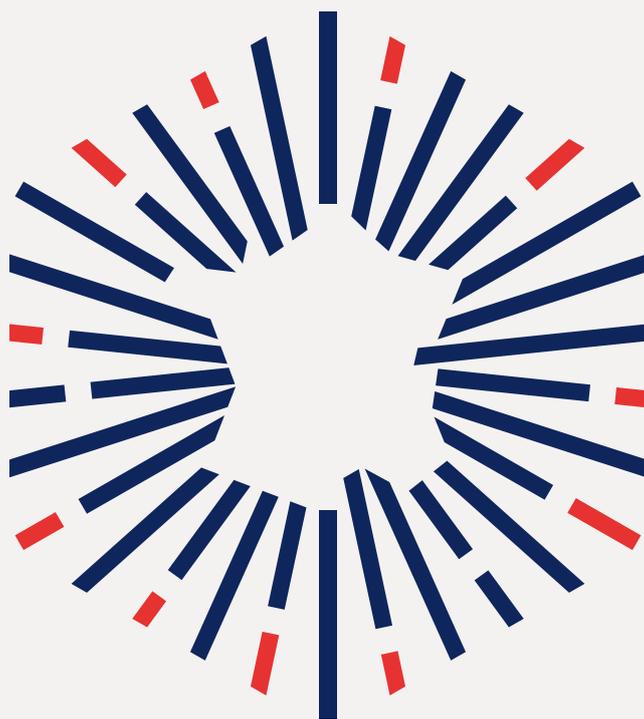
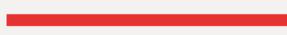


Livre blanc de l'innovation sociale



**LA FRANCE
S'ENGAGE**

2024



2034



POURQUOI CE LIVRE BLANC ?

Ce *Livre blanc de l'innovation sociale* s'adresse à toutes celles et tous ceux qui, loin des regards désabusés voire désespérés posés sur les temps que nous vivons, restent convaincus que le progrès social demeure l'horizon de l'humanité. Il concerne, en particulier, celles et ceux qui ont la responsabilité de le généraliser : l'État, les collectivités, les entreprises, les acteurs du monde de l'économie sociale et solidaire et les citoyens.

Il répond à la question que l'on entend aussi bien dans le murmure de nos consciences que dans la discussion d'un conseil d'administration : **comment mieux aider ceux qui ont décidé de s'engager et qui inventent de nouvelles formes de solidarité et d'émancipation ?**

Ce Livre blanc est donc une invitation à entrer dans la fabrique du progrès social, comme une suite plus opérationnelle du Récit d'impact de *La France s'engage*. Après avoir rendu compte des formidables avancées sociales portées par nos 204 lauréats depuis 10 ans, de leurs effets concrets sur les vies humaines et de l'impact positif qu'avait eu sur elles l'action de *La France s'engage*, il fallait bien se demander comment, collectivement et concrètement, nous pouvions faire mieux pour les amplifier.

SOMMAIRE

03 Pourquoi ce Livre blanc ?

06 Il n'y a pas de progrès sans innovation sociale

10 Écouter les acteurs

17 La juste part de l'État et des collectivités

26 L'engagement indispensable des entreprises

36 Et le citoyen dans tout ça ?

38 Innover dans l'innovation sociale

46 **67 propositions pour construire l'innovation sociale de demain**

61 Les combats à mener vus par nos lauréats

71 Il n'y a pas d'innovation sociale sans engagement

72 L'intelligence collective au cœur de l'élaboration de ce Livre blanc
& Remerciements

Nous avons d'abord interrogé nos lauréats, acteurs de terrain et inventeurs du progrès social et recueilli près de 2 500 réponses. Nous avons aussi entendu les paroles de leurs partenaires (hauts fonctionnaires, cadres dirigeants d'entreprise, élus, chercheurs, syndicalistes, etc.) à travers des ateliers collectifs et des entretiens individuels.

Ce Livre blanc, composé à plusieurs mains, est donc un chant choral qui fait entendre des centaines de voix, et non celle, officielle, de la Fondation *La France s'engage*.

Loin d'être un point d'arrivée, il est un point de départ qui mérite d'être débattu, discuté. Il reste encore à le réduire ou à l'augmenter, à faire des choix, à décider des priorités. Chacun est appelé à s'en saisir dans son administration, son mouvement politique, son entreprise, son syndicat, sa commune, sa famille.

Un grand nombre de ses propositions sont réalisables, maintenant, facilement et sans financement spécifique, d'autres peuvent être plus radicales, encore inenvisageables au regard des lois et des réglementations existantes. Plus qu'une préconisation figée, elles dessinent un chemin.

Comment, collectivement et concrètement, pouvons-nous faire mieux pour amplifier les avancées sociales portées par les lauréats de *La France s'engage*, actuels et à venir, dans les 10 prochaines années ?

« C'est votre jour de chance ! Le Génie sort de sa lampe et vous accorde 3 vœux, sans limite, pour développer votre organisation. Quels sont-ils ? »

C'est à partir des réponses de nos 204 lauréats à cette question que ce Livre blanc a pris forme. Il propose des pistes d'analyse et de travail ainsi que des propositions concrètes.

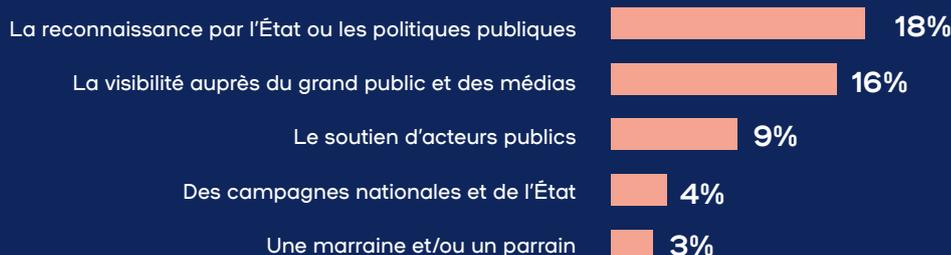
Pour que ces vœux se concrétisent et permettent à l'innovation sociale d'atteindre demain son plein potentiel de transformation sociale.

LES VŒUX DE NOS LAURÉATS

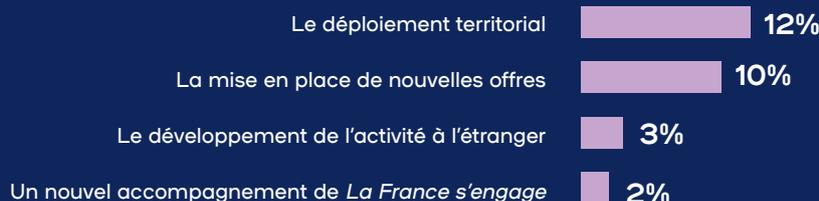
Un accès à des financements de qualité



La visibilité et la reconnaissance de leurs actions



La poursuite de l'essaimage de leurs activités



De meilleures conditions de travail et de fonctionnement



L'amélioration de l'écosystème et des modalités de partenariat



Une prise de conscience généralisée



IL N'Y A PAS DE PROGRÈS SANS INNOVATION SOCIALE



Il n'y a pas de progrès et pas d'histoire sans innovation sociale. Une humanité qui ne saurait générer de l'innovation sociale serait condamnée. Elle ne parviendrait pas à faire face aux nouveaux défis et finirait par régresser. L'innovation n'est pas un « plus » que l'on ajouterait, c'est le moteur, le combustible du progrès et de l'avancement des sociétés.



Jean-Jacques Aillagon,
ancien Ministre de la Culture

Si l'innovation sociale est génératrice de progrès, elle n'en demeure pas moins une notion mouvante et peu étudiée en tant que telle, y compris - et c'est un paradoxe - par les sciences sociales et économiques. La définir et la délimiter sont ardues : elle peut désigner autant une pure abstraction conceptuelle que des réalisations très concrètes. Nous faisons pourtant le pari que cette discussion est une première condition pour la rendre plus visible au sein de l'espace public : **« À la fois en tant que spécialiste de la communication et observatrice extérieure, je fais le constat que personne ne sait ce qu'est l'innovation sociale. S'il y avait une priorité, ce serait d'installer cette notion dans le débat public. »**

Mayada Boulos, co-présidente de Havas Paris.

Sans méconnaître les discussions académiques sur le sujet, mais en partant plutôt des réalités de terrain remontées par les artisans de l'innovation sociale, notre premier effort consistera donc à mettre en discussion une définition pragmatique et collective de l'innovation sociale.

Une définition par l'économie sociale et solidaire ?

Dans la réalité, ce sont pour l'essentiel des structures de l'économie sociale et solidaire qui portent, en France, les projets d'innovation sociale. Par glissement, le lien entre les termes d'innovation sociale et d'économie sociale et solidaire s'est imposé comme une évidence qui associe implicitement l'une à l'autre.

Cette corrélation a d'ailleurs conduit le législateur à donner une définition officielle de l'innovation sociale au sein de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014. L'article 15 dit :

- **« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :**
 - 1°** Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;
 - 2°** Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale. »

Il est pourtant notable qu'aucune personne interrogée pour ce Livre blanc n'a opté pour une définition par les statuts de l'ESS. « L'enfermer dans des statuts serait une erreur », déclare ainsi Thierry Pech, directeur général du think tank Terra Nova.

S'il y a indubitablement de l'innovation sociale chez les structures relevant de l'ESS, il y en a aussi - et il doit y en avoir plus - au sein des collectivités locales, des institutions publiques et des entreprises classiques.

D'autres éléments entrent donc en jeu.

En écoutant les acteurs ?

L'approche de *La France s'engage* n'est pas tant de caractériser sémantiquement ou statutairement l'innovation sociale que de s'intéresser aux effets produits sur les bénéficiaires.

Nous avons interrogé nos lauréats sur ce qu'ils ont réussi à accomplir que ni l'État, ni les pouvoirs publics, ni l'économie de marché n'ont réussi à réaliser.

Trois tendances se dessinent à partir de ces réponses :

- **Faire coopérer et travailler ensemble une grande diversité d'acteurs**
- **Répondre aux besoins de personnes oubliées de manière plus individualisée et plus innovante**
- **Être au plus proche des territoires**

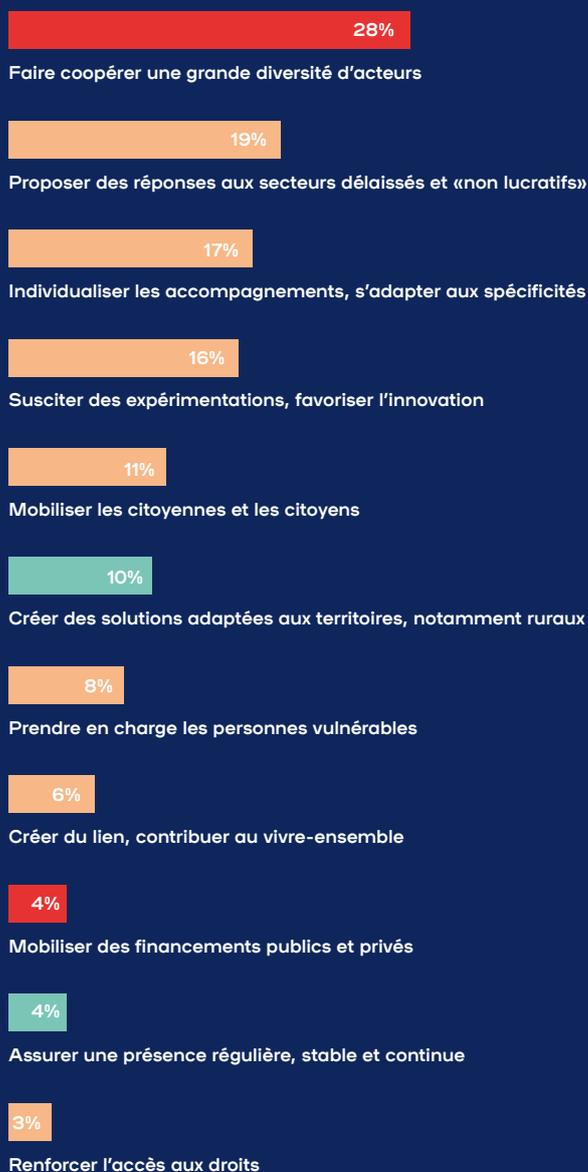
Elles définissent autant qu'elles incarnent une innovation sociale de terrain.

L'INNOVATION SOCIALE EST COLLECTIVE ET NAÎT DE LA COOPÉRATION CITOYENNE ET INSTITUTIONNELLE

L'innovation sociale repose sur une caractéristique singulière : sa dimension collective, ainsi que le formule Mohamed Gnabaly, maire de L'Île-Saint-Denis : « L'innovation sociale naît exclusivement dans les interstices, entre acteurs tiers ».

On peut en ce sens considérer que l'innovation sociale se détermine par sa dimension partenariale. Elle opère en mode multi-acteurs pour répondre à des besoins non pourvus par chacun des acteurs pris individuellement.

CE QUE NOS LAURÉATS ONT ACCOMPLI QUE NI L'ÉTAT, NI LES POUVOIRS PUBLICS, NI L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ N'ÉTAIENT PARVENUS À RÉALISER



- Faire coopérer et travailler ensemble une grande diversité d'acteurs
- Répondre aux besoins de personnes oubliées de manière plus individualisée et plus innovante
- Être au plus proche des territoires

Cette conception induit la nécessité d'un ensemblier (« broker »), jouant le rôle de chef d'orchestre, car tout système multi-acteurs implique une coordination.

Thierry Pech illustre cette approche par l'évocation des projets éoliens portés par des sociétés en coalition avec des communautés de citoyens engagés, affirmant une vision de l'innovation sociale qui repose sur la mobilisation locale et sur la participation active de ces citoyens, en lien avec les pouvoirs publics et les entreprises privées.

Dans le même esprit, Jean-Jacques Aillagon rappelle comment, face à des événements mobilisant l'émotion d'une communauté, les citoyens se rassemblent pour s'entraider. Ces ferments de solidarité de proximité montrent que l'innovation sociale sait s'appuyer sur les réseaux existants et les dynamise, renforçant le tissu social et la capacité collective à répondre aux crises. C'est un véritable « "tourbillon collectif" : elle prend racine dans les dynamiques de groupes, s'alimente par les contributions individuelles qui produisent un bien commun et nourrit les collectivités en retour. Le collectif en est donc la source et le bénéficiaire. »

NOUVEAUTÉ, AMÉLIORATION OU RUPTURE MAIS TOUJOURS AU SERVICE DES FEMMES ET DES HOMMES

L'innovation sociale se distinguerait aussi par son caractère novateur, par ce qu'elle apporte comme solutions inédites aux problèmes sociaux ou environnementaux non résolus. Cela induit un choix de méthodes, de processus ou de formes d'organisation qui se différencient de l'existant.

Cette approche, qui paraît de bon sens, comporte aussi le risque d'ériger l'innovation en finalité. Or, il est possible de produire une utilité sociale sans nouveauté radicale ou invention. Christophe Robert, Délégué général de la Fondation Abbé Pierre, rappelle ainsi : « À trop vouloir chercher quelque chose de nouveau, on perd parfois de vue l'essentiel : entendre des signaux faibles, chercher des réponses adaptées. »

L'innovation sociale agirait alors de manière progressive, graduée, en transformant peu à peu les systèmes existants pour les rendre plus équitables, durables et inclusifs. Au lieu de briser les structures actuelles, elle les ajuste ou les améliore, créant ainsi un changement systémique à long terme.

François Hollande, ancien Président de la République et Président de la Fondation *La France s'engage*, s'inscrit dans cette définition de l'innovation sociale en précisant qu'elle « ne correspond pas une innovation de rupture, mais à une innovation qui va progressivement élargir le progrès. »

Si l'on suit, au contraire, une définition par la rupture alors l'innovation sociale doit se manifester par un changement radical et substantiel dans le système actuel. C'est sous cet angle que Martin Hirsch, Président de l'Institut de l'engagement, la conçoit : « À mon sens, une innovation sociale au sens strict, c'est une approche radicalement nouvelle, qui propose une vraie transformation de la société et/ou des usages et qui est pérenne (c'est-à-dire que sur le long terme, elle ne dépend pas de financements de l'État ou de la charité). En somme, lorsqu'un projet est vraiment une innovation sociale, c'est qu'il invente une nouvelle catégorie d'innovation non encore explorée jusqu'ici. »

Par exemple, avec le micro-crédit, Muhammad Yunus révolutionne le système financier classique en le rendant inclusif auprès des plus démunis, ce qui l'ancre dans la solidarité et la responsabilité collective. L'accès au crédit pour les populations marginalisées transforme la gestion et la vision du risque, condition de l'émergence d'un nouveau système bancaire.

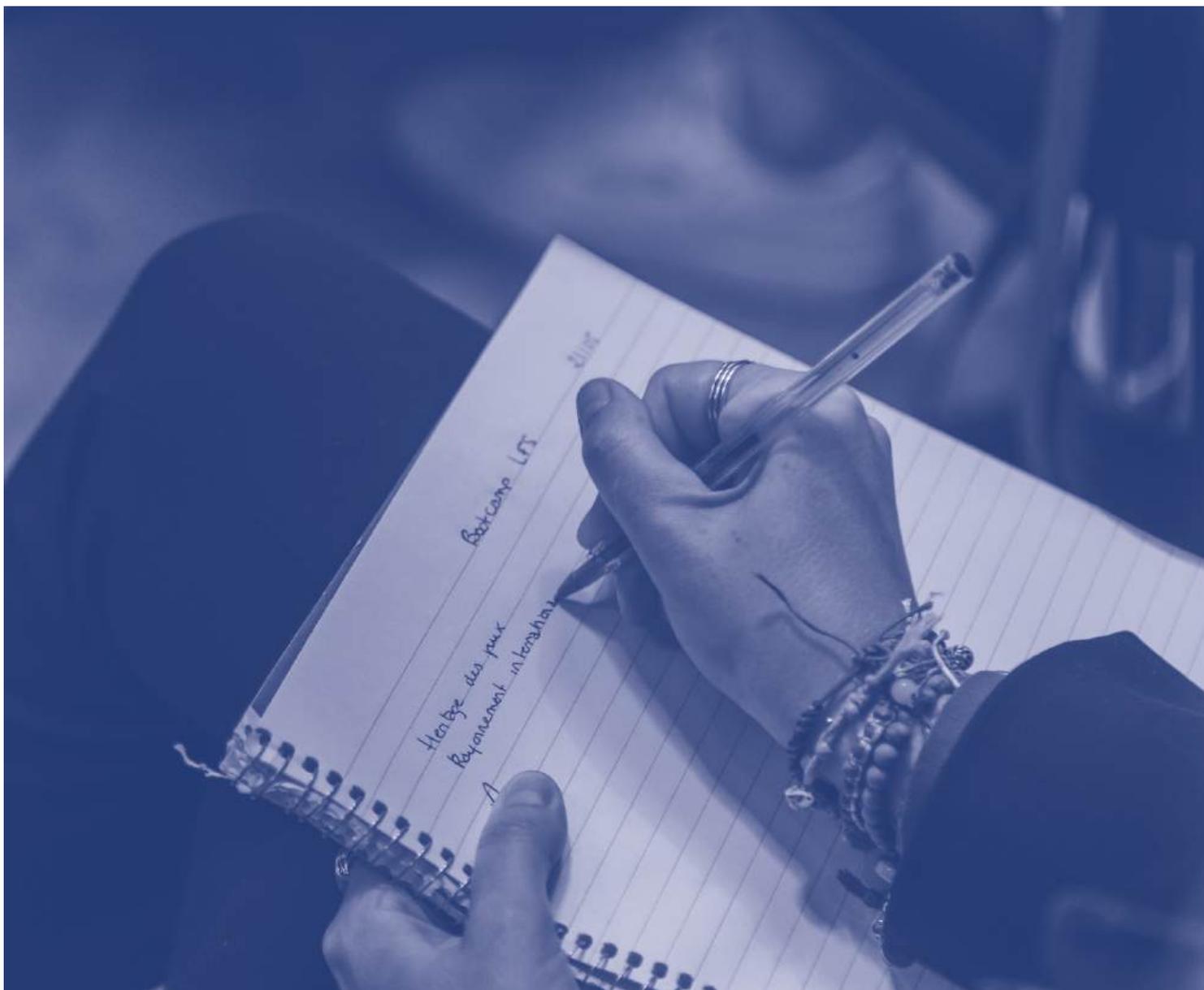
Finalement, et quel que soit le point de vue à partir duquel elle est observée, l'innovation sociale consiste à répondre à des besoins non ou mal satisfaits de la société en y plaçant au centre l'humain. Elle désigne ainsi systématiquement des actions qui créent des bénéfices concrets et le plus souvent mesurables pour améliorer des situations de vie jugées « périphériques et non prioritaires par les autres acteurs », pour reprendre les mots d'un lauréat de *La France s'engage*.

L'INNOVATION SOCIALE PAR ET POUR LES TERRITOIRES

L'innovation sociale ne cherche pas à imposer des solutions uniformes « hors sol ». Elle est un outil au service de la subsidiarité : lorsque le local permet de mieux répondre aux spécificités d'un territoire, il prime sur le central. Comme le précise Mohamed Gnabaly, cela permet de trouver « des solutions pérennes et territorialisées là où l'économie de marché et les pouvoirs publics centralisés peinent à répondre. »

Par le fait même de cet ancrage au plus près du territoire, il souligne que l'innovation sociale n'est pas simplement une réponse aux difficultés sociales territoriales. Elle est également un outil de développement économique à part entière. Dans des territoires sinistrés, comme L'Île-Saint-Denis, après le départ de nombreuses grandes entreprises, l'innovation sociale est devenue un moteur de redynamisation de l'économie locale. La ville a transformé une situation de crise en un écosystème prospère, avec 14 structures de l'ESS pour 8 000 habitants, impactant non seulement l'échelon municipal mais aussi l'échelon départemental. L'innovation sociale peut réinventer l'économie d'un territoire en créant des entreprises innovantes tout en renforçant les liens sociaux.

→ Si ce Livre blanc appelle largement la société dans toutes ses composantes économiques à développer l'innovation sociale, c'est dans la perspective d'amplifier ce que les acteurs de terrain ont réussi jusque-là.



ÉCOUTER LES ACTEURS

Le besoin d'une voix qui porte

FACILITER L'ACCÈS AUX MÉDIAS

L'invisibilisation de l'innovation sociale est en partie liée au relatif désintérêt des grands médias nationaux. Alors que la presse quotidienne régionale (PQR), dont le cœur de métier est la proximité, fait un travail reconnu de repérage de ces initiatives, obtenir une couverture nationale est jugée quasiment impossible (sauf si le projet est relayé par une personnalité politique, sportive ou culturelle).

« Il est difficile de faire s'intéresser les médias nationaux aux initiatives locales. Il faut que la presse nationale audiovisuelle et radiophonique s'intéresse à des initiatives locales. Les médias ne parlent pas assez du "miracle des maillots pliés", selon les termes employés à l'Assemblée Nationale par François Ruffin pour illustrer comment les clubs de foot fonctionnent grâce à la bienveillance des bénévoles. Notre société du spectacle tend à invisibiliser ces efforts. On sait qu'ils existent mais des relais ont décrété dans la société qu'ils n'étaient pas importants. » Antoine Sire, Conseiller Inclusion sociale et économie à impact, BNP Paribas.

La difficulté de porter les causes à l'échelle nationale réside d'abord dans le caractère multi-local des histoires à raconter. « Le sujet de la communication locale est délicat : le problème, c'est qu'il faut faire 82 fois une communication locale contre 1 grande communication nationale. » met en perspective le co-président d'Havas Paris, Julien Carette.

La difficulté relève également du relatif désintérêt des journalistes nationaux pour le fait local. Au regard de ces difficultés, les porteurs de projets d'innovation sociale expriment un fort besoin d'accompagnement permettant de lancer des campagnes nationales pour accroître la visibilité des actions menées et des causes poursuivies.

Les porteurs de projets consultés ont exprimé les attentes suivantes :

- La gratuité des messages publicitaires, ou a minima l'accès à des coûts préférentiels.
- Une médiatisation institutionnelle qui mette régulièrement en valeur l'engagement des associations et des entreprises de l'ESS sur leurs territoires.
- Des campagnes nationales, communes aux associations et aux pouvoirs publics, de sensibilisation et d'information sur les causes portées par l'innovation sociale, relayées par les médias et les personnalités publiques.
- L'accès à une communauté de journalistes motivés par des sujets positifs, structurée sur le modèle du réseau « *Forbidden Stories* » pour le partage des informations.

Ces évolutions prendront du temps. À court terme, l'objectif est d'intensifier la couverture de l'innovation sociale. C'est par la multiplication des récits dans les territoires qu'émergera une prise de conscience. Comme le défend Mayada Boulos : « Certains médias nationaux boudent l'innovation sociale : lorsque le prix de l'essence explosait, il a fallu 10 jours pour que le sujet passe du 13h de TF1 au 20h de France 2. Les chaînes privées, en étant davantage orientées vers la publicité, voient plus rapidement monter les sujets qui peuvent faire de l'audience. Je pense qu'il faut faire du multi-local plutôt que du national dans un premier temps. » Cela implique un changement de regard médiatique, qui favorise les récits sur des initiatives locales, parfois modestes mais prometteuses, plutôt que des « unes » spectaculaires faites sur des innovations de portée nationale ou européenne.

ACCOMPAGNER LE PLAIDOYER

Les acteurs de l'innovation sociale sont naturellement amenés à mener des actions de plaidoyer pour amplifier leur impact en mobilisant les médias, les citoyens, les élus, les experts, la société civile. Il s'agit de faire prendre conscience des problématiques aux décideurs ou au grand public et parfois, de faire évoluer les normes. L'innovation sociale rencontre alors le politique. Elle est le ferment, à petite échelle au départ, d'une transformation de la société qui peut être systématisée par une loi ou un programme public.

Mais le chemin est parsemé d'embûches. Les lauréats interrogés partagent les freins suivants :

- La difficulté de convaincre les partenaires institutionnels du bien-fondé des causes poursuivies (financer les ouvertures de postes, susciter un changement de regard sur les causes et initiatives, débloquer des budgets dédiés)
- La lente intégration des nouveaux enjeux et besoins révélés par les causes défendues dans les dispositions législatives et réglementaires actuelles.

Au-delà de la portée du plaidoyer, se pose la question de la capacité du porteur de projets d'innovation sociale à absorber la charge et la responsabilité d'une cause qui serait devenue nationale. Face à un tissu d'acteurs particulièrement fragmenté, avec un nombre réduit de structures ayant atteint une taille critique, tirer profit d'un plaidoyer réussi peut s'avérer très complexe.

C'est la limite structurelle que met en avant **Maxime Baduel**, délégué ministériel à l'ESS : « On se rend finalement compte que le défi principal dans l'ESS n'est pas seulement de transformer le plaidoyer en projet puis en financement. En ciblant au plus près une politique publique ou un dispositif public, il est possible d'arriver à identifier des financements. Le problème, c'est que l'écosystème n'a pas toujours la capacité à absorber un financement important associé au changement d'échelle. Pour être précis : de très nombreux acteurs ont besoin de financement et savent parfaitement bien quoi faire avec celui-ci, mais il peut être compliqué de gérer de grosses sommes (plusieurs millions d'euros) qui transforment complètement l'organisation ou la gestion de la structure. Ce n'est pas forcément dans la culture des acteurs français de l'ESS. C'est un changement d'échelle qui devra passer par un changement culturel. »

SE RÉUNIR AUTOUR D'UN LABEL ET D'UN AGRÉMENT ?

La définition protéiforme de l'innovation sociale et de son identité freine sa visibilité auprès des médias comme des décideurs politiques et économiques et donc son développement. **Antoine Sire** rapporte que « **María Novak**, fondatrice de l'Adie qui accompagne les personnes pauvres dans la création d'entreprises, constatait que ces initiatives étaient souvent mises de côté, car elles ne rentraient pas dans une grille politique établie. »

La multiplicité des statuts et la difficulté de définition de l'innovation sociale créent une attitude ambiguë des pouvoirs publics à son égard. C'est dans ce contexte que **Maxime Baduel** propose de compléter la définition de l'innovation sociale avec pour objectif d'assurer son financement (thèse d'investissement, modèle de croissance ou économique). Il insiste sur le fait que « **le financement de l'innovation sociale est le nerf de la guerre, qui permet de faire naître ou de faire passer à l'échelle des projets. La définition aujourd'hui de l'innovation sociale n'est peut-être pas assez précise pour les financeurs publics et nous fait défaut pour assurer son soutien et son financement. Il y a encore de forts obstacles pour qu'elle soit traitée au même niveau que l'innovation technologique.** »

À ce titre, la création d'un label pourrait contribuer à rendre plus lisible l'innovation sociale. Sur le modèle de celui de *La France s'engage*, il permettrait autant une reconnaissance des acteurs qu'une visibilité et une crédibilité de leurs actions. Il pourrait prendre également la forme d'un agrément délivré par l'État qui donnerait lieu à certains avantages, notamment fiscaux.



Chaque plaidoyer concerne une cause sectorielle spécifique. L'innovation sociale dans le champ de l'alimentation va par exemple chercher à créer une sécurité sociale de l'alimentation ou va s'attaquer au gaspillage alimentaire par l'obligation de don des invendus. En matière de logement, c'est l'habitat intercalaire qui va être promu. Les porteurs de projets en santé vont promouvoir le développement de la pair-aidance ou plaider en faveur de la transparence sur la composition des produits périodiques. En matière d'égalité femmes-hommes, le plaidoyer vise à mobiliser un budget significatif pour lutter efficacement contre les violences, prendre des mesures pour renforcer la détection et la prise en charge des violences ou encore démontrer la nécessité du changement de code de procédure pénale pour lutter contre les féminicides.

L'enjeu de la reconnaissance

L'enjeu des ressources humaines au service de l'innovation sociale est au cœur des préoccupations des lauréats et des observateurs interrogés. Il est multi-parties prenantes car il concerne à la fois les salariés des structures d'innovation sociale, leurs dirigeants, les bénévoles et les bénéficiaires.

Dignité et reconnaissance pour les salariés, formation et professionnalisation des dirigeants, engagement et valorisation des bénévoles, implication des premiers concernés sont autant de piliers fondamentaux d'une politique RH dynamique pour renforcer l'innovation sociale.

SALAIRES, COMPÉTENCES ET CARRIÈRE

Interrogés sur leurs principaux besoins, de nombreux lauréats mettent en avant une préoccupation autour de la rémunération, facteur de dignité et de reconnaissance : le manque récurrent de rémunération décente des personnels engagés dans l'innovation sociale (et dans l'ESS de façon plus générale) est perçue comme un frein à l'attraction de personnels expérimentés et hautement qualifiés. L'engagement personnel et le militantisme ne sont pas toujours suffisants et ils ne permettent pas de pérenniser les vocations.

Comme le formule l'un des lauréats interrogés : **« il faut sortir du triptyque alternants, jeunes, mal payés. »**

Pour cela, il faut tout d'abord sanctuariser des fonds pour le fonctionnement des équipes dans les structures d'innovation sociale, en attirant et maintenant des talents et en changeant le regard des financeurs, qui doivent accepter que les salaires de l'ESS soient comparables à ceux pratiqués dans le secteur privé lucratif. Cette revalorisation des salaires est également un enjeu, elle doit s'accompagner d'une généralisation pour les associations des règles existantes qui encadrent les salaires (primes comprises) plafonnés à 10 fois le Smic pour le salarié le mieux payé et à 7 fois pour la moyenne des 5 salariés les mieux payés pour les Entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus). Certains lauréats recommandent aussi la mise en place d'une exonération de charges sociales sur les salaires pour les entreprises ayant le statut d'Esus.

Il faut noter que cet aménagement pourrait entraîner un risque de concurrence déloyale lorsque ces entreprises de l'ESS rentreront en concurrence avec le secteur marchand. Au-delà des conditions salariales, l'accès aux compétences est également vécu par les lauréats comme un obstacle. **« Pourquoi ne pas créer un France Travail associatif pour faciliter l'engagement citoyen, qui permette aux associations de trouver les bons profils ? »** exprime un lauréat.

LA FORMATION DES DIRIGEANTS

Comment professionnaliser la direction et la gouvernance des structures de l'innovation sociale ?

Cette préoccupation transparait dans l'expression spontanée des lauréats qui partagent les défis suivants :

- La difficulté à faire monter en compétence les conseils d'administration et à professionnaliser les équipes salariées des structures de l'innovation sociale.
- La difficulté à modifier la gouvernance et le fonctionnement des associations pour pouvoir intégrer davantage les parties prenantes externes aux décisions et au pilotage des structures.
- Le besoin de sensibiliser les CA des associations sur le besoin d'allouer des moyens RH, des compétences et des expériences fortes dans les équipes, au-delà de l'organisation opérationnelle des projets.
- Le besoin d'attirer et de retenir les talents dans la gouvernance et la direction des structures.

Cette préoccupation est récente, mais elle participe à la problématique de la professionnalisation de la décision stratégique. Il s'agit, au préalable, de faire connaître et reconnaître les modèles de gouvernance partagée ou horizontale impliquant un collège de parties prenantes, montrer leurs bénéfices, expliciter les modalités de mise en place, instituer les conditions de suivi et de succès. L'atteinte de cet objectif peut se faire avec le monde académique et avec les métiers de l'audit, rompus aux exercices de contrôle de la transparence et de la conformité.

LE POUVOIR AUX PREMIERS CONCERNÉS

« Il faut donner le goût d'une démocratie plus active. Montesquieu écrivait que "le tirage au sort est une façon d'élire qui n'afflige personne ; il laisse à chaque citoyen une espérance raisonnable de servir sa patrie." » Thierry Pech

Il y a souvent un « avant » et un « après » en matière d'implication citoyenne dans la vie de la Cité. L'ouverture à l'autre, la découverte de l'intérêt général, la co-construction de solutions pour le bien commun sont autant de sources d'épanouissement pour les contributeurs. Pour l'exprimer comme un lauréat interrogé : « **Mettre en œuvre des solutions aux problématiques identifiées avec la participation pleine et entière des personnes concernées.** »

Les acteurs de l'innovation sociale semblent disposés à intégrer davantage les bénéficiaires, tant dans la gouvernance de leurs structures que comme acteurs des dispositifs mis en place pour eux. Ils pointent cependant les difficultés suivantes, citées comme des freins majeurs :

- La difficulté d'implication des bénéficiaires car elle exige du temps et une plus forte professionnalisation des pratiques.
- Le manque de ressources matérielles et humaines, formées et salariées, pour accompagner les bénéficiaires dans leur parcours d'engagement.
- Le manque de reconnaissance et de valorisation du bénévolat, pourtant nécessaire, si l'on souhaite impliquer durablement des bénéficiaires dans le fonctionnement des structures d'innovation sociale.

Les réponses à ces freins sont à inventer, les mécanismes de mobilisation des bénéficiaires restant limités et empiriques.

Parmi les pistes à prototyper, citons les 2 mécanismes suivants :

- Mettre à disposition des porteurs de projets d'innovation sociale les techniques de « community building » qui permettent de mobiliser et d'engager des citoyens « concernés » (les bénéficiaires) et les sensibiliser aux modalités de co-construction « par opportunité » (modèle de l'open source) qui consiste à confier des micro-tâches non bloquantes à une communauté de volontaires et à animer ce processus de parallélisation des tâches.
- Créer un centre de ressources visant à partager en open source les meilleures pratiques (les « recettes libres ») permettant de faciliter l'implication des bénéficiaires. Ce centre de ressources pourrait prendre la forme d'une plateforme numérique en co-écriture (de type wiki ou CMS) qui serait alimentée par tous les porteurs de projets d'innovation sociale ayant expérimenté une méthode de mobilisation des premiers concernés. Un canevas de description pourrait être proposé : contexte, types de bénéficiaires, descriptif de la méthode de mobilisation ou de co-production du service, forces et faiblesses, opportunités d'amélioration, métriques de succès, contacts, etc.



En France, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), représente

213 000 établissements
employant 2,6 millions de salariés.

Les emplois de l'ESS représentent **1 emploi sur 8** du secteur privé
et **10% des emplois** en France.

18 PROPOSITIONS POUR UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES ACTEURS

À QUI S'ADRESSENT NOS PROPOSITIONS ET COMMENT LES METTRE EN ŒUVRE ?

→ Acteurs concernés

Mise en œuvre

👤 Facile

👤👤 Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs

👤👤👤 Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

🔪 Zéro coût

€ Coût faible

€€ Coût modéré

🕒 Investissement d'avenir

Écosystème de l'ESS :

Associations, fondations et fonds de dotation, coopératives, mutuelles, entreprises de l'ESS, entreprises mécènes, ESS France, têtes de réseaux et fédérations, CRESS, incubateurs régionaux

POUR FACILITER L'ACCÈS AUX MÉDIAS

01 Mettre en place des **dispositifs de formation aux relations presse et à l'économie des médias pour les porteurs de projets**, notamment via les programmes d'accompagnement des fondations et des incubateurs.

👤 | € → Écosystème ESS

02 Intégrer dans les **maquettes pédagogiques des écoles de journalisme des modules de formation aux enjeux de l'innovation sociale** et proposer un stage dans une structure d'innovation sociale afin d'amplifier l'attention journalistique.

👤👤 | € → Établissements d'enseignement supérieur et écosystème ESS

03 Orchestrer une **campagne de communication institutionnelle** d'envergure, portée par le Service d'information du Gouvernement (SIG), visant à reconnaître et valoriser les innovations sociales sur le territoire et à diffuser de manière accrue et régulière des contenus positifs dans les grands médias publics, nationaux et régionaux.

👤👤👤 | €€ → Gouvernement

04 Encourager la **gratuité des espaces publicitaires** dans les médias publics et les dons d'espaces gracieux dans les médias privés.

👤👤 | €€ → Groupes médias publics et privés

05 Faciliter la mise en place de ces campagnes publicitaires gracieuses via l'animation d'un **réseau de régies publicitaires** susceptibles d'offrir des invendus et la mise en place de mesures dérogatoires au sein de l'Agence de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP).

👤👤 | €€ → Groupes médias publics et privés

06 Valoriser l'engagement des **agences spécialisées en relations presse et publicité** dans des **missions pro bono** auprès des acteurs de l'innovation sociale.

👤 | € → Entreprises privées de communication

POUR ACCOMPAGNER LE PLAIDOYER

07 Accroître la part des financements privés existants et à venir consacrés à l'**activité de plaidoyer** – y compris pour des programmes d'accompagnement et de formation.

👤 | € → Fondations et entreprises mécènes

08 Encourager la mise en place d'une mission d'information au sein de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat sur l'innovation sociale, afin d'offrir aux acteurs une plateforme d'audition pour des revendications sectorielles et transverses, et encourager sa traduction en proposition de loi.

👤 | 🗳️ → Assemblée nationale et Sénat

09 Organiser le mécénat de compétences des administrateurs de l'Assemblée nationale et du Sénat pour favoriser l'implication des acteurs associatifs dans le travail législatif.

👤 | € → Administrations parlementaires

10 Valoriser l'engagement des cabinets spécialisés en affaires publiques et influence dans des missions pro bono auprès des acteurs de l'innovation sociale.

👤 | € → Entreprises privées d'affaires publiques

POUR SE RÉUNIR AUTOUR D'UN LABEL ET D'UN AGRÉMENT ?

11 Créer un label et un agrément « Innovation sociale » délivrés par une instance publique-privée.

👤👤 | €€ → Écosystème ESS, Gouvernement, administrations publiques, collectivités, entreprises privées

12 Étendre les avantages du statut « Jeune Entreprise Innovante » aux structures privées d'intérêt général porteuses d'innovation sociale.

👤 | 🗳️ → Pouvoir législatif

🔍 FOCUS SUR LE LABEL ET L'AGRÉMENT « INNOVATION SOCIALE »

Un comité *ad hoc* tripartite serait en charge de leur délivrance :

- un acteur public interministériel dépendant du Premier ministre, de type France Stratégie ou le Secrétariat général pour l'investissement ;
- un acteur de l'écosystème ESS capable de valider la dimension « innovation sociale » ;
- un acteur scientifique spécialiste de la mesure de l'impact social.

Le label serait attribué à un projet et non à une structure, afin de permettre à toutes formes juridiques publiques comme privées (mairie, entreprise, coopérative, établissement public de coopération intercommunale, etc..) de voir reconnue leur action d'innovation sociale.

L'agrément ne concernerait que les structures privées d'intérêt général.

POUR VALORISER LES SALAIRES, COMPÉTENCES ET CARRIÈRES

13 Inviter les financeurs à accompagner une politique salariale attractive et soutenir les postes-clés, notamment à travers les conventions de financement.

👤 | 🏛️ → Écosystème ESS, administrations publiques, fondations et entreprises mécènes

14 Assurer une meilleure formation continue des DRH aux compétences des métiers de l'innovation sociale pour favoriser les allers-retours dans les carrières professionnelles entre l'économie de l'innovation sociale et l'économie classique.

👤 | 💰 → Écosystème ESS, entreprises

POUR UNE MEILLEURE FORMATION DES DIRIGEANTS

15 Créer une grande école de formation continue et initiale de l'innovation sociale.

👤 | 🏛️ | 🎓 → Écosystème ESS, entreprises, Gouvernement

16 Encourager la création de modules « innovation sociale » dans les 3^e cycles management, gestion des organisations, politiques territoriales, IAE, etc.

👤 | 💰 → Établissements d'enseignement supérieur, écosystème ESS

POUR DONNER LE POUVOIR AUX PREMIERS CONCERNÉS

17 Inciter les financeurs à intégrer dans les critères de sélection des appels à projets et dans les dossiers de demandes de subventions l'implication des bénéficiaires dans la conduite des projets.

👤 | 🏛️ → Administrations publiques, fondations et entreprises mécènes

18 Encourager la présence systématique d'un représentant des bénéficiaires au conseil d'administration des associations d'intérêt général, des fonds de dotation et des fondations.

👤 | 🏛️ → Écosystème ESS

LA JUSTE PART DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS

Un rôle de facilitateur

OUVRIR LES VOIES DE FINANCEMENT

La revendication première des porteurs de projets d'innovation sociale est d'obtenir de la part de la puissance publique un meilleur soutien financier. Plus d'un lauréat sur deux évoque le financement comme une priorité.

À la question du modèle économique visé, les lauréats excluent massivement l'emprunt (86%) et s'expriment en faveur de 3 outils principaux : les subventions publiques (93% d'adhésion), le mécénat (87%) et l'autofinancement (87%).

Il est intéressant de noter qu'en matière d'emprunt, seul le prêt à taux zéro est cité spontanément par les lauréats, pour soutenir les besoins de trésorerie inhérents à un changement d'échelle.

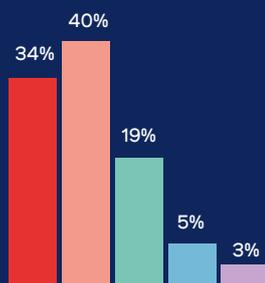
Il n'est presque jamais fait mention du prêt participatif pour les associations. Or, comme le rappelle Eric Lombard, directeur général du Groupe Caisse des Dépôts et des Consignations, « Les associations sont éligibles aux prêts participatifs (...). Les prêts participatifs font l'objet d'une rémunération de base modeste et sont remboursés si le modèle économique fonctionne. France Active et Initiative France sont des fonds mis en place pour financer l'ESS. Cela représente 50 millions d'euros par an. Nous devrions être plus nombreux à y avoir recours. Dans le domaine de l'ESS comme dans l'économie en général, il y a peu d'initiatives solides qui ne trouvent pas de financement. »

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE VISÉ PAR LES LAURÉATS

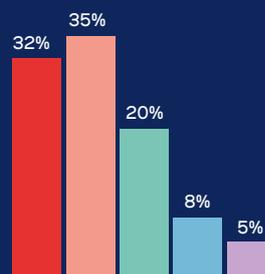
En réponse à la question "Quel est le modèle économique que vous visez, 1 étant le modèle privilégié et 5 le moins apprécié", nos lauréats ont établi le classement suivant :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

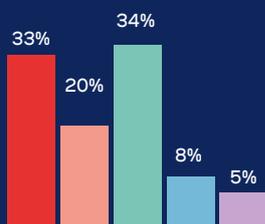
→ Subventions publiques



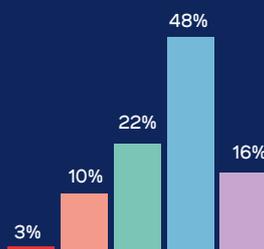
→ Mécénat



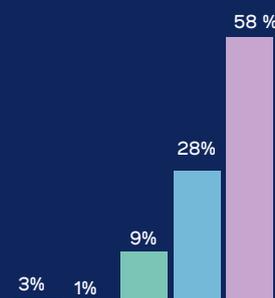
→ Autofinancement



→ Investissement



→ Emprunt



Les lignes suivantes décrivent les principales pistes de financements publics répondant à l'objectif d'un « État facilitateur » :

- La première piste, la plus directe, consiste à créer un **fonds public dédié au financement de l'innovation sociale** pour répondre à des besoins sociaux ou sociétaux qui ne sont couverts ni par la puissance publique, ni par le marché. Ce fonds ciblerait des acteurs de l'innovation sociale, idéalement mobilisateurs d'écosystèmes mixtes publics-privés. Conformément à la structuration classique du « private equity », ce fonds « innovation sociale » pourrait être segmenté en 3 sous-fonds : amorçage (financement du démarrage), première croissance et accélération de la croissance. Par hypothèse, les tickets de financement et la taille des fonds seraient progressifs en fonction du cycle de vie du projet. Ce fonds public pourrait intervenir en syndication avec le privé (co-investissement avec des fonds d'impact), sans que cette condition soit exclusive, au moins pour l'amorçage.
- Autre approche jugée attractive par les initiateurs de projets d'innovation sociale : **le financement par les pouvoirs publics en fonction de prévisions de coûts évités pour l'État grâce à la mise en œuvre du projet d'innovation sociale** (par exemple, les coûts de santé évités pour l'État via la mise en place de Programme Malin pour améliorer la santé des enfants). Cette approche rencontre un vif succès dans le cadre des contrats à impact social (CIS - cf. infra), mais elle nécessite une mesure fine, objectivable et opposable de l'impact social (et donc du coût effectivement évité) et implique des coûts et des délais de structuration non négligeables. Cette contrainte oriente alors les contrats à impact social vers des projets de grande envergure.
- Par ailleurs, **une ouverture élargie de l'innovation sociale aux logiques d'appels à projets** lancés par la puissance publique ne pourrait qu'aider à changer d'échelle en matière de financement de projets de grande ampleur. C'est pourquoi il semble pertinent d'ouvrir certains grands mécanismes d'appels à projets qui ne bénéficient pas aujourd'hui d'une composante ESS. C'est le cas notamment de France 2030, programme phare du Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI). Il s'agit d'un plan interministériel capitalisant sur les acquis des Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA). Il mobilise 54 milliards d'euros sur 5 ans, sur la base de financements pluriannuels, pour transformer durablement des secteurs clés de l'économie française à composante technique ou technologique. Une réflexion doit être conduite pour intégrer dans les appels à projets de France 2030 un volet innovation sociale. Dans le même ordre d'idées, une revue d'inéligibilité des associations aux financements publics doit être conduite.

Philippe Wahl, président-directeur général de La Poste, ajoute : « L'innovation sociale dépend aussi des mesures de l'État, qui doit l'encourager. Cela passe par des soutiens comme des politiques publiques puissantes, des appels à projets et des outils fiscaux. Il est important aussi que les acteurs de l'innovation sociale progressent dans la mesure de leurs impacts sur la société et dans leur communication. »

PERMETTRE UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ JURIDIQUE

Dans la consultation digitale menée auprès des lauréats, près de 90% des structures sont des associations loi 1901 et seules 7% sont des sociétés agréées Esus.

Les lauréats témoignent d'un parcours juridique varié. Si 41% d'entre eux n'ont pas eu besoin de créer une nouvelle structure juridique pour se développer, 20% l'ont d'ores et déjà fait et 27% y songent. Parmi les outils privilégiés, les sociétés à but lucratif (SAS, SASU, coopératives) arrivent en tête, citées par 33% des répondants, au même titre que les fondations et fonds de dotation (33%), puis les fédérations, têtes de réseaux et autres associations (15%).

Le fait que près de la moitié (47%) des répondants ont créé ou songent à créer une nouvelle structure juridique témoigne de l'importance de ce sujet du statut. Même si, comme le formule **Thierry Pech, « On peut être très peu innovant à l'intérieur d'un statut et l'être énormément à l'extérieur »**, tout semble indiquer que le choix du statut juridique demeure une préoccupation clé des porteurs de projets.

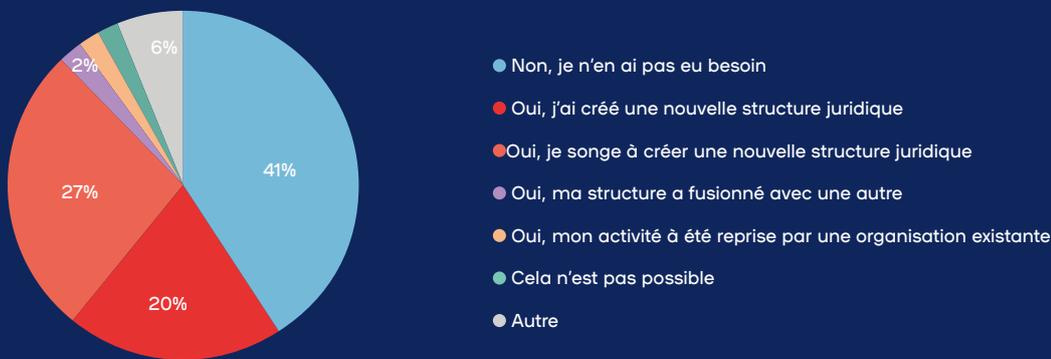
Cette instabilité juridique démontre les limites et les insuffisances des modèles « historiques ». L'association loi 1901 freine les capacités d'autofinancement et le recours à l'emprunt, voire l'éligibilité au mécénat pour les associations fiscalisées. Les coopératives peinent parfois à trouver des investisseurs. Les mouvements opérés ou à venir montrent la difficulté à trouver le bon modèle. Il y a donc un appel d'air pour inventer ou réinventer les modèles juridiques applicables à l'innovation sociale, ou pour les hybrider. Le modèle croisant association loi 1901 et société commerciale est le plus spontanément privilégié. Il permet de séparer l'activité à but non lucratif de son pendant lucratif, source d'autofinancement.

Philippe Wahl explique : « Je considère que l'innovation sociale n'est pas une question de statut. Un chef d'entreprise, un élu, un responsable associatif, un citoyen peuvent être acteurs d'innovation sociale. Lorsque Najat Vallaud-Belkacem est venue me présenter le projet en 2014, l'idée était d'"aller voir des gens qui veulent être des start-upers sociaux". Le statut doit être au service du projet et de son rayonnement. »

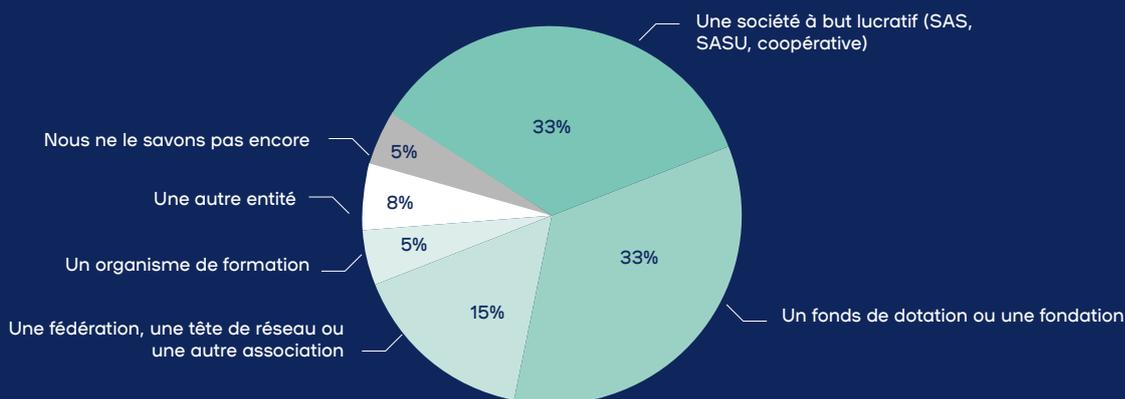
François Hollande partage cet avis : « Cela peut concerner toute forme de statut. La France s'engage n'écarte pas l'idée qu'il puisse y avoir à un moment une dimension marchande, si c'est pour faire vivre la mission d'intérêt général. »

Sur le statut associatif qui demeure encore la norme en innovation sociale, des aménagements sont souhaités. En matière de fiscalité des associations, l'une des premières revendications des lauréats consiste à augmenter le plafond pour les fonds perçus liés aux prestations pour conserver la déduction d'impôts pour les donateurs, avec pour objectif de permettre aux associations de développer leurs actions auto-financées, sans craindre de perdre leur éligibilité au mécénat. Il peut même être souhaitable pour certains de supprimer à terme le caractère prépondérant des activités non lucratives et de faire de l'activité lucrative à titre principal, tant que cette dernière est alignée avec l'intérêt général. Certains lauréats proposent d'augmenter la franchise des impôts commerciaux de 76k€ à 150-200k€ via une modification de la doctrine administrative ou une nouvelle loi.

POUR VOUS DÉVELOPPER, AVEZ-VOUS EU BESOIN DE OU PENSEZ-VOUS ACTUELLEMENT À CRÉER UNE NOUVELLE STRUCTURE JURIDIQUE ?



PRÉCISEZ LA STRUCTURE CRÉÉE OU À CRÉER



SIMPLIFIER

L'avis est quasi-unanime : le soutien de l'innovation sociale est aujourd'hui excessivement dispersé, avec une multiplicité d'acteurs (État, collectivités, entreprises, financeurs), d'intervenants et de paliers. Au sein même de la fonction publique, le millefeuille administratif est encore une réalité perçue par de nombreux porteurs de projets d'innovation sociale.

Face à cette diversité d'interlocuteurs, les rôles et responsabilités ne sont pas clairs, comme en témoignent les doléances des lauréats :

- Comment l'État peut-il soutenir efficacement les initiatives et aider à la mutualisation des moyens ?
- Comment les services déconcentrés peuvent-ils faciliter la mise en œuvre des projets locaux d'innovation sociale ?
- Comment les collectivités locales peuvent-elles mieux jouer un rôle clé dans le soutien et la diffusion des innovations sociales ?
- Comment les entreprises peuvent-elles apporter de la valeur dans les dispositifs ?
- Comment les financeurs privés et institutionnels peuvent-ils aider à amorcer les projets ?

En d'autres termes, il est urgent de faciliter et de simplifier la coopération entre acteurs, dans un contexte où les lauréats regrettent quasi-unanimement les contraintes suivantes :

- La méconnaissance de l'ensemble des mécanismes de subventions existants (difficulté de recenser les différents appels à projets, aides ou avances remboursables).
- La complexité et le caractère chronophage de la recherche de financements (multiplication des dépôts de dossiers pour un même montant de collecte, manque de concertation entre les financeurs sur le format et le contenu des informations demandées, dimension innovante qui ne rentre pas dans les cases préétablies, temps de renouvellement chaque année, etc.)
- La précarité en matière de financement (partenaires financiers ponctuels et pour une seule année).
- Le fait que le statut de l'association corresponde à une seule structure juridique nationale. Or, une action à l'échelle nationale est régulièrement un frein à l'obtention de financements locaux ou au simple fait d'être perçu comme un acteur local.
- La mise en compétition pour l'obtention de financements avec d'autres initiatives similaires.
- Le sentiment de repartir de zéro dans les échanges avec les services décentralisés et les collectivités locales au moindre changement d'interlocuteur (élections, changements de postes).

L'ensemble de ces processus peut détourner l'attention des lauréats de leurs activités principales. Ils expriment un fort besoin de réduire la pression exercée par les exigences administratives sur les résultats attendus et par la fréquence des demandes de financement annuelles. Les lauréats estiment que cette situation les empêche de se consacrer pleinement au développement de leur impact et souhaiteraient bénéficier d'une plus grande confiance de la part des financeurs.

Comme le formule un lauréat, **« on appelle de nos vœux des partenariats pluriannuels qui permettraient aux associations de perdre moins de temps et d'énergie à collecter des fonds, pour se consacrer à notre objet premier, social ou environnemental. »**

La question du guichet unique, classiquement mentionné dans la plupart des consultations relatives aux aides de l'ESS, est une nouvelle fois formulée. Il s'agit de simplifier le point de contact avec la fonction publique au travers d'une porte d'entrée unique de l'ESS pour les paliers régionaux, départementaux et communaux (recensement des financements possibles, mise en contact avec les bons acteurs, espaces d'échange et d'innovation, apports d'ingénierie, etc.).

Maxime Baduel va un cran plus loin : **« Pour accélérer la prise de conscience, il faudrait créer une « Ademe de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale. » Si on avait eu accès à une agence dédiée à l'innovation sociale, beaucoup de fonds européens auraient été directement fléchés vers cette agence, ce qu'a réussi à faire l'Espagne par exemple.»**

Au titre de la simplification, il est aussi proposé de mettre un terme au modèle de l'annuité du financement public en débloquent des enveloppes financières pluriannuelles de soutien à l'innovation sociale - avec un « rendu compte » simplifié - permettant d'assurer une visibilité dans le temps (3 ans minimum pour les aides financières, sur le modèle de l'Agence Française de Développement - AFD).

Enfin, les lauréats imaginent la création d'une « Union des Groupements d'Achats Publics de l'innovation sociale » ou d'une « place de marché de l'innovation sociale » qui recenserait les possibilités de financement et les appels à projets dans ce domaine. Si une telle plateforme semble a priori orientée vers les appels d'offres publics, par territoire, elle pourrait idéalement être maillée avec les appels à projets des bailleurs privés (entreprises, fondations).

Un rôle de stratégie

REPENSER LA COMMANDE PUBLIQUE

« Il faut que l'État passe d'un rôle de subventionneur d'innovations sociales à une logique d'acheteur d'innovations sociales. » énonce Martin Hirsch.

Faire de l'innovation sociale à travers la commande publique est porteur de sens. En finançant directement l'innovation sociale sous la forme d'achat public de prestations, l'État devient donneur d'ordres. Depuis 2009, la direction des achats de l'État (DAE) favorise les achats responsables, avec une priorité donnée aux enjeux environnementaux : décarbonation de l'économie, transition énergétique, développement de l'économie circulaire, protection de la biodiversité. La politique d'achat socialement responsable de l'État et de ses établissements publics vise également des objectifs de progrès social, de solidarité et de lutte contre les discriminations, avec une focale mise sur l'accès ou le retour à l'emploi des publics marginalisés et l'accompagnement des jeunes en situation de décrochage scolaire.

Le sujet du soutien direct de l'innovation sociale par son insertion dans les chaînes d'approvisionnement du secteur public n'est donc pas neuf. Il doit toutefois être significativement renforcé. « Sur des ministères stratégiques pour le développement de l'ESS, il faut développer une culture, un ADN. Il faut les éduquer à l'ESS » confie ainsi Mohamed Gnabaly. Au-delà de l'insertion de considérations soutenant le progrès social dans les politiques d'achat du secteur public, il serait souhaitable de voir se développer des initiatives d'accélération du *sourcing* de porteurs de projets d'innovation sociale par la commande publique.

L'objectif serait en priorité de déterminer les services publics qui ont le plus besoin d'innovation sociale : en d'autres termes, comment est-il possible d'améliorer les services publics par l'innovation sociale ?

L'exemple de Pacte PME peut être une référence inspirante. Initiative nationale née en 2010 visant à mettre en contact donneurs d'ordres (organismes publics et entreprises privées) et PME innovantes, la démarche a notamment permis de favoriser les solutions de décarbonation et de technologies environnementales exemplaires.

On pourrait imaginer une extension de la base de données de Pacte PME à des associations relevant de l'ESS. Ces acteurs seraient ensuite contactés individuellement pour qu'ils puissent montrer leurs compétences au donneur d'ordre, lequel sélectionnerait un échantillon d'entre eux avant de retenir son fournisseur final.

Cette prise en compte de l'innovation sociale par les achats du secteur public ferait grandir le métier d'acheteur tout en contribuant à le rendre plus performant. La démarche se rapproche de l'esprit des dispositifs comme Territoires Zéro Chômeur Longue Durée en ce qu'elle favorise l'expérimentation de solutions d'innovation sociale dont le coût serait inférieur à celui du traitement conventionnel du problème social en question. Par exemple, Territoires Zéro Chômeur Longue Durée est une expérimentation lancée par ATD Quart Monde, sur plusieurs dizaines de zones, qui permet l'emploi en CDI, sur des postes utiles au territoire, des personnes privées durablement d'emploi. En l'absence du dispositif, seules 55,9% d'entre elles auraient trouvé un emploi.

FLUIDIFIER LE PASSAGE DES INNOVATIONS SOCIALES EN POLITIQUES PUBLIQUES

« Il n'y a pas de réflexion suffisante sur la généralisation d'une innovation et sa transformation en politique publique. Le RMI, avant d'être une loi, a été conduit par des collectivités. Des actions de lutte contre la pauvreté ou pour sortir les personnes de la rue, étaient d'abord associatives avant de devenir des lois de la République. C'est ce qu'il faut promouvoir, agir pour que tout ce qui s'invente puisse essayer et être théorisé comme un service d'intérêt général. Il y a trop peu de "leçons d'expériences" de toutes les innovations. » déclare François Hollande.

Comment faire en sorte que des dispositifs et initiatives d'innovation sociale se développent, voire deviennent des politiques publiques ?

Selon les lauréats, la traduction législative est l'une des voies à privilégier pour passer à l'échelle l'innovation sociale. À l'image de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, un Office parlementaire de l'innovation sociale pourrait éclairer le législateur sur les projets qu'il pourrait intégrer à la loi.

Souvent, cette transformation d'une innovation en règlement ou proposition de loi passe par une étape de validation par la puissance publique de l'usage et des retombées effectives de l'innovation. Outre le fait que l'achat public de l'innovation sociale par l'État peut être un facilitateur de cette phase de validation, un travail de conviction des partenaires institutionnels sur le bien-fondé des causes poursuivies est nécessaire et doit être accompagné.

Ce besoin d'accompagnement est exprimé par les lauréats qui partagent plusieurs défis concernant le passage en politiques publiques de leurs initiatives :

- Des politiques publiques existent dans leur secteur mais certaines pourraient être actualisées et modernisées. L'enjeu n'est pas de créer une nouvelle politique publique, mais de faire accepter à l'État de réaliser un diagnostic sur la politique publique existante, et d'accueillir l'innovation sociale dans ce cadre.
- Les associations ne savent pas toujours comment fonctionnent le plaidoyer et le monde institutionnel, ce qui peut freiner leur volonté de peser dans le débat public.
- Par ailleurs, les lauréats témoignent avoir besoin de renforts humains de la part d'acteurs publics qualifiés. Ces compétences peuvent par exemple être utiles pour améliorer le plaidoyer ou pour appuyer une stratégie d'essaimage et de passage à l'échelle. Cela peut être l'un des objectifs assignés au mécénat de compétences des hauts fonctionnaires.

Notons toutefois que, selon de nombreux lauréats, le soutien apporté au passage en politiques publiques ne peut se limiter à la loi sur le mécénat de compétences des hauts fonctionnaires, pour les raisons suivantes :

- La loi n'est pas suffisamment appliquée.
- Elle peut être frustrante pour le haut fonctionnaire et pour le porteur de projets d'innovation sociale (durée insuffisante, compétences non adaptées).
- Les hauts fonctionnaires n'ont pas toujours le temps de s'impliquer dans les phases opérationnelles propres à une transformation en politiques publiques.
- Il n'existe pas de cadre précis permettant de « porter une cause » vers une trajectoire législative.

Face à ces défis, le statu quo n'est pas une option. La composante « *policy making* » de l'innovation sociale demeure un impératif. Un accompagnement organisé et légitime s'impose. **François Hollande** formule cette priorité dans les termes suivants : « **Au sein de chaque ministère, il devrait y avoir une délégation de l'innovation sociale qui exerce cette vigilance (...). Étudier ce qui mérite d'être traduit en politique publique, sans en dessaisir les acteurs et voir comment soutenir les innovations pertinentes, qui ont vocation à être généralisées.** »

La France s'engage avec d'autres acteurs pourraient devenir facilitateurs de la transition de l'innovation sociale vers la politique publique. Cela passe par :

- La mesure objective et opposable de l'impact social
- Une collaboration accrue et dans le temps long de toutes les parties prenantes
- La participation à la fabrique de la loi, à sa mise en œuvre et à son évaluation.

BONNE PRATIQUE

Comment l'innovation du service civique est devenue une politique publique

Inventé par Unis-Cité en 1995 et expérimenté pendant 10 ans, le dispositif s'est d'abord institutionnalisé sous le nom de "service civil volontaire" en 2005, avant de devenir le service civique tel que nous le connaissons en 2010.

Un des facteurs de réussite de cette transformation en politique publique a été la mise en place d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) permettant un pilotage "collectif autour d'un projet d'intérêt général". Sous sa forme de GIP, l'Agence du service civique associe les différentes parties prenantes : l'État qui finance, agréé et contrôle, mais aussi les associations qui ont fait naître le dispositif, les collectivités locales, des associations de jeunesse. Ce fonctionnement partenarial atypique, qui a fait ses preuves, peut inspirer de nouvelles manières de produire et faire grandir une action publique.



RENFORCER LE DIALOGUE ENTRE LES PORTEURS DE PROJETS ET LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : "LA FONCTION PUBLIQUE S'ENGAGE"

En avril 2024, *La France s'engage*, l'association Impact Tank et la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État ont créé le programme « *La Fonction publique s'engage* ». Ce programme prend initialement sa source dans les besoins des porteurs de projets. Ils sont confrontés à des obstacles réglementaires, techniques ou législatifs qui freinent leur développement et qu'ils ne parviennent pas à lever, faute de ressources, de contacts ou d'expertises dans le domaine concerné.

Les hauts fonctionnaires possèdent le regard expert et les compétences pour guider les dirigeants dans l'environnement réglementaire et législatif et leur donner des clés sur le fonctionnement des administrations publiques. Le programme leur permet aussi de se familiariser davantage avec le secteur associatif, ses atouts et ses contraintes.

Des binômes opérationnels de hauts fonctionnaires et de dirigeants d'innovation sociale ont donc été mis en place pour assurer un dialogue entre ces deux parties prenantes, identifier les difficultés auxquels sont confrontés les projets et activer des leviers de résolution.

13 PROPOSITIONS POUR LA JUSTE PART DES ACTEURS PUBLICS

À QUI S'ADRESSENT NOS PROPOSITIONS ET COMMENT LES METTRE EN ŒUVRE ?

→ Acteurs concernés

Mise en œuvre

 Facile

 Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs

 Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

 Zéro coût

 Coût faible

 Coût modéré

 Investissement d'avenir

Écosystème de l'ESS :

Associations, fondations et fonds de dotation, coopératives, mutuelles, entreprises de l'ESS, entreprises mécènes, ESS France, têtes de réseaux et fédérations, CRESS, incubateurs régionaux

POUR OUVRIR LES VOIES DE FINANCEMENT

19 Créer un **fonds public de financement de l'innovation sociale par une loi de programmation pluriannuelle**, cogéré par le Parlement et les acteurs de la société civile.

 |  → Écosystème ESS, pouvoir législatif

20 Consacrer **20% des crédits d'avenir et des appels à projets de France 2030** à l'innovation sociale, soit 11 milliards d'euros.

 |  → Gouvernement

21 **Élargir le champ d'application de l'initiative France Expérimentations** de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique en intégrant les projets d'innovation sociale et de l'ESS.

 |  → Gouvernement

22 **Augmenter la franchise des impôts commerciaux pour les structures d'intérêt général.**

 |  → Gouvernement, pouvoir législatif

23 **Faciliter le financement des entreprises et coopératives Esus qui portent des projets d'innovation sociale par les fondations et fonds de dotation.**

 |  → Administrations centrales, écosystème ESS

POUR SIMPLIFIER

24 Créer un **guichet unique de l'innovation sociale**, sur la même logique que l'Ademe, qui deviendrait le point d'entrée pour les porteurs de projets, en capacité de recenser les possibilités de financements, de coordonner et d'orienter vers les bons interlocuteurs aux échelles nationale, régionale et locale.

 |  → Gouvernement, collectivités territoriales

POUR REPENSER LA COMMANDE PUBLIQUE

25 Lancer un « Pacte innovations sociales » sur le modèle de Pacte PME ayant pour mission de faciliter le rapprochement entre les services achats de l'État et les fournisseurs d'innovation sociale afin de stimuler toutes les formes de coopérations : achat, innovation ouverte, passage à l'échelle, montée en compétences, etc. La vocation du "Pacte innovations sociales" serait de faire émerger de nouvelles coalitions d'acteurs de l'innovation sociale de taille significative.

 | € → Gouvernement, entreprises

26 Renforcer les engagements de respect des délais de paiement par les financeurs publics afin d'éviter les difficultés de trésorerie des porteurs de projet.

 | € → Administrations publiques, collectivités

POUR FLUIDIFIER LE PASSAGE DES INNOVATIONS SOCIALES EN POLITIQUES PUBLIQUES

27 Créer un Haut-commissariat à l'innovation sociale pour animer le travail interministériel et une délégation dédiée dans chaque ministère.

 | €€ → Gouvernement

28 Intégrer pleinement l'ESS et l'innovation sociale dans les formations initiales et continues des agents publics (Institut national du service public, Instituts régionaux d'administration) en particulier les hauts fonctionnaires (Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État) et les fonctionnaires territoriaux (Institut national des études territoriales).

 | € → Établissements publics, administrations centrales, écosystème ESS

29 Amplifier et territorialiser le programme *La Fonction publique s'engage* pour favoriser les échanges entre hauts-fonctionnaires et dirigeants associatifs.

 | € → Écosystème ESS, collectivités, administrations publiques

ÉCLAIRER LES DÉCIDEURS PUBLICS

30 Ouvrir l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques à l'innovation sociale.

 | € → Pouvoir législatif

31 Organiser une conférence annuelle entre l'État, les associations nationales des élus locaux et les fondations pour identifier les priorités de financement et de soutien au changement d'échelle des meilleures innovations sociales.

 | € → Écosystème ESS, Gouvernement, entreprises, collectivités

L'ENGAGEMENT INDISPENSABLE DES ENTREPRISES

“
Une entreprise peut
et doit faire de l'innovation sociale

”
Philippe Wahl

La loi relative au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte) a été un catalyseur pour l'engagement sociétal des entreprises conventionnelles.

Votée en 2019, elle avait pour objectif d'engager les entreprises à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie et de mieux partager la valeur créée avec les salariés. La loi a notamment instauré le principe d'une raison d'être d'entreprise et posé le cadre de la société à mission.

Pour reprendre la formule de Jean-Marc Borello, Président du Groupe SOS, « Il n'y a plus deux économies, une économie de marché et une économie sociale. Il n'y en a qu'une seule. »

Dans un nombre croissant de grandes entreprises, les activités solidaires sont ainsi sorties du seul cadre des fondations d'entreprise où elles étaient cantonnées. Dorénavant, la RSE siège dans deux tiers des Comex des groupes du CAC 40. Même si très peu de grandes sociétés ont fait le saut vers la qualité de société à mission (une quinzaine sur 1711, référencées par la Communauté des Entreprises à mission en 2024), la plupart ont intégré la nécessité d'être proactives en matière de responsabilité sociale et environnementale.

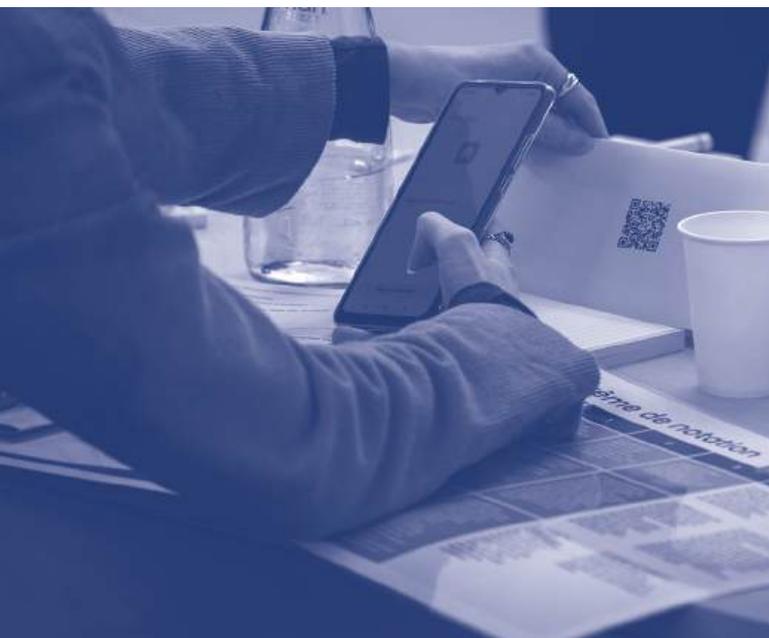
C'est ainsi souvent par le prisme de la RSE que les entreprises prennent pied dans l'innovation sociale.

Cette approche connaît toutefois ses limites : la performance environnementale et sociale d'une entreprise est mesurée respectivement par l'impact carbone de ses activités et par des critères sociaux relevant des ressources humaines (salaire décent, parité, diversité, inclusion). Elle ne se confond pas avec la responsabilité sociétale des entreprises, dont relève plus spécifiquement l'innovation sociale.

Intégrer davantage le volet sociétal de la responsabilité de l'entreprise dans le périmètre de la loi Pacte apparaît dès lors comme un enjeu majeur de l'engagement des entreprises.

Par ailleurs, selon les sources (CCI, BPI France, observatoires professionnels), seules 15% environ des PME et 7% des TPE ont formalisé une raison d'être et ces chiffres pourraient être surévalués.

Beaucoup de chemin reste donc à parcourir pour généraliser un esprit de responsabilité sociétale dans le monde de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Comme le résume Eric Lombard : « L'innovation sociale ne doit pas être quelque chose à part. Or, elle est très loin de certains acteurs économiques, qui ont besoin d'acculturation. Nombreux sont ceux au sein de l'économie traditionnelle qui ne la comprennent pas. Il faut organiser une irrigation qui n'est pas faite aujourd'hui. »



Orienter la stratégie, la gouvernance et l'organisation

Plusieurs facteurs contribuent à retarder l'appropriation par les entreprises des sujets liés à l'innovation sociale.

Il peut être difficile de faire évoluer les comportements en matière de performance extra-financière tant que les indicateurs de suivi de ces actions environnementales, sociales et sociétales sont décorrélés des indicateurs de performance sur lesquels les managers sont évalués. Les décideurs économiques manquent encore de compétences et de référentiels historiques en matière de RSE.

Mesurer l'impact réel des initiatives RSE peut également s'avérer complexe en raison de la diversité des indicateurs et de la difficulté à quantifier certains résultats sociaux.

Enfin, les entreprises rencontrent parfois des difficultés à trouver parmi les acteurs de l'ESS des interlocuteurs de taille suffisante pour mener des opérations de grande envergure.

Face à ces difficultés, deux leviers semblent à traiter en priorité :

- Aider les directions et les gouvernances d'entreprises à formuler une vision de leur rôle contributif à l'intérêt général.
- Mieux mesurer l'impact de l'innovation sociale et sociétale.

Eric Lombard éclaire la première problématique : « Dans le contexte du développement des entreprises à mission et de la formalisation des raisons d'être d'entreprises, n'y a-t-il pas là un levier nouveau pour faire évoluer l'identité de l'entreprise ? Cela correspond à ma conception de l'évolution du capitalisme et de l'économie en général : les besoins écologiques et sociaux sont tellement importants qu'il faut une convergence entre dimension économique et buts extra-financiers poursuivis. Beaucoup de chefs d'entreprise sont d'accord sur ce point. »

Le passage à l'échelle de la responsabilisation de l'entreprise requiert un changement de culture, qui passe par la mise en place de mécanismes de consultation et de participation à tous les niveaux de l'organisation et la création d'un véritable référentiel de l'impact social et sociétal.

Dans ce contexte, la Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD (directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises) fournit un premier référentiel utile sur le plan social, mais uniquement centré sur la chaîne de valeur de l'entreprise (salariés, employés de la chaîne de valeur, communautés affectées, consommateurs et utilisateurs finaux). La dimension sociétale, qui touche les grands équilibres de la vie en société (précarité, injustice, santé publique, éducation, alimentation, etc.) n'est pas clairement identifiée.

À quand un volet CSRD de l'impact sociétal de l'entreprise ?

Cette piste impliquerait :

- Un effort de formalisation des externalités positives et négatives de l'entreprise sur la société en général.
- Une démarche d'intégration d'un collège d'acteurs de la société civile ayant pour objet d'aider à cartographier les responsabilités sociétales de l'entreprise (au-delà de la responsabilité sociale orientée « chaîne de valeur » directe).
- Une gouvernance dédiée (par exemple, un membre du Comex dédié au suivi spécifique de ce sujet).

Martin Hirsch formule une articulation possible :

« À propos de la responsabilisation des entreprises, je pense qu'il faut prendre le problème à l'envers. C'est l'État qui incarne et est garant de l'intérêt général, et non l'entreprise. Avec toutes ces dispositions juridiques, ce qu'on demande à ces entreprises, c'est d'intégrer dans leur objet la satisfaction d'une partie de l'intérêt général au-delà de leur activité marchande. Mais l'État conserve la responsabilité de garder une vision suffisamment claire et holistique de l'intérêt général, pour identifier quels sont les besoins sociaux, quelles politiques publiques mettre en place, et comment les atteindre. Et c'est à l'État d'identifier avec quelles entreprises contractualiser, et comment, pour répondre à ces besoins sociaux. »

Financer l'innovation sociale

Responsabiliser les entreprises sur leur rôle contributif peut passer par le financement direct de l'innovation sociale portée par l'ESS. Comment faciliter l'accès des porteurs de projets d'innovation sociale à ces financements privés ?

Quelles sont les conditions de passage à l'échelle du financement par les entreprises et les mécènes ?

Sondés sur l'accès aux sources de financement quelle qu'en soit l'origine, les porteurs de projets partagent les difficultés suivantes :

- Manque de financement pour le fonctionnement (recrutement, matériel, locaux).
- Complexité administrative et instabilité financière liées à l'imprévisibilité des dossiers de subventions et des appels à projets.
- Peu de partenaires financiers qui s'engagent sur le long terme.
- Mises en relation avec des acteurs clés insuffisantes.

LE DIVIDENDE SOCIÉTAL

Daniel Baal, Président du Crédit Mutuel, de Crédit Mutuel Alliance Fédérale et du CIC, décrit le dividende sociétal mis en place par le Crédit Mutuel Alliance Fédérale : chaque année, 15% de son résultat net consolidé sont consacrés au financement de projets de transformation environnementale et solidaire. Cette mesure correspond à un engagement de plus de 2 milliards d'euros à l'horizon du futur plan stratégique 2027 du Groupe. Christophe Robert abonde :

« Il y a deux options pour les entreprises : le modèle fondation, qui va essentiellement avoir un impact sur l'image de marque. Et il y a, pour les entreprises qui veulent aller au-delà, le dividende sociétal : c'est une manne potentiellement importante mais qui a besoin d'un accompagnement structuré pour aiguiller des financements vers l'innovation sociale (...) Les volumes financiers peuvent alors être d'une toute autre nature : la force de frappe semble prometteuse. »

En partageant la valeur autrement, Crédit Mutuel Alliance Fédérale met ainsi sa performance financière au service de l'utilité collective. C'est la même philosophie que celle prévalant dans les montages juridiques qui structurent la détention du capital d'une entreprise privée par une fondation ou un fonds de dotation. Par exemple, le groupe Sipa Ouest France qui est détenu à 100 % par une association loi de 1901.

Ce montage singulier dans la presse française, destiné à mettre le journal à l'abri des convoitises et des pressions capitalistiques ou partisans, ne distribue pas de dividendes à des personnes physiques.

L'effet systémique de l'innovation « dividende sociétal » est important car les montants en cause sont bien supérieurs à ceux auxquels les fondations d'entreprise sont habituées. Ce changement d'échelle est un premier pas vers une massification des moyens financiers à accorder à l'innovation sociale et vers une plus juste répartition de la valeur ajoutée. Un consensus se dessine sur la nécessité d'accompagner le développement de cet outil afin d'aiguiller les financements vers l'innovation sociale. Quel acteur-chef d'orchestre pourrait à terme prendre cette responsabilité ?

Parallèlement à l'émergence du dividende sociétal, d'autres mécanismes doivent être promus. Cela commence par la sensibilisation des grandes entreprises sur les partenariats publics-privés-société civile afin de faire émerger des aides et des financements spécifiques permettant de soutenir la phase d'initialisation et d'expérimentation de projets sociaux. Ces partenariats ne doivent pas être cantonnés aux grandes entreprises. Les lauréats interrogés insistent sur la nécessaire extension de la cible aux PME et aux ETI. Ces démarches collaboratives bénéficieraient d'une incitation fiscale attractive, telle qu'un mécénat non plafonné et défiscalisé à 75%.

LE CONTRAT À IMPACT SOCIAL

Le contrat à impact social (CIS) est un partenariat entre le secteur public et le secteur privé destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. Ces contrats permettent le changement d'échelle de solutions identifiées sur le terrain. L'investisseur privé et/ou public préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès.

Martin Hirsch exprime son soutien à un tel dispositif : **« On considère que dans certains cas, un acteur non étatique peut répondre à un problème de politique publique de manière plus efficace qu'un acteur public ou que le marché. Ainsi, le financement public de ce contrat évitera une dépense publique supérieure. Voilà une innovation que l'on peut qualifier d'innovation-racine. »**

Antoine Sire précise : **« Une collectivité identifie un problème, une association propose une solution et une banque cherche un investisseur pour financer le développement de cette solution. Si l'impact final de cette solution est mesuré et prouvé, l'investisseur est indemnisé par les économies générées pour la collectivité par la solution. Cela permet d'éviter l'effet d'aubaine et de garantir que l'argent est bien placé. »**

Le contrat à impact social permet donc l'accès au capital pour les porteurs de projets d'innovation sociale par le recours à un accord gagnant - gagnant. Mais le dispositif ne concerne qu'une trentaine de CIS à l'échelle nationale car il existe encore un certain nombre de verrous à lever :

- Le dispositif nécessite un « tiers payeur » qui garantit et qui rétribue le résultat atteint. Dans le cas où c'est l'État, il faut identifier des projets d'une certaine taille critique du fait de la lourdeur de mise en œuvre. Or, les projets ESS d'envergure qui seraient capables d'absorber les investissements concernés sont peu nombreux en France.
- Parmi eux, rares sont ceux qui disposent d'avances de trésorerie suffisantes. Les fonds ne sont en effet pas immédiatement débloqués, la période de latence entre le début du projet et l'encaissement des fonds pour la structure associative peut atteindre deux ans.
- En France, il existe une forte régulation de la concurrence liée au marché intérieur. Ces contraintes imposent de prouver que le projet répond à une « faille » du marché afin de montrer que nul acteur n'est favorisé sur un marché concurrentiel. Sauf à devoir procéder au lancement d'un marché public.

Maxime Baduel conclut : **« Au vu de tous ces défis, le contrat à impact social est un outil très inspirant et efficace pour financer le passage à l'échelle d'une innovation sociale. Il est un des outils de financement de l'innovation sociale, même s'il n'est pas l'alpha et l'omega du financement de l'ESS. D'ailleurs, certaines collectivités souhaitent prendre en charge le dispositif de contrat à impact social en devenant elles-mêmes les payeurs finaux. »**

LA PHILANTHROPIE D'ENTREPRISE

La philanthropie d'entreprise par l'usage du mécénat est un vecteur essentiel du financement de l'innovation sociale. *La France s'engage* en est le meilleur exemple puisque c'est le mécénat d'entreprises qui assure 98% de son financement. Celui-ci, par ailleurs, ne se réduit pas aux seules actions des fondations d'entreprise. Ainsi, sur les 15 entreprises mécènes de *La France s'engage*, seules 5 utilisent leur fondation pour assurer le financement et la mise en œuvre du partenariat.

Le rôle social du mécénat d'entreprises est un fait majeur de notre économie (environ 1,5 milliard d'euros par an). Il est, par ailleurs, en plein développement : en 10 ans, le nombre d'entreprises mécènes déclarées a triplé (108 000 en 2021) et le montant total a plus que doublé. Tout l'enjeu est cependant de l'orienter de manière structurée vers les associations et l'innovation sociale. C'est le cas, par exemple, de la Fondation BNP Paribas qui a fait de l'innovation, avec la jeunesse, l'un de ses deux axes stratégiques d'action.

Un lauréat revient sur ce besoin très largement partagé : **« Ce dont l'innovation sociale a besoin, ce sont de véritables partenariats avec des mécènes qui devraient fonctionner à la manière de fonds de capital risque pour l'innovation digitale ou scientifique : un engagement de long terme dans la structure, une bonne connaissance réciproque, des mises en contact et des conseils. »** La nécessité de financements pluriannuels est ainsi une demande récurrente qui est corrélée au besoin de trouver un partenaire qui partage la prise de risque, partie constituante de l'innovation sociale. Elle s'accompagne aussi d'une critique à peine voilée des financements ponctuels sur la base d'appels à projets qui peuvent tordre leur ADN initial, ralentir leur dimension innovante et limiter leur impact. **« Ce système n'est pas propice à l'émergence et au développement de projets ambitieux »**, affirme un lauréat.

Un appel à la structuration d'une offre « innovation sociale » du mécénat d'entreprise ressort ainsi très largement de la consultation et des échanges. Il concerne en premier lieu les fondations des grandes entreprises qui sont essentiellement distributrices et qui surtout, par leur statut, reposent elles-mêmes sur un programme d'action pluriannuel.

Cela ne doit pas empêcher des fondations d'entreprises d'être de véritables opératrices de projets d'innovation sociale. L'exemple de L'Industreet et de la Fondation TotalEnergies est, ici, particulièrement inspirant. C'est la Fondation elle-même qui a été à l'initiative de ce campus des métiers de l'industrie à Stains (93) depuis 2020. Celui-ci propose une formation 100% gratuite à des jeunes de 18 à 30 ans sans condition de diplôme et de nationalité selon une pédagogie innovante et personnalisée.

L'ÉPARGNE SOLIDAIRE

Les financeurs et investisseurs institutionnels ont un rôle essentiel à jouer dans le financement de l'innovation sociale. Il faut rappeler qu'un Français sur quatre dispose d'une épargne à finalité solidaire. Selon les termes de **Patrick Sapy, directeur général de Fair**, le collectif des acteurs de la finance solidaire : **« L'épargne solidaire est un segment particulier de l'épargne durable, qui permet de flécher de l'épargne vers le financement de projets à forte utilité sociale et/ou environnementale, notamment portés par des acteurs de l'économie sociale et solidaire. »** On y retrouve particulièrement l'accès au logement ou l'emploi de personnes en difficulté.

L'épargne solidaire représente 30 milliards d'euros fin 2023 en comparaison des 6 000 milliards d'euros d'épargne des Français. Malgré sa progression (+15% en un an), l'épargne solidaire reste encore très marginale. Il y a à la fois un problème d'offre et de demande.

Concernant l'offre, les produits solidaires distribués par les banques, bien qu'en croissance, sont encore insuffisamment développés et valorisés. Il convient d'inciter l'activité bancaire et l'assurance-vie à intégrer plus systématiquement des produits solidaires. Il n'existe que 3 produits solidaires assurantiels en France aujourd'hui alors que la loi Pacte prévoit que tous les contrats d'assurance-vie multisupports doivent présenter depuis 2022 trois types d'unités de compte : solidaire, vert et Investissement Socialement Responsable. Or, sur l'année 2023, la collecte nette en assurance-vie s'établissait en France à +2,4 milliards d'euros et l'encours atteignait un niveau record à 1 923 milliards d'euros. Un infime pourcentage de ce montant d'encours dédié à l'ESS changerait complètement l'amplitude de l'accès au financement de l'innovation sociale.

Par ailleurs, les produits d'investissement solidaires sont bâtis sur un modèle 90-10 de ratio solidaire : cela signifie qu'ils incorporent, au maximum, 10% d'investissements dans l'ESS. Le fait de porter ce ratio à 85-15 permettrait de débloquer 800 millions d'euros supplémentaires pour le secteur solidaire. Ce montant est très significativement supérieur à la totalité des engagements des fonds d'impact (fonds d'investissement qui interviennent en direct dans les structures ESS), lesquels se mesurent en dizaines de millions d'euros.

Concernant la demande, le baromètre Opinion Way *« Les Français et l'épargne solidaire »* montre que 66 % d'entre eux considèrent qu'ils n'ont pas assez d'informations sur la façon dont l'argent est utilisé et investi par les fonds solidaires.

Enfin, parallèlement à l'épargne solidaire, il existe des modalités de financement institutionnel direct de l'activité économique qui passent notamment par les appels à projets. Avec 54 milliards d'euros, le plan France 2030 vise à rattraper le retard industriel français en investissant massivement dans les technologies innovantes et en soutenant la transition écologique.

Le programme poursuit 10 objectifs **« pour mieux comprendre, mieux vivre et mieux produire, à l'horizon 2030 »**. Or, aucun de ces 10 objectifs ne vise l'ESS ni même l'innovation sociale au sein de l'économie conventionnelle. Même si certains projets financés par France 2030 ont un impact social et sociétal, ils ne sont pas identifiés comme des **« projets d'innovation sociale »**, comme le regrette Maxime Baduel. Il serait donc souhaitable de faire émerger l'ESS et l'innovation sociale comme une catégorie reconnue de projets susceptibles d'être ciblés par France 2030.

LES « BUSINESS ANGELS SOCIAUX »

La question du financement privé ne doit pas faire oublier le rôle lié au financement entrepreneurial de l'innovation sociale : celui réalisé par les entrepreneurs eux-mêmes, à titre individuel.

De même qu'il existe une communauté grandissante de *business angels* qui se tournent vers le capital-risque souvent technologique et le *private equity* avec une focale PME ou reprise d'activités de type gestion de la relève ou retournement, la question de l'émergence d'une nouvelle classe de « business angels sociaux » se pose. **Alexandre Godin, Directeur Transitions durables d'Andros**, en confirme les traits : **« La plupart des PME ou entreprises de taille intermédiaire sont dans les territoires et beaucoup de leurs dirigeants sont ouverts à soutenir des projets d'intérêt général. Mais ils ne savent pas toujours de quelles initiatives ils peuvent devenir mécènes (...). Les porteurs d'innovation sociale doivent réussir à localiser leur action ou passer par des intermédiaires capables d'approcher les chefs d'entreprises et les convaincre. Développer l'innovation sociale doit passer par la prise de conscience des chefs d'entreprises locaux qu'il se passe des choses autour de leurs usines. »**

Les *business angels* naissent souvent du succès d'entreprises familiales particulièrement ancrées dans un territoire donné. Elles en retirent une forme de responsabilité à l'égard du bassin de vie ou d'emploi qui les a vu naître et se développer. Les entrepreneurs ayant cédé tout ou partie de leur patrimoine économique pourraient, demain, être des candidats naturels à l'aide au financement de l'innovation sociale.

Plusieurs conditions doivent être réunies, notamment en matière d'identification des projets. Il s'agit de rendre plus visibles les initiatives d'innovation sociale aux yeux des entrepreneurs et de faciliter les mises en relation avec les porteurs de projets.

Des événements annuels pourraient être organisés par les Chambres régionales de l'ESS (CRESS) avec ces écosystèmes entrepreneuriaux (fédérations patronales, clubs d'entrepreneurs et de business angels, organisations territoriales du Medef et de la CPME, pôles de compétitivité).

Par ailleurs, certaines évolutions législatives doivent être imaginées, permettant de respecter la logique patrimoniale des dirigeants de PME et ETI. L'engagement financier de ces entrepreneurs doit venir conforter un actif patrimonial, qui a souvent vocation à être transmis de génération en génération. Or, il n'est aujourd'hui pas possible de prendre des parts sociales dans une association à but non lucratif. Comment inciter les *business angels* et les *family offices* à investir leur capital disponible dans des participations sociales ? Il y a d'abord la possibilité de mieux flécher les investissements dans les entreprises à actionnariat agréés Esus.

Et ensuite, faciliter la création de fondations actionnaires qui permettent de maintenir une activité d'investissement de capitaux et de créer une activité de financement de l'intérêt général et de la vie associative.

Un mécanisme d'incitation à l'investissement privé par le recours à une garantie publique qui prendrait la forme d'une prise en charge par la puissance publique de la première perte pourrait aussi être imaginé.

Ce principe repose sur la syndication des risques au sein d'un véhicule d'investissement abondé par des acteurs privés (PME, ETI, *business angels* sociaux, *family offices*, etc.) et par des acteurs publics (Banque des Territoires, BPI, etc.), sur le principe d'un traitement différencié du risque : en cas de pertes financières, celles-ci sont imputées à l'investisseur public à due concurrence de son investissement. Les rendements financiers sont affectés en priorité aux investisseurs privés jusqu'à un certain seuil de rentabilité.

Au-delà de ce seuil, les investisseurs publics sont remboursés de leur investissement nominal, et l'excédent est partagé entre les deux natures - privée et publique - d'investisseurs.

Ce type de véhicule mixte, utilisé parfois dans le domaine du capital-investissement, pourrait être testé dans l'univers de l'innovation sociale, en conditionnant le rendement des investissements à l'atteinte d'objectifs sociaux et sociétaux.

L'AIDE DU PRIVATE EQUITY AU MÉCÉNAT

Une piste facilitant le financement des projets d'innovation sociale nous vient d'Amérique du Nord. Elle consiste à faire accompagner les fondations privées et/ou les mécènes de l'innovation sociale par des fonds d'investissement "classiques" (fonds de private equity ou de capital risque) à qui la fondation ou le mécène confie le soin de l'évaluation du risque sans co-financement de la part des fonds en question.

En effet, les fonds d'investissement sont particulièrement rodés aux pratiques de *due diligence* pré-investissement (analyse systématique des risques stratégiques, financiers, humains, industriels, juridiques, etc.). Un nombre croissant de fondations privées américaines ou canadiennes confient le soin de l'analyse des risques à des fonds d'impact ou à des fonds de *private equity* généralistes. Ce faisant, l'instruction des dossiers gagne en professionnalisation sur l'ensemble des questions extra-financières relatives aux projets d'innovation sociale (la fondation conservant la maîtrise de son évaluation sur les dimensions strictement liées à l'impact des critères Environnement, Social et Gouvernance - ESG). Dans ce contexte, il pourrait être pertinent de tester davantage en France une collaboration de cette nature entre une ou plusieurs fondations privées et quelques partenaires fonds d'investissement désireux de contribuer - à titre gracieux - à cette activité "d'instruction pour compte de tiers".

Engager les collaborateurs

Orienter la stratégie d'entreprise et encourager le financement privé sont deux jalons essentiels pour favoriser l'engagement du secteur privé. Ces deux dimensions ne peuvent ignorer la question de l'engagement des collaborateurs eux-mêmes dans l'innovation sociale. Cet engagement peut revêtir plusieurs formes : temps libéré, congé d'engagement, arrondi sur salaire, ou bénévolat de compétences.

SENSIBILISER LES SALARIÉS AUX ENJEUX DE SOCIÉTÉ

C'est par la sensibilisation aux enjeux d'inclusion, d'égalité des chances et de cohésion sociale que les entreprises peuvent avoir un levier sur l'engagement de leurs collaborateurs, pendant et en-dehors de leur temps de travail. S'il existe de nombreuses modalités, une meilleure communication interne par les newsletters ou par de l'affichage est nécessaire mais elle gagnerait en efficacité en organisant ponctuellement des temps d'échanges entre un cadre, les managers intermédiaires, leurs équipes et les acteurs de terrain.

En engageant plus de 600 examinateurs lors de son concours annuel, *La France s'engage* propose à ses mécènes de mobiliser leurs collaborateurs pour évaluer les dossiers reçus. Au-delà de la notation des candidats, cette demi-journée leur permet de mieux connaître l'univers de la Fondation et de l'innovation sociale, de rencontrer les associations lauréates déjà soutenues et de découvrir le dynamisme de l'ESS partout en France.

Ce premier contact avec l'engagement et le monde associatif peut susciter une envie d'implication plus importante dans le cadre professionnel (mécénat de compétences, mentorat) ou à titre personnel (bénévolat, don).

Il existe un moyen d'engager les collaborateurs financièrement grâce au dispositif d'arrondi sur salaire. Le principe est le même que l'arrondi en caisse mais l'entreprise vient souvent abonder le don de son salarié. En 2023, 2,5 millions d'euros ont pu être reversés à 230 associations par ce mécanisme de financement original.

DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences représente un don en nature pour l'entreprise qui met un salarié à disposition d'une structure d'intérêt général, sur son temps de travail, pendant une période donnée. Il peut être réalisé sous forme de prestation de service ou de prêt de main d'œuvre, en échange d'un avantage fiscal. Il est l'un des outils les plus pertinents pour passer de la sensibilisation à l'engagement des collaborateurs, à condition qu'il

soit développé dans un cadre répondant aux enjeux de l'entreprise, du dialogue social, des salariés et des acteurs de l'innovation sociale.

Habités à ces dynamiques avec leurs mécènes, les lauréats interrogés soulèvent quelques points d'attention :

- Les collaborateurs engagés ne se sentent pas toujours légitimes à intervenir ou ne reçoivent pas la reconnaissance nécessaire, ce qui peut nuire à leur motivation.
- Une formation aux enjeux des associations et une immersion au sein de l'équipe sont des étapes préalables pour favoriser leur succès.
- Les projets d'innovation sociale nécessitent parfois des compétences spécifiques qui ne sont pas toujours disponibles au moment opportun.

Afin d'offrir davantage de possibilités à leurs salariés, les entreprises pourraient imaginer une pratique plus souple du mécénat de compétences. Cela pourrait passer par des formats de courtes durées, en présentiel ou à distance, à temps partiel ou à temps plein, au-delà du format « fin de carrière » le plus fréquemment proposé aux salariés actuellement. Quelle que soit la configuration choisie, elle devra nécessairement comporter une période de formation, d'immersion et de rencontres avec les équipes support et terrain pour vérifier l'adéquation entre les attentes du salarié et les besoins des associations.

CHANGER LA CULTURE DE L'ENTREPRISE : LE RÔLE-CLÉ DU MANAGEMENT

Les modalités pour engager les collaborateurs dans des projets d'utilité sociale ne se limitent pas au mécénat de compétences : d'autres formats existent tels que les congés d'engagement, des RTT citoyennes, les aménagements du temps de travail, les partenariats avec des associations ou les programmes de mentorat.

Marylise Léon, Secrétaire générale de la CFDT, en première ligne sur les questions de responsabilité sociale des entreprises, insiste et résume : « Cela nécessite des changements culturels au sein des organisations. À mon sens, l'un des maillons essentiels à travailler est le management intermédiaire. C'est ce niveau qui permettra, en partant du terrain, de transformer les pratiques et de lancer de nouvelles initiatives plus "sociales", mais aussi de transformer le type de management au sein des organisations (en passant d'un management du contrôle à un management de l'accompagnement). Il faut faire comprendre que ce n'est pas inné, qu'on demande un nouveau rôle aux managers qui doivent intégrer ces dimensions d'initiative individuelle et d'impact sociétal dans leur management quotidien, dans les relations avec leurs collaborateurs. »



16

PROPOSITIONS POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

À QUI S'ADRESSENT NOS PROPOSITIONS ET COMMENT LES METTRE EN ŒUVRE ?

→ Acteurs concernés

Mise en œuvre

👤 Facile

👤👤 Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs

👤👤👤 Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

🚫 Zéro coût

💶 Coût faible

💶💶 Coût modéré

🎯 Investissement d'avenir

Écosystème de l'ESS :

Associations, fondations et fonds de dotation, coopératives, mutuelles, entreprises de l'ESS, entreprises mécènes, ESS France, têtes de réseaux et fédérations, CRESS, incubateurs régionaux

POUR ORIENTER LA STRATÉGIE, LA GOUVERNANCE ET L'ORGANISATION

32 Renforcer le dialogue social et l'implication des Comités sociaux et économiques (CSE) sur la définition et l'atteinte des critères d'engagement de l'entreprise.

👤🗣️ → Entreprises, syndicats

33 Intégrer une personne référente sur l'innovation sociale dans chaque Comex du SBF 120.

👤🗣️ → Entreprises

34 Accompagner les entreprises pour intégrer l'innovation sociale dans leurs indicateurs extra-financiers (CSRD, ESG, etc.)

👤👤👤 | 💶 → Écosystème ESS, entreprises, administrations publiques

POUR FINANCER L'INNOVATION SOCIALE

35 Inciter les entreprises à mettre en place un dividende sociétal et accompagner celles qui le souhaitent à identifier et à qualifier les projets d'innovation sociale ayant une taille critique suffisante ou un potentiel de croissance et étant capables d'accueillir des fonds importants.

👤👤👤 | 🎯 | 💶 → Écosystème ESS, entreprises

36 Faire émerger une structure publique ou privée d'intérêt général en charge d'identifier les projets éligibles au contrat à impact social et d'aider à la structuration de ces contrats.

👤👤👤 | 💶💶 → Écosystème ESS, Gouvernement, entreprises

37 Systématiser le principe de pluriannualité dans le mécénat financier dédié à l'innovation sociale.

👤🗣️ → Entreprises mécènes

38 Mobiliser les organisations patronales, les chambres consulaires, l'Ordre des experts comptables et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes pour inciter les entreprises à devenir mécènes de l'innovation sociale.

👤🗣️ → Écosystème ESS, entreprises, collectivités

39 Créer et animer une coalition de financeurs privés à la promotion et au soutien de l'innovation sociale en Outre-Mer.

👤👤👤 | 💶 → Écosystème ESS, entreprises

40 Renforcer significativement l'information et la communication autour de l'épargne solidaire auprès des épargnants français, qu'il s'agisse d'épargne salariale solidaire, de produits bancaires partagés ou d'actionariat solidaire.

👤 | € → Entreprises, syndicats

41 Créer de nouveaux produits de placements dont une partie serait fléchée vers l'innovation sociale, comme cela est déjà fait pour la transition énergétique.

👥 | 🏦 → Fonds d'investissements, établissements bancaires, assurances

42 Développer les fondations actionnaires pour faciliter la transmission des entreprises conventionnelles et mettre leurs ressources au service de l'innovation sociale.

👥 | 🏠 → Organisations patronales et syndicales, chambres consulaires, écosystème ESS, pouvoir législatif, Gouvernement

POUR ENGAGER LES COLLABORATEURS

43 Développer l'arrondi sur salaire, avec abondement des employeurs, en promouvant ce sujet au sein du dialogue social.

👥 | € → Organisations patronales et syndicales, entreprises

44 Rendre accessible le mécénat de compétences à toutes les étapes de la vie professionnelle et développer des formats de courte durée, plus accessibles et plus flexibles.

👥 | €€ → Écosystème ESS, entreprises

45 Permettre spécifiquement aux entreprises agréées Esus de bénéficier du mécénat de compétences, afin de renforcer leur capacité à mener des projets d'innovation sociale.

👤 | € → Gouvernement, pouvoir législatif

46 Intégrer systématiquement le mécénat de compétences dans les stratégies des ressources humaines des entreprises (PME, ETI et grands groupes)

👤 | 🏠 → Entreprises, syndicats

47 Fixer des objectifs, par le dialogue social, sur le nombre d'employés en mécénat de compétences.

👥 | 🏠 → Entreprises, syndicats

Et le citoyen dans tout ça ?

Si l'innovation sociale est tributaire du soutien de l'État, des collectivités territoriales, des partenaires financiers et des entreprises, elle dépend aussi de l'engagement et de l'implication des citoyens. Le bénévolat est structurellement puissant en France mais il doit être à la fois soutenu, diversifié et valorisé.

Diversifier le bénévolat

13 millions de bénévoles s'investissent chaque année dans les associations françaises. Cet engagement concerne une grande variété d'activités, dans les domaines du sport (24 % des associations), des loisirs (22 %), de la culture et des arts (18 %), de la défense de causes, de droits ou d'intérêts (17 %), ou de l'action sociale, humanitaire et caritative (7 %).

D'après l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), le bénévolat associatif a tendance à diminuer depuis 2010, principalement à cause de la baisse de l'implication des personnes âgées, exacerbée depuis la crise sanitaire. Néanmoins, le bénévolat se diversifie et de nouvelles pratiques se développent, comme le bénévolat ponctuel, ou encore le bénévolat intergénérationnel. L'engagement des jeunes est également en hausse depuis quelques années, venant compenser partiellement la baisse observée chez les personnes plus âgées.

Comment encourager ces nouvelles tendances pour développer et diversifier la pratique du bénévolat ?

Priorité doit être donnée à l'implication des jeunes. Le modèle de l'implication citoyenne longue, pérenne, stable ne correspond pas aux habitudes des plus jeunes générations. Pourtant, lorsqu'on leur propose un engagement « à la carte », comme le fait par exemple l'association Aïda (qui forme des jeunes de 15 à 25 ans pour visiter des jeunes hospitalisés du même âge), ils sont nombreux à répondre présents. Le bénévolat doit donc s'adapter aux jeunes en même temps que ces derniers prennent conscience de l'importance de l'engagement.

L'enjeu de la reconnaissance de l'engagement

Soutenir le bénévolat est aussi une question de reconnaissance et de valorisation. Dans cette perspective, plusieurs leviers sont envisageables, notamment le levier fiscal et celui de la valorisation des acquis.

La loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon », a joué un rôle clé dans la promotion de la philanthropie en France, en rendant le don plus attractif pour les particuliers grâce à des avantages fiscaux. **Jean-Jacques Aillagon**, à l'origine de la loi, imagine l'extension du dispositif législatif : **« Par exemple, si le bénévolat est constaté (ni déclaratif ni fictif), on peut imaginer qu'il puisse faire l'objet d'une réduction ou d'un crédit d'impôt. Aujourd'hui, s'il y a un don, il y a une défiscalisation. Mais si l'on est bénévole aux Restos du cœur, on ne bénéficie d'aucune reconnaissance collective, alors même que la désaffection est vécue dans des associations historiques et qu'elle est de grande ampleur. Le crédit universel d'impôt pourrait être affecté à une cause d'intérêt général à renforcer. Une sorte de revenu universel. »**

Il serait même possible d'envisager que chaque citoyen puisse verser ce crédit d'impôt à une cause de son choix ou puisse l'orienter vers le financement d'un fonds dédié à l'innovation sociale.

La valorisation des acquis de l'expérience (VAE) est aussi un chantier majeur de l'implication citoyenne. Le Passeport Bénévole créé dès 2007 par France Bénévolat correspond à ce modèle : il s'agit d'un livret personnel de reconnaissance de l'expérience bénévole et de valorisation des compétences mobilisées et/ou acquises. Ce document est reconnu par de grands organismes publics : Pôle emploi, le ministère de l'Éducation nationale et l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp). Ce levier de la VAE doit être encore plus investi, pour inciter davantage les jeunes et les personnes éloignées de l'emploi à s'engager dans l'action bénévole. Outre les compétences professionnelles, l'enjeu est aussi de valoriser les effets positifs du bénévolat sur des éléments plus diffus mais tout aussi essentiels pour trouver un emploi ou s'épanouir dans son travail : le sens donné à ses actions, la confiance en soi, le lien social, le travail collectif, etc.

04 PROPOSITIONS POUR L'ENGAGEMENT DES CITOYENS

À QUI S'ADRESSENT NOS PROPOSITIONS ET COMMENT LES METTRE EN ŒUVRE ?

→ Acteurs concernés

Mise en œuvre

👤 Facile

👤👤 Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs

👤👤👤 Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

🔪 Zéro coût

€ Coût faible

€€ Coût modéré

€🔪 Investissement d'avenir

Écosystème de l'ESS :

Associations, fondations et fonds de dotation, coopératives, mutuelles, entreprises de l'ESS, entreprises mécènes, ESS France, têtes de réseaux et fédérations, CRESS, incubateurs régionaux

48 Instaurer un "crédit d'impôt bénévole", créant une réduction d'impôt sur le revenu pour les bénévoles qui s'investissent au sein d'une structure de l'innovation sociale. La réduction fiscale envisagée pourrait être calculée sur le montant horaire du Smic et plafonnée.

👤👤👤 | €€ → Administrations centrales, pouvoir législatif

49 Encourager un bénévolat de compétences professionnelles spécifiques (relations publiques, finance, communication, juridique) au service du développement des structures.

👤🔪 → Écosystème ESS, entreprises, administrations publiques, collectivités, fondations et entreprises mécènes, organisations syndicales

50 Faire évoluer le code général des impôts pour permettre à chaque foyer fiscal d'orienter un pourcentage de son impôt vers le fonds national d'innovation sociale, sur le modèle du Gift Aid britannique.

👤👤👤 | €🔪 → Gouvernement, pouvoir législatif

51 Augmenter la déduction fiscale à 75% pour les structures bénéficiaires de l'agrément innovation sociale en reconnaissance de leur rôle systémique.

👤👤👤 | €🔪 → Gouvernement, pouvoir législatif

🔍 L'ÉDUCATION À L'INNOVATION ET À LA SOLIDARITÉ

Favoriser l'engagement dans l'innovation sociale, c'est aussi penser l'éducation. Comme pour toute politique publique d'ampleur, il est essentiel d'en faire un élément fondamental de transformation.

Pour l'innovation sociale, elle prend différentes formes. À travers les propositions sur la formation des journalistes, des étudiants, des dirigeants et salariés d'entreprises, nous promovons une forme d'éducation permanente à l'innovation sociale.

Il reste à imaginer celles qui concernent l'enfance et la jeunesse, l'enseignement autant que l'éducation populaire. Il existe de nombreux programmes d'éducation à la solidarité, à la générosité, à l'économie sociale et solidaire, menés très souvent par les associations, et qu'il est nécessaire d'encourager et de financer.

Il faut aussi mener un long travail de plaidoyer pour que ces programmes retrouvent une place plus centrale dans l'enseignement et les programmes scolaires.

Chaque partie prenante de l'innovation sociale a une responsabilité éducative.

INNOVER DANS L'INNOVATION SOCIALE

Les territoires, là où tout se joue

FILIÈRES ET BASSINS DE VIE : LE BON MAILLAGE TERRITORIAL

Lors de la consultation des lauréats de *La France s'engage*, la question prospective suivante a été posée : « Nous sommes en 2034 et le climat est favorable à l'avènement de l'innovation sociale. Félicitations, votre nombre de bénéficiaires a considérablement augmenté ! À votre avis, qu'est-ce qui a été déterminant ? »

En réponse, la très grande majorité des lauréats (71%) a spontanément attribué l'augmentation du nombre de bénéficiaires à un soutien dans les territoires de la part des collectivités ou des acteurs locaux.

Loin derrière, se retrouvent ensuite dans des proportions similaires les relais médiatiques, un nouveau cadre législatif, un soutien politique ou l'appartenance à un réseau.

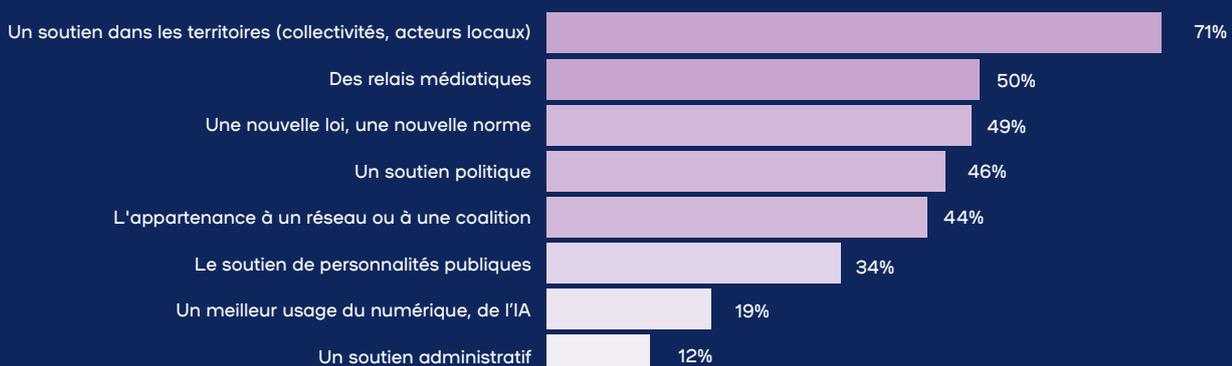
La question de l'échelon géographique est donc essentielle.

Si la commune correspond à une géographie classique pour l'innovation sociale, savoir s'organiser à l'échelle d'une filière ou d'un bassin de vie demande davantage d'appui. Cela présuppose de consolider les services déconcentrés de l'État (préfectures) et le financement des Chambres régionales de l'ESS (CRESS), en lien avec les autres réseaux consulaires (CCI, Chambres d'agriculture).

L'ESS se positionnant plus comme une manière d'entreprendre qu'en secteur d'activité en tant que tel, les filières d'innovation sociale peuvent revêtir de multiples formes (économie circulaire, insertion par l'activité économique, etc.) Elles se caractérisent par la coordination d'un ensemble d'acteurs de terrain autour d'un projet socio-économique commun pour favoriser le développement territorial local et répondre aux angles morts du service public et du marché. Les acteurs constitutifs de ces filières sont en partie issus de l'ESS mais peuvent aussi être des collectivités territoriales, des entreprises classiques ou des universités.

Il faut noter que le soutien à l'innovation sociale réalisé par les collectivités locales et particulièrement par les communes relève souvent d'une stratégie foncière. La commune finance le foncier et met les locaux à disposition. Ce réflexe doit être en ce sens promu et renforcé auprès des collectivités. **Mohamed Gnabaly insiste : « Il faut créer ces hubs physiques qui permettent de connecter deux publics, les acteurs de l'innovation sociale et les territoires. »** C'est par l'émergence de nouveaux lieux de coopération, de coalitions et de mise en réseau que les projets d'innovation sociale seront mis en valeur.

SELON LES LAURÉATS, L'AUGMENTATION DES BÉNÉFICIAIRES PASSE PAR



VERS UNE NOUVELLE VIGIE TERRITORIALE

La vigie - ou veille organisée - doit permettre d'identifier les projets d'innovation sociale en émergence sur tous les territoires. À qui revient aujourd'hui la responsabilité de l'identification de ces projets en création ? La réponse est complexe : en fonction des interlocuteurs, il s'agit de la puissance publique, des acteurs bancaires, des entreprises, des fondations, etc.

En réalité, plus l'émergence de l'innovation sociale est distribuée sur le territoire, plus il faut compter sur les réseaux des acteurs en multi-implantation. Pour reprendre les termes d'Antoine Sire, sachant qu'une innovation sociale, **« peut naître n'importe où, dans une vallée comme dans un village ou comme à l'échelle nationale »**, la détection ne peut se faire que de manière décentralisée. **« La bonne maille est le périmètre qu'une association s'est donné »** complète-t-il.

Le principe sous-jacent est celui de la subsidiarité : la responsabilité d'une action doit être exercée par l'organisation la plus proche de ceux qui sont concernés par cette action. C'est en respectant ce principe que certains groupes bancaires pionniers (BNP Paribas, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, BPCE) ont organisé des réseaux locaux de « sondes » permettant, au plus près des territoires, d'identifier des projets ESS nécessitant un soutien spécifique.

Aux efforts de ces acteurs bancaires précurseurs, s'ajoute l'action de l'ensemble des décideurs et financeurs de l'innovation (BPI, Banque des territoires, Régions) qu'il faut acculturer au potentiel de développement socio-économique des projets d'innovation sociale.

Par ce biais, la surface de contact entre les financeurs et les projets d'innovation sociale peut considérablement augmenter. Entre national et local, le bon échelon semble naturellement pencher vers un modèle distribué, territorialisé et mis en réseau.

LA NÉCESSAIRE COOPÉRATION ENTRE LES ACTEURS

La coopération entre différents acteurs est dans l'ADN de l'innovation sociale. Celle-ci peut s'opérer entre différents types de structures, entre territoires ou entre secteurs d'activité.

Selon les lauréats, le travail en réseau est l'une des réussites majeures des acteurs de l'innovation sociale. L'un d'eux confirme : **« Nous contribuons à décroiser certains secteurs d'activités qui n'ont pas l'habitude de coopérer : services publics, entreprises, acteurs associatifs, etc. »**.

Tant au moment de la création que de l'essaimage territorial des initiatives, la constitution d'alliances locales entre acteurs économiques, sociaux et publics est primordiale pour amplifier l'impact des initiatives. **Agathe Cagé, associée-cofondatrice de Compass Label**, souligne l'importance d'établir des ponts entre secteurs : **« Une fondation qui contribue à ce que des entreprises privées, des collectivités et des communautés locales dialoguent pour définir ensemble des projets à impact pour les territoires, c'est aussi de l'innovation sociale. »**

Pourtant, malgré quelques réussites, les coalitions formelles dans l'innovation sociale restent rares, contrairement aux clusters ou aux consortiums dans le monde économique traditionnel. L'innovation sociale a donc besoin d'acteurs qui bâtissent le cadre de ces coopérations : **« Personne ne joue ce rôle de broker, de banquier d'affaires, d'organisateur du tour de table. »**, constate Thierry Pech. **« Il faut que toutes les compétences d'un système soient mobilisées »**, poursuit-il. Cela peut impliquer de renforcer la dynamique des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui regroupent des acteurs aussi variés que l'ESS, les PME et le secteur de la recherche.

Maxime Baduel confirme cette tendance à l'échelle locale : **« La coopération existe et fonctionne, notamment à l'échelle territoriale. Un bon exemple est celui du PTCE KatalyZe, situé à Amiens : le projet est lié à un incubateur d'entreprise et est ancré dans le tissu économique et social de la région. Dans ce cas-ci, faire de la coopération territoriale, cela peut vouloir dire "aider à un monter un tiers-lieu, un fab lab ou encore une ressourcerie". Avec pour impact la création d'emplois et de liens pérennes entre des acteurs différents, aussi bien privés que publics. En France, on compte 200 PTCE, avec entre 2 et 10 projets pour chacun. Ce n'est pas rien ! »**

De nouveaux programmes publics pourraient aussi favoriser la mise en lien, en encourageant par exemple des réponses collectives et complémentaires à un besoin donné, plutôt qu'une mise en concurrence systématique. Dans le même esprit, Agathe Cagé suggère d'incorporer des critères simples dans les appels à projets afin de favoriser les partenariats avec des universités ou des PME, tout en prenant soin de ne pas exclure ceux qui ne sont pas encore bien insérés dans ces réseaux.

Cette vision d'une économie de la coopération, fondée sur la complémentarité des acteurs, pourrait s'incarner par des financements adaptés aux spécificités des groupements et par une reconnaissance administrative des structures de l'innovation sociale, afin de solidifier les bases d'une collaboration durable.

L'enjeu est la mise en relation entre entreprises et porteurs de projets d'innovation sociale, comme l'illustre **Alexandre Godin** : « Il faut se servir des relais locaux : (...) il existe des syndicats professionnels, des clubs d'entreprises, des pôles de compétitivité qui regroupent beaucoup d'entreprises en croissance. » De même, dans le monde de la grande entreprise, des réseaux formels se sont constitués. **Antoine Sire** témoigne : « Un véritable écosystème social existe au sein des grandes entreprises comme BNP Paribas, La Poste ou TotalEnergies, avec des directions dédiées à l'engagement. Cela montre la capacité de ces entreprises à agir sur ces sujets et à collaborer avec des acteurs de l'innovation sociale. ».



Mesurer l'impact social, un enjeu fondamental

Mesurer l'impact social, c'est évaluer les changements produits par une action, qui n'auraient pas eu lieu sans elle.

AU SERVICE DES ACTEURS DE TERRAIN

L'évaluation d'impact social est une question centrale pour les acteurs de terrain. Ils doivent s'en approprier les enjeux, se former et faire monter en compétences les équipes opérationnelles salariées et bénévoles afin de piloter plus finement et efficacement leur projet.

Dans cette perspective, s'intéresser à ce qui ne fonctionne pas, ou pas comme on l'avait imaginé, identifier les freins, est essentiel. Ces éléments sont rarement publiés dans les rapports d'impact mais mériteraient d'être partagés avec la gouvernance ou avec d'autres acteurs d'une même filière pour faire progresser les pratiques d'un secteur donné.

Dans un second temps, l'évaluation d'impact social peut également être mise au service de la communication dans une logique de plaidoyer ou de levée de fonds.

Certains financeurs, publics ou privés, encouragent les acteurs sociaux à s'engager dans cette démarche, voire en y conditionnant leurs aides. Il y a parfois une inclination à transformer la mesure d'impact social en indicateur de retour sur investissement du financement octroyé. Certains ont aussi le réflexe de développer leur propre outil de mesure d'impact, ce qui facilite les revues de portefeuille ou l'agrégation de données mais qui peut pousser certaines structures à s'éloigner du projet initial, au détriment de l'impact sur leurs publics bénéficiaires.

Le risque de brider l'innovation en imposant des indicateurs est non négligeable. Si un référentiel unique d'impact social n'est pas souhaitable, il faut adapter l'évaluation à chaque projet ou, a minima, à chaque catégorie d'innovation sociale dans un secteur donné.

Comme en témoigne **Maxime Baduel** : « Dans la réalité, on se rend compte qu'il est vraiment difficile de se mettre d'accord sur un référentiel unique et partagé, validé par tous. On est sûr de l'humain, des impacts complexes et difficiles à normaliser. On se demande de plus en plus si l'ambition finale ne serait pas plutôt d'aboutir à une méthode partagée, qui favorise la mise en place de l'évaluation d'impact. »

MÊME SI C'EST COMPLEXE

Les problèmes posés par la mesure de l'impact sont multiples : attribution, scientificité, multiplicité des approches, subjectivité, difficulté à évaluer des concepts résolument humains, vulnérabilité des bénéficiaires, temps réel disponible pour collecter des données sur le terrain.

L'impact n'est pas toujours mesurable de manière quantitative : à la différence des éléments économiques ou environnementaux, qui ont des étalons de mesure plus évidents, l'impact social touche par définition aux changements apportés à la vie d'hommes et de femmes. Souvent, l'innovation sociale ne traite pas de la condition sociale comme objet mesurable (pouvoir d'achat, conditions de vie) mais de l'expérience de vie. Ainsi, améliorer le quotidien des gens ou contribuer à la confiance en soi ou en l'autre sont les deux impacts dont sont particulièrement fiers les lauréats de *La France s'engage*. Il s'agit donc en partie de mesurer des ressentis, et non des variables strictement objectives. **Agathe Cagé** alerte sur ce sujet : « L'impact, ce n'est pas uniquement le nombre de personnes touchées, mais ce que cela a permis aux personnes de faire, les capacités qui se sont renforcées, les vulnérabilités qui ont été réduites, les changements qualitatifs, et pas seulement ceux mesurables quantitativement, qui se sont produits. Pour le mesurer, c'est très compliqué car il s'agit d'appréhender la complexité des vécus (...). Avoir un indicateur général ne permet pas de saisir la durée de l'impact, ni d'appréhender des résultats psychologiques clés : susciter de l'envie, redonner le courage de se relancer, etc. Je ne crois pas aux critères universels, car il faut aller mesurer la réalité de ce qu'a permis l'innovation sociale et cette réalité est entre les mains de celui qui la vit. »

La notion d'impact social génère aussi un problème d'explicitation de la causalité ou d'attribution. Il est possible de mesurer un écart entre la situation sociale observable avant et après la mise en œuvre de l'innovation sociale. Mais il est plus ardu de démontrer que l'effet mesuré est strictement imputable à l'action spécifique du porteur de l'innovation sociale. Des méthodes permettent de traiter cette question, en mobilisant une analyse contrefactuelle, mais elles ne sont pas toujours à la portée des acteurs à la fois en termes de coût, d'ingénierie et de temps.

Thierry Pech propose de « développer une approche plus scientifique du calcul de l'impact social » et d'impliquer l'État dans cette démarche : « Toujours dans cette logique comparative (l'impact de l'innovation sociale VS l'impact sans l'innovation sociale), l'État doit comparer le coût des projets à mettre en place avec ces entreprises par rapport à ce qu'il devrait payer s'il ne mettait pas en place ces projets en compensations aux citoyens par exemple. »

Quelle que soit la méthodologie choisie, en fonction de la question évaluative posée, il faut accepter que l'évaluation d'impact mobilise des ressources. Au sein des structures de taille importante, la coordination entre les différents services et l'implication de la direction, voire de la gouvernance, est essentielle.

NE PAS CONFONDRE

Ce qui relève des réalisations (ce qui a été mis en place) doit être distingué de ce qui relève de l'impact (les effets produits par ce qui a été mis en place). Pour cela, il faut systématiquement interroger les bénéficiaires des projets. Par exemple, si le projet déclare avoir touché 1 000 jeunes en situation de décrochage scolaire, ce n'est pas le fait de les avoir touchés qui importe. Pour parler d'impact, il faut plutôt estimer le nombre de "raccrocheurs scolaires" à l'issue du programme.

METTRE LES DONNÉES AU SERVICE DU PROGRÈS SOCIAL

S'il est primordial que les porteurs de projets consacrent du temps et des ressources humaines à l'évaluation de leur impact social, il est tout autant nécessaire d'aider à son financement. **Martin Hirsch** défend à ce titre la position suivante : **« Demandons à l'État de faire ces évaluations. Il faut faire de l'evidence-based policy. Il faut également pour cela mobiliser les ressources universitaires. »**

Cette prise en charge doit être opérée à deux niveaux.

D'abord, en veillant à ce que les financements accordés aux projets d'innovation sociale puissent servir à la mesure d'impact. A la fois d'un point de vue très opérationnel, mais aussi sur la formation et le renforcement des compétences internes à la structure. Cela rejoint l'enjeu plus global du non-fléchage des financements.

Ensuite, en organisant, au niveau national, l'évaluation croisée de plusieurs projets afin de collecter et d'analyser des données à l'échelle d'une filière de l'innovation sociale ou d'une problématique sociale donnée. Ce serait le rôle d'une agence indépendante, qui ferait appel à des chercheurs spécialisés en fonction des champs investis. Les résultats de ces « macroanalyses » pourraient être largement diffusés pour faire évoluer les pratiques des acteurs de terrain, orienter les financements vers les types d'actions qui sont les plus porteuses d'impact, voire inspirer de nouvelles politiques publiques.

La R&D, la richesse de demain

Intensifier les efforts de recherche et développement est un enjeu majeur pour notre économie. Malgré le développement des pratiques de recherche-action, notamment celle dite « participative » qui met l'accent sur la participation des bénéficiaires et le travail remarquable du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS), il n'existe pas assez de R&D sociale structurante et généralisée dans les structures de l'ESS. Cela s'explique en grande partie par le manque de partenariats entre les laboratoires de recherche et les acteurs de terrain et le fait que les dispositifs de soutien se concentrent surtout sur des projets de rupture technologique, laissant de côté le secteur social.

Dans ce contexte, deux objectifs se dessinent pour les porteurs de projets d'innovation sociale :

- Accéder à des dispositifs qui incitent à la recherche collaborative.
- Accélérer la coopération avec les laboratoires de recherche et les pôles de compétence académiques.

Ces partenariats doivent d'abord se concentrer sur les sciences humaines et sociales. Mais y inclure aussi le numérique et l'intelligence artificielle pourrait avoir un impact considérable sur le passage à l'échelle de l'innovation sociale.

La recherche utilisant le numérique est encore balbutiante, mais les acteurs du secteur social s'accordent à reconnaître son fort potentiel, à l'instar de **Maxime Baduel** : **« Une partie de la R&D peut servir des projets à impact social. Quelques acteurs de l'ESS commencent à se positionner. C'est le cas par exemple de la Mednum ou des acteurs de la création de communs numériques : ils réfléchissent notamment aux meilleurs leviers pour créer des solutions numériques en co-construction avec les habitants, pour servir les acteurs de commerce de proximité. Ces exemples sont de belles illustrations de ce qui est possible, même s'ils ne font pas système. »**

Dans ce champ, l'accès aux données est un enjeu stratégique pour l'innovation sociale de demain. Créer des modèles de partage des données et d'analyse, mais aussi de traitement et d'interprétation de la donnée, en la considérant comme un bien commun, permettrait des avancées importantes.

Avec l'émergence de l'intelligence artificielle générative, la stratégie autour des données devient cependant moins centrale, car ces modèles sont souvent pré-entraînés sur de vastes corpus de contenus disponibles sur Internet. Comme le rappelle **Agathe Cagé**, **« Quand on fait de l'IA, les frontières s'estompent entre producteurs de données, accompagnateurs et interprètes de la donnée. »**

Cette nuance souligne l'importance de maintenir une diversité dans les modèles d'IA (comme Mistral, ChocolatineLLM ou CroissantLM), afin d'éviter à la fois les biais linguistiques et l'accaparement de sujets-clés par quelques acteurs, mais aussi pour préserver le modèle de mutualisation et de partage des données dit d'*open source*.

Parallèlement, intégrer des initiatives de mécénat de compétences et de mécénat technologique provenant de grands acteurs de la tech, qu'ils soient français, européens ou étrangers, pourrait considérablement accélérer l'innovation sociale. La plupart des grands modèles d'IA open source et de nombreux outils puissants sont déjà disponibles gratuitement (chez Mistral, mais aussi chez Meta ou des plateformes comme Hugging Face), évitant ainsi la nécessité de créer des infrastructures complexes.

Pour dynamiser la R&D dans le secteur de l'innovation sociale, plusieurs actions sont envisageables :

- Sensibiliser les porteurs de projets aux opportunités de la R&D.
- Les aider à identifier des partenaires académiques ou laboratoires de recherche.
- Promouvoir l'innovation sociale auprès du ministère en charge de la recherche (actuellement rattaché à l'enseignement supérieur).
- Renforcer l'utilisation du dispositif « marchés innovants » des collectivités territoriales par des porteurs de projets d'innovation sociale.
- Lancer un programme de conventions Cifre (Conventions industrielles de formation par la recherche) dédiées à l'innovation sociale avec le financement de plusieurs dizaines de doctorants par an développant des axes de recherche compatibles avec les besoins spécifiques des porteurs de projets d'innovation sociale.

Enfin, trois préconisations pourraient permettre d'accroître la capacité de recherche des acteurs de l'innovation sociale, par un changement de regard de l'État et de l'administration fiscale sur le statut des structures d'innovation sociale.

- Créer un crédit d'impôt recherche (CIR) spécifique pour les associations, fondations et fondations reconnues d'intérêt général, afin de soutenir financièrement leurs efforts d'innovation. Actuellement, le CIR exclut les structures non assujetties à l'impôt sur les sociétés, handicapant fortement le secteur de l'ESS en matière d'innovation. Le coût d'une R&D en innovation sociale est donc uniquement porté par les structures suffisamment solides pour auto-financer leur effort d'innovation.
- Établir un statut de « Jeune Association Innovante », similaire à celui des « Jeune Entreprise Innovante », permettant aux associations d'obtenir des exonérations fiscales en fonction de leurs efforts en R&D. La condition pour l'obtention de ce statut serait liée à la réalisation d'un effort de R&D annuel dont il s'agirait de fixer le niveau minimal en pourcentage du budget. Ce nouveau statut donnerait droit à des exonérations de cotisations sociales et/ou de taxes foncières.
- Aider les projets d'innovation sociale à accéder aux financements européens en matière de recherche, notamment en arrimant davantage les projets au Fonds Social Européen Plus.

Ce dernier volet pourrait être conditionné au portage d'un plaidoyer à Bruxelles pour faire évoluer la définition administrative européenne de la PME afin d'y inclure les associations dotées d'un budget de recherche.



16 PROPOSITIONS POUR INNOVER DANS L'INNOVATION SOCIALE

À QUI S'ADRESSENT NOS PROPOSITIONS ET COMMENT LES METTRE EN ŒUVRE ?

→ Acteurs concernés

Mise en œuvre

-  Facile
-  Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs
-  Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

-  Zéro coût
-  Coût faible
-  Coût modéré
-  Investissement d'avenir

Écosystème de l'ESS :

Associations, fondations et fonds de dotation, coopératives, mutuelles, entreprises de l'ESS, entreprises mécènes, ESS France, têtes de réseaux et fédérations, CRESS, incubateurs régionaux

POUR UN MAILLAGE TERRITORIAL EFFICIENT

52 Créer la fonction de sous-préfet chargé de l'innovation sociale dans chaque département.

 |  → Gouvernement

53 Systématiser une délégation à l'innovation sociale dans les organes exécutifs des collectivités territoriales (maire-adjoint, vice-président) et dans les associations d'élus.

 |  → Collectivités

54 Généraliser les programmes de formation continue au sein de la profession bancaire pour acculturer les chargés d'affaires à la détection et au soutien des projets d'innovation sociale.

 |  → Établissements bancaires

55 Créer un dixième axe stratégique au sein de Bpifrance entièrement consacré à l'innovation sociale.

 |  → Gouvernement

56 Multiplier par 10 le soutien de la Banque des territoires à l'innovation sociale pour atteindre 1 milliard € par an sur la période 2026-2028.

 |  → Gouvernement

POUR ENCOURAGER LA COOPÉRATION ENTRE LES ACTEURS

57 Généraliser et pérenniser l'expérimentation des Pôles territoriaux de coopération économiques (PTCE) en ouvrant un appel à manifestation d'intérêt permanent : les porteurs de projets et leur écosystème de partenaires pourraient candidater et bénéficier d'une aide au financement du montage du PTCE (coordination, pilotage, gouvernance, suivi).

 |  → Gouvernement, collectivités, écosystème ESS

POUR MIEUX MESURER L'IMPACT

58 Intégrer une partie du budget dédiée à l'évaluation dans tous les financements publics et privés sur projet.

👤 | € → Administrations publiques, collectivités, fondations et entreprises mécènes

59 Former les financeurs privés et publics aux enjeux de l'évaluation d'impact.

👤 | € → Administrations publiques, collectivités, fondations et entreprises mécènes

60 Financer la montée en compétences des porteurs de projets d'innovation sociale sur l'évaluation d'impact, afin qu'ils s'en approprient à la fois les méthodologies et les enjeux.

👤 | € → Écosystème ESS

61 Créer une agence indépendante d'évaluation de l'innovation sociale, sous forme privée d'intérêt général, impliquant des chercheurs afin de mener des évaluations au niveau des filières ou des champs thématiques de l'innovation sociale, pour passer d'une évaluation par projet à une évaluation systémique.

👤👤👤 | 🔄 → Écosystème ESS, gouvernement, collectivités, laboratoires de recherche

POUR ACCROÎTRE LA R&D

62 Mettre en place des dispositifs de formation à l'IA générative pour les porteurs de projets, notamment via les programmes d'accompagnement des fondations mécènes et des incubateurs.

👤 | € → Écosystème ESS

63 Accroître la part des financements publics et privés existants pour favoriser les expérimentations de l'usage de l'IA dans l'innovation sociale.

👤👤 | € → Administrations publiques, collectivités, fondations et entreprises mécènes

64 Assurer une vigilance pour maintenir une diversité des formes d'IA génératives afin d'éviter les biais linguistiques et assurer la mutualisation et le libre-accès des données.

👤 | 🏛️ → Gouvernement, pouvoir législatif

65 Créer un crédit d'impôt recherche destiné aux structures non lucratives d'intérêt général avec une application sur la taxe sur les salaires.

👤👤👤 | €€ → Gouvernement, pouvoir législatif

66 Flécher, dans le cadre du projet de loi de programmation de la recherche, 20% des nouvelles thèses sous convention Cifre vers des porteurs de projets d'innovation sociale.

👤 | € → Gouvernement, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche

67 Soutenir, y compris financièrement, le déploiement et le rayonnement du Panel international sur le progrès social (IPSP), sur le modèle du GIEC, en y intégrant pleinement les meilleures initiatives françaises en matière d'innovation sociale et en enrichissant la plateforme ip4sp.org.

👤👤👤 | € → Écosystème ESS, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche

67

**PROPOSITIONS
POUR CONSTRUIRE
L'INNOVATION SOCIALE
DE DEMAIN**

De ces analyses, échanges et recommandations, *La France s'engage* a formulé dans ce Livre blanc 67 propositions concrètes pour que l'innovation sociale atteigne son plein potentiel de transformation de la société à l'horizon 2034.

Voici un récapitulatif des propositions, classées selon leur facilité de mise en œuvre, leur coût et la nomenclature des acteurs auxquelles elles s'adressent.

LA MISE EN ŒUVRE DES PROPOSITIONS

 **Facile**

30 PROPOSITIONS

PROPOSITIONS

● Pour une meilleure reconnaissance des acteurs (p. 14-16)

● Pour la juste part de l'État et des collectivités (p. 24-25)

● Pour favoriser l'engagement des entreprises (p. 34-35)

● Pour l'engagement des citoyens (p. 37)

● Pour innover dans l'innovation sociale (p. 44-45)

Mettre en place des dispositifs de formation aux relations presse et à l'économie des médias pour les porteurs de projets **n°01**

Valoriser l'engagement des agences de relations presse et publicité dans des missions pro bono **n°06**

Créer une mission d'information à l'Assemblée nationale et au Sénat **n°08**

Valoriser l'engagement des cabinets spécialisés en affaires publiques et influence dans des missions pro bono **n°10**

Assurer une meilleure formation continue des DRH **n°14**

Intégrer dans les critères de sélection des appels à projets l'implication des bénéficiaires **n°17**

Encourager la présence systématique d'un représentant des bénéficiaires au conseil d'administration **n°18**

Élargir le champ d'application de l'initiative France Expérimentations **n°21**

Faciliter le financement des entreprises et coopératives Esus par les fondations et fonds de dotation **n°23**

Renforcer les engagements de respect des délais de paiement par les financeurs publics **n°26**

Intégrer l'innovation sociale dans les formations initiales et continues des agents publics **n°28**

Amplifier le programme La Fonction publique s'engage **n°29**

Ouvrir l'OPECST à l'innovation sociale **n°30**

Renforcer le dialogue social et implication des CSE sur les critères d'engagement des entreprises **n°32**

Intégrer une personne référente dans les Comex du SBF 120 **n°33**

Systématiser le principe de pluriannualité dans le mécénat financier **n°37**

Mobiliser les organisations patronales, les chambres consulaires, experts comptables et commissaires aux comptes **n°38**

Renforcer l'information et la communication autour de l'épargne solidaire **n°40**

Rendre le mécénat de compétences accessible aux entreprises agréées Esus **n°45**

Intégrer le mécénat de compétences dans les stratégies des ressources humaines des entreprises **n°46**

Encourager un bénévolat de compétences professionnelles spécifiques **n°49**

Systématiser une délégation à l'innovation sociale dans les organes exécutifs des collectivités **n°53**

Généraliser des programmes de formation continue au sein de la profession bancaire **n°54**

Multiplier par 10 le soutien de la Banque des territoires à l'innovation sociale **n°56**

Flécher une partie des financements vers l'évaluation **n°58**

Former les financeurs privés et publics aux enjeux de l'évaluation d'impact **n°59**

Assurer la montée en compétences des porteurs de projets sur l'évaluation d'impact **n°60**

Mettre en place des dispositifs de formation à l'IA générative **n°62**

Assurer le maintien d'une diversité des formes d'IA génératives **n°64**

Flécher 20% des nouvelles thèses Cifre vers l'innovation sociale **n°66**

Nécessite une coopération simple entre peu d'acteurs

16 PROPOSITIONS

Intégrer des modules de formation aux enjeux de l'innovation sociale dans les maquettes pédagogiques des écoles de journalisme **n°02**

Encourager la gratuité des espaces publicitaires dans les médias **n°04**

Animer un réseau de régies publicitaires pour mettre en place des campagnes publicitaires gracieuses **n°05**

Accroître les financements privés pour l'activité de plaidoyer **n°07**

Organiser le mécénat de compétences des administrateurs de l'Assemblée nationale et du Sénat **n°09**

Étendre les avantages du statut « Jeune Entreprise Innovante » aux structures privées d'intérêt général **n°12**

Inviter les financeurs à accompagner une politique salariale attractive **n°13**

Encourager la création de modules « innovation sociale » dans les 3^e cycles **n°16**

Consacrer 20% des crédits d'avenir et des appels à projets de France 2030 à l'innovation sociale **n°20**

Augmenter la franchise des impôts commerciaux pour les structures d'intérêt général **n°22**

Lancer un « Pacte innovations sociales » sur le modèle de Pacte PME **n°25**

Rendre le mécénat de compétences accessible à toutes les étapes de la vie professionnelle **n°44**

Fixer des objectifs de mécénat de compétences par le dialogue social **n°47**

Créer le poste de sous-préfet chargé de l'innovation sociale **n°52**

Créer un dixième axe stratégique au sein de Bpifrance dédié à l'innovation sociale **n°55**

Accroître la part des financements publics et privés pour favoriser les expérimentations de l'usage de l'IA **n°63**

👥 Nécessite une coopération avancée entre plusieurs d'acteurs

21 PROPOSITIONS

Orchestrer une campagne de communication institutionnelle d'envergure **n°03**

Créer un label et un agrément « Innovation sociale » **n°11**

Créer une grande école de formation continue et initiale sur l'innovation sociale **n°15**

Créer un fonds public de financement de l'innovation sociale **n°19**

Créer un guichet unique de l'innovation sociale **n°24**

Créer un Haut-commissariat à l'innovation sociale **n°27**

Organiser une conférence annuelle multipartite sur les priorités de financement **n°31**

Accompagner les entreprises pour intégrer l'innovation sociale dans leurs indicateurs extra-financiers **n°34**

Inciter les entreprises à généraliser le dividende sociétal **n°35**

Créer une structure publique ou privée d'intérêt général pour les CIS **n°36**

Animer une coalition de financeurs privés pour l'Outre-Mer **n°39**

Créer de nouveaux produits de placements **n°41**

Développer les fondations actionnaires **n°42**

Développer l'arrondi sur salaire **n°43**

Instaurer un crédit d'impôt pour le bénévolat **n°48**

Offrir la possibilité pour le foyer fiscal d'orienter un pourcentage de son impôt vers l'innovation sociale **n°50**

Augmenter la déduction fiscale à 75% pour les structures d'innovation sociale **n°51**

Généraliser l'expérimentation des PTCE **n°57**

Créer une agence indépendante d'évaluation de l'innovation sociale → **n°61**

Créer un crédit d'impôt recherche destiné aux structures non lucratives d'intérêt général **n°65**

Soutenir le rayonnement de l'IPSP **n°67**

LE COÛT DES PROPOSITIONS

€ Zéro coût

18 PROPOSITIONS

Créer une mission d'information à l'Assemblée nationale et au Sénat n°08

Inviter les financeurs à accompagner une politique salariale attractive n°13

Intégrer dans les critères de sélection des appels à projets l'implication des bénéficiaires n°17

Encourager la présence systématique d'un représentant des bénéficiaires au conseil d'administration n°18

Élargir le champ d'application de l'initiative France Expérimentations n°21

Faciliter le financement des entreprises et coopératives Esus par les fondations et fonds de dotation n°23

Renforcer les engagements de respect des délais de paiement par les financeurs publics n°26

Amplifier le programme La Fonction publique s'engage n°29

Ouvrir l'OPECST à l'innovation sociale n°30

Renforcer le dialogue social et implication des CSE sur les critères d'engagement des entreprises n°32

Intégrer une personne référente dans les Comex du SBF 120 n°33

Systématiser le principe de pluriannualité dans le mécénat financier n°37

Mobiliser les organisations patronales, les chambres consulaires, experts comptables et commissaires aux comptes n°38

Intégrer le mécénat de compétences dans les stratégies des ressources humaines des entreprises n°46

Fixer des objectifs de mécénat de compétences par le dialogue social n°47

Encourager du bénévolat de compétences professionnelles spécifiques n°49

Systématiser une délégation à l'innovation sociale dans les organes exécutifs des collectivités n°53

Assurer le maintien d'une diversité des formes d'IA génératives n°64

PROPOSITIONS

- Pour une meilleure reconnaissance des acteurs (p. 14-16)
- Pour la juste part de l'État et des collectivités (p. 24-25)
- Pour favoriser l'engagement des entreprises (p. 34-35)
- Pour l'engagement des citoyens (p. 37)
- Pour innover dans l'innovation sociale (p. 44-45)

€ Coût faible

24 PROPOSITIONS

Mettre en place des dispositifs de formation aux relations presse et à l'économie des médias pour les porteurs de projets n°01

Intégrer des modules de formation aux enjeux de l'innovation sociale dans les maquettes pédagogiques des écoles de journalisme n°02

Valoriser l'engagement des agences de relations presse et publicité dans des missions pro bono n°06

Accroître les financements privés pour l'activité de plaidoyer n°07

Organiser le mécénat de compétences des administrateurs de l'Assemblée nationale et du Sénat n°09

Valoriser l'engagement des cabinets spécialisés en affaires publiques et influence dans des missions pro bono n°10

Assurer une meilleure formation continue des DRH n°14

Encourager la création de modules « innovation sociale » dans les 3^e cycles n°16

Lancer un « Pacte innovations sociales » sur le modèle de Pacte PME n°25

Intégrer l'innovation sociale dans les formations initiales et continues des agents publics n°28

Organiser une conférence annuelle multipartite sur les priorités de financement n°31

Accompagner les entreprises pour intégrer l'innovation sociale dans leurs indicateurs extra-financiers n°34

Animer une coalition de financeurs privés pour l'Outre-Mer n°39

Renforcer l'information et la communication autour de l'épargne solidaire n°40

Développer l'arrondi sur salaire n°43

Rendre le mécénat de compétences accessible aux entreprises agréées Esus n°45

Généraliser des programmes de formation continue au sein de la profession bancaire n°54

Flécher une partie des financements vers l'évaluation n°58

Former les financeurs privés et publics aux enjeux de l'évaluation d'impact n°59

Assurer la montée en compétences des porteurs de projets sur l'évaluation d'impact n°60

Mettre en place des dispositifs de formation à l'IA générative n°62

Accroître la part des financements publics et privés pour favoriser les expérimentations de l'usage de l'IA n°63

Flécher 20% des nouvelles thèses Cifre vers l'innovation sociale n°66

Soutenir le rayonnement de l'IPSP n°67

€€ Coût modéré

11 PROPOSITIONS

Orchestrer une campagne de communication institutionnelle d'envergure n°03

Encourager la gratuité des espaces publicitaires dans les médias n°04

Animer un réseau de régies publicitaires pour mettre en place des campagnes publicitaires gracieuses n°05

Créer un label et un agrément « Innovation sociale » n°11

Augmenter la franchise des impôts commerciaux pour les structures d'intérêt général n°22

Créer un Haut-commissariat à l'innovation sociale n°27

Créer une structure publique ou privée d'intérêt général pour les CIS n°36

Rendre le mécénat de compétences accessible à toutes les étapes de la vie professionnelle n°44

Instaurer un crédit d'impôt pour le bénévolat n°48

Créer le poste de sous-préfet chargé de l'innovation sociale n°52

Créer un crédit d'impôt recherche destiné aux structures non lucratives d'intérêt général n°65

€ Investissement d'avenir 14 PROPOSITIONS

Étendre les avantages du statut « Jeune Entreprise Innovante » aux structures privées d'intérêt général n°12

Créer une grande école de formation continue et initiale sur l'innovation sociale. n°15

Créer un fonds public de financement de l'innovation sociale n°19

Consacrer 20% des crédits d'avenir et des appels à projets de France 2030 à l'innovation sociale n°20

Créer un guichet unique de l'innovation sociale n°24

Inciter les entreprises à généraliser le dividende sociétal n°35

Créer de nouveaux produits de placements n°41

Développer les fondations actionnaires n°42

Offrir la possibilité pour le foyer fiscal d'orienter un pourcentage de son impôt vers l'innovation sociale n°50

Augmenter la déduction fiscale à 75% pour les structures d'innovation sociale n°51

Créer un dixième axe stratégique au sein de Bpifrance dédié à l'innovation sociale n°55

Multiplier par 10 le soutien de la Banque des territoires à l'innovation sociale n°56

Généraliser l'expérimentation des PTCE n°57

Créer une agence indépendante d'évaluation de l'innovation sociale n°61

À QUI S'ADRESSENT LES PROPOSITIONS ?



	Écosystème ESS	Gouvernement	Administrations publiques
01 Mettre en place des dispositifs de formation aux relations presse et à l'économie des médias pour les porteurs de projets	●		
02 Intégrer des modules de formation aux enjeux de l'innovation sociale dans les maquettes pédagogiques des écoles de journalisme	●		
03 Orchestrer une campagne de communication institutionnelle d'envergure		●	
04 Encourager la gratuité des espaces publicitaires dans les médias			
05 Animer un réseau de régies publicitaires pour mettre en place des campagnes publicitaires gratuites			
06 Valoriser l'engagement des agences de relations presse et publicité dans des missions pro bono			
07 Accroître les financements privés pour l'activité de plaidoyer			
08 Créer une mission d'information à l'Assemblée nationale et du Sénat			
09 Organiser le mécénat de compétences des administrateurs de l'Assemblée nationale et au Sénat			●
10 Valoriser l'engagement des cabinets spécialisés en affaires publiques et influence dans des missions pro bono			
11 Créer un label et un agrément « Innovation sociale »	●	●	●
12 Étendre les avantages du statut « Jeune Entreprise Innovante » aux structures privées d'intérêt général			
13 Inviter les financeurs à accompagner une politique salariale attractive	●		●
14 Assurer une meilleure formation continue des DRH	●		
15 Créer une grande école de formation continue et initiale sur l'innovation sociale	●	●	
16 Encourager la création de modules « innovation sociale » dans les 3 ^e cycles	●		
17 Intégrer dans les critères de sélection des appels à projets l'implication des bénéficiaires			●
18 Encourager la présence systématique d'un représentant des bénéficiaires au conseil d'administration	●		
19 Créer un fonds public de financement de l'innovation sociale	●		
20 Consacrer 20% des crédits d'avenir et des appels à projets de France 2030 à l'innovation sociale		●	
21 Élargir le champ d'application de l'initiative France Expérimentations		●	
22 Augmenter la franchise des impôts commerciaux pour les structures d'intérêt général		●	
23 Faciliter le financement des entreprises et coopératives Esus par les fondations et fonds de dotation	●		●
24 Créer un guichet unique de l'innovation sociale		●	
25 Lancer un « Pacte innovations sociales » sur le modèle de Pacte PME		●	
26 Renforcer les engagements de respect des délais de paiement par les financeurs publics			●
27 Créer un Haut-commissariat à l'innovation sociale		●	
28 Intégrer l'innovation sociale dans les formations initiales et continues des agents publics	●		●
29 Amplifier le programme <i>La Fonction publique s'engage</i>	●		●
30 Ouvrir l'OPECST à l'innovation sociale			
31 Organiser une conférence annuelle multipartite sur les priorités de financement	●	●	

Pouvoir législatif	Collectivités	Entreprises	Fondations et entreprises mécènes	Laboratoires de recherche	Enseignement supérieur	Organisations syndicales et patronales
					•	
		•				
		•				
		•				
			•			
•						
		•				
	•	•				
•						
			•			
		•				
		•				
			•			
					•	
			•			
•						
•						
	•					
		•				
	•					
					•	
	•					
•						
	•	•				

	Écosystème ESS	Gouvernement	Administrations publiques
32 Renforcer le dialogue social et implication des CSE sur les critères d'engagement des entreprises			
33 Intégrer une personne référente dans les Comex du SBF 120			
34 Accompagner les entreprises pour intégrer l'innovation sociale dans leurs indicateurs extra-financiers	●		●
35 Inciter les entreprises à généraliser le dividende sociétal	●		
36 Créer une structure publique ou privée d'intérêt général pour les CIS	●	●	
37 Systématiser le principe de pluriannualité dans le mécénat financier			
38 Mobiliser les organisations patronales, les chambres consulaires, experts comptables et commissaires aux comptes	●		
39 Animer une coalition de financeurs privés pour l'Outre-Mer	●		
40 Renforcer l'information et la communication autour de l'épargne solidaire			
41 Créer de nouveaux produits de placements			
42 Développer les fondations actionnaires	●	●	
43 Développer l'arrondi sur salaire			
44 Rendre le mécénat de compétences accessible à toutes les étapes de la vie professionnelle	●		
45 Rendre le mécénat de compétences accessible aux entreprises agréées Esus		●	
46 Intégrer le mécénat de compétences dans les stratégies des ressources humaines des entreprises			
47 Fixer des objectifs de mécénat de compétences par le dialogue social			
48 Instaurer un crédit d'impôt pour le bénévolat			●
49 Encourager un bénévolat de compétences professionnelles spécifiques	●		●
50 Offrir la possibilité pour le foyer fiscal d'orienter un pourcentage de son impôt vers l'innovation sociale		●	
51 Augmenter la déduction fiscale à 75% pour les structures d'innovation sociale		●	
52 Créer le poste de sous-préfet chargé de l'innovation sociale		●	
53 Systématiser une délégation à l'innovation sociale dans les organes exécutifs des collectivités			
54 Généraliser des programmes de formation continue au sein de la profession bancaire			
55 Créer un dixième axe stratégique au sein de Bpifrance dédié à l'innovation sociale		●	
56 Multiplier par 10 le soutien de la Banque des territoires à l'innovation sociale		●	
57 Généraliser l'expérimentation des PTCE	●	●	
58 Flécher une partie des financements vers l'évaluation			●
59 Former les financeurs privés et publics aux enjeux de l'évaluation d'impact			●
60 Assurer la montée en compétences des porteurs de projets sur l'évaluation d'impact	●		
61 Créer une agence indépendante d'évaluation de l'innovation sociale	●	●	
62 Mettre en place des dispositifs de formation à l'IA générative	●		
63 Accroître la part des financements publics et privés pour favoriser les expérimentations de l'usage de l'IA			●
64 Assurer le maintien d'une diversité des formes d'IA génératives		●	
65 Créer un crédit d'impôt recherche destiné aux structures non lucratives d'intérêt général		●	
66 Flécher 20% des nouvelles thèses Cifre vers l'innovation sociale		●	
67 Soutenir le rayonnement de l'IPSP	●		

Pouvoir législatif	Collectivités	Entreprises	Fondations et entreprises mécènes	Laboratoires de recherche	Enseignement supérieur	Organisations syndicales et patronales
		•				•
		•				
		•				
		•				
		•				
			•			
	•	•				
		•				
		•				•
		•				
•	•					•
		•				•
		•				
•						
		•				•
		•				•
•						
	•	•	•			•
•						
•						
	•					
		•				
	•					
	•		•			
	•		•			
	•			•		
	•		•			
•						
•						
				•	•	
				•	•	

LES COMBATS À MENER VUS PAR NOS LAURÉATS

Dans le cadre de notre consultation, nous avons demandé à nos lauréats quelles seraient les causes prioritaires qu'ils entendent défendre et faire apparaître dans le débat public dans les années à venir.

→ Alimentation

Mettre en place une sécurité sociale de l'alimentation. - **VRAC**

Intégrer des cours d'éducation culinaire au même titre que l'EPS dans les programmes des collèges de l'Éducation nationale (de la 6^e à la 3^e). - **La Tablée des Chefs**

Mieux appliquer la loi Garot obligeant les commerces alimentaires à faire don de leurs invendus ou de leurs surplus encore consommables. - **Proxidon - Banque Alimentaire**

Encourager et valoriser des politiques agricoles qui privilégient le local plutôt que l'export, qui protègent l'agriculture locale face à la concurrence internationale et qui valorisent le bio.- **Halage**





→ Culture

Les propositions visent à développer l'accès des citoyens et notamment des plus fragiles aux pratiques et activités culturelles, en misant et valorisant les initiatives locales portées par les associations culturelles qui travaillent sur tous les territoires.

Développer l'accessibilité aux contenus culturels en rendant les musées, opéras, plus interactifs pour les publics et notamment ceux fragilisés (en situation de handicap par exemple).

- **La Source**

Revaloriser les métiers en charge de la médiation artistique et culturelle. - **Arts et Développement**

Rééquilibrer les financements entre les associations et les établissements publics du ministère qui bénéficient d'une très grande partie des moyens. La politique culturelle devrait plus s'appuyer sur des initiatives locales et nationales venues de la société civile. - **Le Labo des Histoires**

Rééquilibrer les crédits entre Paris et le reste de la France.

- **Le Labo des Histoires**

Soutenir prioritairement la pratique culturelle plutôt que la consommation culturelle car c'est la pratique qui démocratise et qui souffre de puissants déterminismes sociaux. - **Le Labo des Histoires**



→ Égalité femmes-hommes

L'allongement des congés maternité/paternité simultanés. - **Règles élémentaires**

Généralisation de la mise à disposition de protections périodiques dans les écoles, prisons, universités. - **Règles élémentaires**

Plus de transparence sur la composition des produits périodiques. - **Règles élémentaires**

→ Éducation

Les propositions visent à renforcer l'accès à l'éducation pour tous en :

- Améliorant la collaboration entre les acteurs de l'éducation (établissements scolaires, professeurs), et en associant les élèves et les familles dans les choix et parcours d'éducation.
- Renforçant l'accessibilité des contenus et formats pédagogiques (matériel / manuels adaptés aux élèves handicapés).
- Favorisant l'accueil et l'intégration des publics exilés arrivant sur le territoire
- Misant sur les dispositifs de service civique pour renforcer l'éducation et les projets civiques/ engagés dès le plus jeune âge.

Créer les conditions d'une meilleure collaboration entre les établissements scolaires, les autres acteurs éducatifs et les familles. - **Académie Younus**

Lancer un nouveau plan de formation des enseignants du primaire dédié à la coéducation, à la valorisation des enfants en difficulté et à la création de sens et de plaisir des apprentissages. - **Association Coup de Pouce**

Accompagner les volontaires dans leur réflexion sur leur projet d'avenir par un service civique sera un moyen de découvrir différentes professions et de rencontrer divers profils. Des temps de formation seraient proposés afin de permettre aux jeunes d'acquérir de multiples certifications : brevet de secourisme complet, code de la route, permis de conduire pour les jeunes en milieu rural, etc. - **Unis-Cité**

Que la Cnaf propose à tous les parents d'enfants de 4-8 ans notre solution d'accompagnement en ligne pour la réussite scolaire de leur enfant. - **Association Coup de Pouce**

Généraliser le mécénat dans toutes les entreprises, auprès de TOUS les salariés. - **FNEP - Fédération Nationale des Écoles des Production**

Faire de la prévention du décrochage scolaire, à la racine dès les premières années de scolarité, une priorité nationale. - **Association Coup de Pouce**

Obliger les éditeurs scolaires à proposer des manuels scolaires accessibles numériquement. - **Le cartable fantastique**

Faire évoluer la loi de finances publiques sur les dotations aux bibliothèques pour leur permettre d'ouvrir plus largement le soir et le week-end. C'est BSF qui est à l'origine de la remise au centre du débat de cette question avec sa campagne «Ouvrons +» de 2014. - **Bibliothèques Sans Frontières**

Mettre en place un système efficace pour la reconnaissance des diplômes étrangers, permettant aux étudiants exilés de poursuivre des études ou une carrière en France sans subir de déclassement professionnel. Ce système devrait garantir que les compétences et les acquis des étudiants soient pleinement reconnus et valorisés. - **UEE - Union des Étudiants Exilés**

Augmenter les moyens pour l'inclusion scolaire des enfants en situation de handicap : adaptation de l'environnement, des supports. - **Le cartable fantastique**



Équiper tous les ordinateurs des élèves en situation de handicap de nos outils. - **Le cartable fantastique**

Former les enseignants qui reçoivent aujourd'hui seulement 10 heures de formation continue contre plus de 100h dans certains pays comme la Suède ou Singapour. - **Ecolhuma**

Investir dans la jeunesse : le service civique pourrait être fait par l'ensemble des jeunes, au moment le plus opportun pour eux entre 16 et 25 ans dans l'idée de servir l'intérêt général et de se mettre face aux enjeux contemporains. Les missions proposées, toutes collectives, en faisant rencontrer des jeunes en situation de décrochage avec des jeunes diplômé-e-s, des jeunes issu-e-s de quartiers populaires avec des jeunes venant de milieux aisés ou encore des jeunes valides avec des jeunes en situation de handicap, favoriseraient ainsi la mixité sociale et la dimension citoyenne du dispositif. - **Unis-Cité**

Grâce au programme «Rêve et Réalise», Unis-Cité a pu démontrer la pertinence d'un nouveau mode de service civique qui permet aux jeunes de créer leur propre mission de service civique (vs candidater à une mission proposée par une structure). Ce nouveau mode, désormais officiellement reconnu dans le cadre légal par l'Agence du Service Civique sous le nom de Service Civique d'Initiative, mériterait qu'on lui donne plus d'ampleur. - **Unis-Cité**

Les 1 000 premiers jours : un bon départ dans la vie (lutte contre les inégalités de naissances). - **Ensemble pour la Petite Enfance**

Développer la médiation numérique inclusive pour permettre à différentes générations d'échanger sur l'utilisation du numérique, de ses dangers, de comprendre les usages du net pour les différentes générations et leurs intérêts. - **Webcup**



→ Inclusion, lien social, logement

Les propositions visent à favoriser l'inclusion et le lien social sur les territoires en :

- Réformant les politiques foncières et immobilières pour lutter contre la spéculation et la désertification, en favorisant l'utilisation inclusive et durable des espaces urbains.
- Intégrant les besoins des personnes vulnérables, tant dans la conception et l'amélioration des services publics, que dans l'aménagement et la construction (habitat inclusif).
- Promouvant l'engagement citoyen et la solidarité à travers des initiatives législatives permettant aux citoyens de s'engager contre l'exclusion et en soutenant des dispositifs d'action sociale innovants.
- Faisant du logement et de l'habitat partagé un levier pour favoriser l'inclusion et le lien social, via des formes d'habitations nouvelles (inclusives, intergénérationnelles).

Créer une nouvelle politique foncière (une nouvelle utopie après celle de Pisani), permettant de maîtriser l'immobilier au service des usages et des territoires sur le long terme, et permettant de lutter contre des phénomènes de désertification, autant que de spéculation. - **Villages Vivants**

Imposer la prise en compte des usagers en situation de handicap, de précarité, d'exclusion dans la conception ou l'amélioration des services publics. - **Signes de Sens**

Inclure le droit au loisir pour toutes et tous dans la loi. - **82-4000 Solidaires**

Mettre à disposition du foncier urbain pour créer des immeubles partagés entre personnes de la rue et personnes insérées dans la société. - **Lazare**

Une loi pour lutter contre le gaspillage immobilier qui flèche la vacance immobilière vers les acteurs ESS. - **Lazare**

Que toutes les villes de plus de 100 000 habitants installent des casiers solidaires pour personnes sans abri sur leur territoire. - **Emmaüs Alternatives**

Que l'État intègre dans son budget le dispositif des casiers solidaires comme un dispositif d'action sociale pour les personnes en grande exclusion au même titre que les maraudes et les accueils de jour. - **Emmaüs Alternatives**

Proposer une loi qui permette aux personnes de s'engager une heure par semaine contre l'exclusion (dans le cadre professionnel / dans le cadre scolaire). - **Réseau Entourage**

Démultiplier l'engagement de la centrale d'achat de l'État (UGAP) dans les projets d'innovation sociale. - **Signes de sens**

Changer le code de procédure pénale. - **Lire Pour en Sortir**

Changer les règles en faveur des communautés d'énergie, dispositifs d'aides financières et d'ingénierie technique pour les projets citoyens d'énergie renouvelable et les économies d'énergie. - **Energie Partagée**

Créer des Contrats à durée déterminée Tremplin dans le cadre de la loi choisir son avenir professionnel. - **Log'ins**

Créer un dispositif pour les jeunes qui sortent de l'aide sociale à l'enfance / en situation de décrochage. - **Chapitre 2**

Développer des dispositifs d'aides financières et d'ingénierie technique pour les projets citoyens d'énergie renouvelable et les économies d'énergie. - **Energie Partagée**

Favoriser l'apprentissage du français pour les demandeurs d'asile et réfugiés. - **Reconnect**

Intégrer des enveloppes destinées à la remise à niveau et au retour à l'emploi dans certains marchés publics de la formation pour atteindre des publics éloignés de l'emploi. - **Association Festin**

Intégrer la problématique des dons de matériaux, de l'économie circulaire et du réemploi à l'Agence nationale de l'habitat. - **Compagnons Bâisseurs**

Augmenter le nombre de missions de service civique en territoire rural voire ultra-rural. - **InSite**

Mettre en place des programmes d'accompagnement à destination des plus petites communes rurales, comme Villages d'Avenir. - **InSite**

Créer un revenu universel garanti, socle pour que les gens vivent dignement et se sentent légitimes. - **VoisinMalin**

Expérimenter de nouvelles pratiques professionnelles de coopération avec les habitants face à des impasses (non-recours aux droits, échec de concertation) et redonner une attractivité aux métiers de proximité. - **VoisinMalin**

Nous avons besoin des soutiens politiques nationaux pour faire vivre la handitech comme filière économique et sociale en solvabilisant les bénéficiaires et en les accompagnant à l'export. - **Auticiel**

Donner une nouvelle définition du mot handicap dans le dictionnaire. - **Droit Pluriel**

Reconnaître la place centrale des habitants et adoption du cadre permettant de l'activer, dans la commande publique des grands projets de requalification de copropriétés dégradées. - **VoisinMalin**

Soutenir des formations courtes et pré qualifiantes par le gouvernement pour un retour rapide à l'emploi. - **Impala Avenir**

Transférer le savoir-faire aux collectivités locales pour « aller vers » les habitants. - **VoisinMalin**





→ Emploi, insertion professionnelle

Les propositions mettent l'accent sur l'accès à l'emploi et l'insertion professionnelle via les reconversions professionnelles, l'intégration professionnelle des personnes exilées et des personnes handicapées.

Le statut d'apprenti n'est plus limité aux moins de 29 ans, pour faciliter les reconversions et/ou formations tout au long de la vie.

- **AP Run Formation**

Former la haute fonction publique aux enjeux de l'inclusion. - **Signes de Sens**

Un fonds public de 10 milliards pour le développement de l'accueil et de l'intégration des publics exilés. - **Weavers**

Créer des écoles partout en France puis en Europe destinées à l'accélération de l'intégration des personnes exilées en emploi. Dans les organisations, les gens se mélangent et petit à petit les votes d'extrême droite diminuent ainsi que le chômage. - **Weavers**

Concevoir des politiques publiques à partir des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap. - **Signes de Sens**

Créer des espaces d'expérimentation financés par l'État dans les services publics qui accueillent des bénéficiaires (EHPAD, centres d'accueil, écoles), à l'image des SAS (Structures d'accompagnement vers la sortie en prison).- Un lauréat en atelier

Intégrer en emploi les personnes accueillies et reconnues réfugiées en France ne parlant pas français. - **Acta Vista**

Généraliser les « journées de solidarité entreprises », développées par Unis-Cité Solidarité Entreprises, qui sont un bon moyen d'impliquer les collaborateurs dans les sujets d'intérêt général et d'innovation sociale de manière légère et ponctuelle, et qui suscitent l'envie d'aller plus loin. - **Unis-Cité**

→ Santé, bien-être

Ces propositions visent à accompagner les personnes vulnérables ou ayant des problématiques de santé, par le soutien à la recherche ou aux aidants par exemple.

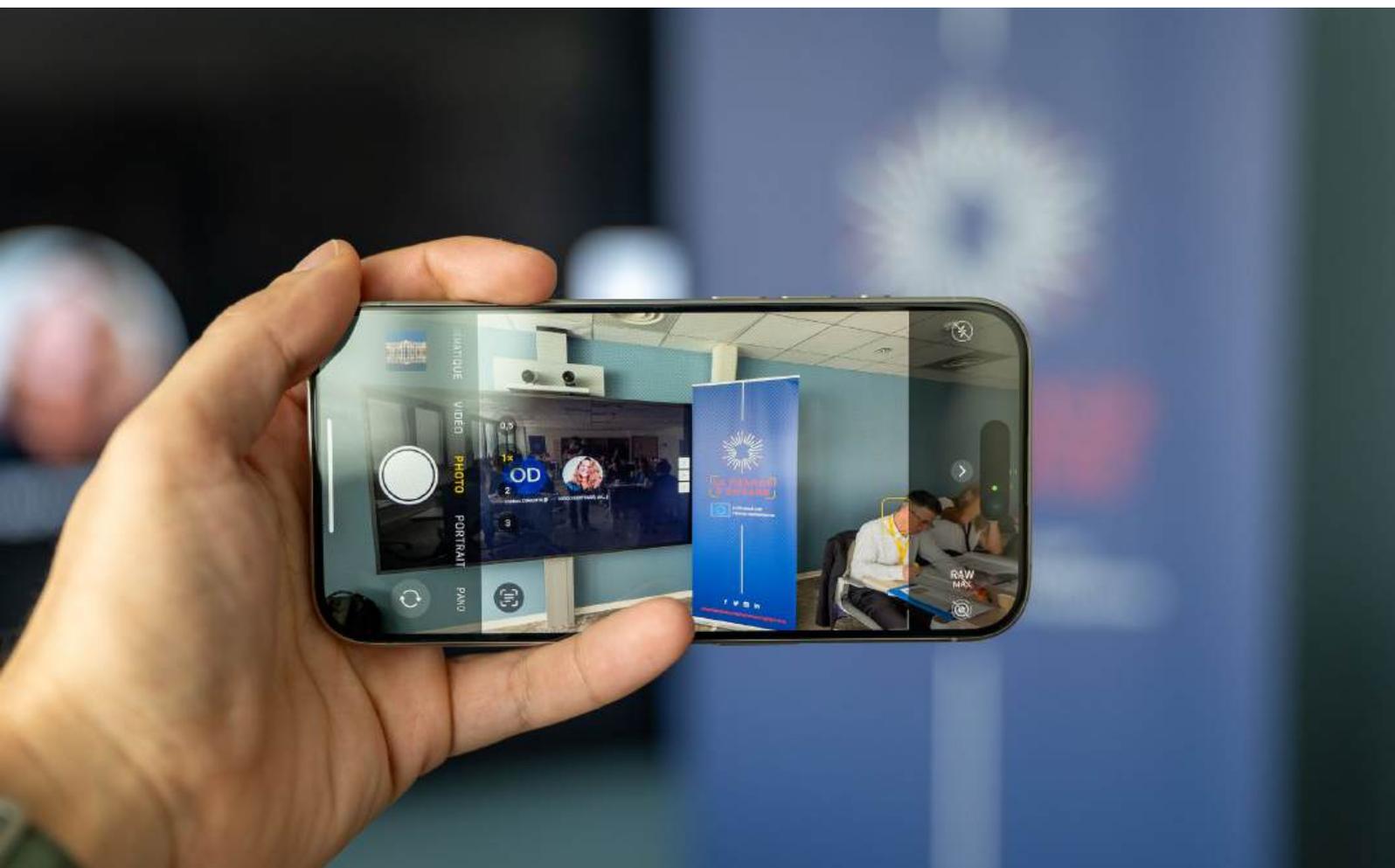
Reconnaître le rôle des aidants de personnes en situation de handicap et de personnes malades et dépendantes. - Un lauréat en atelier

Créer un statut particulier et adapté de Centre de Santé pour les personnes en fin de vie. - **Visitatio Voisins et Soins**

Intégrer les inégalités sociales durant les 1 000 premiers jours dans le Pacte des solidarités et la stratégie du Programme National Nutrition Santé 4. - **Programme Malin**

Se battre contre le syndrome méditerranéen (biais médical à l'encontre des personnes non-blanches, surtout les femmes). - **Fédération Amazones**

Trouver un traitement qui permettrait aux personnes malades de guérir de la Sclérose Latérale Amyotrophique (maladie de Charcot). - **ARSLA**



IL N'Y A PAS D'INNOVATION SOCIALE SANS ENGAGEMENT

Quand les acteurs de terrain de l'innovation sociale évoquent les valeurs qui les portent, celle de l'engagement tient une place à part.

Parce qu'elle est la source de ce mouvement dans lequel ils se lancent, l'énergie qui leur permet d'avancer face aux difficultés, la certitude à laquelle ils reviennent lorsqu'ils ont envie d'abandonner, l'engagement est une valeur fondamentale à chaque étape de la vie d'un projet.

C'est pourquoi il est intéressant d'entendre les porteurs et porteuses de projets à son propos. Nous leur avons posé une question simple : **Quelle est votre définition de l'engagement ?** Chacun a une réponse qui lui est propre. Chacune de ces réponses raconte la diversité des valeurs que porte l'innovation sociale. Car, si l'engagement est la valeur-moteur, elle n'est pas la valeur-objectif. C'est en partant de la valeur "engagement" qu'on espère atteindre la valeur "justice", "égalité", "autonomie", "universalisme".

Comme le dit joliment **Alexandre Duval-Stalla** (Lire pour en sortir) en référence à l'*Odyssée* d'Homère :

« C'est notre Ithaque, au bout du voyage, on se trouve soi-même. » Et cette référence au parcours initiatique, revient dans de nombreuses définitions, pour **Léa Thomassin** (Hello Asso) par exemple :

« L'engagement pour moi, c'est la mise en mouvement pour être utile, œuvrer pour le mieux d'un point de vue social ou environnemental. » Un mouvement très concret, dans l'action, mais un mouvement plus intérieur aussi, on s'engage pour « être utile » (**Arthur Alba** - Streetco App) mais aussi pour « être fidèle à son appel intime » (**Anne Charpy** - VoisinMalin), ce que **Amar Nafa** (Culture relax) résume ainsi : « se mettre en mouvement pour être en cohérence avec ses valeurs (...) parce que si on ne fait rien, on peut avoir beaucoup de bonnes idées, ça ne fera pas une grande différence pour les autres si on ne se bouge pas pour les concrétiser. »

C'est dans ce "pour les autres" que se situe le sens de l'engagement. Derrière la valeur de l'engagement, il y a un principe d'utilité évoqué notamment par **Cécile Martignac** (La Maison des Enfants Extraordinaires) :

« L'engagement, c'est agir pour quelque chose qui est plus grand que moi, et ce qui est plus grand que moi, c'est l'utilité sociale. » **Emmanuel Vaillant** (Zone d'Expression Prioritaire) continue : « C'est la conviction qu'à titre individuel, on peut un tout petit peu faire

bouger les lignes. » **Jean-Michel Ricard** (Siel bleu) insiste en citant Apollinaire : « Les crépuscules ne vaincraient jamais les aurores, étonnons-nous des soirs, vivons les matins », quand **Raphaël Prévot** (Entreprendre pour Apprendre) convoque **Simone Weil** : « Il restera de toi ce que tu as donné. »

La notion de don est indissociable de la définition de l'engagement. Pour **Simon Houriez** (Signes de Sens) : « Un engagement, c'est forcément une zone dans laquelle vous allez accepter de perdre du confort parce que vous croyez en quelque chose. L'engagement est indissociable de quelque chose qu'on accepte de laisser. » **Solène Espitalié** (Les Jardins de Solène) insiste : « L'engagement, ça ne peut pas être que des mots ! (...) C'est quelque chose qui se cultive et qui se remet en question au quotidien », même face aux nombreuses difficultés.

C'est cette dimension de dépassement de soi qu'exige l'engagement qui peut amener certains à franchir leurs limites physiques et mentales, jusqu'à la rupture. Ainsi, le parallèle fait par **Alice Barbe** (Singa) avec le personnage d'Antigone, emmurée pour avoir affirmé sa légitimité face à la légalité incarnée par son oncle Créon, et à ses yeux « une très grande figure de l'engagement », est édifiant. Il permet de comprendre la lassitude, la fatigue, l'usure de celles et ceux qui se battent au quotidien contre des murs ou des moulins à vent. L'engagement est la plus grande force de l'innovation sociale mais cette ressource n'est pas inépuisable, et les porteurs et porteuses de projets doivent être préservés, soutenus, accompagnés pour ne pas se perdre.

Louis-Xavier Leca (La Cloche) : « L'engagement, c'est se poser la question de ce qu'on peut faire avec ses limites. Ne pas se perdre dans son engagement. C'est très bien d'avoir des grandes visions pour le monde mais il ne faut pas s'oublier dans son engagement ».

Mais parce que l'engagement nécessite justement de s'oublier, c'est une institution extérieure qui doit rappeler à celles et ceux qui s'engagent leurs propres limites. Cela ne peut se faire qu'au travers d'un partage d'expérience entre pairs, un lieu d'écoute et de partage afin que les personnes qui s'engagent puissent rencontrer et apprendre des personnes qui se sont engagées avant elles. Une forme de communauté qui ressemble un peu à celle de La France s'engage.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU CŒUR DE L'ÉLABORATION DE CE LIVRE BLANC

Le Livre blanc de *La France s'engage* et son Récit d'impact se complètent en proposant deux angles :

- Un retour sur dix ans d'accompagnement pour valoriser l'impact des lauréats sur leurs bénéficiaires et partager le savoir-faire acquis en matière de détection des « meilleures » initiatives d'innovation sociale et en matière d'accompagnement dans l'essaimage et le changement d'échelle.
- Une réflexion prospective sur les dix prochaines années pour prendre de la hauteur sur l'innovation sociale, réfléchir au-delà de la Fondation et en esquissant des propositions de renforcement de l'innovation sociale, en abordant les politiques publiques, le plaidoyer et les leviers financiers et fiscaux.

En 2024, plusieurs dispositifs ont été déployés pour élaborer ces publications en intelligence collective, en réunissant des points de vue variés et complémentaires. En contrepoint de la parole des dirigeants associatifs, des experts et personnalités influentes du progrès social ont été mobilisés, reflétant la diversité des acteurs de l'innovation sociale. Cette démarche participative a été orchestrée par Bluenove, société de technologie et de conseil, pionnière en intelligence collective massive et engagée dans la civictch.

Puissance 10 : une consultation en ligne à destination des lauréats

La parole a d'abord été confiée aux artisans du quotidien de l'innovation sociale, les lauréats de *La France s'engage*. Leurs expériences, regards croisés et témoignages incarnent l'essence même de l'avenir de l'innovation sociale.

120 lauréats de *La France s'engage* ont répondu à un questionnaire en ligne, composé à la fois de questions quantitatives (nombre de bénéficiaires, budget, nombre de territoires d'intervention de la structure avant et après l'accompagnement de *La France s'engage*) et de questions qualitatives.

La consultation a fait la part belle aux questions ouvertes puisque près de 2 500 verbatims ont été recueillis et analysés.

Des ateliers collectifs

Aux mois de mai et juin 2024, 5 ateliers ont été organisés en mobilisant une diversité de parties prenantes. Certains d'entre eux, centrés sur la créativité, ont fait émerger des récits positifs sur l'innovation sociale. D'autres, réunissant hauts fonctionnaires, mécènes, experts et le Conseil d'orientation de la Fondation ont abordé les défis liés au financement, aux freins réglementaires, juridiques, à la gouvernance, à l'implication des bénévoles et des bénéficiaires et à l'impact social et la responsabilité des entreprises.

Des entretiens avec des personnalités

Des entretiens avec seize personnalités ont porté sur la définition de l'innovation sociale et ses terrains d'application, son évolution au cours des dix dernières années, ses défis et victoires gagnées, ainsi que le rôle actuel et futur de *La France s'engage* dans cet écosystème. Ces entretiens ont permis d'alimenter ce Livre blanc.

« Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

Pierre Lévy, philosophe

REMERCIEMENTS

ELLES ET ILS ONT CONTRIBUÉ À CE LIVRE BLANC

Les seize personnalités qui ont livré leur vision de l'innovation sociale lors d'entretiens individuels entre avril et juillet 2024 :

Jean-Jacques Aillagon, ancien Ministre de la Culture ; **Daniel Baal**, Président du Crédit Mutuel, de Crédit Mutuel Alliance Fédérale et du CIC ; **Maxime Baduel**, Délégué ministériel à l'Économie sociale et solidaire ; **Jean-Marc Borello**, Président du Directoire du Groupe SOS ; **Mayada Boulos** et **Julien Carette**, Co-présidents d'Havas Paris ; **Agathe Cagé**, associée-cofondatrice de Compass Labe ; **Mohamed Gnabaly**, vice-président de l'Association des Maires de France en charge de l'économie sociale et solidaire Maire de L'Île-Saint-Denis ; **Alexandre Godin**, Directeur des Transitions Durables d'Andros, **François Hollande**, ancien Président de la République, Président de la Fondation *La France s'engage* ; **Martin Hirsch**, Président de l'Institut de l'engagement ; **Marylise Léon**, Secrétaire générale de la CFDT ; **Eric Lombard**, Directeur général du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations ; **Thierry Pech**, Directeur général du think tank Terra Nova ; **Christophe Robert**, Délégué général de la Fondation Abbé Pierre ; **Antoine Sire**, Conseiller Inclusion sociale et économie à impact de BNP Paribas ; **Philippe Wahl** – Président-directeur général du Groupe La Poste.

Le Conseil d'orientation de *La France s'engage* : **Sophia Aram**, **Jean Bassères**, **Marc Fleurbaey**, **Clotilde Gilbert**, **Mohamed Gnabaly**, **Antoine Leiris**, **Josepha Poret**, **Thibault Renaudin**, **Maud Sarda**, **François Soulage**, **Marie Trellu-Kane**.

Le Comité mécènes de *La France s'engage* : **Thierry Adolphe**, **Eve Delahais**, **Anaïs Durski-Bertrand**, **Charlotte Carraud-Mercier**, **Adrien de Crombrugghe**, **Agathe Dubrulle**, **Sovarie Gedin**, **Stéphanie Lanfranchi**, **Nicolas Lioliakis**, **Stéphanie Osmont**, **Florian Perret**, **Cécile Phelippeau**, **Christophe Salmon**, **Jacques-Emmanuel Saulnier**.

Les participants à l'atelier "*La Fonction Publique s'engage*" au Ministère de la Fonction Publique : **Marie-Céline Daniel**, **Patrick Déniel**, **Candide Florent**, **Coralie Garraud-Urruty**, **Pauline Jolivet**, **Claire de Mazancourt**, **Anne-Solenne Mathieu**, **François Mesure**, **Delphine Pages-El Karoui**, **Marie-Catherine Pham** (hauts fonctionnaires) ; ainsi que **Mélissa Aksil**, **Tony Bernard** (Impact Tank) **Eugénie Binet**, **Quentin Blanc**, **Benjamin Cavalli**, **Florence Durif**, **Claudine Fagour**, **Olivier de Fontenay**, **François Genin**, **Bruno Guerini**, **Alexandra Harnais**, **Simon Houriez**, **Anne-Sarah Kertudo**, **Maud Leblon**, **Diariata Ndiaye**, **Nelly Perez**, **Julien Peyrache**, **Caroline Raymond**, **Franck Renaudin**, **Lil Rimsa**, **Nathalie Roudault**, **Emilie Schmitt**, **Sébastien Selliez**, **Mathilde Sirac**, (représentants de structures de l'innovation sociale).

Les participants à l'atelier "Bright Mirror" lors du bootcamp 2024 de *La France s'engage* : **Alexandre Aynie**, **Camille Bardou**, **Régis Barbier**, **Fatem-Zahra Bennis**, **Louise Boyard**, **Julie Bouquin**, **Florence Croidieu**, **Raphaël Culliford**, **Mélanie Cutullic**, **Ludovic Dardenne**, **Paul Dardel**, **Hugo Daudet**, **Marion Delattre**, **Sophie des Mazery**, **Marius Drigny**, **Axelle Enderlé**, **Justine Fesneau**, **Sarah Fryde**, **Louis Falga**, **Kinda Garman**, **Camille Hiolin**, **Saïra Mohamadi Bousoury**, **Sibylle Mourins d'Arfeuille**, **Aurélien L'Hermitte**, **Gregoire Marcihacy**, **Cécile Martignac**, **Amandine Maraval**, **Margaux Marchal**, **Michel Vié**, **Sarah McGrath**, **Michèle Morgan**, **Henri de Rohan-Chabot**, **Sophie Rhodes**, **Bertrand Schoentgen**, **Clémence Skierkowski**, **Minashe Selvam**, **Lise Stroebel**, **Olivier Tran**, **Valentine Pia**, **Noémie Vandecasteele**, **Keltoum Ouazari**.

L'équipe de Bluenove : **Frank Escoubes**, **Quentin Gevers**, **Mathilde Maulat**, **Pauline Mester**, **Raphaël Schwab**.

L'équipe de *La France s'engage* : **Valérie Amant**, **Damien Baldin**, **Tristan Charlier**, **Enora Hamon**, **Liza Patris**.

Antoine Leiris.

La France s'engage
38, rue de la Folie-Régnault
75011 Paris

Remerciements particuliers aux membres du Conseil d'administration et du Conseil d'orientation de *La France s'engage* pour leur relecture attentive et leurs conseils avisés.

Directeur de la publication : Damien Baldin

Rédaction :
La France s'engage : Valérie Amant, Enora Hamon, Tristan Charlier
Bluenove : Frank Escoubes, Mathilde Maulat, Raphaël Schwab
Antoine Leiris

Analyse des données de la consultation : Quentin Gevers

Direction artistique & mise en page : Gaëlle Huber

Impression : Isiprint

Photographies : Association Aïda, Sozinho, Cyril Marcilhacy, La Pause Brindille, La Terre en partage, Alexis Toureau, Les Marionnettes, Thomas Piettre Leclair, Daniel Banon, Solaal, Brice Leclert, BNP Paribas Cardiff

Les entreprises fondatrices

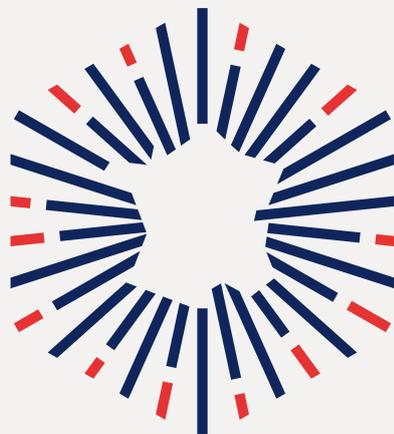


Nos partenaires mécènes



Nos partenaires institutionnels





**LA FRANCE
S'ENGAGE
10 ANS D'IMPACT**