



Comprendre les dynamiques et les besoins liés aux démarches d'innovation sociale

11 ÉTUDES DE CAS



TRAJETS



Cofinancé par
l'Union européenne



Nouvelle-
Aquitaine

TRAJETS est un programme de R&D sociale cofinancé par l'Union Européenne

Rédaction → Jérémy Brémaud, Amandine Gimenez, Marion Lesimple, Pierre Naves, Sebastien Palluaut

Graphisme → Marine Tirand

Nous remercions les équipes des Directions ESS et FSE - Ingénierie de Projet de la région Nouvelle-Aquitaine, ainsi que l'ensemble des organisations mentionnées dans les études de cas pour leur contribution à ce livret :



Crédits : droits réservés.



→ Sommaire

01 Pourquoi ce carnet ?

À propos d'Ellyx	4
Nos cadres conceptuels	5
Concept 1 - L'Innovation Sociale de Rupture (ISR)	6
Concept 2 - La Recherche-Développement Sociale (R&D sociale)	6
Concept 3 - La Societal Readiness Level (SRL)	7
Le système social cible	9
Le protocole d'expérimentation	12

02 Études de cas

Innover pour la justice sociale et l'amélioration des conditions de vie <i>Sécurité sociale de l'alimentation en Gironde, Programme Act'ice, La Collective, La Générale</i>	16
La coopération au service des communs territoriaux <i>L'attractivité des métiers de l'autonomie en Lozère, un programme de Volontariat rural, Le Quartier Rural en Transition de Lustrac, Yes We Camp</i>	24
La structuration des filières éco-responsables <i>Le réemploi solidaire, Bâbord le circuit-court musical, un circuit de traitement pour couches compostables</i>	32

03 Ouverture

Les défis de transformation sociale au prisme de la valeur	39
Les quatre grandes familles de captation de la valeur	40
Les leviers apportés par la R&D sociale	42

→ Pourquoi ce carnet ?

Ce carnet rassemble les principaux apprentissages d'une exploration, menée dans le cadre d'un programme de R&D sociale porté par Ellyx. Ce dernier s'intéressait aux enjeux de médiation entre le monde de l'innovation et les acteurs qui veulent contribuer à la résolution de défis sociétaux. Le travail présenté ici s'est déroulé en deux temps : d'une part nous avons développé des outils expérimentaux d'accompagnement des innovations sociales. Grâce au soutien du FSE+ et de la région Nouvelle-Aquitaine, il nous a été possible de les tester avec, entre autres, des lauréats de l'AMI Innovation Sociale de la Région. En parallèle, nous avons analysé les stratégies mises en place par

ces acteurs en termes de représentation des systèmes d'acteurs souhaitée, de trajectoires de transformation sociale projetées et d'élaboration de protocoles d'expérimentation d'innovations sociales. Ce carnet n'est pas un guide des outils même s'ils ont servi de support à la réflexion. Nous avons choisi de mettre l'accent sur les caractéristiques et les besoins des démarches accompagnées. Ce choix est aussi le moyen de respecter notre engagement de confidentialité auprès des organisations qui ont accepté de les éprouver avec nous. Nous espérons que ces éclairages offriront des repères utiles à celles et ceux qui souhaitent mieux comprendre les dynamiques d'innovation sociales.

À propos d'Ellyx

Créée en 2013, Ellyx est une agence coopérative (SCOP) dédiée aux dynamiques d'innovation et de transformation sociale. Elle accompagne chaque année une centaine d'initiatives portées notamment par des acteurs de l'ESS et des acteurs publics, sur toute thématique croisant des sujets d'intérêt général qui nécessitent d'emprunter des chemins nouveaux.

Ellyx a été reconnue Jeune Entreprise Innovante à sa création, puis labellisée Cellule de transfert (CDT) par le ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Elle a également mobilisé à deux thèses Cifre pour renforcer la conduite de ses travaux de R&D et constitué un Laboratoire Commun (LabCom ANR) avec l'Université de Poitiers et le CNRS.

Nos cadres conceptuels

Appréhender l'exploration que nous avons réalisée nécessite de partager notre point de départ. Celui-ci est à rechercher dans les 12 dernières années d'accompagnement et d'observation des acteurs et de l'écosystème de soutien de l'innovation sociale. Cette proximité nous a permis d'alimenter nos propres travaux de R&D et de faire émerger plusieurs repères conceptuels qui structurent notre appréhension de l'innovation sociale.

Nous proposons dans cette première partie un lexique introductif autour de **trois notions** que nous mobilisons en continu : l'Innovation sociale de rupture (ISR), la R&D sociale et l'échelle Societal Readiness Levels (SRL). Dans la continuité, nous présentons également deux outils expérimentaux, le système cible et le protocole d'expérimentation, qui permettent de traduire ces cadres de référence en pratiques d'accompagnement et d'exploration.

L'Innovation Sociale de Rupture (ISR)

p6

La Recherche-Développement sociale (R&D sociale)

p7

L'échelle des niveaux de maturité sociale (Social Readiness Levels)

p7

FOCUS

Le système social cible

p9

Le protocole d'expérimentation

p12

Concept n°1

L'Innovation Sociale de Rupture (ISR)

L'innovation sociale est généralement définie *comme une réponse (entrepreneuriale) nouvelle apportée à un besoin social, non satisfait dans les conditions actuelles du marché ou des politiques* (article 15 de la loi du 31 juillet 2014). Si cette définition a pu apporter un cadre structurant, elle n'a pas forcément permis d'entraîner des dynamiques de transformation sociale en raison d'une relative dépolitisation des initiatives, tendant à réduire les formes de l'innovation sociale à des biens ou services. Les changements nécessaires de mentalités, d'institutions ou de systèmes sont ainsi invisibilisés dans la définition actuelle.

Partant de ce constat, nous avons travaillé dans le cadre du LabCom DESTINS sur le concept d'innovation sociale de rupture et les conditions de son émergence. Si le terme « de rupture » peut apparaître prétentieux voire inadapté pour certains (une transformation sociale nécessitant un temps long), il faut y lire l'affirmation d'une radicalité (au sens de s'attaquer à la racine des problématiques contemporaines), d'un objectif de transformation à l'échelle de la Société, avec un changement de modèles, de référentiels, de cadres, de représentations sociales ou culturelles.

4 caractéristiques distinguent ainsi l'ISR de l'appréhension classique de l'innovation sociale :

→ **Elle combine plusieurs innovations** de nature différentes, servant un même objectif : produits, services, dispositifs, modèle économique, politique publique, etc.

→ **Elle induit la coopération** d'acteurs hétérogènes, alignés et disposant de compétences et de leviers variés pour faire émerger les innovations nécessaires à la transformation visée.

→ **Elle se déploie à différentes échelles** d'action en simultané (local, départemental, régional, national etc.), à la fois sur le plan politique et sur le terrain.

→ **Elle a une finalité de transformation sociale et sociétale** et vise la rupture avec les cadres dominants dans lesquels jouent les acteurs, qu'il s'agisse des cadres de pensée et des paradigmes, des outils, des rôles sociaux, ou des politiques publiques et cadres réglementaires.

Concept n°2

La Recherche-Développement Sociale (R&D sociale)

Le Manuel de Frascati fait référence pour définir ce qu'est la recherche et développement (R&D). Contrairement aux idées reçues, la définition de la R&D dépasse largement l'approche technologique puisqu'il s'agit de l'ensemble « *des travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications* » (Manuel de Frascati, OCDE, 2022).

5 critères essentiels ressortent de cette définition pour qualifier une démarche de R&D

La nouveauté	L'incertitude
La créativité	La transférabilité
La dimension systématique de la démarche	

La distinction entre une démarche de R&D et une démarche de R&D sociale est à rechercher dans la motivation centrale de l'acte d'innovation :

→ Les démarches de R&D dites « conventionnelles » s'inscrivent dans la réponse à une demande ou à une opportunité de marché. Elles visent à produire avant tout de la richesse économique, qu'elles peuvent également articuler à la recherche d'externalités extra-financières positives.

→ Les démarches de R&D sociale s'inscrivent dans la réponse à un besoin ou un enjeu sociétal. Leur finalité est centrée sur la recherche de progrès de Société, qui nécessite de conjuguer et de trouver un équilibre entre valeur économique, sociale, environnementale et démocratique. Ce faisant, tant leur mise en oeuvre, coopérative par essence, que leur mode de financement, d'ingénierie et de valorisation, sont spécifiques et mobilisent des logiques non-proprétaires, ouvertes, partagées et d'intérêt général.

Concept n°3

La Societal Readiness Level (SRL)

Imaginée par Ellyx dans le cadre du Laboratoire Commun Destins, co-portée avec l'Université de Poitiers et le CNRS dans le prolongement d'une première grille proposée par le Fonds d'Innovation danois, l'échelle SRL a été conçue pour pallier l'absence d'outils permettant de mieux appréhender la maturité des

ISR (voir supra). La SRL poursuit deux objectifs principaux :

→ Objectiver le cheminement et la maturité d'une dynamique de transformation.

→ Gérer l'investissement et le risque en termes d'accompagnement et de financement de cette innovation.

Pourquoi ce carnet ?

La SRL s'organise autour de 9 niveaux de maturité qui peuvent s'apprécier en grandes étapes non linéaires, avec chacune leurs besoins spécifiques d'accompagnement et de financement :

→ **Le concept** : la phase de pré-maturation de 1 à 4, aboutissant à une première forme de preuve théorique de concept.

→ **Le pilote expérimental** : la phase de maturation de 4 à 7, aboutissant à la preuve opérationnelle, en conditions dégradées, du concept.

→ **La phase d'institutionnalisation** de 7 à 9 aboutit à la mise en Société du concept et à la transformation des institutions (normes, politiques publiques, représentations, discours, etc.) encadrant les pratiques. L'innovation est, à ce moment, normalisée.

Si l'échelle SRL doit permettre de positionner un projet, une action ou une idée à un stade de maturité, il est important de bien prendre en considération les effets de boucle et l'enjeu de consolider les stades précédents. La lecture sociétale proposée par la SRL est particulièrement ambitieuse : une majorité des projets pourra être positionnée de façon réaliste à l'échelle 5 ou 6 mais il est probable que peu atteindront l'échelle 9 : cela ne signifie pas un échec ou un manque de pertinence, mais plutôt qu'ils se heurtent à des conditions de normalisation difficiles à obtenir.

Échelle **Societal Readiness Level**



1	BESOINS ET PROBLÉMATISATION Approche originale d'un enjeu sociétal. Les besoins sont décrits.
2	FORMULATION DU CONCEPT Le concept et ses applications générales sont décrits et caractérisés.
3	VALIDATION DU CONCEPT Les applications sociétales du concept sont identifiées, les parties prenantes comprennent et acceptent le concept.
4	MODÉLISATION DU SYSTÈME ET IDENTIFICATION DES FONCTIONS CLÉS Les applications du concept et leur combinaison dans le système sont décrites et détaillées.
5	PROTOTYPAGE DES FONCTIONS CLÉS Les fonctions du système sont mises en test in situ en contexte dégradé.
6	PRÉPARATION DU DÉMONSTRATEUR Les conditions de mise en œuvre du démonstrateur sont réunies.
7	FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL DU DÉMONSTRATEUR Le système est expérimenté et déployé dans l'environnement réel ; son impact est évalué et objectivé.
8	CONDITIONS DE NORMALISATION DU SYSTÈME Les processus de normalisation sont qualifiés et évalués.
9	INTÉGRATION AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE Le système est qualifié et testé, disponible et normalisé.

Échelle SRL Ellyx-Université de Poitiers-CNRS conçue dans le cadre du Laboratoire Commun ANR Destins
CC-BY-ND 4.0 2023
O.Palluault, J.Omer, M.T.Pontois, P. Bendjebbar



Le système social cible

Le Système Social Cible est un outil d'aide à la définition et à la modélisation d'une démarche de transformation sociale, mettant au cœur de la réflexion une finalité centrale.

Cet outil permet :

- de questionner une stratégie d'innovation sous un angle sociétal, en se décentrant des logiques « porteur de projet »,
- d'interroger les leviers les plus pertinents pour contribuer à la résolution d'une problématique de société.

Pour cela, il est indispensable de bien formaliser la problématique sociale à laquelle on souhaite apporter des réponses nouvelles et de clarifier les intentions de son organisation. Si l'exercice peut sembler évident, il apparaît généralement plus complexe qu'on ne l'imagine. Une fois la finalité précisée, il est possible de cartographier la diversité des évolutions à mettre en œuvre pour avoir un réel effet transformatif. En effet,

l'approche invite à ne pas se concentrer uniquement sur « sa performance », en tant que porteur de projet, mais bien à appréhender la finalité comme un sujet complexe, nécessitant une alliance d'initiatives.

Plusieurs entrées sont possibles pour organiser les évolutions à engager : par grands défis, ou par partie prenante (cf. schéma *Modélisation du système cible*).

Ce travail de représentation doit permettre à une organisation (ou à un collectif d'acteurs, rassemblés autour d'un intérêt commun) de bien identifier l'écart entre la situation visée et la situation actuelle. Il permet d'appréhender la dimension systémique d'une démarche de transformation sociale, et de mettre en perspective le rôle que l'on veut ou que l'on peut jouer dans un système qui nous dépasse. Au-delà de la représentation graphique, qui facilite le dialogue avec les parties prenantes, cet outil est le point de départ à la formalisation de la stratégie d'innovation envisagée pour atteindre la finalité visée.

Les travaux conduits auprès des lauréats de l'AMI Innovation Sociale ont permis d'identifier **quatre principales composantes** dans les chantiers d'innovation au service d'une démarche de transformation sociale :

LA MODÉLISATION ¹

Les travaux de modélisation intègrent les dimensions de créativité et d'ingénierie permettant de formaliser un concept, un projet, un dispositif ou un idéal type en vue de sa création. Ils peuvent être réalisés en amont de la mise en œuvre, ou en aval, dans une optique d'amélioration. La modélisation peut s'intéresser au cœur de la valeur ajoutée ciblée, à la manière dont elle va pouvoir être produite, ou encore à l'équation budgétaire entre les revenus générés et les coûts engendrés.

L'EXPÉRIMENTATION ²

C'est une méthode scientifique reposant sur la mise en place d'actions réfléchies et définies en amont et l'observation contrôlée de leur mise en œuvre pour vérifier des hypothèses. Elle implique le respect d'un protocole scientifique qui définit les hypothèses à expérimenter, la manière dont ces dernières sont expérimentées et les résultats permettant de les valider ou non.

LE PLAIDOYER ³

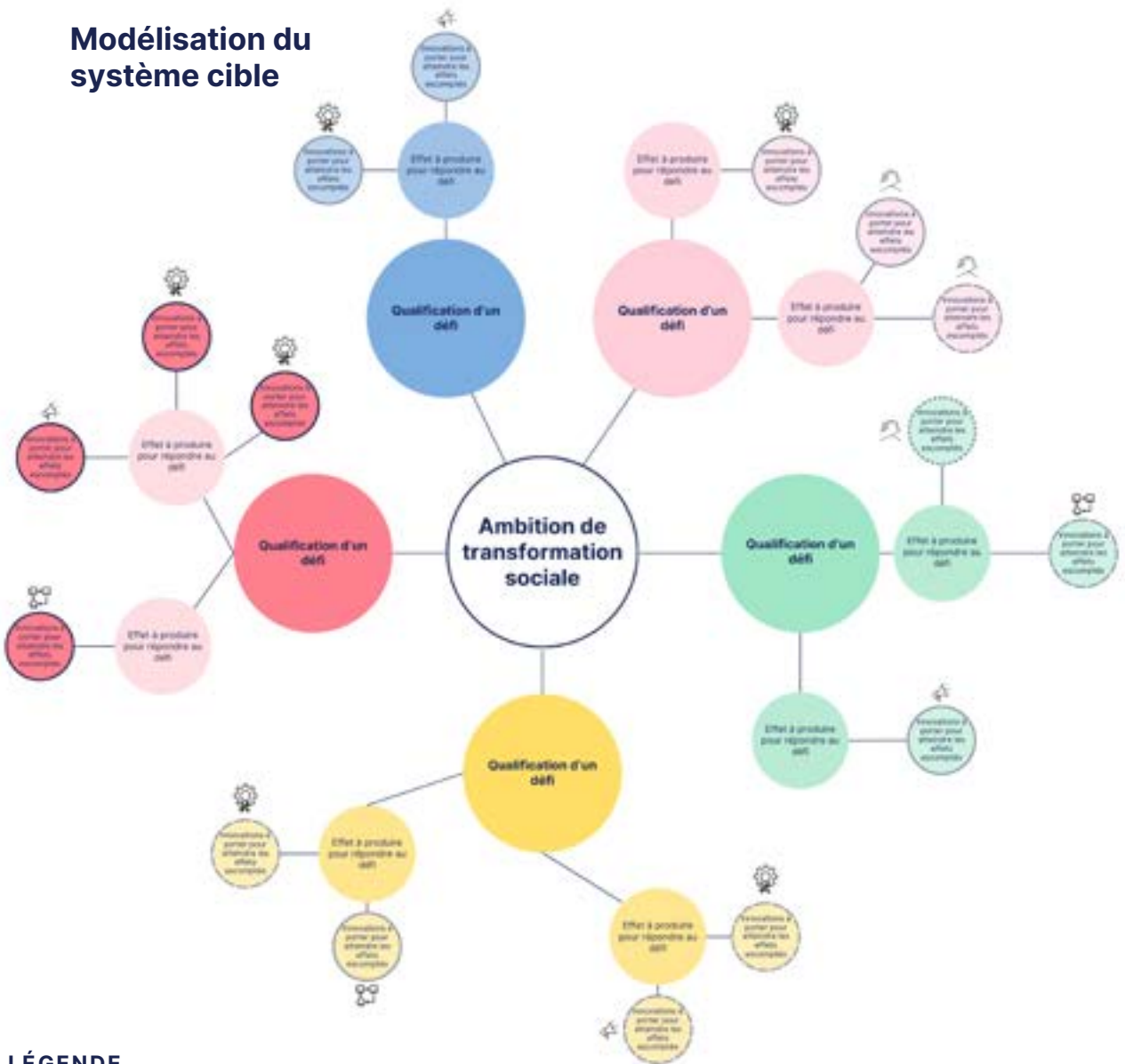
Dans une démarche de transformation sociale, nous appelons plaidoyer l'ensemble des démarches d'information, de sensibilisation et de conviction qui visent à faire évoluer les représentations, les imaginaires, les mentalités, les pratiques et/ou les cadres institutionnels. Le plaidoyer, dans ce cadre, vise à faire advenir les conditions nécessaires à un fonctionnement amélioré du système d'acteurs, au-delà des intérêts particuliers d'une organisation.

LA COOPÉRATION ⁴

Sans entrer dans les distinctions entre les partenariats, les coopérations, les alliances ou les communautés, il s'agit de qualifier les dynamiques d'acteurs organisées en vue d'agir de manière concertée et coordonnée autour de défis de société. Les sujets traités étant complexes, ils nécessitent une mobilisation de la société civile, des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des acteurs publics et des acteurs privés. Ces actions permettent à nouveau de souligner qu'une organisation ne peut avoir la prétention de porter seule la transformation sociale souhaitée.

Ces quatre dimensions ne sont ni opposables ni exclusives. Elles nécessitent d'être articulées et organisées dans le temps pour structurer une stratégie d'innovation.

Modélisation du système cible







LÉGENDE

Les 3 rôles possibles dans la dynamique d'innovation

-  L'acteur concerné a un rôle-clé dans la conduite de l'innovation
-  L'acteur concerné assume avec d'autres la conduite de l'innovation
-  L'acteur concerné intervient marginalement dans la conduite de l'innovation

Les 4 catégories d'innovations

-  **Expérimentation** - Visant à faire la preuve d'une offre ou d'une action, dans un environnement dégradé (au sens où l'écosystème n'est pas prêt à recevoir l'innovation de manière pleine et entière)
-  **Coopération** - Visant à structurer les partenariats et les alliances au sein d'une filière, d'un territoire ou d'un écosystème complexe
-  **Modélisation** - Visant à consolider les modèles, à structurer les métiers et compétences, à sécuriser la durabilité des effets recherchés
-  **Plaidoyer** - Visant à faire évoluer les cadres pratiques et législatifs, et à faire émerger de nouvelles représentations et de nouveaux imaginaires

Le protocole d'expérimentation

Le protocole d'expérimentation doit permettre aux porteurs d'innovations sociales de s'outiller pour expérimenter en conditions réelles leurs innovations. Il combine les enjeux d'opérationnalisation et de suivi de l'expérimentation, de production de connaissances sur celle-ci, d'évaluation et de démonstration de la pertinence de l'innovation expérimentée.

Il doit permettre plus spécifiquement :

→ D'outiller le suivi de l'expérimentation

→ De définir les méthodes de production de connaissances et leur formalisation, et estimer les enjeux/besoins potentiels de recherche

→ De clarifier la mobilisation correspondante des parties prenantes à chacune des étapes, par une lecture stratégique

→ D'évaluer et/ou objectiver les effets produits

→ De renforcer les capacités d'apprentissage de l'écosystème

En dépit de la nécessité d'adapter chaque protocole au contexte d'expérimentation (type d'innovation, conditions de mise en œuvre, types de coopérations, etc.), on peut identifier **6 grandes étapes** que l'on retrouve dans tout protocole d'expérimentation :

1
→ **Formuler et prioriser ce que l'on va tester (fonctions clés)** : il s'agit pour les acteurs portant l'expérimentation de définir quelles sont les fonctionnalités clés (activités centrales) de l'innovation sociale en question.

2
→ **Planifier et organiser la démarche d'expérimentation** : il s'agit d'assurer l'organisation de l'expérimentation, sur des aspects opérationnels (qui, quoi, quand).

→ **Co-construire les outils permettant de tester les fonctions clés** (avec des **critères de validation**) - à

3

réaliser conjointement avec l'étape de 2 de planification : en parallèle de l'organisation opérationnelle, il s'agit de voir quels outils peuvent être utilisés pour l'observation et la collecte des données.

4

→ **Réaliser les tests et leurs observations** (collecte de données/enseignements) : étape du déploiement concret du protocole d'expérimentation, il s'agit de collecter les données et observations, sur la base du planning et des outils définis lors des étapes précédentes.

5

→ **Rendre compte des observations/enseignements issus des tests** : après avoir testé les fonctionnalités clés de l'expérimentation et avoir collecté les données d'observation correspondantes, il s'agit d'analyser les résultats.

6

→ **Partager / mettre en discussion les résultats des tests** : sur la base des analyses produites, il s'agit de mettre en discussions collectivement, entre les différentes parties prenantes, les résultats des fonctionnalités de l'expérimentation testée.

Ces étapes s'inscrivent dans une démarche itérative, et doivent être pensées en fonction des stades de l'expérimentation de l'innovation sociale d'une part (phase exploratoire, de formalisation, de diffusion) et de la configuration et du périmètre de l'expérimentation en termes d'acteurs d'autre part (il peut s'agir d'une expérimentation uniquement déployée au niveau d'un projet, d'un programme, de plusieurs organisations ou de tout un écosystème)

CHAPITRE 2

→ Études de cas

Cette partie présente 11 initiatives porteuses d'une ambition de transformation sociale et d'un potentiel d'innovation sociale de rupture. Ces études de cas ont été sélectionnées car elles révèlent des situations, des questionnements, des tensions et explorent des leviers qui illustrent les enjeux et besoins d'accompagnement de ce type de démarches, en fonction de leur niveau de maturité.

01. Innover pour la justice sociale et l'amélioration des conditions de vie

Un ensemble d'expérimentations qui testent de nouvelles solutions en conditions réelles, et souvent dégradées, afin d'en démontrer l'utilité, d'alimenter un plaidoyer et de faire évoluer les cadres institutionnels.

16

Sécurité sociale de l'alimentation en Gironde

18

Act'ice pour la réinsertion de personnes sous-main de justice

20

« **La Collective** » pour sécuriser et alléger les parcours d'installation agricole

22

URFU pour des approches systémiques de la santé

02. Construire des coopérations territoriales autour de « communs »

Des démarches de partage et de mise en lien entre des acteurs locaux, pour identifier leurs enjeux partagés et s'accorder sur collectivement les communs qu'ils choisissent de défendre.

24

Département de Lozère : attractivité des métiers de l'autonomie

26

InSite : communautés rurales pour les transitions sociale, écologique et démocratique

28

Tera : écosystème coopératif local (énergie, alimentation, mobilité...)

30

Yes We Camp : espaces de sociabilité et d'expérimentation au service des citoyens

03. Structurer des filières éco-responsables

Des initiatives qui cherchent à repenser le fonctionnement de filières économiques pour les rendre plus durables et coopératives (sensibilisation, formation, réflexion sur la création et la redistribution de valeur...).

32

AIMA : structuration d'une filière du réemploi du mobilier professionnel

34

Label Bâbord : transition vers une musique éthique et responsable

36

Mundao : diffusion d'une couche compostable pour les enfants



**ACCLIMAT'
ACTION!**



1

→ Sécurité sociale de l'alimentation en Gironde

Accès universel à une
alimentation saine et durable

AMBITION SOCIÉTALE

Le concept de Sécurité sociale de l'alimentation est fondé sur trois piliers : **universalité, conventionnement démocratique des produits et financement basé sur la cotisation sociale.**

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

- La reconnaissance d'un droit à une alimentation saine et durable, sans distinction de statuts ou de revenus
- La création des conditions d'une démocratie alimentaire enracinée localement
- La structuration de filières agroalimentaires durables dans leurs modes de production et de redistribution de la valeur économique à l'échelle territoriale.

MODALITÉS D' ACTIONS

La stratégie d'innovation du collectif girondin (Département de Gironde, Ville de Bordeaux et collectif associatif Acclimat'action) s'est déployée autour d'une stratégie d'expérimentation dans 4 territoires présentant des dynamiques et réalités sociologiques distinctes. Ces expérimentations, coordonnées à l'échelle départementale, visaient à éprouver les « fonction-clés » d'une caisse départementale de sécurité sociale de l'alimentation, du point de vue :

→ **Démocratique** : identifier les bonnes pratiques de gouvernance et les conditions permettant à chaque citoyen intéressé de s'investir dans la démarche et au collectif de prendre des décisions dans l'intérêt commun.

→ **Économique** : identifier les conditions de viabilité et de durabilité de cette caisse d'un point de vue financier, en associant à son cofinancement les citoyens, les collectivités et des mécènes.

→ **Territorial** : comparer le fonctionnement de 4 caisses implantées sur des territoires différents, urbains et ruraux.

→ **Technico-logistique** : identifier les leviers de mobilisation des acteurs de l'amont agricole et de la distribution alimentaire, d'un point de vue pratique et logistique (simplicité de prise en main, adaptation des outils, etc.)

Des ressources scientifiques¹ ont été, dès le début, affectées au suivi de l'expérimentation, afin de rendre compte des impacts des caisses locales sur un ensemble d'indicateurs-clés (transformation des pratiques alimentaires, sécurisation des revenus agricoles, opérationnalité du dispositif démocratique, création de liens sociaux autour d'un commun alimentaire), préparer les ajustements du dispositif pour une seconde phase expérimentale et alimenter le plaidoyer du collectif national auprès des décideurs et financeurs.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Le collectif girondin pour une Sécurité sociale de l'alimentation arrive aujourd'hui au terme de la première phase de l'expérimentation, dont les résultats laissent entrevoir la pertinence du modèle et les enjeux d'élargissement du dispositif. Cependant, les tensions sur les finances publiques et le caractère éphémère des financements liés aux appels à projet pourraient rapidement mettre en défaut la démarche expérimentale. Conscient de ces difficultés, le collectif souhaite explorer de nouveaux modes de financement pour atteindre un modèle économique moins dépendant des premiers.

En outre, à l'instar du travail mené autour de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur Longue Durée, les membres du collectif girondin s'inscrivent dans

une démarche de plaidoyer visant à faire voter par l'Assemblée nationale une loi d'expérimentation. L'enjeu est de dépasser les approches partisans, pour montrer la désirabilité du modèle, tant du point de vue des questions de santé publique que de dépenses publiques évitées.

Dans ce contexte, l'expérimentation portée par le collectif girondin, dans le sillage des démarches menées par le collectif national, en tant que partie d'une démarche de R&D sociale visant à éprouver la pertinence et la solidité du concept de sécurité sociale de l'alimentation, nécessite le maintien de liens forts entre les représentants de la société civile, les acteurs de la recherche et l'écosystème de soutien à l'innovation.

En savoir plus : acclimataction.fr

¹L'expérimentation est suivie par quatre projets de recherche : une thèse CIFRE au CCAS de Bordeaux, projet SSACiété (financé par la Région Nouvelle Aquitaine), projet A-MAP (financé par l'Agence nationale de la recherche) et projet MAIA (financé par la Région Nouvelle-Aquitaine)

Act'ice

2
→ Act'ice

Inclusion durable des personnes
placées sous main de justice

AMBITION SOCIÉTALE ET

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Face à la situation sociale des personnes détenues dans les prisons françaises et à l'importance du risque de récidive, Act'ice vise à créer les conditions pour garantir aux personnes placées sous main de justice (PPSMJ) :

- l'insertion sociale et professionnelle des PPSMJ, à l'issue de leur peine d'emprisonnement,
- en mobilisant la société civile, les entrepreneurs sociaux et les institutions judiciaires et pénitentiaires.

MODALITÉS D' ACTIONS

Act'ice, co-porté par l'association Possible et l'incubateur d'innovation sociale Ronalpia, propose à la fois des programmes d'accompagnement pour permettre à des porteurs de projet de faire émerger, structurer et consolider de nouvelles solutions d'inclusion à destination du public justice, et un laboratoire de R&D sociale. Il constitue ainsi un cadre de rencontre et de coopération entre institutions, structures de la société civile et entrepreneurs sociaux, également nourri par un travail d'exploration systémique des relations entre les différents acteurs œuvrant à l'intérieur ou aux marges du système

carcéral. Act'ice permet d'expérimenter de nouvelles démarches de coopération entre les institutions judiciaires et des entrepreneurs sociaux, en vue notamment de faire émerger des projets adaptés aux besoins des PPSMJ. Ces coopérations sont en train de se structurer à l'intérieur d'un laboratoire, dans lequel les parties-prenantes (premiers concernés que sont les PPSMJ, les acteurs judiciaires, les représentants des institutions, les porteurs de projet et chercheurs) pourront partager leurs réflexions et faire émerger des initiatives visant à consolider l'inclusion des personnes placées sous main de justice.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Les besoins sont liés au cadre d'émergence du laboratoire d'expérimentations dont les objectifs sont de produire des analyses sur l'innovation sociale dans le milieu pénal et carcéral en vue de nourrir l'écosystème et améliorer la connaissance de lui-même, d'expérimenter de nouvelles manières de faire entre les parties-prenantes du système dans un objectif commun d'amélioration de l'inclusion des PPSMJ, de renforcer la capacité de coopération entre les parties prenantes par la conception et l'expérimentation de nouvelles dynamiques.

Dans ce contexte, les besoins portent sur :

→ L'accompagnement à la définition et la structuration des objets sur lesquels vont se structurer les travaux d'Act'ice Lab et la coopération entre les parties prenantes qu'il rassemble.

→ L'identification et le pilotage des terrains d'expérimentation, notamment les conditions permettant de mobiliser les ressources, de rendre compte des enseignements et les mettre en débat, favoriser l'ancrage des apprentissages auprès des parties prenantes et à différents échelons.

→ L'animation de la démarche et la conception des instances du laboratoire (scientifique, pilotage...) en vue de renforcer la rigueur attendue dans les méthodes d'expérimentation et d'évaluation et de favoriser une diffusion large des apprentissages.

En savoir plus : ronalpia.fr

association-possible.fr

3

→ La collective

La transmission des installations agricoles et le maintien d'une agriculture paysanne diversifiée et multifonctionnelle



AMBITION SOCIÉTALE

La surcapitalisation des exploitations agricoles (liée à la faiblesse des retraites des agriculteurs) est un frein à leur transmission et à l'installation de nouveaux agriculteurs. La Collective veut promouvoir et pérenniser de nouveaux modes collectifs d'installation, fondés sur les statuts de l'économie sociale et solidaire, pour lutter contre la pénibilité du travail et l'insécurité financière des candidats à la reprise.

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Faciliter l'installation et la reprise d'exploitation sous statut coopératif pour :

- Faciliter la transmission de l'outil de production (limitation de la capitalisation, partage de l'investissement par le collectif).
- Sécuriser l'accès aux droits sociaux des entrepreneurs agricoles (statut de salarié-entrepreneur).

MODALITÉS D' ACTIONS

À l'initiative du projet La collective, la SCIC Coactions cherche à modéliser puis à expérimenter des parcours d'accompagnement à l'installation de collectifs de porteurs de projet, en s'appuyant sur son réseau partenarial dans trois départements néo-aquitains (Landes, Gironde et Lot-et-Garonne). En parallèle, Coactions et ses partenaires souhaitent suivre les collectifs installés sous statuts coopératifs dans la durée, afin d'identifier les leviers et facteurs-clés de réussite et détecter les éventuels points de blocage.

En complément de cette capitalisation, un plaidoyer sera diffusé auprès des acteurs des Points Accueil Installation Transmission (PAIT) pour les sensibiliser et les convaincre de la pertinence et de la viabilité économique de ces modèles. En parallèle, Coactions, en tant que chef de file de La collective, participe à l'élaboration d'un travail de plaidoyer national pour permettre l'accès à la Dotation Nouveaux et Jeunes Agriculteurs (DNJA) aux entrepreneurs-salariés du secteur agricole, qui en sont pour le moment exclus.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Coactions, dans la conduite de La collective, est aujourd'hui confronté à deux défis principaux. Le premier renvoie à la création de conditions permettant l'expérimentation du modèle d'installation en collectif sous statuts coopératifs : pour cela, il est nécessaire de négocier avec les acteurs du financement (notamment le conseil régional en premier lieu) pour créer des cadres d'expérimentation dérogeant à la DNJA ou des abondements permettant de compenser cette absence d'aides, afin de tester le modèle en conditions « réelles ». Ce travail de négociation passe notamment par un plaidoyer portant sur la valeur

économique, sociale et environnementale de ces nouveaux modes d'installation.

Le second défi renvoie à la structuration de ses cadres d'expérimentation des parcours d'accompagnement des porteurs de projet : il s'agit là d'un besoin de méthodes et de temps pour suivre et documenter le processus, analyser les effets du parcours sur la capacité des porteurs à développer un projet viable économiquement et vivable individuellement et collectivement ; puis capitaliser sur les enseignements pour ajuster le programme et le traduire en outils pédagogiques consolidés et transférables.



En savoir plus : co-actions.coop/lacollective

4

→ La générale

Nouvelles approches des parcours de santé

AMBITION SOCIÉTALE

L'association URFU souhaite développer avec les communautés locales de nouvelles approches et de nouveaux modes d'accompagnement des parcours de santé, par leur appréhension systémique. Cette ambition implique une réflexion sur la coordination des acteurs locaux de santé, à l'intérieur d'un tiers-lieu de santé, La Générale, comme à l'échelle territoriale. Par ailleurs, l'association porte une réflexion connexe autour des enjeux d'installation de collectifs de professionnels de santé.

MODALITÉS D' ACTIONS

URFU fait aujourd'hui le constat que tous les professionnels médicaux, paramédicaux ou proposant des activités de bien-être physique intervenant au sein du tiers-lieu ne connaissent pas suffisamment le projet associatif d'URFU et sa vision des approches systémiques de santé. À court terme, URFU souhaite donc pouvoir expérimenter les effets de la sensibilisation systématique de l'ensemble des intervenants, selon différentes modalités à élaborer (événements de rentrée, conférences, formations, journées thématiques, etc.) sur leur capacité à se coordonner, à mener ensemble des actions conjointes au bénéfice de la santé globale des citoyens. Ces actions, d'abord centrées sur l'interne pour favoriser l'interconnaissance entre professionnels de santé et URFU, pourraient être portées à

l'échelle de la communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) dans un second temps.

En parallèle, URFU souhaite faire évoluer son modèle organisationnel en vue de se sécuriser d'un point de vue économique et financier. Dans cette perspective, l'association souhaite explorer les opportunités et conditions de sa transformation juridique, en créant une maison de santé pluriprofessionnelle, éventuellement sous statut SCIC. Cela pourrait permettre, notamment, un meilleur accès aux financements des ARS et des collectivités territoriales, pour l'ensemble des intervenants médicaux et paramédicaux, ainsi qu'une meilleure coordination entre professionnels dans la gestion des parcours des patients.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

URFU a bénéficié d'un accompagnement au portage d'un tiers-lieu de santé, afin de limiter les risques de fragilisation structurels liés à l'hybridité du modèle économique. Néanmoins, l'association est aujourd'hui confrontée à une impasse institutionnelle : le modèle de portage associatif d'un tiers-lieu ne lui permettant pas d'accéder à certains financements fragilise le modèle économique du lieu, tout autant qu'il ne permet pas l'adoption de pratiques et d'outils de communication nécessaires à la coordination entre les professionnels de santé médicale et paramédicale intervenant dans le lieu. Dans cette perspective, URFU a un enjeu de mobilisation de ses principaux partenaires institutionnels, et l'ARS en particulier pour explorer les conditions de

conversion vers un nouveau modèle juridique ancré dans les formats de l'Économie Sociale et Solidaire, afin de conserver une égalité de traitement entre les différents professionnels intervenant dans le lieu. Ensuite, URFU, a déjà fait l'expérience d'accompagner plusieurs thèses de médecine autour de son modèle de tiers-lieu de santé. Elle souhaite poursuivre ce travail avec une nouvelle thèse, en lien avec un laboratoire de sciences sociales, pour nourrir son plaidoyer sur les bénéfices en matière de suivi et de coordination des parcours des patients. Cette thèse pourrait également lui permettre de s'engager dans une démarche de R&D sociale pour, à travers les résultats de recherche, ajuster l'offre d'accompagnement du tiers-lieu.

Les chantiers pour faire advenir l'ambition de transformation



En savoir plus :

lageneraleanglet.com

→ L'attractivité des métiers de l'autonomie en Lozère

1

Maintien et renforcement de l'attractivité
des métiers de l'autonomie dans les
territoires ruraux

AMBITION SOCIÉTALE

Le département de la Lozère, en tant qu'autorité de contrôle et de tarification, dispose de certains leviers financiers pour améliorer l'attractivité des métiers de l'autonomie, notamment la revalorisation des prix de journée² pour les opérateurs. Néanmoins, la crise de l'attractivité de ces métiers ne se résume pas qu'aux niveaux de rémunération proposés aux professionnels : l'épuisement, les horaires décalés, les modes d'organisation sont autant de facteurs contribuant à cette désaffection.

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Pour y répondre, le département de la Lozère souhaite mener, avec l'ensemble des opérateurs territoriaux, un programme d'actions expérimentales pour explorer de nouveaux leviers d'attractivité de ces métiers (communication, sens du travail, modalités d'organisation, valorisation des parcours et des compétences, etc.)

²Montant financé par jour et par personne accueillie dans un établissement ou service médico-social, destiné à couvrir l'ensemble des coûts de son accompagnement.

MODALITÉS D' ACTIONS

En s'appuyant sur les opérateurs locaux des politiques publiques du handicap et du vieillissement (associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux, EHPAD, services d'aide à domicile) et les partenaires de l'emploi et de la formation, le Conseil Départemental entend faire émerger et accompagner des innovations pour valoriser les métiers de l'autonomie.

Quelques actions recueillent déjà l'intérêt des acteurs locaux pour répondre à leurs enjeux : structuration d'un collectif d'ambassadeurs des métiers de l'autonomie pour susciter les vocations professionnelles, expérimentation d'un mécénat de compétences à l'échelle territoriale pour enrichir les parcours professionnels et réduire les risques de reconversion, expérimentation d'actions autour de l'autogestion des plannings par certains établissements etc.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Les acteurs, dans ce département comme dans d'autres, sont confrontés à une pluralité de défis. **Le premier est un défi d'ordre économique**, renvoyant à la valeur que la Société accorde à ces métiers et qu'elle accepte de financer. Les associations du médico-social comme les autorités de tarification ne sont aujourd'hui plus dotées financièrement pour proposer des salaires attractifs aux professionnels. Ce défi ne peut être relevé uniquement localement : il fait directement écho au défi plus large de notre pacte social, fondé sur la solidarité nationale envers les plus fragiles et, par extension, ceux qui les accompagnent.

Le second défi, à relever par l'ensemble des parties prenantes, est celui de l'apprentissage de la coopération.

Il s'exprime à deux niveaux : entre les opérateurs pouvant se percevoir davantage comme des concurrents

que comme des alliés ; avec les acteurs gravitant autour des premiers (acteurs de l'emploi, de l'insertion, de la formation). De plus, les solutions innovantes imaginées et modélisées pourront impliquer une part de prise de risque pour l'ensemble des acteurs. Ils devront être sécurisés dans leur capacité à les mettre en œuvre et à évaluer leurs impacts individuels et collectifs. En particulier, les acteurs auront besoin de s'accorder sur une méthode de suivi, d'évaluation et d'ajustement de ces expérimentations, celle-ci devant être à la fois réalisable et pertinente pour les organisations impliquées : définition d'un référentiel d'expérimentation partagé, capacité à assurer la collecte des données d'évaluation, analyse partagée de celles-ci, ajustement des solutions innovantes, conception d'outils facilitant leur déploiement par les acteurs concernés.

2
→ Un programme
Volontariat rural

Animation de la vie sociale
et démocratique dans les
communes rurales

↓
AMBITION SOCIÉTALE

InSite s'attache à diffuser un changement d'imaginaires concernant les zones très rurales, en valorisant, par l'action de jeunes engagés, les ressources présentes dans ces territoires et des initiatives permettant de répondre aux enjeux de transition sociale, écologique et démocratique.

↓
TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

- "Préparer la société de demain en mettant les villages au cœur du monde, fiers de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font"
- Installer une image positive et dynamique de la ruralité
- Renforcer l'attractivité du monde rural

MODALITÉS D' ACTIONS

L'action d'InSite se déploie à deux échelles. D'une part, elle cherche à encourager l'expérimentation de différents types de portages (stages, services civiques), l'identification des leviers (accès au logement, à la mobilité). Elle travaille aussi sur les conditions de gouvernance pour permettre l'implication, sur le long terme, de jeunes, élus et citoyens dans la mise en œuvre de « communs » locaux. Ce premier niveau d'action concerne le déploiement du concept de « volontariat rural ». À partir d'une approche systémique, l'association cherche à comprendre comment la combinaison de différentes innovations produit des effets transformateurs. L'objectif est d'évaluer leur impact sur la capacité à structurer durablement de nouveaux

projets liés à l'émergence de communs territoriaux. D'autre part, InSite mène un important travail de plaidoyer et de valorisation des productions réalisées, en lien avec son objectif de transformation des représentations des zones rurales. Elle s'appuie en particulier sur la communauté « artisans d'idées » qui regroupe des acteurs en milieu rural pour partager et diffuser des initiatives et actions inspirantes. Elle développe en outre de nombreuses ressources et formats événementiels pour mettre en valeur les projets portés à l'échelle des communes (cafés de campagne, animations partenariales). Enfin, elle est à l'origine, avec d'autres acteurs partageant son ambition (Destin Commun, Bouge ton Coq et Rura), de l'étude « Paroles de Campagne. Réalités et imaginaires de la ruralité française »² publiée en juin 2025.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Un des principaux défis pour Insite est d'amener l'ensemble des acteurs à organiser les conditions d'accueil des jeunes dans les villages et à s'inscrire dans la dynamique que les volontaires construisent lors de leur expérience (événementiel, lien social, etc.). Au-delà de l'acquisition de compétences pour les jeunes, il s'agit bien de donner une portée en termes de développement territorial, afin de faire de ces expériences le

creuset d'autres initiatives et de pratiques solidaires.

Dans ce sens, les besoins concernent les appuis politique et institutionnel, marquant la reconnaissance de la valeur sociale de ces engagements, dans un contexte de restrictions budgétaires accordées au service civique, et les conditions d'un plus fort portage collectif et social dans les villages.

En savoir plus : insite-france.org

²https://www.destincommun.fr/media/t0lneqdh/paroles-de-campagne-juin-2025_web.pdf



3

→ Quartier Rural en Transition de Lustrac

Revitalisation des territoires
ruraux à partir de la structuration
d'écosystèmes coopératifs territoriaux

AMBITION SOCIÉTALE

L'ambition de Tera et de la SCIC Quartier Rural en Transition de Lustrac est de relocaliser, dans les territoires ruraux, les fonctions essentielles répondant aux besoins des habitants tout en réorientant les flux économiques vers le local.

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Dans cette optique, les deux acteurs veulent faire émerger, à l'échelle d'un territoire de vie, des activités en proximité, durables et productives : production d'énergie, services de mobilité, production alimentaire, éco-construction, logement, etc.

MODALITÉS D' ACTIONS

Le Pôle de coopération économique (PTCE) Tera développe un premier démonstrateur territorial du concept de « quartier rural en transition » à Lustrac, sur la commune de Trentels dans le Lot-et-Garonne, à partir de six entités juridiques (dont une SCI, une SCIC et un fonds de dotation). L'objectif est, à terme, de disposer d'un cadre formalisé pour faciliter la diffusion de ce modèle, avec des formats adaptés, dans d'autres communes.

En parallèle, la SCIC a modélisé les fonctions essentielles à développer localement en priorisant d'abord les chantiers d'écoconstruction et de formation pour la construction d'habitats

à la fois écologiques et bon marché. Ensuite, elle prévoit le développement des capacités de production d'énergie afin d'alimenter des véhicules électriques en autopartage, sujet innovant et complexe en milieu rural.

Enfin, les acteurs inscrits dans cette démarche développent un plaidoyer multiforme (diffusion sur les réseaux sociaux, guide pratique, événements...) portant à la fois sur la transition écologique et les enjeux de revitalisation en milieu rural, mais aussi sur les différents outils pertinents au déploiement des activités (revenus d'autonomie, revenus de transition écologique, monnaies locales, entreprise à but communal, capitaux patients à intérêt modéré...)

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Les besoins de la SCIC Quartier Rural en Transition renvoient d'abord à la gestion d'une démarche systémique, de long terme, s'appuyant sur l'EFC, et qui exige des financements et des investissements à la hauteur. Par ailleurs, les projets écosystémiques supposent un changement profond de représentations de ce qui crée de la valeur. Ce n'est pas tant la solution qui compte au départ, que la capacité à construire une ambition citoyenne partagée avec des acteurs publics, au premier rang desquels les communes, et les acteurs privés. Penser un système local suppose de répondre autant à des besoins (comme manger, se loger, se déplacer ou se chauffer ici) qu'à des aspirations relationnelles (la

confiance, la coopération, le lien social...) Il ne s'agit donc pas de se focaliser sur un aspect mais bien de créer un écosystème en capacité de revoir comment s'opère un développement territorial centré sur ce qui est vraiment important, et comment faire société au quotidien.

Ainsi, le défi est de rendre tangible un imaginaire positif, riche et qui s'incarne par un ensemble d'innovations : création d'activités durables, relocalisation des revenus, des recettes et des flux monétaires, mise en œuvre de systèmes alimentaire et énergétique vertueux, développement de l'habitat écoconstruit et visant l'autonomie, de l'écotourisme et soin du vivre-ensemble.

En savoir plus :

lustrac-en-transition.coop

4

→ Yes We Camp

Revitalisation et
réappropriation citoyenne des
espaces urbains inoccupés



AMBITION SOCIÉTALE

L'association Yes We Camp souhaite engager une transformation qui permette aux citoyens des aires urbaines de devenir coproducteurs de services du quotidien qui répondent à leurs besoins, à leurs appétences, à leurs capacités d'agir.

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Yes We Camp développe une démarche qui repose sur l'expérimentation et la diffusion de nouvelles représentations et pratiques. Cette démarche passe par la remobilisation des espaces urbains disponibles et inutilisés, afin de les mettre au service de dynamiques de production locale, d'accueil des plus fragiles, d'apprentissages populaires ou encore de création artistique.

MODALITÉS D' ACTIONS

Yes We Camp assume une adaptation de son approche en fonction de la nature, l'histoire, la configuration du site qu'elle anime et surtout en tenant compte de la dynamique de coopération préexistante entre les acteurs locaux. Si l'association peut mobiliser des outils et des dispositifs déjà éprouvés ailleurs, l'identification des activités, leur articulation et leur insertion dans l'écosystème territorial constituent à chaque fois un nouveau terrain d'apprentissage, qui viendra nourrir un

corpus de principes et de méthodes. La stratégie d'expérimentation portée par Yes We Camp s'inscrit dans le cadre d'un programme de R&D qui structure la documentation des opérations menées sur les différents sites sur lesquels elle intervient. Ce travail de capitalisation a notamment permis à l'association de créer le diplôme universitaire « Espaces Communs », dédié à l'animation, au portage et à la gestion des sites, en partenariat avec l'Université Gustave Eiffel.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

La démarche de transformation sociale impulsée par Yes We Camp met en exergue des besoins relevant de plusieurs dimensions. Ceux-ci portent notamment sur :

→ **La manière de faire émerger une identité** propre à un lieu ou à un territoire, d'y organiser les conditions d'un ancrage pérenne d'activités solidaires et artistiques, au-delà de l'occupation transitoire.

→ **La reconnaissance de la valeur** de ces formes de « bricolage », des initiatives inspirantes, des détournements d'usage qui se sont développés dans les lieux animés par l'association, et qui ouvrent de nouvelles pratiques sociales et modifient les imaginaires.

→ **La sensibilisation des décideurs** (collectivités territoriales, propriétaires...) à l'assouplissement des contraintes sociales, réglementaires, urbanistiques portant sur l'occupation temporaire des espaces et leur mise à disposition par les acteurs publics et privés

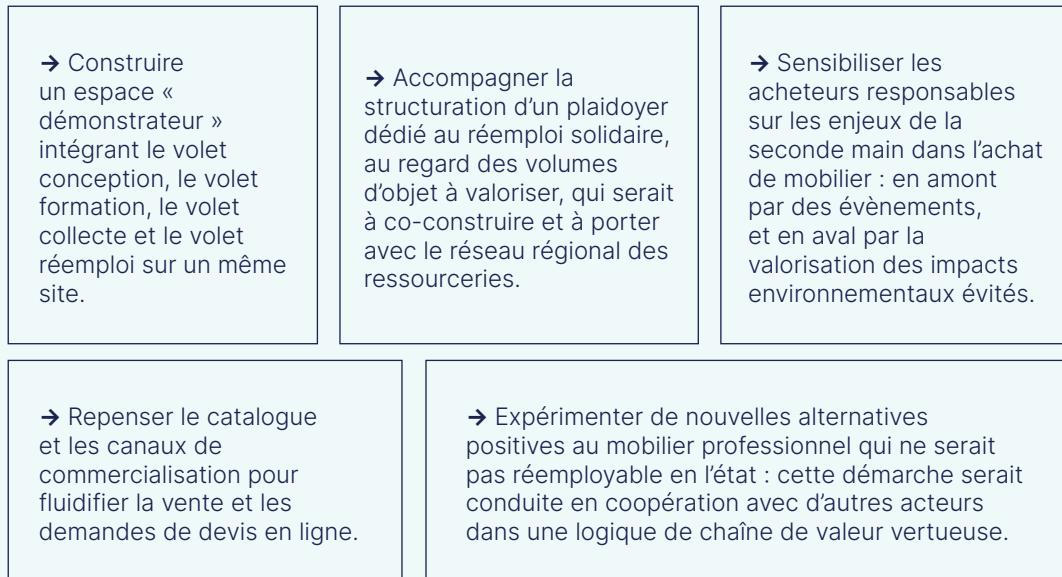
→ **La sécurisation des modèles socio-économiques** de ces lieux dans un contexte où leur caractère hybride et agile est perçu comme une faiblesse alors même qu'ils sont une traduction et une condition intrinsèque de leur pertinence.

En savoir plus :

[yeswecamp.org](https://www.yeswecamp.org)

MODALITÉS D' ACTIONS

Le travail réalisé avec AIMA sur cette projection a permis d'identifier 5 actions prioritaires à conduire au sein de l'association :



BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

En investissant le sujet du réemploi du mobilier professionnel, AIMA investit un sujet systémique et complexe. Si le sujet nécessite de pouvoir formaliser une stratégie adaptée, celle-ci doit avoir la capacité de mobiliser différentes parties prenantes et de s'adapter à des rythmes différents, qui impactent le modèle socioéconomique d'AIMA à chaque évolution.

Parmi les éléments clés identifiés, ressortent notamment les besoins suivants :

→ Mettre à l'agenda de l'ensemble des parties prenantes le sujet du réemploi du mobilier professionnel. S'il y a déjà beaucoup à faire sur le mobilier domestique, il y a également urgence à traiter de manière plus vertueuse le mobilier professionnel.

→ Accompagner un changement de mentalités des acheteurs publics, mais aussi des salariés qui verront

leur bureau équipé de mobilier de seconde main. Cela pose la question de l'acceptabilité sociale de la seconde main dans la sphère professionnelle, et de son accompagnement.

→ Cela pose la question de nos normes comptables, qui amènent à considérer un bureau ou une armoire sans valeur (économique) après 5 ans d'utilisation, alors que son usage peut être prolongé de plusieurs (dizaines d') années. Cela tend à pousser un renouvellement plus rapide que nécessaire du mobilier professionnel.

→ Plus largement encore, cela amène à requestionner la sur-exploitation des ressources naturelles, quand il existe un gisement (réemployable ou revalorisable) conséquent « déjà là ». En l'absence de normes et d'intégration réelle du coût supporté par la nature, réemployer et revaloriser continuera de coûter plus cher que de produire à partir de ressources nouvelles.

MODALITÉS D' ACTIONS

La stratégie de Bâbord se décline en trois axes principaux :

→ **Le premier** renvoie aux actions de communication, d'information auprès des particuliers, des professionnels et des acteurs publics. Bâbord élabore un récit autour de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux dans les pratiques de consommation, de production et de diffusion musicale. Le label travaille aussi à redéfinir les critères d'évaluation du succès musical en y intégrant une dimension socio-environnementale.

→ **Le deuxième** renvoie à l'accompagnement et à l'outillage des professionnels du secteur de la musique qui, souvent, partagent les questionnements éthiques soulevés par Bâbord mais peuvent être démunis pour les traduire en actes. Face au manque de méthodes, de temps ou de repères concrets qui freinent l'action, Bâbord modélise et expérimente de nouveaux outils et identifie des bonnes pratiques. Il organise ensuite leurs conditions d'appropriation et de transfert par les acteurs, à travers la structuration de communautés de pratiques. Bâbord se conçoit ainsi comme un lieu où se créent des logiques d'entraide entre pairs, via la mutualisation d'idées et de solutions.

→ **Le dernier axe** du label concerne la structuration de nouveaux cadres d'élaboration des dispositifs et politiques publiques de soutien à la production et à la diffusion des musiques indépendantes. L'idée est de pouvoir y intégrer des éléments permettant de soutenir les productions socialement et environnementalement responsables. Bâbord assume ici une fonction « experte » pour éclairer les prises de décision stratégiques des financeurs privés et des acteurs publics et les amener à transformer leur regard et leurs pratiques sur l'accompagnement des acteurs.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

L'équipe de Bâbord, composée aujourd'hui d'une seule salariée, ne peut engager simultanément l'ensemble de ces chantiers à court terme. Il est nécessaire de prioriser les activités à mener, tout en tissant des alliances avec d'autres acteurs partageant cette même ambition. Ces derniers peuvent agir dans d'autres champs culturels que celui de la musique comme les arts vivants ou le cinéma, qui partagent certains de ses défis. Cependant, le temps nécessaire à la coopération n'est généralement

pas pris en compte et financé par les dispositifs publics et privés de soutien à l'innovation sociale. Par ailleurs, la modélisation d'outils et de méthodes responsables exige d'investir dans une démarche de R&D, pour les concevoir, les tester, les ajuster... jusqu'au partage. Or, ce type d'activités, appliqué à des questions sociétales, reste aujourd'hui peu reconnu, et donc peu soutenu ; et cela en dépit des valeurs environnementales et sociétales que ces innovations pourraient permettre.

En savoir plus :

label-babord.fr

3

→ Un circuit de traitement pour couches compostables

La conception d'une couche 100% composable comme vecteur d'une revalorisation des excréta et d'une limitation d'une pollution aux plastiques

AMBITION SOCIÉTALE

La SAS Mundao, structure agréée ESUS née à Bordeaux, a conçu la marque de couches 100% compostables Poptine. L'approche de l'entreprise a porté dès le départ sur la conception d'un produit susceptible d'éviter la pollution issue des difficultés de traitement des couches classiques.

TRANSFORMATION SOCIALE VISÉE

Parallèlement à la conception puis à l'amélioration des propriétés techniques de ce produit, Mundao s'est surtout attachée à créer les conditions systémiques permettant aux parties prenantes de la petite enfance, dans un contexte réglementaire contraint (interdiction d'un compostable des couches à domicile), d'organiser une filière de collecte dans les crèches, puis de traitement des matières.

MODALITÉS D' ACTIONS

Parallèlement à une démarche de R&D technologique visant à concevoir une couche écologique, à partir d'un travail effectué en lien avec des laboratoires et centres de recherche universitaires, Mundao a expérimenté ses premiers prototypes de couches dans plusieurs crèches gérées par des municipalités (Bordeaux, Lyon, Poitiers) en travaillant à la fois sur l'acceptabilité sociale du produit (assistantes maternelles, parents, etc.), les pratiques de collecte

(services déchets des collectivités), ses conditions de compostage (centres de traitement) jusqu'aux étapes éventuelles du réemploi des matières (agriculture).

La phase d'expérimentation a donc permis non pas seulement une accoutumance à l'utilisation d'une couche 100% compostable, mais surtout l'éclosion d'un écosystème d'acteurs en capacité d'organiser son insertion sur le marché et la gestion des enjeux sanitaires et environnementaux.

BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIÉS

Le défi pour Mundao renvoie à la temporalité d'une démarche souvent perçue par le seul prisme d'une mise sur le marché d'un produit, alors qu'elle renvoie à la structuration d'un écosystème d'acteurs. Ainsi, plusieurs années de recherche-développement dédiées à l'expérimentation sont nécessaires à la mise en coopération des acteurs et à la démonstration d'une faisabilité renvoyant moins à la dimension technologique que socio-politique de la démarche.

Dans ces conditions, le soutien politique et financier tout au long des différentes phases, de la conceptualisation à l'institutionnalisation de la solution, en passant par les étapes de

développement et d'expérimentation, est essentiel. Cet appui doit s'inscrire sur une temporalité longue et ne pas seulement couvrir les dépenses liées à la conception technologique, mais aussi à l'ensemble des phases conduisant à l'appropriation des conditions de vente, d'usage, de traitement et de valorisation des couches.

La compréhension de la valeur de ces couches, multidimensionnelle (pour la protection des bébés, mais aussi pour les coûts environnementaux évités, voire pour leur contribution à l'écologisation des pratiques agricoles) nécessite un travail de sensibilisation et de conviction de longue haleine. Il exige un relais essentiel de la part des institutions.

OUVERTURE

→ La reconnaissance de la valeur et la question de la contrepartie

L'analyse des dynamiques d'innovation sociale et de transformation sociale insiste sur la place centrale de la valeur. La quasi-totalité des études de cas en témoignent : il est attendu que la capacité des démarches à créer de la valeur économique soit démontrée. De leur côté, les innovateurs cherchent à montrer que leur innovation produit d'autres formes de valeur (démocratique, sociale, environnementale, culturelle, etc.). Mais celles-ci ne sont pas reconnues ni par le marché ni par les politiques publiques.

Il ne s'agit donc plus de percevoir la valeur uniquement à la rémunération qu'elle permet. Prendre en compte ses dimensions non financières revient à reconnaître leur plus-value au bénéfice de la société, dans son ensemble. Toutefois, si l'on suit les doctrines classiques en économie et en sciences de gestion, cette production de valeur n'est véritablement reconnue que lorsqu'elle est « captée », c'est-à-dire si elle donne lieu à une contrepartie (généralement sous la forme d'une rétribution).

Les défis de la transformation sociale au prisme de la valeur

Par nature, une démarche d'innovation sociale vise à faire évoluer les représentations, les mentalités, les cadres et/ou les normes. Contrairement à une approche marché traditionnelle, il existe nécessairement un moment de décalage entre la production de la valeur sociétale et la capacité d'une organisation à se faire rémunérer en conséquence : absence de politique publique ou de marché mature, puisque l'approche est nouvelle et en

rupture avec les pratiques existantes. La valeur se retrouve ainsi au cœur des *problèmes économiques* de nombreux acteurs qui concourent à l'intérêt général : comment faire reconnaître cette valeur ? comment permettre la rémunération de sa production pour pérenniser l'organisation ou le collectif qui la produit ? comment maintenir sa production et son utilité sociale, même quand le marché ou la puissance publique ne la finance pas ?

Ces réflexions sur la valeur viennent mettre en lumière différents points d'attention lorsque l'on travaille sur le modèle économique d'une innovation sociale :

→ **La prise de risque** : qui supporte le risque économique dans la production de cette valeur sociétale ? Est-ce que d'autres devraient porter ce rôle ?

→ **Le sur-effort** : si les montants alloués sortent des logiques de marché ou de cadre conventionnel, qui en supporte la charge ? Est-ce que cet effort est durable dans le temps ?

→ **Les co-bénéfices** : quelles sont les autres parties prenantes qui tirent bénéfice de la valeur produite ? Auraient-elles intérêt à ce que cette valeur perdure ?

→ **La pérennité des soutiens** : s'agit-il d'une étape limitée dans le temps ou d'un financement stable ?

→ **L'élasticité de la rémunération** : est-ce que le montant de la rémunération augmente quand je développe l'activité et donc le volume (ou l'intensité) de valeur produite ?

Ces éléments permettent d'éclairer les stratégies à déployer pour être en mesure de « normaliser » l'innovation, que ce soit par le marché, par la politique publique, par la création de règles de prise en charge ou des dynamiques de solidarité.

Les quatre grandes familles de captation de la valeur

La valeur, dans une dynamique de transformation sociale, est souvent hybride et peut renvoyer à différents types de « captation », à des formes de reconnaissance plurielles qui amènent une rétribution (amenant à écarter les formes de valeurs non monétaires) :

Par le marché

Les dimensions extra-financières de la valeur sont prises en considération par les consommateurs, les acheteurs. Cela permet de rémunérer la valeur produite, et de couvrir les surcoûts éventuels liés aux valeurs générées.

Lorsque j'achète des fruits ou légumes bio, produits en circuits courts, je peux accepter de payer un prix au kilogramme supérieur, car je reconnais d'une part une « sur-qualité » et, d'autre part, je reconnais la valeur sociétale de la production en agriculture biologique et l'enjeu de maintien d'une agriculture de proximité.

Par la redistribution

Les valeurs sociétales produites rencontrent les intérêts des acteurs publics, qui financent leur production. Cela peut passer par des marchés publics comme par de la subvention ou une forme de conventionnement.

Les maraîchers en agriculture biologique peuvent bénéficier d'aides à l'installation bonifiées et d'aides financières octroyées par les collectivités territoriales pour les aider à distribuer leur production via des circuits courts en vente directe ou indirecte.

Par la communauté

La valeur réelle est suffisamment importante pour fédérer une communauté de parties prenantes engagées dans sa réalisation. Ce mode de rémunération s'appuie généralement sur deux logiques : la réciprocité et le don (don de temps, don financier notamment) d'une part ; et la co-responsabilité d'autre part. Cela vient notamment modifier le rapport traditionnel client-fournisseur.



Des consommateurs et un producteur vont se réunir en AMAP pour favoriser l'implantation d'une exploitation en agriculture bio et locale. Les consommateurs s'engagent sur un contrat « au panier » dont le contenu varie en fonction de ce qui sera produit. Le risque sur la production est partagé entre consommateurs et producteurs.

Par un tiers compensateur

La valeur créée fait l'objet d'une prise en charge par un tiers, qui est concerné par le sujet, même s'il n'est pas le bénéficiaire direct de l'action. La rémunération de la valeur fait alors l'objet d'une relation triangulaire entre l'organisation qui la produit, le bénéficiaire et le tiers financeur.



Une Caisse d'Allocations Familiales pourrait financer des expérimentations relatives à l'accès à une alimentation saine et durable pour des publics vulnérables sur le plan alimentaire et compenser le manque à gagner pour les producteurs en agriculture biologique qui distribueraient dans ce type de circuits.

Les leviers apportés par la R&D sociale

Les démarches de transformation sociale, dans lesquelles sont engagés les acteurs présentés dans ce carnet, nécessitent de dépasser le cadre d'une organisation, pour embrasser une approche plus systémique. La complexité des sujets abordés invite en effet à changer les représentations, accompagner des dynamiques de coopération nouvelles, changer des normes, des règles et des pratiques ou encore envisager de nouvelles offres, de nouveaux services et de nouvelles politiques publiques. Et cela, aucune organisation n'a les moyens, les compétences ou encore la légitimité de le faire seule.

Un levier méthodologique pour outiller la démarche d'innovation

Une démarche de R&D sociale est un cadre pour :

→ **Reproblématiser** le sujet traité, en croisant différents angles et en se mettant à la hauteur des défis de la société

→ **Analyser** les connaissances et les pratiques existantes, pour clarifier les verrous restant à dépasser

→ **Formaliser** un concept central, permettant de partager une vision sur la direction à suivre, permettant une déclinaison opérationnelle par chacun autour d'un même corpus

→ **Structurer** avec méthode ce que l'on souhaite expérimenter, de clarifier ce que l'on souhaite apprendre et de définir comment on va l'objective

→ **Formaliser** les connaissances produites, d'en structurer les applications et de combiner les différentes solutions pour organiser un nouveau système plus adapté

Un levier de coopération pour embarquer un écosystème d'acteurs

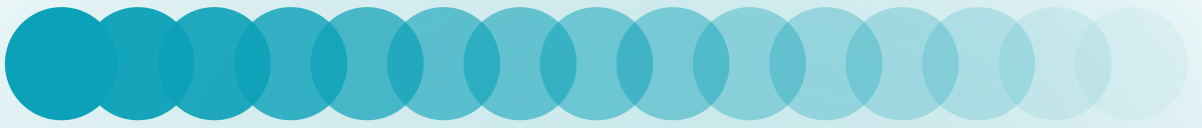
Une démarche de R&D sociale est un moyen d'activer :

→ **Des cadres de dialogue et de gouvernance** favorisant le partage de problématique, la prise de décisions stratégiques et l'articulation de différents niveaux d'actions (acteurs de terrain, acteurs structurants)

→ **Des espaces d'analyse et de mise en débat** de la valeur produite, pour s'accorder sur ce qui compte vraiment, ce qu'il faut corriger et ce que l'on souhaite atteindre. C'est aussi dans ces espaces que se construit la vision macro-économique sur laquelle le futur système d'acteurs devrait reposer

→ **Des ressources nouvelles** pour soutenir l'émergence et le développement des projets : il peut s'agir d'ingénierie, de fonctions de soutien, de compétences, de financements... qui permettent de dépasser le quotidien des acteurs

→ **Des processus d'apprentissage**, afin de capitaliser les enseignements individuels et collectifs, à l'échelle de l'écosystème d'acteurs



Ellyx