

# Étude sur l'innovation dans les quartiers de la politique de la ville

---

Mars 2017

Cette étude a été confiée au cabinet Algoé.

**Étude suivie par :**

Maud Pelletier

Chargée de mission « Innovation et Territoires »

Tél : 01 85 58 62 91

maud.pelletier@cget.gouv.fr

**Contacts Algoé :**

Philippe Archias  
pah@algoe.fr

Florence De Marignan  
fda@algoe.fr

Florence Maréchal  
fma@algoe.fr

Domitille Brière  
ddm@algoe.fr

Henri Galland  
hga@algoe.fr

## SOMMAIRE

1. CONTEXTE ET OBJET DE LA DEMARCHE .....	8
1.1. Les enjeux de développement économique et d'emploi dans les quartiers prioritaires .....	8
1.1.1. Développement économique et emploi : une orientation qui a pris progressivement de l'ampleur dans la politique de la ville.....	8
1.1.2. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville .....	9
1.2. Le choix d'une approche ciblée sur l'innovation au service du développement économique et de l'emploi dans les quartiers prioritaires .....	10
1.2.1. Les politiques d'innovation au cœur des politiques de développement économique des territoires .....	10
1.2.2. L'innovation dans les quartiers prioritaires : un nouvel angle d'approche .....	12
1.2.3. Un objet d'étude original.....	13
1.3. Problématique et enjeux de l'étude .....	14
1.3.1. L'innovation dans les politiques de soutien aux quartiers : sujet ancien, nouveaux impératifs, nouvelles pratiques ? .....	15
1.3.2. Comment faire se rencontrer le dynamisme et les talents des quartiers et l'action publique ?.....	16
2. PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	18
2.1. Phasage de l'étude .....	18
2.2. Partis pris de l'étude.....	19
2.2.1. Définition de l'innovation retenue .....	19
2.2.2. Prismes de sélection des innovations .....	21
2.2.3. Définition des périmètres géographiques.....	22
2.3. Précautions méthodologiques et limites de l'analyse .....	24
2.4. Repérage et analyse des actions innovantes au sein des QPV.....	24
2.5. Constitution des cas d'étude .....	26

3. UN DIAGNOSTIC DIFFICILE A ETABLIR.....	28
4. DEFINIR L'INNOVATION AU SEIN DES QPV PAR LES CHIFFRES : UN EXERCICE LIMITE PAR LE MANQUE DE DONNEES TERRITORIALISEES A CETTE ECHELLE .....	30
4.1. Une analyse des statistiques à disposition qui montre des QPV moins bien dotés en ressources pour l'innovation scientifique et technique. ....	30
4.2. Quelles pistes pour améliorer les capacités d'analyse statistiques de l'innovation dans les QPV ? .....	32
5. UNE BASE DE PROJETS ET DES PAROLES D'ACTEURS QUI DONNENT UNE VISION PLURIELLE DE L'INNOVATION AU SEIN DES QPV .....	33
5.1. Données de cadrage concernant la base de projets.....	33
5.1.1. Répartition territoriale des projets identifiés au plan national .....	33
5.1.2. Répartition thématique des projets de la base.....	34
5.2. Des innovations dont les effets bénéficient aux acteurs économiques, aux habitants et aux territoires.....	35
5.2.1. Innover pour faciliter l'installation et le développement des activités économiques dans les quartiers .....	35
5.2.2. Des innovations pour structurer des relations interentreprises porteuses de développement économique pour les entrepreneurs des quartiers et pour les quartiers eux-mêmes.....	38
5.2.3. Des innovations en réponse aux besoins sociaux des habitants.....	41
5.2.4. Des innovations au service du développement durable des territoires.....	44
5.3. Les innov'acteurs des QPV.....	45
5.3.1. Plusieurs familles d'acteurs représentées.....	45
5.3.2. Des entrepreneurs individuels aux collectifs informels : une notion d'innovateur à conjuguer au pluriel.....	47
5.4. Les QPV, territoires d'innovation actuels et en devenir.....	51

6. ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES EN MATIERE D'APPUI A L'INNOVATION DANS LES QPV : UN ECOSYSTEME EN COURS DE STRUCTURATION ? .....	52
6.1. Un fonctionnement actuel qui ne fait pas système .....	52
6.1.1. Les acteurs du soutien à l'innovation peu connectés aux territoires des QPV et à leurs porteurs de projets.....	52
6.1.2. Un clivage entre les acteurs qui se réclament de l'innovation à finalité économique et de l'innovation sociale.....	54
6.1.3. Politique de la ville et innovation à finalité économique / emploi.....	55
6.2. Un portrait à nuancer au regard d'évolutions et de pratiques récentes .....	57
6.2.1. De nouvelles pratiques chez les acteurs de la politique de la ville et de la rénovation urbaine.....	57
6.2.2. Une territorialisation accrue des dispositifs de soutien à l'innovation et la création d'activité à l'échelle des QPV .....	57
6.2.3. Vers un fonctionnement plus intégré des dispositifs d'accompagnement ? .....	59
6.2.4. Une implication croissante d'acteurs tiers selon un principe de RSE, voire de responsabilité territoriale des entreprises (RTE) .....	60
6.3. Des évolutions à poursuivre pour favoriser l'innovation dans les QPV .....	62
7. RAPPEL DES OBJECTIFS DES ETUDES DE CAS.....	63
8. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES ETUDES DE CAS .....	64
9. QUALIFICATION ET CARACTERISATION DE L'INNOVATION ET DE SES DYNAMIQUES .....	69
9.1. Des initiatives au croisement de plusieurs dimensions innovantes.....	69
9.2. Des initiatives qui génèrent des impacts notables sur les territoires .....	73
9.2.1. Des impacts directs en matière de création d'emplois.....	73

9.2.2. Des impacts indirects en termes de structuration de filière et de réseaux d'acteurs .....	75
9.2.3. Impact des projets en termes de création de ressources et d'attractivité pour les territoires .....	76
<b>10. ANALYSE DU PROCESSUS D'EMERGENCE ET DE DEVELOPPEMENT DES INNOVATIONS .....</b>	<b>78</b>
10.1. L'ancrage territorial des projets .....	78
10.2. Les facteurs clés de succès des projets d'innovation.....	82
10.2.1. Phase amont de la mise en œuvre et lancement.....	83
10.2.2. Phase de développement.....	85
10.2.3. Phase de diffusion et d'essaimage.....	86
10.2.4. Des facteurs clés de succès transverses .....	87
<b>11. EN PREAMBULE, QUELQUES REPERES POUR STRUCTURER NOS PRECONISATIONS.....</b>	<b>89</b>
<b>12. NOS PRECONISATIONS AUX DIFFERENTES ETAPES DE DEVELOPPEMENT DES INNOVATIONS.....</b>	<b>90</b>
12.1. Synthèse des orientations et axes opérationnels proposés .....	90
12.2. Préconisations pour la phase d'incitation, de captation et d'élaboration des projets .....	92
12.3. Phase de développement des projets.....	96
12.4. Diffusion et essaimage.....	99
12.5. Propositions transversales aux différents cycles des projets .....	101
12.6. Quelle animation nationale pour innover dans les politiques publiques ?.....	103
<b>13. PRINCIPALES ORIENTATIONS PAR FAMILLES D'ACTEURS. ....</b>	<b>104</b>
13.1.1. CGET .....	104

13.1.2. Acteurs publics territoriaux .....	106
13.1.3. Acteurs économiques .....	107
13.1.4. Entreprises et clubs d'entreprises / fondations privées.....	108
13.1.5. Acteurs de l'innovation et de l'accompagnement des entreprises.....	108
13.1.6. Acteurs de l'emploi, l'insertion, politique de la ville .....	109
13.1.7. Acteurs du financement.....	109
14. CONCLUSION.....	110
1. ANNEXES .....	116
1.1. Liste des acteurs interrogés et mobilisés .....	116
1.1.1. Membres du comité de pilotage .....	116
1.1.2. Acteurs mobilisés pour la phase de repérage des innovations .....	117
1.1.3. Acteurs mobilisés pour les études de cas .....	119
1.1.4. Composition du comité d'experts .....	122
1.2. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne.....	122
1.3. Extrait de la base de données.....	127
1.4. Entretiens complémentaires.....	129
1.4.1. Analyse des dynamiques de filières innovantes dans la métropole lilloise en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville.....	129
1.4.2. Analyse des dynamiques d'innovation dans le Val d'Oise en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville.....	133

# Préambule

Le présent rapport contient les résultats de l'étude sur l'innovation dans les quartiers prioritaires de la ville, confiée par le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires au cabinet ALGOE, associé à la société Impactiv, en charge de la réalisation de vidéos documentaires.

Cette étude, conduite de septembre 2015 à septembre 2016, a mobilisé les apports de plus d'une centaine d'experts, d'acteurs de terrain, et bien sûr, d'innovateurs. Le document se structure autour de quatre parties principales :

- Une partie introduisant le contexte de l'étude, son sujet, l'organisation et les méthodes employées dans le cadre de l'étude.
- Une partie relative au portrait de l'innovation dans les QPV et aux dispositifs d'accompagnement et d'appui, tels qu'ils sont mobilisés à l'heure actuelle. Cette partie se nourrit d'entretiens auprès de nombreux professionnels et porteurs de projets, de la capitalisation d'initiatives sur le territoire métropolitain et du travail mené sur les études de cas présentées ci-dessous. Sans prétendre fournir une vision exhaustive de ce qu'est l'innovation dans les QPV, il en ressort une lecture actuelle et comparée de la nature des innovations socio-économiques développées, et des tendances à l'œuvre en matière d'accompagnement de celles-ci.
- Se basant plus particulièrement sur l'analyse détaillée de projets et de pratiques innovantes, la troisième partie est consacrée à une lecture détaillée des facteurs clés de succès, obstacles et opportunités observés dans l'impulsion, le développement, la consolidation et la diffusion d'innovations.
- Se nourrissant des précédentes, la quatrième partie développe des propositions et préconisations en matière de création de nouveaux dispositifs et d'adaptation de l'existant (approches, méthodes, pratiques et outils) que ceux-ci relèvent du champ des politiques publiques ou d'autres formes d'actions collectives reposant sur un large spectre d'acteurs possibles (entreprises, structures de l'ESS, universités...).

# Partie 1 : Contexte, enjeux et méthodologie de l'étude

## 1. Contexte et objet de la démarche

### 1.1. Les enjeux de développement économique et d'emploi dans les quartiers prioritaires

#### 1.1.1. Développement économique et emploi : une orientation qui a pris progressivement de l'ampleur dans la politique de la ville

Depuis sa mise en place, la politique de la ville a eu pour objectif de répondre aux dysfonctionnements urbains et sociaux constatés sur des quartiers et des territoires souvent issus de la période de reconstruction massive des années 50. Le développement économique à proprement parler ne faisait pas partie du périmètre immédiat de la politique de la ville. Toutefois, les mutations économiques, la hausse quasi constante du chômage, l'aggravation de la précarité sociale et économique des habitants de ces quartiers ont mis le développement économique et l'emploi à l'agenda de la politique de la ville. Au début des années 90 (GPU / GPV) puis en 1996 avec le pacte de relance de la politique de la ville et le dispositif ZFU (Zone Franche Urbaine) des politiques volontaristes ont ainsi été engagées sur ces territoires afin de les rendre plus attractifs auprès des entreprises (système d'exonérations fiscales conditionnées au recrutement de salariés issus des territoires de la politique de la ville). Ce dispositif perdure actuellement et a été refondu sous l'intitulé de ZFU « Territoires Entrepreneurs ».

De la même façon, les contrats de ville (2000-2006), puis les contrats urbains de cohésion sociale (2007-2014) comprenaient des volets thématiques sur l'emploi et le développement économique. Pour autant, dans la plupart des cas, ces deux dimensions sont restées les parents pauvres de la politique de la ville, faute d'expériences et de compétences dédiées, mais aussi d'une représentation des quartiers comme étant avant tout des lieux définis par leurs handicaps plutôt que par les opportunités de développement qu'ils pouvaient représenter.

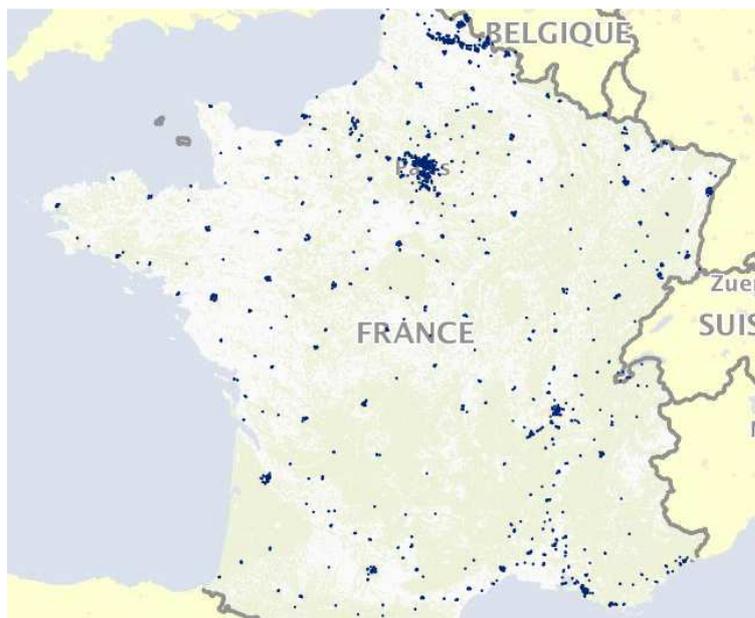
Il faut également souligner que la création des ZFU a été accompagnée, ou suivie, d'une multitude de dispositifs d'aide à la création d'entreprises qui ont permis de diffuser une culture de l'entrepreneuriat au sein de ces quartiers. Les implantations de l'ADIE ou plus récemment de dispositifs tels que « CitésLab » ou « la Fabrique à entreprendre » en sont les témoins.

Les dernières générations de politiques destinées aux quartiers prioritaires renforcent cette orientation : la loi dite « Lamy » de 2014 réaffirme fortement la nécessité d'intégrer à la réflexion « politique de la ville », les enjeux liés au développement économique en y dédiant un pilier à part entière des contrats de ville. De même, le Nouveau Programme de Renouvellement Urbain (NPNRU) plus « léger » que sa précédente mouture en matière d'investissement dans la rénovation urbaine (logement et cadre de vie) positionne de façon plus explicite le développement économique comme l'un des leviers de la reconquête d'attractivité des quartiers. En outre, un partenariat a été noué entre l'ANRU et la Caisse des Dépôts, portant sur plus de 200 millions d'€ et devant être consacrés à la fois sur de la mobilisation d'ingénierie notamment au moment du protocole de préfiguration (soutien à des études préalables et pré-opérationnelles d'opérations spécifiques par exemple) et sur un co-investissement en fonds propres pour des opérations d'immobiliers d'entreprises au sens large.

Par ailleurs, la création récente de l'Agence France Entrepreneur (AFE) en avril 2016 constitue un symbole fort en matière de soutien au développement économique des quartiers fragiles, en portant plus spécifiquement son action sur la création / reprise d'activités à fort potentiel d'emplois, l'aide aux TPE et PME et le soutien à des initiatives innovantes.

### 1.1.2. Les quartiers prioritaires de la politique de la ville

1296 quartiers (en France métropolitaine) ont été identifiés dans le cadre de la nouvelle géographie prioritaire, selon un critère unique et une méthode : **le revenu médian et le carroyage**. Ainsi, on peut noter l'évolution des modalités d'identification des QPV par rapport aux générations antérieures où les quartiers étaient identifiés en croisant de nombreux critères socio-économiques. Ceux-ci intégraient notamment le taux de chômage.



Carte de France des quartiers prioritaires de la nouvelle politique de la ville

Les caractéristiques restent les mêmes : une population souvent jeune, peu diplômée, une forte proportion de familles monoparentales, une situation très précaire vis-à-vis de l'emploi, et une certaine absence de mixité des populations.

Dans son rapport de 2015, l'Observatoire National de la Politique de la Ville fait état des tendances suivantes concernant l'emploi :

- Une situation très dégradée vis-à-vis de l'emploi : en 2014, le taux de chômage des 15-64 ans atteint 26,7 % (contre 10 % dans le reste des agglomérations concernées).
- Une inactivité plus forte dans les quartiers prioritaires quel que soit l'âge : moins de 60 % des résidents de 15 à 64 ans sont actifs contre plus de 70 % dans le reste des agglomérations. Le faible emploi touche majoritairement les femmes, et les jeunes de moins de 30 ans. Les NEET (ni en étude ou formation, ni en emploi) représentent 36 % (contre 17,4 % dans le reste des agglomérations).
- Des conditions d'emploi plus difficiles qu'ailleurs : faible part de l'entrepreneuriat (5% des actifs occupés des QPV contre 10% dans le reste des unités urbaines environnantes), faible niveau d'étude, formes d'emploi précaires (19 % de CDD, contre 11 % sur le reste du territoire), un niveau de rémunération plus bas (écart médian de l'ordre de 20 % plus bas que ceux des autres territoires).

Si l'on dispose de nombreuses études et statistiques sur l'emploi, celles globales portant sur l'activité économique sont moins nombreuses et révèlent un dynamisme économique faible au regard de la densité du tissu économique en QPV. L'ONPV montre qu'au 1er janvier 2014 une densité de 35 établissements pour 1000 habitants (171 000 établissements), soit deux fois moins que dans les unités urbaines comprenant au moins un quartier prioritaire (76 établissements pour 1000 habitants).

Les nouveaux QPV sont généralement des quartiers mono fonctionnels (résidentiels) avec un tissu commercial souvent fragile. Certains quartiers, notamment ceux ayant fait l'objet dans les années précédentes des dispositifs de la politique de la ville, peuvent disposer d'une offre immobilière spécifique (pépinière, hôtel d'entreprise, etc.) et se situent dans de nombreux cas en proximité des territoires « Territoires Entrepreneurs - ex-ZFU ».

Ainsi les enjeux de développement économique et de création d'emplois sont aujourd'hui au cœur des objectifs de la politique de la ville, dans un contexte économique particulièrement tendu. Ils concernent plus particulièrement les actions suivantes :

- l'insertion professionnelle,
- la levée des freins d'accès à l'emploi,
- l'implantation d'activités et le maintien des entreprises sur les territoires en fragilité (PME, TPE, activités commerciales à fort potentiel d'emplois),
- le soutien à la création d'activités depuis les quartiers.
- Dans ce contexte, la thématique du soutien à l'innovation émerge peu à peu comme un enjeu clé pour soutenir les dynamiques de création d'emplois et de développement économique au sein des quartiers.

## 1.2. Le choix d'une approche ciblée sur l'innovation au service du développement économique et de l'emploi dans les quartiers prioritaires

### 1.2.1. Les politiques d'innovation au cœur des politiques de développement économique des territoires

#### Une montée en puissance des politiques d'innovation

D'abord cantonnées à des politiques visant à « étendre les frontières de la sciences » pour reprendre le titre du rapport de Vannevar Bush (1945), parfois couplées à une politique sectorielle de développement économique selon une logique de « colbertisme high-tech » (Elie Cohen, 1992), les politiques d'innovation occupent désormais un champ beaucoup plus large d'actions. Celles-ci sont destinées à encourager la recherche (publique et privée), promouvoir le développement de technologies clés, optimiser leur valorisation et leur transfert sur le marché, créer des écosystèmes favorisant l'entrepreneuriat, les coopérations et les échanges entre acteurs économiques.

Dans un contexte de crise économique, on assiste désormais au développement important de dispositifs de soutien à l'innovation, tant au niveau national dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir, qu'au niveau européen avec le programme Horizon 2020.

- Au niveau européen, la stratégie Europe 2020 fixe des objectifs de croissance pour une économie intelligente, durable, et inclusive, et met l'innovation au cœur de son programme. L'objectif fixé consiste à investir 3 % de son PIB en R&D. Ainsi Horizon 2020, lancé en janvier 2014, est le programme de financements de l'Union Européenne en matière de recherche et d'innovation. Il dédie près de 80 milliards d'euros pour soutenir les travaux des acteurs de la recherche et de l'innovation (organismes, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, entreprises) avec trois priorités : excellence scientifique, primauté industrielle, et défis sociétaux. Par ailleurs, la programmation du FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) qui intervient dans le cadre de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale de l'Union Européenne, cible le soutien à l'innovation (objectif thématique 1 : transfert de connaissances et innovation).
- Au niveau national, depuis 2010, le gouvernement a lancé un vaste programme de soutien à l'innovation pour financer les investissements prometteurs sur le territoire. Doté, de

57 milliards d'euros, le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), a été mobilisé en trois temps :

- En 2010, 35 Md€ dédiés à la première vague (PIA1)
- En 2014, 12 Md€ alloués au PIA2
- En 2016, 10 Md€ supplémentaires dédiés dans le cadre du troisième volet du PIA

Comme le souligne le rapport publié fin janvier 2016 par la Commission Nationale d'Evaluation des Politiques d'Innovation (CNEPI) et France Stratégie, il s'agit d'un mouvement de fonds engagé il y a une quinzaine d'années. Encourager et accompagner l'innovation est devenu un objectif prioritaire de l'action publique, et constitue un nouvel impératif. A ce titre, les politiques de soutien à l'innovation font l'objet d'un relatif consensus et occupent une place croissante de l'action publique.

- Entre 2000 et 2015, on constate un doublement du soutien financier des pouvoirs public (en euros constants) pour atteindre 10 milliards d'euros par an, soit près d'un demi-point de PIB.
- Le nombre de dispositifs nationaux a lui aussi été multiplié par deux (passage de 30 à 62 dispositifs). A cela, il faut ajouter les nombreux dispositifs mis en place ces dernières années par les collectivités territoriales, principalement les régions, dont le poids du soutien peut être comparé à celui de l'Union Européenne.

Deux facteurs viennent expliquer l'ampleur de cette tendance. D'une part, l'ambition de renforcer la compétitivité économique par une montée en gamme continue en termes de produits et de services (ce qui nécessite de se placer le plus proche possible de la frontière technologique). D'autre part, la volonté de « corriger les faiblesses à caractère structurel » de la France, c'est à dire un niveau insuffisant d'efforts consentis par les entreprises en matière de R&D, des marges de progrès en matière d'optimisation des retombées de la recherche publique, et des difficultés d'accès au financement de l'innovation liées au manque d'investissement en capital-risque notamment.

Enfin, au-delà leur montée en puissance, les politiques publiques de soutien à l'innovation ont connu récemment deux évolutions notables relevées par la CNEPI :

- La diminution des aides directes. Parallèlement à la croissance du soutien financier apporté, la part des aides directes par rapport aux incitations fiscales a fortement diminué, en lien notamment à l'importance toujours plus grande du Crédit Impôt Recherche (CIR). Par ailleurs, l'Etat recourt de moins en moins aux subventions pour leur préférer des prêts ou des prises de participation. Les modalités de soutien évoluent ainsi fortement.
- La réorganisation institutionnelle de forte ampleur avec la création du Commissariat Général à l'Investissement (CGI) et la création de la Banque Publique d'Investissement (BPI) pour piloter les instruments étatiques dédiés à l'innovation.

### Un élargissement progressif du périmètre de l'innovation

Parallèlement à la montée en puissance des fonds alloués aux politiques publiques de soutien à l'innovation, le périmètre de l'innovation s'est progressivement élargi au-delà du périmètre de la recherche et de l'innovation technologique et industrielle.

Dès 2005, le Manuel d'Oslo de l'OCDE introduit la notion d'innovation « non technologique », acceptation qui sera confortée dans les rapports suivants de l'OCDE, notamment en 2010, le rapport « Mesurer l'innovation – un nouveau regard ». Ainsi l'innovation recoupe d'autres dimensions, que ce soit l'aspect produit (nouveau

#### Manuel d'Oslo

*« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »*

bien ou service proposé), le procédé de production, la méthode de commercialisation ou la méthode organisationnelle.

En France, les politiques régionales d'innovation intègrent maintenant directement la dimension non technologique dans les Stratégies Régionales d'Innovation et de Spécialisation Intelligente (SRI-SI), y compris l'innovation à finalité sociale.

Par ailleurs, le rapport « Innovation – Nouvelle Génération » publié en 2015 par BPI France avec la collaboration de la FING va dans la lignée de ce changement de regard sur l'innovation, en consolidant un référentiel pour repérer et analyser les projets innovants. Il part du constat que le numérique n'est pas le seul vecteur d'innovation et de croissance, que la plupart des innovations qui ont émergé ces dernières années n'avaient pas une dimension technologique, et qu'il apparaît nécessaire de rapprocher les dispositifs de soutien de la réalité des projets. Ainsi il définit les 6 dimensions de l'innovation à prendre en compte dans l'analyse de projets : l'innovation organisationnelle, l'innovation de marketing, l'innovation du modèle d'affaire, l'innovation technologique, l'innovation de produit ou de service, et l'innovation sociale. Leur définition sera reprise au paragraphe 2.2.1. de l'étude.

- La montée en puissance des politiques de soutien à l'innovation ces dernières années démontre à quel point l'innovation est maintenant au cœur de l'action publique et constitue un enjeu clé de développement des territoires.
- Parallèlement à cette montée en puissance, le périmètre d'acceptation de l'innovation a connu un élargissement progressif. D'abord définie par sa dimension technologique et industrielle, l'innovation recouvre désormais d'autres dimensions relatives aux modalités de déploiement des projets (organisationnelle) ou de leur finalité (sociale, territoriale).

### 1.2.2. L'innovation dans les quartiers prioritaires : un nouvel angle d'approche

L'étude présentée ici s'intéresse aux dynamiques d'innovation au service du développement économique et de l'emploi, sujet jusqu'alors peu présent, voire absent des réflexions sur le potentiel de développement des quartiers prioritaires. Or, le sujet de l'innovation est identifié comme un moteur clé de développement économique des territoires : les politiques d'innovation sont au cœur des enjeux actuels.

On constate cependant que les activités de recherche, de développement et d'innovation se concentrent en général sur les territoires métropolitains attractifs et dotés d'un ensemble d'équipements favorables à l'innovation. Les quartiers de la politique de la ville, identifiés avant tout comme des territoires urbains ayant les plus grandes difficultés de développement, et marqués tout spécialement par des situations de précarité, ne sont pas identifiés en tant que tels comme des territoires dynamiques en matière d'innovation. Ils apparaissent en théorie comme des territoires ayant une capacité faible à innover car faiblement dotés des facteurs classiques facilitant l'innovation : concentration des talents et des compétences, présence d'activités de recherche et développement, ou facilité d'accès aux financements.

Certaines études ont déjà tenté de s'interroger sur le rôle et l'impact d'une politique dédiée à l'innovation dans des territoires en recul et ne disposant pas *a priori* des facteurs clés liés à l'innovation.

- C'est le cas de l'étude du CGET d'octobre 2014 sur « l'innovation et les quartiers de faible densité », qui s'intéresse aux potentialités de ces territoires en matière d'innovation. Elle montre que les politiques publiques ne tiennent pas suffisamment compte des atouts spécifiques de ces territoires qui donnent lieu, par ailleurs, à de nombreux projets d'innovation.

- Concernant les quartiers prioritaires, l'étude « Entreprendre dans les quartiers » de Bpifrance le Lab<sup>1</sup> et du Think Tank Terra Nova, s'intéresse plus particulièrement à la création d'entreprises dans les quartiers, et montre déjà le potentiel et la dynamique existante et à valoriser en matière d'entrepreneuriat dans les quartiers.

Cependant, le sujet ne fait pas l'objet d'une vaste littérature et les recherches bibliographiques croisant les mots clés « innovation » et « quartiers » ou « banlieue » renvoient très majoritairement à la seule innovation sociale, entendue comme celle dont la finalité est la réponse à des besoins sociaux non satisfaits.

Ainsi l'étude engagée par le CGET se distingue par sa nouveauté tant le sujet de l'innovation à finalité économique est encore absent des réflexions de la politique de la ville. Il n'en n'est pas moins pertinent au vu des évolutions constatées des politiques de soutien à l'innovation de manière générale, nous y reviendrons dans le présent rapport.

### 1.2.3. Un objet d'étude original

Dans le cadre de la présente étude, deux choix faits par le CGET dans la délimitation de son étude, sont d'ores et déjà à poser pour introduire et comprendre l'originalité du sujet.

- **Premier prisme** : les formes d'innovation prises en compte dans cette étude ont été retenues selon le **type d'impacts**. Les projets et initiatives devaient être générateurs d'effets directs sur le développement de l'emploi et de l'activité économique au profit des territoires et/ou de leurs habitants.
- **Second prisme** : afin de rester dans une vision ouverte de l'innovation et du lien avec les QPV, les formes d'innovation retenues sont en prise directe avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville, soit qu'elles en émanent, soit qu'elles s'y appliquent, soit encore qu'elles en mobilisent les talents...

Ainsi délimité, le thème « innovation et QPV » tranche avec les représentations et les logiques d'action en place au titre desquelles l'innovation est avant tout technologique et affaire des territoires les plus outillés en ressources humaines, matérielles. C'est pourquoi il est apparu à la fois vecteur de curiosité et d'intérêt pour les acteurs rencontrés, mais également – pour certains – motif de perplexité, parfois d'incompréhension.

Innovation, développement économique et quartiers ? L'étude se propose de considérer les quartiers populaires non pas par leurs seuls handicaps, mais au contraire par leurs capacités et leurs ressources pour développer des formes d'innovation sur un registre économique. L'idée n'est pas banale, surtout lorsqu'il s'agit non seulement de parler d'intentions, mais bien de pratiques, d'initiatives et de résultats.

Il y a bien sûr des raisons à cela : la définition même de quartiers prioritaires qui correspond au seul indicateur du niveau de revenu de leurs habitants et à leur écart – toujours négatif – à la moyenne de leurs agglomérations, induit que les banlieues et les territoires prioritaires soient avant tout perçus sous le registre de la réparation, de la solidarité, du « social » au sens des politiques du même nom. Les logiques d'action qui en découlent ont longtemps étaient conçues selon une logique correctrice (de dysfonctionnements urbains) ou de solidarité (envers des populations vues comme des cibles de l'action publique, plutôt que comme des acteurs). Bien sûr des contre-exemples peuvent être fournis tant du point de vue des initiatives entrepreneuriales, voire citoyennes que des dispositifs publics ou parapublics en place. Nous y reviendrons d'ailleurs, un mouvement croissant de territorialisation des ressources pour le développement économique et l'emploi est amorcé dans les QPV, au croisement des nouvelles dispositions législatives, d'une urgence sociétale ressentie et d'un mouvement d'entrepreneuriat solidaire qui monte en puissance.

<sup>1</sup> Bpifrance le Lab : laboratoire d'idée ayant pour objet de faire le pont entre la recherche et les entreprises

Pour autant, les tendances de fond décrites ne nous semblent pas être invalidées tant elles reposent sur des représentations, des cultures professionnelles, un design et une structuration des politiques séparant encore largement les registres de l'entrepreneuriat, de la compétitivité, de l'innovation de ceux du développement social et de la rénovation urbaine.

**A ce titre, l'enjeu de cette étude réside notamment dans le fait de faire exister une question, un prisme de réflexion et d'intervention (l'innovation au service du développement économique et de l'emploi au sein des QPV) qui demande encore largement à être structuré et outillé et qui appelle de nombreuses évolutions dans la conception et la déclinaison de l'action publique – et collective au sens large – en faveur des quartiers.**

### 1.3. Problématique et enjeux de l'étude

Qu'elle soit le fait d'acteurs économiques, associatifs ou citoyens, que ceux-ci soient issus des quartiers ou qu'ils n'en soient « que » des usagers, les initiatives ayant un impact positif direct sur l'emploi et l'activité foisonnent au sein des QPV, nous y reviendrons tout au long de cette étude.

Le travail réalisé se propose de répondre à différentes questions pour comprendre la place de l'innovation sur les territoires défavorisés que constituent les QPV.

- L'innovation constitue-t-elle un enjeu pour le développement de ces quartiers ?
- Quelle est la nature des innovations présentes ? Il s'agira de qualifier et caractériser ces innovations.
- Quels sont leurs processus d'émergence et de pérennisation ? Les spécificités des territoires jouent-elles en faveur de processus particuliers de mise en œuvre d'innovation ?
- Quelles sont les ressources et les capacités des territoires en QPV pouvant favoriser l'innovation ?
- Quel est le positionnement des acteurs classiques de soutien à l'innovation face aux QPV ?
- Quelles sont les points de faiblesses et les axes d'amélioration pour encourager l'innovation ?

L'un des intérêts de cette étude consiste à se poser la question, non seulement, de la qualification de ces innovations, mais aussi de leurs processus d'émergence et de pérennisation. Pour répondre à cette question, le postulat initial de l'étude part du principe que l'innovation au sein des quartiers doit être appréhendée dans toute sa diversité, que ce soit en termes d'identités de ses porteurs, de secteurs d'activités concernés et de nature des innovations concernées.

Une approche diversifiée des innovations générant des impacts en matière d'emploi et développement économique a non seulement pour objectif d'étendre la lecture des solutions possibles pour les QPV, mais aussi d'adopter une focale élargie concernant les processus dont elles sont le produit. En effet, selon la nature des innovations et de leurs porteurs, nous avons observé qu'il n'y avait pas de solutions binaires - bonnes ou mauvaises - pour rendre possible des projets innovants au sein des QPV. Il est au contraire intéressant de considérer les multiples combinatoires de méthodes, de ressources, d'outils mobilisés pour y parvenir, tout particulièrement si l'on considère le contexte et l'état actuel des débats sur l'évolution des politiques publiques, des relations entre entreprises et territoires, du renforcement de la capacité des habitants et des communautés à agir.

Afin de mettre en perspective le contexte et les débats relatifs à l'innovation dans les quartiers, nous proposons dans les lignes qui suivent de présenter notre approche de l'innovation vue par le spectre des politiques publiques et notamment de la politique de la ville.

### 1.3.1. L'innovation dans les politiques de soutien aux quartiers : sujet ancien, nouveaux impératifs, nouvelles pratiques ?

La politique de la ville était initialement conçue pour être le cadre au travers duquel devait se déployer des pratiques innovantes, rompant par leur horizontalité et leur territorialité avec les pratiques en silo d'une action publique qui peinait à s'adapter à des micro-territoires dont les problématiques (en termes de nature et d'intensité) étaient trop spécifiques pour être traités par le « droit commun » de l'Etat ou des collectivités territoriales.

Cet objectif de soutien à une innovation en termes de rénovation des politiques publiques et de soutien aux initiatives sociales, économiques et culturelles au sein des quartiers a toutefois été mis à mal dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de la ville.

Après avoir parfois servi de palliatif aux angles morts du droit commun et avoir été marquée – pour faire court – par une césure entre « urbain » et « humain »<sup>2</sup> dans son application, la politique de la ville connaît – avec la loi **2014-173 du 21 février 2014 – une transition que l'on peut notamment caractériser par :**

- la conciliation des approches en termes d'aménagement et de développement socio-économique,
- un surcroît d'efforts concernant l'adaptation du droit commun aux problématiques et à la territorialité des quartiers,
- un renforcement des capacités d'expression et d'action des habitants et des usagers du territoire,
- et, notamment au regard de l'objet de notre sujet, un renforcement des volets « emploi » et « développement économique » des contrats de ville de nouvelle génération.

Si la politique de la ville a fait l'objet d'investissements importants (Cf. notamment les récents octrois de crédits du NPNRU), les tendances en termes de financements publics de droit commun demeurent structurellement décroissantes. Dans un contexte où il s'agit de faire mieux avec moins, on comprend que le discours porté sur l'innovation et sa promotion soit quasi omniprésent, renvoyant à la fois :

- à la nécessité de répondre à des enjeux aigus ou nouveaux au sein des quartiers (en termes de mobilité, d'accès aux services, de création d'activités nouvelles...),
- à un impératif de rénovation de l'action publique sur les quartiers (cf. supra),
- et à une obligation de sobriété en matière de dépense publique et d'hybridation des ressources à disposition (par exemple avec l'appel à des partenariats avec la sphère privée via les cofinancements d'actions ou de fonds dédiés ou le développement du mécénat de compétences).

A la fois, fille de la nécessité et vectrice d'un discours mobilisateur et consensuel, l'innovation dans les quartiers est donc fortement portée dans le discours politique et militant... Mais qu'en est-il dans les pratiques au sein même des quartiers ?

---

<sup>2</sup> ...et en termes de « dispositif » d'une césure entre Programme de Rénovation Urbaine et les Contrats Urbains de Cohésion Sociale.

### 1.3.2. Comment faire se rencontrer le dynamisme et les talents des quartiers et l'action publique ?

#### Des quartiers qui ont de la ressource

Pour autant, les impératifs et les discours sur l'innovation, aussi documentés et illustrés soient-ils, suffisent-ils à établir le constat selon lequel ces quartiers sont des espaces « naturels » d'innovation ?

Loin de n'être que la déclinaison d'un discours volontariste sur le thème de l'action des quartiers sur eux-mêmes, l'idée de quartiers doués et dotés de ressources pour l'innovation peut en effet prendre sens au regard :

- de la population elle-même : jeunesse des populations dont l'esprit d'entrepreneuriat est souvent sous-estimé, mixité culturelle, familiarité vis-à-vis des TIC, profils « disruptifs » qui se sont construits à distance des circuits institutionnels et qui peuvent être porteurs d'initiatives ;
- de l'environnement économique de ces quartiers – notamment dans des contextes métropolitains – où ces quartiers ont dans leur immédiate proximité des bassins d'emploi et des entreprises qui, même en période de crise, peuvent connaître un certain dynamisme (cf. les cas-types de grandes métropoles telles que celles de Paris ou de Lyon),
- des ressources publiques « dédiées » qui allient dispositifs de financement et d'accompagnement au développement d'initiatives associatives et citoyennes pour renforcer les capacités des habitants :
  - incitations financières pour développer l'attractivité économique des quartiers (ZFU notamment) ;
  - dispositifs d'accompagnement dédiés à l'entrepreneuriat et à l'initiative (Cité Lab, Centres d'affaires de proximité, l'Adie, prêts « entreprises et quartiers » de la BPI) ;
  - développement d'initiatives associatives et citoyennes, concertation et renforcement des capacités des habitants (conseils citoyen, fonds de participation des habitants).

#### Des ressources qui ne sont pas nécessairement activées

Vis-à-vis de cette liste qui ne se veut en rien exhaustive, plusieurs exemples montrent que ces ressources renvoient plus souvent à des potentialités qu'à des réalités et que le lien entre les ressources présentes et leur mobilisation n'a rien de mécanique. Si cet état de fait n'est pas spécifique aux QPV, il se trouve néanmoins que ce type de situation y est plus important qu'ailleurs. Plus particulièrement, on peut citer les figures typiques suivantes d'inertie et de cloisonnements qui freinent le développement de l'innovation par et pour les QPV :

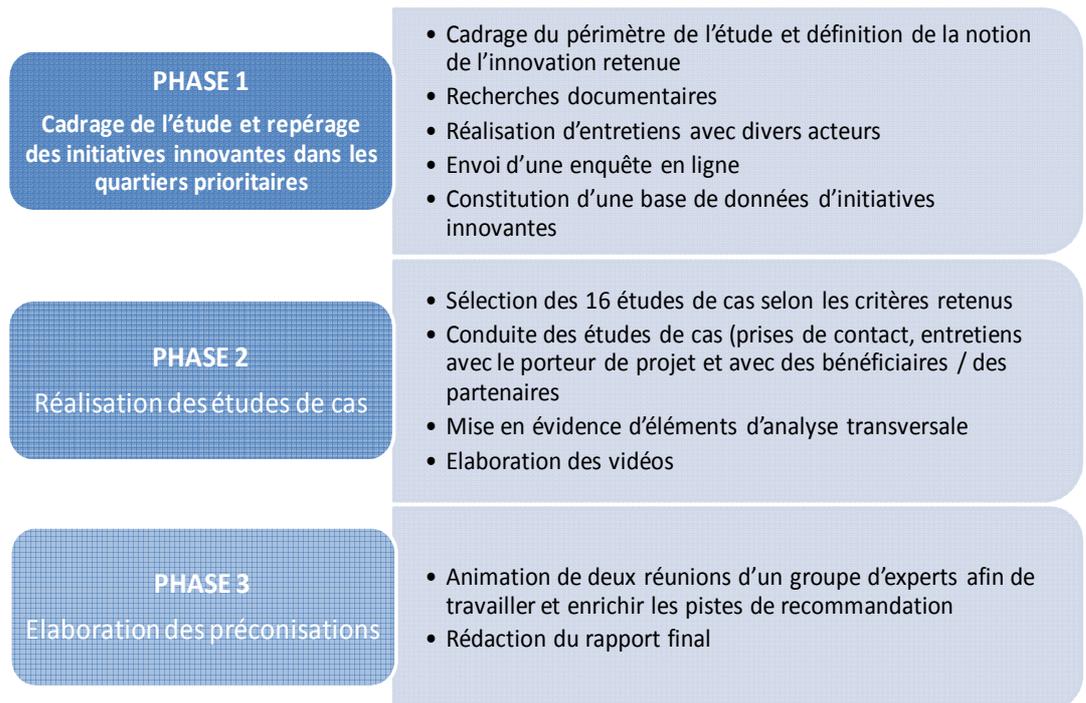
- Le maintien de situations paradoxales alliant dynamisme économique et exclusion professionnelle croissante au sein des quartiers et de leur environnement immédiat peut fréquemment être constaté. Le développement économique à l'œuvre s'avère loin d'être inclusif. En dépit d'efforts consentis en matière d'aménagements pour l'accueil de nouvelles activités, de développement des mobilités vers l'emploi, ou d'accroissement de la mixité sociale, le constat s'impose d'un durcissement des disparités sociales et territoriales. On constate ainsi fréquemment le cas d'entreprises qui (au sein de ZFU ou pas) demeurent étrangères à leur territoire d'implantation, et dont les créations d'emploi et de richesse ne profitent que peu à leur environnement direct et à leurs habitants.
- Des capacités chez les jeunes qui demandent à être valorisées, parfois accompagnées dans leurs usages : à titre d'exemple on pourra distinguer le taux d'équipement et la familiarité des jeunes des quartiers vis-à-vis des TIC et l'usage qui en est fait. Il renvoie plus souvent dans les quartiers qu'ailleurs à des usages récréatifs et de consommation plutôt qu'à une appropriation des technologies sur des bases créatives ou utilitaires. On constate par exemple des difficultés voire une incapacité de la jeune génération à se servir des TIC pour des télé-candidatures de Pôle Emploi, ou pour des logiciels de création, ou de bureautique.

- Un travail spécifique est, de fait, à mener pour dépasser ces limites en termes d'usage des TIC, en recourant par exemple à des mises en situation des outils numériques dans le cadre de projets et d'activités mobilisateurs (à titre professionnel ou personnel) pour les jeunes.
- Des ressources publiques qui ne rencontrent pas toujours leur cible : sous-utilisation ou utilisation par des populations non-prioritaires des dispositifs dédiés aux quartiers (appels à projets, fonds dédiés, offre de mécénat de compétence des entreprises). Les causes les plus communes sont :
  - l'inadaptation de leurs contenus ou des niveaux de financements consacrés. Par exemple, inadaptation des locaux d'activité mis à disposition que ce soit au niveau de l'usage qui peut en être fait ou du niveau de loyer,
  - des représentations que peuvent en avoir les porteurs de projets (« ça n'est pas fait pour moi... ») et aux mécanismes d'autocensure que celles-ci peuvent déclencher,
  - la dispersion et la complexité de l'information sur les dispositifs d'aide, souvent pointées comme un frein à leur accès.

## 2. Présentation du cadre méthodologique de l'étude

### 2.1. Phasage de l'étude

La démarche initiée au mois de septembre 2015 s'est divisée en trois phases, qui ne se sont pas déroulées de façon strictement linéaire.



## 2.2. Partis pris de l'étude

### 2.2.1. Définition de l'innovation retenue

L'objectif de l'étude consiste à qualifier les différentes formes d'innovation à l'œuvre dans et pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville, qu'elles renvoient aux « outputs » socio-économiques des projets développés, aux postures des acteurs, ou aux formes d'accompagnement qui leur ont permis de voir le jour.

L'étude se place directement dans la continuité d'une approche ouverte et large de l'innovation, qui conduit à s'intéresser à l'innovation dans les quartiers prioritaires dans toute sa diversité. Le **référentiel consolidé par BPI France** a donc été repris comme prisme d'analyse. Le caractère innovant des initiatives qui ont été retenues et étudiées a été évalué à l'aune des dimensions suivantes :

- **Innovation organisationnelle** : elle change la manière dont l'entreprise organise son travail et sa chaîne logistique. Elle correspond à l'introduction d'un nouveau procédé de conception et/ou de fabrication, une transformation inédite dans l'organisation et le management de la structure, ou encore la mise en place de partenariats innovants. Elle se caractérise ainsi par :
  - l'hybridation des modes d'intervention et des montages organisationnels (mobilisation des intrants matériels et immatériels),
  - de nouvelles formes de gouvernance.
- **Innovation de marketing ou du modèle commercial** : elle change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre, ou encore la relation client.
- **Innovation de modèle d'affaire** : elle engage une nouvelle structure de revenus et de coûts.
- **Innovation technologique** : elle concerne une mise au point d'une nouvelle technologie, un avancement ou un assemblage inédit de technologies existantes.
- **Innovation de produit ou de service** : elle améliore les produits / services / usages existants ou en introduit de nouveaux.
- Innovation sociale :
  - Elle a dans sa raison d'être une mission sociale ou sociétale.
    - Elle répond à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants...
    - Elle répond à des enjeux sociétaux en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales.
    - Elle s'attaque à des défis systémiques pour introduire des transformations structurelles, qui impliquent un grand nombre de parties prenantes : développer une économie circulaire, par exemple.
  - Elle est « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission en cherchant à impliquer ses utilisateurs (parties prenantes), et en s'attachant à partager sa valeur économique.

## Innovation sociale : trois usages du concept, utiles à notre analyse

Comme l'expose Richez-Battesti, Petrella et Vallade « *l'innovation sociale apparaît comme la nouvelle solution susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais aussi une forme de partage de ses fruits plus équitable, voire de redéfinir les politiques sociales. En bref, elle est souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés. Le terme « innovation sociale » renvoie à un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société* ». Faisant appel à différents courants d'analyse, les auteurs présentent l'innovation sociale selon 3 dimensions principales :

- Un **principe fondateur et un outil de la rénovation des politiques sociales**, qui participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services. (Cf. Barak Obama, à la Maison Blanche qui a lancé en juin 2009 un « bureau de l'innovation sociale et de la participation civique », ainsi qu'un « fonds de l'innovation sociale » doté de 50 millions de dollars).
- Un concept qualifiant de **nouvelles formes d'entrepreneuriat** en fonction de leurs finalités :
  - des **démarches entrepreneuriales** dont les activités économiques, génératrices de recettes, sont mises au profit de la mission sociale des organisations (résolvant ainsi les problèmes de financements des organisations non lucratives selon le principe « no loss » mis en avant par Muhammad Yunus),
  - la **figure de l'entrepreneur social**, dont le dynamisme, la créativité et le leadership, sont déterminants dans l'accomplissement de la finalité sociale de son entreprise. La personnalisation de l'innovation sociale qui s'exprime ainsi, traduit le choix de privilégier l'individu sur l'organisation.
- Un **système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif** montrant de nouveaux procédés, des nouveaux lieux, de nouveaux services qui sont expérimentés en réponse à une pression du mouvement social (mouvement de femmes, de travailleurs, classes populaires, consommateurs, etc.) qui participent à la transformation des rapports sociaux (de production, de consommation, mais aussi de genre et de classe). Outre cette finalité de transformation des rapports sociaux, l'innovation sociale se caractérise dans cette troisième acception par la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation.

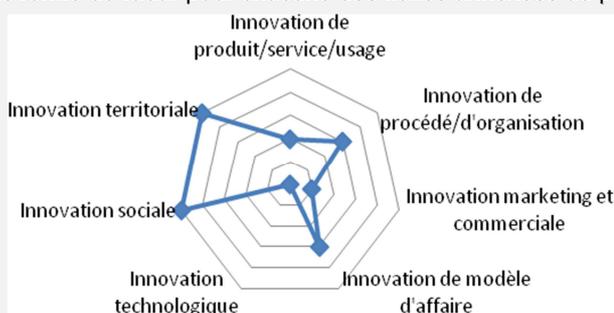
Aux 6 critères d'innovation du référentiel de Bpifrance, a été ajoutée une septième dimension reprise du rapport Oural d'avril 2015 sur l'innovation territoriale, particulièrement adaptée à l'analyse de cadres territoriaux spécifiques (QPV).

- Innovation **territoriale**<sup>3</sup> : elle consiste en une réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifiés collectivement sur un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable. Son caractère proprement « innovant » repose notamment sur :
  - une adaptation fine de la réponse à un contexte territorial donné,
  - une mobilisation des ressources et atouts locaux,
  - un modèle économique durable,
  - une capacité à mobiliser les acteurs locaux et notamment les citoyens dans une logique de co-construction / coproduction.

<sup>3</sup> Définition issue du rapport Oural d'avril 2015 : « L'innovation au pouvoir, pour une action publique réinventée au service des territoires ».

En se fixant pour objectif l'amélioration du bien-être de la société, l'innovation territoriale peut être à la fois sociale, technologique, organisationnelle, d'usage, etc. et revêt un caractère protéiforme, dès lors qu'elle s'inscrit dans ce principe : une innovation pour et par le territoire.

Les différentes initiatives qui ont été l'objet d'études de cas ont été analysées selon cette matrice qui a été représentée sous forme de radar pour chacune des fiches annexées au présent rapport.



Ce référentiel présente l'avantage d'ouvrir largement le spectre des projets concernés par l'étude. Cet élargissement permet d'avoir un état des lieux, qui, s'il ne prétend pas à l'exhaustivité, se veut le plus complet et représentatif possible de ce qu'est l'innovation aujourd'hui dans les quartiers prioritaires.

## 2.2.2. Prismes de sélection des innovations

Comme évoqué dans notre introduction, afin de ne retenir que des initiatives ayant des impacts significatifs et structurants pour les quartiers prioritaires, il a été convenu, conformément au cahier des charges, de volontairement restreindre le périmètre de l'étude à travers deux filtres essentiels.

- Un premier filtre géographique : les innovations identifiées sont localisées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville et / ou profitent aux quartiers et à ses habitants. Ainsi toutes les innovations étudiées ont un rapport direct avec les quartiers prioritaires et leur environnement immédiat. Concernant ce critère de localisation, la réforme de la géographie prioritaire pouvant exclure des initiatives intéressantes ne se trouvant plus dans le nouveau zonage plus resserré, il a été convenu de prendre en compte en compte les initiatives qui se trouveraient dans l'ancien zonage de la politique de la ville, dans la mesure où le territoire concerné est signataire d'un contrat de ville.
- Un second filtre relatif aux retombées des innovations : les innovations identifiées ont créé de l'emploi et de la création d'activités dans les quartiers prioritaires ou pour ses habitants (activités productrices d'emplois, développement de solutions d'insertion, création et développement de nouvelles activités, etc.). Il a été privilégié la sélection de projets produisant des impacts directs en matière d'emploi et de développement économique. Cependant afin d'éviter une lecture restrictive et partielle du sujet, certains projets produisant des impacts indirects par leur action en matière d'attractivité du territoire, ou levée des freins à l'innovation ont également été retenus.

### 2.2.3. Définition des périmètres géographiques

L'étude s'intéresse exclusivement à des territoires en situation de fragilité (économique et sociale) sélectionnés ici par le prisme du zonage « quartiers prioritaires » de la politique de la ville. Cependant, il faut rappeler en introduction la très grande diversité des territoires qu'elle concerne au vu des spécificités liées à leur situation géographique, à la configuration urbaine et spatiale de leur environnement, et aux dynamiques économiques à l'œuvre. Pour préciser l'analyse et recentrer les quartiers dans leur environnement, il convient de dresser une typologie simple distinguant différents types de territoires parmi ceux figurant :

- **Des quartiers fragiles situés dans une aire métropolitaine dynamique** reliée aux grands pôles mondiaux, dotée d'un réseau de transport performant, et bénéficiant d'écosystèmes d'innovation reconnus au niveau national, voire mondial (Ile-de-France notamment, Lyon, Marseille, Lille)
- **Des quartiers fragiles situés dans les grands pôles régionaux**, qui ont développé des dynamiques d'innovation (ex : Rennes, Nantes, Clermont-Ferrand)
- **Des quartiers situés dans des villes moyennes**, dont l'économie est principalement résidentielle et peu portée sur l'innovation (ex : Auch (Gers), Privas (Ardèche))
- **Des quartiers situés sur des territoires urbains** qui peinent à trouver, ou retrouver, un dynamisme économique [ex : Saint-Dizier (Haute-Marne), Guéret (Creuse)].

#### QPV et écosystèmes d'innovation scientifique et technique en proximité : un voisinage synonyme de coopérations et de synergies ?

##### Deux cas emblématiques : Lille Métropole et le Val d'Oise.

Ces deux territoires ont pour point commun de disposer de nombreuses implantations (entreprises, sites d'excellence, universités) dédiés à l'innovation et à la recherche, se trouvant en proximité immédiate de QPV.

Dans le cas Lillois, 3 filières innovantes sont particulièrement présentes autour de, la santé, le textile, le numérique, chacune se structurant autour de pôles d'innovation (clusters, pôles d'excellence et de compétitivité), d'établissements d'enseignements supérieurs (CHRU, facultés, écoles d'ingénieurs) et d'entreprises, dont certains poids lourds tels qu'OVH pour la filière numérique.

On observe, dans le cas de la métropole Lilloise, de nombreux cas où les QPV sont en proximité immédiate avec les acteurs et pôles principaux de ces filières (quartier Epidème Villas Couteaux, le quartier intercommunal Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ; quartier du Nouveau Roubaix ; quartier intercommunal Hautchamps Longchamp-Lionderie-3 Baudets ; Les Oliveaux, le Secteur Sud et Blanc Riez).

On note un telle proximité dans le cas du département du Val d'Oise où différents acteurs de l'innovation technologiques sont situés dans – ou à proximité immédiate – de QPV. C'est le cas d'entreprises telles qu'ELNO dans le domaine des systèmes de sonorisation et de diffusion au sein du QPV du Centre-ville ou de Pronovalg, spécialisée dans la production de micro algues à Garges-lès-Gonesse dans le périmètre ZFU). Il en va de même pour les établissements supérieurs telles que l'école de biologie industrielle (EBI) de Cergy installée au sein du QPV Axe Majeur /horloge.

Les différents travaux d'économie géographique liant analyse (Benko et Lipietz, Pecqueur, Storper, Veltz), montrent qu'il n'existe pas de relation mécanique entre proximité géographique et proximité relationnelle : s'agissant de notre objet d'étude, il

est apparu que la co-présence d'acteurs de l'innovation (entreprises, laboratoires, écoles) et des populations résidentes de quartiers prioritaires n'entraîne pas nécessairement d'interactions vertueuses qui favorisent l'inclusion professionnelle des habitants ou le développement de dynamiques entrepreneuriales conjointes.

Les implantations d'acteurs de l'innovation au sein – ou en proximité – de QPV relèvent souvent de logiques d'aménagement du territoire pour les acteurs publics et/ou d'opportunités foncières et fiscales pour les entreprises et de telles greffes peuvent faire l'objet de rejets et de réactions défensives d'entreprises et d'actifs, notamment en lien avec des problèmes de sécurité.

Pour autant, si l'on prend l'exemple des deux territoires précités, (auxquels on peut notamment ajouter l'étude de cas relative à l'implication de l'École Centrale de Marseille pour les quartiers nord de la métropole), différentes actions volontaristes montrent que des bénéfices peuvent être retirés d'une telle proximité en termes de réussite éducative, d'orientation professionnelle, de prise d'initiative économique. A ce titre, on citera les éléments suivants.

- Des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat comme « startup à l'école » menée au sein d'établissements secondaires du Val d'Oise en lien avec une dizaine de startup locales.
- L'ouverture des conférences du soir et de ses cours de langues aux habitants et salariés de son quartier par l'EBI à Cergy.
- L'implication collective des différents acteurs de la filière numérique lilloise en faveur de l'insertion professionnelle et de l'aide à l'entrepreneuriat pour les jeunes des QPV : OVH a cofinancé (en lien avec l'Europe et les collectivités territoriales) le dispositif « Simplon.Co » de formation au numérique, lequel a permis à des jeunes des QP d'être incubés au sein d'Euratechnologies.
- La création à Toucoing d'un chantier d'insertion – « Level up clusters » - en lien avec « Plaine Image ». Celui-ci vise à faire de la transition numérique une opportunité d'insertion vers l'emploi durable dans les métiers de l'infographie, du développement web et webdesign, des services numériques à la personne...)

Encore souvent embryonnaires et limitées au regard de leurs impacts, des actions telles que celles-ci apparaissent comme contributrices à terme d'une « greffe » réussie de l'implantation d'acteurs de l'innovation au sein des QPV. A ce titre, leur diffusion pourrait avoir des effets cumulatifs, contribuant non seulement à lever les représentations négatives des acteurs économiques concernant les QPV, mais aussi à réduire les mécanismes d'autocensure et à développer des trajectoires scolaires et professionnelles pour les jeunes des quartiers.

*Pour plus d'information, se reporter aux compte-rendus d'entretiens en annexe.*

## 2.3. Précautions méthodologiques et limites de l'analyse

Avant d'entrer plus en détail dans l'étude, il faut noter quelques limites liées aux modalités d'investigation et au périmètre défini en amont :

- **L'absence de données quantitatives.**

Le manque de données quantitatives consolidées sur les quartiers prioritaires en matière d'innovation n'a pu permettre de dresser un état des lieux statistique robuste sur les ressources disponibles et les dynamiques à l'œuvre. Les données disponibles ont toutefois été valorisées et analysées, notamment concernant le niveau de formation et de qualification de la population, l'importance de la recherche ou encore les dynamiques d'entrepreneuriat au sein des quartiers. Notons que de telles données renvoient majoritairement à la description d'une innovation scientifique et technique et que, même si les indicateurs existants en la matière étaient systématiquement territorialisés à l'échelle QPV, ils ne permettraient de dresser qu'une vision partielle de ce qu'est l'innovation sur ces territoires.

En effet, nous verrons que celle-ci renvoie dans de nombreux cas à des formes d'innovation indétectables par les dispositifs existants (innovation frugale, innovation sociale / sociétale) à propos desquelles des indicateurs, voire des indices pourraient être développés (idée de baromètre de l'innovation sociale sur les territoires).

- **Une démarche de sourcing à élargir pour compléter le panorama.**

Le diagnostic présenté en partie II relève à la fois d'une analyse de la base de données constituée en cours de mission et des enseignements tirés des entretiens réalisés auprès d'un large panel d'acteurs du soutien à l'innovation, du développement territorial, de l'aide à la création d'entreprise notamment. Ainsi les modes de collecte actionnés ont essentiellement relevé de la politique de la ville, et mériteraient d'être élargis en mobilisant les dispositifs de droit commun pour éviter d'éventuels biais dans l'analyse.

Dans une temporalité d'enquête étendue, différentes démarches pourraient donner une vision complétée de l'innovation dans les QPV. L'élargissement du sourcing de projets pourrait être systématisé auprès d'un plus grand nombre de réseaux et/ou de familles d'acteurs.

A ce titre, nous pourrions citer les acteurs académiques, les bailleurs sociaux dans toutes leurs composantes (organismes publics et entreprises sociales de l'habitat), et dans le cadre d'un partenariat approfondi, les acteurs du financement et du soutien à l'innovation (BPI, Caisse des Dépôts, French Tech, ...).

- **Des critères de définition qui limitent le spectre des initiatives innovantes repérées.**

Enfin les critères de sélection des pratiques innovantes fixés pour cette mission pourraient être étendus.

Se concentrant initialement sur des pratiques ayant un impact direct sur la création d'activités au sein de ces quartiers et sur l'emploi des habitants des QPV, le spectre de collecte pourrait être élargi à des initiatives aux effets plus indirects, mais suscitant des externalités positives en matière d'éducation, de formation. Un travail *ad hoc* de définition des critères permettant de distinguer de telles initiatives pourra être mené à cette fin.

## 2.4. Repérage et analyse des actions innovantes au sein des QPV

Un des premiers enjeux visés par l'étude consistait à identifier les actions dites « innovantes » au sens qui a été précisé dans le paragraphe ci-dessus. En effet, jusqu'à présent, un faible nombre de travaux se sont attachés à identifier des actions innovantes au sein de ces territoires

spécifiques. Différents moyens ont été mobilisés dans le cadre de l'étude pour effectuer ce travail de repérage :

- Une enquête directe auprès des différentes têtes de réseau par la mise en ligne d'un questionnaire « Survey Monkey ». Le questionnaire a été ainsi diffusé auprès de différents acteurs : Fédération Territoires Entrepreneurs, DLA, CCI, groupe « Développement des quartiers » de l'Union Sociale de l'Habitat, France Active, et a permis de collecter 78 réponses. *N.B. : les résultats de cette enquête sont présentés en annexe.*
- Une enquête diffusée par France cluster auprès de ses membres pour identifier des actions menées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- La mobilisation des acteurs de la politique de la ville, des représentants de collectivités territoriales ou de Ministères et des acteurs du soutien à l'innovation, via des entretiens individuels téléphoniques ou présentiels. 61 acteurs de différents horizons ont ainsi participé et permis de constituer notre vision de l'innovation dans les quartiers. Ces entretiens ont montré que même si ces acteurs n'ont pas ou peu d'approches qui lient explicitement l'innovation avec la géographie prioritaire, chacun a peu ou prou des intérêts ou des pratiques qui se raccrochent au sujet implicitement. (cf. Annexe 1.1.1. Acteurs mobilisés pour la phase de repérage des innovations).
- La mobilisation du Commissariat Général à l'Egalité du Territoire, ainsi qu'un groupe d'experts qui a réuni 9 experts à deux reprises pour travailler notamment sur les préconisations de l'étude.
- Une enquête documentaire s'appuyant notamment sur une revue de la littérature existante, de la veille thématique, les résultats de prix et concours récompensant l'innovation dans les quartiers prioritaires.

Le croisement de ces méthodes a permis de constituer une base de projets innovants au sein des quartiers prioritaires regroupant une centaine d'initiatives. Pour chacune d'elle, plusieurs informations ont été renseignées :

- Des éléments descriptifs :
  - localisation du projet,
  - date d'émergence,
  - type de territoire(s) concerné(s),
  - type d'acteur(s) impliqué(s),
  - description de l'activité,
  - thématique traitée,
  - impacts observés.
  
- Des éléments d'analyse :
  - type d'innovation déployée au regard de la typologie décrite ci-dessus,
  - caractérisation de l'innovation,
  - degré de transférabilité de l'initiative,
  - dimension structurante du projet à l'échelle du territoire.

*N.B. : Un extrait de la base de données figure dans les annexes jointes au rapport.*

## 2.5. Constitution des cas d'étude

Parmi la centaine d'initiatives repérées, 16 ont été sélectionnées pour faire l'objet d'une étude de cas approfondie et ce, afin de mieux comprendre les mécanismes de l'innovation dans les quartiers prioritaires, ses éléments déclencheurs, les processus et dynamiques à l'œuvre, les conditions de transférabilité des expériences, ainsi que les facteurs clés de succès.

La sélection des études de cas a été réalisée à partir de deux grands types de critères qui délimitent le périmètre de l'étude :

- D'une part, un critère lié à la **définition de l'innovation** telle qu'elle a été présentée au préalable au travers des 7 dimensions listées : innovation organisationnelle, de marketing, du modèle d'affaire, technologique, de produit ou de service, sociale et territoriale.
- D'autre part, un critère géographique :
  - Les initiatives sont issues de quartiers QPV, et éventuellement situées à proximité, à condition qu'elles mobilisent des ressources issues d'un QPV, ou aient un impact significatif sur le territoire QPV. L'ancienne géographie prioritaire peut être prise en compte (ancien zonage de la politique de la ville).
  - Les études de cas correspondent à une répartition territoriale représentative, en choisissant des études de cas qui soient répartis sur l'ensemble des régions et qui représentent les grands QPV de la politique de la ville.

Par ailleurs, le choix des études de cas a été réalisé en dialogue avec le comité de pilotage, en ayant recours à différents filtres.

- La **diversité et la représentativité territoriale des projets**. La sélection vise ainsi à montrer une diversité à la fois d'enjeux couverts, de thématiques traitées, de dimensions innovantes, de produits de l'innovation et de contextes de déploiement.
- La **dimension structurante des projets** retenus en termes notamment d'impacts sur l'emploi et le développement économique des quartiers prioritaires.
- L'intérêt des initiatives pour nourrir les préconisations formulées dans la quatrième partie de ce rapport.

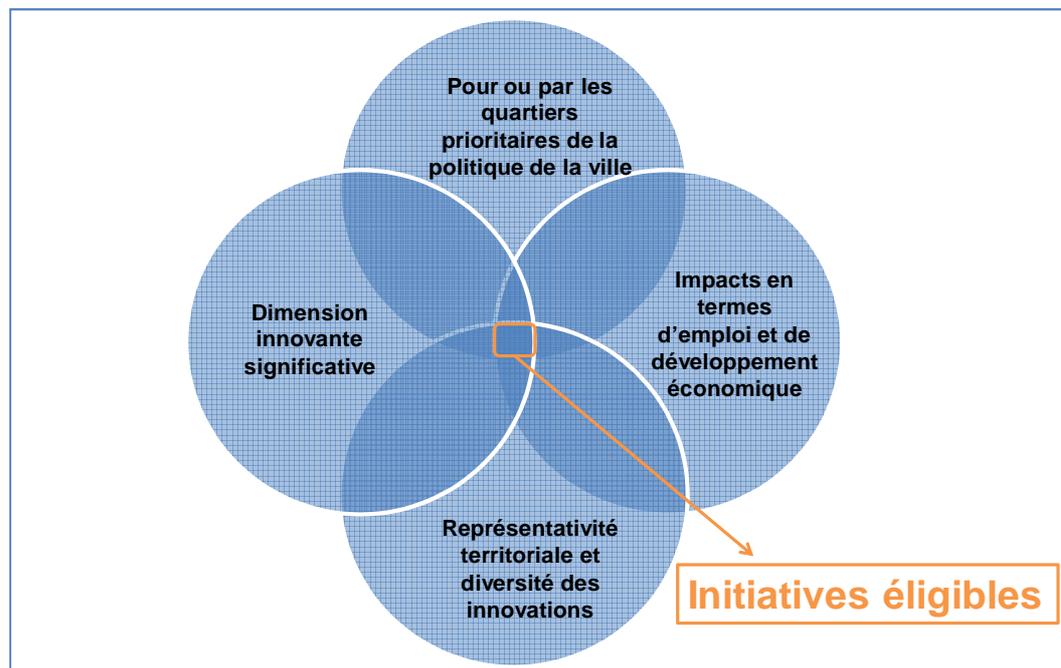


Schéma 1 : Filtre de sélection des initiatives innovantes

La réalisation des études de cas a donné lieu à une **enquête de terrain** auprès des acteurs locaux engagés dans les projets : porteur de projet, partenaires, voire dans certains cas bénéficiaires. Au total, ce sont 41 interlocuteurs rencontrés.

*N.B. : la liste des acteurs figure en annexe du rapport.*

Au-delà des acteurs rencontrés dans le cadre des études de cas, un certain nombre de porteurs de projets ont apporté leur éclairage vis-à-vis de notre questionnement, nous les en remercions vivement :

- **Alain Dolium**, Entrepreneur, fondateur du cabinet Expertise (spécialisé en transformation digitale), homme politique et militant (cofondateur en 2005 de l'association « Talents O Pluriel »)
- **Damien Cacouault**, Directeur-adjoint de l'association Campus urbain Seine-Amont, Architecte de l'innovation territoriale
- **Maryse Degboe**, startupeuse, Présidente Fondatrice de SYNE 3.0- Gare d'enfants pour tous.
- **Thérèse Perol**, Directrice générale du développement urbain à la ville d'Argenteuil – contact pour le projet Silicon Banlieue
- **Laura Negre**, développeur économique territorial, Métropole Aix-Marseille Provence – contact pour le Pôle d'emploi de la Cabucelle
- **Laurent Roux**, directeur général adjoint de l'Effort Rémois – contact pour l'action « Pluriel Move »
- **Anne Charpy**, Voisin Malin, entrepreneuse sociale dans les quartiers
- **Etienne Parin**, directeur du GIP en charge de la politique de la ville sur Bordeaux Rive Droite, initiateur d'un pôle d'innovation sociale à la Buttinière

# Partie II - Diagnostic de l'innovation dans les quartiers prioritaires

## 3. Un diagnostic difficile à établir

L'exercice de diagnostic et de qualification de l'innovation dans les QPV s'est heurté à plusieurs obstacles et doit être considéré comme un travail toujours en chantier. Les difficultés rencontrées permettent de dégager plusieurs enseignements relatifs à notre sujet dans la mesure où elles révèlent :

- Le manque de territorialisation des outils statistiques concernant :
  - les données descriptives des ressources pour l'innovation (ressources humaines, dispositifs dédiés au soutien à l'innovation, etc.),
  - les indicateurs de mesure de l'innovation (brevets déposés, publications scientifiques, enquêtes sur l'innovation dans l'entreprise).
- Le fait que les acteurs du soutien et du financement de l'innovation ne territorialisent pas leurs outils et leurs données selon la maille des QPV. De fait les données statistiques manquent que ce soit en termes de financements alloués ou de projets accompagnés sur ces territoires.
- Le fait que les acteurs locaux ne capitalisent pas de façon systématique ni partagée les initiatives innovantes à fort impact en matière de développement économique et d'emploi sur ces territoires ;
- Le fait que, nombre de créateurs d'activité et d'innovateurs restent manifestement invisibles aux institutions et à leurs dispositifs de recensement et ce, pour deux principales raisons :
  - nombre d'entrepreneurs / innovateurs des quartiers préféreraient volontairement s'écarter de formes d'accompagnement ou de financements vues comme institutionnelles, inaccessibles pour eux (autocensure ou expérience de l'échec), ou en décalage par rapport à leurs besoins,
  - de nombreux entrepreneurs ne connaîtraient pas les solutions existantes d'accompagnement, par manque de réseau (ou du moins en l'absence de connexion à ces réseaux officiels), renvoyant à la question des canaux d'information, aux modalités d'accueil des lieux dédiés, à leurs méthodes d'ancrage territorial, etc.
- Certains innovateurs à fort potentiel au sein des QPV seraient partis notamment dans des pays où les conditions d'accueil et de financements de leurs projets sont plus faciles, voire moins discriminantes. Nous reviendrons sur cette piste d'analyse qui a été émise, soulignons-le, au sujet d'innovation au sein de la filière numérique.

Dans ce contexte marqué par la pénurie de données territorialisées, nous avons travaillé le diagnostic de l'innovation à l'aide de trois types de ressources :

- D'une part, un traitement des statistiques dont nous disposons à l'échelle des QPV. (paragraphe 2)

- D'autre part, par la constitution d'une base de données d'actions innovantes, constituée par le croisement des informations fournies par :
  - des entretiens menés avec des acteurs du soutien à l'innovation ou à la création d'entreprises, d'acteurs locaux (collectivités territoriales et leurs réseaux, acteurs de la politique de la ville, bailleurs sociaux) (*cf. Annexe 1.1.1. Acteurs mobilisés pour la phase de repérage des innovations*),
  - une enquête en ligne complémentaire réalisée auprès de réseaux de structures de proximité et de collectivités territoriales (*cf. Annexe 1.2. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne*),
  - le biais de recherches web ciblées.
- Enfin, par de nombreux entretiens auprès d'acteurs du soutien à l'innovation, de porteurs de projets, d'acteurs locaux.

Si aucune de ces modalités d'enquête (entretiens, base de projets, données statistiques) ne prétend à l'exhaustivité, leur recoupement a montré suffisamment de concordances pour que les enseignements livrés dans la suite de cette partie du rapport puissent être considérés comme représentatifs de tendances structurantes au sein des quartiers.

L'exercice de qualification de l'innovation dans les quartiers prioritaires que constitue ce diagnostic limité en temps et en moyen gagnera à être complété et actualisé régulièrement, tant les constats d'un manque de partage, de diffusion, de retour sur expérience des innovateurs sont revenus fréquemment dans nos échanges.

En l'état, il vise à défricher le sujet de l'innovation dans les quartiers prioritaires, et à ouvrir un champ de travail qui **devra moins être une nouvelle rubrique dans l'agenda de la politique de la ville qu'un véritable objet de questionnement pour l'évolution des politiques publiques et des dispositifs d'accompagnement existants.**

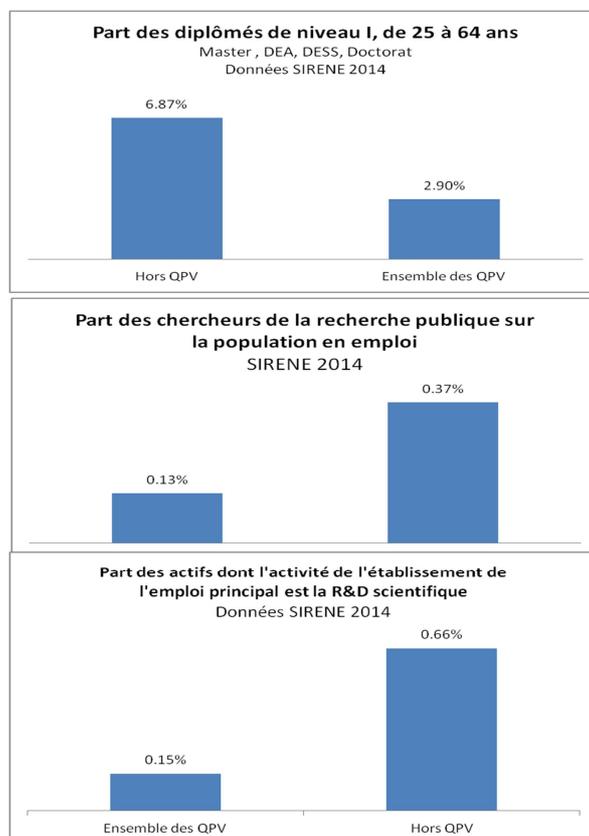
## 4. Définir l'innovation au sein des QPV par les chiffres : un exercice limité par le manque de données territorialisées à cette échelle

### 4.1. Une analyse des statistiques à disposition qui montre des QPV moins bien dotés en ressources pour l'innovation scientifique et technique.

L'analyse des indicateurs à disposition<sup>4</sup>, montre des territoires peu dotés en termes de ressources humaines et en termes d'installation d'entreprises de R&D pour l'innovation à caractère scientifique et technique. L'analyse menée au titre du présent rapport pourrait être enrichie de nouveaux indicateurs, tels que les brevets déposés par des entreprises localisées en QPV (ou dans leur proximité), données qui n'étaient pas à notre disposition pendant la durée de l'étude.

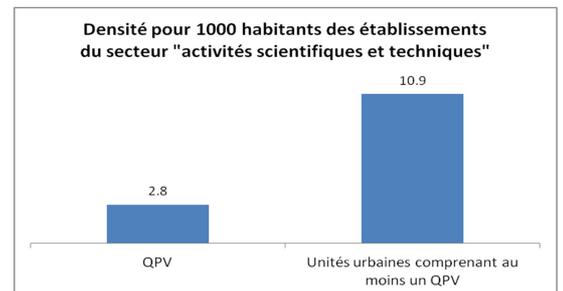
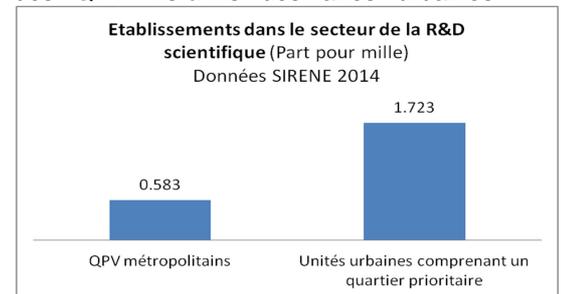
Concernant la population active des QPV, les données suivantes ont pu être collectées et traitées.

- Le niveau d'actifs titulaires de diplômes de niveau I (Bac + 4 et plus) est plus bas dans les QPV que dans la moyenne des unités urbaines dont ils relèvent. Comme mis en évidence dans le graphe ci-contre, le taux de diplômés de niveau I y est plus de deux fois inférieur au reste des unités urbaines auxquelles sont rattachés les QPV.
- La part des chercheurs du secteur public au sein de la population des QPV est aussi nettement inférieure en comparaison de leurs aires urbaines de rattachement.
- De façon encore plus marquée, on note une sous-représentation au sein des QPV des actifs employés au sein d'établissement de R&D scientifique. Leur part s'avère 5 fois inférieure au reste de leur aire urbaine de rattachement.
- Il ressort de ces statistiques une population active des QPV tendanciellement moins qualifiée que la population du reste de leurs aires urbaines. De façon liée, la population active des QPV est nettement moins employée au sein d'établissements spécialisés dans la R&D scientifique.



<sup>4</sup> Chiffres communiqués par l'observatoire du CGET (nombre et part des établissements du secteur de la recherche et développement scientifique, issus des fichiers SIRENE de l'INSEE)

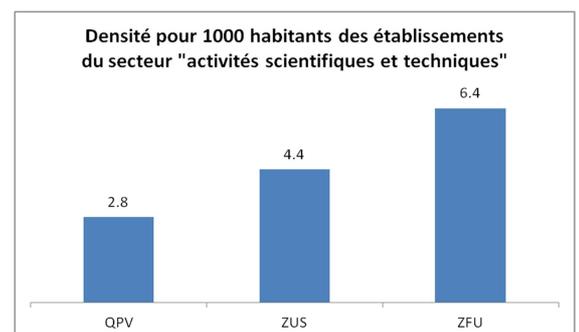
- Concernant l'implantation d'établissements de R&D scientifique, les mêmes tendances de sous-représentation sont distinguées au sein des QPV vis-à-vis des aires urbaines comportant des QPV.
- Pour la même année 2014, on relève également une part relative plus faible d'établissements du secteur de la R&D scientifique au sein des QPV. En comparaison des unités urbaines dont ils dépendent cette part est trois fois moindre au sein des QPV.
- Les mêmes tendances sont observées concernant la densité des établissements de ce secteurs ramenée au nombre d'habitants (Part pour 1000 habitants).
- Le différentiel étant à ce titre de 3.9 fois supérieur au profit des aires urbaines.



La délimitation en quartiers prioritaires de la nouvelle géographie prioritaire n'est pas neutre concernant les tendances observées. Les analyses du rapport de l'observatoire national de la politique de la ville 2015 montrent clairement que la délimitation des quartiers prioritaires suit la plupart du temps des éléments d'habitation, contrairement aux anciennes Zones Urbaines Sensibles (ZUS) ou aux Zones Franches Urbaines (ZFU), lesquelles pouvaient inclure dans leurs périmètres des espaces d'activités. De fait, la densité d'établissements (tous types) des quartiers prioritaires (35,4 pour 1000) est inférieure à celle constatée dans les anciennes ZUS (40,5 pour 1000), dans les ZFU (50,8 pour 1000). Elle est également deux fois plus faible que celles des unités urbaines qui les abritent (76,2 pour 1000).

Ces chiffres qui concernent toutes les activités économiques confondues, sont vérifiés pour le secteur des activités scientifiques et techniques. (Cf. graphe ci- contre – données SIRENE 2014).

La densité des établissements de ce secteur d'activité étant nettement moindre que dans les deux autres zonages de la politique de la ville et que dans les aires urbaines environnantes (la densité y est de 10,9 établissements pour 1000 habitants).



Concernant notre objet d'étude, nous relèverons que **le zonage QPV n'est pas le plus adapté pour saisir les dynamiques économiques territoriales** dans lesquelles s'insèrent les quartiers. Son resserrement autour d'une géographie limitée à des fonctions résidentielles exclue de fait des zones d'activités qui sont pourtant en immédiate proximité et limite de fait l'analyse et la compréhension des synergies territoriales qui peuvent s'en déduire.

## 4.2. Quelles pistes pour améliorer les capacités d'analyse statistiques de l'innovation dans les QPV ?

Une territorialisation plus poussée des différents indicateurs de l'innovation permettrait d'objectiver de façon plus systématique l'analyse de l'innovation au sein de ces territoires...A ce titre, différents indicateurs peuvent être mentionnés, tels que :

- Le nombre de brevets déposés par des entreprises au sein des QPV via une territorialisation des données de l'office européen des brevets.
- Le nombre de dispositifs et de lieux dédiés à l'innovation scientifique et technique au sein ou en proximité immédiate des quartiers prioritaires.

Cependant quels que soient les résultats issus d'une territorialisation systématique de ces indicateurs, l'analyse de l'innovation au sein des QPV demeurerait limitée.

En effet, les indicateurs de l'innovation usuels décrivent l'innovation par ses domaines d'excellence et par des registres de l'innovation technologique et scientifique.

De tels indicateurs ne disent en revanche que peu de choses de l'innovation au sein des entreprises ou de formes d'innovation sociales ou sociétales portées non seulement par des entreprises, mais aussi par des acteurs dont les statuts sont diversifiés (structures de l'ESS, bailleurs sociaux), voire difficilement qualifiables d'un point de vue statistique (c'est le cas des collectifs informels par exemple).



**Territorialiser l'enquête communautaire sur l'innovation :** Concernant une définition élargie de l'innovation au sein des entreprises (incluant des innovations organisationnelles, marketing...), des compléments pourraient être apportés via un territorialisation à l'échelle des QPV de l'enquête communautaire sur l'innovation (Community Innovation Survey- CIS). Le pourcentage d'entreprises innovantes et une description typologique de leurs innovations pourraient ainsi être précisés.

Un telle analyse laisserait toutefois entière la question des autres types d'acteurs (hors entreprises) dont les innovations ne relèveraient pas de cette enquête.

Concernant des formes d'innovation relevant plutôt de l'innovation sociale ou frugale, les instruments restent à inventer, celles-ci n'étant que rarement repérables par les statistiques liées au secteur scientifique et technique (brevets, publications...)

L'analyse du niveau d'innovation sociale au sein d'un territoire ne peut en effet être réduite à la mesure de la présence d'opérateurs de l'économie sociale et solidaire (a fortiori selon une logique statutaire de l'ESS) ou aux seules données liées à l'entrepreneuriat social : en effet, la présence de tels acteurs ne garantit pas des comportements ou des pratiques innovants.



**Développer des indices ou baromètres de l'innovation sociale sur les territoires.** A ce titre, le développement de dispositifs d'observation territoriaux dédiés pourrait être envisagé selon un principe d'indicateurs, voire d'indices ou d'outils de type baromètres tels que ceux développés.

Pourrait ainsi y figurer des familles d'indicateurs liées :

- au développement d'actions innovantes,
- à l'essaimage d'initiatives depuis le territoire,
- aux dispositifs dédiés à l'innovation sociale territoriale,
- aux impacts mesurés au titre des actions individuelles ou collectives développées.

## 5. Une base de projets et des paroles d'acteurs qui donnent une vision plurielle de l'innovation au sein des QPV

### 5.1. Données de cadrage concernant la base de projets

#### 5.1.1. Répartition territoriale des projets identifiés au plan national

La répartition territoriale des projets au sein de la base de projets (cf. carte et tableau ci-dessous) montre le poids prédominant des grandes métropoles et des grandes régions du zonage de la géographie prioritaire (Ile-de-France, Hauts-de-France, PACA, Rhône-Alpes). L'Île-de-France et plus précisément le département de la Seine-Saint-Denis sont particulièrement représentés, à l'inverse des agglomérations de taille moyenne.



Localisation des projets	Nb de projets	Poids dans la base de données	Poids Région (Nb QPV) / National
Ile-de-France	36	39%	21%
Auvergne - Rhône-Alpes	7	8%	10%
Haut-de-France	7	8%	15%
Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes	6	6%	6%
Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon	6	6%	8%
Bretagne	5	5%	2%
PACA	5	5%	10%
Grand Est	4	4%	9%
Pays de la Loire	2	2%	4%
Bourgogne-Franche-Comté	1	1%	5%
Normandie	1	1%	5%
National	14	15%	

Cartographie de la base de projets d'innovation identifiés dans la base de données

Au-delà du fait que les régions faisant l'objet des plus fortes concentrations territoriales en QPV soient les plus représentées, il est important de noter que les méthodes de capitalisation, la nature des modes de repérage en Région, les différences de taux de retour d'une Région à l'autre au titre de notre enquête, font que **la base de données ne saurait refléter une représentation fidèle de la répartition territoriale de l'innovation dans les QPV.**

A ce titre, la base de projets constituée devra continuer à être enrichie et diffusée auprès des différentes parties prenantes de la politique de la ville (CRDSU notamment) et des autres acteurs de l'appui à l'innovation notamment.

En miroir de la forte représentation des principales métropoles et régions urbaines dans notre base de données, apparaît la sous-représentation des villes moyennes. Hormis quelques exemples, les nouveaux territoires de la politique de la ville n'y sont pas représentés. Là encore, les méthodes de capitalisation peuvent être en cause.

Différentes remarques peuvent toutefois être faites au croisement des entretiens réalisés et des projets étudiés concernant la prédominance des métropoles dans notre échantillon :

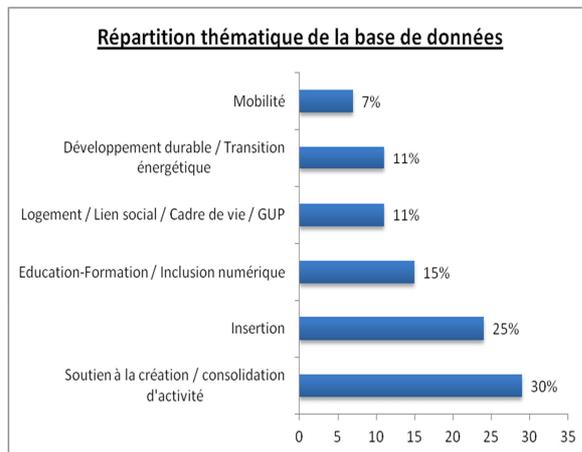
- D'une part, l'environnement de métropoles dynamiques offre un écosystème et des ressources favorables à l'émergence et au développement de l'innovation : proximité d'un réseau de transport permettant de relier le territoire aux pôles régionaux et internationaux, taille du marché de la demande, concentration de talents, proximité d'un réseau de compétences et de savoirs, accès facilité à des ressources (financières, humaines, ou matérielles), proximité d'équipements dédiés à la recherche et l'innovation. Pour ne citer que cet exemple, les débouchés et clients potentiels pour des services tels que ceux délivrés par Novaedia (cf. fiche annexée) sont nettement supérieur en Plaine Saint Denis (présence de nombreuses grandes entreprises à proximité, consommatrices des services de traiteurs, de portage de repas, etc.) que ce qu'ils pourraient être sur des territoires de villes petites ou moyennes ou au sein de bassins sinistrés économiquement.
- D'autre part, les moyens d'ingénierie territoriale ainsi que la densité du tissu associatif et des structures de l'économie sociale et solidaire y sont plus élevés.
- Enfin, il s'agit de territoires bénéficiant d'une forte antériorité de la politique de la ville en leur sein et *de facto* de la concentration de dispositifs de soutien dédiés (en matière d'expertise ou de financement). A ce titre, et sans réduire les formes d'innovation identifiées à celles qui ont été accompagnées par les dispositifs issus de la politique de la ville, ce biais d'explication est à prendre en compte (cf. par exemple la localisation des implantations de l'ADIE à 80% en QPV).

### 5.1.2. Répartition thématique des projets de la base

Les projets qui figurent dans la base de données ont été classifiés selon les six thématiques figurant reportées dans le graphe ci-contre.

Au regard de la forte diversité des cas identifiés, cette typologie s'est organisée non pas selon une logique de secteurs d'activité, mais plutôt au regard des enjeux centraux qui étaient les leurs.

Par la définition même de notre champ d'étude (des initiatives créatrices d'emploi et d'activité par et pour les QPV), les projets ayant pour priorité l'insertion professionnelle et le soutien à la création et à la consolidation d'activité représentent plus de la moitié des innovations recensées.



Nous reprenons dans les lignes qui suivent sur ce que recouvrent ces catégories et évoquons succinctement des illustrations en la matière.

## 5.2. Des innovations dont les effets bénéficient aux acteurs économiques, aux habitants et aux territoires.

### 5.2.1. Innover pour faciliter l'installation et le développement des activités économiques dans les quartiers

#### 5.2.1.1. DE NOUVEAUX LIEUX HYBRIDES POUR L'ACCUEIL ET LE DEVELOPPEMENT D'ENTREPRISES ET D'ACTIVITES

Les exemples de lieux d'accueil, d'accompagnement et d'appui à l'innovation qui se sont développés en QPV sont désormais nombreux et peuvent être distingués selon différentes catégories.

#### Des lieux généralistes d'hébergements et/ou d'appui au développement d'activités

Concernant ce type de lieux d'accueil et d'accompagnement, le cas du centre d'affaire du quartier de Sevran a fait l'objet d'une fiche d'analyse approfondie (cf. annexe) et d'un encadré de synthèse (partie 5.1 du présent rapport). On peut ajouter à de tels cas des espaces existants comme Work&Co ou encore le projet du pôle d'innovation sociale de la Buttinière de Bordeaux Rive Droite.

De telles démarches **innovent par leur offre de service** et par le croisement qu'elles opèrent de (i) solutions immobilières et d'équipement, (ii) d'offre de services dédiés et (iii) de formes d'accompagnement de proximité qui répondent aux constats répétés :

- de pénurie de locaux adaptés aux besoins d'entrepreneurs de quartiers (adaptés en termes de surface, d'équipement, de coût et de localisation au plus près de leurs marchés pour certains)
- d'un manque d'accompagnement dans les phases post-crédation d'entreprise au moment où les taux de sinistralité (à 2 ou 3 ans) augmentent.

#### **WORK&CO**

- **Localisation** : Dunkerque
- **Périmètre d'action** : métropolitain
- **Objet** : tiers-lieu à destination des startups, petites entreprises et indépendants à la recherche de solutions souples et bon marché. Des services ont été développés avec Coffee&Co et Kids&Co, espace pour les repas et service de micro- crèche.
- En activité.

#### **POLE D'INNOVATION DE LA BUTTINIERE**

- **Localisation** : Cenon, site de la Buttinière (Bordeaux Rive Droite)
- **Périmètre d'action** : métropolitain
- **Objet** : le projet co-construit avec les acteurs locaux offrira des espaces de travail privatisés ou partagés, un espace d'accueil et d'information, de nouveaux services, (conciergerie de territoire) ainsi que des espaces de production et de collaboration pour répondre aux besoins des salariés du lieu, mais également des usagers du parc-relais attenant et des habitants. De nouveaux modes d'accompagnement individuel et collectif y seront développés pour les créateurs et jeunes entrepreneurs (label « centre d'affaire de quartier », présence d'une coopérative d'activité et d'emploi).
- Livraison : 2017

Leur innovation réside également dans les partenariats opérationnels réunis : dans les cas de la Buttinière comme dans celui de Sevrans, c'est l'implication d'un bailleur (Domofrance à Cenon et 3F à Sevrans) et des collectivités (au travers notamment de leur service politique de la ville) qui ont permis de viabiliser ces solutions intégrées à des coûts supportables pour les usagers et pour la collectivité.

- **Des lieux d'hébergements et d'appui au développement d'activités spécialisés par secteurs d'activité**

Les espaces relevant de cette catégorie ont pour particularité d'être spécialisés (entièrement ou pour partie) dans des secteurs d'activité précis.

Nous prenons pour exemple ci-dessous les cas du textile et de la fabrication numérique, sachant que des exemples existent également dans pour la filière numérique (Silicon Banlieue) ou pour la création et l'édition musicale (Cursive Boutaric, Paris-Mix).

L'intérêt et l'originalité de ces lieux résident à la fois dans les espaces et les formes d'accompagnement offertes (aide au prototypage de produits, conseil en création et gestion d'entreprise), mais aussi dans les relations et les synergies qu'ils tâchent de créer selon une logique de filière entre leurs propres hébergés, mais plus largement, avec d'autres acteurs de la filière métropolitaine.

#### **STUDIOBJET**

- **Localisation** : Strasbourg, quartier du Neuhof
- **Objet** : StudiObjet est un incubateur technique offrant un soutien tout au long de leur parcours aux créateurs d'entreprise.

Y sont proposés un espace technique, un espace de coworking / FabLab et un parcours de formation. Visant les habitants de son quartier d'implantation, il constitue également un outil de lutte contre la précarité. Depuis 2015, StudiObjet mène une action spécifique et accompagne une centaine de femmes issues des QPV, via un FabLab spécialisé dans la filière de production textile.

#### **ART3FACT LAB**

- **Localisation** : Dax
- **Objet** : Art3fact Lab est un FabLab, atelier de fabrication numérique, collaboratif, hébergé par la pépinière d'entreprises Pulséo. Il est ouvert à tout type de public : entreprises, universitaires, publics scolaires, etc. Centré sur la recherche et le développement de technologies innovantes, il propose des formations, des ateliers pratiques, des services de prototypage et de modélisation.

- **Des lieux qui font le pari d'un fonctionnement en écosystème**

Qu'ils soient généralistes ou spécialisés par filière, ces nouveaux lieux qui intègrent offre d'hébergement, équipements, services et accompagnement des entrepreneurs ont pour ambition d'être des lieux de coopération interne (entre leurs propres usagers) et externe (avec les acteurs de l'écosystème élargi). L'incubateur Bond'Innov constitue une illustration de ce type de fonctionnement en écosystème.

#### **BOND'INNOV**

- **Localisation** : Seine Saint-Denis
- **Objet** : Bond'Innov est un incubateur de projets innovants destiné à soutenir l'innovation à fort impact économique et sociétal

Bond'Innov se caractérise par un fonctionnement en écosystème à travers l'animation d'une communauté et la mise en place d'un réseau privilégié avec les pays du Sud. Il s'agit d'un incubateur de projets innovants sélectionnés via des appels à projet. Outre des locaux, Bond'Innov fournit également un accompagnement des parcours entrepreneuriaux (suivi personnalisé des projets, aide juridique, comptable, marketing, etc.). Les projets incubés recoupent principalement quatre thématiques : les échanges Nord-Sud, les biotechnologies, l'ESS et l'environnement.

Le mode de conception du site de la Buttinière est également emblématique, puisque ses promoteurs ont souhaité, pour penser la programmation et l'animation de leur lieu, recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage externe pour susciter une mise en mouvement des acteurs de l'écosystème économique au sens large (acteurs de l'accompagnement à la création, grandes entreprises, acteurs de l'ESS, collectivité territoriale, aménageurs, bailleurs, financeurs tels que la Caisse des Dépôts, structures de proximité des quartiers).

Concrètement, la démarche a permis de coproduire les objectifs opérationnels, l'offre de service, la programmation urbaine et la feuille de route de la mobilisation des acteurs entre le moment de la conception et celui de la livraison des lieux.



#### **Organiser la co-construction des lieux d'appui à l'innovation selon une logique de maîtrise d'usage.**

Penser le développement de lieux d'accueil et d'animation économique selon une logique de l'offre est courant et problématique dans la mesure où les équipements et services ainsi produits peinent dans de nombreux cas à trouver leur public et à s'ancrent réellement dans la réalité socio-économique des quartiers.

Notre proposition consiste au contraire à aller vers une méthode de co-construction faisant une large place aux futurs usagers de ces lieux, ainsi qu'aux acteurs qui en seront les partenaires (entreprises, financeurs). L'objectif est non seulement d'adapter l'offre aux besoins manifestés suivant une approche rationnelle des moyens à mettre en œuvre, mais aussi de connecter dès son élaboration de tels lieux aux acteurs de son écosystème.

### 5.2.1.2. DE NOUVELLES SOLUTIONS DE CONSTRUCTION POUR L'IMMOBILIER D'ENTREPRISES

En la matière, nous faisons référence à un cas particulier, celui de l'entreprise Cystaim qui offre des solutions d'immobilier d'entreprise à bas coûts sur la base de construction modulaire (cf. encadré).

Il s'agit dans ce cas d'une innovation de produit particulièrement adaptée à la problématique des QPV : la solution proposée – que l'on peut qualifier de frugale - s'appuie sur des modes de conception des espaces d'activité économes en matériaux et reposant sur des procédés constructifs peu onéreux. L'ensemble permet des tarifs accessibles à des entrepreneurs (commercialisation de locaux à environ 1 100 € du mètre carré) qui, même si leur activité se développe, disposent de capacités d'investissement limitées.

#### CYSTAIM

- **Localisation** : siège social à Villiers Le Bel
- **Périmètre d'action** : national
- **Objet** : Cystaim est une solution d'immobilier d'affaire à bas prix, misant sur le principe de construction modulaire qui permet la mise à disposition de professionnels de bureaux et locaux d'activités polyvalents à bas coûts.  
Sa dimension durable provient de la rationalisation permise par la standardisation des modules à structures métalliques.

L'innovation développée ne réside toutefois pas seulement dans son caractère « low cost » puisque le niveau de prestation offert intègre par ailleurs une démarche écologique, avec la présence de panneaux photovoltaïques, d'une gestion efficace des eaux pluviales, de murs et toitures végétalisés. L'ensemble de ces éléments, outre sa contribution au développement durable contribue à réduire significativement les charges des copropriétaires.

### 5.2.2. Des innovations pour structurer des relations interentreprises porteuses de développement économique pour les entrepreneurs des quartiers et pour les quartiers eux-mêmes.

Certaines des initiatives repérées dans cette étude visent centralement l'approfondissement des partenariats économiques entre les entrepreneurs des quartiers et leur écosystème élargi.

De telles initiatives répondent à un enjeu relevé par nos interlocuteurs en entretien : celui de l'enfermement relatif des démarches de création d'entreprise dans leur périmètre initial, qu'il soit géographique ou relationnel. Le manque de réseaux d'affaires, la difficulté à se projeter hors d'un marché micro local ont été relevés comme des risques pour nombre d'entrepreneurs des quartiers (nous renvoyons notamment aux entretiens réalisés avec des réseaux d'appui à la création d'entreprises ou à des entrepreneurs directement).

Les démarches dont il est question dans cette partie concernent aussi bien des démarches de structuration des acteurs économiques par filière (cas de la Goutte d'Or) que des démarches de facilitation de l'accès aux grands comptes pour les entrepreneurs des quartiers.

### 5.2.2.1. DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES FILIERES D'ACTIVITES

La structuration d'acteurs selon une logique de filière d'activité n'a rien d'innovant en soi. Elle le devient d'avantage lorsqu'il s'agit de l'appliquer à des territoires tels que les quartiers prioritaires dont l'image souffre de représentations au titre desquelles on les cantonne à l'accueil de commerces de proximité ou à l'accueil d'entreprises sur la base d'incitations fiscales et financières.

La structuration de filières sur la base d'activités existantes ou à fort potentiel au sein des quartiers présente de ce point de vue plusieurs intérêts :

- structurer des collectifs d'acteurs économiques avec ce que cela suppose de renforcement de leurs capacités en matière de négociation (achats groupés), d'investissements et d'économie d'échelle (équipements partagés), de formation et d'innovation induites (formations mutualisées, innovation au croisement de plusieurs savoir-faire réunis dans le collectif constitué),
- faire évoluer l'image des quartiers et l'image individuelle et collective des entrepreneurs réunis : de ce point de vue de telles démarches collectives rendent possibles des démarches de marketing des collectifs créés et du territoire dans son ensemble,
- faciliter l'ouverture des collectifs créés à d'autres acteurs de leur environnement métropolitain grâce aux capacités et à la visibilité ainsi acquises.

#### LA FILIERE TEXTILE DE LA GOUTTE D'OR

- **Localisation** : quartier de la goutte d'or, Paris, 18<sup>ème</sup> arrondissement.
- **Périmètre** : structuration d'une filière locale (quartier de la Goutte d'Or) articulée à des partenaires économiques métropolitains.
- **Objet** : la Mairie de Paris a entrepris une démarche de structuration d'une filière textile sur la base d'un tissu de micro-entrepreneurs d'origine ou de nationalité étrangère, qui exerçaient le plus souvent leur activité de façon informelle.
  - Des actions de formation à la gestion d'entreprises et de savoir de bases appliqués à leurs métiers (calcul permettant de réaliser des patrons pour les vêtements créés, etc.) ont été mises en œuvre individuellement auprès des entrepreneurs.
  - Dans le prolongement de ces actions, un travail de structuration à plusieurs niveaux a été entrepris :
    - structuration collective des entrepreneurs du quartier au sein d'une coopérative
    - structuration de lien avec des partenaires de l'environnement (fournisseurs, créateurs, réseaux de distribution)
    - opérations de marketing territorial de la démarche au niveau du quartier avec des opérations d'animation commerciales (signalétique dédiée, journées portes ouvertes...)

- La filière textile constitue de fait un support privilégié pour la valorisation de savoir-faire d'entrepreneurs des quartiers (cf. Studi Objet, ou encore la démarche désormais éteinte de « Profession Mode Marseille », ancienne grappe d'entreprises qui travaillait en lien avec les quartiers de Marseille, notamment sur l'employabilité des femmes).
- Les démarches de regroupements par filières sont toutefois loin de se limiter au textile et des exemples peuvent être trouvés dans les filières créatives (cf. les études de cas de la Coursive Boutaric, d'Art3Fact Lab mentionnés précédemment) ou numériques (Silicon Banlieue par exemple)

### SILICON BANLIEUE

- **Localisation** : Argenteuil, quartier Val d'Argent Sud,
- **Périmètre** : intercommunal
- **Objet** : lieu essaimé par Silicon Sentier consistant en une offre de :
  - coworking pour des entrepreneurs du numérique (open space, salle de réunion)
  - accompagnement professionnel pour les jeunes du territoire (compétences numériques notamment) au travers du programme « Hello World »
  - ateliers gratuits sur les sujets et outils du numérique
  - espaces et services pour les professionnels (location de salles de réunion, événements professionnels, animation d'ateliers).

De telles solutions ne constituent pas des solutions miracles au regard de leurs facteurs clés de succès (accès à un marché suffisant, masse critique d'entrepreneurs, besoin d'un minimum d'attractivité de la localisation, etc.). Leur transposabilité pose de fait question au regard de tels facteurs et les QPV qui se trouvent dans des ensembles métropolitains dynamiques, garants d'une densité d'acteurs et d'interaction sont à l'évidence favorisés.

Il ressort toutefois des entretiens menés avec certains de leurs animateurs (Goutte d'Or, Art3Fact) que de telles démarches peuvent être envisagées sur beaucoup de quartiers à partir du moment où elles se fondent non pas sur une approche dogmatique des filières porteuses, mais sur une approche qui allie une connaissance fine du tissu économique local et des capacités d'animation et de présence auprès des acteurs économiques. A ce titre, la participation des services de développement économiques des collectivités territoriales au côté des services de développement urbain est apparue comme un facteur clé de réussite.

#### 5.2.2.2. FACILITER L'ACCES DES ENTREPRENEURS ISSUS DES QUARTIERS AUX MARCHES DES GRANDES ENTREPRISES

Une autre forme de développement de partenariats économiques renvoie à l'intégration d'entrepreneurs issus des quartiers dans des relations de sous-traitance avec des grandes entreprises de leur environnement (pour plus de précision, voir l'étude de cas en annexe).

### AGENCE POUR LA DIVERSITE ENTREPRENEURIALE (ADIVE)

- **Localisation** : siège social à Villiers Le Bel
- **Périmètre de déploiement** : national
- **Objet** : face au constat d'entrepreneurs des quartiers peinant à élargir leurs marchés au-delà de leur sphère locale, l'Agence pour la diversité entrepreneuriale, a structuré un partenariat avec les grandes entreprises, autour de la mise en relation des responsables-achats des grandes entreprises avec les entrepreneurs des quartiers, et de la formation à la réponse de ces entrepreneurs aux marchés ainsi ouverts. De nombreuses entreprises sont parties prenantes de la démarche.

L'action menée par l'ADIVE en termes d'aide au référencement de ces TPME dans les fichiers des grandes entreprises est une réponse nouvelle à un enjeu de taille pour les entrepreneurs des quartiers.

Il en va, comme le souligne le récent rapport de BPI France<sup>5</sup> de la capacité des entrepreneurs à développer leur chiffre d'affaire en élargissant leur écosystème - souvent très local.

<sup>5</sup> BPI France, Terra Nova, « Entreprendre dans les quartiers, les conditions de la réussite », 2016. [http://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/5467/41596/version/1/file/Bpifrance\\_Le\\_Lab\\_Entreprendre\\_dans\\_les\\_quartiers\\_septembre\\_2016.pdf](http://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/5467/41596/version/1/file/Bpifrance_Le_Lab_Entreprendre_dans_les_quartiers_septembre_2016.pdf)

### 5.2.3. Des innovations en réponse aux besoins sociaux des habitants...

De nombreux projets repérés comme innovants étaient orientés vers des finalités sociales, offrant des réponses à des besoins peu ou mal satisfaits par les réponses existantes. Qu'ils poursuivent des finalités d'insertion professionnelle, d'accès au système bancaire ou à des services de garde d'enfants, les projets tentent à leur manière, de développer des solutions nouvelles, mais aussi de réinventer des modèles économiques dans un domaine – le développement social – dont on voit qu'il n'échappe pas non plus à un fort développement du principe d'hybridation des ressources publics, privées et réciprocaires.

#### 5.2.3.1. DES SOLUTIONS RENOUVELEES POUR L'ACCES A L'EMPLOI

Le traitement de la base de projets constituée a révélé différentes solutions innovantes en matière de médiation vers l'emploi ciblant les habitants des QPV :

- Des services spécifiques de mise en relation de l'offre à la demande d'emploi pour les actifs des QPV.
- Les solutions identifiées à ce titre innovent soit par :
  - leur positionnement en tant qu'acteurs privés de la médiation (Mosaik RH et son positionnement de cabinet en ressources humaines spécialisé dans la promotion de la diversité),
  - soit par les modes de médiation utilisés : c'est le cas de JobiJoba à Toulouse (cf. encadré ci-dessous) ou de Nes&Cité en Région Lyonnaise. (cf. étude de cas en annexe et encadré synthétique en partie 5.1 du présent rapport).

#### **JOBIJOBA**

- Localisation : Toulouse
- **Porteur** : société privée « JobiJoba »
- **Objet** : plateforme numérique dédiée à l'emploi local, associant les entreprises et demandeurs d'emploi. Un travail est mené avec d'autres partenaires institutionnels (Pôle emploi, etc.), ou associatifs. Elle soutient des actions menées par le PLIE. La Métropole s'appuie sur l'entreprise JobiJoba pour animer la plateforme, qui agrège les offres. 11500 offres sont répertoriées sur le territoire.

Concernant les cas de JobiJoba et de Nes&Cité, il est intéressant de constater qu'un effort particulier a été produit pour répondre à des obstacles majeurs en matière d'accès à l'emploi tels que :

- la complexité perçue des dispositifs de médiation emploi (multiplicité et parfois chevauchement des compétences des structures intervenantes),
- le caractère trop institutionnel des solutions proposées (logique de guichets administratifs) pour des actifs de QPV (notamment jeunes),
- le manque de contact direct avec les recruteurs,
- dans certains cas, l'éloignement géographiques des ressources pour l'accès à l'emploi.

Par les solutions qu'ils inventent (rencontres directes, mises en situation informelles et disruptives et actions de proximité pour Nes&Cité) ou par les outils intégrés et facilement accessibles qu'ils développent (JobiJoba), ces opérateurs viennent compléter le droit commun et, à ce titre, innover aux côtés du service publics de l'emploi.

### **Des formes d'insertion par le travail qui ne relèvent pas de l'insertion par l'activité économique**

A ce titre, les projets identifiés montrent des solutions d'insertion qui s'appuient sur le développement de services de proximité liant des modèles d'affaires innovants, une réponse à des besoins mal couverts sur le territoire et des opportunités économiques en proximité de QPV.

Figurent à ce titre des services comme la crèche d'insertion des « Lucioles », des services de traiteurs et restauration aux grandes entreprises tels que Novaedia (cf. étude de cas en annexe et encadré synthétique en partie 5.1 du présent rapport)

#### **Les lucioles**

- **Localisation** : Argenteuil
- **Porteur** : l'Institut d'Education et des Pratiques Citoyennes (IEPC)
- **Objet** : « Les Lucioles » repose sur un modèle qui lie la garde des enfants et l'accompagnement vers l'emploi des parents en difficulté sociale, et souvent en situation d'isolement. Parallèlement des actions de formation qualifiante dans les métiers de l'aide à la personne sont mises en place au titre des métiers de la crèche.

### **Des partenariats avec les entreprises qui se réinventent au travers de ces initiatives**

On le voit au travers de leurs politiques d'achat responsables (Novaedia), de leur participation active dans des cadres de recrutement informels –Job&Cité) ou de leur contribution active au titre de plateforme numérique dédiée à la médiation emploi, la relation à l'entreprise dans le domaine de l'insertion se réinvente. Une telle tendance trouve un prolongement dans un cas comme celui de Suez Environnement avec sa « Maison pour rebondir »

#### **Maison pour rebondir**

- **Localisation** : Bordeaux
- **Porteur** : Suez-Environnement
- **Objet** : la Maison pour rebondir est une structure qui œuvre en faveur de l'accès à l'emploi et soutient la création d'activité, grâce à un programme destiné à des porteurs de projet ayant besoin d'un accompagnement renforcé. 100 heures de formation sont ainsi dispensées par individus. Des entreprises créées ont été lauréates de concours au niveau national.

De telles actions illustrent des formes d'innovation qui se définissent non seulement par les services offerts, mais aussi par les acteurs qui y contribuent. A ce titre, la notion de responsabilité sociale des entreprises, voire de responsabilité territoriale des entreprises constitue clairement une piste d'innovation à creuser, en lien avec les acteurs publics et associatifs de l'emploi et de l'insertion.

### 5.2.3.2. DES SOLUTIONS NOUVELLES EN MATIERE D'EDUCATION ET DE L'INCLUSION NUMERIQUE DES HABITANTS

Outre les solutions en matière d'accès direct à l'emploi, de nombreux projets ont été développés dans les domaines de l'éducation et de l'inclusion numérique, en complément des solutions existantes telles que fournies par l'éducation nationale ou le tissu associatif (aide à la scolarité, soutien scolaire).

Pour ce qui est de l'éducation, hors numérique, les initiatives repérées s'appuient sur des partenariats impliquant de multiples entreprises ou professionnels en entreprises (exemple de « Passeport Avenir » qui organise l'orientation de jeunes diplômés des QPV en mobilisant les intervenants de 27 entreprises partenaires ou encore de la Yump Academy).

Comme nous l'avons relevé dans la partie précédente, l'appel au mécénat d'entreprise est non seulement une garantie de frugalité en termes de dépense publique, mais aussi la garantie d'un lien direct avec le monde de l'entreprise pour des jeunes qui, le plus souvent, n'en ont aucune expérience.

Concernant l'inclusion et l'éducation au numérique, nombre de projets ont vu le jour. Ceux-ci visent prioritairement les résidents des QPV jeunes avec des programmes tels que Simplon.Co qui s'est désormais diffusé nationalement (cf. fiche (cf. étude de cas en annexe et encadré synthétique en partie 5.1 du présent rapport)

D'autres démarches ont été lancées, telles que la fortement médiatisées « Ecole 42 » lancée par le fondateur de la société Free, Xavier Niel (cf. encadré ci-dessous).

#### Ecole 42

- **Localisation** : Paris, 19ème arrondissement.
- **Objet** : Les 2 établissements Ecole 42 font partie de l'association à but non lucratif dont Xavier Niel est le président.

Les modalités pédagogiques sont atypiques : ni cours magistraux, ni travaux dirigés, le principe est celui de l'organisation en « clusters » selon une logique d'apprentissage de pair à pair. L'équipe pédagogique ne faisant « que » soumettre des projets à réaliser aux étudiants. L'établissement est ouvert en permanence tous les jours de la semaine. La formation dure de 2 à 5 ans, mais n'est pas agréée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Le modèle économique repose sur l'investissement initial de Xavier Niel avec un retour sur un investissement attendu par le versement de taxes d'apprentissages des entreprises créées par les étudiants de l'école.

De tels exemples ne doivent toutefois pas éclipser d'autres actions d'impulsion publiques et/ou associatives. L'exemple de R2K (cf. encadré ci-dessous) illustrant des initiatives locales, coproduites par des collectifs d'acteurs (associatifs, publics) au sein d'une SCIC.

#### R2K

- **Localisation** : Paris, 19ème arrondissement.
- **Objet** : sous statut de SCIC, R2K développe des actions pour l'accès des populations des QPV aux nouvelles technologies. Elle s'appuie pour cela sur un espace public numérique, un centre de formation, une unité d'accompagnement, une ferme pédagogique. Récemment, R2K a eu 2 de ses formations labellisées "Grande Ecole du Numérique".

L'entrée « filière » se situe ici en amont de l'accès à l'emploi à proprement parler, même si le portage de certaines initiatives par des entreprises assure une continuité possible de l'école à l'entreprise (cas de l'Ecole 42).



A la fois, support attractif d'apprentissage et gisement d'emploi pérenne, la filière numérique constitue à l'évidence un axe privilégié de travail pour les questions d'insertion et de formation au bénéfice des jeunes et adultes des banlieues.

## **5.2.4. Des innovations au service du développement durable des territoires.**

### 5.2.4.1. DEVELOPPEMENT DURABLE ET TRANSITIONS ENERGETIQUES

Peu de projets ont été repérés dans les domaines des mobilités ou des activités liées à la transition énergétique ayant un impact positif sur l'emploi et l'activité dans les quartiers.

Parmi ceux-ci figurent les cas de Cystaim ou encore du réseau de retraitement des deux Rives (R3) dont l'étude de cas figure en annexe et dont un encadré synthétique figure en partie 5.1 du présent rapport.

Différentes hypothèses peuvent être émises quant à cette sous-représentation :

- Le système d'acteurs de la politique de la ville est jusqu'à présent peu orienté vers ces domaines d'action et les QPV ne sont pas nécessairement repérés comme des lieux d'expérimentation en la matière.
- Nombre de projets détectés n'ont pas été reportés dans la base de données n'ayant quasiment pas d'effets directs en matière d'emplois et d'activités dans la mesure où il s'agissait dans de nombreux cas de démarches de sensibilisation, d'éducation populaires, encore très en amont du développement d'activité et d'emploi dans ce secteur.

Pour autant, un tel champ d'innovation ne doit pas être ignoré dans le cadre de notre thématique d'étude, au regard des réelles perspectives qu'il représente.

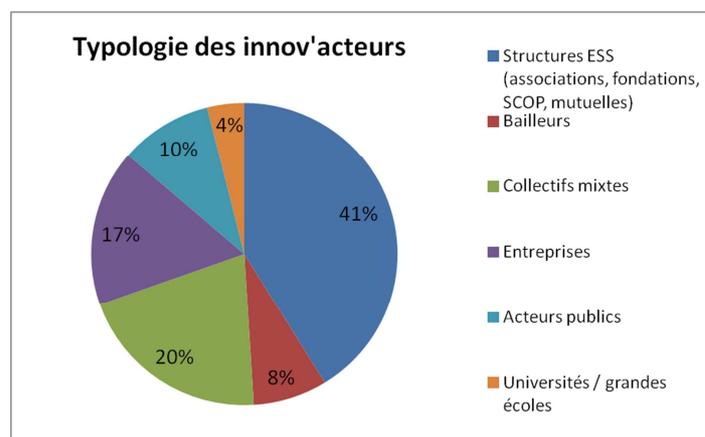
A la confluence des obligations réglementaires (loi Royal en matière de croissance verte) et de la montée en puissance d'acteurs économiques dans les domaines de la rénovation thermique, de l'économie circulaire, du développement des énergies renouvelables et des territoires intelligents ou agiles (smart city, etc.), les QPV constituent des terrains d'expérimentation et d'application prometteurs. Tout particulièrement, la mobilisation et les actions de bailleurs sociaux et les résultats de l'AMI lancé par l'ANRU au titre du Programme d'investissement d'Avenir « Ville durable et solidaire » seront intéressants à suivre.

## 5.3. Les innov'acteurs des QPV

### 5.3.1. Plusieurs familles d'acteurs représentées

Afin de dresser une typologie des acteurs porteurs des innovations, nous avons évité de retenir la seule entrée par le statut, laquelle dit souvent trop peu sur la nature des acteurs déclencheurs de ces innovations et des ressources mobilisées à ce titre. Pour contourner cet obstacle nous avons distingué les familles d'acteurs suivantes :

- les acteurs de l'ESS individuels ou regroupés en collectifs (hors SCIC : cf. supra) : y figurent les associations, les coopératives et les fondations,
- les entreprises à titre individuel ou collectif (cluster),
- les acteurs publics (dans la majorité des cas une collectivité territoriale).
- les bailleurs sociaux, organismes publics et entreprises sociales de l'habitat,
- les collectifs d'acteurs mixtes impliquant au moins deux des familles d'acteurs suivantes : entreprises, associations, collectivités territoriales, acteurs académiques. On peut y trouver des collectifs informels, des PTCE, des SCIC (même s'il s'agit également d'un acteur de l'ESS par son statut), des FabLabs gérés par un collectif d'acteurs.



En termes de répartition (cf. graphique ci-dessous), les projets innovants dans / pour les quartiers prioritaires sont majoritairement portés par des **acteurs de l'économie sociale et solidaire (hors SCIC)**.

Cette forte représentation est explicable par plusieurs facteurs : d'une part, la présence des acteurs de l'ESS y est historiquement importante au regard des problématiques sociales, économiques et

urbaines des QPV. En cela, leurs actions ont été alimentées par différents relais : politique de la ville, clauses d'insertion sur les marchés de l'ANRU, financement de fondations d'entreprises, etc.

D'autre part, les acteurs de l'ESS sont dans leur grande majorité des opérateurs de proximité qui agissent au plus près de leurs cibles, d'où le fait qu'ils soient massivement détectés au titre d'une étude sur l'innovation dans les QPV. Enfin, cette proportion importante s'explique aussi mécaniquement par la part réduite des acteurs de l'innovation technique et scientifique au sein de quartiers dont on a vu qu'ils étaient nettement sous dotés en la matière.

Par ailleurs, une part non négligeable de projets innovants au sein des quartiers prioritaires sont portés par des **collectifs mixtes**, impliquant associations, représentants de pouvoirs publics et entreprises. Ces collectifs peuvent être informels ou au contraire se structurer comme le sont les PTCE. Du point de vue juridique, les collectifs peuvent prendre la forme de SCIC<sup>6</sup> (au nombre de 12 dans notre base).

Un nombre significatif d'initiatives est en outre porté par **des entreprises à titre individuel ou collectif** ainsi qu'au titre de leurs **fondations** (catégorie « entreprises »).

<sup>6</sup> Afin de donner une vision de la diversité des acteurs de l'innovation, nous avons choisi de reporter les SCIC hors structures de l'ESS et de les agréger dans la catégorie « collectifs mixtes »).

Concernant les entreprises à titre individuels, il s'agit dans la plupart des cas d'entreprises locales ou d'entrepreneurs sociaux ayant choisi le statut d'entreprise privée (exemple de Voisins Malins).

Les grandes entreprises y interviennent au titre de leur RSE, via leurs fondations propres, comme Suez avec « La Maison pour rebondir » ou au travers d'actions conjointes telles que « 100 chances, 100 emplois ».

L'implication de PME / ETI est plus problématique au regard de leur manque de moyens financiers et humains pour parvenir à des modes d'appui structurés. Toutefois des cadres collectifs se développent à l'initiative de pouvoirs publics ou d'associations (FabLab, Marseille Solutions). A ce titre, les principes de l'initiative « Banlieue et Connect » de la BNP sont tout particulièrement intéressants à relever car même s'ils ne sont pas dédiés au soutien à l'innovation dans les QPV, ses principes pourraient être appliqués au sujet de cette étude (cf. encadré).

#### **Banlieue et Connect**

- **Localisation** : Quartiers prioritaires au plan national
- **Porteur** : BNP
- **Objet** : Banlieue & Connect est un dispositif de facilitation de l'implication des ETI en faveur des associations de leurs territoires.

La BNP offre une solution intégrée en réunissant des entreprises de taille intermédiaire qui sont ses clientes au sein de clubs locaux de mécènes. « clubs entreprises » et en identifiant des associations dont elle qualifie les besoins.

La décision d'accompagnement et le choix par les ETI des associations qu'elles accompagneront se fait lors de comités d'orientation locaux qui se tiennent de 2 à 3 fois par an. Le type de soutien apporté peut être de plusieurs ordres : subvention, don de matériel, bénévolat ou mécénat de compétence.

Niveau d'avancement : en cours de déploiement : 17 « clubs entreprises » visés en France pour fin 2016.

Du côté des **bailleurs**, un nombre restreint de projets a été repéré à ce stade, sachant que nombre d'initiatives sont menées avec d'autres acteurs, apparaissant dans la catégorie des acteurs « collectifs mixtes » (exemple du centre d'affaires de quartier de Sevran ou du pôle de la Buttinière à Cenon).

Notons toutefois que l'implication des bailleurs dans le domaine de l'innovation au service des QPV va croissante avec des exemples tels que les trophées de l'innovation sociale chez les Entreprises Sociales de l'Habitat ou au travers de la démarche expérimentale de plateformes inter bailleurs pour l'emploi, le développement économique et l'innovation lancées par l'USH.

#### **Trophées et fonds pour l'innovation sociale**

- **Périmètre** : national
- **Porteur** : réseau des entreprises sociales de l'habitat
- **Objet** : le fond d'innovation sociale vise à soutenir les projets d'insertion économique visant à réduire les inégalités dans l'emploi ; les projets de développement durable l'accès aux services de proximité, à la santé, l'éducation, la formation, notamment.
- Des rencontres annuelles sont organisées mettant en valeur des projets au sein du réseau des ESH, permettant ainsi des échanges de bonnes pratiques dans le réseau

#### **Plateformes inter bailleurs pour l'emploi et le développement économique**

- **Périmètre** : 2 territoires d'expérimentation : métropoles lyonnaises et bordelaises.
- **Porteur** : USH
- **Objet** : expérimenter sur 2 territoires métropolitains des plateformes de mutualisation et de co-conception de projets entre bailleurs, visant le développement de l'activité et de l'emploi au sein des QPV.
- **Niveau d'avancement** : en cours d'expérimentation / fin de la phase 1 de conception des plans d'actions.

## 5.3.2. Des entrepreneurs individuels aux collectifs informels : une notion d'innovateur à conjuguer au pluriel...

### 5.3.2.1. DES ENTREPRENEURS INDIVIDUELS

Comme l'a établi le rapport de BPI France susmentionné, l'entrepreneuriat dans les quartiers est une réalité plus diverse et complexe que certaines représentations ne le laisseraient entendre.

Les quartiers y sont décrits comme des gisements d'initiatives économiques, portées par des entrepreneurs qui échappent aux caricatures qui pourraient en être faites puisqu'ils sont majoritairement jeunes, diplômés et actifs lors de la création de leur entreprise (selon l'enquête de BPI France, 47% sont diplômés de l'enseignement supérieur, 69% sont salariés au moment de la création de leur entreprise).

Les parcours et profils de créateurs que nous avons rencontrés attestent de ce dynamisme, montrant des profils et des trajectoires diversifiés pour devenir les innovateurs qu'ils sont désormais. Nous reportons dans les lignes qui suivent deux portraits révélateurs de cette diversité.

#### **Youness Bourimech**

Youness Bourimech est un « serial-entrepreneur » autodidacte qui réside à Bondy, en Seine-Saint-Denis, là où il a grandi depuis ses 7 ans. Il y a créé sa première entreprise, « Be Clean », spécialisée dans l'entretien et le nettoyage industriel, avec son père et sa sœur, en 2001 alors qu'il n'avait que 21 ans. Cette prise d'initiative doit beaucoup à son environnement familial, marqué par une culture entrepreneuriale forte.

« Be Clean » s'étant développé rapidement, il a pu se consacrer à d'autres projets plus ambitieux et originaux. Depuis 2006, il a ainsi développé de nouvelles entreprises, investi de nouveaux champs d'activité et créé des emplois locaux. Fortement ancré à son territoire, il affirme vouloir être un vecteur de développement et de création de valeur pour la Seine-Saint-Denis. Cela l'a notamment amené à co-créer le club des entrepreneurs de la ville de Bondy.

Malgré des échecs (comme un projet de cave à vin dans le centre-ville de Bondy), Youness Bourimech est aujourd'hui à la tête de cinq entreprises, principalement dans le bâtiment et la restauration, et dirige une cinquantaine de salariés. Parmi ses réussites récentes, on trouve l'Atelier, seul restaurant d'affaires de la ville, qu'il prévoit déjà d'essaimer ailleurs au vu de sa réussite, et le projet d'immobilier d'entreprises **Cystaim**.

Sa réussite s'appuie avant tout sur des ressources présentes dans les quartiers (ressources humaines, ressources bancaires, pépinières, etc.). Un des facteurs clés de succès de son parcours ayant été l'accès à différents types de réseau : d'abord familial puis professionnels au travers des clubs d'entrepreneurs.

## **Steny Solitude**

Steny Solitude est né en Guadeloupe et a grandi aux Minguettes à Vénissieux. Il est diplômé de l'université de Technologie de Compiègne et a connu une expérience initiale dans une grande entreprise, qui lui a permis d'accumuler des compétences, mais aussi de lui révéler sa vocation entrepreneuriale.

Une première expérience de création d'entreprise en 2001 s'est soldée par un échec qu'il considère comme fondateur, au regard des enseignements qu'il en a retiré.

En 2008, il fonde Perfect Memory, startup qui commercialise dans le cloud une plateforme sémantique de gestion des données améliorant l'accessibilité et la qualité de référencement des offres de players web. Perfect Memory a été nommé « Top 10 Semantic Startup » à l'occasion du SemTech à San Francisco, a obtenu le « Finalist Award » pour la gestion du contenu lors de l'IBC 2013 et a rejoint le « Club Excellence » de la BPI en Septembre 2014.

Pour le lancement de Perfect Memory, il a su utiliser les ressources de l'environnement public et privé (plusieurs levées de fonds réussies, prêts participatifs, prêts BPI, dispositif Nacre). Il a toutefois dû quitter son territoire initial d'implantation pour déménager son activité en Auvergne où il a trouvé un écosystème et des politiques d'appui plus favorables.

Actuellement confronté à la difficulté à lever les fonds nécessaires à son développement, la question se pose d'une installation à l'étranger pour nourrir son développement.

Le projet n'est pas implanté en quartier prioritaire, et son porteur n'y réside pas. Originaire d'un quartier sensible, il témoigne toutefois des freins rencontrés (notamment l'aversion au risque de certains acteurs du financement ou de l'accompagnement vis-à-vis de profils d'entrepreneurs de quartiers considérés comme trop « atypiques »). Mais il témoigne également des capacités de disruptivité qui se sont aiguisées chez nombre de jeunes entrepreneurs de quartiers lors de parcours souvent plus complexes que pour le commun des créateurs.

### **Anne Charpy**

Après plusieurs années au Chili pour l'ONG Contigo et la création d'un syndicat de micro-entrepreneurs, Anne Charpy a travaillé pendant quinze ans au sein du Groupement d'intérêt public chargé de la rénovation urbaine à Grigny et Viry-Châtillon.

Faisant le constat que les projets de rénovation urbaine n'avaient que peu de portée s'ils n'étaient pas construits avec les habitants, Anne Charpy lance Voisin Malin en 2010, avec pour objectif de fournir des solutions de proximité à l'incompréhension, voire la méfiance des habitants des quartiers populaires à l'égard des institutions et des administrations.

Grâce à 74 000 euros de subventions publiques et à 40 000 euros de fondations d'entreprises, elle fonde sa structure qui a pour but de créer un réseau "d'habitants-leaders positifs".

Souhaitant parvenir à un modèle économique qui ne soit pas strictement dépendant de financements publics, Anne Charpy commercialise des prestations sur mesure à des entreprises comme La Poste et Veolia. Les Voisins malins les aident à gérer certains contentieux ou des situations bloquées dans les quartiers. Sa fondatrice projette de se déployer dans trois nouvelles villes l'année prochaine, puis vise un essaimage national.

L'extension de la couverture territoriale de Voisins Malins est en court vers de nouvelles communes et de nouveaux quartiers populaires.

Ces exemples ne sauraient résumer la multitude des cas de figure existants, mais ils donnent à voir des talents des parcours d'innovateurs dont les enseignements méritent d'être pris en compte pour faire évoluer les politiques publiques qui leurs sont destinées.

Nous y reviendrons de façon plus détaillée dans notre analyse des études de cas (partie III de ce rapport), mais ces parcours d'innovateurs permettent de dégager des enseignements et pistes d'amélioration communs.

Sans empiéter sur le chapitre à venir, quelques enseignements et pistes de réflexions nous semblent d'ores et déjà pouvoir être relevés au croisement des témoignages de ces créateurs et d'entretiens réalisés avec d'autres entrepreneurs (notamment Alain Dolium<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Alain Dolium est à la fois entrepreneur de la filière numérique, homme politique et acteur associatif engagé pour les quartiers et la promotion de leurs talents au travers d'associations telles que « Talents O Pluriel » ou de programmes tels que « Leaders Emergents ».



Principes mis en avant pour faciliter les parcours d'innovateurs individuels :

- Reconnaître le **droit à l'échec** dans un écosystème d'accompagnement et de financement perçu comme ayant une réelle aversion à cet égard, et ce, alors même que la plupart des créateurs rencontrés considère qu'il s'est agi d'une étape essentielle de leur réussite,
- Accroître les **capacités de prise de risque** vis-à-vis de profils d'entrepreneurs issus des quartiers qui ne présentent pas d'emblée toutes les garanties en termes d'insertion dans les écosystèmes numériques, de qualification ou de ressources financières.
- Reconnaître et valoriser la **diversité des profils et des parcours d'entrepreneurs** de façon à susciter des vocations et à lever des réflexes d'autocensures que certains habitants peuvent avoir.

### 5.3.2.2. ...DES INNOVATIONS QUI PROVIENNENT AUSSI D'ACTEURS COLLECTIFS

Au regard des porteurs d'innovation repérés au fil de notre étude, il apparaît que, si elle figure en bonne place, l'idée d'un innovateur entrepreneur (entrepreneur classique ou entrepreneur « social ») est toutefois réductrice de la réalité des porteurs de l'innovation.

L'innovation au sein des QPV est aussi le fruit de processus collectifs qui donnent à voir différentes combinaisons de familles d'acteurs, (associatifs, publics / associatifs, publics / privés, associatifs / privés).

Pour plusieurs des exemples repérés, les innovations constatées ont été produites, puis consolidées dans des cadres collectifs :

- **formels** : R2K présenté dans les pages précédentes est une SCIC, alors que le Pôle de la Buttinière a été initié par le collectif d'acteurs réunis au sein du GIP Grand Projet de Ville pour ne citer que ces exemples.
- **ou informels** avec, pour exemple des collectifs citoyens tels le Groupement National d'initiative citoyenne (GNIAC) et Bleu Blanc Zèbre (BBZ) avec le Pôle citoyen pour l'emploi (cf. encadré ci-dessous)

#### **Pôle citoyen pour l'emploi**

- **Périmètre** : Seine Saint Denis
- **Porteur** : réseaux GNIAC et BBZ

**Objet** : en complément de l'action du service public de l'emploi et en lien avec les élus locaux, #BBZ et GNIAC proposent une mobilisation coordonnée d'acteurs de la société civile (associations, entrepreneurs, entreprises, réseaux...) engagés dans la lutte pour l'emploi.

L'action du PCPE repose sur cinq axes :

- rapprochement offres-demandes d'emplois (constitution d'un vivier d'emplois, recherche et accompagnement des chercheurs d'emploi),
- promotion de l'apprentissage (recherche de contrats pour les jeunes du 93 ayant obtenu une entrée en formation en alternance à la rentrée 2015 mais qui n'ont pas trouvé leur contrat en entreprise).
- fondation territoriale citoyenne complémentaire aux financements de projets
- développement d'une plateforme numérique d'information d'échange entre les acteurs
- création d'activités et nouvelles formes d'emploi.

## 5.4. Les QPV, territoires d'innovation actuels et en devenir

Des éléments qui viennent d'être présentés, on retire que les quartiers sont bel et bien **des lieux foisonnant d'innovations, qu'elles soient à finalités sociales ou économiques.**

Les talents entrepreneuriaux qui s'y expriment témoignent de profils et de parcours diversifiés qu'il s'agit - nous y reviendrons au titre de la partie réservée aux études de cas – de savoir détecter, accompagner et garder, dans le cas où les difficultés qu'ils rencontrent pour le développement de leurs projets les amènent à vouloir quitter le territoire national.

Au-delà des projets ponctuels, on relève également que de nouveaux modèles d'action s'inventent au sein de ces quartiers par hybridation de différents types de ressources publiques, marchandes ou encore réciprocatrices, comme on l'a vu à plusieurs reprises avec l'implication d'entreprises ou de bailleurs notamment.

- ressources marchandes : obtenues à travers l'échange de biens et services,
- ressources publiques : principalement avec des appuis financiers ou matériels au démarrage des activités
- ressources réciprocatrices, relevant de formes de bénévolat individuel et sur des formes de mécénat de compétences provenant de différentes organisations, au titre de leur engagement sociétal.

Il ressort de ce constat qu'en plus des impacts directs et externalités générés en matière de développement de l'activité et de l'emploi, ce sont bel et bien de nouvelles ressources et capacités d'actions territoriales qui émergent des cas repérés : conception de lieux dédiés à l'innovation, structuration d'écosystèmes en la matière, accroissement de l'implication des entreprises au travers de ce qui apparaît non seulement comme une responsabilité sociale, mais aussi comme une responsabilité territoriale des entreprises.

Le portrait ainsi dressé fait apparaître les quartiers prioritaires comme des territoires d'innovation actuels, mais aussi comme des territoires en devenir.

La question se pose donc de savoir où en sont les politiques publiques et les dispositifs de soutien vis-à-vis de leurs capacités à prendre en compte, à soutenir et à amplifier ces dynamiques et les potentialités qu'elles donnent à voir.

## 6. État des lieux des ressources en matière d'appui à l'innovation dans les QPV : un écosystème en cours de structuration ?

Le présent chapitre a pour objectif de dresser un état des lieux des dispositifs d'incitation, d'accompagnement et d'amplification de l'innovation dans les QPV. A ce titre, nous reviendrons sur des éléments saillants du fonctionnement actuel des dispositifs, qui ne font globalement pas système à l'échelle des QPV (paragraphe 6.1). Nous nuancerons toutefois ce constat au regard d'évolutions significatives qui sont à l'œuvre (6.2), lesquelles dénotent d'une intégration et d'une territorialisation croissante des dispositifs à l'échelle des quartiers prioritaires.

### 6.1. Un fonctionnement actuel qui ne fait pas système

#### 6.1.1. Les acteurs du soutien à l'innovation peu connectés aux territoires des QPV et à leurs porteurs de projets

Nous revenons dans les lignes qui suivent sur le fonctionnement des acteurs de l'innovation à finalité économique, puis sur les acteurs de soutien de l'innovation sociale.

##### 6.1.1.1. LES ACTEURS DE L'INNOVATION A FINALITE ECONOMIQUE

Pour de nombreux opérateurs de l'innovation « classique » (innovation à finalité économique, orientés R&D), tels que la BPI, les Agences Régionales de l'Innovation, des incubateurs, mais aussi les services des collectivités territoriales en charge de ces questions, la maille territoriale des QPV ne constitue pas un espace d'analyse ou d'action spécifique.

Leurs logiques d'action impliquent notamment que :

- Structurellement peu d'actions explicites soient dédiées à l'accompagnement de l'innovation par et pour les QPV. Nous y reviendrons, cette tendance évolue depuis 2015 et la nouvelle génération de la politique de la ville dans le prolongement de laquelle des orientations ont été données pour un surcroît de territorialisation des dispositifs d'appui à la création d'activité notamment.
- Pour bon nombre de dispositifs de financements, lorsque des entrepreneurs issus de QPV sont accompagnés, ils ne sont pas identifiés comme tels et qu'à ce titre, ils sont accompagnés indistinctement des autres.
- Les solutions d'hébergement actuelles ne prennent pas nécessairement en compte les besoins de spécification que nécessitent les porteurs de projets et innovateurs des quartiers.
- Les lieux dédiés à l'innovation au sein de territoires urbains défavorisés fonctionnent dans bien des cas de façon hermétique vis-à-vis de leur environnement socio-économique direct (cf. encadré ci-dessous).
- En effet, de telles opérations **sont davantage conçues comme des actions d'aménagement du territoire** et n'interrogent pas nécessairement les pratiques, méthodes et ressources des acteurs qui s'y installent.

### **Quelles externalités positives territoriales pour les lieux dédiés à l'innovation technologique implantés en QPV ?**

*L'installation d'incubateurs dédiés au numérique en QPV (Ex. de certains des incubateurs de Paris&Co) ou encore l'installation d'écosystèmes de l'innovation d'Euratechnologies ou de Plaine Image au sein des quartiers sensibles de la Métropole Européenne de Lille constituent des gestes forts en matière d'aménagement du territoire, de diversification des fonctions au sein de ces quartiers et de signal envoyé aux habitants, acteurs et investisseurs.*

*Toutefois, l'évaluation des externalités positives de telles implantations en termes d'emplois et d'activité au profit des habitants demeure une question récurrente.*

*En effet, dans de tels cas, l'enjeu central des responsables de ces incubateurs consiste à attirer et à garder des talents et des entrepreneurs hors des lieux de concentration usuels des ressources pour l'innovation (c entres-villes ou sites dédiés). Le défi d'une ouverture accrue à leur environnement socio-économique n'est donc pas mince et le développement d'une responsabilité territoriale de telles organisations pose de fait question.*

*Des démarches existent pourtant à l'initiative de ces dispositifs qui renvoient par exemple à :*

- *la sensibilisation et la mobilisation des talents locaux : cf. à ce titre la formation de jeunes des quartiers (Microsoft et IBM au sein d'Euratechnologies) ou encore le programme de sensibilisation des jeunes collégiens « option start-up » mené par la ville de Paris, Paris&Co et l'Education nationale*
- *le développement de dispositifs dédiés à l'émergence d'innovations sociétales en faveur des quartiers : cas du labo sociétal porté par Centrale Marseille au sein de la technopole de Château Gombert (dont la fiche figure en annexe, avec une description rapide de celle-ci en partie 5.1 de ce rapport).*

*De telles actions seraient clairement à développer et à amplifier pour accroître les externalités positives générées par ces lieux, que ce soit en termes :*

- *de formation ou d'accès à l'emploi des talents des quartiers,*
- *ou encore d'appui aux démarches de création et d'innovation dont les résidents de ces territoires peuvent être porteurs (mécénat de compétence, mis à disposition de locaux ou d'équipements, etc.).*

#### **6.1.1.7. LES ACTEURS DE L'APPUI A L'INNOVATION SOCIALE**

Le constat est peu ou prou similaire pour les opérateurs du soutien à l'innovation sociale, dont le fonctionnement usuel ne prend pas en compte la maille spécifique des QPV.

Par exemple, des outils tels que les dispositifs locaux d'accompagnement<sup>8</sup> (DLA) répondent à des logiques départementales de fonctionnement et accompagnent des structures sans que celles-ci soient ciblées par catégories de territoires. Autre exemple, le fonctionnement d'un réseau majeur de l'innovation sociale comme ASHOKA, ne cible pas spécifiquement les quartiers les plus fragiles. On peut cependant noter que dans le cadre de la labellisation des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), la présence dans une zone à enjeux (rurale, ou quartier prioritaire de la politique de la ville) faisait partie des éléments demandés et des motifs de sélection.

<sup>8</sup> Dispositifs gérés par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio économiques (AVISE) dont l'objectif est d'accompagner la structuration et le développement des structures de l'ESS par le biais de missions d'appui conseil gratuites pour leurs bénéficiaires.

Qu'ils relèvent de registres techniques et scientifiques ou sociaux, il apparaît que les différents acteurs d'accompagnement de l'innovation orientent davantage leurs actions en fonction des structures et du contenu de leurs projets qu'en fonction d'un spectre territorial.

Dans de telles conditions, l'appui à l'innovation au sein des quartiers prioritaires est le plus souvent un impensé de ces dispositifs (pas de ciblage, ni de spécification des formes d'appui à ces territoires).

Notons que cela ne signifie pas nécessairement qu'aucun porteur de projet issus des quartiers ou qu'aucun projet s'y appliquant ne soit accompagné (cf. le poids des projets de l'ESS identifiés dans notre base notamment), mais plutôt que lorsque ces projets sont aidés, ils le sont « en aveugle » sans que cela soit voulu ou su.

### 6.1.2. Un clivage entre les acteurs qui se réclament de l'innovation à finalité économique et de l'innovation sociale

Une césure existe entre les systèmes de soutien à l'innovation selon les finalités de cette dernière. L'un de nos interlocuteurs, responsable d'incubateurs et d'accélérateur de startups, décrit « *une approche quasi-ghettoïsante de l'innovation (entre innovation technologique à finalité économique et innovation sociale), créant un entre-soi, alors que l'innovation sociale est transverse et doit agir sur tous les segments (tout comme le design, l'innovation organisationnelle, etc.). C'est à ce titre plutôt l'idée d'innovation sociétale qui devrait être employée* ».

Ce point de vue résume bien les constats dressés par de nombreux interviewés<sup>9</sup> et correspond à nos propres observations de terrain : la notion d'innovation et de son impact sur le développement économique et l'emploi renvoie à des systèmes d'acteurs, à des modes de fonctionnement, à des espaces collectifs peu territorialisés et de surcroît peu ouverts les uns aux autres, malgré l'émergence de discours de rapprochement entre innovation sociale et technologique.

Finalités, nature et taille des projets, niveaux de profitabilité escomptés, voire profils d'innovateurs constituent **des clés de répartition entre les différents guichets du soutien à l'innovation**. En durcissant le trait, on peut arriver à la schématisation suivante :

- du côté de l'innovation sociale ou sociétale, la recherche d'impact social, les microprojets, le côté « low-tech », la logique de *no loss* et les profils « atypiques » de porteurs ;
- du côté de l'innovation économique, la dimension technologique, l'innovation comme atout concurrentiel à un niveau qui se veut à terme mondialisé, des niveaux de profitabilité élevés, des profils d'innovateurs plus orthodoxes en termes de qualification, de ressources relationnelles et financières.

Or, sur plusieurs de ces critères, la réalité des projets montrent que ces séparations sont de moins en moins étanches avec, des projets qui peuvent tout à la fois viser des objectifs d'innovation sociale, être portés par des entrepreneurs hautement qualifiés et intégrer une dimension technique et technologique affirmée. C'est notamment le cas pour des projets tels que Syne 3.0 (cf. encadré ci-dessous) ou Totem Mobi qui fait l'objet d'une étude de cas.

9 Sur ce point, plusieurs acteurs y compris des acteurs importants de l'innovation technologique et économique ont relevé l'écart entre le discours et les pratiques des financeurs comme la BPI : les projets d'innovation sociale peinant toujours à être financés car plus risqués, moins profitable financièrement à court et plus long terme, etc. Les outils et pratiques d'évaluation mériteraient d'être réinterrogés.

### **SYNE 3.0**

**Localisation** : Strasbourg

**Objet** : Syne3.0 est une plateforme interactive pour faciliter la gestion entre l'offre et la demande en matière de garde d'enfants en Alsace. L'objectif est d'agir sur une difficulté importante pour le retour à l'emploi des adultes en situation de familles monoparentales (la garde d'enfants au quotidien) tout en favorisant le développement de l'emploi local (emploi de personnes non qualifiées entre autres), et ce par des solutions adaptées et flexibles.

**Phase d'avancement** : le projet est en cours de développement.



Au regard de tels constats, il nous semble nécessaire de faire évoluer les grilles d'analyse utilisées par les acteurs de l'accompagnement et du financement, afin d'éviter que celles-ci ne constituent des barrières à l'entrée pour des projets innovants dans leurs modèles économiques.

A ce titre, les points suivants pourraient être traités :

- d'une part, l'évaluation des retours sur investissement en matière d'innovations sociales est souvent limitée et n'intègre pas de filtre territorial spécifique,
- d'autre part, l'évaluation des projets sous un versant économique est souvent en décalage avec des dynamiques de promotion de l'innovation frugale qui intègrent des logiques de type « smart costs », faiblement valorisés par les indicateurs financiers existants,
- enfin, le constat d'une hybridation croissante des modèles économiques des projets questionne les modes d'analyse – notamment financiers - en place : pour exemple, le recours à un mix de ressource devient de moins en moins une étape (ex. « coup de main » d'une entreprise au démarrage) et de plus en plus un état permanent. De fait, évaluer la viabilité économique de ce type de projet nous semble de moins en moins pouvoir être réalisé via des grilles financières ne mixant qu'une ou deux de ces ressources (marchandes ou publiques), mais doit de plus en plus intégrer une gamme de critères enrichis qui permettent de prendre en compte ces nouveaux assemblages de ressources dans la durée.

### **6.1.3. Politique de la ville et innovation à finalité économique / emploi**

#### **6.1.3.1. DES PRATIQUES ET DES OUTILS QUI NE SONT PAS CENTRES SUR L'INNOVATION...**

L'innovation pour un certain nombre d'acteurs de la politique de la ville est une notion souvent amalgamée avec la création d'activité et d'emploi, ou estimée difficilement applicable à des quartiers manquant de ressources pour soutenir l'innovation.

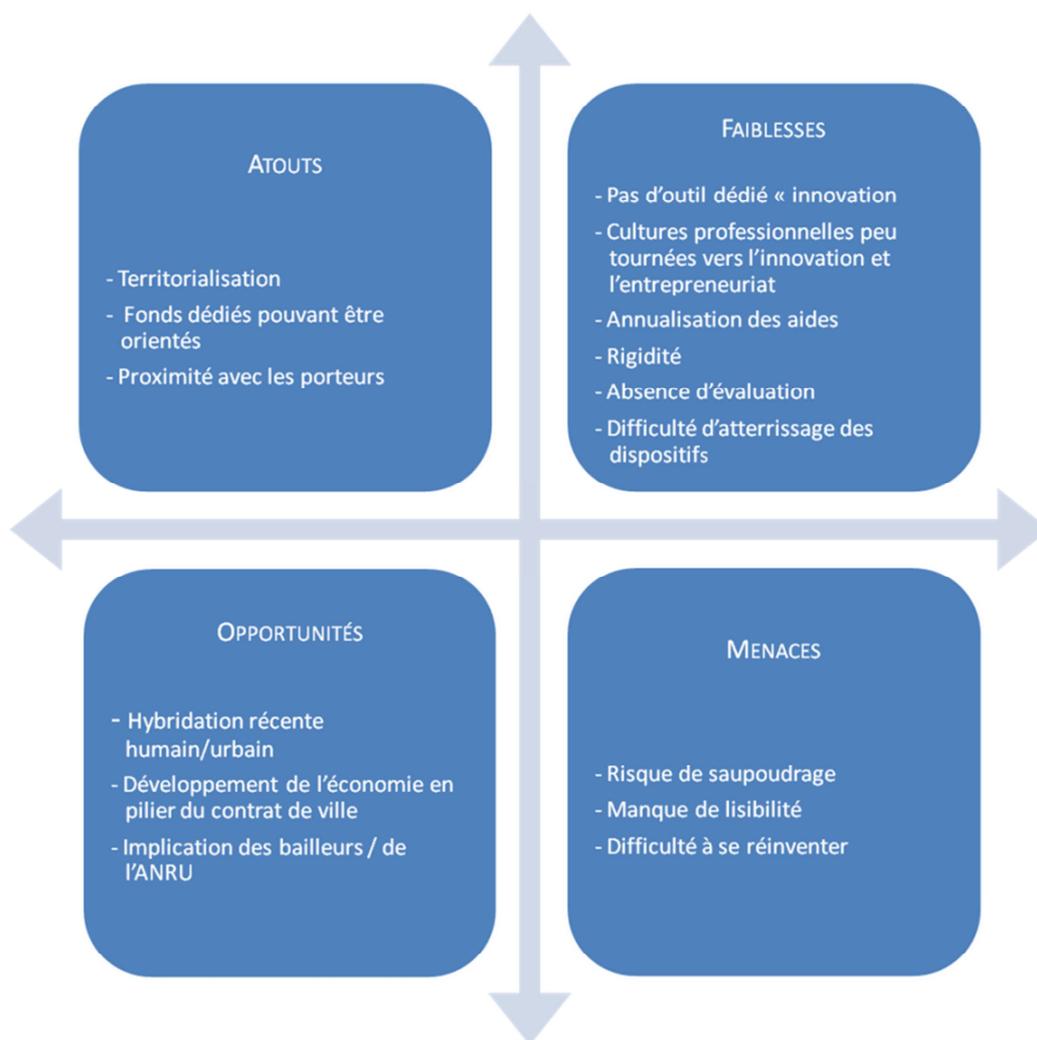
En tendance, les dispositifs de la politique de la ville ne disposent pas d'entrée explicite « innovation » appliquée au développement économique et au développement de l'emploi.

Les innovateurs rencontrés dans le cadre des études de cas mentionnent le contrat de ville au titre de certaines des aides financières qui leur ont été accordées, mais n'ont que rarement mentionné la politique de la ville comme un point d'appui structurant dans le développement ou l'impulsion de leurs projets.

De tels constats renvoient au fait que l'outillage et les cultures professionnelles spécifiques à la politique de la ville (Contrat de ville ou Programme de rénovations urbaines) sont plus tournés vers les questions de solidarité, de développement social pour les premières et vers les questions d'urbanisme, d'aménagement, de cadre de vie pour les secondes.

Concernant l'adaptation des outils existants au soutien à l'innovation, il a été noté que le principe d'annualisation des aides ainsi que le fonctionnement par appels à projets ne constituent pas des modalités adaptées pour promouvoir l'innovation pour/par les QPV. En effet, concernant les appels à projet, les résultats obtenus montrent trop souvent la reconduction à l'identique d'actions existantes ou la prime à des solutions portées par des acteurs qui ne sont pas nécessairement innovants mais qui témoignent en revanche de capacité à produire des dossiers de candidature aboutis dans des délais contraints.

Les constats que nous dressons au travers de l'analyse AFOM ci-dessous synthétisent les tendances qui sont apparues au fil de l'analyse.



Les tendances qui viennent d'être décrites concernant les logiques et modes opératoires des différents acteurs doivent toutefois être mises en perspective vis-à-vis d'évolutions récentes qui ont notamment été impulsées par la récente loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de février 2014. C'est l'objet du chapitre suivant.

## 6.2. Un portrait à nuancer au regard d'évolutions et de pratiques récentes

### 6.2.1. De nouvelles pratiques chez les acteurs de la politique de la ville et de la rénovation urbaine

Telle que définie par la loi dite Lamy, la nouvelle politique de la ville a notamment pour ambition de :

- affirmer le niveau intercommunal comme pilote de la politique de la ville,
- concilier des approches en termes d'aménagement et de développement socio-économique,
- renforcer des volets emplois et développement économique de la nouvelle génération de contrats de ville,
- intégrer la question de la transition énergétique,
- renforcer des capacités d'action des habitants en tant qu'usagers ou que porteurs d'initiatives pour leur quartier.

Ces différentes évolutions représentent des leviers d'innovation potentiels au croisement desquels de nouvelles formes d'impulsion et de soutien voient le jour. A titre d'exemple des démarches intégrant opérations d'aménagement et activation d'écosystème de l'innovation sont déjà à l'œuvre.

Le cas du projet de pôle d'innovation de la Buttinière impulsé par le GIP Grand projet de Ville de Bordeaux Rive Droite qui a été décrit dans les parties précédentes en est une illustration.

Au niveau national, l'Appel à Manifestation d'intérêt « Ville durable et solidaire » lancé par l'ANRU atteste également de la volonté d'innover dans le champ du développement urbain et de l'excellence énergétique. En réservant une période de 18 mois pour la maturation et l'approfondissement des 20 projets lauréats, l'ANRU entend créer les conditions propices à des processus d'innovation partenariale.

### 6.2.2. Une territorialisation accrue des dispositifs de soutien à l'innovation et la création d'activité à l'échelle des QPV

Différents opérateurs du soutien à l'innovation ou à l'appui à la création d'entreprise ont renforcé leur présence sur les QPV et ont, pour certains, développé des formes d'accompagnement dédiées aux projets et aux entrepreneurs des QPV.

- Les dispositifs pilotés par l'Avise (DLA, Fabriques à initiatives) font l'objet d'un positionnement renforcé sur les QPV (recensement des projets issus de QPV, recherche de ciblage).
- De même, le réseau France Active s'est fixé pour objectif de renforcer la part des projets en QPV et d'adapter ses modes d'appui et de détection.
- Dans le même mouvement, pour l'année 2016 et dans le cadre du déploiement d'un programme « Quartiers », l'Adie prévoit une campagne de communication et des équipes de salariés/bénévoles dédiés « quartiers ».
- Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) qui se sont constitués dans le cadre d'appels à projets, ont pour objectif de développer des dynamiques de coopération innovantes au service du développement local, notamment sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- Du côté des dispositifs d'appui à la l'innovation technologique, le déploiement du dispositif "French Tech Talents" a désormais pour but de favoriser la création de startups par les talents des quartiers prioritaires.
- Enfin, le réseau France Entrepreneurs mène des actions ciblées envers les QPV.

S'il est encore trop tôt pour apprécier les résultats concrets de telles démarches, il apparaît du moins que les QPV font l'objet d'une attention renforcée dans les orientations de dispositifs jusqu'à présent a-territoriaux ou du moins non ciblés vers la géographie prioritaire.

### 6.2.3. Vers un fonctionnement plus intégré des dispositifs d'accompagnement ?

Un des points communs évoqués par les acteurs consiste à relever simultanément la nécessité et la difficulté d'assurer une continuité dans l'accompagnement des projets, tout au long de leur cycle de vie.

A ce titre, différentes démarches sont engagées pour parvenir à un fonctionnement mieux coordonné des différents acteurs de l'accompagnement, et pour aller vers une logique d'écosystème dédié à la création et à l'innovation dans les quartiers prioritaires.

- A l'échelle nationale, la **Caisse des dépôts et consignations** promeut différentes démarches et dispositifs de coordination des opérateurs existants sur les QPV :

Les dispositifs CitéLabs ou « Fabriques à entreprendre » (cf. encadrés ci-dessous) portent cette ambition, allant dans le second cas, jusqu'à promouvoir des hubs territoriaux de l'appui à la création d'entreprises au profit des quartiers (réunissant collectivités, opérateurs et financeurs).

**CitésLab** est un dispositif de la Caisse des Dépôts par lequel sont passées plus de 43 000 personnes depuis 2005. Il vise à accompagner les personnes qui ont envie d'entreprendre dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Couvrant aujourd'hui 550 quartiers, il s'appuie sur un réseau de 71 chefs de projets, salariés de collectivités territoriales, de Maisons de l'emploi ou d'autres opérateurs locaux de la création d'entreprises ou de l'emploi et de l'insertion (Adie, BGE, CCI, etc.), qui ont à leur disposition une boîte à outils pour intervenir au stade de la sensibilisation, de la détection et de l'amorçage de projets dans les quartiers.

La « **Fabrique à entreprendre** » est une démarche portée par la Caisse des Dépôts qui a pour objectif de promouvoir des hubs territoriaux de la création d'entreprises, réunissant collectivités, financeurs et opérateurs, au profit des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Selon une logique de guichet unique et de coordination des acteurs, ce dispositif permet d'améliorer l'accompagnement des porteurs de projets en assurant notamment une meilleure lisibilité de l'offre existante en matière d'aide à la création et à la reprise d'entreprises.

- **BGE et France Active** ont annoncé en juin 2016 un renforcement de leur partenariat, afin de mieux articuler l'accompagnement et le financement des entrepreneurs avec une attention particulière apportée aux territoires fragiles et aux entrepreneurs issus ou créant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- Certains **opérateurs locaux** posent le même constat à l'échelle des territoires, à l'image de PlaNet Adam le Havre, opérateur de soutien à la création en entreprise en quartier prioritaire qui s'est rapproché de l'incubateur Innocéane, réseau technopolitain de l'entrepreneuriat innovant en région havraise. Convaincus de la richesse des quartiers prioritaires en innovateurs, les deux opérateurs agissent en synergie, pour une détection des projets innovants en quartiers prioritaires par PlaNet Adam puis une incubation par Innocéane.

## 6.2.4. Une implication croissante d'acteurs tiers selon un principe de RSE, voire de responsabilité territoriale des entreprises (RTE)

### 6.2.4.1. DES ENTREPRISES QUI S'IMPLIQUENT SELON DE MULTIPLES CANAUX

L'engagement explicite des entreprises en faveur de l'emploi et du développement économique n'est pas récent<sup>10</sup> mais il semble toutefois connaître un regain de dynamisme et de diversité comme en témoignent les initiatives déjà évoquées de l'ADIVE, de la BNP au titre de Banlieues & Connect ou de Suez Environnement avec sa « Maison pour Rebondir ».

Les différents leviers mobilisés, que ce soit le co-investissement, les politiques d'achat ciblées, ou encore le mécénat de compétences, montrent que les entreprises ont dépassé le seul registre de la solidarité et de l'engagement civique. On assiste ainsi à l'émergence de formes de partenariats au titre desquelles les porteurs de projets au sein des QPV peuvent être perçus comme des pairs et des acteurs du développement local.



Plus particulièrement, l'exemple de Banlieue et Connect, s'il se limite actuellement à l'aide aux associations, nous semble incarner **deux enjeux importants pour la mobilisation des entreprises** :

La structuration territoriale du mécénat des entreprises et l'implication des ETI en faveur de porteurs de projets territoriaux.

- D'une part, la **structuration territoriale du mécénat** répond aux enjeux suivants :
  - la lutte contre l'éparpillement des ressources mises à disposition par les entreprises : à ce titre, la création de collectifs d'entreprises mécènes et la constitution de portefeuilles de compétences multiples qu'elle permet amplifient et diversifient les capacités d'appui aux porteurs de projets.
  - Par ailleurs, le fait de structurer un dispositif parallèle de sourcing de projets répond à une situation fréquente chez les entreprises mécènes qui peinent à trouver des projets à accompagner, faute de relais territoriaux en la matière.
- D'autre part, le caractère « clés en main » du dispositif facilite l'**implication d'ETI** qui n'ont pas les moyens de grandes entreprises en matière de structuration de leur RSE. Hors précisément, la mobilisation d'ETI ou de grosses PME/PMI est un enjeu important : de telles entreprises constituent en effet un réservoir de compétences dont les centres de décision sont en proximité des terrains d'intervention (contrairement aux établissements de grandes entreprises présents sur les territoires). Cette proximité permet non seulement des décisions rapides d'implication, mais également de développer, le cas échéant, des relations plus durables entre accompagnateurs et accompagnés.

<sup>10</sup> Cf. les exemples précurseurs comme la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE), 1er réseau français d'entreprises socialement engagées qui représente plus de 5400 entreprises et accompagne environ 200 000 bénéficiaires/an. Les missions de la fondation sont de mobiliser et de coordonner les initiatives d'engagement social et sociétal des entreprises, et de faciliter les liens et le dialogue entre les diverses parties prenantes de la RSE.

#### 6.2.4.2. DES BAILLEURS ACTIFS ET DE PLUS EN PLUS VOLONTARISTES

La mobilisation des bailleurs (organismes publics ou ESH) en matière de développement social et urbain de leurs territoires n'est pas non plus une nouveauté comme en témoigne le panorama dressé par Algoé de l'implication de bailleurs sur la métropole lyonnaise.



En revanche, un triple processus est à l'œuvre, on constate :

- un renforcement de leurs actions et de leur visibilité dans les champs du développement de l'activité économique et de l'emploi au sein des QPV,
- un travail sur la place de l'innovation dans leurs pratiques que ce soit en matière de procédés constructifs, d'actions concourantes à la transition énergétique, mais aussi de développement économique et d'emplois,
- et, de façon encore expérimentale, la mutualisation territoriale de leurs actions avec l'expérimentation lancée par l'USH de « plateformes inter-bailleurs pour le développement économique, l'emploi et l'innovation sociale dans les QPV » sur les territoires des métropoles lyonnaises et bordelaises.

De telles dynamiques montrent à quel point est importante l'implication des bailleurs et leur intégration à une réflexion territorialisée sur le soutien à l'innovation, que ce soit au regard du volume de leurs interventions (commande publique, volume de locaux d'activités et volumes d'investissement), de leur ancrage territorial, mais aussi de l'intérêt des pratiques qu'ils développent (cf. l'exemple de R3 parmi d'autres).

### 6.3. Des évolutions à poursuivre pour favoriser l'innovation dans les QPV

Engagement d'une diversité rarement atteinte d'acteurs pour les QPV, démarches de maillages et de coordination des ressources selon une perspective territoriale : de nombreux indicateurs montrent un environnement de plus en plus favorable à l'émergence d'innovations pour et par les QPV. Pour autant que de telles évolutions soient réelles, toutes ces ressources sont encore loin de fonctionner suivant une logique d'écosystèmes territoriaux.



Différents chantiers demeurent pour se rapprocher d'un tel mode de fonctionnement. Parmi ceux-ci, on pourra notamment pointer :

- la poursuite du travail de coordination des différents opérateurs au service des projets territoriaux pour éviter la dispersion des ressources et la perte de lisibilité pour les usagers finaux qu'en sont les utilisateurs ;
- la réduction des clivages existants entre acteurs de l'« innovation sociale » et acteurs de l'innovation à « finalité économique » ;
- une meilleure connexion des périmètres des politiques relevant du développement économique et de l'innovation (Région et métropole) et ceux du développement urbain et de l'inclusion ;
- une plus grande ouverture des lieux et dispositifs dédiés à l'innovation technique et scientifique à des profils et à des projets « atypiques » au regard de ceux qui leurs sont habituellement soumis et accroître la porosité et l'impact sur leur environnement pour ceux qui sont implantés en QPV ;
- une meilleure prise en compte de modèles économiques de plus en plus hybridés par les acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation, au travers de l'évolution de leurs méthodes d'analyse des projets ;
- l'appui à la structuration territoriale des formes de mécénats financiers ou de compétences délivrés par les entreprises ou les bailleurs sociaux notamment.

# Partie III - Analyses transversales des études de cas

## 7. Rappel des objectifs des études de cas

Les études de cas révèlent par l'exemple quelques grands constats issus des entretiens, notamment la **diversité des dynamiques d'innovation présentes dans les quartiers, et la grande diversité des profils de porteurs impliqués** : développement d'innovation au sein de structures d'enseignement comme l'Ecole Centrale Marseille, par des structures associatives existantes comme l'Adive, au sein de grandes entreprises comme Schneider, par des collectifs d'acteurs comme à Dijon sur le quartier des Grésilles, ou encore par des entrepreneurs individuels.

L'exercice de sélection et de repérage de cas a permis de **repérer des réalisations opérationnelles et de relever des synergies concrètes entre innovation et QPV**.

Rappelons que les études de cas présentées ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères : diversité des initiatives dans les enjeux couverts, les thématiques traitées et la nature d'innovation dont elles relèvent ; représentativité sur le territoire national, dimension structurante des projets en termes d'impact sur l'emploi et le développement économique et enfin l'intérêt des initiatives pour nourrir les préconisations.

Les enseignements tirés des études de cas ont pour ambition de répondre aux objectifs suivants :

- s'intéresser aux processus d'innovation, mais aussi aux réalisations et impacts concrets de ces innovations sur les cibles et les territoires ;
- approfondir la compréhension du lien entre les projets d'innovation et les territoires d'implantation et de diffusion ;
- mener une analyse critique de la mise en œuvre des projets et comprendre ce qui, dans leur dynamique interne et dans les relations à leur environnement, a constitué des facteurs clés de succès, des points de blocage ;
- en retirer des enseignements opérationnels pour émettre des préconisations inspirées des échecs et des réussites des projets.

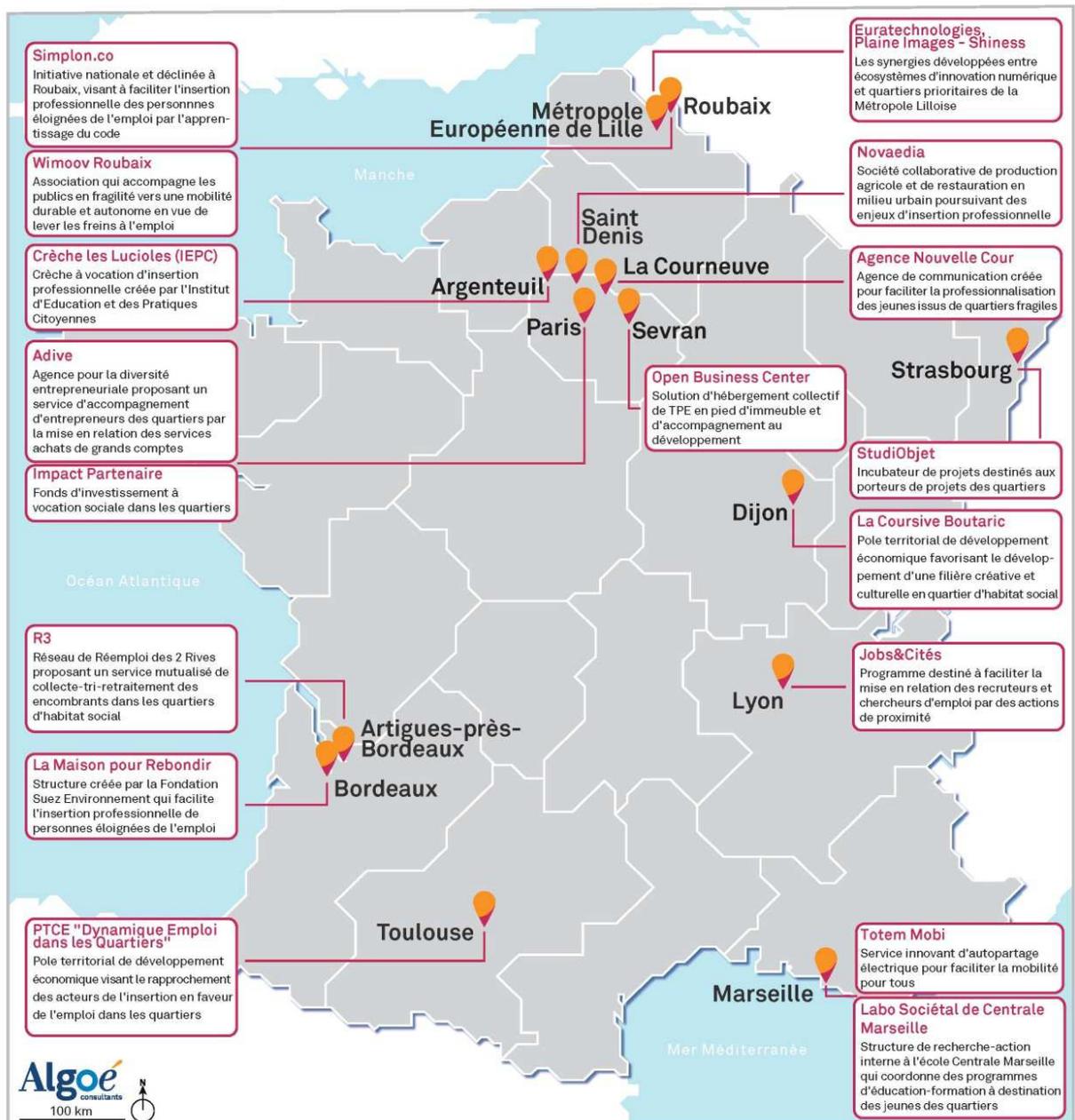
Nous proposons donc ici une lecture détaillée et analytique de ces études de cas dans l'objectif de mettre en valeur leurs caractéristiques et leurs impacts et d'en sortir des grands enseignements sur les obstacles et facteurs clés de succès observés aux différentes phases d'émergence et de développement des projets :

- maturation et impulsion ;
- développement ;
- consolidation et croissance ;
- diffusion.

## 8. Présentation synthétique des études de cas

La mission a permis d'identifier 16 initiatives « exemplaires » en matière d'innovation, et représentative d'une grande diversité dans les thématiques abordées, les finalités poursuivies, les modalités de mise en œuvre et les retombées pour les territoires en QPV.

### Carte de localisation des études de cas



M20748-SC-004-DDM.ai

Sont ici présentés à titre indicatif chacune des études de cas de manière synthétique. Pour davantage de renseignements sur les projets, se reporter aux fiches complètes présentées en annexe du rapport.

## TOTEM MOBI (MARSEILLE)

- TOTEM Mobi est une start-up marseillaise appuyées par le programme Mobiliz de Renault. Elle propose une offre de mobilité individuelle pour tous, via un service innovant d'autopartage, (mise à disposition en libre-service et à bas coûts de véhicules électriques).
- Par son tarif conducteur particulièrement bas et sa présence en centre-ville et dans des zones plus enclavées situées en périphérie, TOTEM Mobi propose une nouvelle solution de mobilité, notamment pour les QPV.

## IMPACT PARTENAIRES (NATIONAL)

- IMPACT Partenaires est une société de gestion à vocation sociale. Pionnier de l' « impact investing » en France (investissement à impact social), Elle soutient des entrepreneurs qui produisent des impacts sociaux remarquables (insertion, handicap et apprentissage) dans le changement d'échelle de leur activité.
- Impact Partenaires prends des participations temporaires (de 3 à 7 ans) et minoritaires dans les entreprises suivies qui sont principalement localisées en QPV.

## JOBS ET CITES (VAULX-EN-VELIN)

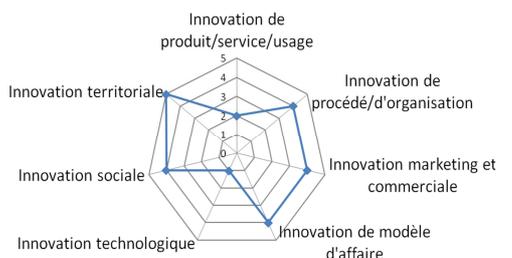
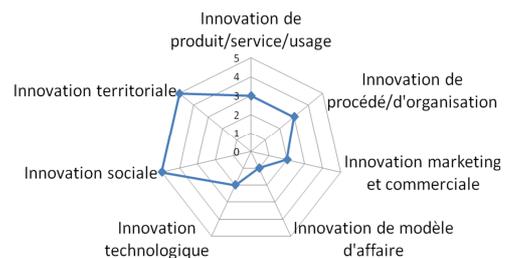
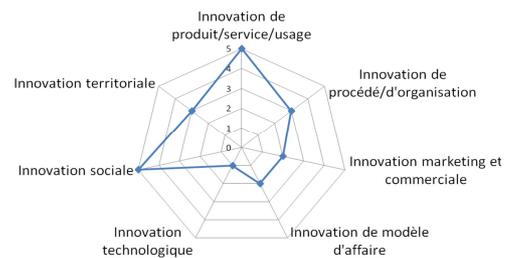
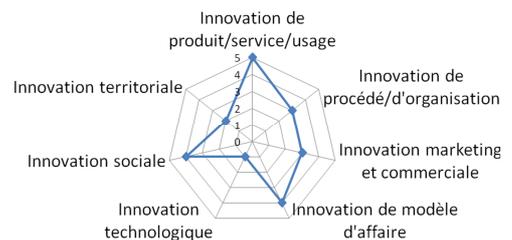
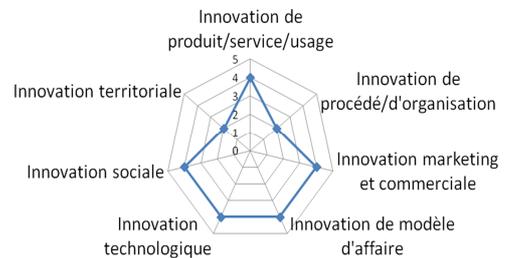
- NES ET CITE est une association intervenant dans les QPV qui a développé une approche alternative du recrutement et de l'accompagnement vers l'emploi.
- Son programme JOBS ET CITE mise sur des formes de médiation dans des lieux originaux et proches du quotidien des actifs : stades, cafés, espaces publics. Outre, ses méthodes opérationnelles, le programme a permis de développer un réseau d'entreprises engagées au quotidien dans la lutte contre la discrimination à l'embauche.

## LABO SOCIÉTAL – CENTRALE MARSEILLE

- Le Labo Sociétal est une structure de recherche-action interne à l'école Centrale Marseille qui œuvre pour l'inclusion sociale des jeunes issus des Quartiers Nord. Il incube et coordonne le déploiement d'actions comme :
  - un tutorat en collèges et lycées (Cordée de la Réussite Echanges Phocéens),
  - un tutorat avec Airbus Helicopters (D-Impulse),
  - une formation en code informatique (SIMPLonMARS).

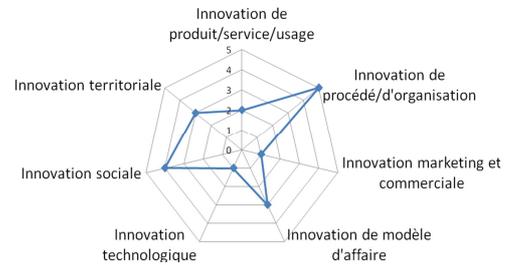
## NOVAEDIA (SAINT-DENIS)

- Novaedia est une société collaborative d'intérêt collective (SCIC) visant à structurer une filière agro-alimentaire urbaine à travers des activités de production agricole, de restauration et de logistique. L'objectif consiste à offrir de nouveaux services aux entreprises tout en proposant des emplois accessibles aux personnes éloignées de l'emploi.
- De facto, grâce à son modèle économique, Novaedia contribue activement à l'insertion socio-professionnelle des personnes les plus en difficultés, sans pour autant bénéficier du statut de structure d'insertion par l'activité économique.



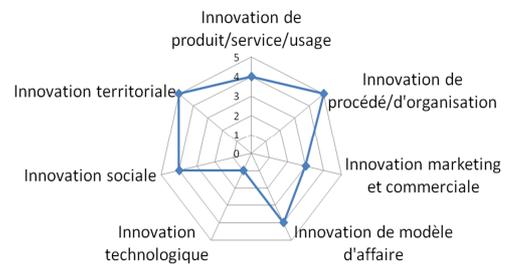
## ADIVE (NATIONAL)

- L'ADIVE, Agence pour la diversité entrepreneuriale vise à favoriser le développement du tissu économique dans les quartiers. Elle réalise des actions de :
  - mise en relation des responsables achats de grandes entreprises avec les entrepreneurs des quartiers (Programme « Qualifions nos Quartiers »)
  - formation et d'accompagnement des entrepreneurs des quartiers dans leur réponse aux marchés (Programme Créatif Développement, initié par la région Ile-de-France, et opéré par l'Adive)
  - sensibilisation aux achats responsables auprès des grandes entreprises.



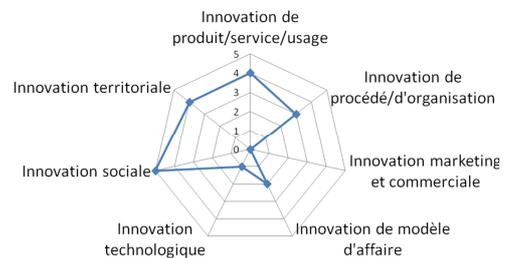
## BUSINESS OPEN SPACE - SEVRAN

- Le Business Open Space de Sevrans est une solution d'hébergement collectif de TPE en pied d'immeuble, situé dans le quartier prioritaire des Beaudottes.
- Le principe est de proposer des locaux clés en main à loyer modéré à des TPE locales. En plus de cet hébergement, un accompagnement personnalisé des entrepreneurs est apporté : aide à la constitution de dossiers, soutien technique et financier, formations, animations collectives, etc.
- L'initiative est portée par un montage partenarial innovant : un gestionnaire, un bailleur social, la ville de Sevrans.



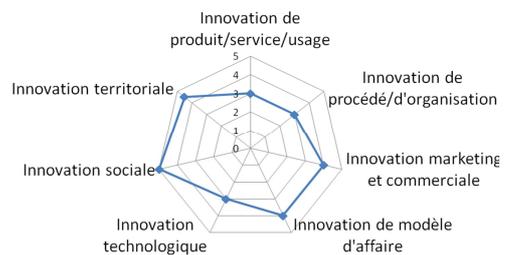
## LA MAISON POUR REBONDIR (BORDEAUX)

- La Maison pour Rebondir est une structure créée par la Fondation Suez Environnement à Bordeaux. Elle a pour objectif le retour à l'emploi des actifs des QPV avec :
  - la création des passerelles entre le monde de l'insertion et les entreprises du groupe Suez,
  - des programmes d'aide à la création d'entreprises.
  - des solutions d'hébergement et de facilitation de projets d'entrepreneuriat social.



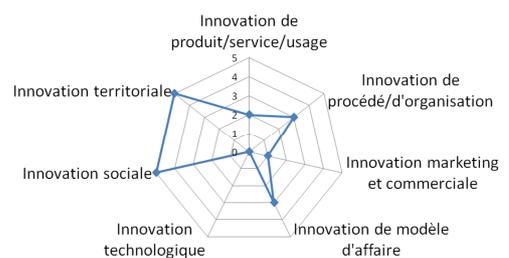
## AGENCE NOUVELLE COUR (LA COURNEUVE)

- « Nouvelle Cour » est une agence de communication créée en 2006 sous forme associative à la Courneuve. Elle vise à offrir une première expérience professionnelle à des jeunes diplômés (niveau BTS) issus des QPV.
- La structure propose à ces jeunes un CDI leur permettant de se professionnaliser, avec en contrepartie, l'engagement de trouver un nouvel emploi dans les deux ans. Cette agence unique en son genre agit comme un tremplin vers le marché de l'emploi.



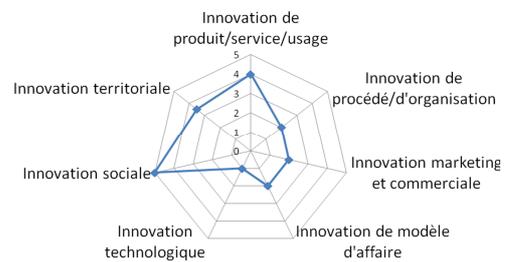
## COURSIVE BOUTARIC (DIJON)

- La Coursive Boutaric est une association rassemblant une vingtaine de structures dijonnaises de la filière culturelle et créative, implantée en plein cœur d'un QPV. L'association est labellisée Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) depuis 2014 et, à ce titre :
  - incube des projets créatifs participatifs au sein d'un quartier prioritaire en pleine requalification urbaine ;
  - accélère le développement des entreprises de la filière via des services mutualisés d'appui/hébergement.



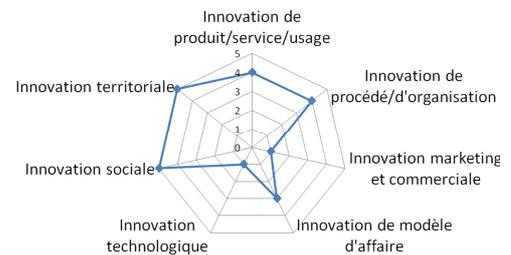
## WIMOOV VALENCIENNES

- L'association Wimoov met en place des plateformes territoriales d'aide à la mobilité dans une perspective d'insertion professionnelle. Elle intègre l'ensemble des leviers allant de l'accompagnement individuel, au prêt de véhicules en passant par l'aide au passage de permis.
- Elle constitue à ce titre un outil central pour l'insertion des actifs de QPV dont le manque de mobilité géographique constitue un obstacle pour l'accès à l'emploi.



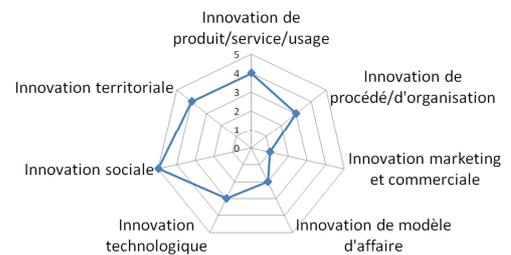
## RESEAU DE REEMPLOI DES 2 RIVES R<sup>3</sup> (BORDEAUX)

- L'association Réseau de Réemploi des 2 Rives (R<sup>3</sup>) est un acteur de l'économie circulaire au sein des QPV de la métropole bordelaise avec des actions de :
  - collecte des déchets (pied d'immeuble ou chez l'habitant)
  - tri via une plateforme de massification en vue du recyclage, du retraitement ou du démantèlement des déchets par des partenaires spécialistes.
  - sensibilisation et de pédagogie auprès des habitants au sein de micro-recycleries, localisées en proximité dans les quartiers.



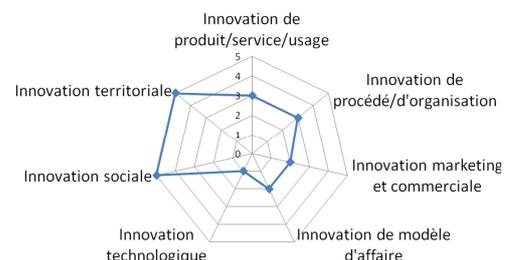
## STUDIOBJET (STRASBOURG)

- StudiObjet est un incubateur strasbourgeois de projets techniques qui soutient le développement d'entreprises par les habitants des QPV et les bénéficiaires du RSA.
- Le dispositif propose une offre intégrant
  - un espace de coworking,
  - une plateforme technique de type FabLab mettant à disposition des machines et outils,
  - un parcours de formation et d'accompagnement.
- Depuis 2015, StudiObjet mène une action en faveur de l'entrepreneuriat féminin en proposant à une centaine de femmes issues des QPV une initiation aux métiers techniques liés à la couture.



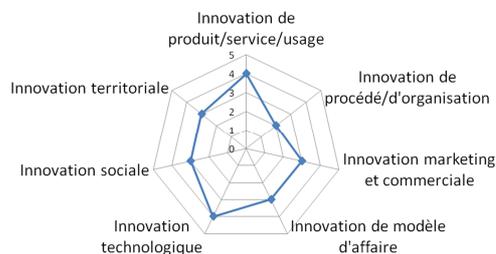
## PTCE DYNAMIQUE EMPLOI DANS LES QUARTIERS (TOULOUSE)

- Le Pôle territorial de coopération économique (PTCE) « Dynamique Emploi dans les Quartiers » rassemble des représentants d'entreprises, des institutions et des professionnels de l'insertion autour d'un objectif commun : rapprocher les offres et les demandes d'emploi dans les QPV de Toulouse Métropole.
- L'action des membres du PTCE repose sur les partenariats noués avec plus de 150 entreprises et propose un soutien coordonné à la création d'activité et la mise en relation directe entre chercheurs d'emploi et recruteurs : organisation de visites de poste, rencontres, etc.



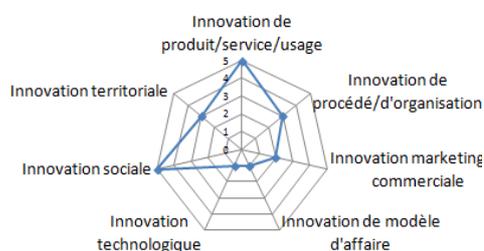
## PLAINE IMAGE, ENIGAMI (ROUBAIX)

- Plaine Image est un site d'excellence économique dédié aux images numériques et aux industries créatives. Localisé à Tourcoing en proximité de QPV, il **favorise le développement des entreprises accueillies**, créant des passerelles pour les jeunes actifs des QPV vers les métiers du numérique.
- Enigami, la société qui a développé le jeu vidéo Shiness figure parmi les incubés de Plaine Image, Ses créateurs illustrent le parcours de jeunes talents des quartiers, porteurs d'un projet internationalement reconnu (Awards 2014 de la Game Connection, à la Gamescom de Cologne et au Paris Games Week de 2015).



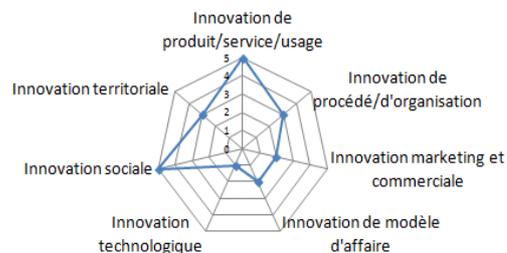
## SIMPLON (ROUBAIX)

- Simplon.co est une initiative nationale visant à faciliter l'insertion de personnes éloignées de l'emploi par l'apprentissage du code.
- Pour cela, elle développe, en partenariat avec des acteurs locaux, des formations gratuites, courtes (six mois), qui s'adressent prioritairement à des personnes éloignées de l'emploi (jeunes de moins de 25 ans, peu diplômés, issus de quartiers populaires ou défavorisés).
- Le territoire de Roubaix, sous l'impulsion de la municipalité, s'est manifesté pour organiser une formation Simplon Roubaix sur son territoire, dans le but de trouver de nouvelles solutions pour répondre aux difficultés d'accès à l'emploi que connaît la population.



## CRECHE LES LUCIOLES IEPC (ARGENTEUIL)

- La crèche « Les Lucioles » est la troisième crèche « à vocation d'insertion professionnelle » ouverte par l'Institut d'Education et des Pratiques Citoyennes (IEPC).
- Ce réseau de crèches innovantes repose sur un modèle particulier qui a su démontrer sa pertinence et son efficacité au fil des ans. Elles visent à faciliter l'insertion professionnelle des parents en difficulté en alliant garde d'enfants et accompagnement vers l'emploi des parents.
- L'IEPC a également mis en place des actions de formation qualifiante dans les métiers de l'aide à la personne visant elles aussi l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi



## 9. Qualification et caractérisation de l'innovation et de ses dynamiques

### 9.1. Des initiatives au croisement de plusieurs dimensions innovantes

Le caractère innovant des initiatives retenues se situe au **croisement de plusieurs dimensions innovantes**, au sens précisé en partie introductive (7 dimensions d'innovation retenues). Chaque cas se distingue ainsi par la dimension plurielle de l'innovation. Celle-ci est illustrée par les graphiques radars figurant sur les fiches, qui laissent entrevoir une grande diversité des profils d'innovation. Selon les cas une ou deux dimensions innovantes se distinguent comme prédominantes parmi les autres. Ainsi dans certains cas, il s'agira de la nature du service rendu, dans d'autres du mode de partenariat ou du montage organisationnel constitué, ou encore dans le modèle économique défini.

Dans le cadre d'un repérage concernant les quartiers prioritaires, certains cas sont jugés innovants car répondant à des enjeux spécifiques de ces territoires, dans un contexte de rareté des ressources et de faiblesse des capacités. Les modalités d'action imaginées et mises en œuvre par les porteurs pour relever les défis de leur territoire relèvent ainsi d'une innovation, car elles restent inédites et originales, par rapport aux projets et actions classiques engagés dans les quartiers. C'est pourquoi nous nous attacherons à démontrer précisément les impacts générés par les projets sur leur territoire d'implantation et de diffusion.

En matière de nature d'innovation, trois dimensions prédominent :

Le projet « **Jobs et Cité** » propose de nouvelles pratiques en matière de recrutement dans les quartiers pour lutter contre les freins à l'embauche. Il met en place des actions de proximité pour permettre une meilleure mise en relation des entreprises et des candidats issus de la diversité. Il s'agit par exemple des actions de mise en relation des chercheurs d'emplois et des entreprises dans des lieux originaux et proches du quotidien des bénéficiaires

Le projet de **Labo Sociétal** porté par l'Ecole Centrale Marseille développe des innovations sociales dans le champ de l'éducation et de la formation. Elle propose, au sein d'une structure interne dédiée, des formations à destination des jeunes des quartiers pour lutter contre le décrochage scolaire et faciliter leur insertion professionnelle (formation / tutorat).

Le projet de **l'Agence Nouvelle Cour** entend faciliter l'insertion professionnelle de jeunes diplômés en communication issus du département de Seine Saint-Denis, en recrutant elle-même de jeunes diplômés pour les professionnaliser sur les premières années de leur vie professionnelle (maximum 2 ans).

**1/ Innovation de service ou d'usage.** Le projet s'adresse à de nouvelles cibles, répond à un besoin non satisfait jusqu'alors, ou encore engage un changement de pratique. Dans beaucoup de cas, il s'agit de mettre en place de nouveaux services permettant de favoriser l'insertion professionnelle, par exemple par un nouveau mode de mise en relation (Jobs et Cité), ou par un nouveau service de formation / éducation utilisant les compétences présentes sur le territoire (Labo Sociétal de

l'Ecole Centrale), ou encore la création de structure dédiée à la professionnalisation comme dans le cas de l'Agence Nouvelle Cour

Une majorité de projets présentent par ailleurs un caractère d'innovation sociale, en visant à répondre à des enjeux sociaux spécifiques aux quartiers.

Le projet **Novaedia** valorise trois types de ressource sur le territoire de Plaine Commune pour créer une nouvelle activité : ressources en termes de compétences et de main d'œuvre, ressources agricoles sur un territoire à dominante urbaine et ressources économiques fondées sur un tissu d'entreprises dense. S'appuyant sur ces opportunités, Novaedia lance une activité de production agricole via une ferme urbaine et propose une offre de restauration à destination des entreprises locales, en recrutant en local des personnes éloignées de l'emploi.

Le projet **StudiObjet** à Strasbourg accompagne des femmes issues des quartiers sur des projets d'entrepreneuriat liés à la couture et au textile en mettant en place un système de valorisation des rebuts d'entreprises textiles dans une logique d'économie circulaire.

A **Bordeaux**, le projet **R3** s'attaque au problème posé par la dégradation de l'environnement des quartiers d'habitat social liée aux encombrants, en structurant une filière de collecte-tri-recyclage et retraitement dans une logique d'économie circulaire. L'innovation du projet R3 à Bordeaux tient à la logique de partenariat multi-acteurs mise en place autour des collectivités locales, des bailleurs sociaux en charge de la collecte, et des régies de quartiers pour mutualiser les services de collecte et de tri et créer une véritable plateforme de massification. Ce type de partenariat innovant a par ailleurs permis le changement d'échelle du projet qui se déploie maintenant sur plusieurs quartiers.

La **Maison pour Rebondir** portée par le Groupe Suez vise à favoriser le retour à l'emploi de populations qui en sont éloignées en se positionnant comme un acteur passerelle entre d'une part les acteurs sociaux (Maison de l'Emploi, Pôle Emploi, Missions locales, etc.), d'autre part les entreprises du groupe Suez (recruteurs). Ce projet inédit repose sur un nouveau mode de faire à travers un travail partenarial mené en amont par les prescripteurs et en aval pour sécuriser l'insertion dans les entreprises. La Maison pour Rebondir mène aussi des actions communes avec d'autres associations (100 chances 100 emplois par exemple).

Certains projets particulièrement intéressants créent de **nouveaux modèles de valorisation des ressources locales** et « exploitent » de nouvelles sources de création de valeur pour le territoire. Il s'agit de ressources de mains d'œuvre locale à l'exemple de Novaedia qui se fixe pour objectif d'embaucher des habitants éloignés de l'emploi, ou de ressources matérielles utilisées dans une logique d'économie circulaire comme dans le cas de l'incubateur StudiObjet ou du projet R3 à Bordeaux..

**2/ Innovation dans le mode de partenariat et le montage organisationnel** : la capacité à répondre à un besoin identifié et non satisfait tient de plus en plus à la capacité à créer et mettre en œuvre des dynamiques partenariales entre des acteurs aux ressources diverses et complémentaires. Dans un contexte de raréfaction des ressources, la mise en commun des forces apparaît primordiale. Pour les porteurs, il s'agit d'aller chercher les bons partenaires pour organiser la mise en place d'une nouvelle offre innovante.

Les partenariats alors mis en place sont de différentes natures :

- de nouveaux partenariats entre les acteurs publics et privés
- de nouveaux modes de partenariats entre des associations et des entreprises
- de nouveaux modes de partenariats réunissant acteurs publics, privés et associatifs

Partenariats entre acteurs publics et privés

On le voit, les projets innovants générant des impacts positifs pour le territoire naissent souvent d'une alliance fructueuse entre les acteurs privés et les collectivités locales, chacun apportant ses compétences ou ses ressources au service d'un projet. Le projet R3 de Bordeaux associe étroitement les collectivités par la mise en place d'une convention tripartite avec les structures de collecte et les bailleurs sociaux. Dans le cas de l'essaimage géographique d'un projet sur le modèle de Simplon.co ou Wimoov, l'appui des collectivités se révèle incontournable, notamment pour favoriser l'ancrage au sein du réseau d'acteurs et bénéficier de l'appui des services publics.

Partenariats avec des associations et des entreprises

L'analyse des études de cas permet d'identifier de nouvelles modalités d'implication des entreprises pour mettre en place des solutions innovantes dans les quartiers, tout en s'appuyant de différentes manières sur des associations. Il convient de noter que la majorité des innovations peuvent être qualifiées de « sociales » car traitant des handicaps sociaux et économiques des quartiers prioritaires. Ainsi l'investissement des entreprises peut se traduire par :

→ **un portage direct de projets** grâce au soutien financier de fondations d'entreprise. C'est le cas de la Maison pour Rebondir financée en grande partie par le fonds « Suez Initiative ».

L'ADIVE ambitionne de mettre en relation les responsables achats de grandes entreprises avec des entrepreneurs des quartiers pour leur donner accès à de nouvelles opportunités de marchés et renforcer ainsi la pérennité de leur structure. Les grandes entreprises peuvent s'impliquer sous forme de mécénat de compétences. L'implication des entreprises se matérialise également via la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables au bénéfice des entrepreneurs des quartiers. L'ADIVE permet cette mise en relation entre l'offre des entrepreneurs locaux et les besoins des grandes entreprises.

Le projet **TOTEM Mobi** est en ce sens emblématique. La start-up marseillaise a mis en place un service d'autopartage de Twizy (voitures électriques Renault) à très bas coût afin de faciliter l'accessibilité d'une offre de mobilité aux populations défavorisées. Le modèle innovant repose sur trois types de ressources : un système d'abonnement pour les utilisateurs, un abonnement pour les employeurs qui installent des stations de recharge sur leur parking, et des recettes perçues de la publicité sur les Twizy. Les voitures en autopartage deviennent ainsi le support d'un nouveau media urbain cross-canal.

Les services proposés par le **Labo Sociétal** associent plusieurs acteurs : associatifs avec la Cordée de la Réussite ou Simplon.Co, entreprises avec Airbus Helicopter, et le rectorat d'Aix-Marseille et des acteurs publics (préfecture et ville). La coopération permet de proposer et d'enrichir progressivement une offre de service de formation à destination des jeunes des quartiers : tutorat pour les collégiens, les personnes en situation de handicap, présentation de débouchés professionnels avec Airbus Helicopter, formation au code, etc. Le Labo Sociétal permet de centraliser les ressources, et de stimuler l'engagement d'autres acteurs du technopôle au service des quartiers Nord de Marseille.

La coopération d'une pluralité d'acteurs pour construire une offre de service consolidée à partir des compétences des acteurs réunis permet de produire des projets innovants au service des quartiers. C'est le cas du Labo Sociétal qui se positionne comme une structure centralisatrice pour proposer des services d'éducation et de formation aux jeunes.

→ **le mécénat de compétences** dans le cas des solutions mises en place par l'ADIVE, association basée à Paris.

→ **le mécénat financier** en complément d'une logique de marché : l'entreprise Novaedia est financée en partie par des mécènes privés et donateurs.

→ **le soutien financier** en complément d'une logique de marché. Bien que fonctionnant sur un modèle de vente de prestations, une partie du fonctionnement de l'Agence Nouvelle Cour est assurée par la mobilisation de financements privés selon un système de cotisations annuelles des entreprises membres du Conseil d'Administration.

Partenariats réunissant acteurs publics, privés et associatifs

- Dans beaucoup de cas, c'est l'alliance entre les acteurs, publics, privés et associatifs qui permet l'émergence de projets inédits et créateurs de valeur ajoutée selon un nouveau modèle permettant de mettre en commun des moyens (financiers, humains, matériels, ou autres). Face à la réalité des contraintes budgétaires fortes qui pèsent sur les collectivités, celles-ci sont amenées à jouer un nouveau rôle pour impulser le développement de projets innovants sur leur territoire, tout en facilitant la mise en place de financements hybrides. Leur implication consiste notamment à :

- mettre en relation les acteurs pour créer l'innovation
- favoriser l'atterrissage d'un projet innovant sur le territoire (exemple de Wimoov)
- mettre en place une offre d'accueil (immobilière par exemple)
- mettre à disposition des moyens humains
- financer en partie

**Parmi ces partenariats, les projets de co-création constituent** la forme la plus aboutie de mise en commun des forces de parties prenantes diverses : associations, entreprises, acteurs publics pour adresser un enjeu commun en mutualisant les compétences et les expertises. La co-création apparaît souvent comme un levier clé pour permettre le changement d'échelle d'innovations. A titre d'exemple, Renault s'est associé avec l'association Wimoov pour mettre en place une offre de garage solidaire : les pièces sont fournies à prix coûtant, doublées d'une main d'œuvre à prix horaire bas, tandis que l'association réalise un travail de prescription des bénéficiaires.

L'Agence Nouvelle Cour fonctionne selon un modèle autonome et pérenne grâce au soutien des entreprises partenaires. Elle est financée uniquement par des fonds propres sans subventions publiques. Elle fonctionne sur un modèle de cotisations versées par les entreprises membres (7500€ par an) et par la vente des prestations réalisées en propre.

« Nes et Cités » réalise des actions de proximité en matière de recrutement pour permettre la mise en relation d'entreprises et de candidats issus de la diversité au plus près de leur environnement. Cette action, **Jobs et Cité**, fait l'objet d'une facturation aux collectivités et acteurs privés qui font appel à ses services (April, Olympique lyonnais, Casino, Caisse d'Épargne)

### 3/ Innovation du modèle économique

La plupart des projets démontrent une innovation dans la mise en place de nouveaux modèles économiques, c'est-à-dire qu'ils cherchent à créer de nouvelles sources de création de valeurs et de nouveaux modèles de revenus, pour tenter de stabiliser la pérennité de leur modèle en échappant à une logique unique de subventions.

Ainsi le projet de l'Agence Nouvelle Cour s'appuie sur un modèle marchand de vente de prestations (communication corporate, communication institutionnelle et communication d'intérêt général (collectivités, associations).

De même l'action « **Jobs et Cité** » mise en œuvre par Nes et Cité repose sur un modèle de facturation aux collectivités et aux acteurs privés qui font appel à ses services.

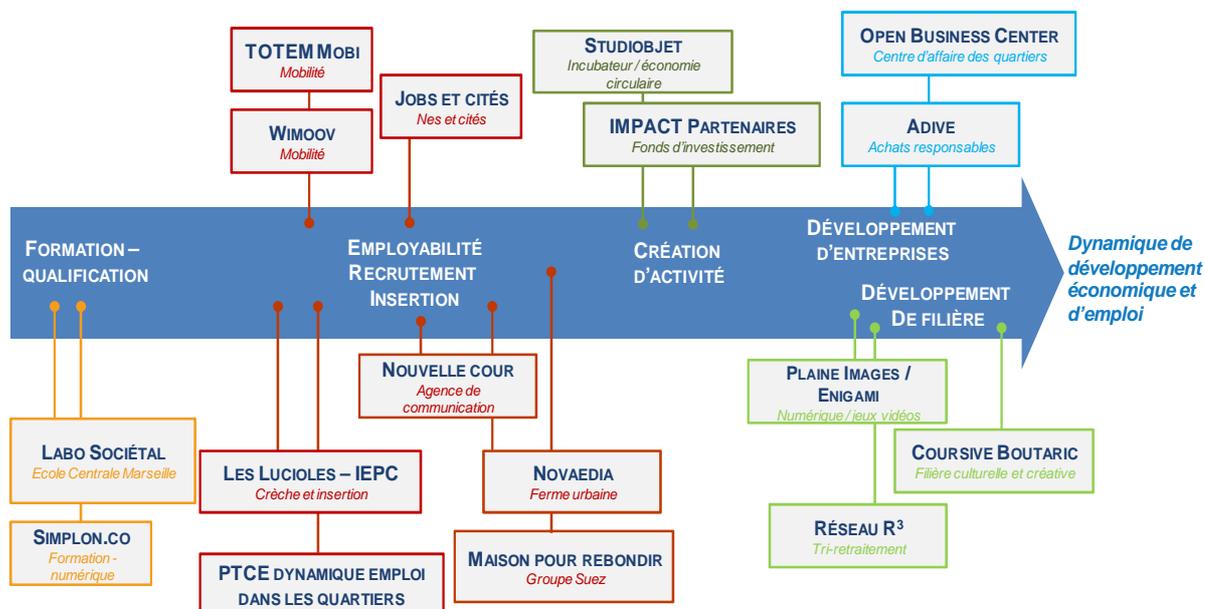
## 9.2. Des initiatives qui génèrent des impacts notables sur les territoires

Cette étude cible uniquement les projets générant des impacts en matière de développement économique et d'emploi. Certains projets génèrent en plus d'autres types d'impacts, tels que des externalités positives en matière d'environnement dans le cas du réseau R3 par exemple.

Les impacts économiques se caractérisent soit par la création ou la structuration de filières, soit par la structuration d'un réseau d'acteurs, soit par la création d'entreprises et d'emplois sur le territoire.

Le schéma ci-dessous propose une représentation synthétique des projets au regard des impacts générés en matière d'emplois et développement économique.

**Schéma : représentation des projets au regard de leurs impacts**



### 9.2.1. Des impacts directs en matière de création d'emplois

Les projets présentés dans les études de cas génèrent des impacts d'ampleur et de nature variables sur les territoires. A vue d'œil, les impacts quantifiés en termes de création d'emplois peuvent apparaître minimes à l'échelle d'un bassin d'emplois. Il faut cependant considérer plus largement les dynamiques engagées par les structures et regarder les logiques d'innovation mises en place qui reconfigurent les dynamiques territoriales en place, en complétant des dispositifs existants (par exemple le projet Wimoov), en créant de nouveaux liens entre des acteurs, etc.

PROJET	OBJECTIF PRINCIPAL	IMPACTS EN TERMES DE CREATION DIRECTE D'EMPLOIS
<b>Jobs et Cités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les démarches de recrutement des demandeurs d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis son lancement en 2005, 20 000 personnes ont été accompagnées, 6000 ont pu retrouver un emploi.</li> </ul>
<b>Studiobjet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la création d'activité des femmes issues des quartiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une dizaine de structures incubées sont en cours de création et le projet accompagne en 2016 une centaine de femmes issues des quartiers</li> </ul>
<b>Wimoov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'employabilité des personnes en situation de fragilité en renforçant leur capacité de mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il permet d'accompagner 800 à 1000 personnes par an à Valenciennes dont 70% sont issus des quartiers prioritaires. Parmi eux, ce sont 45% qui ont réussi à retrouver un emploi ou une formation grâce aux services offerts.</li> </ul>
<b>Réseau R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une filière de collecter-tri-réemploi des encombrants en quartier d'habitat social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R3 a créé et pérennisé 4 emplois sur site et 12 emplois indirects chez les collecteurs issus de structures de l'IAE</li> </ul>
<b>Novaedia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un modèle d'insertion pérenne en proposant un mode alternatif aux voies classiques d'insertion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 emplois ont été créés depuis sa création.</li> </ul>
<b>La Maison pour Rebondir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un parcours d'insertion professionnelle en réservant des places d'insertion au sein des filiales de Suez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Maison pour Rebondir a accompagné depuis 2012, 110 personnes dans un parcours d'intégration au sein du groupe Suez.</li> </ul>
<b>Nouvelle Cour</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle Cour a facilité l'intégration de 25 jeunes sur le marché de l'emploi depuis sa création en 2006.</li> </ul>
<b>IMPACT partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer le développement d'entrepreneurs prometteurs issus des quartiers et faciliter le changement d'échelle des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cumulé, IMPACT Partenaires a contribué à la création de plus de 380 emplois et au recrutement de 60 apprentis des quartiers prioritaires.</li> </ul>
<b>TOTEM Mobi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposer un service d'autopartage de Twizy à bas coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service permet à des demandeurs d'emploi de se déplacer à bas coût et à toute heure de la journée.</li> </ul>
<b>Open Business Center de Sevran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser le développement de TPE de quartiers prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>110 emplois ont été générés en 24 mois</li> </ul>
<b>IEPC, crèche les Lucioles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'insertion professionnelle des parents de jeunes enfants en leur réservant des places en crèche et en les accompagnant vers l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2015, 317 familles en insertion ont trouvé un emploi ou une formation grâce à IEPC (21 pour la crèche des Lucioles), ce qui représente un taux de réussite de l'accompagnement se situant autour de 90%.</li> </ul>

## 9.2.2. Des impacts indirects en termes de structuration de filière et de réseaux d'acteurs

Le **PTCE Coursive Boutaric** regroupe une vingtaine d'entreprises à qui il propose une offre de services dédiée pour consolider la filière locale :

- mutualisation de services à tarifs préférentiels (bureaux, groupements d'achats)
- conseil et accompagnement personnalisé
- formation sur mesure
- dynamique de collaboration

En 2015, 350 personnes de la filière créative et culturelle ont bénéficié notamment des rencontres professionnelles organisées par le pôle.

Le pôle participe aussi activement à la mise en œuvre d'actions culturelles ou créatives destinées aux habitants : création de l'association « Au jardin des voisins » rassemblant les habitants pour améliorer la gestion des espaces communs, mise en accessibilité d'un espace de coworking, etc.

Le projet de **Novaedia** est original à plus d'un titre. Outre sa finalité d'insertion professionnelle des habitants du quartier éloigné de l'emploi, il crée une nouvelle filière alimentaire en plein cœur de ville sur le territoire de Plaine Commune.

Il crée une activité agro-alimentaire et de restauration en circuit-court :

- production agricole au sein d'une ferme urbaine
- vente de paniers légumes bio aux entreprises locales
- activité de traiteur

Novaedia engage aussi une diversification de son activité en lançant en partenariat avec la Résidence Sociale un projet de « Fermes des possibles » destiné à l'expérimentation, la formation et la sensibilisation des habitants aux modes de consommation alternatifs.

L'**Adive** propose un dispositif permettant de mettre en relation les entrepreneurs avec les services achats des grandes entreprises de leur territoire. L'objectif est de faire naître de nouvelles opportunités pour les deux protagonistes en créant des ponts entre des acteurs qui ne se rencontrent habituellement pas.

- Elle procède au sourcing et au référencement approfondi des entrepreneurs locaux en lien avec les clubs d'entreprises, les pépinières, les collectivités. Le service proposé entend.
- Elle met par ailleurs en place des programmes de mécénat de compétences avec les entreprises cotisantes pour accompagner les entrepreneurs.

Ce projet innovant permet une création de valeur partagée entre les entrepreneurs qui bénéficient d'un accès renforcé au marché et les entreprises qui peuvent diversifier leur réseau de fournisseurs et construire des relations de proximité avec les acteurs de terrain.

### 1. Structuration de filières

Dans plusieurs cas, le développement d'un projet innovant sur un quartier prioritaire a initié une logique de structuration de filière sur le territoire d'implantation. Cet impact indirect est d'autant plus intéressant, qu'il est moteur de nouvelles sources d'attractivité pour ces territoires, qui pourraient engendrer par la suite une dynamique vertueuse pour la dynamique économique locale.

On le constate, le développement de filières dans une logique d'économie circulaire peut être un enjeu de développement pertinent pour les quartiers prioritaires, plus particulièrement sur des territoires caractérisés par des savoir-faire locaux ou encore un historique industriel spécifique.

Plusieurs études de cas en témoignent, comme le projet de **Coursive Boutaric** qui entend structurer une filière créative en plein cœur des Grésilles, quartier prioritaire de la politique de la ville à Dijon. Le pôle met en place par ailleurs des actions culturelles destinées à renforcer l'attractivité du quartier en coopération avec les habitants. Pour l'incubateur strasbourgeois **Studiobjet**, il s'agit de développer l'économie circulaire dans la filière textile, tandis que le projet de **réseau R<sup>3</sup> entend structurer** une nouvelle filière de tri-retraitement des encombrants qui était alors inexistante sur le territoire. Dernier exemple, le projet **Novaedia** ambitionne de créer, sur le territoire de Plaine Commune, une filière alimentaire solidaire et durable fondée sur le principe d'une agriculture urbaine.

### 2. Structuration de réseaux d'acteurs et création de valeur

Certains projets participent de fait à créer de la valeur en structurant un réseau d'acteurs (sociaux et économiques). Dans certains cas, le rapprochement de différents acteurs (entrepreneurs, demandeurs d'emploi, etc.) sur les territoires des QPV est véritablement créateur de valeur économique en tant qu'il permet à des « outsiders » d'accéder à des marchés relativement fermés. C'est notamment l'objet du projet de l'**Adive** de faciliter la mise en relation des entrepreneurs et des services achats des grandes entreprises du territoire pour ouvrir de nouvelles opportunités de marché et renforcer les démarches d'achats responsables. Le projet **Wimooov** également participe à la structuration d'une dynamique territoriale en développant un réseau local de partenaires de l'insertion, de l'emploi et des transports. Il permet ainsi de rapprocher les demandeurs d'emploi et les recruteurs et de faire tomber des barrières à l'entrée en matière d'emploi.

### 9.2.3. Impact des projets en termes de création de ressources et d'attractivité pour les territoires

Les initiatives repérées présentent un intérêt particulier pour les territoires dans la mesure où elles créent de nouvelles ressources locales ou contribuent à optimiser l'usage des ressources locales (notamment financières).

#### La Maison pour Rebondir

Le financement de la structure repose à 80/85% sur le Fonds Suez Initiatives. Les 15 à 20% restants sont dégagés grâce aux activités de conseil délivrés auprès des entreprises Suez. L'initiative est ainsi totalement dépendante des subventions publiques.

#### Réseau R3 à Bordeaux

Le modèle de fonctionnement est auto-financé sur le volet de l'activité industrielle de tri et de réemploi ce qui a permis d'atteindre un équilibre économique en 2 ans :

- facturation de la collecte aux bailleurs et collectivités par les régies de quartier
- tri des encombrants, valorisation et revente aux partenaires (recycleries, ressourceries)

Sur le volet animation et sensibilisation des habitants, le modèle est subventionné (création de lieux de proximité pour sensibiliser les habitants à la gestion des encombrants).

#### Totem Mobi

La startup a mobilisé plusieurs prêts pour lancer son activité (prêt Nacre, prêt d'honneur d'Initiative Marseille Métropole, prêt du Réseau Entreprendre, prêt auprès de la Diac (Renault), prêt de Total Développement Régional, prêt d'amorçage de Bpifrance et emprunt à long terme garantie par l'Europe), ainsi que des business angels, du crowdfunding et des apports personnels.

Les services proposés constituent de nouvelles ressources pour les professionnels ou les habitants du territoire.

Les projets répondent à des besoins qui n'étaient pas satisfaits en proposant de nouveaux services : service de mise en relation des demandeurs d'emplois et recruteurs (Jobs et cités), service de mise en lien entre les acteurs de l'emploi et les entreprises (Maison pour rebondir), service de tutorat et formation pour les jeunes déscolarisés issus des quartiers, modèle d'insertion innovant mis en place par Novaedia, etc.

Les porteurs de projets cherchent un fonctionnement économique autonome et indépendant de subventions publiques.

C'est pour les porteurs gage de pérennité pour leur projet, et d'indépendance vis à vis des subventions, notamment en période de coupe budgétaire. Les moyens financiers mobilisés au lancement autre que des subventions sont : l'appel à une fondation d'entreprise (Maison pour Rebondir), des partenariats noués avec les bailleurs sociaux qui peuvent venir financer les coûts d'installation ou de mise en œuvre (Business Open Space, R3) ou mettre à disposition des moyens en termes d'hébergement (Coursive Boutaric), le recours à des prix, le recours à des prêts et à des business angels (Totem Mobi). Par ailleurs, les porteurs tentent d'inventer de nouveaux modèles qui puissent garantir autonomie et pérennité. Par exemple, l'action Jobs et Cités est une prestation facturée aux collectivités, ou aux acteurs privés qui font appel à ses services. L'Agence Nouvelle Cour a su inventer un modèle économique innovant qui s'appuie à la fois sur la vente de prestation mais aussi sur les cotisations annuelles des entreprises membres.

Les projets contribuent à optimiser les fonds publics en participant à des économies notables pour la société

Une étude réalisée par Wimoov (au niveau national) a permis de chiffrer les économies réalisées en termes de prestations sociales (RSA, chômage) grâce au retour à l'emploi de ses bénéficiaires. Elle a ainsi permis de calculer qu'1 euro investi par les financeurs publics ou privés dans une plateforme permet en retour une économie de 6 euros à la collectivité.

### **Coursive Boutaric**

Le pôle propose différentes actions dans l'objectif de renforcer l'attractivité d'un territoire particulièrement fragile :

- animation d'actions culturelles et artistiques avec et pour les habitants par les membres du pôle,
- accompagnement et aide à la concrétisation des initiatives collectives,
- portage ou participation à des études de marché pour l'implantation de nouvelles activités économiques sur le quartier,
- projet d'accueil et d'orientation des jeunes sur les métiers du secteur culturel et créatif.

### **Social Lab à Bordeaux**

Le projet a été engagé par le GIP Rive Droite Bordeaux en charge de la politique de la ville.

Il s'agit d'une démarche collective des acteurs de la Rive Droite de Bordeaux pour sensibiliser les publics des quartiers prioritaires de la politique de la ville à l'entrepreneuriat sous toutes ses formes et encourager les initiatives des habitants. L'idée est de renforcer les moyens existants grâce à de nouvelles collaborations et partenariats, de nouveaux outils en s'appuyant sur de nouveaux lieux de proximité (centre d'affaires, tiers-lieux...). l'entrepreneuriat, formation aux outils du numérique,

Ce Social Lab sera installé à terme sur le pôle d'innovation sociale de la Buttinière, actuellement en construction.

Les objectifs sont :

- renforcer la visibilité et la lisibilité des acteurs de l'accompagnement à la création d'activité
- faciliter l'accès à l'entrepreneuriat auprès des publics les plus fragiles : jeunes, femmes, seniors...
- créer une offre immobilière adaptée aux nouveaux modes d'entreprendre et de collaboration.

### **Les projets participent à la transformation de l'image des quartiers prioritaires et favorisent une meilleure cohésion sociale**

Par ses actions culturelles et artistiques mises en place avec les habitants des Grésilles, le projet de Coursive Boutaric réussit peu à peu à modifier l'image du quartier et à renforcer son attractivité (ex : accessibilité de l'espace de coworking aux habitants du quartier)

Le projet Novaedia valorise les compétences et les ressources de son territoire d'une manière innovante et contribue à faire évoluer les regards sur le potentiel issu des quartiers.

### **Les projets participent au développement des capacités des territoires (capabilités), c'est à dire la capacité des acteurs et usagers du territoire à faire évoluer des situations.**

Cela se concrétise par exemple par la création de nouveaux lieux ou acteurs ressources sur le territoire. A titre d'exemple le Labo Sociétal porté par Centrale Marseille apparaît comme un nouveau type d'acteur « collectif » public / privé au service d'un enjeu sociétal sur les quartiers Nord de Marseille. C'est un nouvel interlocuteur qui structure un collectif sur le territoire en développant ses propres outils et qui, par là, enrichit la capacité du territoire à faire face à ses enjeux sociaux et économiques. Cet aspect peut-être mis en perspective par rapport à d'autres projets qui émergent sur certains territoires. Le projet de Social Lab sur la Rive Droite de Bordeaux est, à ce titre, exemplaire. Il réunit des acteurs de l'écosystème local et s'efforce de construire collectivement une offre de service pour accompagner l'innovation sur son territoire. Ce collectif d'acteurs s'affiche comme un nouvel interlocuteur structurant du territoire, qui par ailleurs sera doté d'un lieu de référence au sein du pôle Buttinière (avec un espace de coworking et d'accueil de porteurs de projet).

Ainsi en contribuant à structurer des nouveaux partenariats, mutualiser des ressources et développer des outils communs, les projets mettent en marche des dynamiques vertueuses sur les territoires d'implantation.

## 10. Analyse du processus d'émergence et de développement des innovations

### 10.1. L'ancrage territorial des projets

L'analyse de l'ancrage territorial des projets d'innovation montre des réalités diverses. Dans certains cas, le territoire est perçu par son attractivité et concourt à l'émergence d'innovations en permettant à des projets de s'y implanter au regard des avantages fiscaux générés (cf. Zones Entrepreneurs). Dans d'autres cas, les projets sont en prise directe avec les enjeux économiques et sociétaux repérés sur ces territoires en fragilité et entendent répondre directement aux problématiques générées sur ces quartiers. Enfin, les territoires QPV peuvent être l'objet d'investissements spécifiques relevant d'opérations d'aménagement du territoire. Dans de tels cas, les QPV peuvent à la fois être des supports d'implantation d'acteurs de l'innovation externes et des écosystèmes au sein desquels se développent de nouveaux acteurs et projets innovants. C'est le cas d'opérations d'aménagements économiques telles qu'Euratechnologie ou Plaine Image.

L'ancrage au territoire se matérialise sous différents points de vue :

- soit par le portage du projet par un ou des acteurs issus d'un territoire en QPV ;
- soit par la finalité des projets directement en phase avec des besoins précis identifiés sur ces territoires (discrimination à l'embauche des jeunes, besoin de qualification des jeunes, besoin d'insertion professionnelle et sociale des femmes, nécessité de valoriser des « ressources » dormantes potentiellement créatrices de valeur ajoutée, nécessité de créer du lien social auprès des habitants, etc.) ;
- soit par des dynamiques de coopération d'acteurs sur un même territoire.

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville se positionnent donc soit comme source d'opportunité pour l'implantation d'activité (au regard de la fiscalité), soit comme des cibles pour les innovations générées.

#### Des dynamiques diverses selon les environnements économiques des QPV

On constate par ailleurs que l'émergence d'innovations peut être facilitée et influencée selon l'environnement urbain dans lequel se situent les quartiers prioritaires considérés (cf. paragraphe 2.2.). Cela donne lieu à différents processus :

- **Des dynamiques exogènes d'innovation** consistant à profiter des dynamiques à l'œuvre sur les territoires métropolitains ou pôles régionaux misant sur l'innovation. Les facteurs favorisant l'innovation (présence de sièges sociaux, poids économique, connectivité, etc.) peuvent alors bénéficier à des territoires isolés mais en capacité de valoriser ces ressources. C'est le cas par exemple du projet Novaedia situé en Seine Saint Denis.
- **Des dynamiques « endogènes » d'innovation** consistant à créer du lien entre des ressources locales pour créer de nouveaux services en prise avec les besoins locaux identifiés. La création de valeur provient des capacités locales des QPV, que ceux-ci soient situés sur des territoires tirés par une économie principalement résidentielle, voire même sur des territoires en déclin.

#### Des projets a-territoriaux

On constatera aussi qu'une grande majorité de projets peuvent être caractérisés d'« **a-territoriaux** » dans leur processus de développement, c'est-à-dire que le processus de lancement et de déploiement n'est pas dépendant d'une configuration territoriale spécifique. Des projets tels que **Totem Mobi**, ou **l'Agence Nouvelle Cour**, ou **Simplon** ne nécessitent, pour leur enclenchement, que la mobilisation de compétences adéquates : compétences en

développement d'affaires, dans le domaine des mobilités et de l'autopartage pour Totem Mobi, compétences en communication pour Nouvelle Cour, compétences en codage pour Simplon.co.

#### Labo Sociétal

L'Ecole Centrale Marseille est située sur la technopole de Château-Gombert, écosystème innovant de la métropole Aix-Marseille, et à proximité des quartiers Nord de Marseille, classés QPV. Ils affichent des indicateurs socio-économiques particulièrement bas : plus de 33% des 15-24 ans sont sans diplôme, et le taux de chômage des jeunes est particulièrement élevé (35% dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement et 49% dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement).

Le croisement de ces deux réalités contrastées est à l'origine d'une initiative innovante pour former les jeunes et recréer du lien.

De même peu de projets identifiés se sont développés en lien avec l'écosystème d'innovation de leur environnement urbain, si ce n'est le projet de **Labo Sociétal** qui naît en plein cœur du technocampus de Château-Gombert, qui est un pôle d'excellence dans le domaine de la mécanique-énergétique. L'initiative de Centrale Marseille permet de construire un pont entre des territoires diamétralement opposés en matière de niveau socio-économique et de compétences. Le quartier prioritaire est ici bénéficiaire de l'action, mais ne participe pas au projet en tant que co-créateur à part entière d'une innovation.

D'autres projets montrent néanmoins un lien de causalité entre l'émergence de l'innovation et l'environnement territorial.

**Novaedia** notamment tient son modèle de la présence d'un tissu d'entreprises dense, capable de représenter un marché suffisamment large pour son business. Sa reproductibilité est relative à une configuration territoriale spécifique. Dans le cas de **l'Adive**, le déploiement de l'initiative nécessite aussi un tissu économique dense et la présence de grands comptes en proximité du QPV.

#### Novaedia

L'entreprise est implantée en plein cœur de la Seine Saint Denis, sur un territoire marqué par le paradoxe d'un très haut niveau de précarité (taux de chômage de 22% en 2011) et par un très fort dynamisme économique (croissance de plus de 30 000 emplois entre 2004 et 2014).

### Des projets qui se déploient à différentes échelles de territoire

Les projets présentés génèrent des impacts à différentes échelles de territoire, que ce soit à l'échelle du quartier, de la ville ou de l'agglomération, ou plus largement sur le territoire national grâce au changement d'échelle engagé par l'essaimage du projet. On constate que rares sont les innovations qui concentrent leur projet à l'échelle du quartier.

ECHELLE D'INTERVENTION LOCALE, AU NIVEAU DU QUARTIER	
<b>Labo Sociétal de Centrale Marseille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les impacts du projet sont localisés sur son environnement direct, les Quartiers Nord de Marseille</li> </ul>
<b>Open Business Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet est destiné aux entrepreneurs du quartier des Beaudottes à Sevran pour leur proposer une offre d'hébergement accessible et un accompagnement dédié.</li> </ul>
ECHELLE D'INTERVENTION PLUS LARGE, AU NIVEAU DE PLUSIEURS COMMUNES / DEPARTEMENT	
<b>Adive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Adive intervient sur le territoire d'Ile-de-France. Entre 2010 et 2014, 1000 entrepreneurs ont pu se positionner sur des appels d'offre et 300 ont pu remporter des concours</li> </ul>
<b>Nouvelle Cour</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Agence recrute de jeunes diplômés en communication issus de lycées de Seine Saint-Denis</li> </ul>
<b>Maison pour Rebondir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'action est principalement centrée sur la métropole bordelaise mais peut potentiellement concerner toute la région</li> </ul>
<b>Novaedia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet a des effets directs sur le département de Seine Saint-Denis où il est implanté et plus particulièrement le territoire de Plaine Commune.</li> </ul>
<b>Studiobjet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'incubateur et la plateforme couvrent les différents quartiers prioritaires de Strasbourg Eurométropole. Le projet accompagne donc des bénéficiaires issus de l'ensemble du territoire métropolitain.</li> </ul>
<b>Réseau R<sup>3</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le réseau se déploie sur un parc de 8000 logements sur la Rive Droite et la Rive Gauche de Bordeaux (quartier de Bacalan, Cenon, Lormont, Pessac, La Bénauge.). Le projet continue à s'étendre sur d'autres quartiers.</li> </ul>

<b>Coursive Boutaric</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien qu'implantée dans le quartier des Grésilles à Dijon, le projet touche l'agglomération dans son ensemble</li> </ul>
<b>ECHELLE D'INTERVENTION NATIONALE</b>	
<b>Jobs et Cités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action est maintenant déployée sur l'ensemble du territoire national.</li> </ul>
<b>Wimoov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action de la plateforme Wimoov Valenciennes se déploie à l'échelle des deux communautés d'agglomération (Valenciennes Métropole et La Porte du Hainaut), mais l'essaimage de ce type de structure permet de dupliquer le même modèle sur d'autres villes. Aujourd'hui 25 plateformes sont réparties en France.</li> </ul>
<b>IMPACT Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonds d'investissement repère des projets au sein des QPV dans toute la France métropolitaine.</li> </ul>
<b>Simplon.co</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplon.co est un réseau de 21 « fabriques » en France.</li> <li>• Le réseau s'est développé à l'étranger avec 4 fabriques</li> <li>• 23 fabriques sont en cours de montage.</li> </ul>
<b>IEPC, crèche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IEPC a ouvert 10 crèches de ce type et 3 autres ouvertures sont prévues pour 2016. L'initiative a été reprise par le gouvernement avec le label crèche VIP (à vocation d'insertion professionnelle) avec l'objectif d'ouvrir 100 000 places en crèche de ce type.</li> </ul>

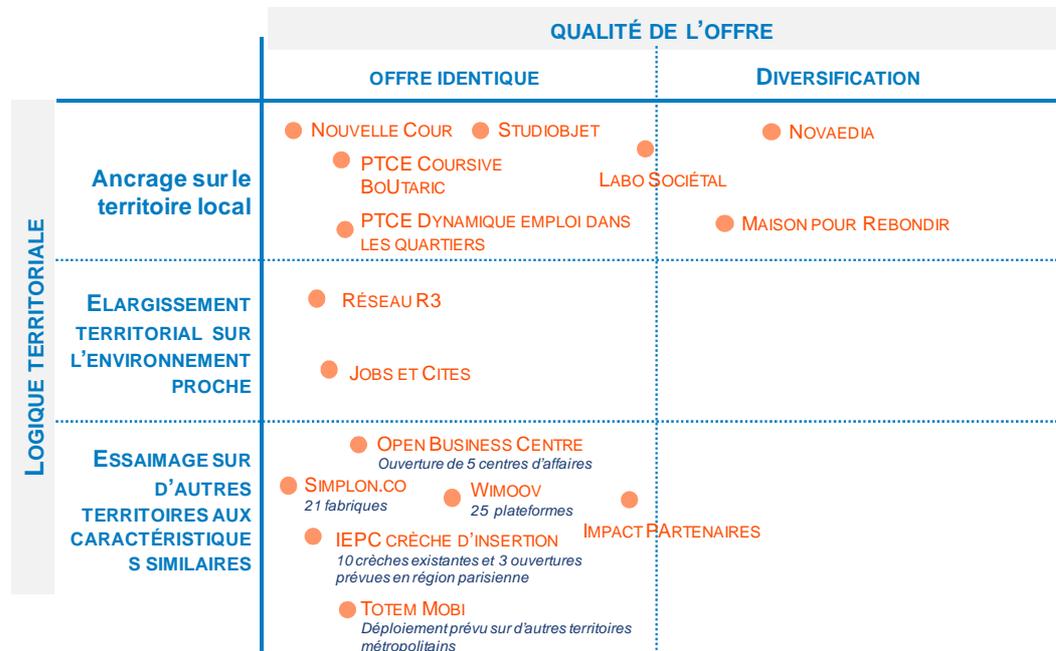
### Des projets qui démultiplient leurs impacts par un ancrage territorial renforcé

La plupart des projets sont dans une dynamique de croissance. Ils visent la croissance de leurs activités et la démultiplication de leurs impacts (notamment sociétaux), soit en **améliorant la qualité du service proposé** (nouveaux partenariats, diversification de l'offre, etc.), soit en **visant un plus grand nombre de bénéficiaires** (approfondissement de l'ancrage territorial ou extension géographique). Le schéma ci-dessous présente les différentes dynamiques de croissance observées dans les études de cas.

Selon les projets, les dynamiques de croissance et l'essaimage correspondent à trois types de stratégie et d'objectif différents (qui ne s'excluent pas).

- **Toucher un plus grand nombre de bénéficiaires sur un même territoire.** C'est le cas du projet **Novaedia**, qui grâce à son partenariat avec la Résidence Sociale lance le projet de « Ferme des Possibles » diversifie son activité première en créant un espace de formation et de sensibilisation auprès des habitants du quartier. De même la **Maison pour Rebondir** du Groupe Suez s'adresse maintenant à un autre type de public que sont les créateurs d'entreprise en proposant une solution d'hébergement pour les entrepreneurs sociaux des quartiers.
- Toucher un plus grand nombre de bénéficiaires en se déployant sur d'autres territoires aux caractéristiques similaires. C'est le cas d'un certain nombre de « *success story* » comme Wimoov déployé sur 25 villes, ou Simplon.co qui a déjà ouvert 21 fabriques en France. De même l'entreprise Totem Mobi est en phase de déploiement sur l'ensemble du territoire de la métropole d'Aix-Marseille-Provence et prévoit son essaimage sur d'autres villes françaises.
- Toucher un plus grand nombre de bénéficiaire en élargissant le territoire d'intervention au-delà du quartier d'origine. Par exemple, le projet R3 à Bordeaux noue de nouveaux partenariats et prévoit d'élargir l'activité à Talence et Bègles.

**Schéma : représentation des projets et de leurs dynamiques de croissance et d'essaimage**



NB : Le dispositif de l'Adive se déploie aussi sur le territoire national.

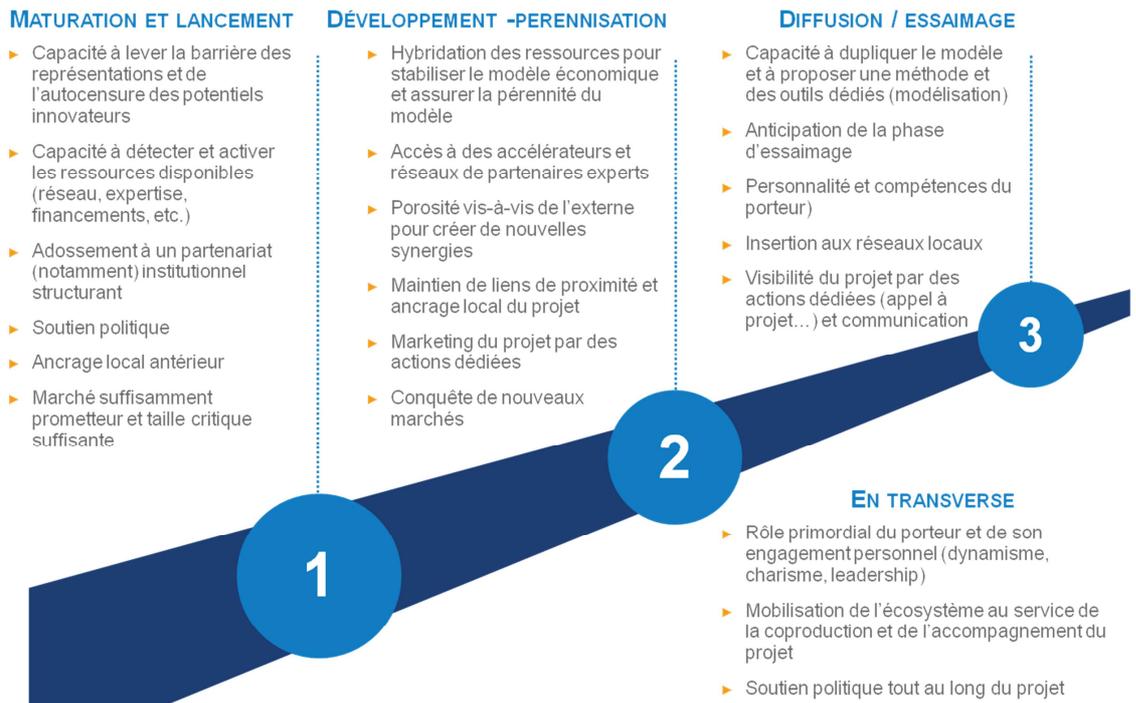
Parmi les difficultés ou les freins rencontrés lors du développement du projet ou de son essaimage, on note :

- la **mobilisation des ressources**, notamment financières, nécessaires au déploiement. Dans plusieurs cas, les projets s'appuient sur des subventions, notamment dans le cadre de la politique de la ville : Wimoov, crèche IEPC, PTCE Dynamique emploi, Business Open Space qui bénéficie du dispositif « Territoires Entrepreneurs », etc.
- la **mobilisation d'un porteur** doté des compétences adéquates. Le projet de Novaedia par exemple a été mis en péril du fait d'un manque de compétences en gestion du porteur initial ;
- l'**insertion au sein du réseau d'acteurs** locaux et l'identification des bons partenaires ;
- la **reconnaissance et la légitimité** à acquérir pour gagner la confiance des partenaires et le soutien politique indispensable. Dans le cas de l'IEPC, la labellisation « Crèche à vocation d'insertion professionnelle (VIP) va permettre d'accroître la visibilité du modèle et de faciliter le développement.

## 10.2. Les facteurs clés de succès des projets d'innovation

L'analyse des facteurs clés de succès suit une logique chronologique reprenant successivement les différentes phases de développement d'un projet innovant.

### **Schéma synthétique des facteurs clés de succès identifiés**



### 10.2.1. Phase amont de la mise en œuvre et lancement

La phase amont correspond au processus d'idéation et d'amorçage du projet : passage de l'idée à la mise en œuvre, stabilisation du projet, étude de faisabilité et lancement.

Trois constats généraux concernant le « terreau » de l'innovation dans les QPV méritent d'être relevés au préalable.

- D'une part, **la force des « représentations » et des « barrières psychologiques » nuit gravement à la capacité d'activation des ressources** pour porter un projet innovant. Plusieurs personnes interrogées relèvent les problèmes d'autocensure constatés chez les porteurs au sein des QPV par manque de confiance et d'accompagnement. Les quartiers recèlent de « ressources dormantes » :  
« Il manque souvent peu de choses pour valoriser les personnes ou les ressources ».  
Par ailleurs, la représentation négative des territoires classés QPV peut constituer un frein au lancement de projets innovants :  
« Les habitants de ces quartiers ont d'autres soucis que d'innover ». « Structurellement, ces territoires ont peu de ressources, des projets à faible valeur ajoutée, et à trop petits volumes. »
- D'autre part, les **mécanismes d'incitation et de détection des projets apparaissent parfois en décalage avec la réalité de terrain**. Ainsi les dispositifs de valorisation, labellisation, et d'accompagnement concentrent souvent l'attention sur des porteurs déjà bien « installés ». Le témoignage de certains porteurs de projets ou têtes de réseau relèvent que « *ce sont souvent les mêmes qui sont sous les projecteurs* ». Quant aux logiques d'appels à projet qui sont souvent privilégiées pour repérer les cas innovants, ils permettent plutôt de retenir les projets les plus mûrs et les mieux construits, que de détecter et d'accompagner des idées innovantes à fort potentiel. Les démarches d'appels à projet (AAP), par les prescriptions qu'elles imposent, réduisent bien souvent les perspectives d'innovation et n'ouvrent pas la voie à des processus d'innovation collective pour développer les capacités d'innovation.
- Enfin, les **dispositifs dédiés à l'accompagnement des projets posent la question de leur accessibilité** face aux particularités des porteurs de projets en QPV : complexité des systèmes d'accompagnement et de financement notamment. Ainsi un rapport de la Cour des Comptes<sup>11</sup> met en avant le besoin de simplification des dispositifs d'orientation des porteurs de projets (tout territoire confondu), tandis que le réseau France Active constate que l'accueil réservé aux porteurs et les exigences en matière de montage de dossiers d'aide apparaissent trop complexes. La 27<sup>ème</sup> Région relève quant à elle l'insuffisante prise en compte des usagers dans les modalités d'accompagnement proposées. Par exemple, les lieux d'accueil dédiés aux créateurs tels que les incubateurs, ou espace de co-working font rarement l'objet d'une réflexion en co-design impliquant les usagers. Par ailleurs, les dispositifs proposés ne permettent pas de couvrir la prise de risque importante pour les porteurs issus des quartiers au regard de contraintes financières plus fortes. Il n'existe pas de « filets de sécurité » pour ces porteurs, ce qui entraîne une limitation de la prise de risque et l'impossibilité de se relever après un échec.

Les études de cas ont néanmoins permis de dégager les facteurs clés de succès en phase amont du projet :

- **Les capacités du porteur de projet à détecter et à activer les ressources disponibles qui vont permettre de déclencher l'innovation sont essentielles**. Elles tiennent soit de sa motivation et de son engagement personnel pour le projet, soit de son ancrage au sein du territoire qui lui permet de capitaliser sur ses expériences passées (sa connaissance du

<sup>11</sup> Rapport du 14 février 2013 sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises

territoire, des publics, des acteurs économiques, etc.). C'est le cas du fondateur de Novaedia, originaire du département de la Seine-Saint-Denis et diplômé d'une Ecole de Commerce, qui s'appuie sur sa connaissance fine de son territoire d'intervention et sur une expérience associative antérieure pour bâtir et consolider son projet. Il a su également s'entourer de bénévoles issus du quartier et avoir recours à des dispositifs d'accompagnement existants : DLA, soutien de l'Atelier, de la Miel (pépinière) et de la Maison de l'Emploi. C'est aussi le cas de Victorin Gobkon, dirigeant de « Premier Conseil » qui est à l'origine de l'Open Business Center Sevran et qui a lui-même grandi à Clichy-sous-Bois.

#### Nouvelle Cour

Les entreprises partenaires dès son origine (TF1, Paprec et TBWA) se sont directement mobilisées au titre de leur engagement d'acteurs « socialement responsables » pour faire face à la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Elles ont joué un rôle primordial dans la promotion et la visibilité de la nouvelle agence et lui ont permis de gagner ses premiers marchés. TF1 a mis à disposition de son réseau ses contacts liés à la régie publicitaire. TBWA a fourni un appui méthodologique par une démarche de mécénat de compétences. Paprec a mis à disposition ses locaux gratuitement pendant 3 ans. La force d'un premier réseau de partenaires convaincus par le projet est ainsi nécessaire pour ouvrir les portes nécessaires à son développement et pour garantir la crédibilité du projet (notamment auprès de financeurs).

#### R3 et la Fabrique à initiative Atis

Préalablement au lancement du projet, l'intervention de la Fabrique à initiative ATIS a été primordiale pour mener une étude de faisabilité.

La Fabrique à initiative a pour rôle de détecter les besoins sociaux non satisfaits sur le territoire, de réaliser des études de faisabilité et d'identifier le porteur pour la mise en œuvre. C'est un acteur pivot permettant d'apporter une réponse concrète et opérationnelle à des besoins sur le territoire.

#### Novaedia

La structure a noué un partenariat structurant avec la Résidence sociale, association centenaire qui œuvre auprès des personnes en situation de handicap mental et des personnes âgées. Ce partenariat a permis de mutualiser des emplois (formation de binôme avec une personne en situation de handicap et une personne en insertion au sein de Novaedia) et a donné naissance au projet de « Fermes des possibles », vu comme un pôle de développement économique local, un espace de sensibilisation aux enjeux écologiques de la production agricole et de transformation, mais aussi d'animation, de formation, d'expérimentation, de détente et de loisir.

- Les ressources à mobiliser concernent le réseau, les financements et/ou les expertises externes.
  - **Mobilisation d'un réseau** : le projet de création de l'agence de communication Nouvelle Cour n'aurait pas vu le jour sans la mobilisation de son réseau de partenaires.
  - **Expertise** : l'apport d'expertise peut se concrétiser sous plusieurs formes, soit par le soutien apporté par le réseau personnel ou mécénat de compétences, soit par l'appui de dispositifs spécifiques d'accompagnement comme l'incubation qui permet de bénéficier d'immobilier à loyer modéré, de services d'accompagnement adaptés, voire individualisés, de mise en réseau, voire de formation. D'autres structures dédiées peuvent s'avérer essentielles pour le lancement de projet comme la Fabrique à initiative dans le cas du projet R3.
  - **Financements** : l'hybridation de sources de financements permet de rassembler une première mise de fonds suffisamment importante pour le lancement : recours à des prêts d'amorçage, financements participatifs en crowdfunding, fonds d'investissement, mécénat, prix de fondations, ou encore subventions publiques. Ainsi dans le cas de la Maison pour Rebondir, l'entreprise Suez a joué un rôle moteur dans le financement du projet. En matière de financements, c'est très souvent le croisement de financements publics et privés qui permet de lancer un projet robuste et ambitieux, et à ce titre véritablement innovant. Plusieurs projets d'études de cas ont été sélectionnés par des prix de Fondations privées (comme le projet Novaedia), qui viennent ainsi compléter le financement de départ.
- L'adossement du projet à un partenariat structurant, notamment institutionnel, peut aussi être un avantage pour la consolidation du projet. C'est l'exemple de Noavedia qui s'est adossé à l'association la Résidence sociale.
- **Le soutien politique tout au long de la démarche est bien souvent un facteur de réussite essentiel.** C'est le cas notamment du projet de Wimoov, pour lequel les collectivités territoriales ont joué un rôle de facilitateur en ouvrant de nombreuses portes. Dans le cas de Simplon.co, l'essaimage du projet sur de nouveaux sites dépend de la volonté des acteurs de mettre en place une « fabrique » sur leur territoire. Ainsi à Roubaix, c'est la ville qui est à l'initiative du projet.

- Pour finir, le porteur de projet doit s'assurer que le marché visé apparait suffisamment prometteur et consolider sa stratégie d'implantation avec deux possibilités : soit viser un territoire avec une taille critique suffisante en termes de densité urbaine, de débouchés, soit répondre à un besoin « hyper-territorialisé » pour lequel il y a une demande suffisante ou suffisamment prometteuse. Dans le premier cas, c'est par exemple le projet de Wimoov qui s'adresse à des besoins existants sur l'ensemble de l'agglomération de Valenciennes, ou encore le projet de Novaedia implanté sur un territoire dynamique économiquement avec un tissu dense d'entreprises. Dans le second cas, c'est l'exemple du projet de Nouvelle Cour qui s'adresse aux jeunes issus du BTIS « Communication des entreprises » du lycée Jacques Brel de la Courneuve.

### 10.2.2. Phase de développement

Le passage du projet à la phase de développement suppose de traiter les enjeux suivants.

- En matière de financements, l'enjeu consiste à **stabiliser des sources de recettes et à rechercher un modèle autonome**, afin d'assurer la pérennité du projet. Dans le cas des innovations repérées dans les QPV, il s'agit de chercher à croiser et diversifier les sources de financement et de recettes.
  - Ainsi le projet Nouvelle Cour a progressivement réussi à stabiliser son modèle autour de la vente de ses prestations en tant qu'agence de communication.
  - L'Adiva, qui, à son lancement, a bénéficié de financements privés de la part de KPMG et EADS, repose aujourd'hui sur un financement moitié public, moitié privé. Il fonctionne selon un modèle de cotisations annuelles d'entreprises adhérentes et de subventions publiques annuelles.
  - La start-up TOTEM Mobi est structurée autour d'un modèle économique solide et innovant. Le modèle de rentabilité s'appuie sur les recettes générées par la facturation aux utilisateurs du service, la facturation d'abonnements auprès des entreprises et la publicité, avec une répartition au tiers pour chacune de ces sources de financement.
- **Les porteurs de projets innovent dans leurs modèles économiques en intégrant à leurs projets toutes les ressources disponibles** (financières, matérielles, expertises, etc.). Les exemples sont multiples et ont déjà été présentés précédemment. A titre d'illustration, retenons l'incubateur StudiObjet qui récupère et valorise des matériaux et rebuts d'entreprise du territoire dans une logique d'économie circulaire pour encourager la création d'activité dans la filière textile.

#### Novaedia

- Novaedia a structuré son business en « éco-activité » indépendantes au fur et à mesure du développement de nouvelles activités. Le projet s'est par ailleurs constitué en SCIC, permettant ainsi une entrée au capital des collectivités partenaires et une consolidation de son modèle économique.
- De même le projet Novaedia, après un lancement difficile, a su faire évoluer son modèle économique en mettant en place un système de facturation des prestations des régies de quartiers aux bailleurs et aux collectivités.

- **L'accès à des accélérateurs et aux réseaux des partenaires intervient comme de réels catalyseurs de croissance** et ouvrent de nouvelles perspectives de développement. C'est le cas de l'entrepreneur des quartiers Steny Solitude qui a bénéficié de l'accompagnement d'un accélérateur pour lancer sa start-up « Perfect Memory ». Ce type d'exemple reste rare cependant, les entrepreneurs accueillis dans ces structures provenant souvent de milieux favorisés et des réseaux d'élite des « Grandes Ecoles » de commerce ou d'ingénieur.

#### Voisin Malin

Le projet Voisin Malin s'est donné pour objectif d'insuffler une nouvelle dynamique dans les quartiers populaires en valorisant les compétences des habitants.

Il s'est appuyé sur une stratégie forte de marketing (réponse à des appels à projets comme « La France s'engage », valorisation du projet par le réseau Ashoka) pour rendre visible son projet et être ainsi en capacité de développer son activité, et par la suite de déployer l'initiative sur d'autres villes.

- En matière de partenariats, la capacité à rencontrer de nouveaux acteurs et à imaginer de nouveaux modes de partenariat permet d'enrichir l'offre et de l'adapter aux besoins identifiés en cours de route. **La porosité de la structure par rapport à son environnement externe constitue un enjeu clé.** Ainsi la capacité à faire évoluer son modèle économique constitue un facteur clé de succès comme le montre le cas Novaedia.

- L'ancrage local d'un projet et le maintien de liens de proximité est particulièrement décisif, notamment pour nouer des

partenariats structurants et durables. Les relations de confiance nouées par le côtoiement régulier des acteurs entre eux, le fait d'ajouter aux relations interstructures de relations interpersonnelles apparaît comme un facteur clé de développement et de pérennité des projets.

- Enfin, des efforts dédiés au marketing de projet peuvent jouer un rôle notable en matière d'accélération de la diffusion des initiatives (gain de la notoriété du projet, attraction de nouveaux partenaires) et permettre, pour les projets situés dans la sphère marchande de renforcer et de gagner, des parts de marché.
  - Novaedia a choisi de répondre à des prix de fondations privées afin de s'en servir comme d'un outil marketing et d'appui à la constitution d'un portefeuille de clients et de partenaires.
  - D'autres exemples de projets réussis (non détaillés dans le rapport, mais présents dans la base de projets) vont aussi dans le même sens, notamment l'entreprise Voisin Malin (voir ci-contre).

### 10.2.3. Phase de diffusion et d'essaimage

Seuls quelques projets présentés dans le cadre des études de cas ont engagé la phase de diffusion et d'essaimage sur d'autres territoires : Open Business Centre, Simplon.co, Wimoov, IEPC, et Totem Mobi. Plusieurs facteurs de succès sont à relever.

- Tout d'abord, cela suppose pour les projets **d'avoir prouvé la solidité de leur modèle** (au niveau des résultats et des impacts sociaux dégagés) et **d'être en capacité de proposer une méthode et des outils nécessaires à l'essaimage**. L'essaimage peut être réalisé de plusieurs manières, soit en interne (en central par le porteur de projet initial qui suit une logique de développement), soit par des acteurs locaux qui reprennent à leur compte le projet avec ses valeurs, ses objectifs et son mode de fonctionnement.
- Par ailleurs, la **capacité à anticiper la phase d'essaimage** au moment de l'expérimentation sur le territoire pilote se manifeste par un travail de modélisation du projet, facilitant ainsi sa reproductibilité.
- La **personnalité du porteur de projet** est à ce stade primordiale, car il nécessite un leadership et une appétence en matière de développement de projet.
- **L'insertion aux réseaux locaux s'avère essentielle** à ce stade de développement. Les territoires d'implantation doivent être soigneusement choisis (dans le cas d'une stratégie volontaire d'expansion) en fonction des appuis locaux existants et de la proximité du territoire pilote. Pour exemple : les crèches développées par l'IEPC sont dans un premier temps toutes localisées en région parisienne. C'est un gage de succès pour l'entrepreneur que de faciliter les déplacements dans le cas où l'essaimage est porté en central. Dans le cas de Wimoov, la dynamique est inverse puisque ce sont les acteurs territoriaux eux-mêmes (Valenciennes Métropole et la Direccte) qui ont souhaité compléter le dispositif de mobilité existant par l'implantation d'une plateforme Wimoov.

- **La capacité à atteindre rapidement le point d'équilibre** pour chaque implantation constitue un point important pour permettre un atterrissage rapide du projet. Ainsi la stratégie économique de TOTEM Mobi lui permet de déployer son offre de service à grande échelle. Elle consiste à suivre un modèle d'innovation frugale permettant d'atteindre un point d'équilibre en seulement trois ans, à l'aide de subventions d'amorçage uniquement pendant les 3 premières années.
- Enfin, la diffusion d'un projet sur d'autres territoires nécessite pour son succès **d'engager un travail de communication pour renforcer la visibilité**, trouver des financements (privés ou publics) à l'échelle nationale si nécessaire et bénéficier de l'appui de politiques au niveau supra. Des projets tels que Simplon, Wimoov et dans une moindre mesure Totem Mobi ont joué la carte de la communication pour valoriser et étendre leur projet.

Remarque : une grande part des projets présentés dans les études de cas pourrait faire l'objet d'un essaimage sur d'autres sites, bien que ce ne soit pas toujours l'ambition de leurs porteurs.

- Nouvelle Cour a tenté une duplication de son modèle à Nice, mais sans succès. Le porteur du projet serait favorable à un mouvement d'essaimage, à condition d'identifier un porteur capable de prendre en charge le projet.
- Selon son fondateur, le modèle Novaedia pourrait être également reproductible sur d'autres territoires à condition de tirer le bilan de l'expérimentation pour pouvoir modéliser le projet.
- Le réseau R3 est un projet à fort potentiel de reproductibilité au regard de son secteur d'activité à forte potentialité (économie circulaire), d'un partenariat-type reproductible avec les bailleurs sociaux et d'un modèle économique qui fait ses preuves.
- Les principes de fonctionnement du projet StudiObjet pourrait être repris sur d'autres territoires, au-delà même des seuls QPV : la mise en place d'une démarche collective de formation à l'entrepreneuriat, la valorisation des compétences existantes, la constitution d'un FabLab.

#### 10.2.4. Des facteurs clés de succès transverses

Plusieurs aspects apparaissent de manière transversale sur toute la durée des projets, et ne sont pas spécifiques à une étape, notamment :

##### Nouvelle Cour : Samira Djouadi

Le parcours de Samira Djouadi en tant que professeur au sein du lycée Jacques Brel de la Courneuve est un élément déclencheur du projet de création de Nouvelle Cour.

- **Le rôle du porteur et son engagement personnel** sont primordiaux pour mener à bien le projet. Dans tous les cas, le porteur met en place une dynamique, et par son charisme et son leadership réussit à mobiliser autour de lui les ressources :

##### Impact Partenaire : Matthieu Corniotti

L'expérience de Matthieu Corniotti a permis de lancer Impact Partenaires : plusieurs aventures entrepreneuriales à son actif, membres du comité national d'orientation de BPI France et président du Club AFIC Impact, sa connaissance du capital investissement et de la gestion d'entreprises sont des atouts majeurs pour le développement de la structure.

partenaires, experts, bénévoles. Ainsi, la Maison pour Rebondir s'est appuyée sur le recrutement d'une personne qualifiée pour mener le projet à bien, Benoit Bonello qui est expert en social business. Ou encore, Novaedia est porté par une personnalité qualifiée issue des quartiers : Mohamed Gnabaly,

originaire de Seine-Saint-Denis et diplômé d'école de commerce spécialité finance. D'autres exemples figurent ci-contre.

**IEPC : Mara Maudet**

La fondatrice de l'IEPC, Mara Maudet, est d'origine brésilienne, exilée politique en France et fait très tôt preuve de sa volonté de s'engager, en créant notamment le 1er centre social à Chanteloup-les-Vignes au début des années 1980. Particulièrement intéressé par la question de la précarité des femmes, elle monte l'association IEPC en 2000, ouvre une première crèche en 2003 et depuis ne cesse de faire essaimer son modèle. Sur les projets dans lesquels elle s'est impliquée, elle a apporté une dimension innovante par sa capacité à croiser les problématiques et à identifier de vrais besoins encore non pourvus.

- **La mobilisation de l'écosystème pour coproduire et accompagner le projet.** Dans certains cas, la réussite du projet d'un collectif d'acteurs capables de travailler ensemble pour coproduire un projet. C'est le cas de la coproduction réalisée par un bailleur social et un entrepreneur pour imaginer et construire le projet de Coursive Boutaric, ou encore le projet R3. Le bailleur DomoFrance a impulsé le projet en cherchant une solution innovante en réponse à la problématique des encombrants sur son parc social. Il a su nouer les partenariats avec les régies de quartier et les collectivités pour monter le projet de tri-retraitement. C'est également le cas de Novaedia qui a su agréger des compétences complémentaires en s'alliant à des partenaires et notamment à la Résidence Sociale, spécialisée dans l'accueil de personnes en situation de handicap.
- **Le soutien politique tout au long du projet** apparaît également comme un facteur clé de succès dans la mesure où les élus locaux sont apparus à différentes reprises comme les seuls « agrégateurs » légitimes de la diversité des parties prenantes impliquées dans les projets, que celles-ci soient publiques ou privées.
- A ce titre, les élus et les collectivités territoriales en général apparaissent non seulement comme des financeurs potentiels des projets, mais aussi, comme des animateurs de leur écosystème.

# Partie IV - Innover dans les politiques publiques

## 11. En préambule, quelques repères pour structurer nos préconisations

De nombreuses pistes de réflexion pour l'accompagnement et l'évolution des dispositifs d'appui à l'innovation sont apparues au fil de ce rapport. Cette dernière partie reprend les plus récurrentes et les plus structurantes d'entre elles.

### **Concevoir l'innovation comme un moyen et non comme une finalité**

Un constat récurrent de l'ensemble des acteurs rencontrés vise à éviter « l'innovation pour l'innovation », et à ce titre :

- la réinvention permanente de réponses existantes qui demandent plutôt à être consolidées,
- les stratégies de communication visant à utiliser la nouveauté comme argument d'accès à des financements ou formes d'appui, aux dépens d'acteurs dont les résultats sont pourtant concluants.

Au contraire, il ressort de nos travaux que l'innovation doit être mise au service :

- de l'amélioration de la performance des actions proposées au sein des quartiers,
- de la mise en œuvre de nouvelles solutions face à des problématiques non prises en charge,
- du développement de nouvelles capacités pour l'action des territoires sur eux-mêmes,
- de la création de valeur pour les acteurs et territoires des quartiers politique de la ville.

### **Prendre en compte les différentes étapes du processus d'innovation**

Comme l'a montré la partie III du présent rapport, les enjeux relevés par nos interlocuteurs évoluent en fonction des différentes phases d'une démarche d'innovation :

- maturation du projet et déclenchement des initiatives (de l'idée à l'action),
- prise d'initiatives et lancement du projet,
- consolidation et développement des projets,
- diffusion et essaimage.

### **Prendre en compte les innovateurs et leur milieu**

Il s'agit de contextualiser les processus et le positionnement des innovateurs pour mieux comprendre la mise en marche des innovations :

- du côté des innovateurs, regarder les conditions de prise de risque, les représentations individuelles des porteurs qui peuvent influencer des processus d'innovation,
- du côté de leur « milieu », considérer l'évolution de leur environnement territorial au sens plus large et le fonctionnement collectif des acteurs autour d'un projet innovant.

### **Développer une vision ouverte de l'identité des innovateurs**

Dans de nombreux cas, on constate un phénomène consistant à réduire une innovation à la figure de son porteur et à son profil d'entrepreneur (économique ou social). Pourtant, très souvent, l'innovation est le fruit d'un travail collectif de partenaires engagés pour bâtir une solution durable à un problème posé (c'est le cas notamment du projet d'agence Nouvelle Cour coproduit par 3 entreprises privées). Nous développons ainsi l'idée de veiller à maintenir une vision « ouverte » des innovateurs.

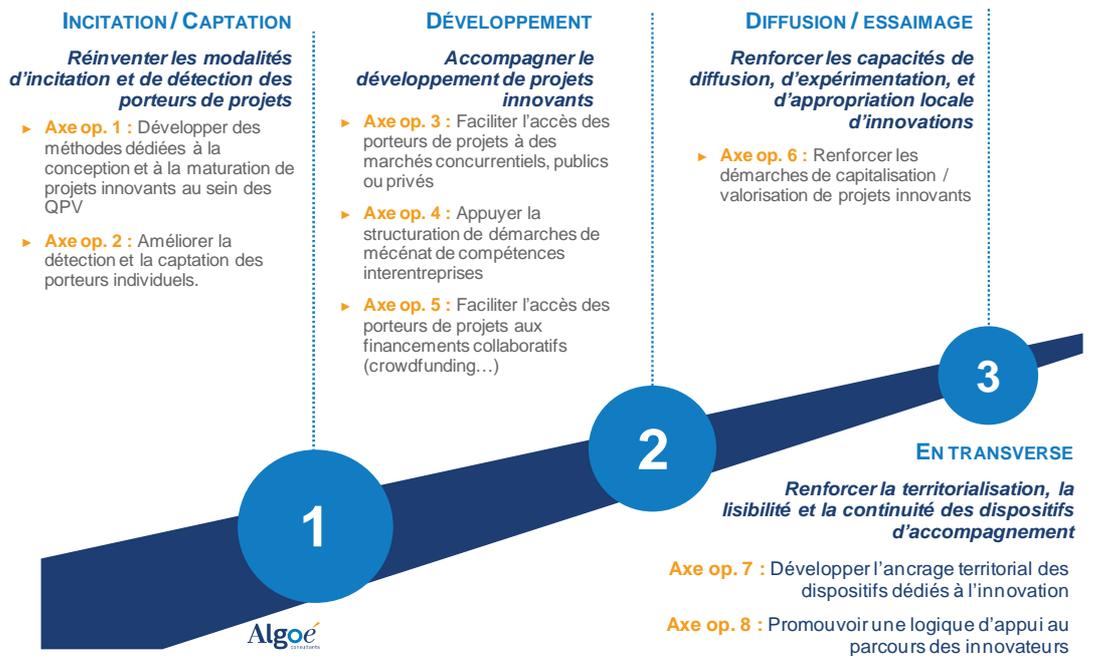
## 12. Nos préconisations aux différentes étapes de développement des innovations

### 12.1. Synthèse des orientations et axes opérationnels proposés

Les différentes propositions opérationnelles formulées ci-dessous sont issues d'un travail de proposition du cabinet Algoé et d'échanges avec les membres des « comités experts » qui se sont réunis à deux reprises durant l'étude (cf. liste des participants en annexe).

Au regard de l'approfondissement des échanges qui y ont eu lieu, ces propositions sont caractérisées par différents niveaux de maturité dans leur définition. Certaines renvoient à des propositions opérationnelles concrètes (mentionnées en rouge dans le tableau ci-dessous), d'autres sont à l'état d'orientations.

Ces différents axes opérationnels sont représentés sous forme de schéma (selon une logique de parcours de l'innovateur) puis de tableau.



	Orientations	Axes opérationnels
<b>Incitation / captation / élaboration</b>	Réinventer les modalités d'incitation et de détection des porteurs de projets.	<b>Axe #1 : Développer des méthodes dédiées à la conception et à la maturation de projets innovants au sein des QPV</b> Axe #2 Améliorer la détection et la captation des porteurs individuels
<b>Développement</b>	Diversifier les ressources pour consolider les modèles économiques des projets innovants.	Axe #3 Faciliter l'accès des porteurs de projets à des marchés concurrentiels, publics ou privés.
		<b>Axe #4 Appui à la structuration de démarches de mécénat de compétences interentreprises</b> Axe #5 Faciliter l'accès des porteurs de projets aux financements collaboratifs (crowdfunding...)
<b>Diffusion / essaimage</b>	Renforcer capacités de diffusion d'expérimentation et d'appropriations locales d'innovations	<b>Axe #6 Renforcer l'identification et le partage de projets innovants</b>
<b>Transverse</b>	Améliorer lisibilité / coordination des dispositifs d'aide et de financement	Axe #7 Développer l'ancrage territorial des dispositifs dédiés à l'innovation
		Axe #8 Promouvoir une logique de « parcours des innovateurs » et de meilleure accessibilité au droit commun

## 12.2. Préconisations pour la phase d'incitation, de captation et d'élaboration des projets

REINVENTER LES MODALITES D'INCITATION ET DE DETECTION DES PORTEURS DE PROJET
<b>CONSTATS</b>
<p>L'étude a montré plusieurs facteurs de blocage en phase amont des projets, qui freinent la détection et l'émergence de solutions innovantes sur les territoires en QPV.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Des problèmes d'autocensure</b> parmi les potentiels porteurs de projets issus des QPV qui restent trop souvent à l'état de « ressources dormantes ».</li><li>• Des <b>représentations des quartiers de la politique de la ville</b> chez les acteurs de l'accompagnement à l'innovation qui nuisent à :<ul style="list-style-type: none"><li>→ la détection et l'encouragement de démarches entrepreneuriales et d'innovation,</li><li>→ l'accompagnement et au financement de projets innovants</li></ul></li><li>• <b>Des outils de captation et d'accompagnement</b> (principalement appels à projet) qui se prêtent mal :<ul style="list-style-type: none"><li>→ à la création de processus d'innovation collective,</li><li>→ à l'appui de projets individuels innovants mais insuffisamment matures.</li></ul></li></ul>
<b>ORIENTATIONS GENERALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En phase amont du projet et afin <b>d'améliorer le processus de détection des idées et des projets</b>, il s'agit d'élargir le spectre des « innovateurs » et des projets soutenus et d'adapter les modalités d'incitation et de détection des porteurs de projets :<ul style="list-style-type: none"><li>→ développer de nouveaux relais et de nouvelles méthodes pour détecter et accompagner les porteurs potentiels « invisibles » pour les dispositifs actuels, notamment parce qu'ils sont peu familiers, voire rétifs vis-à-vis du fonctionnement des dispositifs d'accompagnement perçus comme institutionnels ;</li><li>→ favoriser la maturation de projets misant sur des formes collectives d'innovation au service des QPV.</li></ul></li></ul>

**Le premier axe opérationnel** se décline en une proposition opérationnelle de mise en œuvre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) expérimental sur un nombre restreint de QPV.

<b>Axe opérationnel #1</b>	<b>Développer des méthodes dédiées à la conception et à la maturation de projets innovants au sein des QPV</b>
<p style="text-align: center;"><b>Principes d'action</b></p> <p>L'encouragement de formes d'innovation ouverte est un point clé pour parvenir à des projets qui se nourrissent des différentes ressources (expertes, financières, matérielles) mobilisables pour les territoires. A ce titre, le soutien aux phases d'idéation, de prototypages et de maturation des projets apparaît clairement comme un chaînon manquant au titre de la politique de la ville.</p> <p>En conséquence, nous proposons de développer des formes de soutien qui s'appuient sur un double processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'animation d'espaces collectifs de créativité pour parvenir à des prototypes d'action,</li> <li>• d'accompagnement à la maturation de projets pour passer de l'état de prototypes à celui de projets finançables et opérationnalisables.</li> </ul> <p>De tels dispositifs fonctionneraient comme des sas pré-opérationnels, préalables à des décisions d'investissements et de mise en œuvre.</p> <p style="text-align: center;"><b>Proposition opérationnelle</b></p> <p>Développer un AMI sur le modèle « Ville durable et solidaire » de l'ANRU au titre du Programme d'Investissement d'Avenir », avec comme proposition d'ajouter au dispositif un système de « meet-up » territoriaux préalables afin de constituer des partenariats ad hoc pour l'idéation et la maturation de projets innovants (voir le retour d'expérience de « Réinventer Paris » à la suite de cet encadré). Une telle méthode de rencontre entre parties prenantes potentielles de l'innovation devront être adaptées aux spécificités des territoires, y compris à ceux dont le niveau d'ingénierie serait limité. Dans de tels cas, des accompagnements externes, en préparation et en animation de ces temps de rencontres pourraient être mis en place.</p> <p><b>Phasage de la proposition</b></p> <p>Dans un premier temps, nous proposons d'expérimenter un AMI sur un nombre restreint de QPV. Cet AMI pouvant être considéré comme une action au titre du volet « emploi et développement économique » des contrats de ville de ces territoires.</p> <p><b>Phase 1</b></p> <p>Organiser de réunions de type « meetup territoriaux » lors du démarrage de l'AMI pour susciter des rencontres et faire émerger des collectifs de porteurs de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sélection de prototypes de projets à accompagner</li> <li>• Mise à disposition de crédits et de l'expertise pour la maturation des projets sur des périodes de plusieurs mois (variable suivant la nature et la complexité des projets) afin de parvenir à des prototypes d'actions finançables.</li> <li>• sélection de projets éligibles à des moyens complémentaires (investissements, expertise) pour engager la phase de développement du projet</li> <li>• pour les projets non retenus, si besoin, prévoir un processus d'orientation vers les dispositifs de droit commun.</li> </ul>	

**Phase 2 :**

Retour d'expérience afin d'évaluer l'opportunité de déploiement à plus grande échelle.

**Porteurs envisagés :**

- L'impulsion d'un tel appel à manifestation d'intérêt pourrait revenir au CGET qui en assurerait la conception, l'ingénierie initiale et le suivi / évaluation.

**Partenaires :**

- De façon non exhaustive, nous listons des partenaires déjà mobilisés au titre des comités experts de l'étude.
  - Union sociale de l'Habitat
  - Réseau AMADEUS (Réseau qui réunit des professionnels de collectivités locales, intégrés à la direction générale ou responsables de services, en charge de la politique de la ville)
  - Responsables de l'arc de l'innovation (Ville de Paris et Métropole du Grand Paris)
  - Des responsables de réseaux d'accompagnement
  - Des personnalités qualifiées.

**Types de cibles :**

- Porteurs de projets individuels ou collectifs, privés ou publics, visant le développement de projets innovants à forte externalités territoriales en matière d'emploi et de création d'activité.

**Retour d'expérience sur les meetup de Réinventer Paris****Modalités d'organisation**

La Ville de Paris en lien avec Paris&Co et son AMO Algoé a organisé deux meetup dans le cadre de la phase candidature de l'appel à projets urbains innovants "Réinventer Paris".

- Ces meetup ont pris la forme de temps d'échanges en format "speed dating" entre des startups ou des associations issues de l'écosystème de l'innovation parisien et les promoteurs / constructeurs / architectes.
- L'inscription préalable était obligatoire pour permettre aux organisateurs de pré-flécher telle ou telle startup vers des opérateurs susceptibles de l'intéresser.
- Chaque startup ou association disposait d'une table pour pitcher son projet / sa proposition et les promoteurs / constructeurs / architectes défilaient de tables en tables afin d'identifier les partenaires les plus pertinents.

**Facteurs clés de succès**

- Un des facteurs de succès de ces temps d'échanges était la mobilisation en amont des innovateurs.
- Chaque startup avait été préalablement démarchée et briefée pour lui expliquer le déroulement de l'appel à projets et les bénéfices directs qu'elle pourrait en tirer.

**Résultats**

- Ces meetup ont permis d'obtenir des équipes projets enrichies et élargies à des acteurs que la Ville n'avait pas l'habitude de croiser dans l'élaboration de projets urbains. Des partenariats d'affaires ont vu le jour (bien au-delà de la réponse à "Réinventer Paris") et certaines startups ont vu leur activité décoller grâce à ce coup de projecteur.

Le **second axe opérationnel** est moins détaillé en termes de propositions opérationnelles et renvoie d'avantage à des pistes de réflexion pour l'action (mentionnées en bleu).

Axe opérationnel #2	Améliorer la détection et la captation des porteurs individuels
<p>Un des enjeux clé consiste à effectuer un <b>travail de sensibilisation et d'accompagnement</b> susceptible de désamorcer les freins liés aux représentations et aux phénomènes d'autocensure et de rendre plus accessibles les ressources du droit commun en matière d'accompagnement et de financement. Pour cela, il est proposé de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Promouvoir des formats « désinstitutionnalisés » de rencontre</b> entre porteurs de projet et acteurs de l'accompagnement en misant sur des logiques de « <b>pair à pair</b> ».<ul style="list-style-type: none"><li>→ L'initiative Jobs et Cité qui organise les rencontres dans des lieux informels mais totémiques (grands équipements sportifs) ou en proximité des habitants (utilisation de camionnettes siglées).</li><li>→ Les pratiques de rencontre hors les murs pratiquées par France Active (invitation de jeunes de QPV lors de petits déjeuners organisés chez des entrepreneurs implantés ou issus des QPV)</li></ul></li></ul> <p><b>Pistes de réflexion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>† <i>Organiser une retour sur expérience de ces initiatives de désinstitutionnalisation et, le cas échéant, promouvoir leur diffusion.</i></li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>S'appuyer sur des réseaux non institutionnalisés et décloisonnés</b> qui fonctionnent grâce à l'engagement personnel d'un panel élargi d'acteurs (porteurs d'initiatives, professionnels de l'accompagnement, représentants institutionnels).<ul style="list-style-type: none"><li>→ A titre d'exemple, le Groupement national des initiatives et acteurs citoyens (GNIAC) est un réseau d'acteurs citoyens engagés à titre personnel en faveur du développement économique et social des territoires. Il organise des moments de rencontres conviviaux de ses adhérents, propose des expérimentations en faveur de l'emploi, mobilise les compétences et les expertises pour soutenir des porteurs de projet et organise des groupes de réflexion sur différentes thématiques.</li></ul></li></ul> <p><b>Pistes de réflexion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>† <i>S'appuyer sur des réseaux de citoyens de ce type pour organiser des actions de communication selon une logique de pair à pair (mobilisation d'entrepreneurs de quartiers) sous forme de master class au sein des QPV</i></li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• De façon générale, structurer les relations entre opérateurs de l'appui à l'innovation et de l'initiative économique et acteurs de proximité en QPV (mission locale, espace numérique, mairie, animateur sport...), lesquels, peuvent jouer un rôle de remédiation avec les circuits d'accompagnement existants.</li></ul>	

## 12.3. Phase de développement des projets

ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DE PROJETS INNOVANTS
<b>CONSTATS</b>
<p>Différents freins au développement des projets par les innovateurs des quartiers ont été relevés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à sortir de leur écosystème local et à accroître leur chiffre d'affaire en conséquence</li> <li>• baisse tendancielle des financements publics</li> </ul> <p>De nouvelles solutions voient le jour avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de nouveaux modèles d'hybridation des ressources publics, privées et réciprocitaires,</li> <li>• des actions pour faciliter l'accès des porteurs de projets à de nouveaux marchés publics et privés (action de formation ou de mise en relation).</li> </ul>
<b>ORIENTATION GENERALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la diversification des canaux de financements des projets et entreprises innovants par l'accès aux marchés publics et privés, l'activation de fonds privés (fondation, politique sociale d'entreprises), la mobilisation de ressources réciprocitaires (mise à disposition de ressources matérielles, de compétences, etc.).</li> </ul>

Axe opérationnel #3	Faciliter l'accès des porteurs de projets à des marchés concurrentiels, publics ou privés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les initiatives destinées à <b>favoriser l'accès aux marchés publics et privés</b> pour soutenir le développement des entreprises en croissance.</li> </ul> <p><b>Pistes de réflexion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>† <i>Démultiplier les formations pour l'accès aux marchés publics, que ce soit à titre individuel ou en groupement. Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ soutien aux démarches de formation des structures de l'ESS par leurs têtes de réseau ou par des dispositifs tels que les DLA (individuel ou collectif),</li> <li>▪ développement des actions de mécénat à visée de formation auprès des TPE et PME sur des marchés publics (formation par les collectivités territoriales ou par les bailleurs sociaux, à l'image d'actions déjà existantes menées par les bailleurs sociaux Nantais).</li> </ul> </li> <li>† <i>Développer les actions pour l'accès aux marchés des grandes entreprises :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ soutien aux démarches de mécénat de compétences pour la formation à l'accès aux marchés privés (soutien aux actions de l'Adive, essaimage du concept auprès d'autres collectifs d'entreprises),</li> <li>▪ mise en relation territorialisée des directions des achats des grandes entreprises locales avec les entrepreneurs des quartiers.</li> </ul> </li> </ul>	

**Principes d'action**

- Appui à la structuration de démarches de mécénat de compétences interentreprises ciblant les porteurs de projets des QPV

**Proposition opérationnelle****Promouvoir des formes de structuration territoriale du mécénat pour :**

- lutter contre l'éparpillement des ressources mises à disposition par les entreprises et constituer des portefeuilles de compétences diversifiés au service des porteurs de projets
- structurer un dispositif de sourcing de projets pour faciliter l'engagement des entreprises mécènes
- animer la mise en relation de l'offre d'accompagnement (mécénat) et de la demande d'appui (porteurs de projets / entrepreneurs en QPV)

**Porteurs envisagés :**

- Un porteur devra être identifié au titre de l'expérimentation et de l'impulsion de dispositifs tests. On distinguera deux types de porteurs :
  - Un porteur au niveau national pour impulser et suivre l'expérimentation générale et opérer le retour sur expérimentation afin d'évaluer le caractère diffusible de celle-ci
  - Un ou des porteurs au niveau local qui constituent le collectif d'entreprises mécènes au niveau local et assurent la fonction de médiation entre offre d'accompagnement et demande d'accompagnement durant le temps d'expérimentation. A titre d'exemple, il pourrait s'agir de collectifs d'entreprises territoriaux existants tels que des clusters, pôles de compétitivité, pôles d'excellence...)

**Partenaires :**

- Possibilité de mobiliser les entreprises signataires de la charte Entreprises et quartiers et/ou d'étendre à d'autres entreprises mobilisables au sein ou en proximité des QPV.
- Mobilisation d'acteurs « relais » pour le sourcing de projets et d'entrepreneurs à accompagner (réseaux d'accompagnement, collectivités territoriales, chambres consulaires, financeurs (Ex. BPI ou acteurs bancaires), voire structures de proximité implantées en QPV)

**Types de cibles :**

- Jeunes entreprises ou projets qui sont en phase de développement,
- Jeunes entreprises, structures de l'ESS créées par des habitants des quartiers ou créées au sein des quartiers.

<b>Axe opérationnel #5</b>	<b>Faciliter l'accès des porteurs de projets aux financements collaboratifs (crowdfunding...)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mobilisation des ressources financières des particuliers sous forme de campagnes de crowdfunding apparaît comme un nouveau mode de financement efficace pour compléter des tours de table au lancement de nouveaux projets.</li> <li>• Ces campagnes de crowdfunding nécessitent qu'un travail de préparation amont soit mené pour que les porteurs de projets soient en capacité : <ul style="list-style-type: none"> <li>→ de sélectionner le bon mode de financement et les outils pertinents vis-à-vis des particularités de leur projet</li> <li>→ de développer les éléments de langage et la stratégie de communication ad hoc pour la promotion de leur projet.</li> </ul> </li> <li>• Différents modes de facilitation / accompagnement pourront être envisagés <ul style="list-style-type: none"> <li>→ La diffusion d'information sur des solutions existantes (guides existants, sites web tels que <a href="http://www.trouverlebonfinancement.fr">http://www.trouverlebonfinancement.fr</a>) auprès des porteurs de projets...</li> <li>→ des actions ad hoc de formation au montage de campagne de crowdfunding selon une logique de proximité des QPV.</li> <li>→ Une diffusion de l'information sur les campagnes lancées auprès des salariés des entreprises implantées dans ou en proximité des QPV (via les comités d'entreprises, ou autres)...</li> </ul> </li> </ul>	

## 12.4. Diffusion et essaimage

RENFORCER LES CAPACITES DE DIFFUSION D'EXPERIMENTATION ET D'APPROPRIATION LOCALES D'INNOVATIONS	
<b>CONSTATS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• En matière de diffusion et d'essaimage des innovations dans les quartiers, on constate deux cas de figure :<ul style="list-style-type: none"><li>→ D'une part les porteurs de projets dont la perspective de croissance consiste à élargir le périmètre d'intervention géographique au-delà du quartier d'implantation d'origine.</li><li>→ D'autre part, les porteurs de projets qui portent une vision ambitieuse de développement à grande échelle, par une duplication du modèle sur des territoires aux problématiques similaires (Simplon.co, Wimoov, Voisin Malin). Dans ce cas précis, les enjeux relevant de l'essaimage repose sur : la capacité à activer un réseau et faire « atterrir » le projet sur de nouveaux territoire, la capacité à rendre visible l'initiative et valoriser les impacts, et la capacité à bénéficier du soutien politique.</li></ul></li><li>• Les enjeux qui se posent en matière d'accompagnement :<ul style="list-style-type: none"><li>→ pour les acteurs de la politique de la ville et autres accompagnateurs d'innovation : détecter des projets pertinents qui répondent aux problématiques locales et qui puissent être « dupliqués » sur leur territoire (sourcing de projets) ;</li><li>→ pour les innovateurs et développeurs de solutions innovantes : faire atterrir leur projet sur de nouveaux territoires en actionnant les bons réseaux et les bonnes ressources et en bénéficiant d'une expertise pour tester la faisabilité de leur projet (accompagnement et expertise) ;</li><li>→ pour les entrepreneurs locaux : accompagner, s'ils le souhaitent, le passage de relais sur d'autres territoires.</li></ul></li></ul>	
<b>ORIENTATION D'ACTION</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcer les capacités de diffusion d'expérimentation et d'appropriations locales d'innovations</li></ul>	

### Principes d'action

Proposition :

- Création d'un outil d'échange de pratiques à partir de la base de projets constituée dans le cadre de la présente étude :
  - qui soit évolutif, qui soit autoalimenté par une communauté de référents et d'innovateurs,
  - qui serve à l'animation d'une communauté d'acteurs de l'innovation dans les QPV.

### Proposition opérationnelle

Hypothèse 1 : s'insérer dans le dispositif Atlaas dont le CGET est déjà partenaire

- avantage : pas de frais de développement
- limites : évolutivité de l'outil existant et faible visibilité, peu d'impact en termes de mobilisation d'une communauté...

Hypothèse 2 : créer un outil sur le même modèle ou sur une base wiki.

**Porteurs envisagés :**

- CGET

**Partenaires :**

- Acteurs « relais » pour le sourcing de projets : réseaux d'accompagnement, représentants de collectivités territoriales, chambres consulaires, USH, représentants French Tech, BPI, Caisse des dépôts et consignations.

**Types de cibles :**

- Innovateurs et représentants de collectivités territoriales (services politique de la ville ou services développement économique).

## 12.5. Propositions transversales aux différents cycles des projets

RENFORCER LA LISIBILITE ET LA CONTINUITE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	
<b>CONSTATS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Malgré la diversité des solutions d'accompagnement qui peuvent être proposées aux porteurs de projets, il est constaté une certaine discontinuité qui a pour principal effet :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ de nuire à la lisibilité (et donc à l'accessibilité) des ressources d'accompagnement par les porteurs les moins « experts » des dispositifs d'aide ;</li> <li>→ de susciter des ruptures dans les parcours des innovateurs, notamment entre les phases de création et de consolidation de leurs activités.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>ORIENTATION D'ACTION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'enjeu consiste à simplifier et coordonner territorialement les dispositifs d'accompagnement des projets existants pour assurer une meilleure accessibilité des ressources d'accompagnement.</li> </ul>	
<b>PROPOSITIONS D'ACTION</b>	
<b>Axe opérationnel #7</b>	<b>Développer l'ancrage territorial des dispositifs dédiés à l'innovation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet axe renvoie à l'objectif d'approfondissement et d'amplification du mouvement de territorialisation des dispositifs de soutien à l'innovation qu'ils soient dédiés à l'innovation technologique ou à l'innovation sociale. (cf. le récent AMI « Territoires innovants » du PIA qui cible explicitement les QPV)</li> <li>Pistes de réflexion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organiser les retours sur expériences d'acteurs d'accompagnement de l'innovation ayant expérimenté des formes d'implication dédiées aux QPV (A titre d'exemple : incubation d'entrepreneurs de quartiers, mise en œuvre de dispositifs de recrutements locaux, actions de sensibilisation des jeunes aux métiers offerts, développement de dispositifs dédiés comme le Labo sociétal de Centrale Marseille,...)</li> <li>→ Intégrer ces retours sur expériences à la base de projet nationale (cf. axe opérationnel #6)</li> <li>→ Valoriser ces pratiques via :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>† <i>leur communication auprès des réseaux d'acteurs de l'accompagnement et des réseaux de collectivités territoriales</i></li> <li>† <i>des réunions de sensibilisation dédiées au niveau national...</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>Axe opérationnel #8</b>	<b>Promouvoir une logique de « parcours des innovateurs »</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La promotion d'une logique de parcours des innovateurs s'appuie sur deux objectifs se nourrissant réciproquement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Faciliter l'accès des porteurs de projets aux ressources d'accompagnement existantes (accès au droit commun) en améliorant leur visibilité/lisibilité (actions de communication adaptées aux usagers).</li> <li>→ Améliorer l'articulation des dispositifs d'accompagnement et de financement, de manière à faciliter une logique de « parcours des innovateurs » la plus continue possible.</li> </ul> </li> <li>Pistes de réflexion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Promouvoir les logiques de « hubs » de l'accompagnement de projets innovants :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>† <i>Opérer le retour sur expérience et le cas échéant, généraliser les meilleurs acquis de certains dispositifs tels la « Fabrique à entreprendre » porté par la Caisse des dépôts et consignations</i></li> <li>† <i>Appuyer les acteurs impliqués au titre des contrats de ville dans la structuration de leurs outils territoriaux grâce à un outillage dédié (cartographie schématique des dispositifs d'appui à l'innovation, éléments de benchmarks extra territoriaux, appui en termes d'AMO).</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	



## 12.6. Quelle animation nationale pour innover dans les politiques publiques ?

Différents acteurs nationaux détiennent des leviers pour favoriser l'innovation dans les QPV. Le CGET bien sûr, mais également la Caisse des dépôts et consignations, la BPI, l'Agence France Entrepreneur pour ne citer que ces exemples.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous proposons dans les lignes qui suivent de présenter différents axes opérationnels pour une action aux différents stades des processus d'innovation en QPV.

Sa couverture nationale, les réseaux qu'il anime au croisement d'acteurs de l'innovation et d'acteurs de la politique de la ville, et ses ressources internes (ingénierie de projets, méthodes de capitalisation et d'évaluation) font du CGET l'acteur naturel pour assurer une animation nationale du développement de l'innovation dans les QPV.

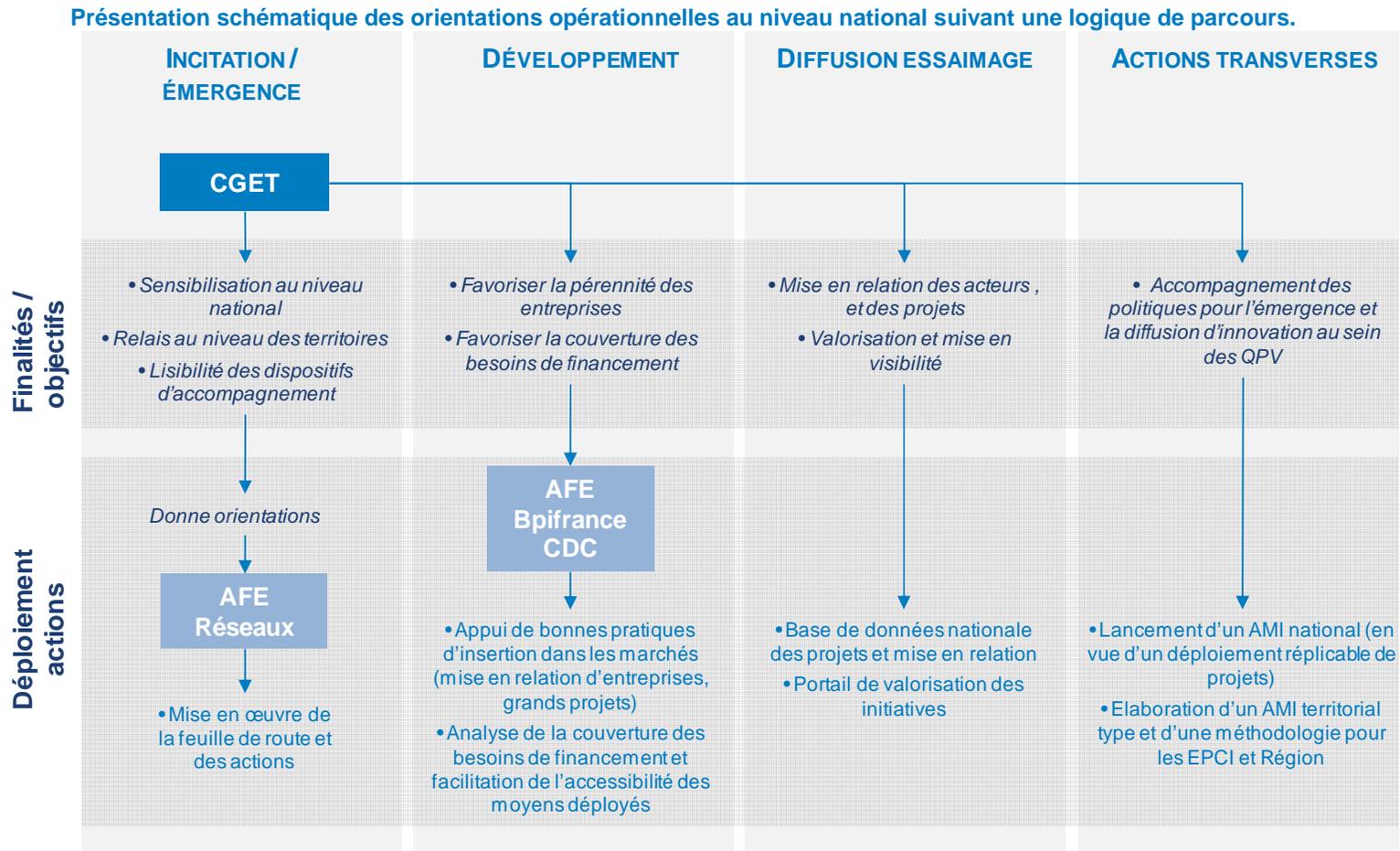
Une telle animation pourrait se bâtir sur la base de différentes briques telles que :

- la mise en œuvre d'outils de type plateforme collaborative (évolution de la base de projets existantes) avec l'objectif d'en faire un outil de partage de pratiques et d'animation d'une communauté d'innovateurs et de praticiens ;
- la déclinaison de tout ou partie des propositions faites dans le présent rapport avec notamment :
  - l'impulsion, le pilotage et l'organisation du retour sur expérience de différentes actions :
    - la mise en place d'un AMI expérimental
    - la structuration expérimentale de formes de mécénat interentreprises en faveur des QPV
- la mise en œuvre d'une animation physique de la communauté des acteurs avec par exemple la tenue d'un comité de pilotage ouvert intégrant des porteurs de projets « makers », des entreprises dont la vocation pourra être notamment de :
  - partager les actualités de la thématique et de la mise en œuvre des outils de type base de projets, retour sur l'AMI,
  - ouvrir des groupes de travail sur des méthodes (par exemple, l'évaluation de l'impact social des projets, etc.),
  - identifier des sujets d'expérimentation pour AMI ou appels à projet sur base annuelle,
  - impulser des expérimentations et les suivre,
  - mener des retours sur expériences du programme annuel et proposer des modalités de diffusion des bonnes pratiques repérées.

Nous reprenons de façon schématique ces principaux axes dans le schéma de la page suivante et en explicitons le contenu dans le tableau qui suit.

## 13. Principales orientations par familles d'acteurs.

### 13.1.1. CGET



Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilisation et coordination</b> au niveau national : appuyer des démarches cohérentes de sensibilisation au niveau national, et favoriser le relais au niveau des territoires, missionner l'AFE et les réseaux dans le sens de ces orientations <i>[En lien avec l'AFE]</i></li> <li>• <b>Lisibilité des dispositifs</b> : faciliter avec les acteurs concernés (AFE, ISM) la lisibilité des dispositifs d'accompagnement activables (aides, conseils,...) <i>[En lien avec l'AFE, ISM/ : Institut supérieur des métiers chargé de la mission d'information nationale sur les aides publiques, qui a vocation à intégrer une dimension « territoriale » ...]</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incitation pour renforcer l'accompagnement</b> en vue de favoriser la pérennité des entreprises et la couverture de leurs besoins de financement <i>[En lien avec l'AFE : orientations données à l'AFE en ce sens et orientations en matière d'accompagnement par les réseaux.]</i></li> <li>→ Appui de bonnes pratiques d'insertion dans les marchés en lien avec des organismes relais : clauses sociales ou accompagnement aux groupements (sur les grands projets et aux acteurs mettant en relation les tissus d'entreprises, de type ADIVE),</li> <li>→ analyses portant sur la couverture des besoins de financement des entreprises, avec identification des perspectives d'amélioration en termes d'accessibilité des moyens de financement (accompagnement ?) en lien avec les acteurs du financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Animation et partage d'expériences</b> : constitution d'une base de données nationale des projets, animation d'une communauté d'acteurs, et événements type séminaires nationaux.</li> <li>• <b>Valorisation des initiatives</b> par un portail (le modèle de base de données pourrait être le dispositif « Atlas ») pouvant relayer les initiatives locales et mettre en visibilité des projets exemplaires (à l'exemple d'une labellisation nationale, de type label Seal of excellence pratiqué par l'Union européenne y compris pour des projets non financés, mais reconnus pour leur qualité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lancement d'un AMI national</b> sur des actions en capacité d'engager un déploiement répliquable (démonstrateur, cf. dispositif TCI : territoire catalyseur d'innovation), et de soutenir les actions d'essaimage inter-territoire les plus structurantes. Il peut s'agir aussi bien de primo-innovations que de reprise d'innovations existantes pour les déployer sur les marchés. L'action du CGET consisterait à élaborer une ingénierie nationale co-construite avec les acteurs territoriaux.</li> <li>• <b>Elaboration d'un AMI territorial type</b> et d'une méthodologie (meetup / hackathon de maturation) susceptible d'être repris par les collectivités (EPCI, Régions, ...)</li> </ul>

**Rôle** : planification des actions, et mise en œuvre de la feuille de route contribuant aux différents axes sous l'impulsion du Conseil d'Administration dont est membre le CGET.

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des actions de sensibilisation au niveau national et relais des réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement et acquisitions de compétences, formation</li> <li>• Orientation, favoriser les parcours intégrés, par l'échange d'information entre les différents acteurs de l'accompagnement (via un extranet partagé par exemple sur l'accompagnement à la création, projet porté par l'AFE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet afecreation.fr et via ceux des réseaux d'accompagnement</li> </ul>	

### 13.1.2. Acteurs publics territoriaux

**Acteurs concernés** : régions, métropoles, EPCI

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilisation et informations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Financement et appui à des actions</li> <li>→ Accompagnement à la diffusion d'une culture d'innovation individuelle et structuration de cadres favorisés pour l'innovation collective (meetups, hackathons préparés)</li> <li>→ Mobilisation des <b>réseaux des tiers lieux</b> (lien CDC/SNCF), ciblant ces territoires QPV,</li> <li>→ Amélioration de l'<b>accessibilité de l'information</b> sur les dispositifs d'accompagnement, et les cadres favorisant l'innovation, cf. partenariat entre associations de développeurs économiques des collectivités de type ARADEL en Rhône Alpes et centres de ressources politique de la ville, comme CRDSU</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui aux acteurs contribuant à l'insertion dans les marchés et au développement (et avec DLA : dispositifs locaux d'accompagnement appuyant les associations et structures de l'ESS dans leur développement, offre RH TPE mise en place par le gouvernement dans le plan Tout pour l'emploi de juin 2015 et traduit par les DIRECCTE au niveau territorial, offre d'accompagnement gratuite des entreprises financés sur fonds publics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des développeurs économiques des collectivités (villes, EPCI, CG/Autres) cf. avec les réseaux structurés, de type centres de ressources politique de la ville et les associations de développeurs économiques (exemples d'IREV NPDC, ARADEL),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboration d'AMI</b> en fonction des objectifs des contrats de ville</li> </ul>

### 13.1.3. Acteurs économiques

**Acteurs concernés : fédérations professionnelles volontaires** (et notamment des secteurs les plus à même d'être développés), et en hybridation avec les acteurs du numérique (Agence numérique, GEN), ESS, USH (bailleurs sociaux), ANRU, ADIVE, ARD et agences locales de développement.

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation et information               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participation à des actions de sensibilisation</li> <li>→ Accompagnement à la diffusion d'une culture d'innovation individuelle et structuration de cadres favorisés pour l'innovation collective (meetups, hackathons préparés)</li> <li>→ Mobilisation des réseaux des tiers lieux (lien CDC/SNCF) ciblant ces territoires QPV</li> <li>→ Amélioration de l'accessibilité de l'information sur les dispositifs d'accompagnement, et les cadres favorisant l'innovation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui aux acteurs contribuant à l'insertion dans les marchés et au développement (et avec DLA, offre RH TPE, professionnels gratuits de l'accompagnement des entreprises financés sur fonds publics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentation de la base de données</li> <li>• Diffusion des initiatives nationales portées par CGET/CDC/BPI à leurs réseaux</li> <li>• Organisation d'événements, (cf. cafélaboquartiers) pour soutenir l'innovation (avec les centres de ressources, comme par exemple, CRDSU), dispositifs de type : LA FABRIQUE à initiatives,</li> <li>• -acteurs du développement commercial : EPARECA, Capville, Développeurs économiques des collectivités (villes, EPCI, CG/Autres) cf. avec les centres de ressources de la politique de la ville (cf. IREV NPDC, et réseaux de développeurs type ARADEL),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprochements des acteurs de la politique de la ville (centres de ressources) et mise en réseau</li> <li>• Diffusion des événements, (semaine Industrie) concours, et opportunités dans le champ de l'innovation dans les bons réseaux, pour que les actions du droit commun irriguent ces territoires,</li> </ul>

### 13.1.4. Entreprises et clubs d'entreprises / fondations privées

**Acteurs concernés** (exemples) : FACE, IMS, CREPII, signataires Charte entreprises et quartiers, France Clusters, Pacte PME, ALIZE, ou clubs d'entrepreneurs ou relayés, cf. RésOVilles

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association à des initiatives publiques et soutien, cf. concours d'innovation,</li> <li>• Encourager l'identification et la valorisation d'actions innovantes sur les QPV menées par les clusters ou leurs membres, dans le cadre des actions avec les clusters/convention France clusters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer le mécénat de compétences, et évaluer les possibilités d'une base nationale de mise en relation relayant les initiatives territoriales (actions des directions d'achat/RSE, allotissement et clauses dans les marchés publics et privés et dans l'achat innovant, permettant l'accès plus large aux réponses d'entreprises des QPV (cf. ADIVE)).</li> <li>• Mobilisation d'entreprises innovantes (totems) en ambassadeurs/Master class (cf. lauréats de concours/Talents des cités),</li> <li>• Mobilisation des entreprises en développement en essaimage, et conditionnement de financements, à l'essaimage (marketing, et success fees),</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage, mentorat, participation au financement (cf. actions de mises à disposition de compétences : dispositif ALIZE, Pacte PME, Accenture, 500 entrepreneurs),</li> <li>• Open innovation</li> <li>• Appels à projets lancés par les fondations (cf. sur la mobilité solidaire, Vinci-Psa),</li> <li>•</li> </ul>

### 13.1.5. Acteurs de l'innovation et de l'accompagnement des entreprises

**Acteurs concernés** : agences régionales et métropolitaines d'innovation, clusters, têtes de réseaux, BPI, Mission French Tech.

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence et communication de projets exemplaires et significatifs</li> </ul>

### 13.1.6. Acteurs de l'emploi, l'insertion, politique de la ville

**Acteurs concernés** : SIAE, centres de ressources, DLA, ANRU, ESS (Avisé), associations

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure acculturation avec les autres acteurs économiques et relais des projets, en recherchant à diversifier les secteurs où se déploie l'offre de création d'entreprise ou de partenariats de sous-traitance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats à monter avec les acteurs économiques évoqués, pour le développement de relations commerciales ou productives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle essentiel dans l'émergence, le relais des bonnes pratiques, et la promotion d'une culture de l'innovation et des success stories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure valorisation de la valeur économique de l'impact social et territorial dans la valeur ajoutée créée par des innovations des QPV, notamment pour les pouvoirs publics et les citoyens (cf. les analyses sur l'impact territorial mené par Utopies, études Insee-Tallandier sur l'économie de la consommation, logique de retour sur investissement social des contrats à impact social ou dispositif territoires zéro chômeur de longue durée), et le développement des SCIC associant au capital des collectivités.</li> </ul>

### 13.1.7. Acteurs du financement

**Acteurs concernés** : BPI, réseaux bancaires, fonds territoriaux, fonds d'investissement dédiés (cf. Impact partenaires), France Angels, AFIC, acteurs du crowdfunding.

Incitation / émergence	Développement	Diffusion-essaimage	Actions transverses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur les projets exemplaires financés et les réussites et concours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses sur la couverture du besoin de financement des entreprises et les voies d'amélioration de cet accès (accompagnement ?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur les projets exemplaires financés et les réussites et concours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur accès à l'offre de droit commun, par une communication mieux portée par les réseaux,</li> <li>• Développement de produits spécifiques</li> </ul>

## 14. Conclusion

### Une étude riche d'enseignements, un diagnostic qui demande à être approfondi

Cette étude a permis d'accumuler un matériau riche d'enseignements sur un sujet jusqu'alors peu ou pas investigué dans les quartiers de la politique de la ville. Elle a permis d'identifier différents traits de l'innovation dans les QPV, et de tirer des enseignements concernant les évolutions en cours sur ces territoires. Il faut cependant souligner la nécessité de poursuivre l'investigation au-delà des limites du présent travail, à savoir :

- un diagnostic limité en temps et en moyens (pour le sourcing et l'approfondissement des études de cas)
- un exercice limité par les ressources statistiques disponibles pour l'analyse (faiblesse du volet d'analyse quantitative)
- des filtres relatifs aux impacts des innovations (effets directs sur l'emploi et le développement économique) qui privilégiaient des projets orientés vers ces deux champs et qui minoraient, par exemple, des innovations dans le champ de la culture ou de la formation.

De facto, le travail de diagnostic doit pouvoir être poursuivi et élargi selon différents axes :

- Amélioration de la territorialisation des données statistiques de façon à diversifier les données quantitatives à disposition.
- Développement de méthodes de « sourcing » de projets et de démarches innovantes pour compléter le panorama déjà dressé, notamment auprès d'acteurs comme les acteurs académiques, bailleurs sociaux ou acteurs du financement de l'innovation.
- Elargissement du spectre thématique des innovations retenues en prenant en compte des domaines tels que l'éducation, la formation ou la culture, de nature à produire des retombées indirectes en termes de créations d'emplois et de richesse.

***En l'état, la démarche engagée a permis de défricher le sujet de l'innovation dans les quartiers prioritaires, et ouvre des perspectives d'évolution pour les politiques publiques.***

### Des quartiers riches d'innovateurs

L'étude a montré en de multiples occasions la présence d'individus mais aussi de collectifs tournés vers l'innovation, que celle-ci soit à finalité économique ou sociale...

Leurs identités, leurs objectifs et leurs trajectoires varient : des jeunes talents fondateurs de start up développant leur entreprise à l'international, aux acteurs plus institutionnels (bailleurs sociaux, universités), en passant par des collectifs de citoyens mobilisés en faveur de leur territoire. Les quartiers prioritaires peuvent aussi bien produire, attirer, qu'héberger une grande diversité d'innovateurs.

Différents enseignements peuvent être retirés du constat de cette diversité :

- Non, les quartiers ne sont pas des territoires de relégation, que l'on ne peut décrire que par leurs handicaps, avec ce que cela suppose de politiques dédiées relevant de registres curatifs et solidaires.
- Oui, les jeunes et les adultes des quartiers peuvent développer des innovations productrices d'emploi et d'activité, et ce, dans un éventail plus large que la seule innovation sociale.
- Oui, les quartiers peuvent être des territoires au sein desquels des acteurs de l'innovation (universités, incubateurs) peuvent développer des projets et y trouver des ressources ad hoc.
- Non, les parcours des innovateurs issus des quartiers ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux d'autres acteurs. Les difficultés rencontrées (moindre sécurité financière, moindre accès aux réseaux d'affaires, endogamie relative des écosystèmes de l'innovation existants, discriminations,...) peuvent constituer des obstacles dont le dépassement, s'avère, pour le meilleur des cas, producteur de résilience et de disruptivité, pour le pire, synonyme d'abandon de leurs projets ou de départ pour d'autres pays, davantage perçus comme des terres d'opportunités.

Nous retirerons de ces constats que la **détection et l'appui aux talents et aux innovateurs des quartiers est bel et bien un sujet pour l'action publique.**

### Des quartiers, terrains d'innovation et de créativité...

L'étude a parallèlement démontré que les QPV étaient des terrains d'innovation, démontrant de réels potentiels en matière de développement économique et de créations d'emplois sur ces territoires. Nous parlerons ici de potentiels car, pour de nombreux projets, les impacts ne sont pas pleinement mesurables, et/ou rencontrent de nombreux obstacles dans leur changement d'échelle.

Concernant la caractérisation de ces innovations, on constate une forte diversité qui s'exprime au regard :

- De leurs *finalités* :
  - l'innovation au sein des QPV a souvent une vocation sociale / sociétale pour répondre aux besoins de leurs habitants, mais ne doit toutefois pas être réduite à cette unique dimension.
  - Plusieurs études de cas relèvent d'initiatives dont les finalités sont économiques, et empruntent à différents registres de l'innovation, technologiques (Totem Mobi) et/ou frugales (cas de Cystaim).
- De *la nature des innovateurs*, avec à la fois des entrepreneurs individuels, mais aussi des collectifs plus informels (inter bailleurs, partenariats hybrides entre pouvoirs publics, acteurs de l'ESS et entreprises, etc.).
- Du point de vue de *l'objet de l'innovation portée* : innovation du modèle d'affaires, innovation organisationnelle, innovation sociale, innovation territoriale, services innovants, etc.
- Du point de vue du *processus d'émergence* ou du « mode de conception » des projets et de la typologie des acteurs impliqués : il peut s'agir d'un projet entrepreneurial individuel, d'un projet impliquant dès le départ un collectif d'acteurs formels ou informels, ou encore de projets issus de la rénovation des modes d'intervention d'acteurs plus institutionnels (cf. collectivités territoriales ou bailleurs sociaux).
- Du point de vue du *niveau de maturité* des innovations portées qui peut être très divers d'un projet à l'autre (projets en émergence encore fragiles économiquement vs projets cadrés et robustes affichant de belles perspectives de développement comme Totem Mobi).
- Du point de vue du *périmètre de déploiement* des projets et de leur rayonnement avec des projets innovants se déployant à une échelle locale (Nouvelle Cour, Coursive Botaric) et au contraire des projets ayant un potentiel fort de rayonnement à une échelle nationale avec des perspectives d'essaimage (crèche IEPC, Simplon.co, Wimoov, Open Business Centre, Totem Mobi).

Le constat de cette diversité n'a rien d'étonnant dans la mesure où, nous ne nous situons pas dans l'analyse de démarches normées d'innovation (comme ce pourrait être le cas avec la déclinaison d'un dispositif spécifique). En outre, l'innovation, par construction, se définit par rapport à des états antérieurs, eux-mêmes fortement différenciés (état des solutions existantes, nature des problématiques des défis du territoire, modes d'actions et de gouvernance existants).

Des **caractéristiques communes** émergent toutefois avec, notamment :

- Un poids particulier des projets répondant aux enjeux sociaux/sociétaux du territoire concerné. Nous l'avons vu au titre de la constitution de notre base de données, il existe un lien fort entre les finalités des projets et leur contexte d'émergence et de déploiement. A ce titre, comme cela a été fait par Camille Bosqué dans son travail sur les FabLab dans les territoires marginaux<sup>[1]</sup>, il serait intéressant de creuser la question de l'appropriation, voire des détournements par ces territoires et leurs acteurs de dispositifs dédiés à l'innovation (Ex. de FabLab comme StudiObjet) pour comprendre en quoi ces territoires peuvent être producteurs d'enseignements au regard des méthodes mises en pratiques.
- A ce titre, nous relèverons un dernier point concernant la nature des innovations observées dans la présente étude, celle-ci relative à des **formes d'innovations pouvant être considérées comme frugales**. Cystaim pour l'immobilier tertiaire, R<sup>3</sup> pour les solutions de tri/retraitement, le compte nickel pour l'accès aux services bancaires, StudiObjet comme FabLab, Totem Mobi pour la mobilité, relèvent notamment de telles formes d'innovation. Celles-ci ne relèvent pas d'une logique « low-cost » (reproduction de solutions ou modèles d'action existants mais à coûts réduits), mais plutôt d'une intégration par les innovateurs des contraintes de leurs environnements pour créer de nouveaux services et de nouvelles méthodes d'intervention, adaptés au niveau de ressources disponibles pour les projets. A ce titre, la connaissance fine des territoires, des usagers et de leurs besoins constitue un élément clé des processus observés, de même que le maintien d'un ancrage local (par l'innovateur, par ses partenariats, etc.) en phase de déploiement. Là encore, des enseignements seront à approfondir concernant les méthodes, partenariats, facteurs clés de succès observés, ceux-ci pouvant être utilisés bien au-delà des seuls QPV.

#### UBERISATION ET QPV

Parmi les grandes tendances de l'innovation numérique figure l'ubérisation entendue comme le développement de solutions numériques d'intermédiation client / prestataire. Celle-ci constitue-t-elle une source d'opportunités pour les habitants des quartiers en matière d'emploi et/ou d'entrepreneuriat ?

A l'évidence, la réponse est oui, au regard du nombre et de la répartition des chauffeurs Uber en Ile-de-France, principal lieu de pénétration d'Uber en France...

Pour de nombreux jeunes actifs des quartiers, Uber a représenté un système de médiation non discriminant, ne nécessitant pas d'expérience préalable, ni de fonds propres importants. Cette facilité d'accès au marché du transport de personnes offert par l'application Uber a permis à de nombreuses personnes de développer une activité en tant qu'autoentrepreneur, mais aussi d'accéder à l'emploi via les entreprises créées dans leur proximité.

Outre la concurrence jugée déloyale par les taxis dans le cadre d'une profession fortement réglementée, les critiques et limites du modèle portent sur la qualité des emplois et des conditions de travail de ces autoentrepreneurs qui se retrouvent dans la plupart des cas dans des situations de travailleurs économiquement dépendants, pour qui le rapport conditions de travail / revenu dégagé s'avère peu satisfaisant (cf. les embryons de mouvements sociaux entamés au mois de janvier 2017 en Ile-de-France).

Dans ce cadre, l'uberisation est un phénomène dont les retombées sont encore difficilement estimables, dont on voit les limites s'agissant du transport de personnes, mais dont les déclinaisons dans d'autres secteurs d'activité devront être suivies dans le cadre du sujet de cette étude.

<sup>[1]</sup> Bosqué, C. (2015) « Des FabLabs dans les marges : détournements et appropriations », *Journal des Anthropologues*, « Marges et numérique »

## Des quartiers, porteurs d'innovation publique et de nouvelles formes d'actions collectives

Les projets identifiés font apparaître les **quartiers comme des territoires de créativité et d'innovation, mais aussi comme des territoires en devenir** au vu des nouvelles capacités d'actions dont ils se dotent peu à peu. Cette réalité est encore peu reconnue des politiques, que ce soit par la politique de la ville ou par les politiques d'innovation qui ne territorialisent que peu leurs modes d'intervention, les approches par publics (entreprises, habitants) demeurant prédominantes.

Il existe pourtant un véritable enjeu à accompagner ces dynamiques, notamment en favorisant la mise en lien d'une diversité d'acteurs et d'approches capables de faire émerger des méthodes et solutions nouvelles. A ce titre, **l'hybridation des partenariats et des ressources mobilisés** (ressources publiques, privées, réciproques, registres économiques et sociaux, acteurs de l'innovation et du développement territorial) constitue un axe de réflexion particulièrement fructueux.

## Un état des lieux qui bouscule les pratiques en place et qui ouvre de nouvelles pistes pour l'action publique

Les conclusions de l'étude montrent **que le sujet de l'innovation dans les quartiers devra moins être une nouvelle rubrique de l'agenda de la politique de la ville, qu'un véritable objet de questionnement pour l'évolution des politiques publiques et des dispositifs d'accompagnement. Dans cette perspective, un triple mouvement est à accompagner :**

- L'adaptation des approches et outils de la politique de la ville aux impératifs de l'innovation : capacité à repérer et à valoriser des talents des quartiers, capacité à gérer l'incertitude liée aux processus d'innovation.
- Une meilleure prise en compte par les politiques d'innovation des spécificités des QPV et de leurs environnements : un des enjeux centraux consistant notamment à adapter leurs pratiques d'évaluation et d'appui à des profils d'innovateurs moins insérés dans les réseaux existants et à des types de projets potentiellement plus risqués du fait de moindres assises financières initiales.
- Dans les deux cas, la lutte contre les représentations négatives des quartiers, la culture de la prise de risque, ainsi que la capacité à établir des ponts durables entre acteurs de la politique de la ville et acteurs du soutien à l'innovation constituent des éléments clés pour favoriser l'innovation dans les quartiers.

A ce titre, différentes préconisations ont été émises visant à accompagner les changements nécessaires aux niveaux national et local, pour faire évoluer les politiques publiques dans le sens d'une meilleure prise en compte des spécificités et conditions d'émergence et de développement de l'innovation dans les QPV. Trois grands axes pourront être relevés à ce titre :

- **Créer les conditions favorables à l'émergence de projets innovants dans les quartiers.** Pour cela, le développement des capacités de captation des talents dans les quartiers, le développement de méthodologies facilitant la maturation des projets individuels ou collectifs (appui à la constitution de partenariats opérationnels, aide au prototypage et à la maturation des projets) ou encore la sensibilisation des acteurs économiques aux enjeux et potentiels d'innovation des quartiers constituent des leviers prioritaires. A ce titre, différentes pistes ont été évoquées telles que des formes désinstitutionnalisées d'accueil, ou encore l'expérimentation de formes d'AMI fonctionnant comme des phases de mobilisation de l'écosystème local et de maturation des projets.

- **Générer une (des) communauté(s) des parties prenantes pour le développement de l'innovation dans les quartiers** afin de revenir sur les représentations existantes et d'accompagner les changements de postures et de pratiques des différents acteurs (publics et privés) de l'innovation et du développement des quartiers. La diffusion d'expériences via la création d'une base de projets nationale, la tenue de réunions d'échanges régulières (niveau national et/ou régional) qui serait un lieu d'échange de bonnes pratiques, de retour sur expériences et de conduite d'expérimentations collectivement pilotées. Cette communauté pourrait clairement contribuer à lever les freins au développement de l'innovation dans et pour les quartiers prioritaires.
- **L'encouragement au développement de formes d'appui hybridant ressources privées et publiques, s'appuyant notamment sur des formes de responsabilité territoriale des entreprises.** Outre leur rôle en matière de recrutement et de création d'activité sur leurs territoires, nous avons pu constater l'implication d'entreprises dans des processus d'appui à l'innovation et au développement de leur écosystème territorial à différentes reprises. Le développement de formes de mécénat alliant fréquemment financement et apport d'expertise comme le programme Mobiliz de Renault (voir le cas de Totem Mobi) ou du dispositif « Banlieue et Connect » de la BNP, donnent à voir des exemples à approfondir, dont la diffusion pourrait être accompagnée au niveau national. A ce titre, la notion d'actions interentreprises en faveur des quartiers pourrait notamment être creusée, que ce soit au service du recrutement (cf. plateforme RSE de Nantes Métropole avec la notion d'entreprise accueillante) ou encore au service de l'appui technique au développement des entreprises innovantes (cf. dispositif Alizé de mécénat interentreprises).

On le voit, c'est une multitude de pistes et d'opportunités qui s'ouvrent sur un chantier à même de faire concrètement évoluer les politiques dédiées aux territoires les plus fragiles. A ce titre, le CGET en partenariat avec d'autres acteurs nationaux (Ministères, Caisse des Dépôts, BPI, etc.) et locaux (associations d'élus notamment) a un rôle à jouer et une feuille de route à écrire pour venir concrètement en appui des multiples volontés et talents que nous avons pu rencontrer dans le cadre de cette étude.

## Sommaire

1. ANNEXES .....	116
1.1. Liste des acteurs interrogés et mobilisés .....	116
1.1.1. Acteurs mobilisés pour la phase de repérage des innovations .....	116
1.1.2. Acteurs mobilisés pour les études de cas.....	119
1.1.3. Composition du comité d'experts .....	122
1.2. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne.....	122
1.3. Extrait de la base de données.....	127
1.4. Entretiens complémentaires.....	129

## 1. Annexes

### 1.1. Liste des acteurs interrogés et mobilisés

#### 1.1.1. Membres du comité de pilotage

Membres du comité de pilotage		
<b>CGET</b>	Charles-Louis Molgo	Sous-directeur des mutations économiques, de l'emploi et de l'innovation
	Stéphane Cordobès	Responsable de la prospective et des études
	Sabine Thibaud	Chef du bureau « développement économique et de l'emploi »
	Maud Pelletier	Chargée de mission « Innovation et territoires »
	Nicolas Daubresse	Chargé de mission « Attractivité économique »
	Catherine Pilon	Chargée de mission « Prospectives et études »
	Marc Laget	Expert Aménagement et développement numérique
	Thierry du Bouëtiez	Conseiller spécial
	Fanny Schenck	Chargée de mission « Innovation et territoires »
<b>Régions de France</b>	Jean-Philippe Berton	Conseiller « développement économique, innovation, enseignement supérieur, recherche, numérique, tourisme
	Fabien Hellier	Conseiller technique « Développement économique, innovation et tourisme »
<b>AMGVF / France Urbaine</b>	Emmanuel Heyraud	Directeur développement social et urbain
<b>Ministère de la Culture</b>	Jean-Christophe Théobalt	Chargé de mission, SCPCI, (DEDAC)
<b>DGE</b>	David Adolphe	Chargé de mission « Ecosystèmes d'innovation »
<b>DGEFP</b>	Marie-France Cury	Cheffe de bureau accès aux droits, insertion, économie sociale et solidaire
<b>Ville et Banlieue</b>	Bernard Bensoussan	Chargé de mission
Equipe projet interne		
<b>CGET</b>	Maud Pelletier	Chargée de mission « Innovation et territoires »
	Nicolas Daubresse	Chargé de mission « Attractivité économique »
	Catherine Pilon	Chargée de mission « Prospectives et études »
	Marc Laget	Expert Aménagement et développement numérique
Autre contributeur		
<b>CGET</b>	Noëlie Moulène	Chargée de mission communication

## 1.1.2. Acteurs mobilisés pour la phase de repérage des innovations

Représentants d'administrations centrales ou de collectivités territoriales		
<b>CGET</b>	Julien Theisse	Chargé de mission clusters et écosystèmes d'innovation /DDCT
	Mathilde Rondeau	Chargée de mission au bureau du développement économique et de l'emploi
	Kais Marzouki	Chef du bureau de la participation, de la vie associative, de la jeunesse et des sport a la au CGET / Suivi de l'appel à projets "La France s'engage"
<b>DGE</b>	David Adolphe	Chargé mission "Ecosystèmes de l'innovation"
<b>Ministère de la Culture</b>	Elisabeth Daumas	Chargée de mission "Appel à projets sur les médias de proximité"
	Jean-Christophe Théobalt	Chargé de mission, SCPCI, (DEDAC)
<b>French Tech</b>	Jean Romain Micol	Responsable Métropoles FT
	David Monteau	Directeur de la Mission French Tech
<b>AMGVF / France Urbaine</b>	Emmanuel Heyraud	Directeur développement social et urbain
<b>Région Franche-Comté</b>	Laurent Moynac	Directeur Général adjoint
Acteurs de la politique de la ville		
<b>Ville et Banlieue</b>	Bernard Bensoussan	Chargé de mission
<b>CNLRQ - régies de quartier</b>	Vincent Ricolleau	Chargé de mission développement
<b>ESH / USH</b>	Isabelle Sery	Responsable du Département Gestion urbaine et sociale des quartiers
<b>Fédération Nationale des entreprises et territoires d'avenir</b>	Jacques Mura	Président
<b>IRDSU</b>	Marc Valette	Chargé de développement
<b>ANRU / AMI "Ville durable et solidaire"</b>	Kim Chiusano	Chargée de mission Innovation et excellence environnementale
	Wilfried Geiller	Directeur de la stratégie à l'ANRU
<b>AMADEUS Association</b>	Patrice Allais	Directeur Général Adjoint
<b>Centre de ressources Politique de la ville Bretagne Pays de la Loire</b>	Frédéric Frénard	Chargé de mission
Acteurs du soutien à l'innovation		
<b>France Clusters</b>	Xavier Roy	Directeur Général
<b>Le Labo de l'ESS</b>	Françoise Bernon	Directrice Générale

<b>ADIE</b>	Lucie Louvet	Responsable Développement
	Matthieu Barrier	Directeur-adjoint
	Marine Viala	Directrice des partenariats publics
<b>France Active</b>	Denis Dementhon	Directeur Général
	Fanny Gérôme	Directrice du développement
<b>ARI Aquitaine</b>	Bruno Godineau	Secrétaire général
<b>AVISE</b>	Prunelle Gorget	Responsable du programme Innovation sociale
	Karim Zerguit	Chargé de mission DLA/ QPV
	Chloé Bellue	Responsable Fabriques à Initiative
<b>BGE Paris</b>	Daniel Desguées	Directrice
<b>Ashoka</b>	Romain Dichampt	Chargé de développement
<b>BPI</b>	Thierry Majorel	Responsable prospective, innovation, culture digitale
<b>Bpi France</b>	Eric Verkant	Responsable Pôle Innovation et Investissement, Direction des Partenariats Régionaux et de l'Action Territoriale
<b>La Fonderie (Agence développement numérique) de la Région Ile-de-France</b>	Jean Baptiste Roger	Directeur Général
	Marie-Hélène Féron	Chargée de mission
<b>CCI France</b>	Marieme Kouate	Chargée de mission Dynamiques urbaines et foncières / Direction prospective et Développement durable Tourisme et Territoires
<b>Paris Région Entreprises</b>	Géraldine Leveau	Coordinatrice Réseau Innovation – Pôles de compétitivité
<b>Paris and CO</b>	Loic Dosseur	Directeur adjoint
<b>Caisse des Dépôts et consignations</b>	Véronique Sas	Département développement économique
	Anne-Sophie Josse	Adjointe Entrepreneuriat Formation Jeunesse
<b>PlaNet Adam le Havre</b>	Rehda Boudjjema	Directeur
<b>Agence de développement économique du Havre</b>	Alexandre Perdriel	Directeur
<b>Arc de l'innovation</b>	Laure Leibler	Chargée de mission
<b>La 27ème Région</b>	Stéphane Vincent	Directeur de projet
<b>Aravis (Aract Rhône-Alpes)</b>	Isabelle Fieux	Chargée de mission
<b>IFOCAS</b>	Claire Laget	Responsable de formation – Département de l'Economie sociale
<b>Adiva</b>	Majid El Jarroudi	Délégué Général & Fondateur

Opérateurs de l'innovation		
<b>MOUVES</b>	André Dupont	Directeur Général
<b>Bibliothèques sans Frontière</b>	Barnabé Louche	Directeur des partenariats
<b>Voisin Malin</b>	Anne Charpy	Directrice
<b>Enercoop</b>	Yves-Alain Liénard	Président du Conseil d'Administration d'Enercoop Languedoc-Roussillon
<b>Microsoft</b>	Matlega Béatrice	Responsable de la politique de citoyenneté
<b>Cohérence réseau</b>	Marie-Christine Kaie	Directrice
<b>Acti City Information Jeunesse</b>	Claude Soula	Directeur Général
<b>Les Milles Couleurs</b>	Raouf Azzouz	Directeur
<b>Ville d'Argenteuil - Silicon Banlieue</b>	Thérèse Perol	Directrice Générale Adjointe - Développement urbain
<b>Association Campus Urbain Seine-Amont</b>	Damien Cacouault	Directeur adjoint
<b>Métropole Aix-Marseille-Provence</b>	Laura Negre	Développeur économique, Pôle d'emploi de la Cabucelle
<b>Effort Rémois</b>	Laurent Roux	Directeur Général Adjoint -Plurial Move
<b>Soladis</b>	Gauthier Trublin	Responsable de business unit « Soladis Connect » (ancien ingénieur d'affaires Biotechnologies chez Eurasanté/pôle de compétitivité Nutrition-Santé-Longévité)
<b>Aquitanis</b>	GIP Grands Projet de Ville Rive Droite Bordeaux	Administrateur, Pôle de la Buttinière
Personnalités qualifiées		
	Alain Dolium	Entrepreneur
	Youness Bourimech	Entrepreneur

### 1.1.3. Acteurs mobilisés pour les études de cas

Adiva		
<b>Adiva</b>	Majid El Jarroudi	Délégué général
<b>CABAIA</b>	Bastien Valensi	Bénéficiaire du programme
Agence Nouvelle Cour		
<b>Agence Nouvelle Cour</b>	Samira Djouadi	Ex-Directrice
<b>Agence Nouvelle Cour</b>	Stéphane Pocrain	Directeur

<b>TBWA</b>	Nicolas Bordas	Directeur
<b>Lycée Jacques Brel</b>	Stéphane Desvergnès	Professeur BTS
<b>Crèche d'Argenteuil (IEPC)</b>		
<b>Crèche d'Argenteuil (IEPC)</b>	Mara Maudet	Directrice
<b>Crèche d'Argenteuil (IEPC)</b>	Caroline Gallet	Salarié chargé de l'accompagnement
<b>Syne 3.0</b>	Maryse Degboe	Fondatrice de SYNE 3.0
<b>Impact Partenaires</b>		
<b>Impact Partenaires</b>	Mathieu Cornieti	Directeur
<b>BPI France</b>	Marie Adeline-Peix	Directrice des partenariats régionaux
<b>BNP Paribas</b>	Madjid Agag	Responsable projet banlieue
<b>BNP Paribas</b>	Raphaëlle Leroy	Directrice RSE
<b>Jobs et Cités</b>		
<b>Jobs et Cités</b>	Abdel Belmokaden	Fondateur
<b>La Coursive Boutaric</b>		
<b>La Coursive Boutaric</b>	Frédéric Ménard	Président
<b>Grand Dijon</b>	Jean-Pierre Pirocca	Directeur du Pôle Politique de la Ville et Habitat
<b>La Maison pour Rebondir</b>		
<b>La Maison pour Rebondir</b>	Benoît Bonello	Directeur
<b>Africa Kafumawu</b>	Kossiawavi Tekplo	Créateur d'entreprise accompagné
<b>Hélios Solutions</b>	Gildas Bagbonon	Créateur d'entreprise accompagné
<b>Mission locale Bordeaux Avenir Jeunes</b>	Alain Guerard	Adjoint de direction
<b>Labo Sociétal</b>		
<b>Labo Sociétal</b>	Guillaume Quiquerez	Directeur
<b>Simplon Mars</b>	Mathilde Chaboche	Coordinatrice
<b>Novaedia</b>		
<b>Novaedia</b>	Mohamed Gnabaly	Fondateur
<b>ESAT Pleyel/La Résidence Sociale</b>	Mehdi Nabti	Directeur adjoint

<b>Open Business Center</b>		
<b>Open Business Center</b>	Victorin Gokpon	Associé, Premier conseil
<b>Ad Services 93</b>	Valère Ossono	Entrepreneur bénéficiaire
<b>PTCE Dynamique emploi dans les quartiers</b>		
<b>Union Cépière Robert Monnier</b>	Clémentine Chaniol	Coordinatrice
<b>Union Cépière Robert Monnier</b>	Estelle Eeckeman	Chargée de développement
<b>Délégué Régional du Mouvement Associatif</b>	Michel Montagne	Délégué régional
<b>Manpower</b>	Julie Gestin	Responsable emploi
<b>R3</b>		
<b>R3</b>	JL Rodriguez	Directeur
<b>Atis - Fabrique à initiative</b>	Elise Depecker	Directrice
<b>DomoFrance</b>	David Seys	Directeur Prospective et Innovation
<b>Simplon Roubaix</b>		
<b>Simplon.co</b>	Frédéric Bardeau	Directeur
<b>Simplon Roubaix</b>	B. Sauvage	Chargé de projet
<b>StudiObjet</b>		
<b>StudiObjet</b>	Henry Beillet	Directeur de StartHop
<b>Madame Jennifer Kalck</b>	Jennifer Kalck	Bénéficiaire du programme
<b>Totem Mobi</b>		
<b>Renault</b>	François Rouvier	Responsable de la communication RSE
<b>Totem Mobi</b>	Emmanuelle Champaud	Porteur de projet
<b>Wimoov</b>		
<b>Wimoov</b>	Pierre-Jean Petit	Directeur régional IdF
<b>Wimoov</b>	Lydie Mairesse	Directrice à Valenciennes

### 1.1.4. Composition du comité d'experts

Le comité d'experts a été mobilisé à deux reprises lors de la phase 3 :

- le premier avec pour objectif de participer à la définition de préconisations pour soutenir l'innovation sur les quartiers prioritaires ;
- le second pour travailler l'opérationnalité de certaines préconisations retenues et fléchées, et de mener une réflexion sur le rôle du CGET, notamment pour la suite de la démarche, une fois l'étude terminée.

Comité d'experts		
<b>Réseau AMADEUS</b>	Patrice Allais	Directeur Général Adjoint
<b>USH</b>	Isabelle Sery	Responsable du Département Gestion urbaine et sociale des quartiers
<b>ANRU / AMI "Ville durable et solidaire"</b>	Kim Chiusano	Chargée de mission Innovation et Excellence environnementale
<b>27ème région</b>	Stéphane Vincent	Directeur de projet
<b>CGET</b>	Thierry du Bouëtiez	Conseiller spécial
<b>Mairie de Paris</b>	Laure Leibler	Chargée de mission innovation (Arc de l'Innovation)
<b>Mairie de Paris</b>	Audrey Chenal	Adjointe à la Chargée de mission Emploi, Développement économique, Europe Direction de la Démocratie, des Citoyens et des Territoires
<b>Adie</b>	Lucie Louvet	Responsable Développement
<b>IRDSU</b>	Seydou M'Baye	Membre - élu du Collège Membres du CA

## 1.2. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne

L'enquête en ligne a été menée entre novembre 2015 et septembre 2016.

Le questionnaire a été adressé aux têtes de réseaux suivants, pour une diffusion au sein de leur réseau :

- Fédération Territoires Entrepreneurs
- France Active
- Réseau DLA
- CCI France
- USH

Elle a permis de recueillir 80 participations.

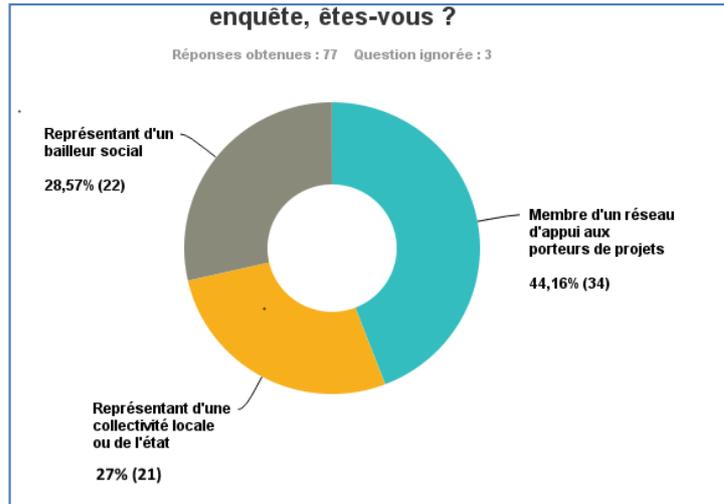
Les résultats du questionnaire ont permis d'alimenter l'étude sur deux points :

- Ils démontrent que l'innovation sociale constitue une vraie réalité dans les quartiers prioritaires. Cette donnée est cependant à mettre en balance au regard du profil des répondants de l'enquête (1/3 composé de bailleurs sociaux).
- Ils ont permis d'alimenter la base de données de projets innovants

### Profil des répondants

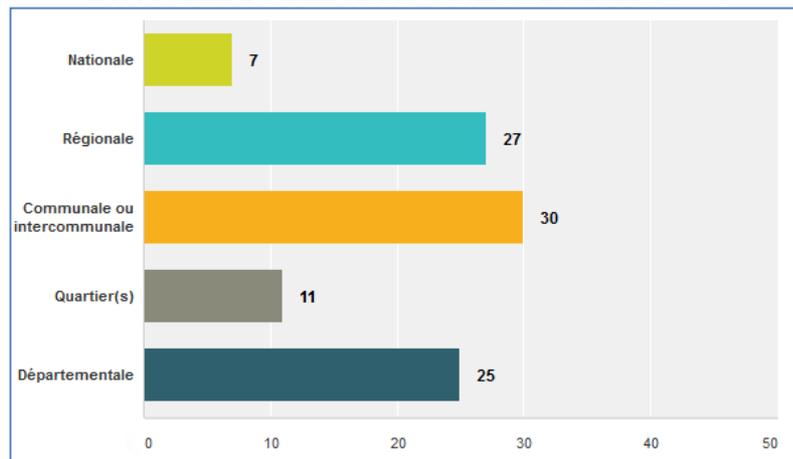
- Les retours obtenus proviennent de différents types d'acteurs, que sont :
  - les représentants de bailleurs sociaux,
  - les représentants de collectivités locales ou de l'Etat, e
  - les membres de réseaux d'appui aux porteurs de projets.
- Les porteurs de projets sont en grande partie des associations. A noter également quelques entreprises, et des montages multi-partenariaux impliquant notamment des bailleurs sociaux.

Q : A QUEL TITRE REPONDEZ-VOUS A CETTE ENQUETE, ETES-VOUS ?



- Ils interviennent à différentes échelles territoriales, avec une majorité d'action à échelle locale (communale et intercommunale). Seuls 11 déclarent intervenir à l'échelle seule d'un quartier, tandis qu'une minorité de 7 intervient sur l'ensemble du territoire national.

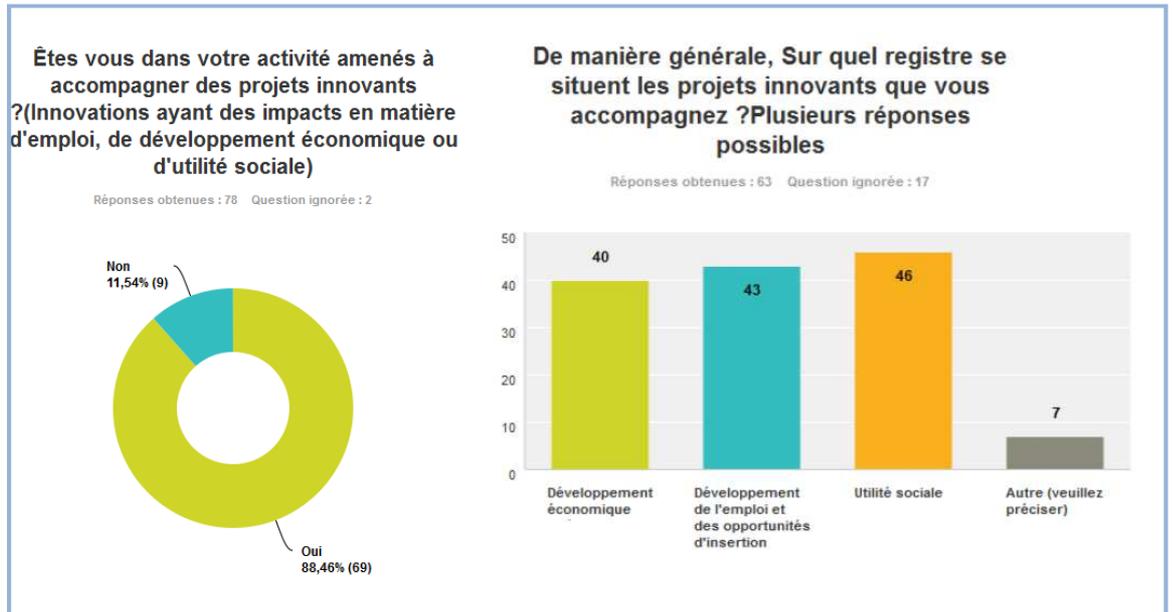
Q : A QUELLE ECHELLE TERRITORIALE INTERVENEZ-VOUS ?



### Des acteurs impliqués sur des projets innovants

Le questionnaire montre qu'une grande majorité d'acteurs sont impliqués dans des projets innovants, soit qu'ils participent à des dynamiques de développement économique, ou d'emploi, soit qu'ils produisent de l'utilité sociale. Ainsi près de 90% affirment être amenés à accompagner des projets innovants. Cette donnée est à manipuler avec soin étant donné l'acceptation subjective du périmètre de l'innovation pour chacun des répondants.

#### IMPACTS EN MATIERE D'EMPLOI, DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE OU D'UTILITE SOCIALE

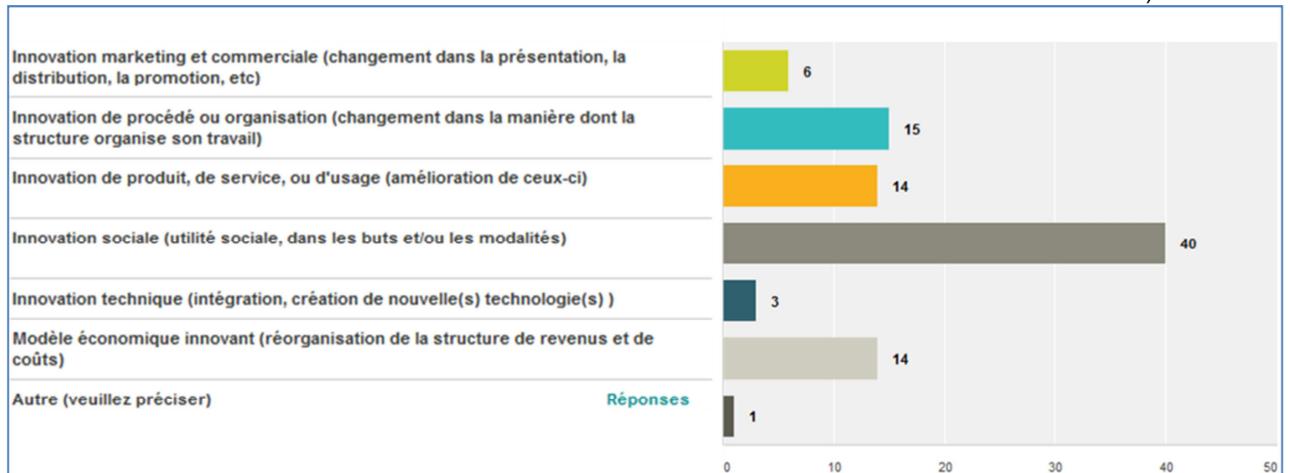


### La prédominance de l'innovation sociale chez les porteurs de projet

Les réponses montrent la prédominance des innovations sociales, qui s'expliquent en partie par le profil des répondants (pour les 2/3 des collectivités ou des bailleurs sociaux).

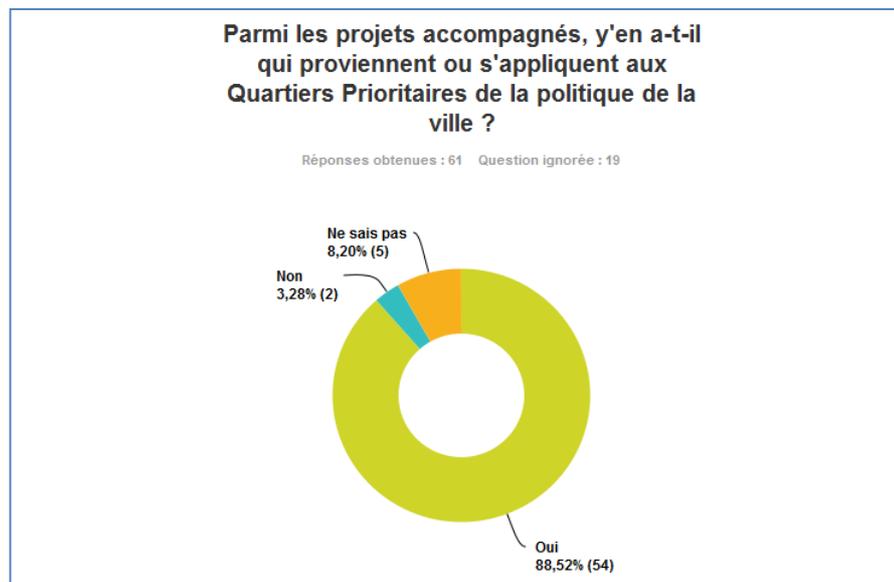
Ainsi les répondants à l'enquête déclarent majoritairement porter une innovation de type innovation sociale, que ce soit dans les buts ou les modalités (84,48%). Les types d'innovation concernent ensuite l'innovation de procédé ou d'organisation (changement dans la manière dont la structure organise son travail) et de produit, service, ou usage (43,10%). Dans une moindre mesure, les innovations portées par les répondants relèvent d'un modèle économique innovant (36,21%), d'une innovation marketing et commerciale (18,97%), ou d'une innovation technique (12,07%). A ce stade, l'enquête illustre déjà la difficulté à sourcer des innovations relevant d'une dimension technique ou technologique.

Q : DE MANIERE GENERALE, DE QUELLE TYPOLOGIE RELEVENT LES INNOVATIONS QUE VOUS ACCOMPAGNEZ PARI MI LES PROPOSITIONS SUIVANTES ? PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES)



### Des acteurs intervenant sur les quartiers prioritaires

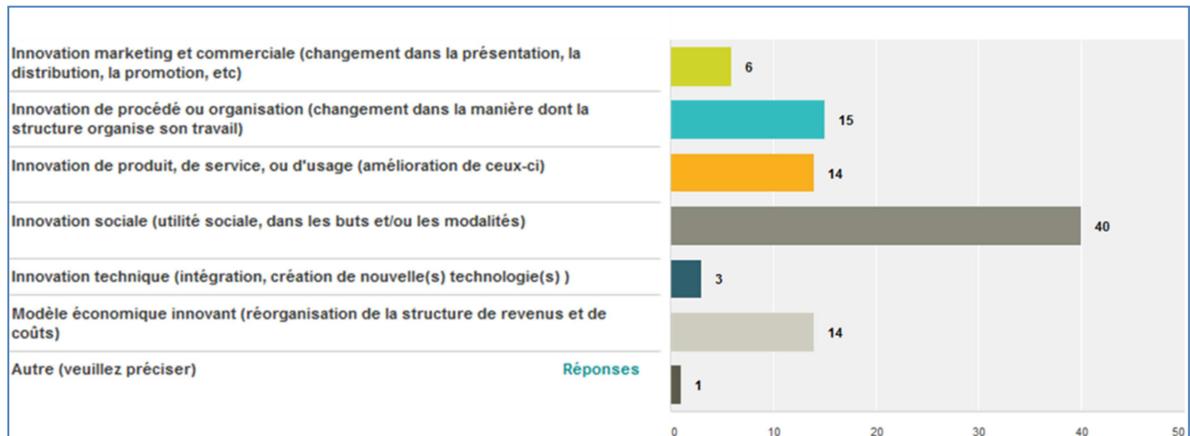
Les répondants interviennent en grande majorité sur les quartiers prioritaires. 9 personnes sur 10 parmi les acteurs qui se disent innovants, affirment que leur projet provient ou se déploie sur un QPV. 5 répondants « ne savent pas », ce qui illustre parfois leur manque de connaissance du périmètre des QPV.



### Parmi ces acteurs des QPV, une prédominance de la dimension sociale de l'innovation

Comme pour la question précédente s'adressant à l'ensemble des répondants, on constate chez les porteurs de projets en QPV, que pour 84% d'entre eux, l'innovation relève d'une dimension sociale, que pour 43% d'entre eux, elle relève soit du procédé ou de l'organisation, ou soit du produit, service ou usage. Par ailleurs, 36% répondants revendiquent un modèle économique innovant.

Q : DE MANIERE GENERALE, DE QUELLE TYPOLOGIE RELEVENT LES INNOVATIONS QUE VOUS ACCOMPAGNEZ PARMIS LES PROPOSITIONS SUIVANTES ? PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES



### Des projets aux thématiques diverses

La question sur la qualification des projets innovants a permis de relever la diversité des thématiques dont ils relevaient : projets à enjeu environnemental tels que des ressourceries, des actions de lien culturel, de médiation, de cohésion sociale, ou des projets relevant directement du développement économique comme la création d'un centre d'affaires de quartier, ou la création d'un café associatif.

### Des projets cités qui ont permis d'enrichir la base de données

Si 20 répondants estiment que, parmi les innovations qu'ils accompagnent, l'une pourrait faire l'objet d'une étude de cas, seuls 13 ont accepté d'être contactés et ont laissé leur coordonnées. Cela nous a permis d'enrichir la base de données de quelques projets, après avoir filtré les projets effectivement innovants.

### 1.3. Extrait de la base de données

Intitulé du projet	Source	Région	Type de territoire	Date	Localité	Caractéristiques du territoire	Description générale de l'action	Type d'acteurs porteurs	Type d'innovation	Caractère innovant du projet
Incubateur de projets Saint-Dizier	Enquête en ligne	Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine	Quartier Défavorisé - Ville Moyenne	2014	Saint-Dizier	Territoire démographique ment dense et jeune, fort taux de chômage	L'incubateur de projets Saint-Dizier, situé dans le quartier du Vert-Bois, est un dispositif d'accompagnement de proximité. Il est dédié à l'émergence d'idées et de projets d'entreprises, destiné à toutes personnes porteuses d'une idée et ayant besoin de soutien pour la développer.	Public	Sociale Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervention en amont d'autres acteurs de l'accompagnement pour toucher un nouveau public</li> <li>- Sensibilisation à l'entrepreneuriat</li> <li>- Coopération des acteurs du territoires pour lutter contre le chômage (création d'un terreau favorable à la création)</li> </ul>
Urban vibration school : projet Shaker	Appel à projet "médias de proximité"	Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes	Quartiers défavorisés métropolitains	2007	Bordeaux (ensemble des quartiers prioritaires de Bordeaux)	Territoires démographique ment denses et jeunes, fort taux de chômage. L'ensemble des quartiers prioritaires de Bordeaux	Shaker est un projet de Web TV- Web radio, lancé afin d'animer le quartier et de dynamiser la population sur cette thématique. Il organise annuellement des actions phares : plateau TV participatif par des jeunes à l'occasion d'un événement organisé par la mairie, création d'un livre numérique, papier, d'un reportage vidéo, etc. Shaker propose une démarche de formation pour les jeunes en service civique	Acteur de IESS (individuel)	Sociale Service / Usage Technologique	<p>Croisement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure endogène (créée par deux artistes locaux)</li> <li>- Participation à la dynamique de cohésion sociale au travers des pratiques artistiques et des échanges culturels.</li> <li>- Utilisation du numérique.</li> <li>- Démarche proactive des jeunes : reporters du média Shaker.</li> <li>- Partenariats : Echanges avec un projet Marseillais. Partenariat direct avec la ville de Bordeaux</li> </ul>
Work & Co	Lauréat Talents des Cités	Haut-de-France	Quartier Défavorisé - Ville Moyenne	2014	Dunkerque	Territoire démographique ment dense et jeune, fort taux de chômage.	Work&Co propose un tiers-lieu à destination des start-ups, petites entreprises, indépendants à la recherche de solutions souples et bon marché. Avec Coffee&Co et Kids&Co, il s'agit également d'un espace pour les repas et un service de micro- crèche. Prochaine étape: lancement de Spark&Co, une fabrique numérique (fablab).	Entreprise (individuel)	Produit / Service / Usage Business Model Organisation	<p>Croisement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarcation par rapport à un tiers-lieux "classique" (organisation de formations...)</li> <li>- Méthode d'accompagnement de projets : soutien au déploiement de l'innovation</li> <li>- solutions souples et à la carte : Concept agile qui vise à favoriser le développement de l'entrepreneuriat sur le territoire grâce à des solutions adaptées à ses besoins.</li> </ul>
Projet "Musique" de Dualo SAS	AixPè : dispositif d'aide à l'expérimentation projet innovant	Ile-de-France	Quartiers défavorisés métropolitains	2007	La Courneuve	Territoire démographique ment dense et jeune, fort taux de chômage	Conception d'un nouvel instrument de musique "intuitif" destiné à ouvrir et transformer l'accès à la pratique musicale à un public souvent éloigné de telles opportunités. Expérimentation en cours à la Courneuve.	Entreprise (individuel)	Technologique Produit/usage/Service Sociale	<p>Croisement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'un nouveau produit</li> <li>- Méthode pédagogique d'apprentissage musical</li> <li>- Expérimentation sur le territoire QPV</li> </ul>
Partnering robotics	CGET	Ile-de-France	Quartier Défavorisé - Métropolitain	2007	Cergy	Territoire démographique ment dense et jeune, fort taux de chômage	La société Partnering Robotics a conçu un robot dépollueur d'air, en partenariat avec Engie (Cofely associée à la start up) : Diya One. Il est implanté à Cergy, qui comprend 2 QPV	Entreprise (individuel)	Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation technologique : plusieurs prix innovations</li> <li>- Inscription dans un écosystème de la recherche</li> <li>- emploi de talents "issus de la diversité"</li> </ul>
Compte Nickel	CGET	National	Tout type de territoire	2014	National	Tout type de territoire	Fondé par Ryad Boulanouar, Compte Nickel a mis au point un système qui permet de payer et retirer de l'argent sans passer par les établissements bancaires traditionnels. Accessible à tous facilement, même aux interdits bancaires, ce compte alternatif s'ouvre en seulement quelques minutes chez les bureaux de tabac partenaires et offre une solution de paiement simple et économique (un coût annuel estimé à 3 fois moins qu'un compte classique).	Entreprise (individuel)	Service	<p>Croisement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation frugale</li> <li>- Modèle disruptif par rapport aux établissements bancaires traditionnels</li> <li>- Réponse à un besoin auquel le marché ne répondait pas (lutte contre l'exclusion bancaire)</li> </ul>

Intitulé du projet	Thématique	Filière	Outils et cadres utilisés (institutionnels, juridiques, etc.) / acteurs impliqués	Impact sur le territoire (type d'externalités)	Dimension structurante du projet à l'échelle du territoire. Implication coordonnée d'acteurs variés agissant en synergie	Valorisation des atouts du territoire et levée de freins à l'innovation spécifiques aux QPV	Exemplarité et transférabilité du projet (l'innovation/les conditions qui ont permis son émergence sont reproductibles dans d'autres territoires QPV)	Dimension dominante
Incubateur de projets Saint-Dizier	Soutien à la création / consolidation d'activités	Développement économique	Projet porté par la Communauté d'Agglo de Saint-Dizier	Développement économique : en 2015, 233 porteurs accompagnés, 51 entreprises créées, 65 emplois créés.	La communauté d'agglomération agit en partenariat avec d'autres acteurs du territoire dans le cadre de ce projet : notamment Pôle Emploi, la BGE, la CCI, la CMA (réseau de partenaire post-incubation). L'incubateur de projet a aussi une dimension structurante par les nombreux événements qu'il organise (Startup est dans le pré...)	Valorisation des ressources humaines et d'initiatives émergeant sur le territoire	Transférable à l'identique (portage par une agglomération)	Economique
Urban vibration school : projet Shaker	Logement / Cadre de vie / GUP	Médias	Association	Formation, cohésion sociale, emploi : Public bénéficiaire : 2 jeunes en service civiques issus des QPV, 20 jeunes issus du quartier des Aubiers, 15 jeunes issus d'autres quartiers	Carrefour d'expression entre les différents acteurs. Dynamique de proximité au sein du quartier.	Levée de freins : encourager les associations de compétence, valorisation d'une filière.	Initiative facilement reproductible à d'autres territoires, sous condition d'obtenir le soutien des acteurs publics en présence.	Sociale
Work & Co	Soutien à la création / consolidation d'activités	Tiers-lieux	Lauréat Talent des Cités, prix CREENSO. Entreprise SAS.	Impact sur le développement économique grâce à une offre d'immobilier d'entreprise souple et adaptable qui permet le développement de projets	Le projet donne lieu à la structuration d'un réseau local d'entrepreneurs.	Valorisation du potentiel d'entrepreneurs sur le territoire, levée du frein que représente souvent le prix de l'immobilier	Caractère multidimensionnel du projet, qui est intéressant et reproductible. Plusieurs éléments à prendre en compte pour les éventuels territoires d'implantation: tissu d'entrepreneurs assez dense, offre d'immobilier d'entreprise non suffisante...	Economique
Projet "Musique" de Dualo SAS	Logement / Cadre de vie / GUP	Economie culturelle	Expérimentation en cours avec le soutien de la région Ile-de-France dans le Conservatoire d'Aubervilliers Dualo SAS		Expérimentation avec le conservatoire Locaux dans une pépinière d'entreprises	Peu territorialisé	Faible reproductibilité car l'initiative repose sur un instrument nouveau. En revanche, si l'expérimentation de la Courneuve porte ses	Economique
Partnering robotics	Développement durable / Transition énergétique	Nouvelles technologies	privés (grandes entreprises), universitaires (Polytechnique, UCP, ETIS, ENSEA, ENSAM, etc.)	Stand tenu à la COP 21. PME de 19 salariés	Insertion à l'écosystème technologique local		Transférable : le projet veut se déployer	Economique
Compte Nickel	Insertion	Finance	Privé	Création d'emplois et d'activités : objectif de 200 CDI à fin 2017	Activité qui associe de nombreux bureaux de tabac, et qui constitue pour eux un complément de ressources.	Peu territorialisé	Initiative nationale qui a encore vocation à croître sur le territoire.	Economique

## 1.4. Entretiens complémentaires

### 1.4.1. Analyse des dynamiques de filières innovantes dans la métropole lilloise en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Auteur : Maud Pelletier, chargée de mission « innovation et territoire », CGET.

Source : entretien du 24/11/2016 avec Gauthier Trublin, responsable de business unit chez Soladis (essais cliniques) à Roubaix, auparavant ingénieur d'affaires « biotechnologies » chez Eurasanté/pôle NSL à Lille et ingénieur R&D, initialement responsable « industrialisation, tests et mesures » chez OSYRIS (biotechnologies-Lille).

Les dynamiques de filières innovantes observées concernent toute la métropole lilloise, mais se concentrent surtout autour d'éléments structurants tels que :

- **pour la santé** : le CHRU, Eurasanté (agence de développement de la filière santé, nutrition et biotechnologies pour les Hauts-de-France, bio-incubateur, parc immobilier regroupant 160 entreprises (3000 salariés), 7 hôpitaux (14000 salariés), 4 facultés (12000 étudiants)), le pôle de compétitivité Nutrition Santé Longévité et le clubster santé ;
- **pour le textile** : le Centre Européen de Textiles Innovants (CETI), l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles, l'École Supérieure des Arts Appliqués et Textiles, ESMOD ISEM, les magasins d'usine (la Redoute, McArthurGlen, l'Usine) et le pôle de compétitivité Uptex ;
- **pour le numérique** : Euratechnologies et le cluster Plaine Images, le pôle IIID (école d'animation 2D et 3D).

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville particulièrement proches de ces dynamiques de filière sont surtout le quartier Epidème Villas Couteaux, le quartier intercommunal Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ; le quartier du Nouveau Roubaix ; le quartier intercommunal Hautchamps Longchamp-Lionderie-3 Baudets ; Les Oliveaux, le Secteur Sud et Blanc Riez.

#### Autour de la santé :

Pour rappel, la filière Santé régionale, avec près de 1 000 entreprises et près de 27 500 emplois, occupe une place particulière dans l'économie régionale. La filière rassemble de grands groupes au rayonnement mondial ainsi qu'un vaste réseau de PME et PMI. Elle constitue le 3<sup>ème</sup> pôle national derrière l'Île de France et la Région Rhône Alpes. Cette filière, interagit avec un vaste réseau d'institutions de recherche, d'enseignement supérieur et de soins.

La filière santé de la métropole lilloise est en partie localisée entre les trois quartiers « Secteur Sud », « Les Oliveaux » et « Blanc Riez » (il y a une zone franche urbaine qui couvre une grande partie du quartier « Secteur Sud ») :

- **Eurasanté** est l'agence de développement économique de la filière Biologie Santé Nutrition des Hauts-de-France, site d'excellence de la Métropole Européenne de Lille. Depuis 1994, Eurasanté accompagne les chercheurs, porteurs de projets et entreprises de la filière Biologie Santé Nutrition dans leurs projets de recherche, de création et de développement d'activité. Eurasanté et le CHRU notamment sont implantés entre ces trois quartiers et les recouvrent en partie.
- Au carrefour entre l'alimentation, les biotechnologies et la santé, le métier du **pôle NSL**, labellisé pôle de compétitivité en juillet 2005, est de favoriser l'émergence, le montage et le

suivi de projets de R&D collaboratifs et innovants afin d'accroître la compétitivité de l'industrie de la nutrition santé. Au carrefour des nouvelles stratégies médicales, scientifiques et industrielles, le Pôle NSL est devenu un acteur de référence dans sa spécialité pour mailler les acteurs de la recherche privée et de la recherche publique de l'agroalimentaire et des biotechnologies dans des champs thématiques à l'interface de la nutrition et de la santé. Le Pôle NSL rassemble aujourd'hui 90 membres : industriels, CRO, centres techniques, universités et leurs équipes de recherche, fondations, etc. Le pôle est situé dans le parc Eurasanté (310 avenue Eugène Avinée, Loos).

- **Un grand nombre d'entreprises** impliquées dans des activités de recherche, développement et innovation dans le secteur de la santé sont implantées dans ces quartiers : par exemple, Air Liquide (57, rue Jules Vallès - Loos), Biolume (310 rue Jules Vallès - Loos), les entreprises du bâtiment Fleming (offre immobilière d'Eurasanté au 250, rue Salvator Allende – Loos). A noter aussi le laboratoire Macopharma, en directe proximité du quartier prioritaire du Pont Rompu.

**L'ancrage dans les quartiers reste ténu.** Il n'y a pas d'approche systémique du lien au quartier (il peut même y avoir une approche défensive vis-à-vis du territoire à cause d'incidents ou de dégradations), mais on trouve pourtant **des initiatives isolées qui peuvent permettre de faire le lien** :

- Créé en 2013 à l'initiative d'Eurasanté et mené en partenariat avec la FHF et avec le soutien du CHRU de Lille et de J'Innove, le concours « Une idée ? Professionnels de santé à vous d'innover ! » valorise chaque année les professionnels de santé ayant imaginé des solutions améliorant leur environnement de travail et les soins apportés aux malades. Qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service, d'une innovation technologique ou sociétale, le concours distingue chaque année les idées les plus innovantes en lien avec la pratique médicale. Il est ouvert aux professions médicales, paramédicales, cadres et techniciens de santé professionnels, aux internes et étudiants de Faculté de médecine ou d'écoles paramédicales. Les porteurs de projet travaillent notamment au CHRU et sont susceptibles de vivre dans les quartiers à proximité.

#### **Autour du textile :**

Différents types d'activités sont présents : activités de recherche, développement et innovation surtout autour du CETI et du pôle UP-tex, un pôle d'enseignement et de recherche autour de l'ENSAIT et des activités commerciales (McArthurGlenn, La Redoute, l'Usine, etc.). Ces activités sont localisées en partie dans et entre les quartiers « Epidémie Villas Couteaux », le quartier intercommunal « Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ».

- **UP-TEX** est un pôle de compétitivité consacré à la compétitivité par l'innovation, dans le domaine du textile, tissus techniques spéciaux et innovants. Ce pôle a pour ambition de devenir le centre de référence au niveau européen, dans les domaines des Matériaux Textiles Avancés, des Technologies de la Perception d'un Produit par les Sens et de Customisation de Masse. Up-tex en 2014 comprenait 128 membres. Le pôle est localisé dans une zone où l'industrie textile a été très présente et active de la révolution industrielle aux années 1980. Les crises de l'énergie puis les délocalisations ont conduit à la fermeture des lainières et d'autres activités industrielles classiques, amenant l'industrie à se recentrer sur les tissus techniques spéciaux ou innovants.
- Projet structurant du pôle UP-tex, le **CETI** est un centre de recherche, d'innovation, de prototypage et de valorisation technologique et industrielle, de niveau mondial, dans le domaine des Matériaux Textiles Avancés et des Nouveaux Matériaux. Le CETI est situé au 41 Rue des Métissages à Tourcoing, à la frontière du quartier « Epidémie Villa Couteaux ». Il est sur le site de l'Union, qui s'étend sur 80 hectares et accueille 3 filières économiques

spécifiques : les textiles innovants, l'image-culture-média et la distribution. Implanté dans le quartier de l'Union, sur un terrain de 20.000 m<sup>2</sup>, le CETI regroupe sur 12 000 m<sup>2</sup> en deux bâtiments : une halle technologique abritant des ateliers pilotes et laboratoires d'essais et un bâtiment tertiaire regroupant des centres de ressources pour les entreprises de la filière. Up-tex est localisé dans le CETI.

- **L'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles et son laboratoire GEMTEX** sont situés au 2 Allée Louise et Victor Champier, à Roubaix, dans le quartier intercommunal « Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ». L'ENSAIT forme chaque année près de 150 ingénieurs destinés à être les acteurs majeurs des textiles de demain : secteur des textiles techniques, des matériaux avancés, de la distribution, de la mode et du luxe. Créée en 1992, le laboratoire de GENie et Matériaux TEXtiles (GEMTEX), premier laboratoire universitaire français en textile, visible et reconnu au niveau national et international, axe ses thématiques autour de différentes problématiques liées à l'innovation dans le domaine textile. Il développe une recherche à la fois pointue, créative et appliquée. Il dépend de l'ENSAIT à Roubaix.

#### Autour du numérique :

- **Euratechnologies**, localisé au 165 Avenue de Bretagne, à Lille, près du quartier « Secteur Ouest », est le Pôle d'excellence économique dédié aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) de la métropole lilloise. Ce parc d'activités regroupe et fédère des acteurs du monde de la recherche, de l'enseignement supérieur et des acteurs économiques dans le domaine des TIC1 (startups, TPE, PME, grandes entreprises françaises et étrangères). Créé en 2009, EuraTechnologies a été classé dans le top 10 des accélérateurs de startup d'Europe par Fundacity, et le 1er en France2. Il possède un réseau mondial (Shanghai, Dubaï, New York, San Francisco etc.) et accueille plus de 150 entreprises en lien avec le numérique. EuraTechnologies est un des représentants lillois du label French Tech. Le lien avec le quartier « Secteur Ouest » est limité.
- **IBM Services center** est localisé au 6 Avenue des Saules, à Lille, à côté d'Euratechnologies, près du quartier « Secteur Ouest ».
- **OVH France** est situé au 2 Rue Kellermann à Roubaix, sur la frontière du quartier intercommunal « Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ». OVH créé à Roubaix par Octave Klaba, ingénieur formé à l'ICAM, d'origine polonaise, est une licorne française et un succès indéniable de la "French Tech", très attaché à ses racines familiales et à son ancrage roubaisien. Aujourd'hui leader de l'hébergement de sites Internet en Europe et en France (numéro trois mondial) et spécialiste du "cloud", OVH dispose de l'un des plus grands parcs de serveurs au monde. A Roubaix, se trouvent le siège social, des équipes techniques et des serveurs, ainsi que le nouveau « campus » du groupe, où se sont installés les employés de l'assistance aux clients. La moitié des 1.300 employés d'OVH sont aujourd'hui à Roubaix, mais l'endroit doit tripler de volume d'ici trois ans pour occuper un millier de jeunes diplômés.
- **Le cluster innovant « Plaine Images »** est un site régional d'excellence économique dédié aux images numériques et aux industries créatives, localisé au 99 A Boulevard Constantin Descat à Tourcoing, à la frontière du quartier intercommunal « Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre ». Sur un ancien site industriel de 5 hectares réhabilité, la Plaine Images offre un quartier entièrement consacré à l'image et aux industries créatives : développement, web / événementiel / formation, serious-game, e-learning / jeux vidéo, animation / audiovisuel, médias, édition / communication, marketing digital / réalité virtuelle. Il propose des espaces de co-working, des laboratoires de recherche et des formations.

Certains incubés de Plaine Images sont issus des quartiers : voir Shiness, incubé en 2013 à Plaine Images, créé par Hazem Hawash et Samir Rebib, deux entrepreneurs du "game".

**Les liens aux quartiers prioritaires sont faibles. Cependant, certains dispositifs permettent d'améliorer la porosité.**

- Par exemple, **Simplon.co**, une école recrutant sans qualification particulière et formant en six mois aux essentiels du langage informatique, s'est installée à Roubaix et vise à permettre à des personnes éloignées de l'emploi, mais intéressées et motivées, de se former à ces technologies. Un concept qui s'est déjà concrétisé dans une dizaine de villes en France et qui associe public et privé, dans une démarche d'économie sociale et solidaire. Dans le cas de Roubaix, pour assumer les quelque 210 000 euros que coûte cette formation, l'Europe apporte 60 % des fonds, la Ville 8 %, la MEL est aussi dans le tour de table. Mais il y a aussi des financements privés, avec OVH, qui apporte 50 000 euros (notamment *pour identifier des profils*). Et de fait, si aucun diplôme délivré par l'Éducation nationale ne vient conclure cette formation, le but est évidemment d'amener des personnes à être facilement embauchables dans le domaine du numérique, dont Roubaix tente d'être une autre tête de pont dans la région. Sur 24 personnes de la promotion 2016 dont 7 sont issus des quartiers de la politique de la ville, les taux de sortie sont très positifs (91% des apprenants connaissent une situation favorable après leur formation) : 6 sont par exemple en incubation pour lancer leurs projets à EuraTechnologies.

## 1.4.2. Analyse des dynamiques d'innovation dans le Val d'Oise en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Auteur : Adrien Cremon, chargé de mission CGET

### Innovation technologique et QPV dans le Val d'Oise

Dans le Val d'Oise, certaines entreprises innovantes d'un point de vue technologique sont situées en QPV ou à proximité immédiate. A titre d'illustrations, en voici quelques exemples :

- Sté ERA SIB, 17 rue Jean Poulmarc, 95100 Argenteuil (8 QPV à Argenteuil –l'entreprise est située à proximité du quartier Val d'Argenteuil Nord) : cette entreprise industrielle qui produit et commercialise des électrovannes pour l'industrie, est engagée dans une démarche d'innovation pour améliorer sa gamme de produits et réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'exportation.
- Société ELNO (43 rue Michel Carré 95100 Argenteuil – elle est située au sein du quartier prioritaire du Centre-ville) : cette entreprise est spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes de communication pour les environnements complexes. Le savoir-faire technologique et la forte capacité d'innovation, font de l'entreprise un partenaire privilégié des acteurs de la Défense et de la Sécurité Publique, du Transport, de l'Aéronautique et de l'Industrie. Pionnier et leader en France de la fabrication de systèmes de sonorisation et de diffusion, ELNO, exporte dans plus de 40 pays dans le monde.
- Sté Pronovalg (25 Avenue des Morillons 95140 Garges-Lès-Gonesse – elle est située dans le quartier prioritaire de la dame blanche à Garges-lès-Gonesse et dans le périmètre ZFU) : l'entreprise produit des micro-algues à haute valeur ajoutée sur son site de Garges-lès-Gonesse. Cette entreprise participe au projet Blue Hyal 2, retenu par le Fonds Unique Interministériel (FUI), dans le cadre du pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Ce projet vise à développer des actifs cosmétiques végétaux de nouvelle génération basés sur des exopolysaccharides de microalgues inédits, qui se positionneront comme substituts «verts » à l'acide hyaluronique. Il est porté par la société Phycosource, spécialiste des micro-algues. Il associe la société Pronovalg chargée de l'industrialisation ; LVMH, qui assurera les débouchés commerciaux ; le laboratoire SATIE(1) (systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie) pour développer des solutions d'instrumentalisation et réaliser la fonctionnalisation des produits et la société BIO-EC qui s'occupera des études et de la caractérisation des produits. Pronovalg participe également au projet Kerosalg du pôle Astech visant à développer un carburant pour avions à base de micro-algues.
- Société Partnering robotics installée à Cergy, (2 QPV) qui a conçu un robot dépollueur d'air (en partenariat avec Engie).

### Entrepreneuriat et QPV dans le Val d'Oise

- "StartUp à l'Ecole", une démarche entrepreneuriale innovante est menée auprès de lycées et collèges du Val d'Oise :

"StartUp à l'Ecole" est un dispositif national conçu par l'incubateur Agoranov et soutenu par l'Etat (par le biais du Programme des investissements d'avenir - PIA2) et l'ANRU. Il a pour ambition de favoriser l'entrepreneuriat dans les établissements secondaires en organisant des programmes collaboratifs entre des lycéens, des collégiens et des entrepreneurs. Le programme est

actuellement expérimenté dans le Val d'Oise. Une dizaine de startup valdoisienne est impliquée dans ce programme.

Une première opération a eu lieu en novembre au lycée Romain Rolland de Goussainville, situé dans le quartier prioritaire des Grandes Bornes. Des lycéens de 1ère et de terminale de la filière STMG encadrés par leurs professeurs, ont ainsi pu découvrir à travers des témoignages d'entrepreneurs des incubateurs valdoisiens, l'environnement entrepreneurial et innovant du territoire. Ce sont ces mêmes entrepreneurs qui ont proposé aux élèves des projets collaboratifs et pédagogiques en lien avec leur formation.

Les élèves ont donc choisi de travailler en groupe avec une start-up pour réaliser des études en mercatique et en gestion finance et préparer notamment des épreuves orales du baccalauréat (projets pédagogiques interdisciplinaires et travaux personnels encadrés), en s'appuyant sur des cas concrets et avec le soutien des entrepreneurs. Ils pourront ainsi mieux comprendre les enjeux économiques, enrichir leurs connaissances et être coachés tous au long de l'année.

### **Enseignement supérieur et QPV dans le Val d'Oise**

- L'école de Biologie industrielle à Cergy est une école d'ingénieur implantée au sein d'un quartier prioritaire :

Le pôle d'enseignement supérieur et de recherche du Val d'Oise accueille plus de 25 000 étudiants, concentrés pour la très grande majorité sur le territoire de l'agglomération de Cergy-Pontoise. Hormis l'ESSEC et l'Université de Cergy-Pontoise, le territoire accueille 7 écoles d'ingénieurs dont l'École de biologie industrielle (EBI). Cette dernière a réalisé récemment un important investissement patrimonial afin d'acquérir et d'aménager un nouveau site de 6000m<sup>2</sup> à même de permettre à l'école de faire face à ses projections de croissance. Ce nouveau site est installé avenue des Genottes à Cergy, au sein du quartier prioritaire Axe Majeur /horloge.

L'école compte 755 élèves, dont 80 % sont des filles. EBI, école associative, octroie des prêts d'honneur et des compléments logement à ses étudiants modestes. Elle est partenaire du lycée Jules Verne depuis bientôt 10 ans pour le programme « Une grande école : pourquoi pas moi ? » qui aide les lycéens modestes à s'ouvrir au monde de l'enseignement supérieur dès la seconde. Un engagement au cœur de la cité qui s'intensifiera au sein du nouveau campus : « Il est nécessaire qu'un ingénieur se forme en participant à la vie de son quartier, car cela l'aide ensuite à manager ses collaborateurs et à s'intégrer dans une équipe ». Dès la rentrée 2016-2017, l'école ouvrira ses conférences du soir et ses cours de langues d'ouverture aux habitants et salariés de ce nouveau quartier.



Premier ministre

COMMISSARIAT  
GÉNÉRAL  
À L'ÉGALITÉ  
DES TERRITOIRES

Retrouvez-nous sur

[www.cget.gouv.fr](http://www.cget.gouv.fr)

 [@CGET\\_gouv](https://twitter.com/CGET_gouv)

 [/CGETgouv](https://www.facebook.com/CGETgouv)