

Un groupe de travail



Piloté par



Ensemble, accélérons !

Accompagner les acteurs de l'innovation
dans leur changement d'échelle

SYNTHÈSE

Décembre 2015



Les démarches de soutien à l'innovation se multiplient, et posent de façon croissante la question de sa diffusion : comment diffuser à grande échelle une innovation qui a fait ses preuves sur un territoire ?

Cette question concerne tous les acteurs de l'innovation, tant dans la sphère publique que dans celle de l'économie sociale et solidaire.

Un groupe de travail de la communauté Futurs publics¹ a été lancé sur ce sujet par le CGET et le SGMAP au printemps 2015, pour mener cette réflexion et proposer des idées nouvelles.

Ces travaux ont donné lieu à un rapport², destiné aux responsables publics et aux praticiens de l'innovation. Au départ, un constat partagé : la diffusion d'une innovation est un processus complexe, qui ne va pas de soi, et que l'innovateur est rarement en capacité d'assurer seul. Il en résulte une vision commune sur l'intérêt de concevoir et structurer des démarches de soutien au changement d'échelle des innovations, réunissant acteurs publics et privés. Complémentaire aux politiques existantes de soutien à l'innovation, cette vision se décline séparément pour les innovations sociales et les innovations publiques.

Le terme de changement d'échelle regroupe des modalités diverses, allant de la duplication d'un projet par une autorité centrale (exemple des modèles de la franchise ou de l'institutionnalisation) à des formes d'essai-image moins contraignantes permettant l'adaptation du projet par ses repreneurs, qu'ils soient entrepreneurs sociaux, associations ou administrations. Cette dernière approche est celle privilégiée dans le rapport car elle permet une appropriation plus souple et efficace du projet, mais n'est pas exclusive³.

Repenser les stratégies de soutien au changement d'échelle

Si le soutien à l'innovation se développe, les capitalisations, valorisations et échanges de bonnes pratiques entre professionnels s'avèrent souvent insuffisantes pour garantir et massifier toute diffusion. Dans le cadre de ce groupe de travail, plusieurs convictions ont émergé :

- les acteurs publics ont un rôle structurant à jouer (au-delà du simple appui financier) dans les transferts d'innovations entre territoires ;
- la diffusion d'une innovation ne doit pas s'appuyer exclusivement sur l'innovateur, mais sur une ingénierie et des outils spécifiques permettant de « l'extraire » de son contexte local et de sa dépendance au porteur de projet initial ;
- l'essaimage à grande échelle (par exemple de 1 site à 10, ou de 1 à 20) implique d'accepter la diffusion de l'innovation en mode dégradé, en se concentrant sur le « cœur du concept » pour laisser une marge d'adaptation aux repreneurs ;
- les administrations doivent accélérer la diffusion des innovations publiques en leur sein, par généralisation ou essaimage.

Partant des conclusions du groupe de travail, le CGET et le SGMAP ont souhaité les décliner en deux axes opérationnels, concernant respectivement l'innovation sociale et publique.

¹ Animée par le SGMAP, cette communauté rassemble des praticiens de l'innovation dans des administrations, au sein de l'Etat, d'opérateurs publics et de collectivités.

² Disponible sur www.modernisation.gouv.fr

³ Le rapport présente à ce titre les modèles de changement d'échelle synthétisés par l'Avise ([Stratégies pour changer d'échelle](#)) et l'ESSEC ([Changer d'échelle : Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales](#)).

Innovation sociale : le changement d'échelle des innovations au service des territoires

Les acteurs publics et privés s'accordent à considérer le territoire comme un vecteur d'innovation économique et sociale. L'innovation locale, couramment associée au développement économique et à l'attractivité des territoires, est l'objet de multiples dispositifs de soutien et de financement. Pour autant, l'appui à l'innovation locale se focalise généralement sur les phases d'expérimentation et de modélisation de démarches innovantes, sans toujours intégrer la dimension du passage à plus grande échelle ou à l'institutionnalisation. Par ailleurs, elle s'organise couramment sur un modèle de proximité territoriale pouvant faire obstacle à la circulation des bonnes pratiques et des solutions innovantes. Il convient donc de favoriser conjointement le changement d'échelle et l'intégration de l'innovation dans l'action publique locale.

Dans un contexte global de restriction des finances publiques et d'accroissement des besoins sociaux, l'appui au changement d'échelle apparaît comme une approche nécessaire d'accompagnement des innovations afin de :

- assurer une diffusion territoriale de démarches innovantes dans une logique de renforcement de l'impact des initiatives ayant prouvé leur efficacité ;
- offrir des solutions partagées aux besoins exprimés sur les territoires, en valorisant le service rendu à la population et/ou à l'administration concernées et son appropriation.

La réflexion sur cet axe va se poursuivre en 2016, sous le pilotage du CGET⁴. Un groupe de travail dédié sera mis en place au niveau national. Au delà, le CGET souhaite déployer un dispositif d'essaimage (sur un modèle d'appel à manifestation d'intérêt) et expérimenter des modalités d'incitation locale à l'innovation dans le cadre du financement du secteur associatif.

Innovation publique : déployer les innovations au sein des administrations

Des dispositifs existent dans plusieurs administrations pour inciter les agents publics à proposer des solutions innovantes, à la fois dans les services rendus aux usagers et dans le fonctionnement interne des administrations. Certains ministères ont mis en place des prix de l'innovation pour faire émerger les bonnes pratiques du terrain. Ces prix valorisent les innovateurs mais peu les innovations, qui ne sont ni communiquées ni diffusées au sein des ministères.

Le groupe de travail a permis de pointer cet enjeu, et d'indiquer des pistes possibles. A titre d'exemple, le cas des « ateliers de performance » au sein de la Gendarmerie nationale pourrait inspirer d'autres administrations dans la diffusion des innovations issues de leur réseau.

La question du changement d'échelle au sein des administrations publiques sera approfondie en 2016, dans le cadre des travaux de la communauté Futurs publics animée par le SGMAP⁵. Il s'agira notamment d'avancer sur cette piste des compléments à apporter aux prix de l'innovation dans les ministères, pour accroître l'impact de ces « micro-projets » qui améliorent l'administration.

⁴ Contact : emmanuel.dupont@cget.gouv.fr

⁵ Contact : benoit.landau@modernisation.gouv.fr

CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES INNOVATIONS : UN GROUPE DE TRAVAIL « FUTURS PUBLICS »
 PILOTÉ PAR LE SGMAP ET LE CGET, AVEC LA PARTICIPATION DE

