociales un pilier de la stratégie "Région solidaire". Le vote du budget pour 2019 a permis quelques mois plus tard d'augmenter sensiblement les moyens financiers dédiés à cette politique.

Les innovations sociales apportent des réponses nouvelles à des besoins sociaux aujourd'hui non (ou mal) satisfaits. En proposant des solutions plus proches de l'humain, plus proches des territoires et des enjeux environnementaux, elles marquent un changement profond de notre société et sont loin d'être un simple effet de mode. Il est important qu'elles puissent être accompagnées par les collectivités, et la Région Île-de-France a souhaité se saisir pleinement de ce sujet.

La lecture des dispositifs mis en œuvre et des projets soutenus par la Région en matière d'innovation sociale laisse toutefois apparaître plusieurs pistes d'amélioration.

Le premier axe de ce rapport propose de **clarifier la politique régionale de soutien à l'innovation sociale et de la rendre plus visible**. Plusieurs propositions sont ainsi faites pour :

- **Définir** clairement à l'échelle régionale ce qui relève de l'innovation sociale et ce qui n'en relève pas, **en déconstruisant certains a priori** ;
- **Ne pas enfermer l'innovation sociale dans le seul champ de l'action sociale** et mieux exploiter le potentiel des innovations sociales dans tous les domaines ;
- **Mettre en place une gouvernance** qui, en interne, facilite le pilotage de cette politique, et qui, en externe, positionne l'Île-de-France comme une Région leader en matière d'innovation sociale.

Le deuxième axe invite à **adapter les dispositifs régionaux** pour conforter la politique régionale de soutien à l'innovation sociale. Plusieurs recommandations invitent à :

- **Mieux accepter le risque**, inhérent à tout projet socialement innovant mais généralement mal appréhendé par les pouvoirs publics, notamment en valorisant les **impacts sociaux et environnementaux** des innovations sociales ;
- **Faciliter les expérimentations**, à la base de toute innovation sociale ;
- Reconnaître la **diversité des structures** porteuses d'innovations sociales ;

- Développer une nouvelle approche dont le point de départ est l'**identification des besoins** sur les territoires ;
- Proposer **un accompagnement qui différencie la Région** des autres institutions soutenant aujourd'hui des porteurs de projets.

Le troisième axe suggère que la Région joue un rôle de **coordinateur d'une dynamique de développement de l'innovation sociale**, à l'échelle de l'Île-de-France, voire au-delà :

- En travaillant avec la CRESS et France Active Île-de-France à un dispositif renouvelé d'accompagnement des porteurs de projets ;
- En partageant les bonnes pratiques et en contribuant à la diffusion de projets réussis entre Régions.

Enfin, le quatrième et dernier axe invite à **mobiliser toutes les possibilités de financement** de l'innovation sociale, notamment les fonds européens, et à **innover, aussi, en matière de financement** en faisant par exemple appel au *crowdfunding*.

## 1. Renforcer le pilotage des actions de soutien à l'innovation sociale

### 1.1. Élaborer une définition consensuelle de l'innovation sociale à l'échelle régionale

Mener une politique de soutien à l'innovation sociale, c'est se confronter à une première difficulté : celle de la définition même de cette notion. Au cours des entretiens, des définitions quelque peu différentes ont émergé, mais certaines caractéristiques semblent toutefois partagées par tous.

Au niveau de la Région Île-de-France, la définition de l'innovation sociale n'a pour l'heure pas fait l'objet d'une réflexion aussi poussée que celles menées par d'autres collectivités ou structures accompagnant les porteurs de projets. En conséquence, les projets soutenus par la Région relèvent aujourd'hui essentiellement de l'hébergement et de l'aide alimentaire, laissant de côté beaucoup d'autres projets capables d'apporter des réponses nouvelles à de nombreux défis sociaux.

La délibération CP 2017-070 "**Pour la mise en œuvre de la politique régionale en matière d'action sociale, de solidarité, et de soutien aux familles**", votée en mars 2017 par la Région, a permis la création d'un nouveau dispositif "Innovation sociale" et l'adoption de son règlement d'intervention.

Ce dernier précise que : *"sont considérés comme des projets socialement innovants ceux qui, **du fait de leur objet, leur modus operandi, ou leur public, apportent des réponses inédites** dans le cadre de **nouveaux dispositifs** mais également dans **les établissements existants, avec une efficacité nouvelle** ; dans les secteurs de l'hébergement ou de l'aide alimentaire, par exemple, il s'agira d'insuffler les pratiques innovantes prenant en compte **la mixité des publics ou de publics peu pris en charge, la mixité des activités et de pratiques, et intégrant les enjeux du développement durable**. Les actions proposant le développement de **support numérique** pour l'accès aux dispositifs et aux services seront prises en compte. Ces pratiques seront appréciées notamment au regard du projet social mis en œuvre au sein de l'équipement"*.

Au titre de ce dispositif, sur la période de janvier à juillet 2019, ce sont 11 projets qui ont été soutenus par la Région pour un total de 1.080.000€. Parmi eux :

- Les Restos du cœur : 97.500€ pour l'aménagement d'un entrepôt de stockage des denrées alimentaires pour les plus précaires et 12.500€ pour l'achat d'un camion frigorifique afin de garantir la collecte alimentaire auprès des grandes-surfaces (en mars 2019), et 200.000€ pour le projet d'aménagement du centre d'hébergement d'urgence «La Péniche du Cœur» (en juillet 2019) ;
- Emmaüs Connect : 175.000€ pour la création et la rénovation de deux espaces de solidarité numérique à Paris 3e et 75.000€ pour la création d'un espace régional de ressources numériques (en janvier 2019) ;
- Association Aurore : 200.000€ pour l'ouverture innovante au public du site d'hébergement d'urgence de la Caserne Exelmans dans le 16e arrondissement de Paris (en mars 2019) ;
- Comité Solidarité Défense : 45.000€ pour la création d'un restaurant solidaire anti-gaspillage en faveur des plus démunis du quartier de La Défense ;
- Commune de Vigneux-sur-Seine : 100.000€ pour l'extension d'une épicerie sociale.

La stratégie **“Région solidaire”**, quant à elle, ne donne pas de définition de l'innovation sociale. Dans sa Partie III - Chapitre 1 Soutenir les innovations sociales, toutefois, elle précise **les actions qu'elle entend mener et les secteurs qu'elle entend investir** : mobiliser des moyens innovants (via notamment la création d'un fonds pour l'innovation sociale destiné à “soutenir les meilleurs projets associatifs”), financer des modes de garde innovants, soutenir les aidants familiaux, soutenir les innovations sociales en matière de handicap, de vieillissement et de dépendance, soutenir les innovations sociales pour améliorer l'accès aux soins, soutenir les innovations en faveur de la prévention et de la santé des jeunes, favoriser des solutions d'hébergement innovantes, soutenir les démarches de solidarité de proximité et l'économie sociale et solidaire, et enfin faire de l'Île-de-France une Région accueillante pour les seniors.

De leur côté, l'Avise et la CRESS Ile-de-France - toutes deux rencontrées dans le cadre des auditions - reprennent la définition de l'innovation sociale donnée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire : *“L'innovation sociale consiste à élaborer **des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits** dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant **la participation et la coopération des acteurs concernés**, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation”*.

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire considère quant à elle 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”.

Enfin, en 2013, la Commission européenne a défini l'innovation sociale comme “le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales”. Ces innovations “sont sociales à la fois dans leurs finalités et dans leurs moyens”.

Ces définitions constituent de bonnes bases pour identifier l'innovation sociale, sans toutefois l'enfermer dans des critères trop rigides, et **sans la restreindre à un secteur ni à une seule partie de l'économie**. Elles ont également l'avantage d'insister sur des caractéristiques essentielles de l'innovation sociale, comme **la participation et la coopération des utilisateurs et usagers**, et la création de nouvelles relations ou collaborations sociales.

À noter par ailleurs que les Conseils régionaux qui mènent aujourd'hui les actions les plus importantes en faveur de l'innovation sociale sont aussi ceux qui ont, en amont, stabilisé une définition de celle-ci.

À titre d'exemple, le Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine a mené dès 2014 un travail avec ses partenaires pour mieux repérer l'innovation sociale. Il a abouti à la définition suivante : “Une innovation sociale est une intervention visant à répondre à une aspiration, subvenir à un besoin nouveau ou mal satisfait, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action (sérendipité) afin de modifier des relations entre des personnes ou des organisations, de transformer un cadre d'action territorial ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. Elle se caractérise par la participation active et l'implication des acteurs aux processus de changement. Elle est fortement liée aux spécificités d'un territoire, lesquelles conditionnent le caractère innovant de la démarche. La recherche du bien-être est aussi importante, voire davantage, que celle du profit, pour les projets relevant de l'innovation sociale. En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité qui dépasse le cadre du projet initial et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement”.

Cette étape de définition et de caractérisation de l'innovation sociale semble être **un prérequis indispensable pour diffuser une culture commune de l'innovation sociale, et ensuite mieux identifier et accompagner des projets socialement innovants**. Déployer une stratégie régionale efficace de soutien à l'innovation sociale suppose donc d'abord de **définir clairement ce qui relève de l'innovation sociale, et ce qui n'en relève pas**.

---

1 *Guide to social innovation*, Commission européenne, février 2013

**Proposition n°1** : adopter une **définition consensuelle** de l'innovation sociale et la traduire en **critères d'identification** afin de s'assurer que les crédits dévolus à l'innovation sociale soient effectivement utilisés pour financer des projets qui relèvent pleinement de cette démarche.

Ce travail pourra s'appuyer sur les définitions exposées ci-dessus. Pour aller plus loin, cette définition pourrait être complétée par l'élaboration d'une **grille de questionnement des projets** ou par la construction, sur la base d'initiatives existantes sur le territoire et avec l'aide de la CRESS Île-de-France, de **critères de caractérisation** de l'innovation sociale qui pourraient être utilisés par les services régionaux<sup>1</sup>.

## 1.2. Promouvoir une vision transversale de l'innovation sociale au sein de la Région

### *1.2.1. Réaliser un bilan annuel des projets socialement innovants soutenus dans tous les domaines d'intervention de la Région*

Les acteurs rencontrés dans le cadre de cette mission ont souvent rappelé que **l'innovation sociale n'est pas propre**, contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori, **au champ de l'action sociale**. Des innovations sociales peuvent en effet être portées dans des domaines aussi variés que l'environnement, le logement, la culture, les transports, l'alimentation etc.

Voici pour exemple des innovations sociales développées dans d'autres champs que l'action sociale pure :

- ENERCOOP : un fournisseur d'électricité 100% renouvelable basé sur "un modèle sobre en énergie, local, organisé dans le cadre d'une gouvernance partagée, transparente et démocratique" ;
- Ecov' : startup qui propose aux collectivités territoriales de répondre aux problématiques de mobilité dans les zones périurbaines et rurales en utilisant les voitures particulières comme moyen de transport collectif. Ecov déploie des lignes et des arrêts "Covoit'ici" permettant de partager des trajets sur de courtes-distances sur des axes clés d'un territoire ;
- Acta Vista : association spécialisée dans l'insertion professionnelle qui utilise la rénovation du patrimoine historique comme levier de retour à l'emploi, en proposant des chantiers d'insertion et des formations qualifiantes pour des personnes éloignées de l'emploi.

Les Régions rencontrent aujourd'hui quelques difficultés à traduire cette diversité d'innovations sociales dans leurs budgets. Dans son *Panorama 2015 des actions de soutien à l'innovation sociale en Région*<sup>2</sup>, l'Avise soulignait alors qu'il n'existait quasiment pas de budgets fléchés spécifiquement sur l'innovation sociale et que les actions régionales de soutien se retrouvaient le plus souvent fondues dans celles des Directions innovation,

1 Voir notamment la grille de caractérisation de l'Avise qui peut constituer une base de travail

2 *Panorama 2015, Les actions de soutien à l'innovation sociale en Région*, Avise, juin 2015

développement économique et économie sociale et solidaire. Certaines Régions, comme la Bretagne par exemple, ont quant à elles fait le choix de répartir le budget dédié à l'innovation sociale dans les différentes annexes budgétaires concernées.

Aujourd'hui, dans le budget de la Région Île-de-France, l'innovation sociale relève **uniquement du budget "Action sociale, santé et famille"**. L'approche retenue par la Région Île-de-France présente l'avantage de la clarté et de la lisibilité. En revanche, le risque de cette approche budgétaire est de **ne pas exploiter tout le potentiel des innovations sociales et de passer à côté de nombre de projets innovants qui ne relèvent pas strictement du champ social mais du développement économique, de l'emploi, de l'énergie, des transports etc.**

Sans modifier la présentation du budget, il est toutefois proposé d'établir de manière régulière un bilan des aides attribuées par la Région aux innovations sociales, allant au-delà du seul champ de l'action sociale.

**Proposition n°2** : réaliser chaque année un **bilan des aides attribuées** par la Région au titre du soutien aux actions d'innovation sociale, **dans tous les champs d'action régionale** (transports, emploi, environnement, logement etc.) et pas seulement dans le champ sanitaire et social. Ce travail permettra de mieux mettre en valeur tout le potentiel des innovations sociales, en fonction des besoins auxquels elles répondent.

### *1.2.2. Identifier un élu en charge de l'innovation sociale et un référent au sein des services*

Le vote de la stratégie "Région solidaire" en juillet dernier et le lancement d'initiatives comme le "Social Business Club" ont permis à la Région de renforcer significativement sa visibilité dans le champ de la solidarité et du soutien à l'économie sociale et solidaire. Toutefois, plusieurs des personnes rencontrées dans le cadre de cette mission estiment que la Région Île-de-France gagnerait à **se positionner plus significativement dans le champ de l'innovation sociale, son action dans ce domaine étant assez mal connue alors même que des moyens importants y sont consacrés et que des projets importants sont soutenus.**

Il apparaît que les Régions le plus souvent citées comme étant particulièrement dynamiques en matière d'innovation sociale sont aussi celles qui comptent dans leur exécutif un élu en charge de ce sujet. L'innovation sociale figure ainsi dans la délégation de deux vice-présidents de Conseils régionaux (l'une est en charge de l'égalité, de l'innovation sociale, de l'ESS et de la vie associative ; l'autre est en charge de la rénovation urbaine, du logement, de l'innovation numérique et sociale). Enfin, dans une autre Région, une conseillère régionale est déléguée à l'innovation sociale et sociétale.

L'action menée par la Région Île-de-France en matière d'innovation sociale gagnerait en visibilité en apparaissant elle aussi dans la délégation d'un élu régional. Le budget "innovation sociale" et la stratégie Région solidaire - avec son volet innovations sociales - étant tous deux rattachés à la vice-présidence en charge des solidarités, de la santé et de la famille, l'option la plus pertinente pourrait consister **à élargir cette délégation à**

**l'innovation sociale - celle-ci étant entendue au sens large et non restreinte à la seule action sociale.** Au-delà d'une meilleure visibilité donnée à cette politique, l'ajout explicite de l'innovation sociale à cette délégation permettrait en interne à la vice-présidence de mener une action transversale et de faire émerger des projets répondant à des besoins aussi bien en termes de transports, que de logement, d'environnement etc.

Ce portage politique est donc essentiel : il permettrait de répondre à la fois à la question de l'identification et à celle de l'efficacité de la politique régionale de soutien à l'innovation sociale.

**Proposition n°3 : identifier au sein de l'exécutif régional un élu, doté d'une compétence transversale, en charge de piloter la stratégie régionale en matière d'innovation sociale** afin de donner davantage de visibilité à cette politique et faciliter le soutien aux projets. La vice-présidence en charge des solidarités, de la santé et de la famille pourrait ainsi être élargie à l'innovation sociale.

Pour être pleinement en capacité d'agir dans ce domaine, la vice-présidence doit pouvoir s'appuyer sur un agent référent sur cette question au sein de la Direction des solidarités, de la sécurité et de la modernisation, et pouvant traiter les innovations sociales dans toute leur diversité avec l'aide des autres directions régionales.

Cela permettrait, en outre, aux porteurs de projets d'identifier clairement un interlocuteur privilégié au sein de la Région Île-de-France. Parmi les difficultés majeures rencontrées aujourd'hui par les porteurs de projets figure en effet en première position l'accès aux personnes ressources au sein des institutions. Or, la capacité à offrir à un porteur de projet un point d'entrée unique et un suivi personnalisé sur le long terme constitue une condition indispensable à l'aboutissement et la réussite d'un projet.

Enfin, cela permettrait une meilleure articulation et une plus grande complémentarité entre la Région et les nombreux partenaires intervenant dans ce domaine (État, autres collectivités locales, structures d'accompagnement ou de financement...).

**Proposition n°4 : identifier un agent référent au sein des services régionaux,** travaillant avec l'ensemble des services concernés par l'innovation sociale et pouvant être le point d'entrée unique des porteurs de projets et le contact privilégié des partenaires de la Région.

## **2. Adapter les dispositifs régionaux aux spécificités de l'innovation sociale**

La nouveauté est au cœur de la définition de l'innovation sociale. Cela suppose d'abord, pour un tissu d'acteurs qui n'y est pas habitué, d'accepter la notion de risque et de construire les conditions propices à l'expérimentation en favorisant les remontées du terrain et en complétant les dispositifs régionaux existants.



## 2.1. Laisser du temps à l'expérimentation

De nombreuses fois, les acteurs rencontrés ont insisté sur la nécessité pour la Région d'adopter de nouvelles approches pour accepter la notion de risque entourant les expérimentations en matière d'innovation sociale. Pour permettre à des structures qui portent des solutions nouvelles de passer de l'idée à la réalisation, il faut admettre que l'innovation sociale consiste d'abord à expérimenter une idée, à tâtonner et à prendre des risques.

Accepter la prise de risque c'est aussi accepter le résultat du risque, autrement dit un possible échec. Comme en matière d'innovation technologique, l'expérimentation est au cœur même de l'innovation sociale et elle doit être pleinement accompagnée. Car l'expérimentation et avec elle un possible échec - dans une certaine mesure bien sûr - sont utiles pour définir les points de difficulté et les corriger. Ils permettent de repérer les éventuels "grains de sable" et d'y apporter des corrections ou des ajustements mais cela peut, bien sûr, nécessiter un certain temps.

Mettre en place une réelle politique de soutien à l'innovation sociale suppose inévitablement de **laisser du temps aux porteurs de projet pour aboutir à une solution pérenne**. La Région doit donc être capable d'aider des initiatives à se développer, d'en tirer un premier bilan et de **perpétuer ses financements, y compris sur un projet en rodage qui ne donne pas pleine satisfaction immédiatement**, si le porteur de projet a fait ce travail d'identification des lacunes de son projet et qu'il est capable de le faire évoluer.

**Proposition n°5** : adapter les dispositifs d'aide régionaux (plus précisément le règlement d'intervention "Innovation sociale" et le règlement d'intervention du dispositif Innov'up) pour accompagner davantage de **très jeunes structures** (ayant moins de deux ans d'existence) porteuses d'innovations sociales, notamment en ciblant les **phases de démarrage et d'expérimentation** des projets et en rendant les **règlements d'intervention plus lisibles et les démarches plus simples** pour de très petites structures qui n'ont souvent pas les moyens humains nécessaires pour répondre à des appels à projets qu'elles jugent trop complexes.

## 2.2. Valoriser l'impact social et environnemental des innovations sociales

L'effort qui a pu être conduit en matière d'innovation technologique, et qui est désormais largement admis, ne l'a pas forcément toujours été pour l'innovation sociale. Cela tient notamment à la difficulté de **mesurer l'impact des innovations sociales**. Si l'innovation dans un contexte marchand est facilement appréhendable en termes de revenus ou de gains d'efficacité, l'innovation sociale l'est moins car elle recoupe des aspects plus difficilement mesurables. Les innovations sociales doivent en effet être évaluées à l'aune de leurs impacts sociaux et environnementaux. La **notion de "coût évité"** est alors particulièrement pertinente, à l'instar de l'expérimentation "Territoires zéro chômeur de longue durée" qui insiste sur la baisse des dépenses induites par les conséquences sociales du chômage (logement, sécurité, santé etc.).

Si le besoin de sensibiliser les administrations publiques et la sphère de l'action sociale à l'acceptation du risque est évident, une transposition parfaite de ce qui peut exister pour l'innovation classique n'est toutefois pas souhaitable. Il faut en effet prendre **davantage en considération les multiples externalités** auxquelles peuvent conduire les innovations sociales dans leur évaluation.

Cela suppose, dans l'examen des projets, de regarder l'impact social ou environnemental (exemple : le taux de retour à l'emploi des bénéficiaires d'un dispositif) avant même le résultat économique attendu. En effet, comme le souligne l'Avise, les projets socialement innovants ont un retour sur investissement d'abord social et un retour sur investissement financier différé dans le temps<sup>1</sup>.

La récente modification du règlement d'intervention d'Innov'Up, qui a rendu éligibles à ce dispositif les projets relatifs à l'innovation sociale, va dans le bon sens. Il faudra toutefois que cette modification soit rendue pleinement opérationnelle, en s'appuyant sur une définition claire de l'innovation sociale, comme évoqué précédemment, et en sensibilisant particulièrement les services et les membres du jury au sujet - notamment aux besoins en termes d'amorçage - et en les incitant à ne pas comparer ces projets de façon «brute» avec des innovations technologiques.

**Proposition n°6** : mieux prendre en compte dans l'instruction des projets les **“coûts évités”** grâce à l'innovation sociale, et développer une méthodologie pour **évaluer leur impact social et environnemental**.

**Proposition n°7** : ouvrir davantage le dispositif Innov'up aux innovations sociales en **réservant une part des aides accordées aux projets socialement innovants** et en sensibilisant encore davantage les jurys aux spécificités de l'innovation sociale.

### 2.3. Reconnaître la diversité des structures porteuses d'innovations sociales

De même que l'innovation sociale ne se résume pas uniquement au champ de l'action sociale, **elle ne doit pas non plus être restreinte aux seules associations**. L'innovation sociale peut en effet être portée par tous types de structures (entreprises de l'économie classique, entreprises de l'ESS, entreprises sociales, entreprises à impact, associations, collectivités, fondations etc.).

Or aujourd'hui, l'aide régionale à l'investissement pour l'innovation sociale est ouverte aux associations, aux collectivités et à d'autres structures comme les fondations ou les groupements d'intérêt public mais pas à l'ensemble des entreprises, quel que soit leur statut.

A l'inverse, il pourrait également être intéressant d'ouvrir davantage le dispositif Innov'Up, aujourd'hui centré sur les TPE et PME, aux associations.

<sup>1</sup> *Mode d'emploi : L'innovation sociale*, Avise, juillet 2015

**Proposition n°8 : élargir les catégories de bénéficiaires** de l'aide régionale à l'investissement pour l'innovation sociale et du dispositif Innov'Up, pour soutenir les innovations sociales dans toute leur diversité, qu'elles soient portées par des associations ou des entreprises de toute nature.

#### 2.4. Partir des besoins du terrain

Le développement des innovations sociales passera nécessairement par un nouveau mode d'appréhension des problématiques émanant des territoires. A l'inverse des innovations classiques, les innovations sociales n'ont pas vocation à créer le besoin par l'en-vie. Elles doivent s'attacher à répondre à des besoins, déjà identifiés ou non. Il est donc nécessaire d'adapter la logique d'incubation et d'accompagnement des innovations en conséquence.

Alors qu'aujourd'hui la politique régionale consiste essentiellement à soutenir des projets existants pour les faire grandir ou essaimer, **une approche complémentaire pourrait être développée, consistant d'abord à identifier des besoins non satisfaits sur les territoires puis à développer des projets socialement innovants qui y répondent.**

Dans le plan d'action de la CRESS Île-de-France pour 2019, que la Région soutient, il est prévu une nouvelle action pour promouvoir l'ESS à l'échelle des bassins d'emploi et contribuer, par des actions dédiées, à son développement économique et aux créations d'emplois de ce secteur (une dizaine de bassins sont concernés dans un premier temps). Le lancement d'une action à l'échelle des bassins d'emploi pourrait à terme évoluer vers un modèle tel que celui déployé par la Région Bretagne, qui a mis en place un pôle ESS dans chacun de ses pays. Animés par la CRESS bretonne, ils doivent être soutenus par les collectivités locales et sont chargés d'identifier des projets, qui sont ensuite incubés (tout un process de conseil et de formation est mis en œuvre pour les aider à trouver un modèle économique viable ; les projets sont soutenus dans leur phase de démarrage, permettant de rassurer de potentiels partenaires). Ces pôles peuvent aussi lancer des **ap-pels à manifestation d'intérêt auprès des communes pour identifier les problématiques et besoins du territoire non couverts, puis ils identifient, sur le territoire, des structures capables de répondre à ces besoins.**

Dans la même logique, afin de rapprocher les entrepreneurs sociaux porteurs d'innovation des besoins existants, une initiative portée par l'Avise - en partenariat notamment avec la Caisse des Dépôts et le Commissariat général à l'égalité des territoires - se révèle particulièrement pertinente : celle de **"Fabriques à initiatives" (FAI)**. Ces fabriques doivent d'abord jouer le rôle d'observatoires actifs pour repérer les besoins des terri-toires sur lesquels ils sont situés afin de pouvoir identifier dans un second temps les so-lutions qui pourraient être expérimentées. Cette première phase vise ainsi à répertorier les besoins et les opportunités socio-économiques du territoire afin de pouvoir valider la pertinence d'une réponse sous forme d'entreprise sociale. Le second rôle des Fabriques à initiatives est de recruter et de qualifier un porteur de projet à même de pouvoir por-ter une expérimentation. Enfin, la fabrique continue d'accompagner l'expérimentation jusqu'à la création de l'entreprise sociale.

Cette initiative a ainsi la qualité de permettre le repérage de besoins non pourvus, ou pour lesquels les solutions existantes ne sont pas tout à fait satisfaisantes. Elle a en outre l'avantage de permettre de réduire les risques d'échecs au départ qui sont traditionnellement importants, notamment en apportant une garantie auprès des autres acteurs du territoire. De plus, elle ne substitue pas au rôle de l'entrepreneur social, qui demeure essentiel dans le processus d'innovation sociale. Enfin, elle a l'avantage de créer une dynamique collective pour trouver des solutions aux problèmes d'un territoire en rassemblant acteurs publics, privés, entreprises, associations, etc.

De cette expérience, il peut être tiré une préconisation : éviter l'écueil de l'"essaimage brut" auquel parfois ces tentatives peuvent mener. Si la transposition d'une innovation d'un contexte à un autre peut fonctionner, il est rare que cela soit sous une forme et avec des modalités identiques. Il est nécessaire de laisser l'entrepreneur social trouver la solution idoine. **Ce qui fonctionne sur un territoire donné ne sera pas forcément une solution pertinente sur un autre territoire.**

**Proposition n°9** : développer une ou plusieurs **"Fabriques à initiatives"** sur le territoire francilien, qui pourront avoir quatre fonctions :

- Repérer les besoins non ou mal satisfaits sur un territoire ;
- Valider la pertinence d'une réponse sous forme d'entreprise sociale ;
- Identifier un porteur de projet potentiel (soit une structure existante sur le territoire, soit un porteur individuel qui créera une structure avec les acteurs locaux) ;
- Accompagner le porteur de projet de l'idée jusqu'à la concrétisation du projet.

## 2.5. Proposer un accompagnement complet / différenciant aux porteurs de projets

### *2.5.1. Créer des couveuses pour permettre de tester les projets*

Parmi les porteurs de projets rencontrés dans le cadre de cette mission, beaucoup ont mis en avant la nécessité d'être accompagnés de manière globale pour mener à bien leur projet, et non seulement sur le plan financier. Cet accompagnement peut intervenir très en amont, par exemple par le biais de **couveuses**. Dans la vie d'un projet, la couveuse est la toute première structure d'accompagnement à laquelle un porteur de projets peut s'adresser puisqu'elle permet de tester une activité avant même que celle-ci ne soit juridiquement créée. Elles garantissent un cadre juridique et, le plus souvent, mettent des locaux à disposition des porteurs de projet. Viennent ensuite les incubateurs puis les accélérateurs qui ont vocation à faire grandir rapidement des projets qui présentent un fort potentiel de développement (à l'image de l'Accélérateur lancé par la Région en 2018, destiné à accompagner dix projets par an pour en faire les champions régionaux de l'ESS).

Le passage par une couveuse permet de tester une idée et ainsi de se donner toutes les chances de réussir dans la concrétisation d'un projet. C'est ainsi une manière de répondre à la problématique d'acceptation du risque évoquée plus haut et de rassurer de potentiels partenaires ; le taux de réussite d'une innovation sociale étant bien plus élevé lorsque le projet est bien encadré et accompagné. Or, il existe aujourd'hui très peu de structures de ce type, encore moins en petite et grande couronne.

**Proposition n°10** : travailler avec un partenaire sur un **diagnostic territorial** en petite et grande couronne pour identifier les territoires sur lesquels il serait pertinent d'implanter **des couveuses de projets entrepreneuriaux solidaires** (dans le cadre du dispositif régional pour la création de lieux d'innovation par exemple).

### 2.5.2. Proposer un prix régional pour valoriser des initiatives d'entrepreneurs sociaux et faciliter la recherche de financements

Dans le cadre de la stratégie "Région Solidaire", des "Victoires franciliennes de la solidarité" ont été créées. Chaque année, un prix doit être remis afin de valoriser des actions de solidarité et faciliter la recherche de financements pour les porteurs de projet. Le règlement d'intervention de ces Victoires propose aujourd'hui de remettre un prix dans chacune des 6 catégories suivantes : événements, engagement citoyen, promotion des talents, prix spécial Conseil régional des jeunes, prix jeune solidaire, et projet parrainé. Seules les associations sont aujourd'hui éligibles.

**Pour compléter ce dispositif et l'ouvrir à d'autres acteurs, une septième catégorie, appelée par exemple "entrepreneur social", ouverte aux entreprises (et pas seulement les entreprises de l'ESS) pourrait être ajoutée.** La Région pourrait décerner un 1er, 2e, et 3e Prix chaque année dans cette catégorie, afin de repérer davantage d'initiatives. Une thématique pourrait être définie chaque année, qui pourra être liée par exemple à la grande cause régionale annuelle déterminée par les élus régionaux.

Par ailleurs, le règlement d'intervention actuel prévoit que les projets retenus doivent être soutenus par la Région en année N-1 ou année N, ou non aidés par la Région mais parrainés par une structure associative soutenue. Il serait alors d'autant plus intéressant de rendre éligibles à ces Victoires **toutes les actions d'innovations sociales** soutenues par la Région ou parrainées par des associations, et non seulement les actions soutenues au titre du fonds pour l'innovation sociale (également créé par la délibération "Région solidaire").

**Proposition n°11** : par le biais des Victoires de la solidarité, via une nouvelle catégorie "entrepreneur social", **valoriser chaque année un petit nombre de projets socialement innovants**, portés par tous types de structures et répondant à la problématique identifiée par la grande cause régionale, afin de faciliter la recherche de financements pour les porteurs de projets.

## 3. Coordonner une dynamique régionale de développement de l'innovation sociale

### 3.1 Faire réseau

La CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France comptent parmi les structures les plus dynamiques en termes d'animation et de coordination des réseaux liés à l'ESS et à l'innovation sociale en Île-de-France.

Parmi leurs missions, figure notamment la co-animation du dispositif local d'accompagnement (DLA). Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, ce dispositif accompagne les structures employeuses de l'économie sociale et solidaire. Son rôle est d'établir un diagnostic partagé d'une structure d'utilité sociale et de ses activités, puis de proposer un plan de consolidation qui prend appui sur des accompagnements collectifs ou individuels. Cet accompagnement est pris en charge financièrement par le DLA, qui est le plus souvent gratuit pour la structure. Il appuie les associations sur l'ensemble de leurs problématiques : projet social et stratégique, gouvernance, gestion financière et gestion des ressources humaines, contribuant ainsi à leur professionnalisation. La CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France animent le dispositif au niveau régional et appuient les huit structures pilotes départementales<sup>1</sup>.

Ce dispositif, qui figure dans la loi depuis 2014, est animé au niveau national par l'Avise et dispose d'un budget de 28 M€. Il s'agit d'un dispositif très bien repéré par les acteurs de l'ESS et par les entreprises d'insertion par l'activité économique, qui accompagne chaque année 6500 structures.

**Plusieurs Conseils régionaux participent à la fois au pilotage et au financement de ce dispositif sur leur territoire.** Il fait actuellement l'objet d'une réflexion lancée par le Haut commissariat à l'ESS et l'innovation sociale pour l'adapter "aux nouveaux enjeux de l'ESS dans la perspective de la future programmation début 2020<sup>2</sup>". Plusieurs des acteurs rencontrés le jugent en effet trop court pour avoir un réel impact sur les structures ESS accompagnées et estiment qu'il doit être renouvelé ou transformé en un dispositif d'accompagnement des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sur une durée plus longue.

**Proposition n°12 : co-piloter la dynamique régionale de soutien à l'ESS et de l'innovation sociale en travaillant de manière plus étroite avec la CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France.** Cela peut passer par une participation de la Région au pilotage et/ou au financement du Dispositif local d'accompagnement porté par la CRESS Île-de-France et France Active Île-de-France, ou par une réflexion à mener avec ces acteurs sur un dispositif d'accompagnement sur une durée plus longue.

### 3.2. Poursuivre la dynamique de mise en relation des structures de l'ESS avec les entreprises dites "classiques"

En lançant en octobre 2018 le **Club social business**, la Région a impulsé une réelle dynamique de mise en relation des entreprises sociales avec des entreprises dites "classiques" et plusieurs coopérations ont déjà pu voir le jour grâce à ce dispositif. La création de ce club est partie de la volonté de la Région d'organiser la rencontre entre des structures qui proposent des réponses nouvelles à des besoins sociaux ou territoriaux d'une part, et des entreprises "classiques" qui souhaitent s'engager pour une économie plus responsable d'autre part.

1 PIE - Projets-19 pour Paris, Afile 77, BGE 78, Essonne Active, Hauts-de-Seine-Initiative, FOL 93, BGE ADIL pour le Val-de-Marne et Initiative95

2 Communiqué de presse du Ministère de la Transition écologique et solidaire, 2 octobre 2018

Une manière complémentaire d'organiser cette rencontre serait de **développer le mécénat de compétences au profit d'organisations à finalité sociale** - qui reste aujourd'hui assez peu développé en dehors des très grands groupes - en s'appuyant sur les grandes entreprises mais aussi sur les nombreuses PME présentes en Île-de-France. La stratégie "Région solidaire" met d'ailleurs en avant la volonté de la Région de diversifier ses modes d'intervention, "*par exemple en mettant en place des partenariats innovants ou encore en faisant appel au **mécénat qu'il soit financier ou de compétences***".

Enfin, l'engagement de la Région à mener des actions visant à **favoriser les consortiums entre des entreprises classiques (des grandes groupes aux PME) et des entreprises de l'ESS en vue de répondre aux appels d'offres régionaux** constitue sans doute une direction à suivre et un objectif à approfondir.

**Proposition n°13 : expérimenter un dispositif régional visant à développer le mécénat de compétences en Île-de-France.** Ce dispositif pourrait permettre d'identifier et de mettre en relation d'une part une entreprise (quelle que soit sa taille) souhaitant mettre à disposition ses collaborateurs auprès de structures d'intérêt général, et d'autre part des petites structures à finalité sociale souhaitant bénéficier d'un appui humain.

### 3.3. Partager les bonnes pratiques entre Régions et au-delà

Au cours de cette mission, **il est rapidement apparu difficile de partager les bonnes pratiques mises en œuvre par les Régions en matière de soutien à l'innovation sociale.**

L'Avise travaille depuis plusieurs années avec Régions de France sur l'économie sociale et solidaire (notamment à travers la newsletter "ESS en Région" qui vise à inspirer les Conseils régionaux en matière de politiques de soutien à l'ESS et à l'innovation sociale) et propose également régulièrement un panorama régional des actions de soutien à l'innovation sociale. Des échanges directs et réguliers entre les Régions pourraient permettre à ces dernières de s'inspirer davantage les unes les autres sur une politique qui se déploie de manière assez récente dans les Régions et qui n'est pas traitée de la même manière partout (les définitions de l'innovation sociale peuvent varier d'une Région à l'autre, tout comme les dispositifs mis en place pour la soutenir). Il pourrait également s'avérer intéressant d'identifier, sur un besoin spécifique, des solutions qui ont pu être déployées dans un autre territoire pour répondre à ce même besoin et de s'en inspirer pour développer une réponse adaptée aux spécificités territoriales. **La commission ESS de Régions de France pourrait être le lieu de ces échanges réguliers entre Régions sur le sujet de l'innovation sociale.**

**Proposition n°14 : coordonner un travail d'échanges d'informations et de bonnes pratiques entre Régions en matière d'innovations sociales.**

## 4. Mobiliser toutes les possibilités de financement

### 4.1 Mobiliser le fonds pour l'innovation sociale prévu dans la stratégie "Région solidaire"

La stratégie «Région Solidaire» a permis d'acter la mise en place d'un fonds pour l'innovation sociale. Celui-ci se veut être un véritable **concours associatif** ayant pour objectif de soutenir des **projets de la société civile**, innovants et ambitieux, à même de donner corps aux objectifs de la Région solidaire. Ce fonds devrait ainsi permettre :

- D'encourager et de jouer un rôle d'accélérateur des actions conduites en matière d'innovations sociales et de mobilisations citoyennes par des acteurs de terrain engagés ;
- De démultiplier l'intervention régionale par la mobilisation de partenaires privés ;
- D'alléger les procédures pour les structures qui se porteront candidates.

Via ce nouveau fonds, il s'agit de soutenir des projets qui n'arrivent pas, malgré leur intérêt, à trouver leur place dans les appels à projets thématiques régionaux. Sélectionnés par un jury de personnalités exemplaires pour leur engagement, issues des sphères publiques et privées, sur le mode du dispositif culturel "Forte", les projets pourraient se voir attribuer un label régional "Région solidaire" et un soutien financier, jouant un rôle d'amorçage.

Ce nouveau dispositif répond à un besoin plusieurs fois exprimé par des porteurs de projets rencontrés dans le cadre de cette mission, celui de **disposer d'un "label qualité régional"**. Au delà de son rôle de financeur, la Région peut en effet également "impulser" des projets, comme elle le fait par exemple dans le cadre du club Social business. Ce label «Région solidaire», signe de la reconnaissance de la qualité du projet par la Région, sera sans doute une manière, pour les porteurs de projet, d'obtenir plus facilement des fonds de la part des financeurs classiques (fondations etc.). Mais afin d'en faire **un dispositif résolument tourné vers les innovations sociales, et soutenir financièrement des initiatives relevant pleinement de cette démarche, plusieurs ajustements sont proposés.**

**Proposition n°15 :** faire du fonds pour l'innovation sociale un dispositif de soutien à des projets relevant pleinement de cette démarche :

- En travaillant au préalable à une définition partagée de l'innovation sociale (cf. proposition n°1) avec des critères d'identification des projets socialement innovants ;
- En l'ouvrant à toutes structures porteuses d'innovations sociales, sans le restreindre aux seules associations (cf. proposition n°8) ;
- En soutenant une part de projets très jeunes, ayant moins de deux ans d'existence (cf. proposition n°5) ;
- En soutenant des projets dans de multiples secteurs et non seulement dans le champ social (cf. proposition n°2).

### 4.2. Recourir au financement participatif

Pour aller un peu plus loin, l'Île-de-France pourrait se démarquer des autres Régions en proposant aux porteurs de projet des solutions de financement originales couplées à un accompagnement personnalisé dans la concrétisation du projet. La Région pourrait ainsi initier une démarche inédite de financement participatif à l'échelle de l'Île-de-France pour soutenir des projets socialement innovants développés sur le territoire. Cette dé



marche aurait l'avantage **d'impliquer les Franciliens de manière concrète dans les projets d'innovation sociale, de leur faire connaître des initiatives originales** répondant à leurs préoccupations ou besoins et, pour les contributeurs, de **s'approprier les projets** (une contribution financière induit une contrepartie pour le donateur, et entraîne souvent l'envie de participer concrètement au projet sur le terrain).

La Région pourrait s'appuyer pour cela sur une **plateforme de crowdfunding** et s'entourer de **partenaires capables d'accompagner les porteurs de projets**. La Région pourrait choisir une thématique (par exemple les mobilités, la silver économie, l'énergie, le numérique etc.) et sélectionner sur ce thème un certain nombre de projets (prioritairement des projets soutenus dans le cadre du fonds pour l'innovation sociale) puis les soumettrait au financement participatif. Le fait d'avoir été choisis par la Région leur apporterait une certaine notoriété auprès des Franciliens et faciliterait leur recherche de financements. Les porteurs de projets seraient accompagnés à la fois par une plateforme de crowdfunding pour mener à bien leur campagne de financement, puis par des partenaires pour concrétiser leur projet. La Région pourrait, elle aussi, contribuer au financement des projets (par exemple sur la base d'1€ de don = 1€ d'aide régionale).

La Métropole européenne de Lille a mené une opération de ce type entre fin 2017 et fin 2018. La Région Île-de-France pourrait envisager une action similaire, à plus grande échelle, et qui pourrait se dérouler en 6 étapes :

- Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt auprès des plateformes de financement participatif pour sélectionner le partenaire qui travaillera avec la Région sur cette opération ;
- Choix d'une thématique et sélection des projets ;
- Recherche de partenaires : Universités, entreprises, services de l'État...
- Déploiement d'un programme d'accompagnement des porteurs de projet avec la plateforme de *crowdfunding* ;
- Lancement d'une campagne de financement participatif, avec la création d'un site dédié à la présentation des projets retenus par la Région et une communication large auprès des Franciliens accompagnée d'un portage politique ;
- Mise en place d'un accompagnement de long terme mené par des entreprises partenaires.

Dans le cas de l'opération menée par la Métropole européenne de Lille, neuf projets sur dix ont atteint leur objectif de financement, et deux projets l'ont largement dépassé.

**Proposition n°16** : en partenariat avec une plateforme de *crowdfunding*, lancer une **campagne de financement participatif** pour soutenir des projets franciliens répondant à une problématique identifiée.

### 4.3. Mobiliser les fonds européens

Au niveau européen aussi, l'innovation sociale est un sujet transversal traité par plusieurs directions générales de la Commission européenne et que l'on retrouve ainsi dans plusieurs programmes communautaires dans lesquels les définitions utilisées sont parfois sensiblement différentes.

Les Fonds européens structurels et d'investissement (FESI) - le **FSE** et le **FEDER** en particulier - représentent une importante source de financement pour les projets socialement innovants.

D'autres programmes sont également mobilisables, dont :

- Le programme-cadre recherche et innovation "**Horizon 2020**" qui soutient notamment des actions de recherche et d'innovation sur le thème des "Sociétés inclusives, innovantes et réflexives" ;
- Le **programme pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI)**, géré par la commission européenne et visant à promouvoir un niveau élevé d'emplois durables et de qualité, à garantir une protection sociale correcte et adéquate, à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et à améliorer les conditions de travail. Il comprend trois volets, dont l'un vise un meilleur accès au financement pour les entreprises sociales (volet Micro-finance et entrepreneuriat social).

D'autres initiatives lancées par la Commission européenne ou d'autres acteurs européens peuvent également être intéressants, comme par exemple :

- **Le Prix Européen de l'Innovation Sociale** décerné par la Commission européenne, qui porte sur un thème différent chaque année. En 2018, le thème du Prix était "Repenser local". Trois lauréats se sont vus attribuer un Prix d'un montant de 50.000€ ;
- **Le Concours pour l'Innovation sociale** de l'Institut de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) : lancé en 2012, il vise à récompenser et parrainer des entrepreneurs européens dont l'ambition première est d'avoir un impact social, éthique ou environnemental.

Pourtant, ces possibilités de financement restent peu connues des porteurs de projets et difficilement accessibles, compte tenu de la lourdeur des démarches, en particulier pour de petites structures.

**Proposition n°17** : engager une réflexion régionale pour rendre les fonds européens plus accessibles aux porteurs de projets :

- Faire du développement de l'innovation sociale un **axe fort du programme opérationnel régional FEDER-FSE 2021-2027** ;
- **Communiquer davantage** sur les financements européens mobilisables auprès des porteurs de projets et des structures qui les accompagnent ;
- Travailler à un **nouveau dispositif** régional permettant de faciliter l'accès des porteurs de projets aux financements européens.

#### 4.4. La piste des contrats à impact social

Les contrats à impact social sont d'inspiration anglo-saxonne : les “social impact bonds” sont conçus comme des mécanismes visant à financer des actions à portée sociale en faisant appel à des fonds privés. Les projets ont davantage une vocation préventive que réparatrice. C'est une des réponses imaginées aux conséquences de la crise financière de 2008, avec d'un côté l'explosion des besoins sociaux et l'intérêt d'une économie sociale et solidaire forte pour y répondre, et de l'autre la difficulté de la puissance publique en générale à y répondre avec réactivité et efficacité.

L'élaboration d'un contrat à impact social suit plusieurs étapes :

- Manifestation et identification par les **pouvoirs publics** d'un besoin social, et diffusion d'un appel à projet par la collectivité publique ;
- Mise en relation d'**un opérateur de l'économie sociale et solidaire** avec un **investisseur** pour répondre à l'appel à projet ;
- Évaluation de l'impact social et de l'efficacité de la réponse apportée par l'opérateur au problème social initial par un **évaluateur indépendant** ;
- Remboursement de l'apport initial de l'investisseur par la collectivité publique sous forme de titres obligataires et versement d'une rémunération variable dépendant des économies réalisées (calculé en fonction des économies que le dispositif a générées pour la collectivité publique) ;
- En cas de réussite, essaimage du projet à un plus grand nombre de bénéficiaires.

Le système permet à l'État ou à la collectivité territoriale de s'assurer de l'efficacité de la dépense qu'elle engage du fait que le remboursement intervient a posteriori, à l'inverse même d'une subvention intervenant a priori dont on ne peut jamais être absolument certain du résultat réel sur l'économie. Ici le risque financier est pris en charge par l'investisseur. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, la collectivité ne sera pas tenue de rembourser l'investissement.

Ils sont innovants à au moins deux titres : ils permettent d'investir et de lever des fonds privés pour financer la prise en charge des sujets sociaux mêmes les plus compliqués, et de mesurer l'efficacité de l'action entreprise. Ils reposent sur une logique gagnant-gagnant dans laquelle le risque est porté par le financeur privé, la collectivité ne reversant que les économies budgétaires effectivement générées par le programme.

Le Haut commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale indique qu'à ce jour 120 projets ont été financés dans plus de 20 pays grâce aux contrats à impact social, pour un total de près de 400 millions d'euros investis et plus d'1 million de bénéficiaires dans les pays développés ou en voie de développement. En France, le dispositif a fait son entrée avec la loi ESS de 2014 mais jusqu'en début d'année, seuls trois contrats avaient été signés<sup>1</sup>. En mars dernier, trois nouvelles signatures<sup>2</sup> ont été annoncées par le Haut commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, qui souhaite simplifier et raccourcir les démarches, notamment **pour faciliter le recours des collectivités à ce type de contrats, qui pose aujourd'hui des questions en termes d'écriture**

1 Avec pour porteurs de projets Apprentis d'Auteuil, l'Adie et Solidarités nouvelles face au chômage

2 Avec pour porteurs de projets Wimoov, La cravate solidaire et Article 1

**budgetaire notamment.** Ainsi, le Pacte pour la croissance de l'ESS présenté par le gouvernement en novembre dernier annonce vouloir "*relancer dès 2020 un programme ambitieux de contrats à impact social en les adaptant aux collectivités territoriales*". Dans cette optique, une mission a été confiée par Christophe Itier à Frédéric Lavenir, Inspecteur Général des Finances et président de l'ADIE.

**Proposition n°18** : se rapprocher du gouvernement pour **étudier la possibilité pour la Région d'utiliser les contrats à impact social** pour financer des projets socialement innovants, et lever les freins actuels notamment en termes d'écriture budgétaire.

#### 4.5. S'associer à d'autres acteurs pour financer des projets en phase d'amorçage

Plusieurs initiatives existent déjà pour financer des projets socialement innovants, notamment dans leur phase d'amorçage. La Région, plutôt que de créer un dispositif ad hoc, pourrait s'associer à ces démarches pour démultiplier leur impact.

L'une de ces initiatives a été lancée fin 2014 par l'État, au titre des Investissements d'avenir, et l'Association des Régions de France à travers l'expérimentation d'un **Fonds d'innovation sociale (FISO)** géré par Bpifrance. Neuf Régions s'étaient portées volontaires pour y participer.

En novembre dernier, le Haut commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale a annoncé la mise en place d'un **FISO 2** représentant au total environ **21 millions d'euros d'investissement d'ici 2022, pour l'amorçage et le financement de 200 projets d'innovation sociale, en partenariat avec les Régions volontaires.** Selon Bpifrance, les projets sélectionnés se verront attribuer des montants variables, au minimum 30.000€ sous forme d'avance récupérable, et 50.000€ à taux zéro.

Une autre de ces initiatives est menée par France Active, à travers un fonds d'amorçage financé essentiellement par le secteur privé mais auquel certaines Régions apportent une contribution sur leur territoire. Une participation de la Région Ile-de-France permettrait de soutenir davantage de projets identifiés comme prometteurs.

Dans ces deux cas, un investissement même relativement modeste de la Région pourrait avoir des retombées très positives sur ces projets.

**Proposition n°19** : développer de nouveaux liens avec des partenaires proposant déjà des outils de financement de projets socialement innovants. Il pourrait par exemple s'agir de participer **à la deuxième génération du Fonds d'investissement dans l'innovation sociale (FISO 2)** lancée par le Ministère de la Transition écologique et solidaire et Bpifrance pour contribuer à l'amorçage et au financement de projets innovants ou de contribuer au fonds d'amorçage de France Active.

# ANNEXES



Conseil régional

La Présidente

Saint-Ouen, le **18 SEP. 2018**

Réf : D18-4456

**Madame Philippine LANIESSE**  
**Conseillère Régionale d'Ile-de-France**  
**57 rue de Babylone**  
**75007 Paris**

Madame la Conseillère régionale,

*Chère Philippine,*

La solidarité et le soutien aux Franciliens les plus fragiles constituent des engagements forts de la majorité pour lutter contre les inégalités sociales et territoriales. C'est pourquoi, j'ai souhaité, dès le début de la mandature, que nous puissions répondre aux besoins sociaux et aux attentes des Franciliens en proposant différents dispositifs pour une Région plus solidaire.

Convaincue que la Région a un rôle majeur à jouer dans le soutien à l'innovation, y compris dans le champ de la solidarité, j'ai souhaité en particulier que nous puissions soutenir des projets présentant un caractère d'innovation sociale dans les domaines de l'aide alimentaire et de l'hébergement.

Pour aller encore plus loin, nous avons proposé, avec Farida Adlani, un Pacte pour une Région solidaire à l'occasion de la séance plénière du mois de juillet. L'un des volets de ce pacte porte pour ambition de faire de l'Ile-de-France une « terre d'engagements et d'innovations sociales ».

C'est dans ce cadre que j'ai souhaité vous confier une mission visant à renforcer le soutien du Conseil régional aux projets sociaux innovants, en particulier dans les champs de l'hébergement d'urgence, de l'accès ou du maintien dans le logement, et plus largement de l'aide aux personnes en situation de grande précarité.

Votre mission consistera dans un premier temps à délimiter les contours de l'innovation sociale et à proposer des critères d'identification afin de repérer les projets que la Région pourrait soutenir. Une attention particulière pourra notamment être apportée aux projets présentant un caractère innovant dans la réponse qu'ils apportent à un besoin social, dans les effets positifs qu'ils produisent en termes économiques, sociaux ou environnementaux, dans leur mode d'organisation, de financement ou encore dans la diversité des acteurs qu'ils impliquent (bénéficiaires, acteurs publics et privés du territoire etc.).

.../...

**Conseil régional**  
2 rue Simone Veil – 93400 Saint-Ouen  
Tél. : 01 53 85 63 10  
[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)

Il sera également nécessaire d'établir un diagnostic et une évaluation des dispositifs régionaux existants en matière de soutien à l'innovation sociale. Vous identifierez ainsi les freins mais aussi les leviers sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour renforcer l'efficacité de nos actions. Des propositions pourront notamment être faites pour faire évoluer le dispositif régional de soutien aux actions d'innovation sociale afin de mieux exploiter tout son potentiel et de soutenir un plus grand nombre de projets.

Vous réfléchirez enfin aux mesures que la Région pourrait prendre pour faciliter l'accès des acteurs de l'innovation sociale au financement régional. Dans ce cadre, vous contribuerez notamment à la réflexion sur la mise en place d'un fonds pour l'innovation sociale destiné à soutenir les meilleurs projets, prévu dans le Pacte pour une Région solidaire.

Afin d'associer le plus grand nombre possible d'acteurs à cette réflexion et de recenser toutes les bonnes pratiques, vous pourrez auditionner des structures engagées dans des projets innovants.

Pour cette mission, que vous effectuerez en lien permanent avec Farida Adlani, vous pourrez vous appuyer sur les services de l'administration régionale, en particulier la direction des solidarités.

Je vous remercie de bien vouloir me remettre vos premières propositions pour le mois de décembre.

Je vous prie d'agréer, Madame la Conseillère régionale, l'expression de ma haute considération.

*Bravo Féi,*



**Valérie PÉCRESSE**

# LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

<b>JEAN-PHILIPPE ACENSI</b>	<b>PRÉSIDENT, BLEU BLANC ZÈBRE</b>
<b>FARIDA ADLANI</b>	<b>VICE-PRÉSIDENTE CHARGÉE DES SOLIDARITÉS, DE LA SANTÉ ET DE LA FAMILLE, CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>RAFAEL ANDREOTTI</b>	<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, CRIPS</b>
<b>CÉDRIC ARCOS</b>	<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT PÔLE POLITIQUES MS3, CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>HUGO ARNAUD</b>	<b>RESPONSABLE COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT, EMMAÛS DÉFI</b>
<b>OBEN AYYILDIZ</b>	<b>DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, REC INNOVATION</b>
<b>JEAN-MARC BORELLO</b>	<b>PRÉSIDENT, GROUPE SOS</b>
<b>ANNIE BOYER-GOUBA</b>	<b>PRÉSIDENTE, ASSOCIATION ACT'ENS</b>
<b>SÉBASTIEN CHAILLOU</b>	<b>DIRECTEUR, CRESS ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>GAËTAN FRISCOURT</b>	<b>CHARGÉ DE MISSION PARTENARIATS, MÉTROPOLÉ EUROPÉENNE DE LILLE</b>
<b>CLAIRE GÉRAULT</b>	<b>CHARGÉE DE PROJETS, ASSOCIATION ACT'ENS</b>
<b>LAURENT GRANDGUILLAUME</b>	<b>PRÉSIDENT, ASSOCIATION TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE</b>
<b>YANN JOSEAU</b>	<b>CONSEILLER AUPRÈS DU HAUT-COMMISSAIRE, HAUT-COMMISSARIAT À L'ESS ET À L'INNOVATION SOCIALE</b>
<b>PATRICK KARAM</b>	<b>VICE-PRÉSIDENT CHARGÉ DES SPORTS, DES LOISIRS, DE LA JEUNESSE, DE LA CITOYENNETÉ ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>CÉCILE LECLAIR</b>	<b>DIRECTRICE GÉNÉRALE, AVISE</b>



# LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

<b>JONATHAN LEVEUGLE</b>	<b>DIRECTEUR, FRANCE ACTIVE ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>JULIEN LOYER</b>	<b>DIRECTEUR GÉNÉRAL, BLEU BLANC ZÈBRE</b>
<b>SYLVIE MARIAUD</b>	<b>DÉLÉGUÉE SPÉCIALE CHARGÉE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE</b>
<b>GILLES MIRIEU DE LABARRE</b>	<b>ADJOINT AU HAUT-COMMISSAIRE, HAUT-COMMISSARIAT À L'ESS ET À L'INNOVATION SOCIALE</b>
<b>ANNE PATAULT</b>	<b>VICE-PRÉSIDENTE EN CHARGE DE L'ÉGALITÉ, DE L'INNOVATION SOCIALE, DE L'ESS ET DE LA VIE ASSOCIATIVE, CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE</b>
<b>ALICE QUATREPOINT</b>	<b>CHARGÉE DU PROJET JEUNES ENTREPRENEURS DE SANTÉ, CRIPS</b>
<b>THIBAULT RENAUDIN</b>	<b>DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, BLEU BLANC ZÈBRE</b>
<b>SARAH ROBIN</b>	<b>CONSEILLÈRE INTERNATIONALE, EUROPE ET RELATIONS AVEC LES ÉLUS, HAUT-COMMISSARIAT À L'ESS ET À L'INNOVATION SOCIALE</b>
<b>OLIVIER SANCH</b>	<b>RESPONSABLE COLLECTIVITÉS ET ACTEURS PUBLICS, KISSKISSBANKBANK</b>
<b>RÉMI TRICART</b>	<b>DIRECTEUR, EMMAÛS DÉFI</b>

# REMERCIEMENTS

**LES SERVICES DU CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE**

**PIERRE-JEAN BATY, PAULINE RIBÉROL, MARTIN GALLIC ET ANNE LEJON,  
COLLABORATEURS DU GROUPE DU CENTRE ET DES DÉMOCRATES**

**CÉDRIC DAUMAS, CHARGÉ DE MISSION À ÎLE-DE-FRANCE EUROPE**

**ET À L'ENSEMBLE DES PERSONNES RENCONTRÉES QUI ONT BIEN VOULU  
ME FAIRE PART DE LEUR EXPERTISE ET DE LEURS EXPÉRIENCES**



GROUPE  
**CENTRE &  
DÉMOCRATES**

**île de France**

Contact : [centreetdemocrates@iledefrance.fr](mailto:centreetdemocrates@iledefrance.fr)