

# Avant-propos

Dans un contexte en profonde évolution et de crises économiques, sociales, écologiques, sanitaires, mais aussi politiques et culturelles, s'adapter et renouveler ses manières de faire est impératif pour les acteurs des territoires. L'innovation est un enjeu. Depuis plusieurs années, il est au cœur des politiques publiques. L'innovation sociale y fait l'objet d'une attention importante, et l'innovation territoriale est entrée dans les préoccupations des collectivités territoriales et du CNFPT<sup>7</sup>. Sans doute insuffisamment face aux crises qui s'amplifient et aux bouleversements qu'elles génèrent et qui s'accélèrent. Heureusement, l'innovation locale attire l'attention des acteurs publics, et la notion d'expérimentation s'intègre peu à peu dans les discours.

Soutenir l'innovation dans les territoires renvoie aux besoins d'accompagner les transformations sociales et sociétales dans les transitions. Dans ce cadre, « penser innovation » invite notamment à passer de l'approche projet à l'accompagnement du changement dans la manière de construire les initiatives sur les territoires, et à dépasser les raisonnements de court terme pour s'inscrire dans le temps long. C'est le propos développé dans l'ouvrage *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale*<sup>8</sup> qui cherche modestement à enrichir le regard et les pratiques des acteurs du développement local, et à souligner que l'innovation n'est pas seulement une question économique ou technologique, mais bien aussi une question sociale et sociétale, car elle constitue un important vecteur de transformation dans les territoires. Aujourd'hui, grâce aux approches mises en œuvre par les acteurs associatifs et, plus largement, ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS), la notion de changement social commence à être intégrée. Et le monde de la recherche développe progressivement de plus en plus de travaux autour de la notion d'impact social.

Des initiatives, y compris citoyennes, émergent dans tous les territoires comme éléments de réponses possibles aux crises globales, multiformes et multidimensionnelles, pour atténuer les chocs qu'elles engendrent en contribuant notamment à construire des capacités de résilience pour y faire face. Il s'agit donc d'accompagner leur mise en œuvre, leur pérennisation et leur diffusion, pour adapter ces innovations locales à d'autres situations territoriales, mais également pour enrichir et inspirer d'autres initiatives et de nouvelles dynamiques par fertilisation.

Si l'ouvrage précédent donnait à comprendre ce qu'est l'innovation sociale et/ou territoriale, ce nouveau guide apporte des clefs méthodologiques pour opérationnaliser ce processus, en explicitant deux démarches essentielles à son déploiement :

- l'expérimentation, pour tester et apprendre en faisant ;
- le changement d'échelle pour diffuser l'innovation et contribuer au changement social sur les territoires.

7. Centre national de la fonction publique territoriale

8. M. Thou (Cap Rural), P. Vincent (Ciedel), *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale – Guide pour renouveler son approche du développement local, op. cit.*

Il propose pour cela des méthodes et outils à destination des acteurs qui portent ou accompagnent les initiatives locales.

Il est important de rappeler que notre propos se place du point de vue du développement local, terreau d'innovation sociale et territoriale, puisqu'il repose :

- d'abord sur des acteurs, qui prennent des initiatives et les mettent en place collectivement par la coopération, en réponse à leurs aspirations et/ou aux problèmes spécifiques qu'ils rencontrent là où ils vivent ;
- ensuite sur un/des territoire(s) qui sont des milieu(x) toujours particulier(s), lieu(x) de ressources, de réseaux, de pratiques, dont la mobilisation permet l'innovation locale grâce à des interactions, des interconnexions, des points de rencontres, un « maillage » progressif ;
- également sur une gouvernance multi-acteurs incarnée dans de l'innovation à la fois organisationnelle et sociale, coconstruite à travers du dialogue, de la concertation, de la négociation, de la mutualisation, des actions de développement du pouvoir d'agir<sup>9</sup> ;
- enfin, sur une inscription dans le temps long, dans une logique de processus de changement, autour de visions partagées sur un avenir renouvelé de manière positive.

Inversement, l'innovation sociale et/ou territoriale nourrit le développement local, dans le sens où elle contribue à revisiter les manières de répondre aux problèmes, aux besoins, aux envies ou/et aspirations des territoires. Ainsi, elle participe à mettre en mouvement et induit du changement, des transformations.

Expérimenter et changer d'échelle viennent aussi enrichir une démarche de développement local. Expérimenter offre de nombreux avantages en permettant :

- de mobiliser une diversité d'acteurs autour de réponses porteuses d'alternatives, à travers une mise en expérience commune et une gouvernance inclusive ;
- d'apprendre ensemble une nouvelle manière de faire, de construire des capacités individuelles et collectives, de créer du lien social et des dynamiques renaissantes dans les territoires.

---

9. Le pouvoir d'agir est « la capacité des personnes à influencer ou à réguler les éléments importants pour elles dans leur vie quotidienne, dans celles de leurs proches ou des collectifs auxquels elles s'identifient » (Inspiré de Y. Le Bossé, *Le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif : Quelques enjeux relatifs à la posture professionnelle et à la formation des praticiens du social*, 2007. Disponible sur : [www.fse.ulaval.ca/fichiers/site\\_ladpa/documents/Recherche\\_DPA/Conferences\\_PPT/Conference\\_DPA\\_Quelques\\_enjeux.pdf](http://www.fse.ulaval.ca/fichiers/site_ladpa/documents/Recherche_DPA/Conferences_PPT/Conference_DPA_Quelques_enjeux.pdf)).

Dans le même sens, changer d'échelle permet d'amplifier un changement au niveau local ou d'inspirer de nouvelles d'initiatives dans de nouveaux territoires.

Les changements à accompagner constituent des défis de transformation systémique, dont il faut savoir appréhender la complexité pour bien situer sa posture et les démarches à mener.

Dans ce cadre, prendre en compte les spécificités des territoires et celles d'une démarche de développement local met en évidence l'importance :

- d'expérimenter en cherchant à répondre à des problématiques locales spécifiques et à l'expression de besoins ou d'aspirations locales, en adaptant au plus près les modalités d'intervention avec les acteurs concernés ;
- de travailler le changement d'échelle non pas en reproduisant, mais bien en adaptant aux enjeux, besoins, modes d'organisation sociale et usages locaux ;
- d'améliorer sans cesse par de nouvelles expérimentations à l'occasion des différentes phases du processus.

Dans cette perspective, on peut donc comprendre qu'il ne s'agit pas d'homogénéiser au risque d'imposer des réponses qui ne seraient pas adaptées, voire qui fragiliseraient des ressources locales et des organisations humaines, mais bien de faciliter l'élaboration de solutions spécifiques et d'accompagner les changements sur les territoires pour faire face aux défis des transitions.

La capitalisation notamment, est ici une démarche au service de l'adaptation des innovations aux besoins des acteurs et des territoires, et de leur diffusion et de leur pérennisation.

L'idée du présent ouvrage est donc de proposer des outils à destination des acteurs du développement local (élus, agents de développement, techniciens, porteurs de projets...) pour les aider à mieux cerner ce que l'on entend par expérimentation et changement d'échelle, et mieux identifier et utiliser les leviers d'accompagnement de ces dynamiques dans un processus de changement plus global. Dans ce sens, l'objectif est également de contribuer à enrichir et à renouveler leurs pratiques de développement local par l'approche innovation sociale et territoriale. Accompagner un processus, anticiper les freins et les risques liés à l'innovation, identifier les leviers à mobiliser et savoir les utiliser tout en sécurisant la démarche, intégrer le droit à l'erreur, capitaliser et diffuser l'expérience acquise... autant de nouvelles postures de travail que les acteurs du développement local doivent pouvoir s'approprier.