



***Evaluation des projets lauréats de
l'initiative La France s'engage***
**Lot « n°1 » - Evaluation des projets
« Lutte contre l'exclusion – Santé »**

RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Rapport réalisé par « ITINERE CONSEIL »

Auteurs : Elise PICON, Béatrice MINET, Romain SEIGNEUR, Malika GRANGE

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

www.experimentation.jeunes.gouv.fr

www.lafrancesengage.fr



INTRODUCTION

Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets LFSE lancé par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

La France s'engage est une démarche inédite, portée par le Président de la République, lancée le 24 juin 2014. Elle a vocation à mettre en valeur et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, d'intérêt général, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises. La France s'engage apporte un soutien aux structures qui, ayant testé et éprouvé la pertinence de leur modèle, souhaitent développer et faire évaluer le dispositif innovant qu'elles portent, en vue d'un développement, d'un essaimage, voire d'une généralisation.

Les critères généraux d'éligibilité des projets sont :

- leur caractère innovant,
- leur utilité sociale,
- leur potentiel de duplication ou de changement d'échelle, voire de généralisation,
- l'intérêt des enseignements de l'évaluation rigoureuse des actions développées.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
Mission d'Animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95, avenue de France – 75650 Paris CEDEX 13

FICHE SYNTHÉTIQUE

Evaluation des projets lauréats de l'initiative présidentielle
« La France S'Engage »

Lot n°1 « Lutte contre l'exclusion – Santé »

Mots clés : innovation sociale – changement d'échelle – essaimage

Structures porteuses du projet

- Mme Céline AIMETTI, Déléguée générale, Clubhouse France
- Mme Mouna AOUN, Responsable du Pôle marché « Clients fragiles et spécifiques », La Banque Postale
- Mme Alice BARBE, Co-directrice, SINGA
- M. Franck BILLEAU, Directeur, Réseau Eco Habitat
- M. Damien BIRAMBEAU, Président, Jaccède
- Mme Véronique BLANCHOT, Responsable du projet Uniterres, Association Nationale du Développement des Epiceries Solidaires
- Mme Anne CHARPY, Directrice, VoisinMalin
- Mme Stéphanie GOUJON, Déléguée générale, Agence du Don en Nature
- Mme Claire GROLLO ESCRIVA, Présidente, Ecolo Crèche
- M. Thibaut GUILLY, Directeur général ARES, Log'ins
- Mme Laure JAMET, Responsable de communication, Simon de Cyrène
- Mme Aude MESSEAN, Présidente, Réseau Cosi
- Mme Céline REY, Assistante direction, Les Invités au Festin
- M. Jean-François SERRES, Délégué général, Référent national Monalisa

Structure porteuse de l'évaluation

- Mme Elise PICON, Consultante senior, ITINERE CONSEIL

Durée de l'expérimentation : 3 ans

Date de démarrage de l'évaluation : 15/02/2016

Date de remise de la note de cadrage : 08/04/2016

Date de remise du rapport intermédiaire : 07/07/2016

Date de remise du pré-rapport final d'évaluation : 06/01/2017

Date de remise du rapport final de l'évaluation : 31/03/2017

RÉSUMÉ

Lancée en juin 2014, l'initiative présidentielle « La France s'engage » (LFSE) vise à sélectionner, valoriser et soutenir des projets socialement innovants, d'intérêt général, portés bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises. Cette initiative se concrétise par un appel à projets permanent, jusqu'au terme du mandat présidentiel.

En février 2016, la Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative (DJEVPA) a désigné plusieurs évaluateurs, dans le cadre d'un marché public, pour procéder à l'évaluation de chacun des projets issus des programmes 1 « Développement d'une initiative récente et innovante » et 2 « Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires » de l'appel à projets LFSE. Le marché a été divisé en 5 lots thématiques.

Dans le cadre du lot n°1 « Lutte contre l'exclusion / Santé », quatorze projets ont ainsi été sélectionnés lors des sessions 1 à 4 et sont entrés dans le champ d'investigation de l'évaluation.

Il s'agissait, dans le cadre de cette démarche, de documenter :

- Les types d'innovation sociale portés par les lauréats de « La France s'engage » ;
- Les modèles de changement d'échelle adoptés et/ou mis en œuvre ;
- Les systèmes d'acteurs et les territoires dans lesquels sont expérimentées puis déployées les innovations sociales.

A l'issue de l'évaluation, en synthèse, les constats suivants peuvent être formulés :

- Les projets du lot n°1 ne présentent pas de caractéristiques spécifiques par rapport aux typologies d'innovation établies dans la littérature scientifique. Les marqueurs d'innovation correspondent à l'objet visé (répondre à un besoin social mal couvert), à la diversité des moyens mobilisés (produits, services, usages, procédés), à la mobilisation d'un collectif d'acteurs inhabituel par rapport aux pratiques, à la volonté d'améliorer l'existant voire de transformer les normes sociales pour élargir / reconfigurer des réponses à un nouveau public, pour couvrir plus largement un besoin insuffisamment comblé, pour apporter de nouvelles réponses à un public marginal ou peu considéré.
- En termes de changement d'échelle, ils s'appuient sur des stratégies nécessitant un ancrage territorial important, ce qui implique un leadership fort de la part du fondateur et de la structure mère et reconnu par les acteurs locaux, qui détiennent un fort pouvoir de soutien ou de blocage pour le développement du projet. Dans ce contexte, le soutien des acteurs et politiques publics est très souvent recherché par les lauréats, comme un moyen de crédibiliser leur innovation et de faciliter les partenariats.
- La difficulté principale des porteurs de projet réside dans l'élaboration d'un modèle économique durable. Si tous les lauréats cherchent à diversifier les financements, ils sont encore nombreux à dépendre de subventions publiques ou privées.

Dans ce contexte, l'initiative « La France s'engage » a représenté un soutien déterminant pour le développement des projets. Bien qu'ayant pu faire conduire certains risques à des projets insuffisamment préparés en ciblant exclusivement l'essaimage, elle a effectivement permis la croissance du nombre de bénéficiaires et de territoires d'implantation à travers le soutien financier qu'elle a apporté, mais aussi la structuration de certains projets via les mises en relation et les accompagnements proposés, bien que ces derniers aient parfois été trop tardifs.

NOTE DE SYNTHÈSE

Le contexte et la méthodologie de l'évaluation

Lancée en juin 2014, l'initiative présidentielle « La France s'engage » vise à sélectionner, valoriser et soutenir des initiatives socialement innovantes, d'intérêt général, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises. Cette initiative se concrétise par un appel à projets permanent, jusqu'au terme du mandat présidentiel. Chaque semestre, trente porteurs de projets deviennent ainsi finalistes de l'initiative « La France s'engage ». Parmi eux, quinze sont retenus au titre de lauréats.

En février 2016, la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative (DJEVPA) a désigné plusieurs évaluateurs, dans le cadre d'un marché public, pour procéder à l'évaluation de chacun des projets issus des programmes 1 « Développement d'une initiative récente et innovante » et 2 « Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires » de l'appel à projets LFSE. Le marché a été divisé en 5 lots thématiques :

- Lot n°1 : Evaluation des projets « Lutte contre l'exclusion / Santé » ;
- Lot n°2 : Evaluation des projets « Emploi / Insertion » ;
- Lot n°3 : Evaluation des projets « Education / Formation » ;
- Lot n°4 : Evaluation des projets « Numérique » ;
- Lot n°5 : Evaluation des projets Citoyenneté / Vie associative ».

Dans le cadre du lot n°1, quatorze projets ont ainsi été sélectionnés lors des sessions 1 à 4 et sont entrés dans le champ d'investigation de l'évaluation.

Il s'agissait, dans le cadre de cette démarche, de documenter :

- Les types d'innovation sociale portés par les lauréats de « La France s'engage » ;
- Les modèles de changement d'échelle adoptés et/ou mis en œuvre ;
- Les systèmes d'acteurs et les territoires dans lesquels sont expérimentées puis déployées les innovations sociales.

La finalité de l'évaluation consistait à **apporter des éléments complémentaires aux travaux de recherche réalisés au sujet de l'innovation sociale** quant aux formes de cette dernière, à ses conditions d'émergence, à ses modalités de diffusion ou encore aux profils des initiateurs.

In fine, la démarche évaluative a permis :

- D'une part, d'élaborer un état des lieux des innovations conduites et de leur développement ;
- D'autre part, d'évaluer la contribution de l'initiative « La France s'engage » à ces innovations.

Elle a été **structurée en trois phases** :

- Une phase de cadrage (février – mars 2016), ayant permis l'élaboration d'une revue de littérature, un entretien approfondi avec chacun des quatorze lauréats et l'analyse des données issues des candidatures dans le but de formaliser le référentiel et les outils de l'évaluation.
- Une phase d'investigation organisée en deux vagues (une première vague entre avril et juin 2016 puis une seconde vague entre juin et décembre 2016), qui a permis de collecter de

l'information à différents niveaux : analyse documentaire, série d'entretiens pour chaque projet avec les représentants du lauréat, les acteurs institutionnels nationaux et/ou territoriaux, les accompagnateurs, les partenaires opérationnels, les bénéficiaires directs, ainsi que quelques séances d'observation.

En fonction des types d'innovation, des modalités de mise en œuvre, des stratégies de changement d'échelle et des logiques d'ouverture partenariale, les investigations ont été adaptées à chaque projet.

- Une phase d'analyse et de rédaction (janvier – mars 2016). La stratégie d'analyse adoptée a reposé sur le principe de triangulation qui consiste à croiser au moins trois indices issus de sources d'information indépendantes et/ ou de trois outils d'observation différents. Le recours à plusieurs analystes (différents membres de l'équipe d'évaluation) a renforcé également la robustesse des analyses produites.

Les types d'innovation « Lutte contre l'exclusion / Santé » soutenus par l'initiative LFSE

Parmi les quatorze projets analysés, **l'origine des innovations peut être représentée selon trois structures idéales-types :**

- Des projets, les plus fréquents (9 projets sur 14), qui trouvent leurs fondements dans les expériences professionnelles et associatives des innovateurs. C'est à l'épreuve de l'action que ces derniers ont identifié des faiblesses dans les modes d'intervention habituels, des besoins non couverts, des marges de manœuvre et des interstices leur permettant de concevoir, seuls ou collectivement, des modes d'actions expérimentaux.
- Des projets consistant en la réplique d'innovations existantes découvertes à l'étranger par des innovateurs philanthropes (3 projets sur 14). Dans ce cas de figure, les innovateurs ne sont pas des professionnels de l'intervention sociale mais plutôt des philanthropes importateurs d'une bonne idée. Les projets lauréats correspondent déjà à l'essaimage d'actions préexistantes qu'il convient d'adapter et d'expérimenter dans de nouvelles configurations. Ce deuxième idéal-type met davantage l'accent sur la réponse que sur le besoin. Dans ce cas de figure, les innovateurs identifient une réponse et l'importent pour répondre à un besoin dont l'existence ne fait pas de doute, même si son ampleur réelle ne fait pas l'objet d'un travail d'identification poussé.
- Des projets créés à partir de l'expérience intime du problème. L'innovateur vit personnellement le besoin auquel il entend répondre. C'est l'observation de la souffrance d'un proche ou encore la confrontation personnelle à des difficultés qui constituent l'identification du besoin. L'innovation cible des besoins communément admis et déjà en partie couverts par l'intervention publique.

Ainsi, les innovations sociales soutenues par LFSE ne révèlent pas de nouveaux besoins sociaux. Elles constituent des réponses à des phénomènes sociaux déjà problématisés et souvent objets de politiques publiques. C'est d'ailleurs de cette reconnaissance institutionnelle et consensuelle des problèmes qu'elles tirent leur légitimité. En effet, **innover, ce n'est pas forcément découvrir un nouveau besoin social, c'est expérimenter de nouveaux modes d'action, de nouveaux services ou usages pour améliorer les réponses apportées.**

Les innovations soutenues par LFSE sont donc plutôt de nature incrémentale et visent majoritairement l'amélioration de l'existant.

Au final, tous les projets se caractérisent par au moins un marqueur d'innovation mais ces marqueurs diffèrent d'un projet à l'autre : tous les projets visent la réponse à un besoin social mal couvert. Ils prennent des formes diverses et consistent en la création de services, de produits, de procédés, d'usages. En revanche, il ne s'agit pas toujours d'une réponse singulière. L'innovation

peut également se situer dans la forme de la structure porteuse et/ou dans le collectif d'acteurs mobilisé pour la définition de l'innovation ou sa diffusion, qui peut réunir des parties prenantes différentes au regard des pratiques habituelles.

Les profils d'innovateurs

Si les projets couvrent un domaine très vaste et sont de nature très diversifiée, le parcours des innovateurs présente certaines similitudes :

- Tous les lauréats occupent ou ont occupé des fonctions de direction (directeur général, président directeur général, directeur de structures parapubliques,...) et/ou ont un haut niveau de qualification (master, diplôme d'écoles de commerce, diplôme de médecine ou d'ingénieur,...).
- L'engagement, qu'il s'agisse d'un engagement bénévole ou d'un engagement en tant que salarié d'une structure d'utilité sociale, est une valeur forte et partagée par les innovateurs.
- Les innovations sont très majoritairement des initiatives individuelles. Seules 3 sont portées par un collectif de personnes morales.

En revanche, les motivations à l'origine de l'innovation diffèrent. Trois profils d'innovateur reviennent à plusieurs reprises : l'expert professionnel, le philanthrope et le « concerné ». Ils renvoient à l'origine des innovations dont les caractéristiques sont présentées ci-dessus.

Validation des innovations

Les lauréats du lot n°1 ne procèdent pas systématiquement à l'analyse de la valeur et des résultats de leur projet ou à la validation de l'expérimentation avant de décider de la généralisation de leur action. Si à l'automne 2016, 9 innovateurs sur les 14 ont ou vont lancer des études et évaluations d'impacts, il s'agit avant tout d'obtenir une légitimation et une valorisation de leur projet.

En effet, un innovateur social défend une cause : il croit en son action et en sa capacité à améliorer la situation. Son engagement n'attend donc pas de validation. Si validation il y a, elle est davantage destinée à communiquer auprès des partenaires et des financeurs.

Or, la revue de littérature mettait en évidence l'apport de la preuve de l'impact social pour passer de l'expérimentation à la diffusion. Il s'agit pour l'organisation de questionner collectivement ce qui fait la valeur du produit ou service, de l'activité, de l'organisation, des impacts... Par ailleurs, alors que le modèle « expérimentation → évaluation → décision d'essai » n'est pas le modèle de développement des innovateurs, il s'agit par contre du modèle des financeurs. Cette divergence d'approche peut faire émerger des difficultés pour les innovateurs.

Le développement ou l'essai de l'expérimentation

La notion de changement d'échelle est complexe à appréhender. Selon les interlocuteurs, **les représentations et définitions varient.** Au regard de la revue de littérature et des informations recueillies lors des entretiens, il apparaît **essentiel de mettre en lien ce concept avec celui de processus.** Ainsi, l'AVISE donne la définition suivante du changement d'échelle : *c'est « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème ».* **La croissance n'est donc pas centrale dans le changement d'échelle. Ce sont les objectifs de consolidation du projet et de maximisation de l'impact social du projet qui sont au cœur de ce concept.**

Parmi les 14 projets étudiés, **l'idée de changement d'échelle des projets d'innovation sociale s'invite relativement naturellement.**

Au-delà de la recherche d'une maximisation de l'impact social, les facteurs ayant conduit les porteurs de projet à s'inscrire dans cette logique de déploiement sont multiples : ils sont à la fois endogènes à la structure porteuse (besoins de valoriser l'action, d'obtenir une position de leadership et/ou une taille critique pour pérenniser l'innovation) et exogènes (reconnaissance institutionnelle ou de pairs, sollicitations extérieures pour essaimer le projet).

L'analyse plus approfondie des objectifs visés met en évidence les diverses finalités recherchées par les lauréats dans leur phase de déploiement. Aussi certains recherchent-ils en priorité à consolider leur activité tandis que d'autres projettent de croître (en volume ou géographiquement) ou encore de changer l'écosystème, c'est-à-dire d'influencer les politiques publiques, les comportements ou encore les représentations. **La formulation des objectifs est plutôt tournée vers la finalité sociale des projets et moins vers le renforcement de l'organisation porteuse de l'innovation.** Or, Le changement d'échelle doit avoir des visées différentes en fonction de la situation économique de l'innovateur.

Celle-ci n'a pas toujours suffisamment été prise en compte dans les choix stratégiques opérés. **Les étapes intermédiaires et les moyens pour atteindre les objectifs économiques et sociaux déterminés ne sont pas toujours suffisamment identifiés**, ce qui a conduit des projets à encourir des risques dans leur phase de déploiement. Ce constat est à rapporter aux différents degrés de maturité des projets au moment des candidatures. On distingue des projets émergents, des projets en situation intermédiaire et des projets matures.

Sous l'angle de l'ancrage territorial, à notre sens fondamental dans le processus de changement d'échelle des projets du lot « lutte contre l'exclusion / santé », **trois stratégies de changement d'échelle sont à l'œuvre : stratégie par duplication, par fertilisation ou par massification** (seule stratégie décontextualisée qui reste marginale parmi les 14 projets étudiés). Dans les deux premiers cas, l'adaptation au territoire, à son écosystème est nécessaire et passe principalement par la prise en compte des intérêts et des exigences des nouvelles parties prenantes, ainsi que des habitudes et enjeux locaux. En général, cette adaptation est relativement longue, notamment si le projet est complexe (constitution d'une dynamique sociale autour du projet, nécessité d'agrément des institutions, projets relevant de différents champs relativement segmentés, projets demandant de lourds investissements financiers,...) ou s'il s'agit d'une innovation radicale par rapport à l'existant. Elle représente un enjeu particulier pour la réussite du projet. Dans le 3^{ème} cas, la « dématérialisation » du service proposé conduit les initiateurs à rechercher dès la conception du projet des cibles nombreuses et « déterritorialisées ». La nécessité d'adaptation de l'innovation et de prise en compte des parties prenantes est, par conséquent, moins prégnante.

La stratégie par massification est fondée sur une initiative individuelle du porteur de projet alors que les stratégies par duplication ou par fertilisation impliquent que les lauréats composent avec des acteurs locaux ayant une grande part d'actions et de décisions dans le déploiement des projets.

Le système d'acteurs

La phase de changement d'échelle se traduit par **des modifications structurelles au niveau des structures mères**, tant du point de vue de son positionnement que du rôle des fondateurs (amenés à prendre de la distance pour faciliter l'essor de leur projet) ou encore des effectifs et compétences mobilisés (augmentation significative de la taille des équipes, recrutement de nouveaux profils pour la diffusion de l'innovation, création de nouvelles entités dédiées à la coordination des sites essaimés et à la mise en réseau,...).

Dans le cas d'une diffusion territorialisée de l'innovation, tout l'enjeu des porteurs de projets est d'arriver à relayer leur projet sur de nouveaux territoires d'implantation où ils ne sont encore ni présents ni forcément connus. Deux possibilités s'offrent alors quant au positionnement des structures mères :

- Des structures mères qui souhaitent garder la maîtrise de leur projet et de leur développement dans la phase d'essaimage.
- Des structures mères qui souhaitent transférer des modes d'intervention, des bonnes pratiques,...sur d'autres sites et/ou auprès d'autres acteurs locaux.

En fonction du choix réalisé, les acteurs relais disposeront d'une autonomie plus ou moins grande.

Parmi les parties prenantes impliquées dans la conception et/ou la diffusion de l'innovation, les acteurs publics occupent une place particulière. Selon les cas, ils représentent un précieux levier de développement ou au contraire, un facteur de blocage.

Dans l'ensemble, les lauréats ont réussi à s'appuyer sur des systèmes d'acteurs qui permettent d'expérimenter leur projet et d'en soutenir le développement. La considération et la mobilisation effective des parties prenantes sont cependant plus ou moins élargies en fonction de l'objet de l'innovation mais aussi du profil de l'innovateur, de ses compétences propres ou de celles dont il a su s'entourer pour ancrer son projet dans un territoire. La moitié des lauréats a cherché à mobiliser une grande diversité d'acteurs institutionnels, associatifs et du secteur marchand. Seuls deux projets fonctionnent plutôt en autarcie.

Le modèle économique

La littérature consacrée aux entreprises et à l'innovation sociale met en évidence **l'importance de trouver un équilibre entre objectifs sociaux et objectifs économiques. La réflexion à conduire autour du modèle économique¹ est primordiale.**

La moitié des projets étudiés fonctionne selon un modèle économique hybride. Quatre projets sont financés exclusivement par le biais de subventions publiques ou privées. Pour la moitié des projets, des questions subsistent à la fin de l'évaluation sur les moyens de faire fonctionner et/ou de déployer leur innovation.

Les apports de l'initiative « La France s'engage »

L'initiative « La France s'engage » a apporté un soutien non négligeable aux lauréats et ce à différents niveaux :

- **Au niveau financier, le soutien apporté a effectivement permis aux projets de croître** en recrutant des profils nécessaires au développement des projets.

Dans les demandes de financement global sur 3 ans, la part du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse varie de 15 à 49% avec une moyenne située aux alentours de 30%. Le financement octroyé par la DJEPVA a souvent eu pour conséquence la démultiplication du budget de la structure porteuse, qui a, par la suite, obtenu d'autres subventions.

- **L'accompagnement associé à l'obtention d'une subvention LFSE a constitué une dimension importante de l'aide apportée.** Il a permis de corriger certaines trajectoires risquées adoptées par des lauréats.

¹ Le modèle économique est ainsi la représentation synthétique et schématique de la manière dont l'entreprise sociale crée de la valeur.

Néanmoins, les prestations d'accompagnement sont arrivées tardivement et n'ont pas été suffisamment diversifiées selon que le projet était en émergence (programme 1) ou selon la capacité des lauréats à mettre en œuvre ou à s'entourer de compétences managériales et entrepreneuriales.

- **Le gain de crédibilité acquis grâce au Label LFSE a eu un effet rebond significatif sur les partenariats et la reconnaissance par d'autres acteurs**, souvent au-delà même des attentes des lauréats. Pour plusieurs projets, LFSE a constitué un moyen d'ouvrir leur réseau.

PLAN DU RAPPORT

Table des matières

INTRODUCTION	2
FICHE SYNTHÉTIQUE	3
RÉSUMÉ	4
NOTE DE SYNTHÈSE	5
PLAN DU RAPPORT	11
RAPPORT D'ÉVALUATION	14
INTRODUCTION GENERALE	14
I. Les hypothèses et questions évaluatives posées.....	14
II. La présentation des projets évalués.....	17
III. Les objectifs et modalités de l'évaluation.....	26
A. Présentation des objectifs et des questions évaluatives.....	26
B. Approche méthodologique privilégiée.....	27
C. Apports et limites de la méthode adoptée.....	30
LES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE LAURÉATS DE LA FRANCE S'ENGAGE	33
I. A l'origine des innovations.....	33
A. Les fondements des expérimentations : entre expertise professionnelle, philanthropie et expérience personnelle.....	33
B. Des actions nouvelles pour des besoins sociaux connus.....	35
II. La validation de l'expérimentation : une étape loin d'être systématique dans le processus d'innovation.....	38
A. Des démarches d'études d'impacts et de suivi entreprises par une majorité de projets	38
B. Des expérimentations qui n'attendent pas leur validation pour entrer dans une phase de développement.....	40
LE DÉVELOPPEMENT OU L'ESSAIMAGE DE L'EXPERIMENTATION	48
I. Quelques éléments préalables de définition du « <i>changement d'échelle</i> ».....	48
A. Une vision du changement d'échelle principalement orientée vers l'essaimage.....	48
B. La prise en compte des différentes dimensions du changement d'échelle.....	49
II. La genèse du changement d'échelle ou déploiement de l'expérimentation : une articulation de facteurs endogènes et exogènes.....	50
A. Des facteurs endogènes : le développement, une trajectoire logique des projets d'entrepreneuriat social.....	50
B. Des facteurs exogènes : de multiples incitations ou leviers amenant à considérer le changement d'échelle.....	52

III. Les stratégies de changement d'échelle : des modèles multiples, non exclusifs et diversement formalisés.....	55
A. Des projets à des états d'avancement différents et dont les objectifs de développement sont principalement orientés vers la finalité sociale de l'innovation	55
B. Trois stratégies de changement d'échelle majeures : entre appropriation locale forte et décontextualisation.....	58
C. Le processus du changement d'échelle : un processus non linéaire et fréquemment non formalisé.....	62
LES MODALITES DE MISE EN OEUVRE DE L'EXPERIMENTATION ET DU CHANGEMENT D'ECHELLE	67
I. Les structures mères des innovations : des changements structurels en phase de développement	67
A. Le poids des fondateurs dans le pilotage, la mise en œuvre et le développement de leur projet.....	67
B. Des structures mères qui renforcent leurs équipes et se dotent de nouvelles compétences	69
C. La question centrale du modèle économique.....	71
II. La recherche indispensable de l'adhésion des acteurs relais.....	75
A. Des acteurs relais plus ou moins autonomes vis-à-vis des structures mères, initiatrices des innovations.....	75
B. La place particulière des acteurs publics dans le déploiement des innovations : entre portage et blocages institutionnels	79
C. Une communication portée vers l'adhésion des partenaires	80
III. Les réalisations : entre croissance effective des territoires et des bénéficiaires et adaptations des innovations	81
A. Les principales réalisations dans le déploiement des projets : une augmentation effective des territoires d'implantation et du nombre de bénéficiaires qui ne traduit pas à elle seule le changement d'échelle	81
B. L'adaptation nécessaires des innovations et des conditions de déploiement.....	83
CONCLUSION : UNE CONTRIBUTION DIRECTE ET INDIRECTE DE LFSE AUX RESULTATS DU CHANGEMENT D'ECHELLE.....	87
I. Les principaux enseignements de l'évaluation des projets lauréats de l'initiative LFSE du lot « lutte contre l'exclusion / santé ».....	87
II. Des attentes des lauréats vis-à-vis de LFSE qui s'étendent au-delà du seul appui financier	87
III. Des apports divers de LFSE, reconnus par les lauréats	88
A. Un apport financier structurant pour le développement des projets mais qui demande à être sécurisé.....	88
B. Un dispositif d'accompagnement valorisé par les porteurs de projets mais qui a mis du temps à se structurer	89
C. Un gain de crédibilité et un effet notable de LFSE sur la constitution de nouveaux partenariats	91
BIBLIOGRAPHIE.....	94
ANNEXES	98

ANALYSES COMPLEMENTAIRES.....	98
I. LES PROJETS D’INNOVATION SOCIALE LAURÉATS DE LA FRANCE S’ENGAGE	98
A. Des innovations pour améliorer l’existant	98
B. Les territoires de mise en œuvre : malgré quelques exceptions, un ancrage territorial généralement important.....	100
II. LES STRATEGIES DE CHANGEMENT D’ECHELLE.....	100
A. Les autres modèles de changement d’échelle mobilisés par les lauréats	100
B. Les liens entre profils des innovateurs et choix du processus de développement.....	101
III. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L’EXPERIMENTATION ET DU CHANGEMENT D’ECHELLE.....	102
A. Une évolution du statut ou du cadre de travail au sein de la structure mère.....	102
B. Une intégration plus ou moins importante des parties prenantes dans l’innovation et son déploiement	102
C. Une contribution des usagers et des citoyens centrée sur la mise en œuvre	103
D. Des innovateurs bénéficiant plutôt d’alliés pour développer leur projet.....	104
REFERENTIEL D’EVALUATION	106
CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE DE L’EVALUATION	115
INVESTIGATIONS REALISEES	116
GUIDES D’ENTRETIENS	126
GRILLES D’OBSERVATION	147
STRUCTURATION DES ETUDES DE CAS.....	150

RAPPORT D'ÉVALUATION

INTRODUCTION GENERALE

I. Les hypothèses et questions évaluatives posées

Lancée en juin 2014, l'initiative présidentielle « La France s'engage » vise à sélectionner, valoriser et soutenir *des initiatives socialement innovantes, d'intérêt général, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises*. Cette initiative se concrétise par un appel à projets permanent, jusqu'au terme du mandat présidentiel. Chaque semestre, 30 porteurs de projets deviennent ainsi finalistes de l'initiative « La France s'engage ». Parmi eux, 15 sont retenus au titre de lauréats.

En fonction de leur sélection en tant que lauréat ou finaliste, les projets retenus peuvent bénéficier :

- D'une valorisation, notamment par le biais de la plateforme collaborative www.lafrancesengage.fr ;
- D'un accompagnement renforcé, à la fois par les pouvoirs publics concernés dans une optique d'adaptation de leurs modes de fonctionnement (« choc de simplification »), et par un consortium de structures ressources mandatées par l'Etat ;
- D'un soutien financier permettant le développement, l'essaimage ou l'expérimentation à l'échelle nationale des initiatives qui le justifient ;

Ce dernier axe se décline en trois programmes :

- Programme 1 : Développement d'une initiative récente et innovante.
- Programme 2 : Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires.
- Programme 3 : Mise en place d'une expérimentation à l'échelle nationale, portant sur des questions de politiques publiques sociales afin d'éclairer les décideurs publics, dans une perspective de généralisation ou de préfiguration d'un dispositif similaire.

C'est dans le cadre des programmes 1 et 2 de ce troisième axe, que la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative a souhaité lancer une évaluation des projets lauréats de l'initiative « La France s'engage ». Le marché a été divisé en 5 lots thématiques :

- Lot n°1 : Evaluation des projets « Lutte contre l'exclusion / Santé » ;
- Lot n°2 : Evaluation des projets « Emploi / Insertion » ;
- Lot n°3 : Evaluation des projets « Education / Formation » ;
- Lot n°4 : Evaluation des projets « Numérique » ;
- Lot n°5 : Evaluation des projets Citoyenneté / Vie associative ».

Le présent document concerne le lot n°1.

Les objectifs et modalités méthodologiques de l'évaluation sont précisés dans la section III de l'introduction. Les objets transversaux de l'évaluation peuvent néanmoins d'ores et déjà être rappelés. Il s'agissait de documenter :

- Les types d'innovation sociale apportés par les projets lauréats de « La France s'engage » ;

- Les modèles de changement d'échelle adoptés et/ou mis en œuvre par ces lauréats ;
- Les systèmes d'acteurs et les territoires dans lesquels sont expérimentées puis déployées les innovations sociales.

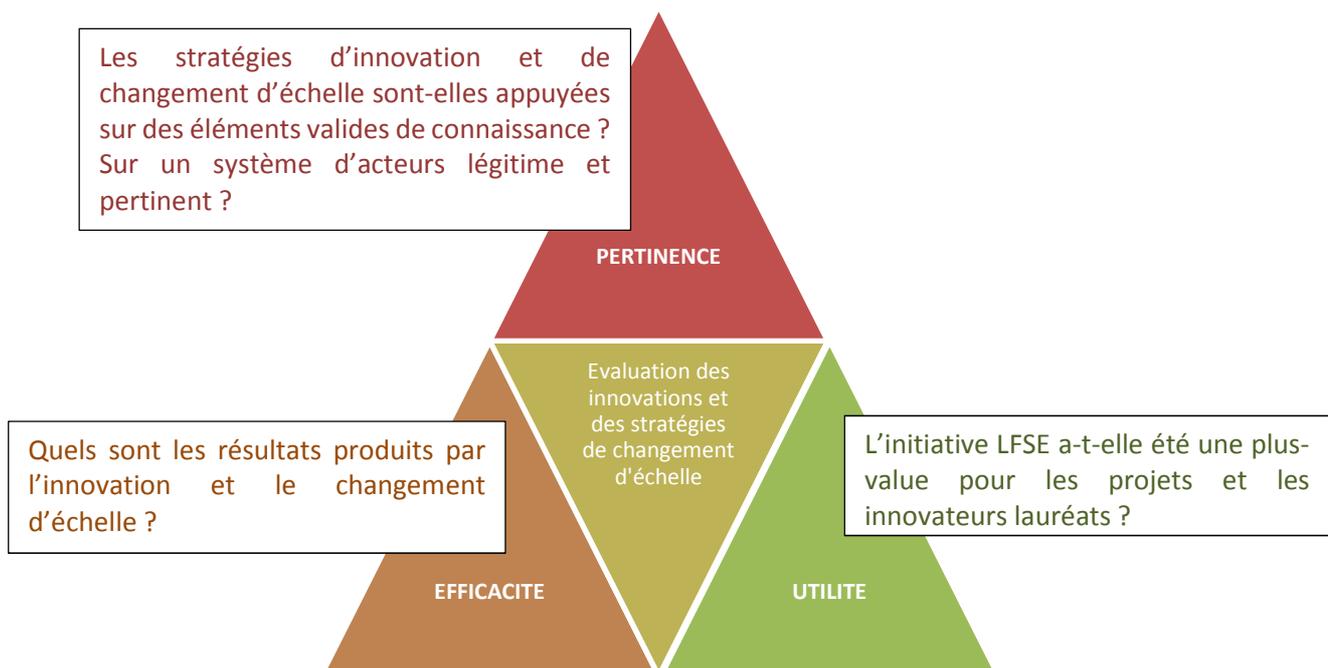
Plus spécifiquement, **concernant le lot « Lutte contre l'exclusion / Santé », les hypothèses et problématiques suivantes ont été formalisées** suite à la réalisation d'une revue de littérature (cf. note de cadrage du 8 avril 2016) :

- **En termes de définition de l'innovation sociale :**
 - Les innovations inscrites dans le lot « Lutte contre l'exclusion / Santé » ne présentent pas de caractéristiques spécifiques. Les initiatives peuvent correspondre en particulier à des innovations de produit, de service, d'usage, de procédé ou d'organisation.
 - Les enjeux en termes de besoins non ou mal couverts sont identifiés dans des travaux de recherche en épidémiologie, en sociologie,...et/ou dans des documents programmatiques élaborés par les institutions qui ont la compétence en termes de planification et de régulation de l'offre (services de l'Etat et Départements notamment).
 - A cela s'ajoute le fait que dans le secteur social et médico-social, l'expérimentation est fortement incitée par les acteurs publics.
 - Ainsi, concernant l'intensité de l'innovation, il semble que les innovations visent le plus souvent l'amélioration des processus existants mais aussi l'invention de nouveaux produits ou services pour prendre en considération des populations laissées à la marge par les politiques ou dispositifs de droit commun.
- **En termes de modèles de changement d'échelle :**
 - Les travaux de recherche soulignent la faible capacité des projets innovants à générer seuls des transformations dans le domaine de la lutte contre l'exclusion, bien qu'ils contribuent à la réinsertion des personnes exclues et à proposer des services aux plus démunis.
 - Cinq facteurs doivent être réunis pour maximiser l'impact social de ces projets :
 - L'émergence d'un leadership fort, individuel, organisationnel et territorial, reconnu par les acteurs locaux et par les interlocuteurs régionaux et nationaux ;
 - La capacité des leaders et des acteurs locaux à mettre en œuvre et à mailler plusieurs types de projets, mobilisant des ressources fournies par l'économie sociale, le gouvernement et le marché, soit le recours à une économie plurielle (privée, publique, sociale) ;
 - L'existence d'instances qui permettent de construire des consensus durables mais constamment renouvelés entre les acteurs ;
 - Le recours créatif aux programmes publics de façon à utiliser les ressources qu'ils procurent pour augmenter le bien-être de la collectivité ;
 - La construction d'identités positives qui amènent les acteurs socioéconomiques à lancer des projets en partenariat et les citoyens à y participer.
- **En termes de systèmes d'acteurs et de territoire :**
 - Compte tenu du nombre et de la diversité des acteurs intervenant auprès des personnes vulnérables ou malades, les interactions entre acteurs et la notion de décloisonnement sont au cœur des politiques de santé publique et d'accès aux soins des personnes vulnérables (personnes précaires, personnes âgées, personnes handicapées).

- Ainsi, en lien avec une conception élargie de la notion de santé (cf. définition de l'OMS datant de 1946), la logique de parcours (de soins, de santé, de vie) est aujourd'hui centrale dans la détermination des interventions publiques. Il s'agit d'améliorer la fluidité de ces parcours en dépassant les cadres et rigidité institutionnels habituels. Cela renforce l'interdépendance des acteurs : l'intrication des problèmes et difficultés des populations nécessite que les acteurs de terrain comme politiques soient en capacité d'appréhender les situations au-delà du cadre strict de leurs compétences ou missions.
- Les interactions entre innovateurs et acteurs publics correspondent à une problématique particulière dans le champ médico-social et sanitaire compte tenu du poids des institutions publiques dans l'encadrement des initiatives locales et dans la définition des modes d'intervention. Si, comme indiqué ci-dessus, une large place est désormais laissée à l'innovation, les administrations conservent la main sur la définition des besoins prioritaires et la planification des réponses à apporter. Ce constat est illustré par la priorité donnée aux appels à projets, qui placent l'innovation au service de la planification.
- La participation des usagers est un « slogan » souvent édicté comme orientation prioritaire dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et de la santé. Pour autant, comme dans d'autres domaines de l'action publique, l'effectivité de cette représentation et de l'implication des usagers dans leur prise en charge est restée timide.
- Néanmoins, la transition du terme « exclusion » vers le terme « vulnérabilité » traduit les évolutions de l'action sociale, qui, depuis la fin des années 1980, donne la priorité à des politiques d' « empowerment » en partant du principe que l'ensemble des citoyens sont vulnérables mais disposent aussi de ressources mobilisables pour retrouver davantage d'autonomie. La notion de vulnérabilité invite aussi à développer des actions tenant compte de la situation individuelle, soit des actions personnalisées, « sur-mesure » et considérant la personne dans sa globalité.

En lien avec les questions évaluatives déclinées dans le référentiel d'évaluation (cf. annexes), les investigations réalisées ont cherché à identifier dans quelle mesure ces hypothèses peuvent être confortées voire nuancées.

Les questions évaluatives ont été formulées autour de trois dimensions :



II. La présentation des projets évalués

Au 31 mars 2016, le lot n°1 portant sur la thématique « Lutte contre l'exclusion et santé » comprend 14 projets lauréats², présentés de manière synthétique ci-dessous :

<i>Structure porteuse</i>	L'Agence du Don en Nature
<i>Titre du projet</i>	Accélérer la mutation numérique du tissu associatif local pour donner plus de produits aux démunis : « ADN&Vous »
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>L'association ADN, créée en 2008, œuvre pour le développement du don en nature à grande échelle en jouant un rôle d'intermédiaire dans la chaîne du don. Elle collecte les surplus non-alimentaires auprès d'entreprises, les stocke, puis les redistribue auprès d'associations d'aide aux plus démunis qui lui auront passé commande et qui en assureront in fine la distribution.</p> <p>La logistique à mettre en place pour que les produits du don en nature circulent, nécessite une professionnalisation des acteurs associatifs : il faut maîtriser le processus de commande, stocker les marchandises en vue de leur redistribution, etc. Le programme ADN&Vous financé par LFSE propose donc de former les acteurs associatifs à l'utilisation des outils numériques et aux métiers de la logistique pour favoriser le déploiement de l'action de l'association et donc massifier le recours au don en nature.</p>

<i>Structure porteuse</i>	La Banque Postale
<i>Titre du projet</i>	L'appui
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>Le dispositif « L'Appui », lancé en novembre 2013, est une plateforme téléphonique de conseil budgétaire et d'accompagnement accessible à tous les clients de la Banque Postale. Après l'étude du dossier client, les conseillers de la plateforme détectent l'existence de droits non-ouverts, de situation de mal-endettement ou de surendettement. Ils peuvent proposer des perspectives concrètes en préconisant les dispositifs d'aides adaptés à chaque client, en les orientant vers des partenaires, associations ou acteurs sociaux volontaires, et en leur permettant d'accéder à des tarifs spéciaux ou à des offres solidaires.</p> <p>Avec l'Appui, la Banque Postale réalise une innovation dans l'accompagnement des clientèles en situation de fragilité financière.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Jaccede
<i>Titre du projet</i>	Déployer à grande échelle l'initiative Jaccede sur l'ensemble du territoire et des plateformes grand public sur internet, mobile et tablette.
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014

² Lors de la session n°5 de juin 2016, 5 nouveaux projets lauréats de « La France s'engage » s'inscrivent dans la thématique « Lutte contre l'exclusion / santé » : un projet visant l'ouverture de 4 maisons où vivent ensemble jeunes actifs et anciens SDF (Association LAZARE), « Quand le handicap se dissout dans l'eau » (Association nationale Handi Surf), « Accompagnement, par le sport et les sensations fortes, à la reconstruction de personnes handicapées post-accidentées » (Association Comme les Autres), « Un Aperçu de Siel Bleu à l'hôpital » (Groupe associatif Siel Bleu), « Ma Place sur le Ring » (Association L'Académie Christophe Tiozzo). Ces projets n'entrent pas dans le cadre de la présente évaluation.

<i>Le projet</i>	<p>Jaccede a été initiée en 2006. Il s'agit d'une plateforme collaborative de recueil de données sur l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite de tous les lieux publics.</p> <p>Le soutien de LFSE doit permettre de faire passer Jaccede d'une plateforme d'information pour les personnes à mobilité réduite, à une source d'information sur l'accessibilité utilisée plus largement par les plateformes grand public. Cela nécessite d'accroître la masse d'informations disponible dans la base de données Jaccede en développant le réseau des « Jaccedeurs » et en réalisant les développements technologiques nécessaires afin de rendre attractive et diffusable l'information de Jaccede par les plateformes grand public.</p>
------------------	---

<i>Structure porteuse</i>	Association Monalisa
<i>Titre du projet</i>	MONALISA, mobilisation nationale contre l'isolement des âgés
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>Le projet MONALISA, né en 2014 dans le cadre d'un groupe de travail réunissant de nombreux acteurs associatifs et institutionnels, a pour finalité de faire de la lutte contre l'isolement relationnel des personnes âgées une cause nationale et un axe majeur d'implication citoyenne.</p> <p>A cette fin, structuré autour d'une équipe intervenant sur l'ensemble de l'Hexagone, il entend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animer des démarches de coopération et de mutualisation entre les parties prenantes (à l'échelle départementale). • Soutenir la constitution ou la consolidation puis le fonctionnement d'équipes citoyennes existantes ou ad hoc. • Rassembler les acteurs du réseau au niveau national et départemental. • Apporter des ressources aux membres du réseau et expérimenter de nouvelles façons de créer ou soutenir les initiatives de création du lien social avec les personnes fragilisées. • Animer une stratégie de communication pour valoriser la cause.

<i>Structure porteuse</i>	Réseau COSI – Cohabitation Solidaire Intergénérationnelle
<i>Titre du projet</i>	Création et animation du réseau COSI
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>Le Réseau Cohabitation Solidaire Intergénérationnelle (COSI) a été créé en 2005, suite au succès obtenu par la création de l'association « Le PariSolidaire IdF ». Les associations du Réseau sont nées du constat de l'isolement des personnes âgées, de leur désir de rester à leur domicile et de l'insuffisance de logements pour les étudiants. Cette forme de cohabitation vise à promouvoir le lien social et intergénérationnel, tout en contribuant à améliorer la qualité de vie des personnes âgées et des jeunes (étudiants, jeunes travailleurs, demandeurs d'emploi).</p> <p>Ainsi, le Réseau-COSI, en s'occupant de rapprocher seniors et jeunes souhaite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer ou retisser le lien social et intergénérationnel. • Prévenir l'isolement des seniors. • Augmenter la sécurité des personnes âgées, et ainsi contribuer à leur maintien à domicile le plus longtemps possible. • Pour certains, leur offrir un complément de revenus.

	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'accès à un logement, pour les jeunes, dans de bonnes conditions financières, en offrant une alternative nouvelle et solidaire à la pénurie de logements de courts séjours (10 mois environ).
--	--

<i>Structure porteuse</i>	Les Invités au festin - IAF Réseau
<i>Titre du projet</i>	Une expérience innovante d'alternative psychiatrique et citoyenne
<i>Session LFSE</i>	Session 2, 2014
<i>Le projet</i>	<p>L'association IAF a été créée en 1990 dans le but global de lutter contre la solitude et l'exclusion des personnes souffrant de difficultés psychologiques et/ou sociales, en créant un espace de rencontre entre exclus et inclus hors de tout rapport formalisé aidé/aidant.</p> <p>L'association, après avoir fonctionné dans le cadre d'un accueil de jour jusqu'en 1999, a créé une structure « La Maison des Sources », comprenant un lieu d'accueil de jour beaucoup plus développé, avec le statut de GEM (groupe d'entraide mutuelle) depuis 2006, et un lieu de vie, sous statut de maison relais, obtenu en 2003. En 2007, est créé le réseau de développement (IAF Réseau).</p> <p>Cette structure ayant fait la preuve de son efficacité, le but est désormais de créer et développer un réseau international, comprenant à la fois des lieux construits sur le même modèle, et des lieux existants déjà qui désireraient adhérer au réseau. L'ensemble de ces lieux d'accueil et de vie sont amenés à signer une charte d'adhésion qui permet l'obtention du label : « IAF Réseau Les Invités au festin ».</p>

<i>Structure porteuse</i>	Log'ins
<i>Titre du projet</i>	Log'ins, la première entreprise adaptée tremplin pour l'insertion des personnes en situation de handicap
<i>Session LFSE</i>	Session 2, 2014
<i>Le projet</i>	<p>Créée en 2011, Log'ins est une entreprise adaptée (entreprise en milieu ordinaire employant majoritairement des travailleurs handicapés) sous forme de SAS (société par actions simplifiée) détenue à 51% par l'association Ares (Association pour la Réinsertion Economique et Sociale) et à 49% par XPO logistics (leader mondial de la logistique).</p> <p>Partant du constat que les entreprises adaptées classiques ne permettent que trop peu d'accéder à l'emploi en entreprise classique, la joint-venture Log'ins se propose comme une alternative complémentaire pour limiter les effets « goulet d'étranglement » du dispositif classique.</p> <p>Le projet de log'ins est de d'augmenter le nombre de bénéficiaires sur Login's Ile-de-France, région d'expérimentation du projet, de développer une entreprise adaptée gérée par Login's sur la région Rhône-Alpes (ouverture fin avril 2016) et d'essaimer le modèle de joint-venture à travers de nouvelles collaborations d'entreprises.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires
<i>Titre du projet</i>	Uniterres, agriculture et alimentation au cœur
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	Le programme Uniterres, démarré en 2012, propose la mise en place de circuits courts de l'aide alimentaire par le rapprochement entre épiceries solidaires

	<p>d'un territoire et petites exploitations agricoles locales. Cette action constitue une réponse à des problématiques multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès des bénéficiaires de l'aide alimentaire à des produits frais à bas coûts. • Accès des producteurs locaux à des débouchés sécurisants pour leur activité. • Revitalisation et maintien d'emplois dans les zones rurales. <p>Le programme était expérimenté dans trois régions avant le soutien de LFSE. L'objectif est de le déployer dans trois nouvelles régions sur la durée du projet.</p>
--	--

<i>Structure porteuse</i>	Clubhouse France, association
<i>Titre du projet</i>	Essaimage en France du modèle innovant Clubhouse - Réinsertion sociale et professionnelle des personnes atteintes d'un trouble psychique
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Le Clubhouse Paris, créé en 2011, est le seul et unique Clubhouse en France. Un clubhouse est un lieu de vie créé pour et avec des personnes fragilisées par les effets de troubles psychiques dans le but de faciliter leur socialisation et leur réinsertion professionnelle. L'originalité du clubhouse réside dans les faits de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir dans un lieu unique les services d'accompagnement indispensables. • Organiser la mixité de la gestion, assurée conjointement par les malades et les salariés. • Promouvoir une insertion professionnelle innovante et adaptée dans des « emplois de transition ». <p>Ce projet propose donc d'articuler les notions de « club » et de « travail » dans une approche globale de l'accompagnement.</p> <p>L'objectif de l'association est de développer le modèle clubhouse à travers l'agrandissement du Clubhouse de Paris et l'implantation de 2 voire 3 nouveaux clubs en France.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Ecolo Crèche
<i>Titre du projet</i>	Développement d'Ecolo Crèche à grande échelle
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Depuis 2013, Ecolo Crèche accompagne les crèches dans la mise en place d'une démarche de développement durable. En s'appuyant sur le soutien LFSE, l'association souhaite déployer un label éponyme à grande échelle, pour qu'il devienne une référence nationale. Cela passe par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des actions de sensibilisation auprès des professionnels de la petite enfance afin d'accélérer l'intégration de nouvelles crèches dans la démarche. • Des actions de communication auprès d'un public varié (professionnels, élus, grand public, etc.). • Des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics. • Des actions de R&D pour apporter la preuve de l'efficacité de la démarche et faire évoluer le référentiel Ecolo Crèche.

<i>Structure porteuse</i>	Fédération Simon de Cyrène
<i>Titre du projet</i>	Démultiplication, essaimage d'un concept innovant d'habitat partagé pour personnes handicapées en cours de vie et personnes valides.
<i>Session LFSE</i>	Session 4, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Depuis 2010, les maisons partagées Simon de Cyrène s'adressent aux personnes qui, suite à une lésion cérébrale en cours de vie ou à la naissance ont gardé des séquelles sur le plan cognitif et relationnel ou souffrent de handicaps associés (troubles cognitifs, troubles moteurs, modification du comportement). Elles proposent une réponse innovante fondée sur le vivre ensemble; à mi-chemin entre l'institution et le domicile diffus. Ces maisons permettent à chaque personne de vivre chez elles sans être seules.</p> <p>Chaque maison accueille autour d'un salon/salle-à-manger/cuisine, 6 studios pour personnes handicapées et 4 chambres pour des assistants. Cette vie partagée se répartit entre espace de vie personnel (studio) et espaces de vie communs.</p> <p>Pour répondre aux besoins des personnes handicapées et de leurs proches qui souhaitent créer de tels lieux, Simon de Cyrène capitalise sur l'expérience des 1ers lieux de vie et développe des outils d'accompagnement : formations, compétences administratives, juridiques & financières...La Fédération a ainsi pour objectif de faire rayonner ce modèle innovant expérimenté à Vanves sur tout le territoire avec l'ouverture de maisons partagées dans 8 villes en France dans les années à venir et de l'étendre aux autres champs de la dépendance.</p>

<i>Structure porteuse</i>	Eco Habitat
<i>Titre du projet</i>	Lutter contre la précarité énergétique
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	<p>Partant du constat que près d'une personne sur cinq est en situation de précarité énergétique dans la Région Picarde, soit plus de 140 000 ménages, l'association Eco Habitat s'est structurée en 2014 pour accompagner ces familles dans l'amélioration thermique de leur habitat.</p> <p>Le projet consiste à développer un dispositif d'accompagnement à moindre coût en vue de réduire la consommation d'énergie de ces ménages, en leur permettant d'accéder aux dispositifs d'aides financières pour des travaux d'amélioration de l'habitat d'une part, et en assurant une coordination des acteurs du territoire d'autre part.</p> <p>Le réseau d'acteurs sur lequel s'appuie l'association est composé de bénévoles dont le rôle est de repérer et d'accompagner les ménages en situation de précarité à toutes les étapes du projet (diagnostics, identification de solutions,...), d'opérateurs de l'amélioration de l'habitat (bureaux d'études, communautés de communes,...) qui participent notamment à l'élaboration des dossiers pour les projets de rénovation et d'un réseau d'entreprises du bâtiment pour la réalisation des travaux.</p>

<i>Structure porteuse</i>	SINGA
<i>Titre du projet</i>	Mobiliser la société sur l'accueil des réfugiés
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	Depuis 2012, SINGA France accompagne les projets des réfugiés statutaires ainsi que les projets de toute personne souhaitant contribuer à l'intégration de ces derniers. Pour ce faire, l'association mobilise sa communauté autour de

	<p>projets professionnels, artistiques, culturels, sociaux et entrepreneuriaux des bénéficiaires d'une protection internationale.</p> <p>Le projet consiste à développer les actions de SINGA, déjà mises en œuvre en Ile-de-France, à échelle nationale afin de proposer des solutions d'hébergement temporaires ou permanentes aux réfugiés via le dispositif CALM (Comme A La Maison) permettant à tous les citoyens de mettre à disposition des réfugiés une chambre ou plus chez eux.</p> <p>SINGA propose également un accompagnement global via l'incubation de projets entrepreneuriaux portés par des réfugiés, la mise en relation avec des professionnels via le tutorat et le mentorat, et permet aux réfugiés de rencontrer des concitoyens par la pratique d'activités culturelles, sociales ou sportives.</p>
--	--

<i>Structure porteuse</i>	Voisin Malin
<i>Titre du projet</i>	Insuffler une dynamique nouvelle dans les quartiers populaires en valorisant les compétences des habitants
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	<p>Développé depuis 2011, le projet consiste à embaucher des « Voisins Malins », salariés et formés, qui vont au contact de l'ensemble des habitants de leur quartier, essentiellement en porte-à-porte, pour les écouter et leur donner les clés des changements à l'œuvre dans leur environnement. Les Voisins Malins peuvent conduire des missions pour des « commanditaires » (collectivité, bailleur social, entreprise,...) qui mènent une activité économique ou sociale sur l'un des territoires où l'association est présente et souhaitent entrer en contact avec les habitants (recensement de pratiques, information,...).</p> <p>Le projet présenté dans le cadre du programme LFSE vise à structurer et développer le modèle de Voisin Malin sur 3 ans avec l'ouverture de nouveaux sites (avec pour objectif 20 sites actifs d'ici 2019). Parallèlement, plusieurs innovations sont visées pour le déploiement du projet, avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La structuration d'une communauté d'habitants-acteurs « connectés » qui permette de faciliter les échanges entre les Voisins Malins et les habitants ; • La création d'une école des Voisins Malins pour former différents acteurs, privés ou publics, et leur permettre d'améliorer leurs services auprès des habitants des quartiers prioritaires ; • La mise en place d'un baromètre des quartiers en vue de sonder les habitants et porter leurs propositions auprès du grand public et des acteurs politiques et économiques.

Tableau synthétique de présentation des caractéristiques des projets

Nom de votre structure	Début du projet	Dépôt du projet à l'AAP LFSE	Session	Territoire initial de mise en œuvre (au moment de la candidature LFSE) :	Territoire de mise en œuvre au 31/12/2016	Attentes	Subvention obtenue (source : tableau des financements, 17/01/2016)	Type d'innovation				Modèles de changement d'échelle				
								de produit, de service ou d'usage	de procédé ou d'organisation	marketing et commerciale	technologique	Approfondissement	Diversification	Diffusion par duplication ou déploiement géographique	Diffusion par fertilisation ou mise à disposition	Coopération
L'Agence du Don en nature	2015	2014	Session 1	Expérimentation prévue sur 5 grandes villes (Paris, Lyon, Lille, Nice, Toulouse ou Bordeaux) mais effective uniquement en Île-de-France	Tous les départements d'Île-de-France + Rhône, Nord, Pas-de-Calais, Vienne et Seine-Maritime	Non précisé	350 000 €	x			x	x	x			
La Banque Postale	2013	2014	Session 1	National	National	Non précisé	0	x				x				
Jaccede	2006	2013	Session 1	National	National	Non précisé	400 000 €	x				x			x	
MONALISA, mobilisation nationale contre l'isolement des âgés	2014	2014	Session 1	8 départements	49 départements	Financement	450 000 €		x			x		x	x	

III. Les objectifs et modalités de l'évaluation

A. Présentation des objectifs et des questions évaluatives

Les attendus vis-à-vis de l'évaluation sont structurés autour de quatre objectifs :

1. Dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations ;
2. Etablir une typologie des modèles de changement d'échelle et identifier leur plus-value respective ;
3. Analyser la mise en œuvre des actions et leur diffusion ;
4. Documenter la plus-value apportée par l'initiative « La France s'engage » (LFSE).

Il s'agit d'apporter des éléments complémentaires aux travaux de recherche réalisés au sujet de l'innovation sociale, quant aux formes de cette dernière, à ses conditions d'émergence, à ses modalités de diffusion ou encore aux profils des initiateurs.

La démarche évaluative doit donc :

- D'une part, permettre l'élaboration d'un état des lieux des innovations conduites et de leur développement ;
- D'autre part, permettre d'évaluer la contribution de l'initiative « La France s'engage » à ces innovations.

En ce sens, les finalités de cette démarche renvoient majoritairement aux critères de pertinence et d'efficacité, qui permettront de juger, in fine, la contribution de l'initiative « La France s'engage » à l'innovation sociale et à sa diffusion, dans chacun des champs considérés.

Il ne s'agit donc pas d'évaluer chaque projet mais de réaliser une évaluation transversale qui se nourrit des différents projets lauréats.

Les principales questions évaluatives sont les suivantes (référentiel en annexe) :

- **Questions de pertinence des innovations :** Pour élaborer un projet adapté aux problématiques des populations et/ ou des territoires visés, les stratégies d'innovation des projets se sont-elles appuyées sur des éléments valides de connaissance ? et sur un système d'acteurs valide et pertinent ?
- **Questions de pertinence des modèles de changement d'échelle :** La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur des éléments prouvant la validité et la transférabilité de l'expérimentation ? et sur les acteurs légitimes et pertinents pour l'essaimage ?
- **Questions d'efficacité :** La mise en œuvre de l'innovation a-t-elle produit des résultats ? La mise en œuvre du changement d'échelle de l'innovation a-t-elle produit des résultats ?
- **Question d'utilité :** L'initiative « La France s'engage » a-t-elle été une plus-value pour les projets et les innovateurs lauréats ?

B. Approche méthodologique privilégiée

Pour évaluer la contribution de LFSE à l'innovation sociale, il est préalablement nécessaire de comprendre le contenu des innovations sociales soutenues et ce sur quoi porte précisément le soutien LFSE. C'est pourquoi chaque projet a fait l'objet d'investigations différenciées.

Le cœur des investigations de terrain sur les projets a principalement alimenté l'objectif 3 de l'évaluation : « analyser la mise en œuvre des actions et leur diffusion ». Recueillir ces éléments selon une approche compréhensive a permis de couvrir les autres champs de questionnement. Le matériau empirique ainsi construit a en effet (aux côtés des analyses documentaires et de la revue de littérature) contribué à l'analyse des typologies d'innovation et de changement d'échelle à l'œuvre. Il a aussi permis de nourrir les réponses à apporter à l'objectif 4 de l'évaluation (plus-value apportée par LFSE).

A fin décembre 2016, les investigations suivantes ont été menées (le détail des investigations réalisées par projet est présenté en annexe).

Rappel des investigations menées en phase de cadrage

Lors de la phase de cadrage, tous les projets ont fait l'objet d'un premier recueil de données sur la base de l'exploitation des dossiers de candidature LFSE et du budget prévisionnel³ des projets. L'exploitation de ces données a été réalisée systématiquement, à l'exception du programme « L'Appui » de la Banque Postale (session 1) pour lequel aucun dossier de candidature n'a été déposé. Cette première analyse a été complétée par un entretien téléphonique approfondi conduit auprès de représentants des lauréats de chaque projet.

A ce stade, les informations collectées avaient permis d'affiner la méthodologie à déployer pour chacun des projets (acteurs à rencontrer, temporalité)⁴ mais aussi de disposer d'une connaissance plus précise et d'une meilleure appréhension des projets soutenus.

Etat des investigations menées entre avril et juin 2016

La première phase d'investigations, organisée entre avril et juin 2016, a mobilisé plusieurs sources d'information complémentaires, détaillées ci-dessous. Ces investigations ont été centrées sur la compréhension des projets d'expérimentation et du système d'acteurs dans lequel ils s'inscrivaient.

En premier lieu, **un travail d'analyse documentaire** a été réalisé à partir de différents documents relatifs à l'activité des structures porteuses (rapport d'activité, données de suivi, etc.), à leur fonctionnement (statuts de l'association, charte de fonctionnement, règlement intérieur, organigramme, etc.), à leur communication (site internet, plaquette commerciale, parution d'articles, etc.) ou leur conventionnement avec les partenaires.

Ont également été exploités les documents disponibles relatifs au développement des projets, produits par les acteurs de l'accompagnement qui font partie du réseau de partenaires LFSE⁵ ou

³ Au stade de la phase de cadrage, les subventions allouées dans le cadre du conventionnement LFSE n'étaient pas encore déterminées pour les projets retenus lors de la session n°4.

⁴ La méthodologie détaillée prévue par projet figure en annexe de la note de cadrage.

⁵ Les structures accompagnatrices conventionnées dans le cadre de LFSE sont l'ADASI, Passerelles et Compétences, Pro Bono Lab, Marseille Solutions, Atis, Ronalphia, Antropia, Mouves et Make Sense.

externes (ex : Ashoka, agences de conseil en stratégie d'essaimage ou de communication). Ces documents, de type diagnostic, ont été essentiels pour une compréhension fine de la stratégie de développement effective ou envisagée. Il est à noter que ces démarches ne sont pas encore engagées pour tous les projets.

Par ailleurs, certains projets ont fait l'objet de travaux de recherche ou d'évaluation. Ces documents ont été analysés lorsqu'ils ont été communiqués par les lauréats.

En second lieu, les investigations ont compris **une série d'entretiens** pour chaque projet, à différents niveaux. Dans un premier temps ces entretiens ont été conduits avec les représentants du lauréat (président d'association, membres du CA, chargés de mission, salariés, bénévoles,...) dans un double objectif : approfondir les informations disponibles afin de bien saisir les modalités de mise en œuvre du projet et le système d'acteurs engagé, entre autres, mais également identifier les premières évolutions à l'œuvre par rapport au projet initial (ex : réajustement des objectifs, effets du changement d'échelle sur la structure et les partenariats, etc.).

Dans le même temps, les entretiens ont été privilégiés avec les acteurs institutionnels nationaux en vue d'analyser le positionnement des projets vis-à-vis des politiques publiques et dispositifs existants ainsi que les freins ou leviers potentiels. Quelques entretiens territorialisés (acteurs institutionnels, opérationnels, bénéficiaires) ont permis de croiser les points de vue sur la vision des dimensions innovantes du projet, les modalités de soutien, la perception des effets produits et les conditions de transfert et d'essaimage. Enfin, concernant les acteurs ressources, à ce stade un entretien transversal avait été mené avec la déléguée générale de l'ADASI portant sur les modalités d'accompagnement des lauréats.

Sur le plan méthodologique, ces entretiens individuels ou collectifs ont été conduits à partir des grilles d'entretiens présentées en annexe, ajustées à chaque projet. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs permettant de s'adapter aux spécificités et degré de maturation de chaque projet. Les entretiens en face-à-face ont été privilégiés, et ont pu être complétés par des entretiens téléphoniques lorsque cela était nécessaire.

Le dernier mode d'investigations a consisté en des **séances d'observation** (guide présenté en annexe), pouvant porter sur l'observation d'une action ou d'un lieu (visites sur site) ou de rencontres collectives (réunions, comité de suivi,...), sur la base des deux grilles présentées en annexe de la note de cadrage. Ces temps d'observation ont notamment permis d'appréhender de manière plus fine l'environnement des projets et les logiques partenariales à l'œuvre.

Etat des investigations menées entre juin et décembre 2016

Les investigations conduites entre juin et décembre 2016 ont été du même ordre qu'entre avril et juin. L'angle des questionnements a cependant évolué pour aborder plus précisément la stratégie de changement d'échelle.

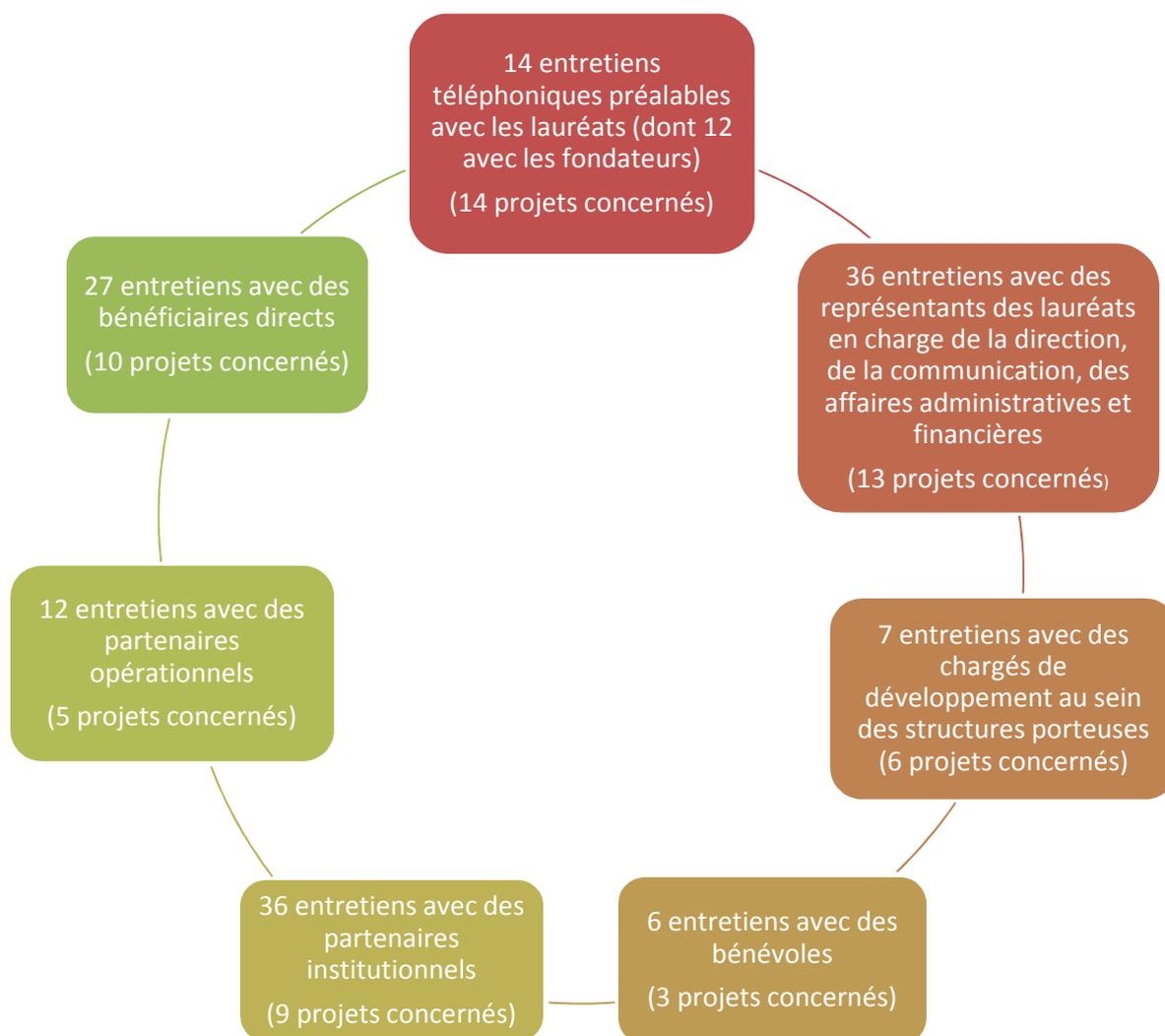
Les informations suivantes ont été collectées :

- De façon transversale :
 - Les comptes-rendus d'exécution financière de juin 2016 ont été analysés pour 10 projets sur 14 (ce document n'était pas disponible pour les quatre projets restants).
 - Quatre entretiens ont été réalisés avec des acteurs de l'accompagnement ayant passé une convention avec la DJEPVA (Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, Marseille Solutions) ainsi qu'avec une représentante d'Ashoka.

- Si la première vague d'investigations s'est concentrée sur l'analyse des projets lauréats et la sollicitation de leurs représentants, la deuxième vague a permis de se rendre sur des territoires où les innovations avaient été essayées ou étaient en cours d'essai. Les investigations ont permis de rencontrer les porteurs de ces actions essayées ainsi que des acteurs institutionnels compétents dans les politiques publiques concernées.

Les bénéficiaires finaux (populations cibles des projets) ont rarement été rencontrés compte tenu de l'objet même de l'évaluation qui ne porte pas sur l'impact des projets mais sur leur processus de développement. En revanche, on considère que les porteurs des projets essayés sont des bénéficiaires directs des innovations. Ils ont été rencontrés lorsque la stratégie de changement d'échelle mise en œuvre rendait cette sollicitation pertinente (ex : quand elle suppose la création d'une entité ou quand elle suppose un relais pris par une structure existante).

Au final, sur les deux vagues d'investigations, ont été réalisés :



En fonction des types d'innovation, des modalités de mise en œuvre, des stratégies de changement d'échelle et des logiques d'ouverture partenariale, les investigations ont été adaptées à chaque projet. Ceci explique que l'ensemble des types d'acteurs cités ci-dessus n'ait pas été sollicité pour tous les projets.

Le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation est indiqué en annexe du présent document.

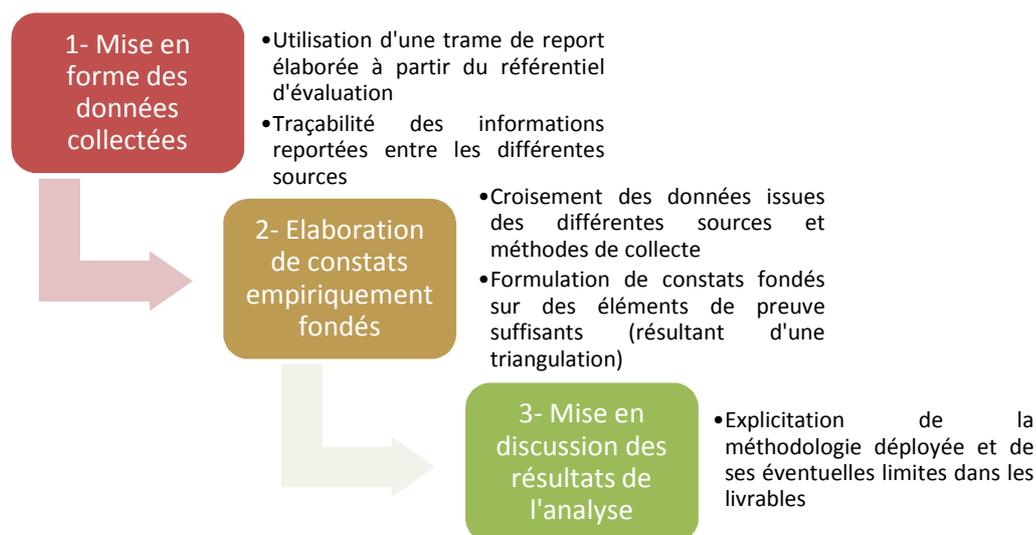
C. Apports et limites de la méthode adoptée

La mobilisation des différentes sources d'information se justifie comme suit :

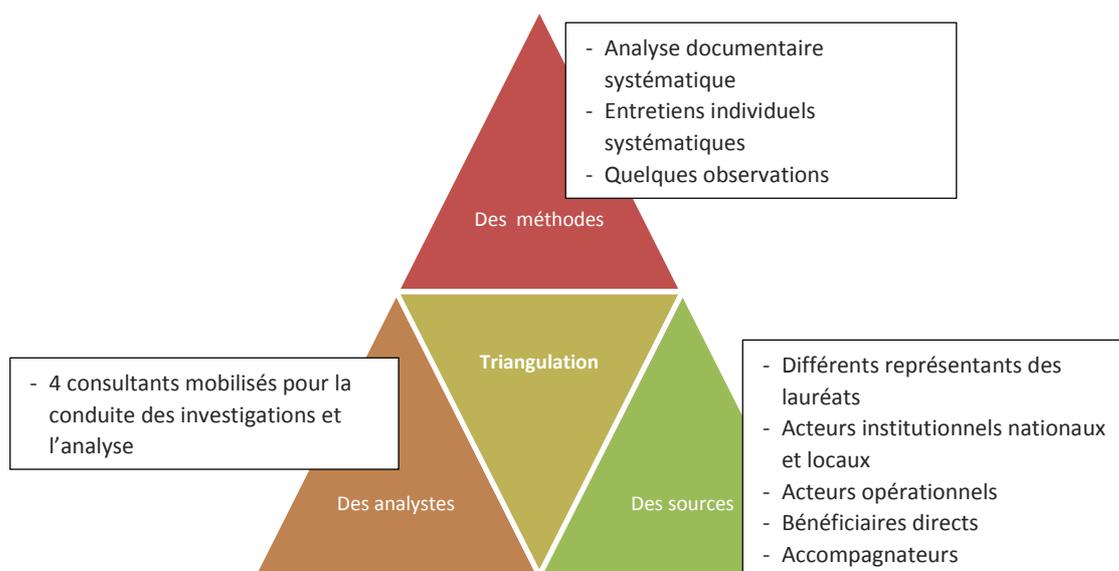
- Les entretiens avec les différentes parties prenantes (partenaires financiers, institutionnels et opérationnels, bénéficiaires directs) ont constitué un moyen de croiser les points de vue sur les dimensions innovantes des interventions et les effets perçus. Cette triangulation des sources est essentielle pour éclairer, affiner et nuancer le discours des représentants du lauréat et disposer d'une vision plus exhaustive du contexte dans lequel les projets s'inscrivent.
- La mobilisation de ressources documentaires existantes a été utile afin de définir avec précision les conditions de développement prévues et effectives, et de repérer des éventuelles évolutions dans le déploiement du projet au regard des objectifs ou moyens initialement visés.
- Le choix de conduire les investigations dans la durée, avec deux phases pour chaque projet, a également été propice à l'appréciation de ces évolutions. Par définition, les projets investigués sont évolutifs, en lien avec leur caractère innovant, et le suivi permet de constater l'état d'avancement progressif de chacun.

L'ambition du protocole était de pouvoir formaliser des typologies sur la base de comparaisons des situations des différents projets au regard des problématiques et enjeux mis en évidence dans la revue de littérature.

Le processus d'analyse des données qualitatives est synthétisé dans le schéma ci-dessous :



Comme évoquée ci-dessus, la stratégie d'analyse adoptée a reposé sur le principe de triangulation qui consiste à croiser au moins trois indices issus de sources d'information indépendantes et/ ou de trois outils d'observation différents. Le recours à plusieurs analystes (différents membres de l'équipe d'évaluation) renforce également la robustesse des analyses produites. L'application du principe de triangulation permet ainsi de limiter les biais éventuels, imputables à la collecte et au traitement des données.



Pour assurer la bonne interprétation des constats et conclusions présentés ci-après, il convient enfin de mentionner les **difficultés et limites méthodologiques** suivantes :

- Le repérage des acteurs à solliciter s'est appuyé sur le lauréat. Cela a pu générer une difficulté et un biais. La difficulté correspond à la dépendance de l'évaluateur vis-à-vis de la réactivité du lauréat à transmettre les coordonnées des acteurs. Les délais de planification des investigations ont pu être allongés du fait de cette dépendance. Le biais réside dans le risque que le lauréat communique uniquement les coordonnées d'acteurs favorables à son projet. Il a été atténué de deux manières : l'identification des acteurs à rencontrer a fait l'objet d'un échange entre le prestataire et le lauréat, sur la base des parties prenantes identifiées par le premier. Le lauréat a donc été amené à justifier l'impossibilité de transmettre les coordonnées de certains acteurs. Ce biais est également atténué à partir du moment où les investigations ont effectivement permis de rencontrer un nombre d'acteurs suffisamment diversifié pour recouper les points de vue. En moyenne, environ 6 entretiens ont été conduits avec des acteurs distincts de la structure porteuse (partenaires institutionnels, opérationnels, bénéficiaires directs ou bénévoles). Le nombre d'entretiens par projet s'étend de 3 à 18 : la dispersion de ce chiffre s'explique par la typologie des projets et leur degré divers d'ouverture et de recours au partenariat.
- A ce sujet, on peut ajouter que certains lauréats (trois) n'ont pas transmis, malgré plusieurs relances, les coordonnées demandées, qui auraient permis de réaliser des entretiens avec des partenaires ou sur des sites essaimés.
- Face à des projets complexes, organisés à différents niveaux (géographiques notamment), l'identification des acteurs ressources pour qualifier le projet et son développement a pu parfois être malaisée. En effet, dans un délai contraint, il est primordial de cibler les acteurs qui apporteront l'information indispensable sur le projet sans omettre de parties prenantes essentielles. Les premiers échanges avec les lauréats et les premiers entretiens avec les parties prenantes ont permis de cibler au mieux les acteurs à rencontrer.
- A noter que les projets sont souvent accompagnés par des équipes de chercheurs ou évaluateurs, qui ont sollicité des acteurs identiques aux acteurs visés par l'évaluation LFSE. La volonté du prestataire a donc été de s'appuyer sur l'information ainsi produite et de réaliser des investigations complémentaires.

- Enfin, l'élaboration de typologies a nécessité de simplifier la lecture des projets pour parvenir à un nombre limité de classes et rendre la complexité lisible. Elle s'appuie, de plus, sur une part d'interprétation de la part des évaluateurs. Pour exemple, les objectifs sociaux poursuivis sont spécifiques à chaque projet. Afin de pouvoir les analyser, nous les avons interprétés au regard des objectifs de maximisation de l'impact social proposés par l'AVISE.

Les investigations conduites entre juin et décembre 2016 ont permis de compléter les entretiens avec des parties prenantes de l'expérimentation lorsque ceux-ci n'avaient pas pu être rencontrés préalablement et de questionner davantage d'acteurs « périphériques » au projet. La seconde phase d'investigations a permis de prendre connaissance des évolutions des projets, de comprendre les raisons de ces évolutions et de questionner plus spécifiquement les modalités de développement, de consolidation voire d'essaimage des projets ainsi que les difficultés rencontrées.

Ce livrable constitue le rapport final d'évaluation. Il vise à consolider les constats et analyses formulés dans le rapport intermédiaire de juillet 2016 et à apporter les réponses aux questions évaluatives posées par le commanditaire.

LES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE LAURÉATS DE LA FRANCE S'ENGAGE

I. A l'origine des innovations

A. Les fondements des expérimentations : entre expertise professionnelle, philanthropie et expérience personnelle.

Les acteurs à l'initiative des expérimentations sont essentiellement des personnes physiques. Seuls trois projets sont portés par des personnes morales. La genèse des projets lauréats de LFSE permet d'identifier trois structures idéales typiques de l'origine des innovations. Les projets portés par des personnes morales relèvent du premier idéal type.

La configuration la plus courante est celle **de projets qui trouvent leurs fondements dans les expériences professionnelles et associatives des innovateurs.** Les acteurs à l'origine de l'expérimentation sont alors des experts de l'intervention auprès des publics ciblés. C'est à l'épreuve de l'action qu'ils ont identifié des faiblesses dans les modes d'intervention habituels, des besoins non couverts, des marges de manœuvre et des interstices leur permettant de concevoir, seuls ou collectivement, des modes d'actions expérimentaux. Cette configuration regroupe neuf des quatorze projets lauréats :

- Uniterres propose un mode d'approvisionnement des épiceries solidaires différent du circuit classique de l'aide alimentaire (distribution à l'année de fruits et légumes frais). Le concept a été développé par une animatrice du réseau de l'ANDES dans le cadre de travaux universitaires. Si l'action est portée par la tête de réseau des épiceries sociales et solidaires, elle est avant tout issue des réflexions d'une personne physique qui a porté et développé le projet au sein de l'organisation.
- Le réseau Eco Habitat part de l'idée d'un salarié du Secours Catholique selon laquelle il faut agir sur les causes et non uniquement sur les conséquences de la précarité énergétique. Ce salarié avait en effet observé que l'association consacrait une part d'aide importante à la prise en charge d'impayés de factures d'énergie.
- L'IAF propose une psychiatrie citoyenne offrant une alternative aux solutions traditionnelles de la psychiatrie. L'innovation vient d'un médecin psychiatre et de son mari issu du monde de l'entreprise et de leur rencontre avec un médecin des hôpitaux de Paris, président d'honneur de la Fédération Croix Marine, qui propose de s'appuyer sur la théorie de la psychiatrie citoyenne.
- Log'ins expérimente l'entreprise adaptée d'insertion qui est une alternative à l'entreprise adaptée classique. Cette entreprise adaptée tremplin est le fruit de la collaboration entre une association spécialisée dans l'insertion et une multinationale de la logistique. Les deux entités se sont associées pour créer une co-entreprise innovante. Ce sont donc deux personnes morales qui sont à l'origine du projet. Toutefois, c'est la rencontre entre le projet du président d'une association et la philanthropie des dirigeants d'une entreprise qui a fait émerger l'innovation. Les figures des innovateurs qui, individuellement, portent et défendent des projets innovants émergent fortement de l'histoire de Log'ins.
- A l'initiative d'une ancienne directrice d'un Groupement d'intérêt public pour le développement social et urbain (GIP-DSU), VoisinMalin propose une solution pour dynamiser les solidarités de proximité et impliquer les habitants dans la vie de leur quartier.
- Singa met en œuvre une diversité d'actions visant l'intégration des réfugiés. Ce projet s'écarte du modèle d'assistantat pour proposer une démarche d'accueil des réfugiés basée sur la

réciprocité et l'empathie. Il a été monté par deux étudiants d'une école de relations internationales qui se sont spécialisés sur les questions d'assistance aux réfugiés.

- Ecolo Crèche propose une méthode permettant aux crèches de passer à l'acte pour s'inscrire dans une démarche de développement durable. L'initiative est celle d'une toxicologue fondatrice d'une association d'éducation à l'environnement et au développement durable qui a identifié un besoin d'accompagnement dans le cadre de son action auprès des crèches.
- L'Appui offre une solution de conseil budgétaire et d'accompagnement pour les clients fragiles de la Banque Postale. L'action est créée par une banque, pour ses clients, en cohérence avec sa mission de service public en matière d'inclusion bancaire. Ses fondements sont à chercher dans l'engagement de la banque au sein de collectifs d'innovateurs impliqués dans la lutte contre l'exclusion (club de réflexion « Initiative contre l'exclusion bancaire », Action Tank « Entreprise et Pauvreté »). L'action est issue d'une réflexion très collective, au point que n'émerge jamais la figure de l'individu qui défend une cause.
- Monalisa propose de mettre en réseau les acteurs de la lutte contre la solitude des personnes âgées. L'innovation est issue d'une réflexion collective des parties prenantes impliquées dans l'intervention auprès des personnes âgées. Cette réflexion a été lancée par les pouvoirs publics après que la Ministre ait été interpellée par la société civile. C'est dans la genèse de cette démarche que les pouvoirs publics sont les plus impliqués.

Dans cet idéal type, l'innovation se fonde sur la connaissance experte d'un secteur et de ses limites.

La deuxième configuration est celle de la **réplication d'innovations existantes découvertes à l'étranger par des innovateurs philanthropes**. Trois projets lauréats s'inscrivent dans ce schéma :

- ADN propose une plateforme en ligne du don en nature inspirée de l'initiative « Goods360 » développée aux Etats-Unis. C'est un cadre supérieur d'une entreprise multinationale qui a eu l'idée d'importer ce concept en France. Son expertise se situe plutôt au niveau des moyens qui serviront l'innovation (les circuits de distribution, la supply chain) que dans le domaine d'intervention.
- Clubhouse expérimente des lieux de vie pour favoriser le lien social et la réinsertion professionnelle de personnes atteintes de troubles psychiques. Il s'agit d'une adaptation française d'un modèle développé à partir de 1948 aux Etats-Unis. C'est également ici la figure du cadre supérieur philanthrope qui est à l'origine de l'action. L'engagement associatif de ce cadre était déjà important préalablement à la création de cette innovation. L'innovateur est ainsi une personne qui cumule réussite dans le secteur privé et engagement associatif dans son parcours.
- Le réseau COSI propose un modèle de cohabitation solidaire intergénérationnelle adapté d'un dispositif espagnol. L'idée est portée par une professionnelle en reconversion, qui investit le monde associatif pour s'engager dans quelque-chose d'utile et rompre avec un environnement antérieur jugé superficiel.

Dans ce cas de figure, les innovateurs ne sont pas des professionnels de l'intervention sociale mais plutôt des philanthropes importateurs d'une bonne idée. Les projets lauréats sont déjà l'essaimage d'actions préexistantes qu'il convient d'adapter et d'expérimenter dans de nouvelles configurations.

Le troisième idéal type est celui de **l'innovation fondée sur l'expérience intime du problème visé par l'expérimentation**. L'innovateur ou un de ses proches est touché par une difficulté, sans trouver de réponse adaptée. Son expérience personnelle lui inspire l'innovation :

- Jaccede est une plateforme collaborative de recueil de données sur l'accessibilité de tous les établissements recevant du public, créée par une personne à mobilité réduite confrontée aux difficultés d'accessibilité et à leurs conséquences.
- Les Maisons partagées de l'association Simon de Cyrène consistent en des maisons relais adaptées aux victimes de lésions cérébrales créées par le frère d'une personne atteinte par ce type de déficience. Dans ce cas précis, cette intime proximité se mêle avec le profil de l'entrepreneur philanthrope : l'innovateur est un entrepreneur qui a connu le succès en affaires et dont l'engagement associatif est fort et de longue date. Les convictions religieuses sont dans ce cas une source pour l'engagement.

C'est ici l'expérience sensible de la problématique qui prime. L'innovateur vit personnellement le besoin auquel il entend répondre.

Pour ces trois figures types d'innovateur, **un élément déclencheur de nature très diversifiée fait basculer l'innovateur du constat d'un besoin, de l'idée d'un projet à la décision de créer quelque chose**, qui peut être un article de journal qui présente une solution expérimentée à l'étranger au problème constaté par l'innovateur, un retour de voyage où des réponses ont pu être repérées, une rencontre avec une personne ressource, etc.

B. Des actions nouvelles pour des besoins sociaux connus

Pour le premier idéal type, la situation est celle de professionnels ou de bénévoles qui mettent déjà en œuvre les solutions existantes dans un domaine considéré. C'est par cette expérience qu'ils **identifient les faiblesses dans les réponses actuellement proposées**. Le besoin social est donc déjà identifié (ce qui ne signifie pas qu'il soit précisément évalué). L'implication des innovateurs dans cette offre existante leur permet d'affiner la compréhension du besoin pour parvenir à élaborer de nouvelles réponses ou à adapter l'existant. **Innover ce n'est pas forcément découvrir un nouveau besoin social, c'est expérimenter de nouveaux modes d'action pour le couvrir**. Ainsi, les besoins sociaux visés sont des phénomènes généralement bien identifiés : les problématiques alimentaires et nutritionnelles des personnes en situation de précarité (Uniterres), la précarité énergétique (Réseau Eco Habitat), la stigmatisation et l'isolement de certaines catégories de patients (IAF), les difficultés d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap (Log'ins), l'intégration des réfugiés (SINGA), les enjeux du développement durable (Ecolo Crèche), l'exclusion bancaire (L'Appui), l'isolement des personnes âgées (Monalisa), le repli et la fracture avec les institutions des habitants des quartiers de la politique de la ville (VoisinMalin). Les innovateurs sont ici des créatifs. Ils imaginent un mode d'intervention plus ou moins éloigné des réponses existantes. La créativité des lauréats émerge soit d'un nombre très restreint d'individus (une ou deux personnes comme pour IAF et Uniterres) ou d'un collectif (40 personnes pour Monalisa).

Le deuxième idéal type de la genèse des innovations met davantage l'accent sur la réponse que sur le besoin. **Ce qu'identifient les innovateurs c'est d'abord une réponse à un besoin, expérimentée ailleurs**. Même si l'intervention provient d'un autre pays, elle répond à des problématiques largement partagées dans les sociétés occidentales : accès des plus démunis aux produits de base et lutte contre le gaspillage (ADN), isolement des personnes âgées et problématique du logement (COSI), autonomie et insertion des personnes souffrant de pathologies psychiatriques (Clubhouse). Dans ce cas de figure, les innovateurs identifient une réponse et l'important pour répondre à un besoin dont l'existence ne fait pas de doute, même si son ampleur réelle ne fait pas l'objet d'un travail d'identification poussé.

Enfin, dans la troisième configuration **le besoin social est identifié par l'expérience personnelle**. C'est l'observation de la souffrance d'un proche (Simon de Cyrène), ou encore l'expérience de la crainte de sortir de chez soi (Jaccede), qui constituent l'identification du besoin. L'innovation cible cependant des besoins communément admis et déjà en partie couverts par l'intervention publique. Dans un cas (Simon de Cyrène), la réponse consiste à transférer un dispositif existant (les Maisons Relais) dans un autre domaine de l'action sociale ; dans l'autre (Jaccede), l'innovation consiste à investir un volet délaissé (l'information), au sein d'un champ d'action déjà couvert (l'accessibilité).

Les innovations sociales soutenues par LFSE révèlent-elles alors de nouveaux besoins sociaux ? Non. Elles sont autant de réponses à des phénomènes sociaux déjà problématisés et souvent objets de politiques publiques. Elles se déploient en effet dans des domaines qui font déjà consensus et c'est d'ailleurs de là qu'elles tirent leur légitimité. L'innovation se fonde sur l'héritage. Elle n'arrive que rarement sur un terrain vierge. Elle est avant tout une évolution ou un réagencement de la ou des réponses existantes.

Cela n'exclut pas l'existence d'une marge de manœuvre pour l'intervention. **Les innovations proposent des solutions nouvelles pour répondre à des besoins mal couverts, ou pour intervenir sur des facettes du besoin qui n'étaient pas couvertes (elles les révèlent alors)**. Toutefois, c'est bien parce que le phénomène social visé est reconnu comme un problème dans l'espace public⁶ et qu'il appelle une réponse et que les interventions proposées par les innovateurs sont soutenues.

Le besoin social est donc identifié dans les grandes lignes dès l'origine de l'action. Pour autant, au niveau plus fin de l'intervention, l'ampleur réelle du besoin n'est pas évaluée. Une part importante de conviction personnelle imprime la logique d'action des innovateurs.

Quant au **caractère pionnier des actions**, il n'est pas toujours avéré : les innovateurs des projets lauréats ne sont en effet pas toujours les inventeurs du concept. Pour exemple, dans le secteur investi par ADN, il existe l'association Don Solidaire. En matière de labellisation des crèches dans une démarche de développement durable, il existe Bio Crèche. Dans le domaine de la cohabitation intergénérationnelle, COSI n'est pas non plus l'unique réseau. La paternité de l'innovation est parfois disputée. Il apparaît que des dissensions à l'origine des projets ont pu amener à l'émergence de projets concurrents.

Au final, Les innovations soutenues par LFSE sont plutôt de nature incrémentale et visent majoritairement l'amélioration de l'existant, c'est-à-dire à répondre à des besoins mal satisfaits. Leur objectif est avant tout de favoriser un mieux-être, une meilleure prise en charge et de faire évoluer des modes d'intervention⁷.

Le schéma suivant croise ainsi, d'une part, la convergence des finalités poursuivies par les projets avec les orientations politiques actuelles et d'autre part, le mode de réponse apporté au regard des modes déjà existants.

⁶ LASCOURMES Pierre, LE GALES Patrick, *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, Paris, 2009.

⁷ Cf. Analyses complémentaires présentées en annexe : typologie des innovations en fonction du positionnement choisi pour améliorer l'existant.

Les projets sont par ailleurs classés selon la typologie de Kesselring et al. : selon cette typologie, les innovations peuvent être complémentaires⁸, adaptatives⁹, substitutives¹⁰ ou encore singulières¹¹ (Kesselring, 2014)¹².



Il faut noter ici que les projets ont été classés en fonction de l'impact recherché sur la société. Mais, pour rappel, les innovations sociales poursuivent également d'autres objectifs, intermédiaires, qui visent leurs parties prenantes (bénéficiaires, usagers, clients) ou encore leur organisation. Les projets innovants sont par nature complexes ce qui peut rendre délicate l'appréhension de l'innovation dans toutes ses dimensions.

⁸ Ces innovations n'entrent pas directement en concurrence avec des solutions existantes. Elles tentent plutôt de combler des lacunes dans la fourniture de services et peuvent opérer en collaboration avec les services existants. Elles doivent apporter une valeur ajoutée par rapport à l'existant.

⁹ Ces innovations s'appuient sur des solutions existantes en vue de les améliorer, en ajoutant de nouveaux éléments ou en réassemblant des éléments existants. Elles doivent prouver leur avantage relatif par rapport aux anciennes solutions.

¹⁰ Les innovations substitutives sont plus radicales, puisqu'elles sont souvent mues par la critique de solutions existantes, avec lesquelles elles entrent en concurrence.

¹¹ Il s'agit d'innovations uniques dans les moyens qu'elles déploient et les finalités qu'elles poursuivent. Elles concernent souvent un groupe cible négligé et/ou utilisent de nouvelles méthodes ou prônent de nouveaux objectifs. Elles doivent prouver leurs avantages et trouver leur légitimité.

¹² Alexander KESSELRING, Suzanne SMITH, Susanne DOBNER, Maria SCHRAMMEL, *Innovation sociale en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé - Recueil d'études de cas*, Fondation Roi Baudouin, Août 2014

II. La validation de l'expérimentation : une étape loin d'être systématique dans le processus d'innovation

A. Des démarches d'études d'impacts et de suivi entreprises par une majorité de projets

A l'automne 2016, 9 innovateurs sur les 14 ont ou vont lancer des études et évaluations d'impacts. Ces prestations sont le plus souvent confiées à des chercheurs et, dans une moindre mesure à des cabinets de conseil.

Au-delà de ces études, la moitié des projets font l'objet d'un tableau de suivi ou d'un logiciel de gestion permettant aux innovateurs de suivre les réalisations, les résultats voire les consommations de ressources. Ces informations sont utilisées en interne pour le pilotage de l'action mais aussi pour rendre compte aux partenaires financeurs, en particulier, lors des bilans.

Critères	Démarches de suivi		
	Logiciel de suivi	Evaluations / études d'impacts	Acteurs en charge des évaluations / études
ADN&Vous	Tableau de suivi	Etude sur l'impact économique du don	Externe (cabinet de conseil)
Clubhouse France	Non	Evaluation + étude médico-économique	Externe (universitaires, chercheurs)
CoSI	Non	Non	Sans objet
Eco Habitat	Information non disponible	Story lines en cours (sur la base de rencontres avec des bénéficiaires permettant de retracer leur histoire et les effets de l'intervention)	Interne
Ecolo Crèche	Logiciel ad hoc	Etude épidémiologique Etudes d'impacts sur les enfants, les professionnels, l'environnement Evaluation annuelle d'impacts	Interne / externe (CHU, Universitaires, Grande Ecole)
Jaccède	Tableau de suivi	Non	Sans objet
L'Appui (Banque postale)	Information non disponible	Non	Sans objet
Les Invités au Festin	Non	Etude d'impact sur le parcours de soin Mesure de l'impact social sur le territoire	Externe (CHU, chercheurs)
Log'ins	Logiciel de suivi des parcours - GDI	Evaluation Modélisation	Interne (ARES Lab) / externe (chercheur, cabinet de conseil)
Monalisa	Non	Evaluation en continu pendant les 3 ans de déploiement Etude comparative Monalisa/MAIA	Externe (cabinet de conseil, universitaires)
Simon de Cyrène	En cours	Non	Sans objet
Singa	Tableau de suivi financier	Evaluation d'impacts	Externe (cabinet de conseil)
Uniterres	Logiciel de gestion d'épicerie sociales et solidaires - Escarcelle	Etude d'impacts dans la phase d'expérimentation	Externe (Chercheurs)
Voisin Malin	Tableau de suivi + Logiciel de gestion	Evaluation externe d'impacts Evaluation annuelle interne Etude randomisée + Etude d'impacts	Externe (universitaire, chercheur, cabinet de conseil)

Concernant l'analyse des impacts, une majorité de porteurs de projet n'est à ce stade pas encore en capacité de fournir les résultats des travaux conduits. En effet, pour la plupart, les travaux ont été lancés à l'été 2016 et n'ont pas encore été restitués. Seuls les projets Uniterres et Monalisa avaient initié leur démarche dès le démarrage de la phase expérimentale (cf. sous-section B ci-dessous). Les résultats sont également disponibles pour le projet Clubhouse. **Dans ces trois cas, comme souvent, l'analyse d'impacts s'est heurtée à la difficulté de mettre en évidence des effets et leurs liens de causalité avec l'intervention menée.**

Pour autant, ces prestations d'études ou démarches de suivi présentent toutes une utilité pour l'amélioration de l'innovation et la crédibilisation du projet¹³ :

¹³ A noter que tous les lauréats n'ont pas transmis les travaux d'évaluation dont ils disposaient. Cette analyse est donc limitée aux trois projets pour lesquels les livrables des études d'impacts ont été collectés.

- Pour le projet Uniterres, l'étude ECOALES - Empowerment Comportement Alimentaire et Economie Solidaire a permis de :
 - Préciser les impacts attendus du projet et sa plus-value : la recherche a démontré qu'au-delà de l'aspect santé publique lié à l'amélioration des comportements alimentaires, initialement au cœur du projet, l'intervention touchait également à des enjeux de solidarité entre consommateurs et producteurs (eux-mêmes en situation de fragilité), de développement rural et de système alimentaire durable.
 - Structurer le projet à différents niveaux (ex : sélection des agriculteurs bénéficiaires, communication,...) et de faire évoluer les modalités d'intervention (ex : émergence d'Uniterres équitable).
 - Mobiliser des financeurs publics et privés. Le gain de l'appel à projet lancé par le FFAS *Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé* pour financer la recherche a permis de mobiliser les acteurs suivants. Du côté du secteur privé : la Fondation Carrefour, la Fondation Danièle et Nina Carasso, la Fondation MACIF, le GNIS, la fondation AnBer, la fondation Bonduelle, la fondation Avril et la fondation AXA. Du côté des collectivités territoriales et des services publics : la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), le Ministère de la Santé et des Affaires Sociales et de l'Economie sociale et solidaire, l'INPES, les DRJSCS des trois premières régions, l'ARS et la DRAAF Midi-Pyrénées, le Conseil Régional de Midi-Pyrénées, les Conseils généraux de Charente-Maritime, de Charente, de Haute-Garonne, du Lot-et-Garonne, du Tarn.
 - Affiner les observations et analyses des chercheurs grâce aux témoignages des acteurs de terrain et contribuer ainsi à la recherche en matière d'aide alimentaire.
- Les études réalisées au sujet du Clubhouse de Paris ont permis de justifier la pertinence du modèle et sa contribution à l'amélioration des parcours de soins mais aussi à l'efficacité des prises en charge. Ainsi, selon l'économiste de la santé en charge de l'étude médico-économique, le modèle Clubhouse répond à la contrainte de réduction des dépenses de santé et des dépenses sociales (indemnités compensatrices du handicap et de revenu) par une logique de transformation du statut du membre, initialement assisté qui devient un contributeur social et économique. La chercheuse conclut que le Clubhouse de Paris opère un transfert de charges positif pour la collectivité.
- Dans le cas de Monalisa, l'évaluation réalisée en continu a permis de démontrer l'efficacité du projet pour décroquer tous les acteurs qui œuvrent dans le domaine de la lutte contre l'isolement. Elle a également permis de souligner la valeur ajoutée du projet : si les équipes citoyennes précédaient Monalisa, le projet a permis de créer du lien entre ces équipes et les politiques publiques. L'un des financeurs rencontrés indique qu'il a octroyé un financement supplémentaire sur cette base.

Aucune démarche d'analyse d'impacts n'a été engagée par six projets. Les raisons invoquées par les innovateurs sont très variables :

- La priorité accordée à l'action et l'absence de besoins exprimés par les financeurs :
 - Le réseau COSI : initialement implantée uniquement sur la région parisienne, la fondatrice du réseau avait envisagé de faire appel à une équipe de recherche pour analyser l'action du PariSolidaire mais un financeur lui a demandé de privilégier l'action à l'étude. Depuis l'été 2016 cependant, une commission issue du Conseil d'Administration est chargée de définir les conditions d'analyse de l'utilité et de l'impact social de la cohabitation intergénérationnelle.

- L'Appui : le volume d'activité de la plateforme a suffi à justifier l'intérêt de poursuivre l'action pour le porteur comme pour ses partenaires¹⁴.
- L'opportunité du moment pour conduire l'analyse :
 - Le dirigeant du Réseau Eco Habitat est convaincu de l'utilité d'une analyse des effets pour accorder de la crédibilité au projet. Toutefois, il estime qu'il est encore trop tôt pour lancer cette recherche (le projet a démarré en 2014).
- L'inscription dans une démarche qualité plutôt que dans un processus d'étude d'impacts :
 - Au sein de l'association Simon de Cyrène, un système d'information est en cours d'élaboration. Il doit permettre de compiler des données au niveau fédéral pour optimiser les échanges avec les pouvoirs publics, harmoniser les modalités d'action et exercer un contrôle interne sur les Maisons partagées.
 - Jaccede et ADN&Vous fonctionnent selon un mode similaire : si la structure n'a pas mis en place d'évaluation à proprement parler, elle organise régulièrement des points pour envisager les améliorations à apporter. Ainsi, le fonctionnement de l'association est de tester des solutions auprès de ses partenaires et d'en déduire les décisions à prendre (poursuivre, abandonner, remplacer,...). Elle suit un modèle « qualité » selon la logique PDCA (Plan Do Check Act). Jaccede déploie également des enquêtes de satisfaction auprès de ses utilisateurs.

B. Des expérimentations qui n'attendent pas leur validation pour entrer dans une phase de développement

Dans leur très grande majorité, **les lauréats de LFSE ne procèdent pas à une validation formelle de la plus-value de leur expérimentation et de leur stratégie d'intervention avant de décider de la généralisation de leur action.** En effet, ils ne positionnent pas toujours leur projet comme « un essai » pour de futurs développements. Bien que huit d'entre eux aient engagé une évaluation ou étude d'impacts, seuls les projets Monalisa et Uniterres avaient fixé pour objectif à cette démarche d'aider à ajuster l'expérimentation.

¹⁴ Membres du club « L'initiative contre l'exclusion bancaire » créé par la Banque Postale en 2012 : l'Adie, l'Armée du Salut, l'Association Nationale des Directeurs de Missions Locales, ATD Quart Monde, Crésus, La Croix-Rouge, Emmaüs, Habitat et Humanisme, Les Restos du Cœur, le Secours Catholique, le Secours Populaire, Soliha et l'UNCCAS.

Critères	Objectifs des démarches de recherche / évaluation d'impacts			
	Accompagner la mise en œuvre pour ajuster l'expérimentation	Accompagner le déploiement	Mesurer l'impact, l'utilité sociale du projet	Rendre compte / Justifier
ADN&Vous	Information non disponible			
Clubhouse France		*	*	*
CoSI	Sans objet			
Eco Habitat				
Ecolo Crèche			*	*
Jaccède	Sans objet			
L'Appui (Banque postale)	Sans objet			
Les Invités au Festin	Information non disponible			
Log'ins	Information non disponible			
Monalisa	*	*		*
Simon de Cyrène	Sans objet			
Singa		*	*	*
Uniterres	*		*	*
Voisin Malin		*	*	

Parmi les porteurs de projets concernés (8), la majorité (5) utilisent l'étude d'impacts pour évaluer l'utilité sociale de l'action et ainsi justifier l'intérêt de l'innovation auprès des financeurs. L'analyse de l'utilité sociale et des impacts est également souvent conduite pour contribuer à la réflexion générale sur les transformations nécessaires pour répondre davantage aux besoins sociaux mal couverts.

Trois finalités prioritaires, non exclusives l'une de l'autre, peuvent ainsi être repérées dans les prestations commandées par les innovateurs :

- **Des démarches d'études visant à tirer des enseignements pour améliorer le projet que l'on soit dans la phase expérimentale (cas rare) ou de déploiement (cas le plus fréquent) :**
 - Uniterres : Le programme de recherche a permis de suivre les résultats de l'expérimentation conduite dans trois premières régions. Associant une équipe pluridisciplinaire de chercheurs en sciences sociales et en épidémiologie nutritionnelle, le programme a accompagné la mise en œuvre de l'action et permis des évolutions (cf. plus haut). L'étude a porté sur les effets du projet sur les différents axes d'intervention qu'il recouvre : aide alimentaire/santé publique, agriculture et politiques publiques. La méthodologie a associé une enquête ethnographique (entretiens et observation) et une étude quantitative.
 - Monalisa : Cette démarche a fait l'objet d'un travail d'évaluation en continu depuis 2015. S'agissant d'un réseau, l'évaluation porte sur l'efficacité de l'action dans la mise en place de systèmes de coopération entre acteurs et non sur l'efficacité pour les bénéficiaires finaux. L'équipe projet nationale s'est appuyée sur les rendus intermédiaires pour ajuster le cadre de Monalisa, capitaliser et communiquer sur les bonnes pratiques, envisager de nouvelles innovations.
 - Log'ins : Depuis l'été 2016, le porteur de projet a recruté une consultante spécialisée pour réaliser un premier bilan et retour d'expériences sur Log'ins à partir d'entretiens avec les parties prenantes. En outre, un travail d'évaluation est réalisé avec l'Agence Phare. Ces études ont été lancées récemment et n'ont pas encore fourni d'enseignements. Préalablement, les acteurs de Log'ins se sont appuyés sur un logiciel de suivi des parcours, GDI, qui leur a permis de connaître et de rendre compte des résultats de leur action.

- IAF : Au cours de l'été 2016, l'association a élaboré un guide de bonnes pratiques (référentiel) qui doit à terme permettre de mettre en place une démarche d'évaluation interne des projets. Auparavant, une étude avait été lancée avec l'équipe interdisciplinaire de Recherche "Éthique et Progrès Médical" (CIC 1431 Inserm CHRU de Besançon), dirigée par le Pr Régis AUBRY, afin de décrire et comprendre les enjeux éthiques liés à la vulnérabilité et l'autonomie en situations complexes.
- **Des démarches d'études pour rendre compte des impacts et ainsi contribuer à légitimer l'action :**
 - Clubhouse : Une évaluation des effets du modèle Clubhouse sur ses membres bénéficiaires a été menée entre décembre 2012 et mars 2016. Financée par la CNSA et réalisée par une équipe de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, elle devait permettre d'analyser l'impact du modèle Clubhouse en évaluant l'évolution psychosociale des membres et en recueillant leur avis sur les clubhouses. Si finalement, l'étude indique qu'il est difficile de prouver formellement les rapports de causalité entre l'organisation mise en œuvre et l'amélioration de la situation des personnes, elle met en avant la pertinence du modèle Clubhouse et sa complémentarité avec les structures déjà existantes dans l'organisation française de la psychiatrie. En outre, une étude préalable à l'évaluation de l'impact économique du Clubhouse a été réalisée en 2016. Elle invite le porteur à renforcer le suivi des données médico-économiques et à s'inscrire dans des études cliniques pour faire valoir l'apport du projet auprès des autorités compétentes.
 - SINGA : Un système de « Social Reporting Standards » (SRS), qui est un outil de mesure d'impact social, est en cours de mise en place en collaboration avec Ashoka. Sur le dernier trimestre 2016, il est prévu de lancer une mesure d'impact avec le cabinet (Im)Prove sur la base d'enquêtes de satisfaction, d'un micro trottoir, d'appels et mailing auprès des membres de la communauté. Ces travaux sont lancés avant tout pour communiquer auprès des financeurs et partenaires.
- **Des démarches d'études pour rendre compte des impacts et ainsi apporter la preuve de l'efficacité du mode d'intervention en vue de sa généralisation :**
 - Voisin Malin : L'association travaille à la construction d'indicateurs systématiques qui permettent l'évaluation des effets de l'action. Par ailleurs, elle a engagé une évaluation d'impacts suivant une méthode expérimentale en collaboration avec Vincent PONS, enseignant chercheur à Harvard. Enfin, une étude sur l'impact de l'action pour les Voisins Malins eux-mêmes est engagée avec une psycho-sociologue.
 - Ecolo Crèche : L'association a pris plusieurs initiatives visant à démontrer l'impact de son projet dans ses différentes dimensions. Ainsi, une étude épidémiologique devait débiter à l'automne 2016 avec le CHU de Nancy pour déterminer l'effet du changement des produits d'entretien sur la santé des enfants¹⁵. Une autre étude, en cours à l'été 2016, a contribué à documenter les effets de l'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) sur la créativité des enfants via la réalisation de vidéos analysées ensuite par des experts. Un groupe d'étudiants d'HEC a réalisé une étude en 2016 sur le mieux-être des professionnels et des enfants dans les crèches labellisées d'Ile-de-France. De plus, des indicateurs de réalisation et d'impacts ont été mis en place au sein des crèches labellisées dans le but de rendre compte des actions menées et de leurs résultats et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration en continu. Toutes ces initiatives soulignent

¹⁵ Cette étude a finalement pris 6 à 12 mois de retard au regard des demandes d'autorisation CNIL nécessaires pour collecter les informations.

la volonté de l'innovateur d'apporter la preuve de la plus-value de l'action d'Ecolo Crèche. Cette dimension de validation par la preuve est en effet centrale pour le porteur de projet.

Cette observation permet de bien définir la posture des innovateurs et la dynamique dans laquelle ils s'inscrivent. **Un innovateur social défend une cause : il croit en son action et en sa capacité à améliorer la situation. Son engagement n'attend donc pas de validation.** Si validation il y a, elle est davantage destinée à communiquer auprès des partenaires et des financeurs. Elle intervient donc souvent alors que le développement est déjà en cours. Par contre, les lauréats ont à faire le bilan de leur action pour montrer et justifier ce qu'ils font (ex : compte-rendu semestriel d'exécution demandé par la DJEPVA). Ils se prêtent largement à l'exercice, d'autant que c'est une exigence, et aujourd'hui un prérequis, pour qui prétend à des fonds publics comme à des fonds privés. On se situe donc davantage dans la justification et le rendre compte d'une action que dans un processus de validation scientifique de la pertinence d'une innovation. Dans la pratique des lauréats de LFSE, on retrouve donc un constat mis en évidence par les chercheurs : même si dans les faits la diffusion intervient avant la validation de l'intérêt du projet innovant, l'évaluation reste une préoccupation importante des promoteurs de l'innovation, dans le souci de valoriser leur projet et de capitaliser.

Au-delà, la revue de littérature mettait en évidence **l'importance de l'étape de validation et d'apport de la preuve de l'impact social pour passer de l'expérimentation à la diffusion.** Il s'agit pour l'organisation de **questionner collectivement ce qui fait la valeur du produit ou service, de l'activité, de l'organisation, des impacts...**D'après Kesserlring et al. (2014), l'effort de conviction à réaliser pour prouver l'efficacité de l'action sera néanmoins plus ou moins soutenu en fonction de l'intensité de l'innovation.

Si au démarrage des expérimentations, les **financeurs publics comme privés** soutiennent les projets et n'attendent pas de preuves de l'impact préalables à l'engagement de crédits, **en fin de phase expérimentale, ils souhaitent une justification de la bonne utilisation des crédits et obtenir des informations sur les résultats voire les effets produits.** Ainsi, une agglomération partenaire d'un projet (sans le financer pour l'heure) affirme que « *l'évaluation réalisée constitue une valeur ajoutée importante du projet. Elle crédibilise le projet et alimente plus généralement les réflexions sur la politique [à mener]* ». Pour un autre projet, un financeur national estime que « *la multiplication des dispositifs implique que certains se développent tandis que d'autres s'éteignent. Dans ce contexte, il est important que l'évaluation puisse apporter des éléments de connaissance et d'aide à la décision quant aux dispositifs et démarches qui doivent perdurer ou être arrêtés. Il est nécessaire que l'évaluation remonte des informations sur les perspectives de pérennité [du projet] et à son utilité réelle* ». Un autre financeur du même projet rencontré par ailleurs partage cet avis.

Les logiques des innovateurs et des partenaires divergent donc en partie s'agissant de l'étape de validation dans le processus d'innovation. Les études engagées, les évaluations, les bilans d'impact, etc., servent à crédibiliser l'action mais ne constituent pas un élément conditionnant la décision de l'innovateur d'aller plus loin ou non. Le modèle « expérimentation → évaluation → décision d'essaimage » n'est pas le modèle de développement des innovateurs. C'est par contre le modèle des financeurs. Cette divergence d'approche peut faire émerger des difficultés pour les innovateurs :

- **Si l'innovateur a largement déployé son projet avant d'avoir analysé son impact** alors qu'une preuve d'impact en termes d'utilité sociale est attendue par les commanditaires ou les mécènes pour poursuivre le financement.
- **Et à l'inverse, si l'innovateur n'a pas atteint la taille critique permettant de crédibiliser son projet** alors qu'une preuve d'impact en termes de volume d'activité est attendue par les commanditaires ou mécènes pour poursuivre le financement.

- **Si la logique d'intervention n'a pas été partagée avec les financeurs** et que la représentation des impacts directement générés par le projet est différente du point de vue de l'innovateur et de ses partenaires.

Evidemment, la démonstration de l'utilité sociale d'un projet et de ses effets positifs ne suffit pas à engager l'implication durable des financeurs. Ces derniers ne s'inscrivent pas tous dans le modèle ci-dessus pour arrêter leur décision. Certains peuvent être convaincus de l'intérêt d'un projet par les remontées de terrain ou par les bilans réalisés par les porteurs et décider de financer ou poursuivre le financement dans la phase de fonctionnement courant du projet, quand d'autres décideront de mettre fin au soutien apporté avant même d'avoir des éléments d'analyse d'impact si l'objet de l'innovation n'est plus en accord avec leurs orientations prioritaires.

Réponse à la question évaluative 1 -

Rappel de la question évaluative :

Pour élaborer un projet adapté aux problématiques des populations et/ou des territoires visés :

-Les stratégies d'innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur des éléments valides de connaissance ?

Concernant les caractéristiques de l'innovation

Ce qui caractérise une innovation est multifactoriel. La revue de littérature conduite au démarrage de la mission rappelle que cette notion renvoie à des définitions et réalités variées. Elle peut être définie par le moyen qu'elle représente. Ainsi, comme le BEPA¹⁶ le souligne « une innovation sociale peut être un produit, un processus, une production, une technologie mais elle peut aussi être un principe, une idée, une loi, un mouvement social, une intervention ou une combinaison d'entre-eux ». Au-delà, c'est aussi la finalité de l'intervention qui doit être considérée. L'approche la plus communément et largement diffusée en France semble être celle qui considère l'innovation sociale comme « une réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits par le marché ou les pouvoirs publics »¹⁷. Le processus de mise en œuvre (soit la coopération entre une diversité d'acteurs, l'hybridation des ressources, l'ancrage territorial) et la visée de transformation sociétale déterminent également une innovation, bien que cette finalité de changement des rapports sociaux puisse être d'intensité diversifiée en fonction des projets.

L'analyse des dimensions innovantes des projets lauréats de l'initiative LFSE relevant du lot « lutte contre l'exclusion / santé » amène à s'inscrire dans cette approche polysémique. **En effet, tous les projets se caractérisent par au moins un marqueur d'innovation mais ces marqueurs diffèrent d'un projet à l'autre :**

- **Les projets de ce lot soutenus par LFSE répondent à un besoin social mal couvert** (plutôt que non couvert).

- **La réponse apportée est rarement singulière ou totalement nouvelle.** Les projets correspondent en particulier à des innovations de produit, de service, d'usage, de procédé ou d'organisation. Il peut s'agir de renforcer l'existant (ADN&Vous, Monalisa, ECO Habitat, Voisin Malin, La Banque Postale), de proposer une réponse existante à un nouveau public (Ecolo Crèche, Simon de Cyrène, IAF), de ré-agencer des réponses existantes pour offrir une nouvelle solution (Log'ins, Clubhouse France) ou d'inventer une réponse nouvelle (Jaccede, SINGA, Réseau COSI, Uniterres).

- **La forme de la structure porteuse peut également être innovante :** si tous les innovateurs se sont constitués en association, on repère quelques singularités comme dans le projet Log'ins, qui réunit une structure d'insertion par l'activité économique et une grosse entreprise de logistique ou dans le projet Monalisa, qui réunit des acteurs publics et des acteurs associatifs, ce qui a nécessité une gouvernance spécifique.

- **En termes de transformation sociétale, les innovations proposées s'inscrivent dans le registre incrémental** et visent plutôt à étendre (innovations complémentaires) ou optimiser l'existant

¹⁶ Bureau of European Policy Adviser, European Commission. 2011

¹⁷ Loi du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire

(innovations adaptatives). C'est le cas de 9 projets sur 14. 4 projets proposent des actions plus « hors normes » que ce soit en termes de modalités d'action ou de finalités recherchées.

L'ensemble des lauréats est convaincu d'apporter une nouveauté aux dispositifs existants (nouvelle forme de réponse ou réponse apportée à un nouveau public). Néanmoins, ils n'envisagent pas tous que leur innovation devienne la norme sur l'ensemble du territoire (ex : alors qu'Ecolo Crèche souhaite que l'ensemble des crèches soient labellisées à terme ; en 2016, Uniterres ne cible que les épiceries sociales du réseau ANDES. De même, L'Appui ne s'adresse qu'aux clients de la Banque Postale).

- En matière de processus de mise en œuvre, les caractéristiques des projets sont très diverses et ne concordent pas toujours avec les marqueurs identifiés dans la revue de littérature. Ainsi, la coopération avec une diversité d'acteurs est plus ou moins effective et certains projets n'ont pas d'ancrage territorial. En revanche, les modèles économiques sont plutôt hybrides. Ces différents aspects sont détaillés dans les sections suivantes.

Concernant la genèse des innovations

S'agissant majoritairement d'innovations incrémentales, **tous les projets investissent un domaine d'action où des besoins mal couverts sont régulièrement mentionnés par des travaux de recherche, des rapports parlementaires, des documents de programmation.** Ce constat est également vrai pour les projets proposant une innovation plus radicale.

Les projets sont à l'initiative des entrepreneurs qui ont fondé et/ou qui dirigent les structures porteuses des innovations. Ce constat est vrai qu'il s'agisse d'entreprise individuelle ou collective. Seule la démarche Monalisa a été initiée par les pouvoirs publics.

Très peu de projets (2 seulement) se sont basés sur une étude de besoins ad hoc. C'est plutôt l'expérience professionnelle ou personnelle des innovateurs qui a fait émerger l'idée. La définition de l'expérimentation ne s'est alors pas appuyée sur des travaux de recherche théorisant les besoins et problèmes rencontrés pour lutter contre l'exclusion et améliorer la santé.

Dans la majorité des cas, la théorie d'action n'a pas été formalisée au démarrage de l'expérimentation. Cela peut, par la suite, se traduire par des incompréhensions entre l'innovateur et le financeur quant à ce qui peut être attendu de l'intervention.

Concernant le profil des innovateurs

Si les projets couvrent un domaine très vaste et sont de nature très diversifiée, le parcours des innovateurs présente **certaines similitudes** :

- Tous les lauréats **occupent ou ont occupé des fonctions de direction** (directeur général, président directeur général, directeur de structures parapubliques,...) et/ou ont un haut niveau de qualification (master, diplôme d'écoles de commerce, diplôme de médecine ou d'ingénieur,...).

- **L'engagement**, qu'il s'agisse d'un engagement bénévole ou d'un engagement en tant que salarié d'une structure d'utilité sociale, est une **valeur forte et partagée** par les innovateurs.

- Les innovations sont **très majoritairement des initiatives individuelles**. Seules 3 sont portées par un collectif de personnes morales.

En revanche, les motivations à l'origine de l'innovation diffèrent. **Trois profils d'innovateur reviennent à plusieurs reprises : l'expert professionnel, le philanthrope et le « concerné ».**

Pour l'expert professionnel, le constat de l'inefficacité de l'action qu'il contribue à mettre en œuvre est à la base de l'innovation. Cet innovateur dispose d'une connaissance pragmatique et approfondie des problématiques du sujet dans lequel il décide de s'investir. Le plus souvent salarié, il s'agit souvent de la première entreprise dans laquelle il se lance. Les compétences managériales sont plus ou moins étendues selon les cas. Une majorité de projets du Lot n°1 est dans ce cas de figure (9/14).

Le philanthrope, qui correspond à peu d'innovateurs du Lot n°1, est souvent un dirigeant d'entreprise ou un cadre de haut niveau, qui applique une stratégie d'entreprise à son innovation (à l'exception d'un projet). Cet innovateur n'a pas de connaissance et compétences préalables dans le domaine visé. Néanmoins, compte tenu de son expérience entrepreneuriale, la plupart possèdent les compétences de conduite de projet d'entreprise et ont su s'entourer des profils nécessaires à la conduite de l'expérimentation.

Le « concerné » est un individu touché par le problème, qu'il éprouve lui-même et apporte une solution fondée sur cette expérience sensible. Seuls deux projets du Lot n°1 sont dans ce cas de figure, dont l'un est porté par un homme d'affaires, l'autre par un entrepreneur militant.

Au-delà de ces trois profils, on peut ajouter la figure du croyant qui s'engage pour les autres en accord avec les préceptes religieux qui l'animent.

Concernant la preuve de la pertinence du projet

*Selon les projets, **la démarche expérimentale telle qu'elle est envisagée théoriquement n'est pas suivie stricto sensu** : émergence d'une idée – expérimentation – validation – modélisation – diffusion. Certains lauréats développent leur projet immédiatement à l'échelle nationale, tandis que d'autres expérimentent d'abord sur un territoire avant d'envisager un essaimage progressif.*

Néanmoins, tous les lauréats sont dans une logique de recherche d'amélioration de leur projet sur la base d'une évaluation, d'outils de suivi ou d'une démarche qualité.

*Cette démarche n'est pas un préalable à l'essaimage de l'innovation. **Or, si l'évaluation ou l'étude d'impact n'est pas une condition suffisante pour assurer la bonne diffusion d'une innovation, elle permet toutefois de sécuriser ce processus non seulement en permettant d'explicitier la théorie d'action de l'intervention mais aussi en apportant des preuves de son utilité sociale.***

LE DÉVELOPPEMENT OU L'ESSAIMAGE DE L'EXPERIMENTATION

I. Quelques éléments préalables de définition du « *changement d'échelle* »

A. Une vision du changement d'échelle principalement orientée vers l'essaimage

Il faut rappeler ici que le **changement d'échelle est à la base même de l'initiative « La France s'engage »**. Celle-ci a en effet vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter le changement d'échelle de projets d'innovation sociale. Pour cela, elle met en œuvre différents axes d'intervention, dont l'axe 3 visant le financement d'une expérimentation ou d'un essaimage. **Les projets inclus dans la présente évaluation ont ainsi été retenus à ce titre au sein de l'un ou l'autre des programmes suivants :**

- Programme 1 : Développement d'une initiative récente et innovante.
- Programme 2 : Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires.

Dans le cadre du lot n°1 « Lutte contre l'exclusion / santé », les projets se répartissent comme suit au sein de ces deux programmes :

Critères	Cadre d'intervention de LFSE par programme	
	Axe 3/Programme n°1 : Développement d'une initiative récente et innovante	Axe 3/Programme n°2 : Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
ADN&Vous	*	
Clubhouse France		*
CoSI	*	
Eco Habitat	Axe 2 : accompagnement renforcé	
Ecolo Crèche		*
Jaccède	*	
L'Appui (Banque postale)	Non précisé	
Les Invités au Festin		*
Log'ins		*
Monalisa	*	
Simon de Cyrène		*
Singa		*
Uniteres		*
Voisin Malin		*

L'inscription des projets dans ces différents axes correspond au choix des lauréats lors de l'élaboration des dossiers de candidature. Aussi, un regard extérieur peut être étonné que le projet SINGA se soit inscrit dans le programme 2 alors qu'il avait trois ans au moment de sa sélection dans le cadre de LFSE, tandis qu'un projet comme le réseau COSI choisit le programme 1 bien que les premières associations qui ont constitué ensuite le réseau soient nées en 2004/2005. Des éléments de réponse à ce constat d'étonnement correspondent au degré de maturité du projet, qui n'est pas synonyme de son ancienneté (cf. Section III-A relative à l'état d'avancement des projets) en lien avec le profil des innovateurs (cf. Chapitre relatif aux actions de l'expérimentation et du changement d'échelle).

Le tableau « cadre d'intervention de LFSE par programme » ci-dessus met ainsi en évidence le fait que **pour la majorité des lauréats (8 projets sur 14), le changement d'échelle se traduit avant tout par l'essaimage, c'est-à-dire la croissance.**

Or, **la notion de changement d'échelle est complexe à appréhender.** Selon les interlocuteurs, les représentations et définitions varient. Au regard de la revue de littérature et des informations recueillies lors des entretiens, il apparaît essentiel de mettre en lien ce concept avec celui de processus. Ainsi, la définition de l'AVISE établit que « *le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème* ». Ainsi, **la croissance n'est pas centrale dans le changement d'échelle.** Ce sont les objectifs de consolidation du projet et de maximisation de l'impact social du projet qui sont au cœur de ce concept.

B. La prise en compte des différentes dimensions du changement d'échelle

Dans le cadre des investigations, plusieurs structures accompagnatrices des projets d'innovation sociale (conventionnées dans le cadre de LFSE ou non) ont été interrogées. Ces dernières viennent confirmer la nécessité d'adopter une définition élargie du changement d'échelle :

- Ainsi, pour Ashoka¹⁸, le changement d'échelle correspond à la croissance de l'impact social des projets, à la transformation qu'ils amènent dans les lois, les pratiques, les paradigmes. Le changement d'échelle n'est donc pas synonyme de développement territorial ou de croissance des projets.
- De la même façon, pour l'ADASI¹⁹, changer d'échelle « *c'est tout sauf grossir* ». Il s'agit davantage d'un développement qui se co-construit avec d'autres. Les projets qui se développent sont en effet ceux qui parviennent à s'ouvrir sur leur environnement.

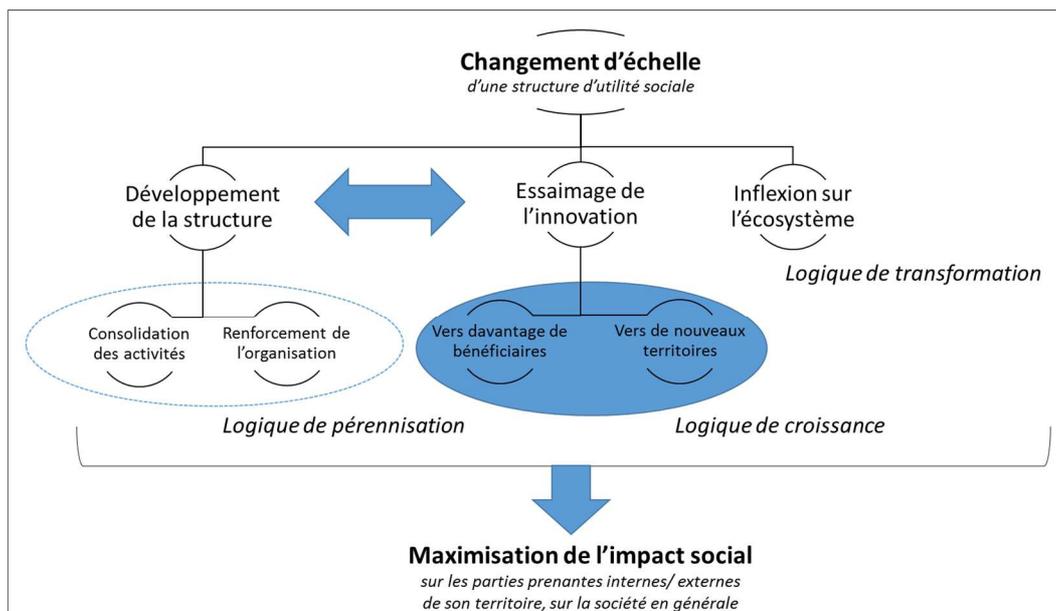
Ces premiers éléments convergent vers l'idée que le changement d'échelle ne peut se limiter à « essaimer ». **On peut d'ores et déjà souligner ici qu'une vision stratégique orientée vers la « croissance » peut avoir des conséquences néfastes** sur le projet et la structure porteuse si les étapes intermédiaires incontournables n'ont pas été formalisées (ex : définition des objectifs économiques et sociaux visés par le changement d'échelle et des moyens nécessaires pour les atteindre, vérification et/ou rassemblement des conditions de réussite), si l'organisation n'est pas apte à supporter la croissance du projet ou si l'écosystème n'est pas prêt à accueillir l'innovation.

Aussi apparaît-il nécessaire de considérer le changement d'échelle sous ses différentes dimensions, en termes d'essaimage mais également de développement de la structure (amélioration de l'offre de service, renforcement des compétences, définition d'un modèle économique,...) voire d'inflexion de l'écosystème (faire évoluer les cadres dans les champs concernés, amener des acteurs à prendre en compte une problématique ou un public particulier,...).

Le schéma ci-dessous met en évidence que les logiques de transformation ou de croissance sont conditionnées par la logique de pérennisation.

¹⁸ Organisation internationale à but non lucratif créée il y a 30 ans dans le but d'accélérer l'innovation sociale en soutenant les solutions entrepreneuriales les plus innovantes dans tous les domaines de la société.

¹⁹ Structure de conseil en stratégie dédiée au monde associatif. L'ADASI fait partie des structures accompagnatrices des projets finalistes et lauréats de « La France S'Engage ».



II. La genèse du changement d'échelle ou déploiement de l'expérimentation : une articulation de facteurs endogènes et exogènes

Formalisée ou non, l'idée de changement d'échelle des projets d'innovation sociale s'invite relativement naturellement au sein des projets étudiés. La durée écoulée entre l'expérimentation et l'expression d'une volonté de déploiement voire des actions concrètes de développement diffère dans le temps d'un projet à un autre selon la nature du projet, sa complexité de mise en œuvre ou le profil des initiateurs, etc.

Loin du processus théorique, le changement d'échelle naît, dans la réalité, de la rencontre entre une volonté interne et une opportunité ou contrainte externe qui facilite la mise en place du processus (Avisé, 2014). L'analyse des projets lauréats confirme que la combinaison de facteurs endogènes (de réussite et/ou de contraintes), articulés à des facteurs externes est à l'origine du développement.

A. Des facteurs endogènes : le développement, une trajectoire logique des projets d'entrepreneuriat social

Un processus logique de valorisation de l'expérimentation

La conviction des bienfaits et de l'utilité de leurs actions, conjuguée aux constats de certains résultats, conduit les lauréats à initier assez naturellement une démarche de développement, d'amélioration, de lobbying,... pour leur projet. Cette dynamique interne est portée très logiquement par la certitude profonde que l'expérimentation est porteuse d'impacts sociaux et qu'il s'agit d'en faire bénéficier le plus grand nombre et/ou d'autres populations ou territoires.

Ainsi, comme l'exprime Marie Noëlle BESANCON et Bernard JOLIVET (IAF) dans leur plaidoyer pour une psychiatrie citoyenne : « Une dynamique associative ne saurait rester enfermée sur elle-même. Elle doit prouver qu'elle peut essaimer et poursuivre ailleurs et avec d'autres le travail entrepris. C'est en fait la

valeur même de cette expérience qui est mise à l'épreuve car sa non-reproductibilité signifierait qu'elle dépend trop exclusivement de ses fondateurs et acteurs »²⁰

L'objectif d'empowerment des populations porté par certains projets (habitants des Voisins Malins, personnes handicapées psychiques des projets IAF, Clubhouse, Simon de Cyrène, bénéficiaires du programme Uniterres,...) conduit, avec une certaine évidence, les porteurs de projets à souhaiter développer (en nombre et/ou sur d'autres sites) la capacité des populations à prendre en main leurs conditions de vie.

Vers un positionnement de leadership dans le champ concerné

Outre la volonté de prolonger, maximiser et exporter l'impact de l'expérimentation, le changement d'échelle répond aussi à **une volonté stratégique (plus ou moins consciente et exprimée) d'un positionnement plus fort, plus vaste et mieux reconnu des porteurs de projets dans le champ qui les concerne.**

Plus cette position sera dominante (en termes de visibilité, de dynamisme, de reconnaissance, de résultats,...), plus la situation sera favorable au développement du projet. En effet, parfois, le changement d'échelle est vécu par les innovateurs comme une **condition pour que le projet puisse être en mesure de « peser » effectivement dans le champ concerné, voire puisse continuer à se développer.**

Il s'agit d'obtenir la reconnaissance des financeurs ou des partenaires indispensables au fonctionnement du projet. A titre d'exemples :

- Le projet Jaccède nécessite de disposer d'une base de données conséquente ainsi que d'une communauté d'utilisateurs suffisamment large, afin de pouvoir « intéresser » les plateformes grand public pour relayer l'information.
- De la même façon, le projet Réseau Eco Habitat indique que le nombre de réalisations est pour le moment restreint et qu'il se doit d'atteindre un seuil minimal afin de pouvoir solliciter et impliquer d'autres acteurs.
- Le projet Ecolo Crèche, quant à lui, cherche à croître pour devenir une référence et être en mesure d'influencer les politiques publiques en matière d'accueil du jeune enfant, ce qui requiert de toucher 20% de la cible selon la présidente de l'association.

Dans ce cas de figure, la croissance des projets constitue une condition de leur légitimité au regard des autres parties prenantes (financeurs, partenaires,...) et représente une étape intermédiaire dans le développement des projets afin d'atteindre leur objectif.

Pour d'autres innovateurs, ce besoin d'atteindre une taille critique renvoie à l'adhésion des bénéficiaires directs au projet. A titre d'exemples :

- Les formations à la logistique à destination des associations, au cœur du projet ADN&Vous, ne réunissent qu'un faible nombre de participants. A l'heure actuelle, il n'apparaît pas possible d'envisager le déploiement de telles formations à grande échelle. Cela suppose en effet que les associations mobilisent des fonds de la formation professionnelle via leur OPCA alors que la distribution de produits n'est pas nécessairement leur cœur de métier.

²⁰ « Arrêtons de marcher sur la tête. Pour une psychiatrie citoyenne », Marie Noëlle BESANCON et Bernard JOLIVET.

- Concernant le réseau COSI, le nombre de binômes jeunes / personnes âgées reste très faible dans l'ensemble des associations adhérentes, compte tenu de la difficulté des structures à trouver des seniors volontaires. Cette situation peut être liée à un défaut de communication et/ou de clarté du concept de cohabitation intergénérationnelle mais elle peut également souligner un manque de pertinence de la solution proposée. Cet aspect n'a jusqu'alors pas été questionné.

B. Des facteurs exogènes : de multiples incitations ou leviers amenant à considérer le changement d'échelle

Des **facteurs exogènes vont permettre le basculement progressif entre un développement diffus, peu conscientisé et l'affirmation d'une volonté de se développer**. Ces leviers, pris un à un, ne « déclenchent » pas la préoccupation de développement (ils ne constituent pas un « déclic »). Ils vont agir sur le processus de façon insidieuse ou plus flagrante, tout en s'articulant de façon favorable aux facteurs internes conduisant à l'essaimage.

Le constat de l'ampleur des besoins

Pour tous **les projets, les besoins non couverts auxquels les innovations répondent ne sont pas propres à un territoire mais constatés à une échelle plus vaste** (nationale voire internationale) :

- SINGA constate, par exemple, que le nombre de réfugiés statutaires s'élève à 217 000 individus en France. L'asile est aujourd'hui une « solution » pour 17,5 millions de personnes fuyant des persécutions à travers le monde.
- Monalisa souligne que près d'un quart des personnes en situation d'isolement relationnel est composé de personnes âgées de plus de 75 ans, soit environ 1,2 million de personnes en France.
- Ecolo Crèche recense 12 000 structures d'accueil du jeune enfant sur le territoire national, qui pourraient potentiellement s'inscrire dans le label que le lauréat cherche à implanter.
- Simon de Cyrène déplore 155 000 personnes atteintes chaque année de lésions cérébrales, suites d'un traumatisme crânien survenu lors d'un accident grave de la route, d'un accident de sport ou d'un accident vasculaire cérébral... Parmi elles, 10 000 personnes conservent des séquelles invalidantes après un traumatisme crânien et 30 000 après un AVC et basculent définitivement dans le handicap acquis.

Face à ces besoins, les porteurs de projet voient la nécessité de déployer leur projet afin proposer une solution au plus grand nombre de personnes potentiellement ciblées.

Illustration Projet Clubhouse

*« Assez vite, c'est devenu une évidence : il fallait développer. Un cabinet extérieur nous a aidés à réfléchir : il fallait qu'on ouvre 6 clubs dans les 10 années à venir. Cela nous a facilité la tâche. C'est une ambition et un enthousiasme qui nous a aidés et qui nous aide à continuer. Si vous regardez le nombre de personnes psychologiquement fragiles qui existent, vous vous dites que vous devez essayer. Il faut que le club rayonne, qu'il fasse boule de neige. Au-delà du nombre de clubs, notre objectif, c'est la déstigmatisation. Notre ambition n'est pas de multiplier le nombre de clubs, c'est bien d'apporter des réponses à des personnes en difficultés. »
(Administrateur/Président du comité de soutien du Clubhouse)*

Pour cela, deux options ont été choisies par les lauréats : certains ont choisi de **se positionner immédiatement à l'échelle nationale** (Jaccede, L'Appui, Monalisa, COSI), d'autres ont opté pour **une expérimentation locale** testée sur un territoire restreint, une ville ou une région le plus souvent²¹, avant d'envisager un essaimage progressif sur d'autres territoires (SINGA, IAF, Clubhouse, Ecolo Crèche, Eco Habitat, VoisinMalin, Log'ins, Simon de Cyrène, ADN&Vous, Uniterres).

L'intérêt ou la sollicitation d'acteurs locaux hors territoire d'expérimentation

Parmi les 14 projets étudiés, cinq (Clubhouse, Cosi, IAF, Monalisa, Simon de Cyrène) ont choisi une logique ascendante d'essaimage (cf. section III relative aux stratégies de changement d'échelle) : l'essaimage dépend alors de sollicitations extérieures. Ces sollicitations sont le fait d'acteurs institutionnels, d'acteurs locaux de l'ESS, de publics potentiellement bénéficiaires,... Les associations porteuses des expérimentations ayant largement communiqué sur ces dernières (interventions lors de conférences, passages dans les médias, publications,...), leurs projets, plus visibles, ont suscité l'intérêt de groupes locaux, formalisés ou non, concernant le nouveau concept.

Dans un positionnement un peu différent, des lauréats ont pu voir augmenter les sollicitations d'acteurs ou de citoyens souhaitant s'impliquer dans leur projet en raison de l'actualité et de la médiatisation dans leur domaine d'intervention.

Illustration Projet SINGA

Le projet SINGA a connu une forte médiatisation à l'automne 2015, en lien avec l'actualité internationale, notamment au travers de son programme CALM (Comme A La Maison). Ce programme consiste à héberger chez l'habitant et pour une période déterminée, des personnes réfugiées ayant un projet professionnel. Cette forte médiatisation a conduit à un « mouvement citoyen » et à l'inscription de nombreuses personnes dans le programme (sur le premier semestre 2016, au niveau national, plus de 300 familles ont accueilli un réfugié. Au total, 19 000 personnes sont inscrites sur singa.fr pour accueillir ou s'impliquer dans les différents projets de SINGA).

Enfin, certains lauréats ont choisi d'être plus proactifs et de maîtriser l'essaimage de leur innovation. Ils identifient des territoires potentiellement intéressés au regard des besoins repérés et vont présenter le concept aux acteurs locaux dans le but de leur faire comprendre et de faire adhérer au projet. Ces démarches sont conduites ou programmées différemment selon les lauréats ; parfois mises en œuvre par un ou des chargés de développement (Ecolo Crèche, Uniterres), parfois par des représentants bénévoles du lauréat (ADN&Vous), parfois en s'appuyant sur une tête de réseau national (Réseau Eco Habitat).

La reconnaissance des acteurs institutionnels ou de pairs

L'intérêt voire la reconnaissance du projet par des acteurs institutionnels ou des pairs (acteurs de l'économie sociale et solidaire, réseaux de lutte contre l'exclusion,...) apparaît comme un puissant accélérateur pour passer de l'idée de développement à celle de sa programmation. On peut citer, par

²¹ Le plus souvent, la région en question est la région Ile-de-France, mais certains projets se sont d'abord implantés dans la région d'origine des innovateurs (Marseille pour Ecolo Crèche, la région Picardie pour Réseau Eco Habitat, Besançon pour IAF, Poitou-Charentes/Aquitaine/Midi-Pyrénées pour Uniterres).

exemple, les reconnaissances institutionnelles de haut niveau des projets Monalisa en 2012, du projet Clubhouse en 2015 ou encore du projet COSI :

Illustration Projet Monalisa

En 2012, de nombreux acteurs de la société civile, réunis au sein du Collectif « Combattre la solitude des personnes âgées », interpellent la ministre déléguée aux Personnes Âgées et à la Dépendance, Michèle DELAUNAY, sur la problématique de l'isolement.

Un groupe de travail Monalisa composé de 40 acteurs est alors lancé en décembre 2012 par la Ministre. Il est composé des acteurs du collectif, d'autres associations, de caisses de retraite et caisses de retraite complémentaire, de la CNSA, de l'ADF, l'AMF, l'ARF et de mouvements de jeunesse dont l'agence des services civiques. Il se réunit en vue de remettre un rapport et des préconisations. Le groupe doit aboutir fin 2013 :

- A la définition d'un dispositif social de proximité en vue d'une couverture territoriale à la hauteur des enjeux ;

- A la proposition des appuis et supports nécessaires à ce dispositif ;

- A la définition des modalités d'un « label » et du lien qu'il formalisera avec le ministère, sa gouvernance, son suivi et son évaluation ;

- A la détermination du modèle économique et des partenariats financiers.

Le projet Monalisa est créé à la suite des travaux de ce groupe. Les 40 acteurs seront les premiers signataires de la charte.

Monalisa a ensuite été inscrite dans le Plan quinquennal de lutte contre la pauvreté et pour l'exclusion 2013 – 2017.

La démarche est également citée dans l'annexe de la Loi d'adaptation de la société au vieillissement publiée en décembre 2015. Il est ainsi mentionné que « le déploiement de cette mobilisation nationale sera fortement soutenu et s'inscrira dans les grands chantiers suivis par le nouveau Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge ».

Illustration Projet Clubhouse

En Février 2015, à l'occasion des 10 ans de la Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, Ségolène NEUVILLE, Secrétaire d'Etat, participe à différents événements organisés pour marquer cet anniversaire...dont la visite du 1er Clubhouse français. Voici un extrait de son retour d'expérience : « Dans une atmosphère conviviale et bienveillante, les membres et l'équipe dirigeante organisent ensemble la vie du groupe : gestion et administration du Clubhouse, préparation des repas, organisation des activités... L'objectif est, grâce à cette communauté de soutien, et à travers ces échanges, de favoriser l'accès à la formation et à l'emploi. Après avoir visité les lieux, nous avons discuté un long moment avec des personnes accompagnées et les salariés. Cette structure est en cours d'expérimentation. Compte tenu de ce que j'ai vu, je ne doute pas un instant que ce modèle pourra être reproduit avec le même succès ailleurs en France. Il existe 350 Clubhouses dans le monde... Allons-y ! »

Illustration du Projet COSI

A partir de 2005, COSI rencontre un certain succès. L'idée développée a bénéficié d'un large écho dans les médias et a été reprise par des représentants politiques, notamment le Secrétariat aux personnes âgées qui a validé la charte « Un toit, deux générations ». Ce succès a entraîné une volonté de réplique du concept dans d'autres villes.

A noter que l'article 17 de la Loi d'adaptation de la société au vieillissement prévoit que la Direction générale de la cohésion sociale réalise un état des lieux de la cohabitation intergénérationnelle.

Si ce type de reconnaissance institutionnelle constitue un « boost » pour faire connaître et légitimer un dispositif, il ne peut à lui seul être à l'origine du développement, car d'autres conditions sont à réunir (levée des freins juridiques, levée des fonds nécessaires, atteinte d'une taille critique de la structure porteuse,...). Or, cette reconnaissance institutionnelle ne s'accompagne pas toujours d'une aide à la levée de ces blocages.

En outre, elle n'est pas le seul levier. La reconnaissance, à travers un prix et/ou un financement de groupes économiques, de fondations ou des réseaux de l'innovation sociale agissent aussi fortement sur la réalisation de l'essaimage.

Illustrations Projet Jaccède

L'association est lauréate du Google challenge impact en 2015. Outre le financement obtenu, elle est accompagnée pendant un an par Google sur la mise en place de sa stratégie digitale.

Illustration Projet IAF

A partir des années 2000, l'association est repérée par la fondation du Crédit coopératif qui lui décerne le second prix de l'initiative en économie sociale. Une conférence a lieu à Besançon en présence de Martin HIRSCH alors président d'Emmaüs France. L'organisation internationale soutenant les entrepreneurs sociaux innovants, Ashoka, lui attribue une bourse pendant 3 ans (de 2006 à 2009) pour piloter la création et le développement du réseau.

Dans ce sens, l'initiative présidentielle « La France s'engage » est à considérer comme un autre facteur extérieur de promotion du développement des projets.

III. Les stratégies de changement d'échelle : des modèles multiples, non exclusifs et diversement formalisés

A. Des projets à des états d'avancement différents et dont les objectifs de développement sont principalement orientés vers la finalité sociale de l'innovation

Des expérimentations diversement avancées au moment de la candidature LFSE

Si l'ambition de LFSE est de favoriser le développement ou l'essaimage des initiatives d'innovation sociale, il faut souligner, en premier lieu, que **les projets sont à des degrés de maturité plus ou moins avancés au moment de leur candidature**. On peut ainsi distinguer plusieurs niveaux :

- **Des projets « émergents » : au moment de la candidature LFSE ces projets en sont au stade des premières concrétisations.** Ils n'ont encore produit qu'un nombre restreint de réalisations et/ou sont susceptibles de connaître des évolutions majeures :
 - Réseau Eco Habitat : lors de la candidature, les premiers chantiers de rénovation sont en cours, de même que la structuration du réseau de bénévoles et d'artisans. Le lauréat cherche à engager des partenariats avec divers acteurs (ANAH, fédérations du bâtiment, etc.).

- ADN&Vous : il s'agit au moment de la candidature d'un tout nouveau service de l'Agence du Don en Nature, qui n'a pas encore été expérimenté ni positionné par rapport à l'activité courante.
- Réseau COSI : une vingtaine de structures adhèrent au réseau au moment de l'obtention du label LFSE, pour autant le fonctionnement du projet est encore en cours de maturation.
- **Des projets « intermédiaires » : des réalisations significatives ont été produites au moment de la candidature LFSE mais les projets connaissent encore des réajustements structurants sur le fond et/ ou sur leur fonctionnement :**
 - SINGA : malgré une croissance exponentielle et de nombreux résultats (en nombre de réfugiés hébergés, de membres de la communauté, etc.), les actions qui constituent le cœur du projet sont récentes et connaissent des évolutions importantes.
 - Jaccède : de la même façon, le nombre de contributeurs et de bénéficiaires est important au moment de la candidature mais l'implication des plateformes de diffusion grand public n'est pas encore effective.
 - IAF : le projet a progressivement évolué en obtenant le statut de résidence sociale puis celui de maison relais et a créé dès 2007 une structure IAF Réseau afin de diffuser les lieux d'accueil et de vie citoyens.
 - Monalisa : le projet est inscrit dans les politiques publiques (plan quinquennal), les coopérations départementales et des équipes citoyennes se déploient mais le rôle de l'équipe nationale et les moyens de pérenniser les équipes citoyennes restent à consolider.
- **Des projets « matures » : pour ces derniers le modèle d'innovation a fait ses preuves voire a déjà été déployé.** Il n'y a pas de changements majeurs envisagés concernant le projet lui-même et le développement consiste principalement en à sa diffusion :
 - Uniterres : porté par l'ANDES, ce projet est linéaire dans son développement. Il a d'abord été expérimenté dans 3 régions (où son impact social a été évalué au travers du programme ECOALES) et il poursuit son développement avec le déploiement progressif sur de nouvelles régions.
 - Clubhouse : s'il a déjà été expérimenté et établi à travers le monde, le modèle Clubhouse demande à être adapté au contexte français.
 - Simon de Cyrène : le projet se situe en phase de développement et a créé une Fédération qui a vocation à accompagner les projets de maisons partagées. Il a amorcé l'essaimage et développé des groupes de compagnons et des projets locaux.
 - VoisinMalin : le projet est déjà dupliqué sur 8 quartiers prioritaires, les réalisations concrètes font l'objet d'indicateurs de suivi et plusieurs études d'impact sont en cours.
 - Ecolo crèche : au moment de la candidature le label Ecolo crèche est créé et plusieurs crèches sont engagées dans la démarche et/ ou labellisées.
 - Log'ins : bien que l'activité soit relativement récente, l'entreprise adaptée tremplin ainsi que le modèle de Joint-Venture Social (JVS) sont établis.
 - La Banque Postale : le projet « l'Appui » est un service à part entière de la banque, expérimenté et généralisé depuis plusieurs années.

Le degré de maturité des projets au moment de leur candidature apparaît cohérent avec les axes du programme LFSE dans lesquels se sont inscrits les lauréats. Ainsi les projets « émergents » se sont-ils positionnés sur le programme 1 « Développement d'une initiative récente et innovante » (ADN, Jaccède, CoSI) tandis que les projets « intermédiaires » ou « matures » se sont très majoritairement

positionnés sur le programme 2 « Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires » (SINGA, Clubhouse, Uniterres, IAF, Simon de Cyrène, VoisinMalin, Ecolo crèche, Log'ins).

Les objectifs visés de maximisation de l'impact social : entre consolidation de l'activité et inflexion de l'écosystème

L'analyse plus approfondie des objectifs visés met en évidence les diverses finalités recherchées par les lauréats dans leur phase de déploiement. Aussi **certains recherchent-ils en priorité à consolider leur activité tandis que d'autres projettent de croître (en volume ou géographiquement) ou encore de changer l'écosystème**, c'est-à-dire d'influencer les politiques publiques, les comportements ou encore les représentations.

Un point de vigilance doit tout de même être formulé ici : les objectifs analysés sont ceux qui ont été formulés par les lauréats dans les dossiers de candidature ou dans les dossiers complémentaires. Les innovations étant par définition des objets en évolution permanente, ces objectifs ont pu être modifiés ultérieurement. Par ailleurs, il s'agit d'objectifs formalisés qui n'expriment sans doute pas les intentions dans toute leur complexité et leur étendue. L'analyse cherche ici à identifier l'ambition initiale et prioritaire de la structure porteuse en termes de développement.

Critères	Objectifs visés par les lauréats				
	Consolidation de l'activité	Recherche d'une efficacité accrue des activités	Amélioration qualitative de l'impact social	Augmentation du nombre de bénéficiaires/ de territoires couverts	Inflexion de l'écosystème
ADN&Vous	*			*	*
Clubhouse France	*	*	*	*	*
CoSI	*			*	
Eco Habitat	*		*		
Ecolo Crèche	*			*	*
Jaccède				*	*
L'Appui (Banque postale)				*	
Les Invités au Festin	*	*			*
Log'ins	*	*	*	*	*
Monalisa	*	*		*	*
Simon de Cyrène	*	*		*	*
Singa				*	
Uniterres	*		*		*
Voisin Malin	*		*	*	*

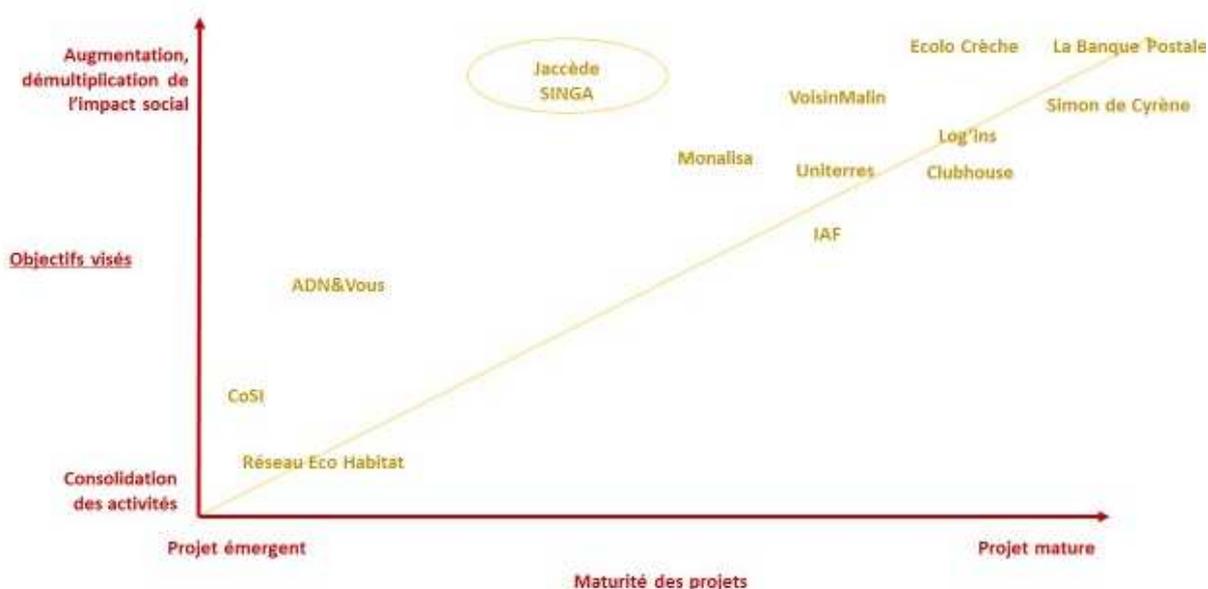
La formulation des objectifs est plutôt tournée vers la finalité sociale des projets et moins vers le renforcement de l'organisation porteuse de l'innovation. Or, bien qu'il soit essentiel que les entrepreneurs sociaux gardent en tête leur objectif final, celui-ci ne pourra pas être atteint si les étapes intermédiaires ne sont pas mises en œuvre.

En effet, comme l'indique l'AVISE dans son guide « Stratégies pour changer d'échelle », « *la capacité de la structure à accomplir sa mission sociale [dépend] de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions* ». **Le changement d'échelle doit ainsi avoir des visées différentes en fonction de la situation économique de l'innovateur.**

Ainsi, on repère que peu de projets ont formalisé des objectifs visant à optimiser les activités génératrices d'impact social, ce qui peut mettre en péril l'atteinte de la mission finale du projet. Pourtant, tant que la situation économique des projets n'est pas stable, sécurisée, il apparaît délicat de mettre en œuvre un changement d'échelle visant à augmenter l'impact social ou la transformation de la société. Or, plusieurs projets du lot n°1 se situent dans cette situation.

Deux projets mentionnent des objectifs particulièrement en décalage avec le niveau de maturité de leur projet puisqu'ils affichent uniquement des objectifs en termes d'augmentation de l'impact social et de transformation sociétale, alors même que leur phase de structuration n'est pas achevée. Dans la pratique, cela s'est traduit par la nécessité pour l'un comme pour l'autre de revoir leurs ambitions à la baisse et d'envisager des étapes intermédiaires de développement.

Même si l'écart est moins flagrant, d'autres projets présentent à notre sens un écart entre la croissance recherchée et la situation économique de l'innovateur, qui n'est pas toujours favorable ou assurée au-delà de la subvention obtenue dans le cadre de LFSE (ex : ADN&Vous, IAF, Uniterres, Monalisa, Cosi).



B. Trois stratégies de changement d'échelle majeures : entre appropriation locale forte et décontextualisation

Pour atteindre leurs objectifs de déploiement, les projets élaborent des stratégies de changement d'échelle, plus ou moins formalisées ou explicites. Si l'on considère ces stratégies sous l'angle de l'ancrage territorial, trois types peuvent ici être identifiés, parmi lesquels :

- **Deux types de stratégie territorialisée (par duplication et par fertilisation)**
- **Un type de stratégie déterritorialisée (par massification).**

La répartition des projets entre ces trois types de stratégie s'établit comme suit :

Critères	Stratégies de changement d'échelle sous l'angle de la territorialisation		
	Stratégies territorialisées		Stratégie déterritorialisée
	Par duplication (type 1)	Par fertilisation (type 2)	Par massification (type 3)
ADN&Vous			*
Clubhouse France	*		
CoSI		*	
Eco Habitat	*	*	
Ecolo Crèche		*	
Jaccède			*
L'Appui (Banque postale)			*
Les Invités au Festin		*	
Log'ins	*		
Monalisa		*	
Simon de Cyrène	*		
Singa		*	*
Uniterres	*		
Voisin Malin	*		

Un changement d'échelle contextualisé par duplication ou fertilisation (types 1 et 2)

Quel qu'en soit le motif, la très grande majorité des innovations étudiées s'est concrétisée par un déploiement au sein de territoires donnés, porteurs de systèmes d'acteurs locaux spécifiques sur lesquels doivent s'appuyer les lauréats.

Parmi les 14 projets, 11 d'entre eux procèdent ou souhaitent procéder à un changement d'échelle par duplication et/ou par fertilisation. Cela consiste à reproduire ou transmettre plus ou moins rigoureusement et fidèlement le modèle d'une entreprise sociale qui a fait ses preuves sur un ou des nouveaux territoires.

- **5 projets ont opté pour un changement d'échelle suivant une stratégie exclusivement par duplication (Clubhouse, VoisinMalin, Log'ins, Simon de Cyrène et Uniterres).** La duplication est la stratégie par laquelle l'innovateur duplique l'innovation sociale déployée sur le site initial dans un ou plusieurs nouveaux territoires. Cette diffusion se fait à son initiative ou à la demande d'acteurs locaux. Elle suppose la création de nouvelles structures, entités ou organisations locales, plus ou moins autonomes par rapport à la structure mère. Elle peut ainsi être menée de façon plus ou moins souple ou centralisée en fonction de la nature du lien entre la structure mère et les sites essaimés. Dans les cas des projets lauréats de LFSE, la duplication est plutôt centralisée.

Illustration Projet Clubhouse

Le projet Clubhouse, lui-même dupliqué à l'échelle internationale (on compte plus de 350 clubhouses dans le monde), s'appuie sur deux organisations dans l'Hexagone : la première est un projet pilote en Ile-de-France (Clubhouse Paris) tandis que la seconde est dédiée au développement sur le territoire national (Clubhouse France). Cette dernière est en charge de l'essaimage du projet avec pour objectif de créer 6 clubhouses en 10 ans. Chacun des nouveaux clubhouses est une duplication du modèle original, quoi que reposant sur un système d'acteurs propre au contexte local.

Illustration Uniterres

La diffusion intervient à la demande d'acteurs institutionnels (Régions Bretagne, Pays de la Loire), d'acteurs de l'ESS (Franche-Comté Active) ou d'épiceries sociales. Pour valider le projet d'essaimage, le chargé de développement d'Uniterres contacte quelques acteurs locaux du secteur agricole : MSA, Chambre d'agriculture, groupement d'agriculteurs biologiques, fédérations d'agriculteurs,... Ce sont ces acteurs qui orienteront les agriculteurs vers le programme Uniterres. Une fois que la décision est prise, une équipe (coordonnateurs logistiques, coordonnateur rural, services civiques) est recrutée par l'ANDES. Aucune entité juridique n'est créée sur les territoires.

- **4 projets ont opté pour un changement d'échelle suivant une stratégie par fertilisation (CoSI, Monalisa, Ecolo crèche, IAF).** La fertilisation consiste également à répliquer l'innovation sociale vers de nouveaux territoires mais repose sur la transmission de cette innovation à d'autres acteurs. Les porteurs de projet transmettent leur innovation à d'autres associations ou structures, le plus souvent préexistantes, en mettant les outils de l'innovation à disposition. Cette stratégie amène souvent les innovateurs à considérer la labellisation des structures qui font partie du réseau ; les quatre lauréats présents dans cette catégorie envisagent ou ont déjà effectivement créé un label. Enfin, le processus de fertilisation peut être ouvert²² (Monalisa, IAF et Réseau CoSI) ou formel²³ (ECOLO Crèche).

Illustration Projet Monalisa

Il s'agit d'une association d'associations avec une équipe ad hoc et des organisations signataires qui mobilisent leurs ressources pour aider à la constitution d'un réseau. Les équipes citoyennes qui vont au contact des personnes âgées sont rattachées à une des structures signataires de la charte.

- **2 projets n'ont pas encore fait leur choix entre une stratégie par duplication ou par fertilisation ou bien envisagent les deux (Réseau Eco Habitat, SINGA).** Dans le cas de Réseau Eco Habitat, la stratégie est en cours d'élaboration ; la piste prioritairement envisagée consiste à s'appuyer sur un réseau existant mais l'arbitrage n'a pas été pris sur la nécessité ou non de créer des structures ad hoc ou de mettre le savoir-faire à disposition d'autres structures. SINGA avait projeté de créer des antennes dans plusieurs villes sur le territoire national (duplication).

²² Il s'agit de diffuser le plus largement possible et sans contrainte spécifique une connaissance ou un savoir-faire à une multitude d'acteurs afin de provoquer ou d'influencer le changement vers des comportements plus vertueux. (cf. guide de l'AVISE 2014 – Stratégies pour changer d'échelle, p. 30)

²³ Le processus de transfert de ce savoir-faire se fait de manière rigoureuse (par exemple par la formation) et l'acquisition de celui-ci (labellisation, appellation) est soumise à des critères établis par la structure qui délivre le savoir. (cf. guide de l'AVISE 2014 – Stratégies pour changer d'échelle, p. 30)

Chaque SINGA local devait avec le soutien de l'association nationale développer l'ensemble des activités de SINGA France tout en s'adaptant aux initiatives locales. Finalement, la stratégie de changement d'échelle a évolué pour limiter les besoins en ressources. La démarche s'inscrit désormais davantage dans une double logique de fertilisation et de massification.

Dans un cas comme dans l'autre, répliquer ou reproduire signifie que les éléments clés qui font le succès du modèle et qui produisent l'impact social seront maintenus et articulés de la même manière que dans le projet original. Ainsi, **quelques porteurs de projets initiaux ont formalisé les principes, objectifs et outils constitutifs d'une identité reconnaissable, valorisée et reproductible à dessein**. Ces valeurs, modalités d'organisation, impacts recherchés qui constituent « l'ADN du projet » sont cependant plus ou moins identifiés et partagés selon les lauréats.

Illustration Projet VoisinMalin :

L'essence même du projet a fait l'objet d'une réflexion par le lauréat et a été formellement identifiée. Ainsi, quatre aspects constitutifs de l'ADN de VoisinMalin sont à retrouver quels que soient les sites d'implantation du projet : la participation des bénéficiaires, la souplesse, l'horizontalité et l'impact concret de proximité. Au-delà de ces éléments, les représentants du lauréat et acteurs ont le plus souvent souligné le « management humain des Voisins Malins », le développement personnel des Voisins Malins et leur montée en compétences, l'intérêt des habitants comme finalité,... comme des valeurs qui animent le projet et doivent se retrouver de manière constante.

Par ailleurs, **dans les deux cas l'adaptation au territoire, à son écosystème, est évidemment nécessaire et passe principalement par la prise en compte des intérêts et des exigences des nouvelles parties prenantes, ainsi que des habitudes et enjeux locaux**. En général, cette adaptation est relativement longue, notamment si le projet est complexe (constitution d'une dynamique sociale autour du projet, nécessité d'agrément des institutions, projets relevant de différents champs relativement segmentés, projets demandant de lourds investissements financiers,...) ou s'il s'agit d'une innovation radicale par rapport à l'existant. Il s'agit d'un enjeu particulier pour la réussite du projet.

Un changement d'échelle décontextualisé par massification (type 3)

Les projets de la Banque Postale, Jaccede et, dans une moindre mesure, ADN&Vous ne s'inscrivent pas dans des expérimentations territorialisées. La Banque Postale a mis en place un service de conseils téléphoniques pour ses clients, qui connaissent des difficultés financières, Jaccede propose une plateforme internet recensant les conditions d'accès physiques à certains services et équipements tandis qu'ADN&Vous propose une plateforme numérique pour faciliter la distribution de dons en nature.

Dès l'origine, ces services visent une échelle nationale sans passer par une étape locale qui viserait à tester l'expérience et/ou ses résultats. La « dématérialisation » du service proposé conduit les initiateurs à rechercher dès la conception du projet des cibles nombreuses et « déterritorialisées ». Ainsi, le changement d'échelle à proprement parler représente une amplification naturelle et continue du projet initial.

Contrairement aux autres projets, il ne s'agit pas là d'accompagner de « nouveaux projets locaux », de transférer les savoirs et expériences de l'expérimentation ou de rechercher de nouveaux partenaires locaux mais bien **d'améliorer et poursuivre le travail déjà réalisé en élevant le nombre de**

bénéficiaires des projets. Le changement d'échelle est ici plus endogène. La nécessité d'adaptation de l'innovation et de prise en compte des parties prenantes est, par conséquent, moins prégnante.

L'objectif du développement est alors la « systématisation » du service et l'utilisation de masse. Ce développement impose la recherche de partenaires nationaux d'envergure et un positionnement de leader sur ce type de service. Jaccede ne peut se développer qu'à la condition de constituer une base de données très importante (exhaustive) et un réseau important « d'offres d'informations grand public » (plateforme Tripadvisor,...) permettant l'utilisation du service par un grand nombre d'utilisateurs. La Banque Postale, en installant le service « L'Appui », vise à rendre un service à l'ensemble de sa clientèle en difficulté. ADN améliore son circuit de distribution en proposant, via ADN&Vous, un accompagnement et des outils mis à disposition de l'ensemble des associations bénéficiaires.

La stratégie par massification est fondée sur une initiative individuelle du porteur de projet alors que les stratégies par duplication ou par fertilisation impliquent que les lauréats composent avec des acteurs locaux ayant une grande part d'actions et de décisions dans le déploiement des projets.

L'analyse des stratégies de changement d'échelle a été réalisée sous l'angle de l'ancrage territorial car cette dimension est à notre sens fondamentale dans le processus de déploiement des projets du lot « lutte contre l'exclusion / santé ». Cependant, les stratégies adoptées par les porteurs de projets sont rarement uniformes.

En se basant sur la typologie de l'AVISE²⁴, on s'aperçoit que rares sont les lauréats qui mobilisent un seul modèle de changement d'échelle (soit 4/14)²⁵.

C. Le processus du changement d'échelle : un processus non linéaire et fréquemment non formalisé

Telle qu'envisagée « idéalement » dans la littérature, **le changement d'échelle est un processus qui consiste en plusieurs étapes successives.** A la lecture du guide élaboré par l'AVISE²⁶, ces différentes étapes peuvent être détaillées comme suit :

- Emergence d'un facteur endogène ou exogène conduisant à penser le changement d'échelle ;
- Identification des objectifs sociaux et économiques de changement d'échelle et des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- Choix de la stratégie de changement d'échelle ;
- Mise en œuvre progressive de la stratégie de changement d'échelle ;
- Evaluation.

Dans la réalité, ces étapes ne sont pas aussi distinctes et ne sont pas toujours perçues par les lauréats, en lien notamment avec le degré de maturité des projets.

²⁴ L'AVISE a formalisé en 2014 une typologie de cinq modèles de changement d'échelle. A cette typologie, le rapport rendu par le SGMAP et le CGET en décembre 2015 a ajouté une sixième catégorie (« l'approfondissement »).

²⁵ Cf. Analyses complémentaires présentées en annexe : typologie des autres modèles de changement d'échelle mobilisés par les lauréats.

²⁶ AVISE, *Stratégies pour changer d'échelle – Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, Décembre 2014

Comme évoqué dans la section précédente, c'est bien la combinaison de facteurs endogènes et exogènes qui déclenche le processus de changement d'échelle, sans que l'organisation porteuse de l'innovation se soit toujours interrogée sur la valeur et l'utilité sociale de son action.

L'analyse des 14 projets lauréats des sessions 1 à 4 du lot n°1 met également en évidence l'identification d'objectifs sociaux et de pérennisation du projet. En revanche, les étapes intermédiaires et les moyens nécessaires pour les atteindre ne sont pas toujours bien identifiés. Cela induit pour certains projets un manque de progressivité dans la mise en œuvre de la stratégie de changement d'échelle.

Ainsi, parmi les projets évalués, on distingue quatre types de configurations :

- **Des projets pour lesquels les objectifs visés de l'essaimage sont clairs mais les étapes intermédiaires ne sont pas définies ou se heurtent à des blocages** pour lesquels la structure doit trouver des solutions. C'est le cas de Log'ins qui ne pourra entreprendre l'essaimage que si la structure trouve les moyens de contourner les contraintes réglementaires et de Jaccede dont les limites technologiques actuelles rendent impossible la diffusion auprès des plateformes grand public.

Illustration Projet Jaccede

Pour Jaccède, l'objectif de diffusion à grande échelle est clair : faire passer Jaccede d'une plateforme d'information pour les personnes à mobilité réduite à une source d'information sur l'accessibilité utilisée plus largement par les plateformes grand public (Tripadvisor, La Fourchette,...). Le processus pour y parvenir avait été déterminé : l'association disposait d'une base de données et d'une API (programme permettant à des systèmes d'information d'échanger des informations respectives) pour accéder à ces données et devait convaincre les plateformes concernées de les diffuser. Seulement, au travers du partenariat avec Pages Jaunes, l'association s'est vite aperçu qu'il serait impossible de convaincre les plateformes dans la situation actuelle : premièrement, l'API est technologiquement insatisfaisante car obsolète ; deuxièmement, la base de données est encore trop maigre pour intéresser les plateformes. L'action doit donc se centrer sur ces deux prérequis.

- **Des projets pour lesquels des étapes intermédiaires ont été définies sans que l'on comprenne véritablement l'ambition de développement du projet.** Cinq projets sont dans ce cas :
 - Le programme Uniterres doit questionner son ambition et son positionnement par rapport à la structure porteuse, l'ANDES ;
 - Le réseau CoSI a pu récemment formuler des objectifs cohérents grâce à un accompagnement de l'ADASI. Reste cependant à formaliser davantage l'utilité sociale recherchée d'autant que la pertinence de la réponse n'a pas été analysée ;
 - Pour Clubhouse, les étapes de création d'un lieu sont bien définies mais il n'y a pas de vision de la portée de l'essaimage ;
 - Au niveau de Monalisa, les objectifs ont été fixés à moyen terme pour structurer le développement mais l'ambition n'est pas claire d'autant que le déploiement se fait exclusivement de manière ascendante ;
 - Pour ADN&Vous, c'est la finalité qui est questionnée dans la mesure où le projet porte sur la logistique et la redistribution tandis que les besoins identifiés ont trait à la disponibilité des produits.

Sont dans ce cas-là en particulier les projets qui s'appuient sur une approche ascendante de l'essaimage.

- **Des projets pour lesquels les objectifs d'essaimage et les étapes pour y parvenir sont en cours de réflexion :** Ces projets sont encore en phase de structuration des objectifs de développement et des modalités d'essaimage (IAF, Réseau Eco Habitat, SINGA) voire n'ont pas expressément formulé d'objectifs d'essaimage (La Banque Postale). Cela ne signifie pas l'absence d'objectifs ni de plan d'action, mais plutôt le caractère évolutif de ceux-ci, en fonction des opportunités ou partenariats potentiels notamment.

Illustration Projet La Banque Postale

Les objectifs de l'Appui sont peu formalisés et tendent essentiellement vers une massification du nombre de clients accompagnés. De ce point de vue, la Banque Postale se trouve davantage dans une configuration de mise en route que de stratégie d'essaimage.

- **Des projets pour lesquels les objectifs d'essaimage sont clairs et les étapes pour y parvenir définies :** dans cette dernière catégorie on retrouve des projets qui ont une stratégie d'essaimage identifiée au même titre que les modalités de mise en œuvre. C'est le cas d'Ecolo Crèche, VoisinMalin et Simon de Cyrène. Ces projets se trouvent dans une approche descendante d'essaimage et ont ainsi la maîtrise sur les aspects de déploiement de leur projet.

Illustration Projet VoisinMalin

Les objectifs de l'essaimage sont clairement définis : augmenter l'impact par le développement territorial de l'action, toucher et mobiliser plus d'habitants des quartiers prioritaires, capitaliser les savoirs faire en matière de management de proximité et de communication auprès des habitants et atteindre une taille critique suffisante pour représenter les quartiers prioritaires dans le débat public et changer l'image des habitants de ces quartiers. Les objectifs sont déclinés en actions bien identifiées et portent à la fois sur le développement de nouvelles activités (école VoisinMalin, baromètre des quartiers, Voisin connecté), l'approfondissement de l'action sur les territoires où la structure est déjà présente, la duplication vers de nouveaux sites (avec pour objectifs 20 sites actifs d'ici 2019).

Illustration Projet Simon de Cyrène

Les ambitions de l'innovateur sont claires. Il s'agit notamment de faire évoluer les cadres législatifs de l'accompagnement des personnes handicapées. Une feuille de route a été élaborée fixant une taille critique de développement : une dizaine de villes doivent ainsi voir émerger une maison partagée d'ici à 2020. Le nombre de 10 correspond à la possibilité de financer 50 % des frais de gestion de la fédération. Le modèle de développement des maisons ainsi que le processus sont clairement et précisément définis. Le modèle de développement d'une maison repose sur un bailleur social (maître d'ouvrage), une association locale Simon de Cyrène affiliée à la fédération, le Département pour l'accompagnement au titre de la PCH. Le processus se déroule en 4 phases (initialisation, projet, investissement, ouverture / fonctionnement). Pour chacune des phases, sont déclinés les rôles et tâches à réaliser auprès de la communauté (les compagnons de la maison), en termes de démarches administratives et juridiques, de foncier et de communication.

A noter que le choix du processus de développement n'est pas sans lien avec le profil des innovateurs²⁷.

²⁷ Cf. Analyses complémentaires présentées en annexe : les liens entre profils des innovateurs et les processus de développement.

Réponse à la question évaluative 2 -

Rappel de la question évaluative :

La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur des éléments prouvant la validité et la transférabilité de l'expérimentation ?

Concernant la preuve de la pertinence du projet

Cf. conclusion provisoire du chapitre relatif aux projets d'innovation sociale.

Concernant les objectifs poursuivis par la structure porteuse

Les objectifs de changement d'échelle formalisés par les lauréats expriment prioritairement la volonté de consolider le projet et d'augmenter le nombre de bénéficiaires et/ou de territoires couverts.

Au-delà de la recherche d'une maximisation de l'impact social, les facteurs ayant conduit les porteurs de projet à s'inscrire dans une logique de déploiement sont multiples : ils sont à la fois endogènes à la structure porteuse (besoins de valoriser l'action, d'obtenir une position de leadership et/ou une taille critique pour pérenniser l'innovation) et exogènes (reconnaissance institutionnelle ou de pairs, sollicitations extérieures pour essayer le projet).

Cependant, les étapes intermédiaires et les moyens nécessaires pour aboutir à la finalité sociale recherchée ne sont pas toujours suffisamment identifiées et formalisées. Quelques projets du lot n°1 ont donc encouru des risques dans leur phase de déploiement car un essaimage conséquent de l'innovation avait été envisagé alors même que la situation économique n'était pas stabilisée. Dans ce contexte, les accompagnements dont ont pu bénéficier les lauréats se sont avérés très bénéfiques.

Dans l'ensemble, les équipes des structures porteuses ainsi que les parties prenantes extérieures (lorsqu'elles sont associées aux réflexions) ont été favorables à la décision de changer d'échelle. Les acteurs locaux sont même à l'initiative du changement d'échelle pour certains projets. Ainsi, pour cinq projets sur quatorze, l'essaimage est réalisé à la demande d'acteurs locaux.

L'adhésion des partenaires extérieurs au changement d'échelle est d'autant plus nécessaire que la majorité des projets s'appuie sur une stratégie de développement par duplication ou fertilisation, stratégies nécessitant une adaptation et une appropriation de l'innovation au niveau de chaque territoire d'essaimage.

Concernant les conditions de transférabilité des projets

Le processus de modélisation du processus de changement d'échelle est diversement abouti selon les projets. On distingue quatre situations :

- Des projets pour lesquels les objectifs visés de l'essaimage sont clairs mais les étapes intermédiaires ne sont pas définies.*
- Des projets pour lesquels des étapes intermédiaires ont été définies sans que l'on comprenne véritablement l'ambition de développement du projet.*
- Des projets pour lesquels les objectifs d'essaimage et les étapes pour y parvenir sont en cours de réflexion.*
- Des projets pour lesquels les objectifs d'essaimage sont clairs et les étapes pour y parvenir définies.*

L'essaimage n'est pas toujours envisagé de manière progressive. Ainsi, certaines innovations sont-elles envisagées à un niveau national dès leur création. C'est notamment le cas de projets basés sur une application internet ou mobile.

Les éléments transférables constituant le cœur de l'innovation sont peu formalisés et ne sont pas toujours précisément identifiés. Ils sont connus du fondateur et transmis informellement à l'ensemble de l'équipe porteuse, voire aux partenaires sur les territoires d'implantation. Aussi, l'innovation n'est-elle pas toujours suffisamment rendue intelligible (cf. ci-dessous).

Concernant les freins et leviers au changement d'échelle

La décision de changer d'échelle s'est appuyée sur différents facteurs :

- d'ordre interne, il relève de la nécessité pour le lauréat de valoriser son innovation, d'acquérir une position de leader dans l'environnement et donc d'atteindre une taille critique pour se développer sous peine de disparaître par manque de visibilité et émergence de propositions similaires.

- d'ordre externe, on repère en particulier la sollicitation d'acteurs externes et la reconnaissance apportée par des acteurs institutionnels ou des pairs. La volonté des lauréats de répondre à des besoins d'ampleur est également un fort déclencheur du changement d'échelle.

Si, pour ce faire, les lauréats ont dans l'ensemble bénéficié d'alliés, le frein principal se situe à ce jour sur la capacité à trouver un modèle économique permettant de pérenniser l'innovation (cf. ci-dessous). Le changement d'échelle a également été favorisé par l'accompagnement dont ont bénéficié la plupart des innovateurs, qui leur a permis d'anticiper certains risques ou de corriger des décisions périlleuses. En effet, ces accompagnements ont surtout permis aux lauréats de structurer les étapes intermédiaires de leur phase de développement et de ne pas penser uniquement en termes d'augmentation du nombre de territoires ou de bénéficiaires.

LES MODALITES DE MISE EN OEUVRE DE L'EXPERIMENTATION ET DU CHANGEMENT D'ECHELLE

Les leviers et freins potentiels au déploiement des projets sont multiples. Les sections précédentes ont déjà permis de mettre en exergue certains facteurs favorables ou défavorables à la structuration des projets et à leur déploiement. Reste à évoquer les questions centrales du système d'acteurs et du modèle économique.

I. Les structures mères des innovations : des changements structurels en phase de développement

A. Le poids des fondateurs dans le pilotage, la mise en œuvre et le développement de leur projet

La capacité mobilisatrice des fondateurs

Le choix du développement de l'innovation, lorsqu'il est volontaire et conscient, est celui de l'initiateur du projet. En effet, si dans le domaine classique de l'entreprise, on constate parfois une distinction entre la personne qui a l'idée, la personne qui innove et la personne qui entreprend, ce n'est pas le cas pour les projets lauréats du lot 1. L'ensemble de ces fonctions est assumé par un acteur unique : l'innovateur.

Le changement d'échelle est un processus qui nécessite une gestion de projet rigoureuse, des financements appropriés, une communication ciblée, des ressources et des compétences parfois différentes de celles mobilisées pour expérimenter l'innovation. « *Cadrage, planification, mobilisation des ressources et suivi des objectifs intermédiaires sont indispensables au bon déroulement du projet* » peut-on lire dans le guide de l'AVISE « Stratégies pour changer d'échelle ». **Or, issus de différents milieux (association, entreprise, social...), portés par des convictions diverses (scientifiques, religieuses, professionnelles,...) et dotés de ressources et d'expériences variées, les différents porteurs de projet ne sont pas égaux sur cet aspect du développement** (cf. profils des initiateurs).

L'approche entrepreneuriale est la capacité la plus largement partagée par les lauréats. Pour rappel, la définition de l'entrepreneur, souvent associé au chef d'entreprise, renvoie à une personne particulièrement investie matériellement et moralement dans le développement et le déploiement du projet. Il fait preuve de leadership et a une vision de l'organisation en phase avec les enjeux de développement et les risques. Ce constat apparaît tout à fait logique si l'on reprend la définition de l'entrepreneur donnée par Schumpeter : l'économiste décrit en effet l'entrepreneur comme l'homme de l'innovation.

L'expertise du lauréat dans le domaine de l'innovation est également assez largement partagée, le plus souvent issue d'expériences professionnelles. **Elle peut couvrir tous les domaines de l'innovation**, grâce à l'association dans la structure porteuse des compétences nécessaires, **ou une partie seulement**. A titre d'illustration, la co-entreprise Log'ins mobilise, d'une part, une entreprise spécialisée dans la logistique et, d'autre part, une grosse association d'insertion. Cette organisation permet de couvrir les différents volets nécessaires à la mise en œuvre du projet d'entreprise adaptée tremplin vers l'emploi classique. En revanche, dans le cadre d'Uniterres, l'innovateur maîtrise initialement la dimension « aide alimentaire aux personnes démunies » dans le cadre des épiceries solidaires mais pas la dimension agricole.

Dans ce contexte, la capacité du lauréat à intéresser et mobiliser des acteurs aux compétences complémentaires est primordiale. C'est d'autant plus vrai pour les porteurs de projet qui ne disposent pas, à l'origine, d'expertise dans le domaine concerné. Or, les situations sont très contrastées selon les projets.

Par ailleurs, **assez peu de lauréats maîtrisent les codes du langage institutionnel**, autrement dit les modes de conception des politiques publiques, d'accès aux ressources publiques et de communication avec les institutions. Pour certains projets, il ne s'agit aucunement d'un obstacle, car le système d'acteurs constitué fonctionne sans les acteurs publics (ex : Jaccede). Par contre, pour d'autres, cela peut générer des situations de blocages (ex : CoSI). A noter que certains lauréats conduisent de véritables campagnes de lobbying pour que leur innovation soit reconnue, voire institutionnalisée.

Quant à la **capacité à décloisonner**, sa maîtrise est, comme pour d'autres compétences, d'une importance variable pour le développement du projet en fonction de l'objet de l'innovation. On peut souligner les capacités de décloisonnement de quatre projets en particulier :

- Monalisa, qui mobilise des acteurs du champ de la dépendance, de la lutte contre l'exclusion, de la jeunesse ;
- Uniterres, qui réunit des acteurs de l'aide alimentaire et des acteurs du secteur agricole ;
- Clubhouse, qui associe des acteurs de la psychiatrie, des services médico-sociaux, des GEM et des établissements de travail protégé.
- Simon de Cyrène, qui mobilise des acteurs du handicap, de la lutte contre l'exclusion, du logement, de la solidarité,...

La capacité mobilisatrice des lauréats dépend aussi du positionnement des projets par rapport aux normes existantes : en effet, plus le projet est éloigné des cadres et pratiques habituels, plus le travail d'explication et de conviction sera long voire difficile à mener (cf. ci-dessous).

La prise de distance du fondateur par rapport à son innovation dans la phase de développement

Les innovations sont souvent très marquées et portées par leurs fondateurs qui ont pensé le concept, et fédéré autour de leur projet. Lorsque les innovations reposent ainsi très fortement sur un innovateur se pose la question de la dépersonnalisation du projet pour qu'il perdure en dehors de son fondateur. La position de leadership est donc questionnée en phase de développement. Cela ne génère pas pour autant des tensions.

Il apparaît que **plusieurs innovateurs souhaitent se distancier, se mettre en retrait par rapport à leur projet. Cela suppose un passage de relais** qui n'est pas toujours évident lorsque les projets sont identifiés au travers de la personnalité de leur fondateur. Il est donc nécessaire que le fondateur ait su s'entourer au préalable des compétences pour assurer une continuité du projet.

Illustration Projet IAF

Les années 2015 et 2016 constituent un tournant avec le retrait du président du dispositif opérationnel IAF, alors même que le projet était très lié au couple qui l'a monté. Pour IAF Réseau, le relais est pris par une équipe de 5 personnes nouvellement recrutées et un comité de pilotage mis en place début 2015.

Illustration Projet CoSI

Jusqu'en 2016, le projet portait exclusivement sur la fondatrice qui souhaite se retirer peu à peu d'ici 2018. Elle a pris sa retraite de la direction du Pari Solidaire mais reste présidente du réseau avec l'idée de pouvoir s'appuyer sur des administrateurs pour assumer certaines fonctions. La situation apparaît évoluer favorablement à l'automne 2016 : un directeur a été recruté et un conseil d'administration s'est structuré en commissions pour aborder les questions vitales à la poursuite de l'activité.

Dans d'autres cas (Jaccede, VoisinMalin, Uniterres), le fondateur conserve une certaine omniprésence mais est amené à se positionner davantage sur des fonctions stratégiques

(développement du projet, constitution de partenariats,...), ce qui suggère également de déléguer les compétences initiales vers d'autres personnes.

Cette évolution participe, au même titre que la constitution en tant que tête de réseau et au recrutement de nouvelles compétences, à la professionnalisation des structures et à leur structuration, afin de pouvoir assumer leur déploiement.

B. Des structures mères qui renforcent leurs équipes et se dotent de nouvelles compétences

La duplication ou le développement de l'innovation sociale ne requiert pas les mêmes compétences et ressources que sa mise en œuvre et son exploitation. En outre, cela induit parfois de profonds bouleversements au sein de la structure initiatrice.

Ainsi certains lauréats ont formalisé la distinction de leur organisation entre la mise en œuvre du projet, d'une part, et son développement, d'autre part :

- Le Clubhouse distingue deux volets de structuration organisationnelle : « le Clubhouse Paris » correspondant à l'organisation du club parisien et le Clubhouse France qui organise la duplication du projet vers d'autres villes françaises.
- L'association IAF a créé en 2007 une association IAF Réseau dans le but d'essaimer le concept des Invités au Festin : « *En développant le réseau constitué de lieux d'accueil et de vie citoyens, nous souhaitons répondre aux besoins énormes non satisfaits en matière de structures adaptées au suivi et à l'accompagnement des personnes souffrant de difficultés psychologiques et sociales. Nous voulons donner une visibilité importante à ce mouvement de psychiatrie citoyenne pour peser également sur l'évolution des politiques sanitaires et sociales.* » (charte IAF).

Pour structurer le développement du projet, le renforcement quantitatif et qualitatif des ressources humaines est à la fois un préalable et une conséquence du changement d'échelle. La plupart des initiateurs se sont ainsi dotés, ou projettent de le faire, de nouvelles compétences spécifiques au développement :

Critères	Renforcement des compétences	
	Compétences au moment de la candidature	Renforcement des compétences
ADN&Vous	0	Recrutement d'un chef de projet ADN&Vous (pour une durée déterminée)
Clubhouse France	9 salariés	Recrutement d'un coordinateur des nouveaux clubhouses et d'un directeur du Plaidoyer et des Partenariats
CoSI	1 salarié	Recrutement d'un directeur en 2016
Eco Habitat	2 salariés en 2015	Recrutement d'un coordinateur de travaux en 2016
Ecolo Crèche	2 salariés en 2014	Recrutement de 2 salariés (4 salariés + 1 service civique et 3 stagiaires en 2016)
Jaccède	4 salariés en 2014	Recrutement d'une directrice, d'un community manager et de deux développeurs (8 salariés + 2 services civiques en 2016)
L'Appui (Banque postale)	38 chargés de clientèle en 2015	Ils pouvaient aller jusqu'à 50 en fonction du besoin
Les Invités au Festin	Jusqu'en 2014 pas de salariés à IAFR, seulement un professionnel bénévole.	5 salariés (coordinatrice générale, animateur et développeur de réseau, chargée de mission projets, assistante back office, assistante recherche) et une alternante
Log'ins	6 salariés permanents en 2014	20 salariés permanents fin 2016
Monalisa	6 salariés	7 salariés en 2016
Simon de Cyrène	8 salariés au niveau fédéral	8 salariés au niveau fédéral
Singa	Jusqu'en septembre 2015, seul un des fondateurs était salarié de SINGA	8 salariés en 2015, 15 salariés en juillet 2016 (dont 4 en région et 11 à Paris).
Uniterres	15,5 ETP	20 ETP en janvier 2016
Voisin Malin	80 salariés représentant 19 ETP (6 ETP sur des fonction support et 8 managers)	8 ETP sur des fonction support, 9 managers et 64 Voisins en CDI, 2 en CDD

Les compétences introduites pour conduire la phase de changement d'échelle au sein des organisations centrales ou fédérales relèvent de profils spécifiques, directement rattachés au but de développement et moins centrés sur l'objet même de l'expérimentation. Ainsi, les nouveaux profils recrutés ou secteurs investis relèvent plus spécifiquement des domaines :

- De la communication, du marketing, de l'informatique,
- De la recherche de financements,
- De la logistique, l'administratif, la gestion,
- Du développement et de la coordination de projets.

On peut constater que la croissance des effectifs s'effectue de manière plus ou moins cadencée. **Dans certains cas, le déploiement rapide du projet se traduit par une croissance subite des effectifs salariés.**

Illustration Projet SINGA

Jusqu'en septembre 2015, seul un des fondateurs était salarié de SINGA. Par la suite, la directrice adjointe a également été salariée. Aujourd'hui, à Paris, l'équipe de direction se compose de trois directeurs et d'un directeur de la communauté parisienne. Ce directeur manage également les équipes (entre 8 et 9 services civiques ainsi que des stagiaires) dont les deux chefs de projet CALM et Fabrique. En Province, trois directeurs de communautés ont été recrutés : à Lyon, Lille et Montpellier. Sur leur secteur, ils s'occupent de développer les communautés, mais aussi de mettre en œuvre les activités liées à CALM, La Fabrique, Langues et Découvertes, au numérique, ... Il y avait donc 1 salarié en 2014, 8 en 2015. Ils sont 15 en juillet 2016 (4 en région et 11 à Paris).

Illustration Projet Monalisa

L'équipe initialement composée de 3 salariés (deux chargées de mission et une chargée de communication) a grossi rapidement pour faire face au déploiement plus rapide que prévu des coopérations départementales et des équipes citoyennes. Au moment de la candidature, l'équipe se compose de 6 salariés. En mars 2016, elle atteint 7 salariés. En juin 2016, un poste de chargé de mission est supprimé. Selon les représentants nationaux de la démarche, la taille de l'équipe est stabilisée pour assurer le fonctionnement du réseau en rythme de croisière.

Pour soutenir ce développement, le **recours à des jeunes en service civique** est activé comme un levier pour renforcer les équipes. La mobilisation des services civiques est d'intensité variable : selon les projets, on compte entre 0 et 10 volontaires en service civique. Certains s'appuient beaucoup sur ce type de contrat qu'ils apprécient beaucoup considérant que les jeunes ainsi mobilisés enrichissent l'innovation en apportant « de nouvelles idées » et en contribuant pleinement au développement des projets. Ils indiquent généralement qu'être lauréat de LFSE a facilité le recours à des jeunes en service civique.

Ces logiques plus professionnelles apparaissent finalement assez conformes au développement naturel d'une organisation qui souhaite développer son projet et qui, se faisant, rencontre la nécessité de grossir. Toutefois, pour certaines d'entre-elles dont l'initiative repose sur une mobilisation forte du bénévolat, des convictions de solidarité, d'entraide ou de partage, l'équilibre interne est difficile à trouver.

Dans l'ensemble, il apparaît que les équipes adhèrent plutôt au passage à la phase de changement d'échelle. Des divergences de points de vue ont été repérées pour un seul projet. Cela tient sans doute au fait que les acteurs en charge du développement sont dans la plupart des cas différents des acteurs de la mise en œuvre. Ces derniers n'ont donc pas eu à changer de missions ou à faire évoluer leurs compétences.

C. La question centrale du modèle économique

La littérature consacrée aux entreprises et à l'innovation sociale met en évidence **l'importance de trouver un équilibre entre objectifs sociaux et objectifs économiques. La réflexion à conduire autour du modèle économique²⁸ est primordiale.** En effet, l'impact social visé par l'innovation sociale ne pourra pas être consolidé et croître si la structure porteuse se trouve en difficulté, fragilisée. Or, Kesslering et al., soulignent que « *pour les petites organisations, la promotion et la diffusion de la solution peuvent requérir un investissement financier, humain et en temps considérable* ». Cette transition est d'autant plus périlleuse que « *l'incertitude est généralisée tant au niveau de la dépense réelle, qu'à celui de l'usage qui sera fait de l'investissement ou encore à celui du retour sur investissement* » (Alter, 2000).

La recherche d'une diversification des ressources souvent majoritairement composées de subventions

L'identification des sources de financement pour chaque projet montre la **recherche d'une diversification**.

²⁸ Le modèle économique est ainsi la représentation synthétique et schématique de la manière dont l'entreprise sociale crée de la valeur.

Pour autant, les sources principalement mobilisées correspondent à des subventions publiques et/ou à des subventions privées. De fait, cela **interroge la pérennité des organisations** puisque les subventions sont le plus souvent annuelles et n'ont pas vocation à être reconduites à long terme. A l'inverse, **peu de projets sollicitent des investisseurs qui, par définition, ont vocation à prendre des risques à long terme**. Cependant, le travail avec des investisseurs et avec certains financeurs privés peut s'accompagner d'exigences plus importantes en termes de définition du besoin et de trajectoire de développement notamment. C'est ce que rapportent des représentants de lauréats et une fondation.

Deux autres types de ressources sont ensuite mobilisés par les lauréats. Elles constituent une garantie plus grande de pérennisation que les subventions :

- La vente de prestations (7 projets sur 14), sous réserve que le projet soit correctement positionné au sein du marché considéré ;

La part des ressources obtenues par les revenus d'activité varie grandement d'un projet à l'autre. Dans des projets comme ADN&Vous, Log'ins ou Ecolo Crèche, le bénéficiaire direct de l'action (qui n'est pas l'utilisateur final) paye systématiquement un prix pour le service rendu, prix qui ne correspond pas nécessairement au prix du marché. D'autres projets (comme SINGA) associent des services gratuits et des services payants.

- Le recours au bénévolat (7 projets sur 14), sous réserve de pallier les risques et réalités de l'essoufflement des personnes ainsi mobilisées et/ou les durées d'implication parfois courtes.

En fonction des projets cependant, l'intensité du bénévolat est très variable : d'une activité réalisée quasiment exclusivement sous cette forme (ex : CoSI) à un recours très ponctuel sur des dimensions spécifiques de l'action (ex : appui du service informatique d'XPO au SI du projet Log'ins), en passant par une répartition plus fonctionnelle (ex : bénévolat sur les fonctions stratégiques et salariat sur la mise en œuvre de l'action chez IAF avant la professionnalisation du réseau, qui s'appuie désormais uniquement sur des salariés).

Les contributions volontaires en nature sont valorisées très diversement dans les budgets prévisionnels des lauréats. Ainsi, certains projets ne valorisent aucune contribution en nature (ex Uniterres), tandis que d'autres font apparaître des bénévoles (7 projets), du mécénat de compétences (dans 4 projets), de la mise à disposition de matériel et/ou de locaux (5 projets). 8 projets font également appel à des services civiques.

Critères	Modèle économique						
	Origine des ressources						
	Financeurs publics	Financeurs privés /Mécénat	Investisseurs publics ou privés	Recettes d'activité	Dons/ Legs (grand public)	Cotisations	Bénévolat
ADN&Vous	* (uniquement LFSE)	**		**	**		*
Clubhouse France	* (en progrès depuis 2015)	**			**	*	*
CoSI	* (LFSE depuis 2016)					**	**
Eco Habitat	**	*				*	*
Ecolo Crèche	**			** (par société tierce)		*	
Jaccède	*	**					**
L'Appui (Banque postale)		* (LBP elle-même)					
Les Invités au Festin	*	*		*	*	**	**
Log'ins	*		**	**			
Monalisa	**	*				*	
Simon de Cyrène	**	**	**	*	*		*
Singa	**	**		*	*		*
Uniterres	**	**		* (depuis 2016 via Uniterres équitable)			
Voisin Malin	**	**		*			

Les difficultés à trouver un modèle économique durable

Le changement d'échelle s'appuie sur le modèle économique permettant au projet innovant de « fonctionner » dans un premier temps et d'être reproduit dans un second. Parmi les projets considérés, plusieurs ont des difficultés à trouver cette organisation, qu'il s'agisse de leur modèle de fonctionnement ou de développement, au niveau de la structure mère et/ou au niveau des sites essaimés.

Ainsi, **certains projets ne semblent pas à ce jour reposer sur un système économique offrant des garanties de pérennité et de développement des organisations²⁹ tandis que d'autres proposent des business plans plus élaborés et rassurants.**

Une lecture des modèles économiques des différents projets a été réalisée à partir de la typologie du cabinet américain Bridgespan et de la typologie publiée par la CPCA en janvier 2014³⁰. Les modèles ont été lus selon les catégories suivantes :

- Les dons individuels (hors membres) : il s'agit ici de faire principalement appel à la générosité du grand public ou des bénéficiaires.
- La mobilisation des membres : le fonctionnement du projet est alimenté essentiellement par les cotisations des membres de l'association.
- Les subventions publiques : ce sont les acteurs publics qui financent majoritairement le projet par le biais, le plus souvent, d'appels d'offres.
- Les subventions privées : ce sont ici les entreprises qui sont sollicitées pour du mécénat, ou des dons.

²⁹ Nous nous appuyons ici sur les diagnostics stratégiques réalisés par l'ADASI.

³⁰ CPCA - *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs - Typologie des modèles de ressources financières*, janvier 2014. Travaux réalisés par une groupe de réflexion réunissant : Avise, ADEMA, Comité de la Charte, la CPCA, France Active, Fonda, France Bénévolat, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU, Réseau National des Maisons des Associations.

- Les revenus d'activité : le porteur de l'innovation tire ses ressources de la vente de prestations.
- Les modèles hybrides, notamment le modèle social business, panachent différents types de financement et/ou type de ressources (bénévolat, partage,...).

A l'issue de l'évaluation, il ressort que **la moitié des projets fonctionne selon un modèle économique hybride. Quatre projets sont financés exclusivement par le biais de subventions publiques ou privées.**

Critères	Modèle économique						
	Type de modèle						
	Dons individuels (hors membres)	Mobilisation des membres	Subventions publiques	Subventions privées	Revenus d'activité	Hybride	Autre
ADN&Vous						*	
Clubhouse France				* jusqu'en 2015		* depuis 2015	
CoSI		*					
Eco Habitat			*				
Ecolo Crèche						*	
Jaccède				*			
L'Appui (Banque postale)		*					
Les Invités au Festin						*	
Log'ins					*		
Monalisa			*				
Simon de Cyrène						*	
Singa						*	
Uniterres			*				
Voisin Malin						*	

Si le modèle hybride est habituellement envisagé comme le modèle le plus sécurisant pour les projets, il ne garantit pas à lui seul la pérennité des innovations car, dans la pratique, il peut recouvrir des formes très différentes.

En outre, comme on l'a déjà évoqué, d'autres freins peuvent avoir un effet de blocage important sur le développement du projet (ex : non adhésion de la puissance publique ou des bénéficiaires ciblés par le projet, blocage juridique, ...).

Les différences de modèle économique sont liées aux profils des innovateurs et à leurs organisations ainsi qu'aux ressources qu'ils mobilisent et à leurs capacités de conviction auprès des acteurs publics et privés. En effet, les projets d'innovation sociale intéressent les décideurs publics qui y voient pour certains l'opportunité d'accroître l'impact des politiques sociales en économisant des ressources publiques. Plusieurs projets trouvent ainsi des financements, pérennes ou non, au titre d'un programme public (Maison relais, GEM,...). Par ailleurs, les grandes entreprises (AG2R La Mondiale, Google) mais aussi des plus petites, s'y intéressent également notamment à travers des fonds ou des fondations dédiées (Fondation Bettencourt, Fondation, Caritas,...) mais aussi via des dons directs (Clubhouse, Simon de Cyrène, ADN&Vous,...).

Au final, **pour la moitié des projets, des questions subsistent encore sur les moyens de faire fonctionner et/ou de déployer leur innovation.** Ces questions se posent à différents niveaux et représentent un risque plus ou moins important pour la suite du projet. On distingue ainsi :

- Des acteurs qui ont trouvé leur modèle de fonctionnement et de développement (5 projets sur 14) ;
- Des acteurs qui ont trouvé leur modèle de fonctionnement mais pas de développement (4 projets sur 14) ;

- Des acteurs qui n'ont trouvé ni leur modèle de fonctionnement, ni leur modèle de développement (5 projets sur 14).

A noter que les modèles trouvés restent parfois à tester. Entre juillet et décembre 2016, la situation de la plupart des projets n'a pas évolué et les questions perdurent sur l'avenir.

L'analyse des modèles économique met ainsi en évidence des situations contrastées. En effet, les rencontres avec les lauréats et la lecture des diagnostics ADASI montrent que **l'identification en amont des ressources mobilisables et les plus pertinentes par rapport au projet n'a pas toujours fait l'objet d'une réflexion.** L'échéance de la fin du financement LFSE conduit bien souvent les lauréats à se questionner à ce sujet, de même que la croissance du projet. Cette situation **est à mettre en lien avec les résultats poursuivis et attendus du changement d'échelle (cf. ci-dessus).** Si ce dernier est envisagé uniquement sous l'angle de la croissance, sans envisager les différentes dimensions du développement³¹, des difficultés sont sans doute à prévoir.

II. La recherche indispensable de l'adhésion des acteurs relais

L'une des caractéristiques des innovations sociales réside dans leurs modalités collectives de conception et de mise en œuvre. La littérature aborde surtout **les interactions nécessaires pour passer de l'invention à l'innovation puis pour diffuser cette dernière** (Alter, 2000 ; Richez-Battesti, 2015³²). Cette section vise donc à aborder le système d'acteurs des projets lauréats, c'est-à-dire le positionnement des acteurs les uns par rapport aux autres autour des innovations³³.

A. Des acteurs relais plus ou moins autonomes vis-à-vis des structures mères, initiatrices des innovations

Dans le cas d'une diffusion territorialisée de l'innovation, **tout l'enjeu des innovateurs est d'arriver à relayer leur projet sur de nouveaux territoires d'implantation où ils ne sont encore ni présents ni forcément connus.**

Deux possibilités s'offrent alors quant au **positionnement des structures mères** :

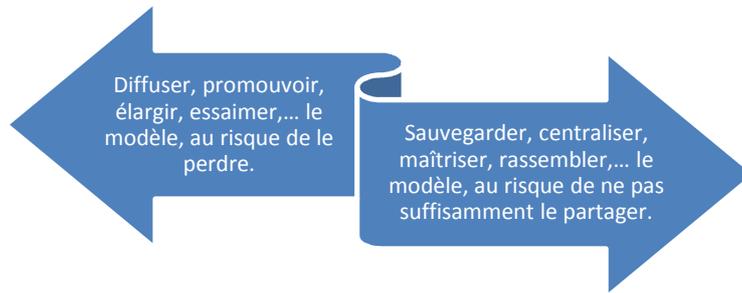
- Des structures mères qui souhaitent garder la maîtrise de leur projet et de leur développement dans la phase d'essaimage.
- Des structures mères, qui souhaitent transférer des modes d'intervention, des bonnes pratiques,... sur d'autres sites et/ou auprès d'autres acteurs locaux.

Le choix opéré dépend en grande partie du fondateur, dont le rôle, en phase de diffusion par fertilisation ou par duplication, est d'accompagner les nouveaux acteurs locaux dans la reproduction du modèle, qui transposé sur un nouveau territoire, subira des adaptations, modifications mineures et « aléas » du fait du nouveau contexte. **Il résulte de l'équilibre souhaité entre deux mouvements contradictoires** qui peuvent être illustrés comme suit :

³¹ Il apparaît ici particulièrement important d'évoquer l'estimation des besoins à couvrir et du potentiel de développement du projet au regard de ses ressources actuelles et à venir en matière d'effectifs, de compétences, en matière financière ou encore de partenariats.

³² Nadine RICHEZ-BATTESTI, *Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés*, 2015

³³ La définition adoptée du système est la suivante : un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles. Un système est déterminé par la nature de ses éléments constitutifs, les interactions entre ces derniers, sa frontière, c'est-à-dire le critère d'appartenance au système (déterminant si une entité appartient au système ou fait au contraire partie de son environnement), ses interactions avec son environnement.



Cette phase peut donc être source de tensions pour l'innovateur. Dans les cas observés, elle ne semble cependant pas avoir été insurmontable et avoir fragilisée les projets.

En fonction de l'option retenue, des différences organisationnelles apparaissent en termes de :

- Rôle de la structure pilote ;
- Choix de la stratégie d'essaimage ;
- Création ou non d'une entité autonome suite au transfert de l'expérimentation ;
- Lien avec les structures essaimées.

Elles sont représentées dans le tableau suivant.

Critères	Système d'acteurs						
	Organisation pilote			Essaimage			
	Tête de réseau/Centre de ressources	Rôle structure pilote	Rôle dans l'essaimage	Bottom up/top down	Création d'une personne morale locale oui/non	Gouvernance	Lien structure pilote / site essaimé
ADN&Vous	Association nationale	Formation des associations bénéficiaires Création d'outils	Conduite de la stratégie de développement	Top down	Sans objet	COPIIL / implications d'ambassadeurs ADN + SC	Fournisseur / clients
Clubhouse France	Portage de la création par un développeur national (CHF) avec un chef de projet local •Pas de création d'une association locale	Recherche des ressources Communication	Conduite de la stratégie de développement	Bottom up mais normes internationales	non	3 instances, Nécessité de renforcer l'équipe salariée	Equilibre à trouver
CoSI	Association tête de réseau	CR, coordination / animation	Soutien à l'essaimage	Bottom up	Oui (association)	CA, rencontre annuelle	Outillage
Eco Habitat	Association Picarde	?	Elaboration d'un modèle transposable Conduite de la stratégie de développement	Top down	2 situations possibles	COPIIL, CA	Pas encore d'essaimage
Ecolo Crèche	Tête de réseau, association nationale	R&D, Lobbying, Animation du réseau des crèches	Promotion du label, information sur la démarche, conventionnement, suivi acct	Top down	Sans objet	Comité Ecolo Crèche qui a créé le label	Label attribué pour 3 ans Outillage
Jaccède	Association	Conception et mise en œuvre de l'API	Conduite de la stratégie de développement	Structuration de l'association porteuse Essaimage recherché dans le cadre de partenariats avec plateformes grand public			
L'Appui (Banque postale)	Service national de LBP	Conception et mise en œuvre	Conduite de la stratégie de développement	Pas d'essaimage. Développement basé sur la communication et l'information relatives à la plateforme			
Les Invités au Festin	IAF Réseau, Fédération de structures adhérentes, Pas de lien juridique ni financier entre IAF réseau et les structures créées.	Appui au développement, Fédération des structures adhérentes, centre de ressources, respect de la charte, porte-parole)	Création d'un label	Bottom up (ppes d'organisation libres)	Asso (ad hoc ou préexistantes)	Création et professionnalisation d'IAF Réseau	Charte, outillage

Critères	Système d'acteurs						
	Organisation pilote			Essaimage			
	Tête de réseau/Centre de ressources	Rôle structure pilote	Rôle dans l'essaimage	Bottom up/top down	Création d'une personne morale locale oui/non	Gouvernance	Lien structure pilote / site essaimé
Log'ins	Joint Venture sociale Login's	Validation de l'expérimentation	Modélisation JVS	Top down (succès 1 ^{er} site = un 2 ^{ème})	Oui : EA	Comité stratégique XPO/ARES	Direction identique
Monalisa	Association nationale Tête de réseau qui veut devenir CR	Expérimentations, échanges BP, formation, outillage	Soutien à l'essaimage	Bottom up	Non	2 groupes nationaux, des GT, les coopérations départementales	Charte, outillage
Simon de Cyrène	Fédération SDC, association nationale, Tête de réseau ?	Référentiels et BP en open source Communication Formation	Conduite de la stratégie de développement	Bottom up mais cadre national	Création asso après temps informel	Création de la fédération en 2013 p. 29 +Modèle de gouvernance créé par FSDC	Financement, outillage, normalisation de processus
Singa	Association nationale	Expérimentations, promotions, formations	Conduite de la stratégie de développement	Evolution vers un développement via une plateforme numérique	Plus d'antennes mais parfois des implantations souples dans quelques villes	CA, AG, Bureau, CODAC	Quelques « bureaux » dans des Ville
Uniterres	Service d'une tête de réseau	Formation des équipes, organisation du circuit	Conduite de la stratégie de développement	Top down	Non	COPIL national + COPIL locaux	Direction identique, Accompagnement
Voisin Malin	Tête de réseau, association nationale	Appui aux équipes locales	Conduite de la stratégie de développement (partenariats, nouvelles implantations)	Top down	Non	Comité d'accompagnement + CA + COPIL locaux + instances de développement en réflexion	Direction identique, appui, manager de site, rencontres

Pour les projets qui ont choisi une stratégie territorialisée de développement, l'**accompagnement des acteurs locaux prend différentes formes**. Deux émergent principalement :

- Pour un premier groupe de lauréats, **le transfert de l'innovation passe par la transmission totale du projet (pilotage et mise en œuvre) à un relais**. Ce dernier peut prendre la forme d'un acteur unique (créé pour l'occasion ou ad hoc) – comme dans le cas de CoSI - ou la forme d'un collectif (ex : Monalisa). Dans ce cas-là, les systèmes d'acteurs des sites essaimés sont autonomes par rapport à la structure mère. La recherche de la structure mère correspond à l'identification et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, qui seront ensuite chargés de l'adaptation du projet innovant, de son animation, de sa mise en œuvre, de son suivi.

La transmission à un collectif est particulièrement complexe puisqu'elle demande une adaptation très fine à un nouveau contexte, à de nouveaux jeux d'acteurs mais aussi aux ressources et compétences dont bénéficie la structure relais. Ce type de développement se caractérise par le fait que les décisions sont portées collectivement par un groupe d'organisations, leurs membres et leurs dirigeants, qui souhaitent développer ensemble un nouveau concept. Ainsi les objectifs du changement d'échelle dépassent les seuls intérêts individuels du porteur ou de l'initiateur et sont liés à un territoire ou à un secteur d'activité. Les initiateurs évoquent alors des « groupes de compagnons », des « collectifs », des « antennes » qui vont constituer, selon le mode de duplication choisi (souple ou centralisé), les « avant-postes » du déploiement. Ces derniers sont le plus souvent constitués de groupes de bénéficiaires potentiels mais aussi d'élus, d'associations ou organisations locales ou nationales, de financeurs privés ou publics,... Deux exemples peuvent être cités à ce titre :

- Le Clubhouse, très structuré dans sa démarche de déploiement, a défini les critères de sélection des sites d'essaimage et identifié un petit nombre d'acteurs locaux « nécessaires » au déploiement localisé : un élu, un psychiatre (chef de service influent localement), un « champion », individu charismatique qui coordonne et fait le lien au sein du réseau local, ainsi qu'un mécène.
- Le projet Monalisa a adopté une démarche souple permettant à chaque territoire de développer sa stratégie et ses moyens de mise en œuvre. La responsable du

développement estime que la situation la plus favorable localement pour le développement est un collectif mobilisant un acteur associatif, une institution et une tête de réseau ayant l'habitude de coordonner des acteurs et des actions telle qu'un CLIC. Mais, il s'agit là simplement d'une indication à l'attention des territoires et non d'une condition de déploiement.

- Dans le cas du deuxième groupe de lauréats, **c'est uniquement la mise en œuvre qui est essaimée (et non le pilotage)**. La structure mère a alors pour rôle de prospecter, de convaincre les acteurs sans lesquels l'innovation ne peut pas être réalisée. La recherche se situe plutôt au niveau des compétences.
 - A partir de sollicitations locales, les territoires d'essaimage du projet Uniterres sont validés en fonction de l'activité maraîchère et du tissu existant d'épicerie solidaires.
 - Log'ins a ouvert une nouvelle implantation en Rhône-Alpes, à Saint Vulbas. Le site a été choisi par la structure mère pour des raisons liées à la situation géographique. D'une part, la Région est le berceau de Norbert Dentressangle (une des entreprises initiatrices du projet de joint-venture). D'autre part, le site correspondait aux besoins en termes de caractéristiques techniques du site XPO et de dynamisme régional et local (Plaine de l'Ain). En outre, un appel d'offres en cours de L'Oréal permettait de démarrer avec un client important pour un potentiel de travail pour 10 personnes à l'année. C'est cette conjonction de critères rationnels et moins rationnels qui a conduit au choix du site.

Les stratégies d'essaimage par duplication ou fertilisation au sein de territoires donnés conduisent donc à des stratégies plus ou moins collectives, quel que soit le mode d'essaimage (logique descendante ou ascendante). Dans ce cas de figure, **le positionnement des structures mères est amené à évoluer de façon plus ou moins maîtrisée pour passer de la position d'expérimentateur à celle d'animateur d'un réseau**. Plusieurs structures ont ainsi fait le choix de créer une organisation spécialement dédiée au changement d'échelle : c'est le cas d'IAF avec la création d'IAF Réseau, de Clubhouse avec la création du Clubhouse France, ou de Simon de Cyrène avec la création de la Fédération Simon de Cyrène.

En la matière, la caractéristique de l'innovation est de s'appuyer sur un collectif d'acteurs inhabituel : les innovateurs intègrent des coopérations et des modes d'action entre des parties prenantes qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble (ex : des acteurs de l'économie classique, des acteurs institutionnels, des acteurs de la société civile et des bénéficiaires).

Illustration Projet Clubhouse

Le Clubhouse a identifié les critères de sélection des sites d'essaimage en identifiant un petit nombre d'acteurs locaux « nécessaires » au déploiement localisé : un élu, un psychiatre (un chef de service influent localement), un « champion » (individu charismatique qui coordonne et fait le lien au sein du réseau local) ainsi qu'un mécène.

La recherche de ces soutiens est exprimée comme suit par le président du Comité de soutien du CH Paris : « L'essaimage doit avoir une colonne vertébrale et dans les endroits créés, il faut retrouver un groupe de gens motivés : un groupe d'entrepreneurs, un psychiatre, ... Il faut qu'il y ait ces piliers dans les villes où on va s'installer. Il faut laisser les clubs se développer tout en ayant un œil bienveillant sur eux. On ne prétend pas qu'on a tout découvert mais nous avons une expérience. Il faut que les gens de province comprennent. Il ne faut pas non plus imposer. C'est un mélange : le CH doit être au centre mais ne pas devenir administratif. »

Illustration Projet Simon de Cyrène

Les territoires d'essaimage correspondent à la formation de « groupes de compagnons », groupe d'amis composé de personnes handicapées et non handicapées (souvent des parents, les familles) qui expérimentent des temps de vivre ensemble (à travers des repas, des activités,...). Ces groupes sont soit informels ou relèvent déjà d'une structuration de base (un GEM, une association,...). Ils sollicitent la fédération Simon de Cyrène qui alors, initie un processus de maturation du projet en 4 étapes clés et apporte son expérience, ses outils et son organisation pour aider le groupe à élaborer le projet de Maison partagée. Le soutien des réseaux institutionnels et financiers est ensuite recherché une fois que le groupe de compagnons est suffisamment solide.

Illustration Projet VoisinMalin

Les critères pour l'implantation sur un nouveau site ont fait l'objet d'une identification formelle. Parmi eux figurent : l'adhésion du maire et le soutien de la ville ainsi que des opportunités de partenariats avec des acteurs locaux (intérêt exprimé par un acteur local, une stratégie d'utilité sociale des entreprises délégataires de service public, une diversité de commanditaires envisageables...). Lorsque l'association VoisinMalin s'implante sur un quartier, le manager de site entreprend donc une phase de prospection avec la rencontre des acteurs locaux (élus, associations, écoles, communautés,...) qui serviront d'intermédiaires pour l'identification des Voisins Malins. Puis, les Voisins Malins sont recrutés et formés. Ils peuvent ensuite accomplir des missions pour des « commanditaires » (collectivité, bailleur social, entreprise,...) qui mènent une activité économique ou sociale sur l'un des territoires où l'association est présente et qui souhaitent entrer en contact avec les habitants (recensement de pratiques, information,...).

Pour rappel, dans le cas de développement par massification, les innovateurs sont par essence moins dépendants des acteurs relais.

B. La place particulière des acteurs publics dans le déploiement des innovations : entre portage et blocage institutionnels

De manière générale, les lauréats disposent plutôt d'alliés de différents statuts (financeurs nationaux, fondations, entreprises, acteurs associatifs, voire organisations européennes ou internationales)³⁴. Parmi ces différents acteurs, **les administrations publiques sont souvent centrales. Elles représentent souvent des alliés précieux.**

Toutefois, les lauréats se positionnent différemment vis-à-vis des politiques publiques et des institutions. Une minorité semble vouloir en rester éloigné, le plus souvent car ils n'éprouvent pas le besoin d'être soutenus par ce type d'acteurs. Quatre lauréats du lot considéré sont dans cette situation.

En dehors de ce cas de figure, **les innovateurs sollicitent les acteurs publics pour actionner des leviers de développement de leur projet.** Par ordre d'importance, ces leviers sont les suivants :

- **Le financement** : il s'agit du premier type de sollicitation de la part des lauréats. Seuls trois innovateurs n'ont fait aucune demande de subvention publique. A noter que trois autres ont uniquement sollicité une subvention LFSE.

³⁴ Cf. Analyses complémentaires présentées en annexe : des innovateurs bénéficiant plutôt d'alliés pour développer leur projet

- **La légitimation** crédibilisant le projet et permettant, le cas échéant, d'accéder à de nouvelles ressources financières ou de nouveaux partenariats représente le deuxième type d'attente vis-à-vis des acteurs publics. Les lauréats poursuivent ici une reconnaissance institutionnelle, qui se traduit par la valorisation, la promotion de leur projet dans les discours institutionnels.
- **L'inscription à l'agenda politique** : 10 projets ont activement cherché à s'inscrire dans les cadres programmatiques des politiques publiques.

A l'inverse, les acteurs ou politiques publics peuvent représenter des freins à l'essor voire à la survie du projet. Or, les lauréats ne parviennent pas toujours à surmonter ces blocages. Sur les 14 projets, 5 sont particulièrement concernés par cette problématique :

- **CoSI** : Jusqu'à présent, la cohabitation intergénérationnelle n'a pas de base législative ou réglementaire. L'interprétation et les conséquences de ces situations sur des dimensions fiscales (ex : considération du nombre de parts pour le calcul de l'impôt), juridiques (ex : considération de la situation du jeune comme une situation de travail déguisé) ou sociales (ex : éligibilité ou non à l'APL) est fonction des administrations locales. Avec la Loi d'adaptation de la société au vieillissement et son article 17, cela pourrait cependant évoluer.
- **Log'ins** : L'entreprise rencontre une difficulté règlementaire majeure. Cela bloque son essaimage et constitue une menace pour son existence même. Seule la possibilité de recourir au CDD d'insertion (CDDI) permettra à ce nouveau modèle d'entreprise adaptée tremplin de dépasser le stade de l'expérimentation.
- **Simon de Cyrène** : L'action nécessite des évolutions règlementaires qui prennent en compte ses spécificités. Par exemple, les dispositifs existants et notamment la PCH ne permettent que très peu de financer les services complémentaires apportés aux résidents dans le cadre de ce modèle.
- **Ecolo Crèche** : La stratégie de développement de l'innovation reposait sur une reprise à leur compte du label par la CNAF et la DGCS, ce que ces derniers refusent de faire à l'heure actuelle, préférant que la démarche reste extérieure et indépendante. Pour autant, ces acteurs publics entendent apporter un soutien à l'action.
- **Réseau Eco Habitat** : les acteurs étant le plus souvent contraints par les délais d'instruction des administrations (ANAH, Conseil Départemental, Collectivité locale) et ces délais étant rédhibitoires pour les ménages accompagnés, le porteur souhaitait parvenir à une simplification administrative des dossiers de demande d'aide, ce qui n'est aujourd'hui pas encore le cas.

Au-delà des blocages, **les interrogations de financeurs quant à l'utilité de l'innovation ou à sa capacité à transformer effectivement les pratiques et comportements peuvent également être un frein au déploiement du projet**, voire à sa pérennisation dans la perspective où le modèle économique trouvé est dépendant des financements publics. En effet, l'innovation repose nécessairement sur une part d'incertitude car elle propose des modes d'actions nouveaux et fait bouger des cadres en place. Or, certains financeurs, en particulier dans le domaine public, ne sont pas prêts à accepter cette incertitude, d'autant plus si le porteur de projet n'est pas en capacité de préciser son concept et sa stratégie de développement.

C. Une communication portée vers l'adhésion des partenaires

Dans le processus de déploiement, **la communication sur le projet est un vecteur essentiel en vue de faire adhérer les partenaires (financiers, opérationnels,...) mais aussi plus largement la société aux innovations déployées.**

Ainsi, certains projets ont déployé des moyens relativement importants (en temps, ressources,...) en **communication, publications, conférences, passage médias,...** D'autres ont développé de réelles stratégies de marketing ou de lobbying.

Cette étape d'information et de communication doit permettre, d'une part, de confronter les valeurs et les concepts de l'innovation aux non-initiés et ainsi recueillir leurs avis voire leur soutien. Comme l'exprime un des lauréats, cette nécessité est d'autant plus prégnante que les projets constituent des innovations sociales qui viennent par définition proposer une réponse ou un mode de fonctionnement nouveau et requièrent de communiquer de manière didactique auprès des acteurs à impliquer : « *Comme c'est une innovation, il faut évangéliser le terrain* » (Simon de Cyrène, fondateur).

La capacité à mettre en scène son projet pour rendre l'expérimentation concrète et légitime auprès des potentiels partenaires apparaît ainsi primordiale :

Illustration Projet Clubhouse

Le clubhouse de Paris constitue le modèle. Il est visité par de nombreux partenaires. Des « portes ouvertes » sont organisées régulièrement. C'est d'ailleurs par la visite du lieu que les partenaires s'y engagent le plus souvent : « Durant la campagne de déstigmatisation, nous avons visité le club de Paris. Nous avons été surpris de l'ambiance qui y régnait, de l'implication des membres, de la liberté qui existe sur la dimension du travail. C'était absolument ce qui manquait dans la palette de nos propositions. Notre décision a été très rapide car le lieu correspondait à un besoin. » (Messidor, Partenaire)

Illustration Projet Singa

Singa met en œuvre de nombreuses opérations de communication et s'appuie beaucoup sur les réseaux sociaux. Un couturier a créé des pièces pour l'association, deux hommes ont traversé l'Atlantique à la rame sous l'effigie SINGA,... Au démarrage du projet, une entreprise de communication a également été partenaire de Singa (l'Echappée volée, projet de l'agence BRIGHTNESS, agence de communication éditoriale composée de l'équipe organisatrice de TEDxParis). Singa vise aujourd'hui une promotion principalement via le bouche-à-oreille. Le rôle des membres de la communauté est essentiel à ce niveau.

Dans certains cas cette dimension est insuffisamment prise en compte par les lauréats ou alors ceux-ci ne parviennent pas à faire adhérer le public ciblé.

III. Les réalisations : entre croissance effective des territoires et des bénéficiaires et adaptations des innovations

A. Les principales réalisations dans le déploiement des projets : une augmentation effective des territoires d'implantation et du nombre de bénéficiaires qui ne traduit pas à elle seule le changement d'échelle

Les actions déployées et réalisations sont très spécifiques à chacun des projets en fonction de leur nature même, de l'état d'avancement, ou encore du modèle de changement d'échelle adopté. Dans le cadre de leur candidature LFSE, les lauréats ont le plus souvent formulé des projections pour le déploiement de leur projet, qui peuvent s'exprimer en termes de nouvelles implantations, de structures labellisées, etc. et qui doivent permettre d'apprécier les évolutions quantitatives.

Le déploiement territorial des projets fait ainsi état d'une **diffusion d'une plus grande ampleur sur le territoire national**. Ainsi fin 2016, plusieurs projets initialement implantés sur un seul site ou avec une

couverture géographique régionale sont désormais déployés dans un nombre plus important de territoires.

Critères	Territoires de déploiement des projets			
	Territoire visé à terme	Territoires effectifs lors de la candidature LFSE	Territoires projetés pour le changement d'échelle	Territoires effectifs fin 2016
ADN&Vous	National	Expérimentation prévue sur 5 grandes villes couvrant le territoire (Paris, Lyon, Lille, Nice, Toulouse ou Bordeaux) mais effective uniquement en Île-de-France	National en 2016	Tous les départements d'Île-de-France + Rhône, Nord, Pas-de-Calais, Vienne et Seine-Maritime
Clubhouse France	National	1 département (clubhouse de Paris)	2 nouveaux clubhouses en 2017	Paris + négociation en cours (Lyon, Lille et Bordeaux) pour retenir 2 nouveaux territoires
CoSI	National	Une vingtaine d'associations adhérentes dans différents départements	Fonction de la demande	27 associations adhérentes réparties dans 25 départements
Eco Habitat	National	Picardie	Haut-de-France en 2017 National en 2020	Picardie
Ecolo Crèche	National et Europe	44 départements	Bretagne, Aquitaine, Rhône-Alpes, Est, Europe	49 départements
Jaccède	National et international		<i>Non concerné</i>	
L'Appui (Banque postale)	National		<i>Non concerné</i>	
Les Invités au Festin	National et Europe	10 départements	15 départements. Dimension européenne reportée à 2018	12 départements
Log'ins	National	Île-de-France (1 site)	Rhône-Alpes en 2016	Île de France + 1 nouveau site en Rhône-Alpes (Saint-Vulbas)
Monalisa	National	8 départements	National	49 départements
Simon de Cyrène	National	Vanves (5 maisons partagées) et Angers (1 maison partagée)	10 villes de France en 2020	Vanves et Angers + 3 sites matures (Nantes, Dijon et Rungis), 2 émergents (Lyon et Lille) et 4 en germination (Paris, Bordeaux, Toulouse et Marseille)
Singa	National et international	Paris	7 nouveaux sites (Montpellier, Lyon, Marseille, Lille, Rennes, Strasbourg et Bordeaux) en 2017 Bretagne janvier 2016	Paris + 3 nouveaux sites à Lyon, Montpellier et Lille
Uniterres	National	Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées	Pays de la Loire en décembre 2016 Languedoc-Roussillon en 2017	Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Bretagne, Pays de la Loire
Voisin Malin	National	8 sites (4 dans l'Essonne, 1 à Paris, 1 en Seine-Saint-Denis, 1 à Lille)	20 sites dans 6 grandes aires urbaines (Paris, Lille, Lyon, Marseille, Bordeaux-Toulouse, Nancy-Metz) en 2019	8 sites + 2 nouveaux dans le Val d'Oise et en Seine-Saint-Denis + 2 en cours

Certains des innovateurs expriment par ailleurs l'ambition de s'étendre au-delà du territoire national et se trouvent à des niveaux de concrétisation plus ou moins avancés dans cette démarche. C'est le cas de Jaccède qui souhaite disséminer le concept aux pays limitrophes, de Monalisa qui envisage un transfert à l'échelle européenne et qui a enclenché des contacts pour cela ou encore d'IAF qui avait l'objectif de créer un réseau international (objectif mis en sommeil compte tenu de la nécessité préalable de consolider le réseau et l'activité hexagonale). D'autres projets sont d'ores et déjà d'envergure internationale (Clubhouse ou SINGA).

Si l'on considère à présent **l'évolution du nombre de bénéficiaires entre le moment de la candidature et fin 2016 on observe également une augmentation générale pour l'ensemble des projets.**

Critères	Bénéficiaires du déploiement des projets		
	Nombre de bénéficiaires lors de la candidature LFSE	Nombre de bénéficiaires projeté	Nombre de bénéficiaires effectifs en 2016
ADN&Vous	0	Les 550 associations partenaires	70 associations en décembre 2016
Clubhouse France	80 bénéficiaires en 2015	300 à 400 bénéficiaires en 2018	155 bénéficiaires en juillet 2016
CoSI	18 adhérents en 2012	Non défini (démarche ascendante de développement)	26 adhérents en 2016
Eco Habitat	52 familles accompagnés (dont 5 ont réalisé des travaux) en 2015	60 bénévoles formés + 150 à 200 familles accompagnées en 2017	Environ 20 chantiers réalisés en décembre 2016
Ecolo Crèche	142 crèches engagées en 2015	600 crèches engagées en 2017	179 crèches engagées en juin 2016
Jaccède	15 000 visiteurs mensuels du site et des applications (+ de 207 000 visiteurs au total) 10 000 membres de la plateforme en 2014	40 000 visiteurs mensuels du site et des applications 17 000 membres de la plateforme	22 600 visiteurs mensuels du site et des applications (500 000 visiteurs au total) 13 500 membres de la plateforme en juin 2016
L'Appui (Banque postale)	3 925 clients accompagnés en 2014	--	12 277 clients accompagnés en 2015
Les Invités au Festin	28 places de logements dans 2 maisons relais – 990 bénéficiaires directs et 300 indirects	1 540 bénéficiaires directs et 450 indirects	1 045 bénéficiaires directs et 295 indirects
Log'ins	34 personnes accompagnées sur l'année 2015	120 personnes accompagnées chaque année à partir de 2018	45 personnes accompagnées en août 2016
Monalisa	40 signataires de la charte, 15 coopérations départementales et environ 10 équipes citoyennes en 2014	Non défini (démarche ascendante de développement)	271 signataires de la charte, 33 coopérations départementales et 180 équipes citoyennes en septembre 2016
Simon de Cyrène	80 bénéficiaires	Environ 500	109 bénéficiaires
Singa	600 réfugiés accompagnés 120 familles réfugiées hébergées 30 porteurs de projets accompagnés	10 000 réfugiés 100 000 non-réfugiés	1 500 réfugiés 25 000 non-réfugiés
Uniterres	108 agriculteurs impliqués + 37 épicerie solidaires + 7 250 personnes livrées chaque semaine + 17 000 bénéficiaires en janvier 2015	Environ 170 producteurs impliqués + 80 épicerie solidaires + 24 000 bénéficiaires en décembre 2017	157 agriculteurs impliqués + 62 épicerie solidaires + 22 000 bénéficiaires en juin 2016
Voisin Malin	70 000 habitants environ (soit 23 500 entretiens avec des familles)	150 000 habitants	+ de 4000 familles rencontrées en 2016 (soit + 12 000 habitants en 2016)

Il convient néanmoins de mentionner que les **projections établies dans le cadre de la candidature LFSE connaissent des évolutions** (revues à la baisse ou à la hausse, différées dans le temps,...) tant pour le(s) territoire(s) de déploiement que les bénéficiaires. Cela est à mettre en relation avec les leviers ou blocages que rencontrent les projets (cf. ci-dessous). Ces aléas sont bien identifiés dans la littérature scientifique, qui rappelle que le changement d'échelle n'est pas un processus linéaire et que cette transition est d'autant plus périlleuse que « *l'incertitude est généralisée tant au niveau de la dépense réelle, qu'à celui de l'usage qui sera fait de l'investissement en encore à celui du retour sur investissement* » (Alter, 2000).

Si les lauréats peuvent mettre en évidence un nombre croissant de territoires d'implantation et de bénéficiaires, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ont changé d'échelle. En effet, pour rappel, le changement d'échelle ne saurait se limiter à une augmentation quantitative de l'impact social. Or, certains aspects, liés notamment au modèle économique des projets, restent encore à consolider à l'issue de l'évaluation.

B. L'adaptation nécessaires des innovations et des conditions de déploiement

Le processus de diffusion ne peut être considéré comme un processus linéaire : la propagation est en effet heurtée ou inversement connaît des accélérations en fonction des blocages ou leviers rencontrés. Ceux-ci incitent donc à une **adaptation des innovations ou des conditions de déploiement, et entraînent par conséquent une évolution des finalités/ modalités initialement envisagées**. Ainsi au travers du processus de changement d'échelle observe-t-on des modifications pouvant se situer à différents niveaux.

En premier lieu, le changement d'échelle peut amener le lauréat à **cibler un nouveau public et/ ou étoffer son offre de services. Dans ce cas de figure, il entraîne donc une évolution du projet.** C'est par exemple le cas d'Ecolo Crèche pour lequel le partenariat avec les pouvoirs publics a conduit l'association à intervenir auprès d'un nouveau public, les assistantes maternelles : la CNAF et la DGCS ont fait valoir que le recours à ces professionnelles constituait le deuxième mode de garde et qu'à ce titre, il serait nécessaire de les impliquer dans la démarche. De la même façon, Log'ins cherche maintenant à développer une nouvelle offre, la « gestion déléguée de service ». Concernant ADN&Vous, à la base, le projet visait à monter un programme de formation à la logistique. Finalement 10 actions ont été testées à la fois pour faire connaître/comprendre le projet ADN&Vous mais aussi pour diversifier les modes de formation (tutoriels d'aide à la commande, guide de bonnes pratiques, webinaire) et amener les associations à venir chercher les produits (développement d'une application pour accéder au service de base d'ADN, incitation via un processus de mutualisation des commandes).

Ces évolutions permanentes peuvent finir par compliquer la lisibilité du projet. Les lauréats doivent y prêter attention car cela présente un risque du côté des bénéficiaires ciblés et des financeurs.

Le changement d'échelle induit également **des transformations au niveau du processus de mise en œuvre : de nouvelles étapes s'intercalent et des décisions sont prises lors de la confrontation avec la réalité.** L'exemple de Jaccède est ici éclairant : l'association avait mal identifié les étapes préalables pour mettre en place sa stratégie de développement : l'API était technologiquement insatisfaisante car obsolète et la base de données encore trop peu importante pour intéresser les plateformes. Cela a amené l'association à se positionner comme une structure de développement informatique au détriment de son travail initial de fédération d'une communauté de Jaccédeurs. De même, dans le cas de Singa, l'association envisageait d'ouvrir des bureaux dans chaque ville d'essaimage dotés chacun d'au moins un salarié. Désormais, ce fonctionnement sous forme d'antennes est abandonné au profit d'une plateforme nationale numérique d'une part et du soutien aux initiatives citoyennes locales d'autre part. L'association veut ainsi « éviter d'avoir des salariés partout et que SINGA ne fonctionne qu'avec des salariés ». Les modalités de mise en œuvre de l'innovation ont donc été revues pour prendre en compte les ressources disponibles et adopter un modèle économique plus réaliste. Ces évolutions ont pour conséquence des réalisations différées dans le temps, des renoncements, des modifications des contours de l'innovation (la finalité reste la même mais le procédé pour y parvenir change).

Enfin, certains projets **révisent leur stratégie d'essaimage pour prendre davantage le temps de consolider le projet.**

Réponse aux questions évaluatives 1b, 2b, 3 -

Rappel des questions évaluatives :

Les stratégies d'innovation et de changement d'échelle des projets lauréats se sont-elles appuyées sur un système d'acteurs légitime et pertinent ?

La mise en œuvre de l'innovation et du changement d'échelle a-t-elle produit des résultats ?

Concernant les systèmes d'acteurs

La dimension collective est une caractéristique intrinsèque des innovations sociales. La littérature scientifique souligne depuis plus de 40 ans la diversité des acteurs et des organisations présents aux différentes phases de l'innovation sociale. Elle aborde en particulier les interactions nécessaires pour passer de l'invention à l'innovation puis pour diffuser cette dernière (Alter, 2000 ; Richez-Battesti, 2015). Il s'agit pour l'innovateur de construire sa légitimité et de prouver l'intérêt de son innovation pour amener d'autres acteurs à l'adopter. Finalement, l'idée majeure que sous-tend cette action collective est celle de l'appropriation de l'innovation (Alter, 2000).

Les lauréats ont, dans l'ensemble, réussi à s'appuyer sur des systèmes d'acteurs qui permettent d'expérimenter leur projet et d'en soutenir le développement. La considération et la mobilisation effective des parties prenantes sont cependant plus ou moins élargies en fonction de l'objet de l'innovation mais aussi du profil de l'innovateur, de ses compétences propres ou de celles dont il a su s'entourer pour ancrer son projet dans un territoire. La moitié des lauréats a cherché à mobiliser une grande diversité d'acteurs institutionnels, associatifs, du secteur marchand. Seuls deux projets fonctionnent plutôt en autarcie.

Pour autant, plusieurs innovateurs sont confrontés à une difficulté concernant le positionnement des acteurs publics (difficulté à faire évoluer un cadre législatif, difficulté à faire reconnaître la plus-value du projet de façon unanime), qui peut constituer un risque d'importance variable pour l'avenir de l'innovation.

Au sujet des liens entre structure mère et sites essaimés, 6 projets ont opté pour une stratégie « top down » et 5 pour une stratégie « bottom up ». En fonction de ces choix, les acteurs locaux auprès desquels se déploient les innovations disposent d'une plus ou moins grande autonomie pour adapter l'innovation à leurs besoins, attentes et contexte. Pour les autres projets, il n'y a pas de stratégie d'essaimage sur de nouveaux territoires (développement par massification) et l'adaptation aux contextes locaux est de fait moins nécessaire. La dépendance vis-à-vis des parties prenantes s'avère particulièrement importante pour les projets les plus nombreux qui choisissent un déploiement par duplication ou par fertilisation.

Deux effets du changement d'échelle sur le système d'acteurs sont in fine constatés dans les étapes de développement :

- La nécessité pour les lauréats adoptant une stratégie d'essaimage par duplication dans un contexte territorialisé de mobiliser systématiquement un système d'acteurs similaire mais dans un contexte spécifique (en termes d'individus, d'habitudes de travail partenarial, de jeux d'acteurs,...).*
- L'évolution du positionnement du lauréat vis-à-vis des parties prenantes, lorsque le projet croît et aboutit à un nombre de sites significatifs.*

Concernant les modèles économiques retenus

Au sujet des modèles économiques, il s'agit d'un enjeu important pour la plupart des projets y compris à la fin de la convention passée avec la démarche LFSE. Certains lauréats (3) ont envisagé dès le départ un modèle qui leur permet d'autofinancer en totalité leur action, tandis que d'autres (5) apparaissent particulièrement dépendants de subventions publiques et/ou privées. A l'issue de l'évaluation, sept projets n'ont encore pas trouvé de modèles stables de fonctionnement ou de pérennisation de leur activité.

Comme évoqué ci-dessus, tous les projets ne sont pas parvenus à lever les freins institutionnels qui peuvent représenter un blocage pour leur développement et leur pérennisation.

Concernant les réalisations et résultats produits

A l'exception d'un lauréat, les porteurs des projets ont adopté des statuts, une organisation et des modalités de fonctionnement qui permettent d'expérimenter l'innovation et d'envisager son développement. Des ajustements du projet ou des processus de mise en œuvre envisagés ont cependant parfois été nécessaires, ce qui apparaît logique dans une phase de construction d'un nouveau service, de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés. Le passage à l'étape du changement d'échelle s'est ainsi traduit par l'arrivée de compétences nouvelles dans les équipes initiales (chargés de communication, de développement, lobbyistes, responsable administratif et financier, directeur,...) et/ou par la formalisation de structures de coordination (réseaux). On constate ainsi une véritable structuration des projets.

Quant à la mise en œuvre du changement d'échelle, elle s'est effectivement traduite par un nombre accru de territoires de mise en œuvre et de bénéficiaires.

CONCLUSION : UNE CONTRIBUTION DIRECTE ET INDIRECTE DE LFSE AUX RESULTATS DU CHANGEMENT D'ECHELLE

I. Les principaux enseignements de l'évaluation des projets lauréats de l'initiative LFSE du lot « lutte contre l'exclusion / santé »

A l'issue de l'évaluation, en synthèse, les constats suivants peuvent être formulés :

- Les projets du lot n°1 ne présentent pas de caractéristiques spécifiques par rapport aux typologies d'innovation établies dans la littérature scientifique. Les marqueurs d'innovation correspondent à l'objet visé (répondre à un besoin social mal couvert), à la diversité des moyens mobilisés (produits, services, usages, procédés), à la mobilisation d'un collectif d'acteurs inhabituel par rapport aux pratiques, à la volonté d'améliorer l'existant voire de transformer les normes sociales pour élargir / reconfigurer des réponses à un nouveau public, pour couvrir plus largement un besoin insuffisamment comblé, pour apporter de nouvelles réponses à un public marginal ou peu considéré.
- En termes de changement d'échelle, ils s'appuient sur des stratégies nécessitant un ancrage territorial important, ce qui implique un leadership fort de la part du fondateur et de la structure mère et reconnu par les acteurs locaux, qui détiennent un pouvoir non négligeable de soutien ou de blocage pour le développement du projet. Dans ce contexte, le soutien des acteurs et politiques publics est très souvent recherché par les lauréats, comme un moyen de crédibiliser leur innovation et de faciliter les partenariats.
- La difficulté principale des porteurs de projet réside dans l'élaboration d'un modèle économique durable. Si tous les lauréats cherchent à diversifier les financements, ils sont encore nombreux à dépendre de subventions publiques ou privées.

II. Des attentes des lauréats vis-à-vis de LFSE qui s'étendent au-delà du seul appui financier

Les attentes des lauréats vis-à-vis de l'initiative LFSE portaient en premier lieu sur **un appui financier pour le déploiement des projets**. Pour la plupart des projets, les subventions LFSE viennent financer l'activité globale de la structure ; seuls Uniterres et ADN&Vous sont deux projets clairement distincts de l'activité centrale de l'association qui les porte.

Quatre projets issus de la première session se trouvent dans la situation particulière d'avoir été lauréats sans déposer de candidature : c'est le cas de L'Appui, Jaccede, ADN&Vous et CoSI. Parmi eux, la Banque Postale n'a pas sollicité de subventions et CoSI a fait une demande de subventions en 2016, soit 2 ans après avoir été sélectionné. Le projet Réseau Eco Habitat, quant à lui, a initialement candidaté à LFSE en vue d'obtenir un appui relevant de l'Axe 2 « Accompagnement renforcé » et entre finalement dans le cadre du financement de l'essaimage.

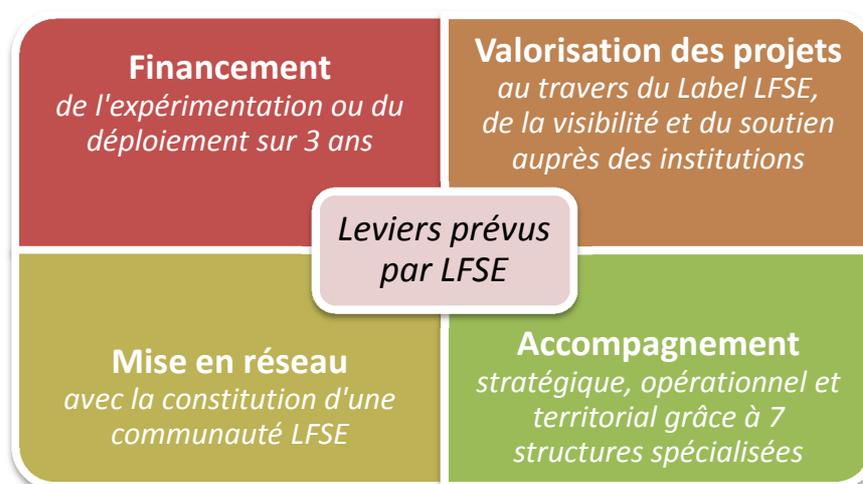
Au-delà de la contribution financière, les porteurs de projet ont pu exprimer des attentes portant sur **la facilitation de procédures ou la mise en relation avec des institutions** et acteurs clefs dans leur champ d'intervention. C'est le cas en particulier pour Log'ins faisant face à des blocages réglementaires, d'Ecolo Crèche pour qui LFSE est un moyen de se rapprocher de la CNAF, de Réseau Eco Habitat concernant les délais d'instruction des dossiers de financement, de Simon de Cyrène qui cherche par ce biais à faire évoluer la réglementation sur le handicap psychique, ou encore du réseau CoSI qui attend une aide pour faire avancer les réflexions sur la levée des freins juridiques à la cohabitation intergénérationnelle et la mise en relations avec des ministères, etc. Ces besoins peuvent avoir été identifiés dès le début de l'innovation et avoir motivé la candidature à LFSE, ou avoir été

repérés au cours du déploiement. Dans les deux cas, les lauréats ont pour stratégie de s'appuyer sur le soutien de LFSE en vue d'activer des leviers qui faciliteront la mise en œuvre des expérimentations et leur essaimage.

Plus globalement, par l'intermédiaire du Label LFSE, les lauréats attendaient **un gain de reconnaissance et de crédibilité** qui leur profite pour valoriser leur projet auprès de potentiels partenaires et financeurs. Ainsi, le Label LFSE est souvent mis en exergue par les lauréats au travers de leur communication (plaquette, site internet,...) comme une reconnaissance de la dimension innovante des projets, pouvant inciter d'autres acteurs à s'engager.

III. Des apports divers de LFSE, reconnus par les lauréats

Dans l'optique de permettre un déploiement sécurisé des projets lauréats, l'initiative LFSE a prévu quatre leviers dont peuvent bénéficier les projets primés :



A. Un apport financier structurant pour le développement des projets mais qui demande à être sécurisé

L'analyse des budgets prévisionnels montrent que les lauréats ont des besoins de financement sur des classes de dépenses très disparates. Ces dernières peuvent être en lien avec le projet de développement ou relatives au fonctionnement courant des structures porteuses :

- La masse salariale est quasiment systématiquement ciblée (13 projets / 14³⁵), mais le fléchage des crédits LFSE peut être plus ou moins étendu : financement de l'ensemble de l'équipe ou des futures embauches dans le cadre du développement, financement de la totalité de la masse salariale ou d'une quote-part seulement.
- Viennent ensuite, par ordre décroissant :
 - Les dépenses de communication / publicité (7 projets / 14), les frais de déplacement (7 projets / 14) ;
 - La demande de prise en compte de frais de fonctionnement – location, fluides, assurance, fournitures (7 projets / 14),

³⁵ Pour rappel, La Banque Postale n'a pas fait de demande de financement pour le développement de son projet L'Appui.

- Le financement d'actions contribuant directement à la mise en œuvre du projet – conception / reprographie de supports, organisation d'évènements ou de rencontres, actions de sensibilisation,... (5 projets / 14)
- L'achat de prestation d'études - évaluations (4 projets / 14)
- Des prestations d'accompagnements (2 projets sur 14) en lien avec l'objet spécifique de l'innovation (prestations informatiques, consultant formation,...) ou de formation (2 projets sur 14);

Ces différents points **font apparaître les besoins de financement des projets.**

Concernant les ressources, un autre point est essentiel à éclairer : celui de l'**augmentation importante du budget de la structure porteuse suite à l'obtention de la subvention LFSE.** Pour illustration, le budget a pu être multiplié par 8, voire davantage, pour certains projets. Ce constat est également à mettre en lien avec l'observation de plusieurs lauréats selon laquelle « l'argent appelle l'argent ». Globalement, certains acteurs ont pu se retrouver rapidement avec une manne financière très importante. Ainsi, cette augmentation brutale peut représenter un risque pour de petites organisations et/ou des organisations non préparées et non structurées pour assurer la bonne gestion et la bonne utilisation de cet argent. Il conviendra ainsi d'analyser si et comment ce risque s'exprime pour les projets lauréats.

Dans les demandes de financement global sur 3 ans, la part du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse varie de 15 à 49% avec une moyenne située aux alentours de 30%. Les comptes rendus d'exécution au 30/06/2016 montre que le montant effectivement attribué représente une part inférieure à la part prévisionnelle dans 3 cas, équivalentes dans 3 cas et nettement supérieure dans 3 cas. (L'information n'est pas disponible pour trois projets et pour rappel, la Banque postale n'a pas fait de demande de subvention).

B. Un dispositif d'accompagnement valorisé par les porteurs de projets mais qui a mis du temps à se structurer

Une partie des lauréats a pu ou va bénéficier d'un **accompagnement stratégique, opérationnel et/ ou territorial dans la phase de développement** grâce au réseau de partenaires spécialisés³⁶. Tous les projets primés (lauréats et finalistes) ont la possibilité de bénéficier de deux accompagnements. Parmi les 14 lauréats du lot n°1, 10 ont bénéficié d'une prestation de conseil par un ou deux partenaires de l'initiative « La France s'engage ». On dénombre :

- 6 accompagnements par l'ADASI (Réseau CoSI, Jaccède, La Banque Postale, IAF, Uniterres et Réseau Eco Habitat) ;
- 3 accompagnements par Passerelles & Compétences (Jaccède, Ecolo Crèche et Réseau CoSI) ;
- 2 accompagnements par Marseille Solutions (VoisinMalin et ADN&Vous) ;
- 2 accompagnements par Ronalphia (ADN&Vous et SINGA).
- 1 accompagnement par Pro Bono Lab (Ecolo Crèche)

A noter également que plusieurs lauréats étaient déjà suivis par ailleurs par des acteurs de l'accompagnement, dans ou hors du champ des partenaires LFSE (ex : Clubhouse avec l'ADASI,

³⁶ ADASI pour l'accompagnement stratégique, Passerelles & Compétences et Pro Bono Lab pour l'accompagnement opérationnel, Marseille Solutions (Marseille-Provence), Antropia (Ile-de-France), Atis (Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes) et Antropia (Ile-de-France) pour l'accompagnement territorial.

VoisinMalin avec le cabinet Odyssem, Jaccède en tant que lauréat du Google Impact Challenge dans la définition de sa stratégie digitale, etc.).

Un acteur fréquemment identifié est le réseau Ashoka qui accompagne plusieurs projets investigués pour une durée indéterminée et propose également un appui dans différents domaines, y compris pour la structuration et le déploiement des projets. A ce titre, **l'accompagnement stratégique proposé dans le cadre de LFSE représente une partie de l'offre parmi d'autres.**

Critères	Les accompagnements dont ont bénéficié les lauréats		
	Etude de besoins	Accompagnements LFSE	Autres accompagnements
ADN&Vous	Cabinet Atkearny Comité scientifique	Marseille Solutions Ronalpha	
Clubhouse France			CO ADASI (appui stratégique)
CoSI		Passerelles et Compétences (comptabilité) ADASI (appui stratégique)	
Eco Habitat		ADASI (appui stratégique depuis sept 2016)	Ashoka
Ecolo Crèche		Passerelles et Compétences Pro Bono Lab	Ashoka Bureau de presse
Jaccède		ADASI (appui stratégique) Passerelles et Compétences (gouvernance)	Google Impact Challenge (stratégie digitale) Agence de communication
L'Appui (Banque postale)		ADASI (en cours)	
Les Invités au Festin		ADASI	Ashoka ACOKIMA (ingénierie territoriale)
Log'ins			ARES Lab (développement, modélisation JVS)
Monalisa			
Simon de Cyrène			
Singa	SINGA Lab	Ronalpha	Ashoka Mouves
Uniterres		ADASI	
Voisin Malin		Marseille Solutions	Ashoka Mouves Odyssem (stratégie de développement)

L'identification des acteurs de l'accompagnement intervenant auprès des lauréats souligne le **nombre parfois important de structures mobilisées autour d'un seul et même projet**, qu'il s'agisse d'équipes d'évaluateurs / chercheurs ou d'accompagnateurs aussi diversifiés que des conseillers en stratégie, en communication, en RH, en comptabilité. Ces interventions sont souvent **en lien avec la préoccupation des lauréats de pérenniser leur projet, voire de le développer.**

Illustration « SINGA »

Ashoka a formé les équipes de SINGA sur les possibilités d'essaimage, la gestion des ressources humaines et le social reporting standard, visant à mesurer l'impact social de son action.

Illustration « VoisinMalin »

VoisinMalin est accompagné par le cabinet Odyssem sur sa stratégie de développement. Le cabinet Odyssem a modélisé ce processus (stratégie, rythmes et objectifs de développement,...) et notamment identifié ce qui fait l'ADN du projet, les critères des sites où envisager les essaimages.

Parmi les lauréats, **les besoins en termes d'accompagnement sont plus ou moins différenciés en fonction de leur maturité ou des modalités de déploiement envisagées.** Pour des projets comme CoSI, l'accompagnement ADASI a précédé la demande de subvention et a été un moyen de formaliser une demande réaliste et cohérente avec les besoins de la structure. A l'inverse, les porteurs du projet

Simon de Cyrène, déjà imprégnés d'une culture entrepreneuriale, trouveraient bénéfique d'avoir un retour extérieur sur leur projet mais ne jugent pas utile de bénéficier d'un accompagnement stratégique à ce stade.

Pour au moins deux projets, l'accompagnement ainsi proposé est arrivé juste à temps pour éviter à l'organisation concernée de se retrouver dans une situation critique. On peut simplement regretter que la procédure d'accompagnement ait mis du temps à être structurée. Les premiers accompagnements ont ainsi démarré au second semestre 2016.

Lorsqu'ils bénéficient d'un accompagnement, les porteurs de projet valorisent positivement cet apport de l'initiative LFSE et ses effets sur le projet.

C. Un gain de crédibilité et un effet notable de LFSE sur la constitution de nouveaux partenariats

Un des effets de LFSE porte sur l'accroissement des sollicitations et des partenariats imputables à l'initiative. Le gain de crédibilité acquis grâce au Label LFSE a effectivement eu **un effet rebond significatif sur les partenariats et la reconnaissance par d'autres acteurs**, souvent au-delà même des attentes des lauréats. Pour plusieurs projets, la « labellisation LFSE » a constitué un moyen d'ouvrir leur réseau : être lauréat de cet appel à projets est reconnu par les partenaires comme une distinction significative, qui permet effectivement d'asseoir la crédibilité des projets. **L'attente prioritaire des lauréats a donc été satisfaite.**

Illustration Projet Jaccede

Le président de l'association insiste très fortement sur l'impact qu'a eu la reconnaissance LFSE en termes d'image et de notoriété. Selon lui, cela a favorisé l'obtention du Google impact challenge. Depuis, l'association a également obtenu un soutien financier du Comité national coordination handicap pour renforcer son projet de changement d'échelle.

Illustration Projet Réseau Eco Habitat

Selon le lauréat, « LFSE aide à être crédible et représente un label qui montre qu'on est admis par la puissance publique ; il faut passer de l'intuition à la conviction, une conviction reconnue et crédible ».

Ces nouveaux partenariats, financiers, institutionnels ou opérationnels, impactent directement ou indirectement les résultats de l'essaimage grâce à la mobilisation de davantage de fonds ou au conventionnement avec des acteurs légitimes.

Les attentes exprimées par rapport à la **facilitation de procédures ou la mise en relation avec des institutions ont également souvent trouvé une réponse** et donné lieu à un soutien direct pour les lauréats de l'initiative : le projet Réseau Eco Habitat a reçu une lettre de Ségolène Royal pour les mettre en contact avec l'ADEME et le Ministère du Logement ; Log'ins a bénéficié d'un appui direct du cabinet du Ministre du Travail pour l'agrément en Rhône-Alpes, etc. S'ils ne solutionnent pas toujours les blocages, réglementaires notamment, ces appuis constituent au moins un moyen de mettre en contact les lauréats avec des institutions au plus haut niveau, auxquelles ils n'auraient pas eu accès dans un autre contexte.

En revanche, malgré l'organisation de rencontres³⁷, **la constitution d'une communauté des lauréats « La France s'engage » reste peu tangible** pour les porteurs de projet. Les lauréats de la première session estiment qu'il y a eu une réelle dynamique d'échanges au démarrage mais qui s'est depuis essoufflée. Les liens entre les lauréats se tissent aussi souvent en dehors du réseau LFSE, au travers de relations interpersonnelles, ou de l'Ashoka network qui anime un réseau de « pairs » notamment.

Réponse à la question évaluative 4 -

Rappel de la question évaluative :

L'initiative « La France s'engage » a-t-elle été une plus-value pour les projets et les innovateurs lauréats ?

L'initiative « La France s'engage » a apporté un soutien non négligeable aux lauréats et ce à différents niveaux :

Concernant les aspects financiers :

L'initiative « La France s'engage » a, compte tenu de sa finalité, joué un rôle d'impulsion important sur le changement d'échelle. Elle a parfois été un des facteurs déclencheur.

Le soutien financier apporté par LFSE a ainsi permis aux projets de croître en recrutant des profils nécessaires au développement des projets.

Il a également représenté un effet de levier pour pouvoir mobiliser d'autres financeurs que ce soit au niveau national ou local. Aussi, certains budgets ont-ils été décuplés.

Cela a pu déstabiliser certains lauréats qui n'avaient pas toujours suffisamment structuré et anticipé l'utilisation de ces crédits.

Une intervention plus progressive aurait été préférable de notre point de vue. Cette brutalité va se répéter à la fin de la convention LFSE. Pour certains projets, une part importante du budget va disparaître et tous n'ont pas trouvé des modalités financières de remplacement.

Concernant la stratégie de changement d'échelle :

La revue de littérature souligne les enjeux que recouvre l'accompagnement des innovateurs et des acteurs de la diffusion en termes de pérennisation, de consolidation et de développement des innovations.

Or, la réflexion relative à la stratégie de changement d'échelle n'a pas toujours été suffisamment accompagnée, notamment pour les projets qui n'étaient pas encore suffisamment étayés et structurés.

En effet, l'essaimage est une forme du changement d'échelle, qui ne convient pas à toutes les innovations sociales. Il doit tenir compte non seulement de leur degré de maturité mais aussi de leur potentiel de développement.

³⁷ La 3^{ème} édition des rencontres de la communauté des lauréats « La France s'engage » organisée en novembre 2016 a réuni une soixantaine d'innovateurs d'après la communication de la DJEPVA.

Dans ces conditions, l'accompagnement associé à l'obtention d'une subvention LFSE a constitué une dimension importante de l'aide apportée. Il a permis de corriger certaines trajectoires risquées adoptées par des lauréats.

Néanmoins, les prestations d'accompagnement sont arrivées tardivement et n'ont pas été suffisamment diversifiées selon que le projet était en émergence (programme 1) ou selon la capacité des lauréats à mettre en œuvre ou s'entourer de compétences managériales et entrepreneuriales.

Sur cet aspect, l'initiative LFSE apparaît trop uniforme. L'analyse des besoins et des potentiels de développement a été insuffisante bien que de nettes améliorations soient constatées en fin de projet.

Concernant la création de partenariats et d'une communauté LFSE

L'obtention du label a facilité les rapprochements des lauréats avec les acteurs institutionnels et financeurs.

En revanche, on ne peut pas aujourd'hui parler de communauté des lauréats « La France s'engage », bien que des coopérations entre lauréats aient pu émerger.

BIBLIOGRAPHIE

I. Sources d'information et documents consultés

La consultation des documents relatifs à l'innovation sociale, en particulier dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et de la santé s'est basée essentiellement sur une **recherche Internet sur Google Scholar, la BDSP³⁸, Cairn³⁹ ainsi que les sites de l'IRDES⁴⁰ et de l'INPES⁴¹.**

Les **mots-clés** suivants ont été utilisés pour trouver la documentation adaptée à l'objet de la revue de littérature.

- innovation sociale
- Innovation sociale et diffusion
- Innovation sociale et changement d'échelle
- innovation sociale et conditions de vie
- innovation sociale et développement social
- innovation et santé
- innovation et médico-social
- exclusion et innovation
- santé mentale et innovation
- hébergement et innovation

En outre, le site de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques - AVISE a été consulté pour recueillir les guides et documents pratiques réalisés par ce centre de ressources centré sur l'Economie Sociale et Solidaire. Un rapport publié récemment par le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique - SGMAP et le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires - CGET a également été étudié (cf. référence ci-dessous).

Au final, **27 documents académiques et 13 documents pratiques** ont ainsi été exploités. Ils sont listés ci-dessous.

Les articles ont principalement été écrits par des sociologues, mais également par des économistes. Concernant les publications plus spécifiquement relatives à la thématique du lot 1, les auteurs sont issus de disciplines plus diversifiées (sciences de gestion, santé publique, géographie, management stratégique et management public), bien que la sociologie reste majoritaire. On notera en outre la contribution de plusieurs chercheurs canadiens, notamment issus du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES.

³⁸ Banque de données en santé publique

³⁹ Banque d'articles publiés dans des revues de sciences humaines et sociales

⁴⁰ Institut de Recherche et de Documentation en Economie de la Santé

⁴¹ Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé

1. Concernant la définition de l'innovation

Documents scientifiques

- Norbert ALTER, *L'innovation ordinaire*, Editions PUF, 2000
- Julie CLOUTIER, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), novembre 2003
- Nadine RICHEZ-BATTESTI et al., « *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* », *Innovations* 2012/2 (n°38), p. 15-36. DOI 10.3917/inno.038.0015, 2012
- Louise DANDURAND, « *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative* », *Revue française d'administration publique* 3/2005 (no115) , p. 377-382

Documents pratiques :

- AVISE, *Grille de caractérisation de l'innovation sociale*, 2011
- CRESS PACA / Observatoire régional ESS, en partenariat avec AMU/LEST-CNRS (N. Richez-Battesti), « *Outil de caractérisation et de valorisation d'une activité socialement innovante : repenser les dynamiques entrepreneuriales et le développement des territoires.* », 2013
- Institut Godin, « *Les marqueurs de l'innovation sociale* », 2013

2. Concernant les systèmes d'acteurs et les territoires de l'innovation

Documents scientifiques

- Yves BONNY et Frédérique GUILIANI, « *Configurations et trajectoires de l'innovation institutionnelle. Une introduction* », *Socio-logos [En ligne]*, 7 | 2012,
- Larbi HAKMI et Hassan ZAOUAL, « *La dimension territoriale de l'innovation* », in « *Développement durable des territoires. Économie sociale, environnement et innovations* », Marché et organisations. Cahiers d'Économie et de Gestion de la Côte d'Opale, n°7, 2008

Documents pratiques :

- AVISE, *Enquête/panorama, « Les actions de soutien à l'innovation sociale en Région »*, 2013
- AVISE, *Les repères de l'Avise, « L'innovation sociale en Europe. Politique européenne et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres »*, *Questions européennes* n°5, 2012
- AVISE, *Mode d'emploi – L'innovation sociale : reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale*, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer, 2015
- CRESS PACA, *Guide de l'innovation sociale 2015 - Comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur*, 2015

3. Concernant les modèles de changement d'échelle

Documents scientifiques

- Elisabetta BUCOLO, Laurent FRAISSE, Pierre MOISSET, *Innovation sociale, les enjeux de la diffusion pp. 1-5*, in *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, *Sociologies pratiques* n°31/2015, Ed. Sciences Po Les Presses, octobre 2015

- Nadine RICHEZ-BATTESTI, *Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés*, p. 21-31, in *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, Sociologies pratiques n°31/2015, Ed. Sciences Po Les Presses, octobre 2015

Documents pratiques :

- SGMAP / CGET, *Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle*, Synthèse + Rapport, Décembre 2015
- AVISE, *Note d'analyse, « Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales »*, 2014

4. Concernant l'innovation dans le domaine de la santé et de la lutte contre l'exclusion

Documents scientifiques

- Marie J. BOUCHARD et Marcellin HUDON, « *Le logement coopératif et associatif comme innovation sociale émanant de la société civile* », Revue Interventions économiques, 32 | 2005
- Michèle BOULEGUE, « *Demain, quelles politiques sociale ?* », Vie sociale 2011/4 (n°4), p. 221-242, 2011
- Guy BOURGEAULT, *L'intervention sociale comme entreprise de normalisation et de moralisation : peut-il en être autrement ? À quelles conditions ?*, Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, n° 2, 2003, p. 92-105, 2003
- Pierre-Henri BRECHAT et al., *La planification de la santé : déterminants de santé, précarité, inégalités de santé et innovations, Innover contre les inégalités de santé*, Presses de l'EHESP « Hors collection », p. 281-334, 2012
- Axelle BRODIEZ-DOLINO, *Le concept de vulnérabilité*, La Vie des idées, 2016
- Mathilde CHAMBRE LEFEBVRE, *L'innovation sociale dans le champ de la dépendance - L'exemple de la plateforme de Donzère (Drôme)*, Thèse/mémoire, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique. (E.H.E.S.P.), 2012
- Michel CHAUVIERE, *Secteur social et médico-social et formes successives du partenariat public privé en France*, CERSA –université Paris 2, 2005
- Yuna CHIFFOLEAU, « *Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture* », Économie rurale, 332 | novembre-décembre 2012
- Pierre-Yves CUSSET et al., *Les politiques sociales au défi de l'innovation – document de cadrage sur les politiques sociales en France*, Futuribles, 2008
- Faridah DJELLAL et al., « *La dynamique de l'innovation et du changement dans les services de soins aux personnes âgées* », Revue française des affaires sociales 2004/3 (n° 3), p. 137-169, 2004
- Gilles FRIGOLI, « *Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée. Le cas de la lutte contre l'exclusion* », Revue française des affaires sociales, 2004/4 (n°4), p. 85 – 103.
- Véronique GHADI, Michka NAIDITCH, « *Comment construire la légitimité de la participation des usagers à des problématiques de santé ?* », Santé Publique 2006/2 (Vol. 18), p. 171-186

- Corinne GRENIER, Sandra GUITTON-PHILIPPE, « *Politiques publiques et innovation : proposition d'un modèle d'agir de l'innovation dans le champ sanitaire et social* », Management & Avenir 2010/5 (n° 35), p. 194-209, 2010
- Juan-Luis KLEIN et al., *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*, CRISES, 2010
- Anne LABIT et Karine CHALAND, « *L'habitat groupé autogéré en France et en Allemagne : perspectives d'avenir dans le contexte du vieillissement démographique* », Espace populations sociétés, 2010/1, 2010
- Aldo LEVY et Madina RIVAL, « *Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique* », Politiques et management public, Vol 27/3 | 2010
- Francesca PETRELLA, Nadine RICHEZ-BATTESTI, « *Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ?* », Management & Avenir 2010/5 (n° 35), p. 273-292, 2010
- Vitale TOMMASO, *How Do You Build a Shared Interest? A Case of Social Innovation between Strategy and Organizational Learning*, Sciences Po, 2005
- Alexander KESSELRING, Suzanne SMITH, Susanne DOBNER, Maria SCHRAMMEL, *Innovation sociale en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé - Recueil d'études de cas*, Fondation Roi Baudouin, Août 2014

Rapports institutionnels :

- Aline ARCHIMBAUD. *L'accès aux soins des plus démunis. 40 propositions pour un choc de solidarité*. La Documentation française, 2013
- Jean-François CHADELAT, *Les refus de soins aux bénéficiaires de la CMU. RAPPORT POUR MONSIEUR LE MINISTRE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES*, 30 novembre 2006
- Michel LEGROS, Denise BAUER, Nathalie GOYAUX, *Groupe de travail "Santé et accès aux soins". Pour un accès plus égal et facilité à la santé et aux soins*. Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, 2012-11
- Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et de la Ville. Haut Comité de la Santé Publique. *La progression de la précarité en France et ses effets sur la santé*. Rennes, 1998

ANNEXES

ANALYSES COMPLEMENTAIRES

I. LES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE LAURÉATS DE LA FRANCE S'ENGAGE

A. Des innovations pour améliorer l'existant

Les innovations soutenues par LFSE sont plutôt de nature incrémentale et visent majoritairement l'amélioration de l'existant, c'est-à-dire à répondre à des besoins mal satisfaits. Leur objectif est avant tout de favoriser un mieux-être, une meilleure prise en charge, de faire évoluer des modes d'intervention, etc. Les innovations peuvent ainsi être analysées au regard de leur apport à l'existant et former une typologie. Se dégagent ainsi :

- **Les innovations permettant de massifier une réponse proposée par la structure porteuse de l'innovation.** C'est le cas d'ADN&Vous et de L'Appui. Concernant ADN&Vous, l'innovation consiste à réunir les conditions d'une massification de la pratique du don en nature de produits non alimentaires, en allant au-delà du don ponctuel. A cette fin, l'association prend une place d'intermédiaire entre les donateurs et les associations qui vont distribuer les produits aux plus démunis et met en place un système de distribution professionnel reposant sur une plateforme en ligne et sur une organisation logistique irréprochable. Dans le cas de L'Appui, les services de conseils et d'accompagnement budgétaires existent aussi déjà. Ils sont dispensés par des travailleurs sociaux tels que les Conseillers en économie sociale et familiale (CESF), par des associations familiales telles que les Unions Départementales des Associations Familiales (UDAF),... La réponse apportée par L'Appui permet de massifier le recours à l'analyse et à l'accompagnement budgétaire pour ses clients en offrant une solution reposant sur une plateforme téléphonique nationale. Dans les deux cas, la massification repose sur la mobilisation des technologies de l'information et de la communication.
- **Les innovations qui renforcent une intervention existante.** Eco Habitat, Monalisa et Voisin Malin se situent dans ce cas de figure. Eco Habitat a un rôle de coordination pour favoriser le recours à l'existant en matière de rénovation énergétique des logements. Monalisa propose le développement et la pérennisation d'équipes citoyennes, souvent préexistantes, ainsi que leur mise en réseau. Il s'agit de coordonner, de massifier, de valoriser et de promouvoir ce mode d'intervention. VoisinMalin, enfin, reprend des principes d'action proches des interventions d'une partie des Adultes Relais intervenant dans les quartiers de la politique de la ville. Son action est à même de renforcer ce type d'interventions.
- **Les innovations qui proposent une réponse existante à un nouveau public.** Ecolo Crèche, Simon de Cyrène et l'IAF se situent dans cette catégorie. Ainsi, les Maisons partagées de Simon de Cyrène sont des Maisons relais pour personnes cérébro-lésées. Le projet Ecolo Crèche vise à inscrire une démarche de développement durable au sein des établissements d'accueil du jeune enfant habituellement peu ciblés par ce domaine d'action. L'IAF propose une évolution de la prise en charge psychiatrique sur le modèle des Maison relais mais pas exclusivement pour les personnes en grande exclusion. Ces trois projets, constatant les limites de l'existant, visent une transformation sociétale. Deux d'entre eux entendent transformer la relation

aidant / aidé, l'autre généraliser la sensibilisation au développement durable dès le plus jeune âge.

- **Les innovations qui rassemblent des réponses existantes pour offrir une nouvelle solution.** Log'ins et Clubhouse entrent dans cette catégorie. Log'ins propose le modèle innovant de l'entreprise adaptée tremplin, qui se situe à mi-chemin entre l'entreprise adaptée et l'entreprise d'insertion. Clubhouse propose une approche globale des besoins des malades avec une solution au croisement d'un GEM et d'un ESAT. Ces deux projets ne sont pas dans un positionnement critique vis-à-vis de l'existant mais ont émergé avec l'idée qu'un réassemblage des dispositifs et actions habituellement à l'œuvre permettrait une intervention plus bénéfique aux publics visés. Si elle n'est pas radicale, une transformation des cadres sociaux est tout de même recherchée dans le cadre de ces projets : le décroisement des interventions médicales et sociales ainsi que l'évolution de la relation aidant / aidé dans le cas de Clubhouse ; évolution des parcours professionnels et accès à l'emploi en milieu ordinaire des personnes handicapées dans le cas de Log'ins.
- **Les innovations qui inventent une réponse nouvelle.** Jaccede, SINGA, Uniterres et COSI proposent ainsi une innovation totalement singulière. L'action de Jaccede couvre un besoin largement négligé en utilisant des méthodes nouvelles. En un sens l'action est très complémentaire de celle des pouvoirs publics, qui concentrent leurs interventions sur la mise en accessibilité de tous les établissements recevant du public. Cependant, en se centrant sur la diffusion d'une information détaillée sur l'accessibilité, auparavant inexistante, et construite par les utilisateurs eux-mêmes, rassemblés grâce au web, l'action de Jaccede est une initiative tout à fait singulière. SINGA propose également une nouvelle manière de concevoir l'intégration des réfugiés en envisageant leurs contributions réciproques à la société d'accueil et l'accueil des réfugiés comme une source de richesse. Par la mise en place de circuits courts de l'aide alimentaire, Uniterres souhaite faire évoluer le modèle européen d'aide alimentaire qui repose sur la récupération des retraits agricoles et des invendus et générer un triple mécanisme d'empowerment (pour les bénéficiaires, pour les agriculteurs et pour les politiques publiques)⁴². Enfin, COSI entend résoudre, par le biais du concept novateur de cohabitation intergénérationnelle, les problématiques de deux publics en une action qui fait coïncider l'accès au logement des jeunes et la lutte contre l'isolement des personnes âgées. Hormis dans le cas de Jaccede, dont les finalités sont totalement concordantes avec les orientations actuelles des politiques publiques, les trois autres projets visent une transformation sociale plus conséquente. En effet, au niveau de l'application Jaccede, la nouveauté correspond à la création d'un nouveau produit et à la prise en compte d'une étape « oubliée » par les pouvoirs publics pour faciliter l'accessibilité aux espaces accueillant du public. Dans les trois autres cas, la nouveauté se situe dans les types d'actions mises en œuvre mais aussi dans les finalités recherchées par le projet.

Finalement, les projets se positionnent sur un continuum d'innovation, avec à une extrémité l'appui sur des cadres préexistants et à l'autre la création d'un concept totalement nouveau. Les lauréats LFSE sont plus ou moins éloignés de ces deux pôles.

A noter que la volonté de bousculer ou transformer les normes sociales est affirmée dans les dossiers de candidature de manière indépendante par rapport à l'existant. Ainsi, Voisin Malin est à notre sens une innovation qui renforce / améliore le dispositif « Adulte relais ». Il ne s'agit donc pas d'une rupture avec l'existant. Le lauréat souhaite cependant à travers cette innovation changer l'image des habitants

⁴² Empowerment des bénéficiaires qui retrouvent une maîtrise de leur alimentation et un rôle de citoyen (solidarité avec les producteurs), des agriculteurs qui participent à un processus de résilience économique et de création de lien social avec les usagers des épiceries sociales, au niveau politique par l'émergence d'une nouvelle manière de concevoir et de définir les politiques publiques d'aide alimentaire, de soutien à l'agriculture et de développement territorial.

de ces quartiers. A l'inverse, dans son dossier de candidature, SINGA n'affiche que des objectifs quantitatifs en termes de réalisation de ses actions, alors que la finalité de l'innovation est bien de faire évoluer les représentations vis-à-vis des migrants.

B. Les territoires de mise en œuvre : malgré quelques exceptions, un ancrage territorial généralement important

Les projets lauréats de La France s'Engage sont **majoritairement des projets fortement territorialisés** qui reposent sur un ancrage local fort, qui se traduit au niveau des systèmes d'acteurs locaux, de l'écosystème d'un quartier ou encore par l'existence d'un lieu physique. Le déploiement de ces projets nécessitera donc de tenir compte des contextes et spécificités locales lors des phases d'essaimage. Sont concernés : Uniterres, Clubhouse, COSI, Réseau EcoHabitat, IAF, Log'ins, Simon de Cyrène, Monalisa, Singa, VoisinMalin.

A l'inverse, quelques initiatives apparaissent **déterritorialisées** : ADN, Jaccède et L'Appui. Il s'agit d'actions qui reposent fortement sur les TIC et pour lesquelles la prise en compte des espaces géographiques est de plus faible importance.

Ecolo Crèche se situe dans une forme d'entre deux. Si l'association appuie en partie sa stratégie d'essaimage sur une approche territorialisée, l'action d'une crèche qui s'engage dans la labellisation ne nécessite toutefois pas de mobiliser un système d'acteurs local. L'action peut se déployer isolément sur le territoire, ce qui n'est pas le cas des innovations identifiées plus haut.

Cette distinction est d'importance car le déploiement des innovations et les stratégies à mettre en œuvre dépendent fortement du territoire de l'innovation, notion qui ne doit pas être entendue uniquement dans sa dimension géographique (cf. pages 16 et 17 de la note de cadrage d'avril 2016).

II. LES STRATEGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE

A. Les autres modèles de changement d'échelle mobilisés par les lauréats

Si tous les projets ont vocation à « *approfondir* » leur innovation sociale, c'est-à-dire « *faire mieux ce que l'on fait déjà* », cette finalité est particulièrement visée par les trois projets classés dans le type de stratégie de changement d'échelle par massification.

La *diversification* est une stratégie totalement indépendante de la territorialisation et qui consiste à proposer de nouvelles activités afin d'enrichir son modèle. C'est par exemple le cas de VoisinMalin qui en plus de l'implantation sur d'autres sites cherche à développer une nouvelle offre avec l'école des VoisinMalin ou le Baromètre des quartiers. De même, Uniterres développe un nouveau projet depuis un an, Uniterres équitable, afin pérenniser son innovation sur le plan économique. Enfin, Monalisa a lancé des nouvelles innovations, telles que l'expérimentation Jeunes volontaires en service civique pour améliorer son projet de pérennisation des équipes citoyennes.

La *coopération* consiste pour le porteur de projet à rechercher le rapprochement avec une autre structure. Dans ce cas, le rapprochement est dans une certaine mesure une condition du changement d'échelle. A titre d'exemples, Réseau Eco Habitat recherchait initialement un rapprochement avec l'ANAH et Jaccède avec les plateformes grand public.

En revanche dans aucun des projets à l'étude, la *fusion* - c'est-à-dire le regroupement de la structure avec une autre en vue de la constitution d'un nouvel organisme ou d'une absorption - n'est envisagée.

Critères	Stratégie de changement d'échelle					
	Approfondissement	Diversification	Diffusion		Coopération	Fusion
			Duplication géographique	Fertilisation ou mise à disposition		
ADN&Vous		*	*			
Clubhouse France	*		*			
CoSI	*			*		
Eco Habitat			*	*	*	
Ecolo Crèche				*		
Jaccède	*				*	
L'Appui (Banque postale)	*					
Les Invités au Festin				*		
Log'ins			*		*	
Monalisa	*			*	*	
Simon de Cyrène			*			
Singa		*		*		
Unitertes	*	*	*			
Voisin Malin		*	*			

B. Les liens entre profils des innovateurs et choix du processus de développement

Le profil des fondateurs n'est pas sans lien avec le choix de la stratégie de développement de l'innovation. Les innovateurs dont le projet est inscrit dans le programme 1 de l'initiative LFSE sont a priori plus prudents en matière de développement et visent prioritairement la pérennisation de leur projet via sa consolidation. A l'inverse, les lauréats qui ont positionné leur innovation au sein du programme 2 privilégient une croissance (parfois) très rapide dans le but d'être reconnus par les autorités compétentes, les financeurs mais aussi le grand public. Michel MARCHESNAY distingue deux types d'entrepreneurs dans les PME, que l'on peut reprendre ici : les « PIC » (pérennité – indépendance – croissance)⁴³ et les « CAP » (Croissance – Autonomie – Pérennisation)⁴⁴.

A l'issue de l'évaluation, on constate que les projets portés par les innovateurs disposant des plus grandes compétences entrepreneuriales (Clubhouse, Simon de Cyrène, Log'ins, Ecolo Crèche,...) sont ceux qui ont le plus avancé dans leur phase de développement. A l'inverse, une des difficultés récurrentes des innovateurs, en particulier, lorsqu'ils n'ont pas un profil d'entrepreneur, a résidé dans leur capacité à structurer rapidement le projet. Ce constat ne se vérifie cependant pas toujours : ainsi, la pérennisation du projet ADN&Vous, porté par des acteurs issus du monde de l'entreprise est questionnée en lien avec la difficulté à faire reconnaître sa pertinence par les parties prenantes internes comme externes. A l'inverse, la fondatrice d'Ecolo Crèche qui n'est pas originaire du monde des affaires a développé un leadership et une vision de son organisation en phase avec les enjeux de développement du projet.

⁴³ Dans le secteur marchand, ces entrepreneurs mettent l'accent sur la conservation et l'accumulation de leur patrimoine et la gestion de leur entreprise "en bon père de famille". Le profil "PIC" travaille la fidélisation (de ses clients, de ses fournisseurs) et privilégie l'autofinancement. Il peut être réticent à s'ouvrir aux différentes parties prenantes en lien avec sa volonté d'indépendance.

⁴⁴ Ce profil d'entrepreneur change régulièrement d'activité et n'a pas de problème à intégrer des personnes extérieures à son capital. La flexibilité va ici être la clé. Le chef d'entreprise recherche l'implication des membres de l'entreprise.

III. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L'EXPERIMENTATION ET DU CHANGEMENT D'ECHELLE

A. Une évolution du statut ou du cadre de travail au sein de la structure mère

Le changement d'échelle peut également avoir des effets sur d'autres dimensions des structures porteuses. Dans la phase de changement d'échelle, **plusieurs lauréats envisagent de changer de statut** afin de pérenniser leur modèle :

- A titre d'exemple, Jaccède s'interrogeait sur le fait de rester sous un format associatif, d'évoluer vers la création d'une entreprise sociale ou un format hybride. L'idée de la création d'entreprise a finalement été abandonnée car le service proposé n'est pas commercialisé.
- Pour ce qui est de Monalisa, l'association avait envisagé de changer de statut pour pouvoir mettre en place une gouvernance qui rassemblerait les acteurs de différents statuts que la démarche fédère (acteurs publics et privés), ce que permet difficilement le statut associatif. Cela n'a finalement pas été validé.
- Le Clubhouse de Paris et Simon de Cyrène discutent de nouvelles modalités de statut possibles avant l'essaimage de la structure sur le territoire.

Enfin, le développement des structures et la croissance des effectifs peuvent avoir des **effets sur le cadre de travail**. Certaines d'entre elles se sont installées dans des locaux plus grands pour faire face à leur développement : Ecolo Crèche a ainsi changé de locaux à Marseille et loue un espace de co-working à Paris pour renforcer sa présence, Log'ins Ile-de-France va quitter son site pour disposer d'un espace de stockage plus important, Jaccède envisage de trouver de nouveaux locaux, etc. Pour Uniterres, cela se traduit par un développement du télétravail.

B. Une intégration plus ou moins importante des parties prenantes dans l'innovation et son déploiement

Des différences sont ainsi constatées quant au degré d'ouverture des projets vis-à-vis des différentes parties prenantes. Alors que certains ont choisi de mettre en œuvre une véritable stratégie d'alliance, en mobilisant une très grande diversité d'acteurs (statuts, domaines d'intervention), d'autres abordent la question du partenariat de manière beaucoup plus restrictive, en limitant les partenaires aux bénéficiaires directs de l'action ou à quelques acteurs ressources. Enfin, un dernier cas de figure, toutefois exceptionnel, est repéré, qui consiste à travailler de manière relativement isolée, soit volontairement (Jaccède), soit par défaut (CoSI). A noter que logiquement, les lauréats en capacité de décroiser sont inscrits dans une posture d'alliance.

Critères	Système d'acteurs		
	Positionnement du lauréat vis-à-vis des parties prenantes		
	Ouverture vers l'ensemble des parties prenantes	Ouverture à quelques parties prenantes	« Autarcie »
ADN&Vous		* (entreprises, associations)	
Clubhouse France		* (entreprises, scientifiques, salariés de l'association, membre)	
CoSI			*
Eco Habitat	*		
Ecolo Crèche	*(recherche avant tout de reconnaissance et de communication)		
Jaccède			*
L'Appui (Banque postale)		* (au démarrage : club + Action Tank+ dans le fonctionnement : têtes de réseau)	
Les Invités au Festin		* (résidents, professionnels, bénévoles des lieux de vie)	
Log'ins		* (les 2 co-entrepreneurs)	
Monalisa	*		
Simon de Cyrène	* « stratégie d'alliances »		
Singa	*		
Uniterres	* (mais dans le cadre des épicerie ANDES)		
Voisin Malin	* (grande diversité d'acteurs publics et associatifs)		

C. Une contribution des usagers et des citoyens centrée sur la mise en œuvre

Les usagers et les citoyens sont le plus souvent mobilisés dans la mise en œuvre de l'innovation. En revanche, ils contribuent beaucoup moins souvent à la conception de cette dernière. Enfin, la participation aux instances est encore plus rare, mais tous les projets ne se sont pas dotés d'instances de pilotage stratégique ou opérationnel comme on le voit habituellement dans les dispositifs publics.

Critères	Système d'acteurs					
	La place des usagers / publics finaux cibles			La place des citoyens		
	Contribution à la construction de l'innovation	Contribution à la mise en œuvre de l'innovation	Participation aux instances	Contribution à la construction de l'innovation	Contribution à la mise en œuvre de l'innovation	Participation aux instances
ADN&Vous	Non (car les bénéficiaires finaux ne sont pas directement ciblés par le projet)					
Clubhouse France	**	**	*	*	**	*
CoSI		**			*	*
Eco Habitat		*				
Ecolo Crèche						
Jaccède	**	**		**	**	
L'Appui (Banque postale)		*				
Les Invités au Festin	**	**	*	**	**	**
Log'ins						
Monalisa					**	
Simon de Cyrène	**	*	*	*	*	*
Singa	*	**	*		**	
Uniterres			*			
Voisin Malin		**	*		**	

Illustration « Projet ADN&Vous »

Des bénévoles, nommés ambassadeurs, sont habituellement mobilisés dans le cadre du fonctionnement général de l'association ADN pour rencontrer les associations caritatives. Ils ont également un rôle dans le cadre d'ADN&Vous contribuant à la phase de déploiement du projet. Ils sont ainsi chargés de communiquer et d'explicitier la plateforme numérique et l'organisation du circuit de commande et de distribution des dons en nature, à l'aide d'une « mallette ADN&Vous » composée des outils physiques et numériques (affiches, protocole de commandes mutualisées, fiches de bonnes pratiques, etc.).

Illustration « Projet Jaccede »

L'implication des citoyens est l'essence même du projet : sans les Jaccedeurs, la base d'informations relatives aux conditions d'accessibilité des lieux n'est pas alimentée. Aujourd'hui Jaccede organise des événements pour que des Jaccedeurs se retrouvent et sillonnent des quartiers pour référencer les établissements. Au-delà de ces rencontres ponctuelles, l'idée est de développer un réseau social pour permettre de faire vivre la communauté des jaccedeurs.

Illustration « Simon de Cyrène » :

La fédération Simon de Cyrène construit son essaimage à travers des « groupes de compagnons » qui sont le plus souvent des regroupements informels et localisés de parents ou proches de traumatisés crâniens. Les groupes de compagnons locaux commencent par se retrouver pour des activités ou partager un repas et réfléchissent à la possibilité de créer des maisons partagées. La fédération Simon de Cyrène intervient alors avec son expérience, ses outils et son organisation pour aider le groupe à élaborer le projet de Maison partagée. Le soutien des réseaux institutionnels et financiers sont alors recherchés une fois que le groupe de compagnons est suffisamment solide.

Illustration « VoisinMalin » :

Le projet VoisinMalin est déployé sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Lorsque l'association VoisinMalin s'implante sur un quartier, le manager de site entreprend une phase de prospection avec la rencontre des acteurs locaux (élus, associations, écoles, communautés,...) qui serviront d'intermédiaires pour l'identification des Voisins Malins. Les Voisins Malins sont ensuite recrutés et formés. Ils peuvent ensuite accomplir des missions pour des « commanditaires » (collectivité, bailleur social, entreprise,...) qui mènent une activité économique ou sociale sur l'un des territoires où l'association est présente et qui souhaitent entrer en contact avec les habitants (recensement de pratiques, information,...).

D. Des innovateurs bénéficiant plutôt d'alliés pour développer leur projet

Les lauréats disposent plutôt d'alliés de différents statuts (financeurs nationaux, fondations, entreprises, acteurs associatifs, voire organisations européennes ou internationales). 8 projets ont également pu s'attacher le soutien de « personnalités » apportant crédit et médiatisation au projet.

Illustration Projet Simon de Cyrène

Philippe Pozzo di Borgo est Président d'honneur de Simon de Cyrène. Auteur du livre « Second souffle », il est un homme d'affaires français devenu tétraplégique à la suite d'un accident de parapente. Il a raconté son expérience et son retour à la vie dans un livre qui a inspiré le film « Intouchables ». Il verse 5% des bénéfices du film à l'association.

L'association reçoit aussi le soutien de Jean Vanier, fondateur de L'Arche (Les communautés de L'Arche sont des associations qui accueillent des personnes ayant un handicap mental). En 2014, L'Arche est présente sur tous les continents, dans 35 pays. La fédération internationale

de L'Arche regroupe 147 communautés. En France, on compte 32 communautés sur tout le territoire.

L'association bénéficie ensuite des compétences de professionnels reconnus dans le monde du handicap (Marc Rouzeau - ancien Directeur général de l'Association des Paralysés de France, Philippe de Lachapelle – Directeur de l'Office Chrétien des personnes Handicapées et ancien Directeur de l'Arche en France).

Elle est enfin soutenue par le mécénat d'entreprises et de fondations : Groupe Bouygues, Fondation Bettencourt Schueller, Caisse d'Épargne, Fondation Abbé Pierre, Fondation de France, CCAH, RSI ...

Pour environ 8 projets, l'absence d'acteurs concernés par le projet, à l'échelle nationale ou sur certains sites d'essaimage, est constatée. En fonction des projets, cette absence a un effet de blocage variable sur le développement.

Illustration Projet Jaccede

L'objectif de Jaccede est de rendre l'information collectée sur l'accessibilité des lieux consultable à partir de plateformes grand public type La Fourchette, Trip advisor,...Cependant, le lauréat ne parvient pas actuellement à susciter l'intérêt de ces acteurs, en raison de la masse insuffisante d'informations réunies et de l'inadaptation de l'application. Cette situation bloque le développement du projet.

Illustration Projet Monalisa

Les acteurs du champ de la santé sont peu présents dans les coopérations. Ainsi, alors même que le secteur sanitaire s'est investi dans la question de la coordination des acteurs en faveur de la préservation de l'autonomie des personnes âgées (à travers les MAIA et les PAERPA), ces démarches sont peu connectées avec les coopérations Monalisa. Pour autant, ces dernières peuvent être créées et fonctionnées en leur absence.

Enfin, dans la moitié des cas, des concurrents ou opposants au projet ont été identifiés. Il s'agit :

- Soit d'acteurs intervenant dans un secteur ou proposant une action similaire ;
- Soit d'acteurs mettant en cause la pertinence du nouveau mode d'intervention proposé par l'innovateur.

Les acteurs publics peuvent parfois être indifférents à l'innovation proposée mais, les projets balayant souvent différents champs de l'action publique, ils trouvent généralement un écho positif s'ils en ont besoin.

Pour les projets moins dépendants de l'action publique, les acteurs centraux de développement du projet ont souvent été de grandes entreprises qui ont fait confiance à l'innovateur pour s'impliquer dans la mise en œuvre du projet. C'est en particulier le cas d'ADN&Vous et de Log'ins.

REFERENTIEL D’EVALUATION

QUESTIONS EVALUATIVES PRINCIPALES DE PERTINENCE DES INNOVATIONS				
Pour élaborer un projet adapté aux problématiques des populations et/ou des territoires visés : <ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies d’innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur des éléments valides de connaissance ? - Les stratégies d’innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur un système d’acteurs légitime et pertinent ? 				
AXES D’ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Critères spécifiques (issus de la revue de littérature)	Indicateurs / Descripteurs	Sources
Caractéristiques de l’innovation sociale	Pertinence du format des projets d’innovation sociale : <ul style="list-style-type: none"> - Dimensions sur lesquelles l’innovation entend agir - Stratégies d’innovation (invention, transformation, extension, optimisation) à la base de l’innovation - Nouvelles réponses à des besoins sociaux ou nouvelle forme de réponse, de public, nouveau territoire - Type d’innovation porté par les projets (innovation de rupture, innovation incrémentale, etc.) 	Nouveautés apportées par le projet au regard de l’existant et d’autres expérimentations éventuellement menées sur le sujet.	Définition(s) de l’innovation mobilisée(s) par les lauréats Typologie des innovations au regard des différentes clés de lecture mises en évidence par la revue de littérature : objets de l’innovation, cibles, intensité, positionnement par rapport à l’existant,...	Cf. Section suivante
Genèse	Pertinence des fondements de l’innovation sociale : <ul style="list-style-type: none"> - Modalités de conception des projets Référentiel - Enjeux socio-économiques à la base des projets - Pertinence des réponses apportées 	Pertinence des fondements de l’innovation sociale: <ul style="list-style-type: none"> - Initiatives laissées aux acteurs pour identifier les besoins sociaux non ou mal couverts, les problèmes à prendre en compte - Mobilisation de travaux de recherche théorisant les besoins et problèmes 	Sources d’identification des besoins ou des problèmes (documents de planification, autres) Chercheurs et travaux mobilisés Originalité des problématiques identifiées	Cf. Section suivante

		rencontrés pour lutter contre l'exclusion et améliorer la santé - Prise en compte de problématiques sociales, médico-sociales et sanitaires peu considérées ou mal couvertes (exposées notamment dans la revue de littérature)	Appréciation de la pertinence de la problématique retenue Appréciation de l'adéquation des réponses apportées	
Profil des innovateurs	Capacité des innovateurs à élaborer un projet innovant : - Profil des innovateurs - Compétences , Expérience dans le domaine concerné - Motivation	Pas de spécificité repérée	Qualification des innovateurs Parcours professionnel et fonction(s) occupée(s) Parcours associatif Motifs exprimés expliquant la conception du projet	Cf. Section suivante
Modalités de portage	Pertinence du portage du projet : - Portage du projet, - Capacité à faciliter les expérimentations - Modèle économique et modes de financement	Articulation entre de grands réseaux associatifs reconnus et disposant de moyens d'ingénierie et des associations plus modestes	Type de structure porteuse Expériences de la structure en matière d'expérimentation, de conduite au changement, de gestion de projet Sources de financement Capacité du modèle économique à assurer la pérennité du projet	Cf. Section suivante
Système d'acteurs de l'innovation	Pertinence du système d'acteurs mobilisé et des modalités de pilotage : - Rôle des acteurs et des politiques publiques notamment dans la définition du projet - Partenaires financiers et opérationnels et rôles respectifs - Association des destinataires de l'IS au processus	Pertinence du système d'acteurs mobilisé pour mettre en œuvre l'initiative innovante : - Pertinence du territoire d'application de l'innovation - Implication, quand nécessaire, de l'ensemble des parties prenantes - Clarté des rôles et responsabilités des différents acteurs dans le projet	Echelles territoriales de mise en application des innovations et motifs du choix de ces échelles Typologie des partenaires opérationnels et financiers Formalisation, explicitation du rôle et du positionnement des différents acteurs par rapport au projet Modalités et périodes d'implication des usagers	Cf. Section suivante

	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle des chercheurs/experts de terrain - Mode de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser des acteurs n'ayant traditionnellement pas l'habitude de travailler ensemble - Implication des usagers - Capacités à utiliser les évolutions des théories d'action et modes d'intervention de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire - Capacités à contourner les contraintes générées par les pouvoirs publics 	<p>Modalités et période d'implication des chercheurs</p> <p>Types de participation mobilisés (consultation, co-production, co-décision, négociation, ...)</p> <p>Niveau de connaissance des évolutions à l'œuvre dans les politiques sociales, médico-sociales et sanitaires</p> <p>Degré d'autonomie de la structure porteuse par rapport théories et modes d'action publique</p> <p>Existence, composition et rôles des Instances de gouvernance</p>	
Modalités de communication	Canaux de communication pour faire connaître les projets et les innovateurs	Pas de spécificité repérée	<p>Outils de communication mobilisés</p> <p>Echelle de diffusion des messages</p> <p>Cibles de communication visées</p>	Cf. Section suivante

QUESTIONS EVALUATIVES PRINCIPALES DE PERTINENCE DES MODELES DE CHANGEMENT D'ECHELLE

- La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur des éléments prouvant la validité et la transférabilité de l'expérimentation ?
- La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur les acteurs légitimes et pertinents pour l'essaimage ?

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Critères spécifiques (issus de la revue de littérature)	Indicateurs / Descripteur	Sources
Conditions de transférabilité du projet	<p>Pertinence de la réflexion relative à la transférabilité de l'innovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éléments facilement répliquables - Conditions de pérennisation - Evolution éventuellement apportée au projet pilote dans la perspective de l'essaimage 	<p>Anticipation des risques encourus par le changement d'échelle et des actions correctives envisagées</p> <p>Actions engagées pour rendre intelligible l'apport du projet, à enrôler pour en soutenir la diffusion</p> <p>Niveau d'appropriation de la norme</p> <p>Progressivité de l'essaimage</p>	<p>Document identifiant les éléments transférables (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Document identifiant les risques et les actions correctives à mener (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Ajustements apportés au projet</p> <p>Recours à des acteurs de la médiation</p> <p>Appréciation des acteurs sur la pertinence de l'innovation</p> <p>Jalons posés pour mettre en œuvre progressivement le changement d'échelle</p>	Cf. Section suivante
Formalisation de la preuve de la pertinence du projet	<p>Formalisation de la preuve du concept :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une évaluation - Projet d'essaimage décidé à partir d'une première expérimentation 	<p>Solidité de la preuve de l'impact social de l'innovation</p>	<p>Existence et déroulement de l'évaluation</p> <p>Acteurs de l'évaluation</p> <p>Temporalité de l'évaluation par rapport à la décision d'essaimer</p>	Cf. Section suivante
Objectifs poursuivis par la structure porteuse	<p>Motivations des structures portant les projets de changement d'échelle</p>	<p>Clarté des motifs et de la vision du dirigeant de la structure porteuse pour conduire le changement d'échelle</p> <p>Adhésion de l'équipe et des parties prenantes au projet de changement d'échelle</p>	<p>Motifs exprimés justifiant la décision de changer d'échelle</p> <p>Appréciation des parties prenantes quant à la décision de changer d'échelle</p>	Cf. Section suivante

	<p>Pertinence des objectifs visés de changement d'échelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs visés : extension, intensification - Equilibre trouvé entre objectifs sociaux et objectifs économiques - Modalités de définition du périmètre d'essai 	<p>Détermination des objectifs visés par le changement d'échelle en termes d'impact social, de modèle économique, de gouvernance, de résultats quantitatifs et qualitatifs attendus</p> <p>Pertinence de la stratégie de changement d'échelle choisie</p>	<p>Document précisant les objectifs visés (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Méthode utilisée pour définir les objectifs et choisir la stratégie en lien avec les ressources mobilisables</p> <p>Méthode de définition du périmètre d'essai</p>	<p>Cf. Section suivante</p>
<p>Système d'acteurs de l'essai</p>	<p>Pertinence du système d'acteurs mobilisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acteurs et partenaires associés à l'ingénierie du projet d'essai - Rôle des acteurs et politiques publics, notamment dans la définition du périmètre d'essai 	<p>Pertinence du type de processus de diffusion choisi (informel, de diffusion territorial, réticulaire)</p> <p>Emergence d'un leadership fort, individuel, organisationnel et territorial, reconnu par les acteurs locaux et par les interlocuteurs régionaux et nationaux</p> <p>Mobilisation des opportunités offertes par les programmes publics et leurs marges</p> <p>Convergence des positionnements des acteurs publics vis-à-vis de la lutte contre l'exclusion</p> <p>Existence d'instances qui permettent de construire des consensus durables mais constamment renouvelés entre les acteurs</p> <p>Niveau de dépendance vis-à-vis des parties prenantes pour concrétiser le changement d'échelle</p>	<p>Type de processus choisi</p> <p>Appréciation de la pertinence du processus choisi</p> <p>Typologie des partenaires opérationnels et financiers mobilisés</p> <p>Appréciation de la légitimité de l'innovateur pour essayer</p> <p>Instances de réflexion relatives au processus d'essai</p> <p>Programmes publics mobilisés</p> <p>Appréciation des contraintes liées au système d'acteurs</p>	<p>Cf. Section suivante</p>

<p>Capacités des modèles économiques à pérenniser l'action</p>	<p>Moyens supplémentaires nécessaires suite au projet d'essaiimage</p> <p>Pérennité des modèles économiques des projets d'essaiimage</p>	<p>Mobilisation des ressources diversifiées mobilisant l'économie sociale, l'administration et le marché</p> <p>Mobilisation de ressources tant financières qu'organisationnelles, sociales et humaines</p> <p>Solidité du modèle économique pour supporter le changement d'échelle</p>	<p>Sources de financement de l'essaiimage</p> <p>Types de ressources mobilisées</p> <p>Modèles économiques utilisés pour l'essaiimage</p>	<p>Cf. Section suivante</p>
---	--	---	---	-----------------------------

QUESTION PRINCIPALE D'EFFICACITE : La mise en œuvre de l'innovation a-t-elle produit des résultats ?

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Indicateurs / Descripteur	Sources
Effectivité des réalisations	Effectivité des actions prévues Modalités de réajustement des projets et acteurs impliqués	Actions réalisées / Actions non réalisées Raisons des écarts Dimension des innovations ayant fait l'objet de réajustements Appréciation des motifs de réajustement	Cf. Section suivante
Leviers / Freins à l'innovation	Facteurs favorables à l'intervention des innovateurs puis au passage de l'innovation à un usage régulier des actions / dispositifs développés Freins à la mise en œuvre et au développement de pratiques et usages innovants	Typologie des facteurs / freins repérés au niveau de la structure porteuse, de l'organisation mise en place, de l'écosystème	Cf. Section suivante
Appréciation des effets sur les bénéficiaires	Adéquation des effets observés sur les bénéficiaires avec les résultats attendus (appréciation qualitative)	Appréciation du développement de réponses aux besoins sociaux des personnes vulnérables non ou mal couverts Appréciation de l'amélioration de l'implication des usagers à l'élaboration des dispositifs et politiques publics	Cf. Section suivante
Appréciation des effets sur les pratiques et les collaborations	Contribution des innovations sociales à la transformation des pratiques professionnelles, sur le travail partenarial et/ou les usages dans le champ d'intervention considéré ?	Appréciation de la transformation des rapports sociaux dans une perspective de décroisement des interventions Croissance qualitative et quantitative des partenariats Nouvelles actions et/ou organisations issues de ces partenariats Modalités de travail entre les parties prenantes Existence et utilisation d'outils de circulation de l'information entre les parties prenantes	Cf. Section suivante
Plus-value des projets	Plus-value des IS par rapport aux actions existantes	Appréciation de la cohérence de l'innovation par rapport à l'existant (innovations complémentaires, adaptatives, substitutives ou encore singulières) Appréciation de la plus-value des innovations	Cf. Section suivante

QUESTION PRINCIPALE D'EFFICACITE : La mise en œuvre du changement d'échelle de l'innovation a-t-elle produit des résultats ?

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Indicateurs / Descripteur	Sources
Leviers / Freins à l'essaimage	<p>Niveau d'uniformité dans la phase de duplication de l'innovation</p> <p>Facteurs favorables au déploiement des innovations, notamment au niveau des partenariats</p> <p>Difficultés anticipées, freins à la mise en œuvre des projets d'essaimage</p>	<p>Identification du « cœur du concept » et des marges d'adaptation</p> <p>Typologie des facteurs / freins repérés au niveau de la structure porteuse, de l'organisation mise en place, de l'écosystème</p>	Cf. Section suivante
Effets du changement d'échelle	<p>Effets du changement d'échelle sur les innovateurs, les bénéficiaires, les partenaires (renforcement des liens entre acteurs de l'innovation, Etat, autres acteurs intervenant dans le champ, échanges de compétences, de savoir-faire,...)</p> <p>Effets du changement d'échelle sur les politiques publiques</p>	<p>Appréciation de l'intégration des nouvelles pratiques et nouveaux services créés dans les politiques publiques</p> <p>Evolution de la structure porteuse (en termes de statut, de taille, de fonctions et qualifications RH, de gestion)</p> <p>Croissance qualitative et quantitative des partenariats</p> <p>Nouvelles actions et/ou organisations issues de ces partenariats</p> <p>Modalités de travail entre les parties prenantes</p> <p>Existence et utilisation d'outils de capitalisation entre les parties prenantes</p>	Cf. Section suivante
Emergence de nouvelles innovations dans la phase d'essaimage	<p>Innovations engendrées par le modèle économique de changement d'échelle</p>	<p>Identification des innovations secondaires émergeant à la suite de l'essaimage</p>	Cf. Section suivante

QUESTION PRINCIPALE D'IMPACT : L'initiative « La France s'engage » a-t-elle été une plus-value pour les projets et les innovateurs lauréats ?

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Indicateurs / Descripteurs	Sources
Attentes vis-à-vis de LFSE	Difficultés anticipées par les lauréats auxquelles LFSE a permis de répondre	Type de difficultés décrites par les innovateurs pour changer d'échelle Appréciation de l'adéquation des réponses apportées par LFSE	Cf. Section suivante
Apports	Apports de LFSE en termes de valorisation, soutien financier, accompagnement, mise en réseau, échanges de pratiques, simplification administrative,... Complémentarité de LFSE par rapport à d'autres aides existantes	Types d'apports de LFSE décrits par les innovateurs Niveau de satisfaction des innovateurs et des acteurs concernés vis-à-vis de LFSE Autres soutiens mobilisés Motifs du recours à des soutiens hors LFSE	Cf. Section suivante
Effets de LFSE sur les partenariats	Création de nouveaux partenariats Développement de la capacité à agir en commun Constitution d'une « communauté LFSE » Mutualisation des expériences et problématiques entre lauréats	Croissance qualitative et quantitative des partenariats Nouvelles actions et/ou organisations issues de ces partenariats Modalités et fréquence des échanges entre les lauréats Rapprochement entre des lauréats dont la thématique ou le mode d'intervention sont proches, complémentaires Modalités de travail entre les lauréats Existence et utilisation d'outils de capitalisation entre les lauréats	Cf. Section suivante
Effets de LFSE sur le modèle économique	Développement de modèles économiques viables Diversification des sources de financement	Types de modèles économiques élaborés Types de ressources marchandes et non-marchandes ou non monétaires pour la pérennisation du projet Sources de financement mobilisées pour la pérennisation du projet Capacité de l'innovation à générer ou capter des ressources marchandes et non-marchandes ou non-monétaires	Cf. Section suivante

CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE DE L'ÉVALUATION

		2016												2017		
		Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Aout	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars
Phase 1	Réunion de lancement															
	Revue de littérature															
	Prise de contact avec les 14 lauréats															
	Analyse des documents extranet															
	Rédaction de la note de cadrage															
	Transmission de la note de cadrage à la DJEPVA															
Phase 2	Investigations sur sites (1ere phase)															
	Rédaction du rapport intermédiaire															
	Transmission du rapport intermédiaire à la DJEPVA															
	Présentation DJEPVA															
Phase 3	Investigations sur sites (2eme phase)															
	Rédaction pré rapport															
	Présentation DJEPVA															
Phase 4	Finalisation rapport															
	Restitution															

INVESTIGATIONS REALISEES

1- Concernant le projet **ADN&Vous**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire :
 - Dossier de candidature
 - Compte rendu d'exécution février 2016
 - Compte rendu d'exécution juillet 2016
 - Compte rendu Copil ADN&Vous décembre 2015
 - Tableau de suivi des associations bénéficiaires du programme ADN&Vous
 - Documents divers : rapport d'activité responsable 2015, etc.
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Margaux BESSON, Chef de projet ADN&Vous
 - Stéphanie GOUJON, Directrice générale d'ADN
 - Véronique ROUDAUT, DAF
 - Josette PIQUET, ambassadrice ADN Île-de-France
 - Alain MOUCHIROUD, ambassadeur Rhône-Alpes
 - Eric GOUTANIER, ambassadeur de la Vienne
- Entretiens territorialisés :
 - Association NAJMA (épicerie solidaire).
 - L'Amicale du Nid 93.
 - Association Dounia.
- Enquête par questionnaire auprès des bénéficiaires.

2- Concernant le projet **UNITERRES**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Rapport final établi pour le FFAS, Projet n°A-019 / ECOALES, Matthieu Duboys de Labarre, mars 2016
 - Les données clés du programme Uniterres sur les 4 régions Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées et Bretagne.
 - Diagnostic stratégique de développement, ADASI, 24 mars 2016
 - Compte rendu d'exécution juillet 2016
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Mme BLANCHOT, Responsable du projet
 - M. DAGUIN, Coordonnateur technique
 - M. GREAUD, Chargé de développement Uniterres
 - M. JAMET, Coordinateur technique dans le Finistère
 - M. LIGOT, Coordinateur technique en Ille et Vilaine et dans les Côtes d'Armor
 - Mme TECHOUEYRE, Assistante de la responsable du projet
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - M. BROUQUE, Chargé de mission « Aide alimentaire – gaspillage alimentaire », Bureau de la politique générale de l'alimentation, DGAL
 - M. CHAULIAC, Responsable du programme nutrition santé, DGS

- Entretiens territorialisés :
 - En Aquitaine :
 - Mme BEAU-PONCIE, Responsable du pôle Haute Qualité de Vie, chargée de mission Agenda 21, Bordeaux Métropole
 - Mme GRAND-GUILLOT, Responsable adjointe du service social, MSA Gironde
 - Mme HERMANN, Conseillère en développement, aménagement / gestion de l'espace, circuits courts et Mme HERNANDEZ, Responsable des épicerie solitaires, Conseil départemental Aquitaine
 - Mme MERLE, Responsable de l'offre alimentaire, DRAAF Aquitaine
 - Mme REGA, Responsable du département Action sanitaire et sociale, MSA Dordogne / Lot-et-Garonne
 - En Bretagne :
 - Mme ABIVEN, Responsable de l'Épicerie sociale du Pays de Lesneven rattachée au CIAS
 - Mme APPERE, Présidente, GIE Douar Bev regroupant 4 fermes biologiques
 - M. BUE, Technicien maraîchage, Groupement des Agriculteurs Biologiques du Finistère,
 - Mme COUSIN, Service protection des personnes et prévention des exclusions, DDCS Finistère
 - Mme DANIEL, Responsable de l'action sociale, MSA Côtes d'Armor / Finistère
 - Mme ESCAFFRE, Responsable du service Innovation et ESS, Direction de l'économie, Région Bretagne
 - M. GATTUS, Président et Mme ANDRE, Bénévole, Epicerie Agoraé
 - M. LE DANTEC, Responsable du pôle Offre Alimentaire, DRAAF Bretagne
 - Mme LE NEL, Responsable du CCAS et l'épicerie sociale de Liffré
 - M. MOHANU, Coordonnateur PRAPS, ARS Bretagne
 - Mme PIEL, Technicien maraîchage, Groupement des Agriculteurs Biologiques d'Ille-et-Vilaine.

3- Concernant le projet **Clubhouse France** les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Plan de développement stratégique, 2 décembre 2015
 - Présentation du projet clubhouse Paris
 - Rapport d'activité Clubhouse France 2015
 - Rapport final de recherche, Université Paris Ouest, M. Jean-Philippe Cavroy, Responsable pour le CH, Chargée de la recherche au CH Mme Clémence Battin, psychologue doctorante, sous la responsabilité de Cyrille Bouvet, professeur de psychologie clinique.
 - Synthèse de l'étude préalable à l'évaluation de l'impact économique d'un modèle innovant de prise en charge des troubles psychiques ; Elodie Mège, Economie de la santé.
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Céline AIMETTI, Déléguée générale co-fondatrice
 - Marion SEBIH, Coordinatrice nouveaux clubs
- Entretiens avec des acteurs institutionnels :
 - Mme Annaig CORNILLY, Chargé de mission à la direction Offre d'intervention et Sylvie CIMEN chargé d'études et développement, Agefiph Ile-de-France

- M. Olivier SERRE, Directeur de la délégation départementale de la Gironde de l'ARS Aquitaine
- Entretiens avec des acteurs ressources :
 - Marie-Bernard Trannoy – Président de sociétés et Président du Comité de soutien de Clubhouse France.
- Entretiens territorialisés :
 - Rencontre des salariés du Clubhouse de Paris,
 - Entretien collectif avec 6 résidents,
 - Pr Nicolas FRANCK, Responsable du Centre ressource de réhabilitation psycho-sociale et de remédiation cognitive, CH Le Vinatier et Université Lyon 1
 - Thierry BRUN, Directeur Général de Messidor, Corinne Mourier, Responsable de la Communication de Messidor et Me Bouchard, Responsable du développement Messidor
 - Laurence ROSAZZA RIZ, Directrice en charge de la Mission Qualité des relations professionnelles, Bordeaux Métropole
 - Anne Bénédicte RIBON, Référente clubhouse Lyon
 - Denis RIBON, Managing partner, ArchiMed
- Séances d'observation :
 - Visite du Clubhouse de Paris
 - Observation d'une réunion de fonctionnement au sein du Clubhouse.

4- Concernant le projet COSI, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Dossier de candidature (peu renseigné)
 - Charte du réseau COSI
 - Règlement intérieur 2015
 - <http://www.reseau-cosi.com>
 - Présentation rapide du réseau élaborée en 2012
 - Rapport d'activité 2015
 - ADASI, Diagnostic Stratégique de Développement, mars 2016
 - Compte-rendu d'exécution juillet 2016
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Stella BACCHIOCCHI, Ancienne salariée du réseau (novembre 2015 – mai 2016) et gérante d'une association adhérente basée à Avignon
 - Corinne GRELOT, Trésorière du réseau COSI, Directrice de PariSolidaire Lyon
 - Aude MESSEAN, Présidente fondatrice du réseau COSI, ancienne directrice du PariSolidaire
 - M. Bertrand GAUTHIER, Administrateur, Président de l'Association Partageons un Havre
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - M. Frédéric BERGERO, Responsable de la Direction des Retraites et de la Solidarité et Mme Marie-Suzy MARTIN, Responsable de la programmation Loisirs/Services/Solidarité, Caisse des Dépôts et Consignations
 - Mme Valérie KERLEAU, Direction des investissements et du développement local Département Economie et cohésion sociale, Caisse des Dépôts et des Consignations
 - Mme Béatrice ROLLAND, Chef du service 3A, Bureau de la prévention, de la perte d'autonomie et du parcours de vie des personnes âgées, DGCS (27/06)

- Mme Clara SCHMID, Chargée de mission pour la modernisation des services et la professionnalisation des métiers de l'aide à domicile, Direction de la compensation et de la perte d'autonomie, CNSA (08/07)
- Entretiens avec des acteurs institutionnels locaux
 - Mme Christine RABUSSON, Attachée aux relations extérieures sociales, AG2R La Mondiale Auvergne – Rhône-Alpes
- Entretiens territorialisés :
 - Mme Laurence TATE, Responsable du Point Information Jeunesse, Association Viltais
 - Mme Aurélie BENOIT, Coordinatrice et Mme Marie-Françoise ERARD, Présidente, Association Binôme 21
 - Mme Caroline LEBLANC, Association LIEN (Logement intergénérationnel En Normandie)
 - Mme Justine CHANCERELLE, Coordinatrice du logement intergénérationnel, Bureau d'Information Jeunesse de Lorient
 - Mme Emilie GABIN, Animatrice – Coordinatrice du projet 1 Toit 2 Générations, ADIJ 22

5- Concernant le projet **Réseau Eco Habitat**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Dossier de candidature LFSE ;
 - Dossier finaliste LFSE ;
 - Dossier de présentation Réseau Eco Habitat
 - Globalizer Scaling Strategy Template (Ashoka)
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - M. CHEVILLOTE Pierre, Président de l'association ;
 - M. BILLEAU Franck, Directeur de l'association ; entretien complémentaire
 - Mme CORNIQUET Marie-Claire, Coordinatrice pour le montage de projets ;
 - Mme BEGUE Elisabeth, bénévole ;
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - M. MOUROUGANE Christian, Directeur général adjoint en charge des politiques d'intervention, ANAH ;
 - M. ALMERAS Guillaume, Responsable Emploi - Economie Sociale et Solidaire, Secours Catholique national
- Entretiens territorialisés :
 - Mme de GUILLEBON Sylvie, chargée de mission développement durable, CAPEB Picardie
 - M. VERON Bertrand, ancien coordinateur du Pôle territoire durable et citoyenneté, ADEME Picardie
 - M. ROUSSEAU Mathieu, Bureau Production de logements, Direction départementale de l'Oise ;
 - Mme RILLIE Carine, Chef de service habitat et rénovation urbaine, Conseil départemental de l'Oise ;
 - M. ANDRE Maxime, Cabinet CiTéMétrie ;
 - M. MASSON Nicolas, MRPS rénovation ;
 - Daniel, bénéficiaire ;
 - Marie-Josée, bénéficiaire, devenue bénévole au Secours Catholique/ REH

6- Concernant le projet **Ecolo Crèche**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire :
 - Dossier de candidature.
 - Compte rendu d'exécution janvier 2016.
 - Compte rendu d'exécution juillet 2016.
 - Documents divers : convention de partenariat avec la Cnaf, etc.
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Claire GROLLEAU-ESCRIVA, présidente d'Ecolo Crèche
 - Ophélie PENDELIAU, Chargée de communication, Ecolo Crèche.
 - Margueritte GOBAILLE, Chargée de développement, Ecolo Crèche.
 - Anne-Charlotte MONTANDON, Chargée de projets et partenariats, Ecolo Crèche.
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - Laurent ORTALDA, Responsable du Pôle Petite Enfance, Cnaf.
 - David BLIN, Chef du bureau des familles et de la parentalité, DGCS.
- Entretiens avec des acteurs ressources :
 - Marie-Hélène BLACHE, Crèche Attitude, Coordinatrice Rhône-Alpes.
 - Noëlle BUTON, ABC Puériculture, Directrice générale.
 - Sandra ONYZSKO, Chargée de communication, Union Fédérative Nationale des Associations de Familles d'Accueil et Assistants Maternels (UFNAFAAM)

7- Concernant le projet **IAF**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Rapport d'AF IAF Réseau, 2016
 - « Arrêtons de marcher sur la tête ! Pour une psychiatrie citoyenne », Marie-Noëlle Besançon, Bernard Jolivet, 2009
 - Synthèse de DEA de sociologie « De la psychiatrie publique à la psychiatrie citoyenne, l'exemple des Invités au festin » septembre 2009, Lyon par Farid Righi
 - « Des Capuçins aux Invités au festin. Petite histoire illustrée. », IAF
 - Diagnostic stratégique de développement de l'ADASI
 - Rapport d'activité 2015 IAF Réseau
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Jean BESANCON, Président IAF Réseau
 - Laetitia ANDRE, coordinatrice
 - Adrien BREGER Chargé de développement de projet
 - Réunion collective : Adrien Breger, Laëtitia André, Céline, assistante de direction et Tarana, Chargée de mission projet
- Entretiens territorialisés :
 - Maison de la Lanterne
 - Entretiens avec 2 résidents : Camille, Nicolas
 - Entretiens avec 2 bénévoles : Olivier, Anne Paule
 - Entretien avec la responsable de la maison (Marie-Christine) et une aide accompagnante/ résidente (Catherine)
 - Projet St Appolinaire

- M. Francis JAN, Président de l'association Espérance 21 qui porte le projet de Résidence
- Projet Sarre-Union
 - Michel ADAM, Président de l'association Espoir Alsace Bossue qui porte le projet de Résidence :
 - Ludovic GEORGES, Chargé de l'opération à la direction du développement chez Domial, le bailleur social qui porte l'opération immobilière du projet
 - Mme Schwartz, référente logement de la direction de l'Autonomie (Handicap) au Conseil Départemental du Bas-Rhin
- Séances d'observation :
 - Visite de la Maison de la Lanterne
 - Comité de suivi de LFSE du 7 juin 2016
 - Patricia Chastel, DRJSCS
 - Paul Lefeuvre, KLESIA
 - Laëtitia ANDRE, coordinatrice générale
 - Marie-Noëlle BESANCON
 - Jean BESANCON

8- Concernant le projet **Jaccede**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire :
 - Dossier de candidature.
 - Compte rendu d'exécution de janvier 2016.
 - Compte rendu d'exécution de juillet 2016.
 - Diagnostic stratégique de développement, ADASI.
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Damien BIRAMBEAU, Président de l'association Jaccede.
 - Jeannette CECORA, Directrice de Jaccede

9- Concernant le projet **L'Appui**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire :
 - Document de référence et rapport financier annuel 2015 du Groupe La Banque Postale.
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Laurent BOUCHERAT, Responsable de Marché "Clients fragiles et spécifiques", La Banque Postale.
 - Mouna AOOUN, Responsable du pôle Marché "Clients fragiles et spécifiques", La Banque Postale.
 - Directrice du service L'Appui.
 - Responsable partenariat du service L'Appui.

10- Concernant le projet **Log'ins**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire :
 - Dossier de candidature.
 - Compte rendu d'exécution janvier 2016.
 - Compte rendu d'exécution juillet 2016.

- Powerpoint de bilan intermédiaire janvier 2016.
- Documents divers : plaquette commerciale, organigramme, rapport d'activité 2014 d'ARES, etc.
- Modélisation de la joint venture sociale (JVS)
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Thibaut DELIGEY, Directeur partenariats et communication, ARES.
 - Jean-Luc DECLAS, Vice-président XPO.
- Entretiens territorialisés :
 - Marion MERLE, Responsable commerciale de Log'ins, ARES.
 - Claudine LECLERC, Directrice d'exploitation, Log'ins.
 - Lucie MARCHAND, Responsable d'accompagnement social et professionnel, Log'ins.
 - Céline NOMINE, Chargée d'accompagnement social et professionnel, Log'ins Rhône-Alpes.
- Séances d'observation :
 - Visite du site d'Île-de-France.
 - Visite du site de Rhône-Alpes.

11- Concernant le projet **Monalisa**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Dossier de candidature
 - Dossier de demande de subvention
 - Budget prévisionnel
 - Annexe financière 2015
 - Compte-rendu d'exécution 2015
 - Rapport d'évaluation, décembre 2015
 - Compte-rendu du comité de pilotage LFSE du 21 janvier 2016
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Solweig Le MOAL, Responsable du développement
 - Maël PAILLART, Chargé de mission interpartenarialeXX
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - Mme Valérie KERLEAU, Direction des investissements et du développement local Département Economie et cohésion sociale, Caisse des Dépôts et des Consignations
 - Mme Béatrice ROLLAND, Chef du service 3A, Bureau de la prévention, de la perte d'autonomie et du parcours de vie des personnes âgées, DGCS (27/06)
 - Mme Clara SCHMID, Chargée de mission pour la modernisation des services et la professionnalisation des métiers de l'aide à domicile, Direction de la compensation et de la perte d'autonomie, Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (08/07)
- Entretiens territorialisés :
 - M. Robert Le MOAL, Président, M. Michel CHEVONIER, Co-Président, et M. Serge BOUENO, bénévole, France Bénévolat Allier
 - Mme CHAUVIN, Responsable du service en faveur des personnes âgées et des personnes handicapées, Conseil départemental de l'Allier
 - M. BRUYERE, Chargé de mission, Les Petits Frères des Pauvres Loire

- Mme PERRAUD – LABOURE, Responsable social pour les Maisons de l'Autonomie de Roanne et Montbrison et M. PERRIN, Responsable social pour les Maisons de l'Autonomie de Saint-Etienne, de la Vallée de l'Ondaine, de la Vallée du Gier et du Pilat, Conseil départemental de la Loire.

12- Concernant le projet **Simon de Cyrène**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Plan de développement 2016-2020, Réunion du 14 janvier 2016
 - Lettres d'informations Fédération SDC
 - Habitat partagé : quelles évolutions du cadre législatif et réglementaire, 28/04/2016
 - Documents : conventions, matrices projets, fiches missions,...
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Laurent de Cherisey, directeur général
 - Laure Jamet, responsable de communication
 - Catherine de Salins, secrétaire générale (7/11/2016)
 - Marc ROUZEAU, Président de la Fédération SDC
- Entretiens avec des acteurs institutionnels locaux ou nationaux :
 - Mme Brigitte JEANVOINE, Référente du Conseil départemental du Val de Marne
- Entretiens territorialisés :
 - Françoise RUINART, Directrice des lieux de vie de Vanves
 - Svéa BRUNNER, Responsable d'appartement
 - Gabriel FRISCH, Directeur communauté SDC Angers
 - Thomas PETITIER, Directeur de communauté, SDC RUNGIS

13- Concernant le projet **SINGA**, les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Dossier de candidature LFSE
 - Dossier finaliste LFSE
 - Statuts de l'association
 - Règlement intérieur de l'association
 - Site internet de l'association : <http://singa.fr/>
 - <http://www.wave-innovation.com/singa.html> (WAVE est un projet collaboratif qui a notamment été imaginé avec L'Atelier BNP Paribas, cellule de veille et d'expérimentation du groupe, centrée sur les nouveaux usages et les nouvelles technologies).
 - <http://www.carenews.com/fr/news/5139-la-fondation-edf-un-acteur-engage-pour-les-refugies-aux-cotes-de-singa>
 - Rapport d'activité 2014
 - Compte-rendu d'exécution, juillet 2016
- Entretiens avec des représentants du lauréat
 - Alice BARBE, co-directrice de SINGA (03/16)
 - Emmanuelle COQUEREL, Responsable administrative et financière SINGA France (07/16 + 10/16)
 - Marie BEAUREPAIRE, en charge de la Communauté SINGA parisienne (07/16)
 - Mme AUBER Fanny, directrice de la communauté SINGA Rhône-Alpes
- Entretien avec les partenaires opérationnels :
 - M. WILLAUME Jean-Baptiste, adjoint de direction Intégration, Forum Réfugiés-Cosi

- M. Pierre CATALAN, Responsable du Volontariat, Direction des Activités bénévoles et de l'Engagement, Croix-Rouge
- Entretiens territorialisés :
 - Mme Cécile PIERRAT, Présidente et co-fondatrice de la société Kodiko
 - M. Hamze GHALEBI, Fondateur d'une société de conseil en organisation, Président de SINGA depuis avril 2016
- Séance d'observation :
 - Séance d'observation à la Fabrique : temps d'échange avec les porteurs de projets incubés sur l'Economie sociale et solidaire animé par l'Atelier

14- Concernant le projet **VoisinMalin** les investigations suivantes ont été menées :

- Analyse documentaire
 - Dossier de candidature LFSE
 - Dossier finaliste LFSE
 - Statuts de l'association
 - Rapport d'activité 2014
 - Etude de cas « Services de proximité innovants », Avise (novembre 2015)
 - Bilan de mission « Intégrer les éléments sur l'impact dans les bilans de mission – recommandations et éléments de langage », Christelle Van Ham (janvier 2016)
 - Point d'étape sur le développement de VoisinMalin, Odyssem (mai 2014)
 - Rapport à mi-projet « Entreprenariat féminin », Fondation l'Occitane (février 2016)
- Entretiens avec des représentants du lauréat :
 - Mme Anne CHARPY, Présidente de l'association ;
 - Mme Fanny BELLASEN, Responsable des partenariats ; informations complémentaires
 - Mme Narimanne BABA AISSA, Chargée de mission développement ;
- Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux :
 - Mme Maria Cunha, Bureau du soutien aux associations et de la participation des habitants, CGET
- Entretiens avec des acteurs ressources :
 - Mme Valérie de La ROCHEFOUCAULD DROUAS et Mme Philippine BATAILLE, Pôle Mécénat social, Fondation Bettencourt Schueller
- Entretiens territorialisés :
 - Mme Laura HUREL, Manager du site d'Evry et de Courcouronnes ;
 - Mme Denise SINGLE, DGA en charge du développement urbain, local et culturel, Ville de Villiers-le-Bel
 - Mme Isabelle LECOT, anciennement chargée de mission DSU à Opievoy, responsable de développement territorial à VoisinMalin depuis septembre 2016
- Séance d'observation :
 - Rencontre nationale VoisinMalin

15 – Investigations auprès des **structures accompagnatrices** :

- Entretiens avec des structures accompagnatrices :
 - Mme Patricia DELCROS, Responsable Mécénat et partenariats, Passerelles & Compétences
 - M. William MINA, Directeur de l'accompagnement et de la recherche, Pro Bono Lab
 - M. Tarik GHEZALI, Marseille Solutions
 - Mme Caroline GERMAIN, Déléguée générale, ADASI
 - Mme Maylis PORTMAN, Ashoka France

GUIDES D'ENTRETIENS

Les guides d'entretiens sont conçus comme des documents d'appui aux consultants. Les entretiens étant semi-directifs et les projets très hétérogènes, les questionnements seront adaptés en fonction du contexte et des spécificités de l'action engagée (action innovante ou stratégie d'essaimage).

Les études de cas visent à répondre aux questions suivantes :

1. PERTINENCE DES INNOVATIONS

*-Les stratégies d'innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur des **éléments valides de connaissance** ?*

*-Les stratégies d'innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur **un système d'acteurs légitime et pertinent** ?*

2. PERTINENCE DES MODELES DE CHANGEMENT D'ECHELLE

*La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur **des éléments prouvant la validité et la transférabilité de l'expérimentation** ?*

*La stratégie de changement d'échelle s'est-elle appuyée sur **les acteurs légitimes et pertinents pour l'essaimage** ?*

3. EFFICACITE DE L'INNOVATION ET DU CHANGEMENT D'ECHELLE

*La mise en œuvre de **l'innovation** a-t-elle produit des **résultats** ?*

*La mise en œuvre du **changement d'échelle** de l'innovation a-t-elle produit des **résultats** ?*

4. LES EFFETS DE LFSE SUR LES PROJETS ET LES PORTEURS

*L'initiative « **La France s'engage** » a-t-elle été une plus-value pour les projets et les innovateurs lauréats ?*

Les questions sont à adapter et à affiner selon le type de projet et le type d'interlocuteur interrogé.

1.1. Pertinence et typologie

Genèse du projet et ses évolutions

- Quels sont les fondements du projet ?
- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?
- Comment ces besoins ont-ils été repérés ? Par qui ? Comment ? (travaux de recherche, documents programmatiques élaborés par les administrations, études ad hoc, expérience/médias,...) ?
- Quelles sont les hypothèses d'intervention pour aboutir au changement souhaité ?
- Sur quoi s'appuient-elles ? (théorie, recherches,...)
- Comment vous appuyez-vous sur les évolutions à l'œuvre dans les politiques publiques concernées (cf. revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion) ?

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Que souhaitez-vous créer par rapport à l'existant ?
- Comment définiriez-vous la ou les innovations de votre projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
 - Quel est l'objet de l'innovation ?
 - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
 - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
 - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?

Le parcours des innovateurs

- Qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur ce sujet (parcours professionnel ou personnel, expérience, qualification,...) ?
- Est-ce une préoccupation de l'ensemble de la structure porteuse ou est-ce une activité bien circonscrite ?
- Votre structure réalise-t-elle régulièrement des expérimentations ? Dans quels domaines ?

Les modalités de portage et de financement du projet

- Les politiques et réglementations publiques représentent-elles des leviers ou des contraintes pour la mise en œuvre et le développement de votre projet ? Dans quelle mesure ? A quel(s) niveau(x) ?
- Quelles sont les sources de financement du projet ?
- Quelles sont les capacités du modèle économique à assurer la pérennité du projet ?

Le territoire de mise en œuvre

- Quels sont les territoires de mise en œuvre ?
- Quels sont les fondements ou motivations de ce choix ?

Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

- Quels sont les partenaires opérationnels et financiers impliqués ?
- Quelle gouvernance avez-vous mis en place, à l'échelle nationale (existence, composition et rôles des instances de gouvernance) ?
- Comment est-elle déclinée au niveau local ?
- Quel est le degré d'autonomie de la structure porteuse par rapport aux théories et modes d'action publique ?
- Comment les acteurs publics sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les usagers sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les chercheurs sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Types de participation mobilisés (consultation, co-production, co-décision, négociation, ...)
- Le rôle et le positionnement des différents acteurs ont-ils été formalisés ?

Les modalités de communication

- Comment communiquez-vous sur le projet ?
- Quelles sont vos cibles de communication ?
- Quels sont les messages essentiels que vous souhaitez-faire passer à ces différents destinataires ?

1.2. Les résultats de l'innovation sociale

Les réalisations

- Quelles sont les actions réalisées / actions non réalisées au regard du projet initial ?
- Quelles sont les raisons des écarts ?
- Quels réajustements ont été opérés ? Pourquoi ?

Les leviers et les freins

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?

Les effets sur les bénéficiaires

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins que vous aviez identifiés ? Pourquoi ?
- Quel est le nombre de bénéficiaires et son évolution ?
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

Les effets sur les pratiques et collaborations

- Dans le cadre du projet, avez-vous été amené à travailler avec des acteurs que vous connaissez-peu ?
- Si oui,
 - Sur quels aspects ?
 - Dans d'autres cadres que celui du projet ?
 - Ces partenariats vous paraissent-ils durables ? Si oui, quels constats vous permettent cette affirmation ?
- D'après vous, quels sont les acteurs manquants ? Pourquoi ?

- D'après vous, y a-t-il des acteurs trop présents ? Pourquoi ?
- A quel(s) niveau(x) ont été associés les usagers ? les citoyens ?
- Les pratiques de collaboration que vous avez pu repérer diffèrent-elles de ce que vous pouvez connaître ailleurs ? Pourquoi ? En quoi ?
- Comment les échanges d'information ont-ils été organisés ?

La plus-value du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par votre projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- Comment le projet que vous proposez se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
 - Complète-t-il l'offre ?
 - L'adapte-t-il ?
 - S'y substitue-t-il ?
 - Créé-t-il quelque chose de totalement nouveau ?

2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE

2.2. Pertinence et typologie

Les conditions de transférabilité du projet

- Comment avez-vous identifié les possibilités de transfert du projet (opportunités et obstacles) ?
- Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
- Quels sont les ajustements opérés par rapport au projet initial ?
- Quels sont les risques identifiés ? Quelles actions correctives sont envisagées ?
- Quel est le processus envisagé ou mis en œuvre de changement d'échelle ? Décrire les différentes étapes
- Avez-vous modélisé ce processus de changement d'échelle ?
- Si oui,
 - pouvez-vous nous le communiquer ?
 - comment avez-vous réalisé cette modélisation ?
 - comment avez-vous choisi cette stratégie ?
- Comment avez-vous envisagé de faire comprendre et de diffuser votre projet sur un territoire ou auprès d'un public élargi ?
- Avez-vous recours à des médiateurs ? Lesquels ?

Les fondements et motivations du changement d'échelle (la preuve)

- Quels sont les motivations et pré-supposés du changement d'échelle ?
- Quels sont les acteurs à l'initiative de cette volonté ? Pourquoi ?
- La preuve de l'innovation sociale a-t-elle été apportée ? Comment ? Par qui ? (chercheur, évaluation,...)
- Cette volonté de changer d'échelle est-elle partagée par les parties prenantes ?
- Avez-vous pu vous appuyer sur un programme ou une politique publique pour conforter ce changement d'échelle ? Si oui, lesquels ? Si non, dans quel cadre inscrivez-vous ce projet ?

Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

- Quels sont les objectifs du changement d'échelle (extension, intensification du projet) ?
- Avez-vous déterminés les résultats attendus du changement d'échelle (en termes d'impact social, d'économie, de gouvernance, de réalisations quantitatives et qualitatives) ?
- Si oui,
 - Comment les avez-vous déterminés ?
 - Quels sont ces résultats attendus ?
- Comment avez-vous déterminé le périmètre de l'essai ?
- Quels sont les moyens et ressources mis à disposition pour le changement d'échelle ?
- Quel modèle économique envisagez-vous pour la pérennisation de votre projet ?
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement stratégique ? **Demander les diagnostics**

Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai

- Quels sont les acteurs impliqués dans l'essai ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ? Pourquoi ?
- Quel est le positionnement des partenaires publics concernés sur l'essai ?
- Quel est le rôle des bénéficiaires ou citoyens dans l'essai ?
- Existe-t-il des instances de réflexion et/ou de travail au sujet du processus d'essai ?

2.2. Les résultats du changement d'échelle

Les leviers et freins de l'essai

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet pour l'essai (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins au changement d'échelle (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment sont-elles surmontées ?
- Quelles sont les adaptations qui ont été faites lors de l'essai ?
- Le modèle économique choisi permet-il de pérenniser l'action ?

Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur votre positionnement et le positionnement de votre structure (statut, taille, fonctions et qualification, RH, gouvernance,...) ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?
- Le changement d'échelle a-t-il permis d'intégrer les nouveautés apportées par le projet dans les politiques publiques ?

Emergence de nouvelles innovations

- D'autres innovations sont-elles nées de la démarche d'essai ?

Les attentes vis-à-vis de LFSE

- Pourquoi avez-vous candidaté à l'initiative La France s'engage ?
- Quelles sont les attentes du porteur ?

Les apports observés de LFSE

- A quelles difficultés être lauréat de LFSE vous a-t-il permis de faire face ?
- Quels sont les apports en termes ...
 - de valorisation du projet,
 - de soutien financier,
 - de capacité à solliciter d'autres financeurs,
 - d'accompagnement,
 - de mise en réseau et échanges de pratiques,
 - de simplification administrative,
 - d'essaimage du projet.
- Les réponses proposées par LFSE répondent-elles à vos besoins ? Pourquoi ?
- De quels autres soutiens avez-vous bénéficié ?

Les effets de LFSE sur les partenariats

- En quoi les partenariats que vous nouez ont évolué depuis que vous êtes lauréat de LFSE (en termes quantitatif et qualitatif) ?
- Quelles sont les nouvelles actions et/ou organisations issues de ces partenariats ?
- Quelles sont les modalités et la fréquence des échanges entre lauréats ? Y a-t-il un rapprochement entre des lauréats dont la thématique ou le mode d'intervention sont proches ou complémentaires ?
- Que vous apportent ces échanges ?
- Existe-t-il des outils de capitalisation entre les lauréats ?

1.1. Pertinence et typologie

Genèse du projet et ses évolutions

- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Comment définiriez-vous la ou les innovations du projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
 - Quel est l'objet de l'innovation ?
 - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
 - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
 - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?

Le parcours des innovateurs

- Qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur ce sujet (parcours professionnel ou personnel, expérience, qualification,...) ?

Les modalités de portage et de financement du projet

- Les politiques et réglementations publiques représentent-elles des leviers ou des contraintes pour la mise en œuvre et le développement de votre projet ? Dans quelle mesure ? A quel(s) niveau(x) ?

Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

- Comment êtes-vous impliqués dans le projet ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour mettre en œuvre votre mission ?
- Quelles sont les aides dont vous bénéficiez pour mettre en œuvre votre mission ?

1.2. Les résultats de l'innovation sociale

Les réalisations

- Quelles sont les actions réalisées / actions non réalisées au regard du projet initial ?
- Quelles sont les raisons des écarts ?
- Quels réajustements ont été opérés ? Pourquoi ?

Les leviers et les freins

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?

Les effets sur les bénéficiaires

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins que vous aviez identifiés ? Pourquoi ?
- Quel est le nombre de bénéficiaires et son évolution ?
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

Les effets sur les pratiques et collaborations

- Dans le cadre du projet, avez-vous été amené à travailler avec des acteurs que vous connaissez-peu ?
- Si oui,
 - Sur quels aspects ?
 - Dans d'autres cadres que celui du projet ?
 - Ces partenariats vous paraissent-ils durables ? Si oui, quels constats vous permettent cette affirmation ?
- D'après vous, quels sont les acteurs manquants ? Pourquoi ?
- D'après vous, y a-t-il des acteurs trop présents ? Pourquoi ?
- A quel(s) niveau(x) ont été associés les usagers ? les citoyens ?
- Les pratiques de collaboration que vous avez pu repérer diffèrent-elles de ce que vous pouvez connaître ailleurs ? Pourquoi ? En quoi ?
- Comment les échanges d'information ont-ils été organisés ?

La plus-value du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par votre projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- Comment le projet que vous proposez se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
 - Complète-t-il l'offre ?
 - L'adapte-t-il ?
 - S'y substitue-t-il ?
 - Créé-t-il quelque chose de totalement nouveau ?

2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE

2.2. Pertinence et typologie

Les conditions de transférabilité du projet

- Les conditions vous semblent-elles réunies pour essaimer le projet ? Pourquoi ?
- Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
- Quels sont les risques identifiés ? Quelles actions correctives sont à envisager ?

Les fondements et motivations du changement d'échelle (la preuve)

- Quels sont les motivations et pré-supposés du changement d'échelle ?
- Quels sont les acteurs à l'initiative de cette volonté ? Pourquoi ?
- La preuve de l'innovation sociale a-t-elle été apportée ? Comment ? Par qui ? (chercheur, évaluation,...)

Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

- Quels sont les objectifs du changement d'échelle (extension, intensification du projet) ?
- Connaissez-vous les résultats attendus de l'essaiage ?

Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essaiage

- Comment êtes-vous impliqués dans le projet d'essaiage ?
- Quels sont les autres acteurs impliqués dans l'essaiage ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ?
- Cela vous paraît-il pertinent ? Pourquoi ?

2.2. Les résultats du changement d'échelle

Les leviers et freins de l'essaiage

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet pour l'essaiage (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins au changement d'échelle (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment sont-elles surmontées ?
- Quelles sont les adaptations qui ont été faites lors de l'essaiage ?

Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur votre positionnement dans la structure ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?

Emergence de nouvelles innovations

- D'autres innovations sont-elles nées de la démarche d'essaiage ?

3 – LA PLUS-VALUE DE LA FRANCE S'ENGAGE

Les attentes vis-à-vis de LFSE

- Connaissez-vous l'initiative LFSE ?

Les apports observés de LFSE

- Quels sont les apports de LFSE d'après-vous ?

Les effets de LFSE sur les partenariats

- Avez-vous rencontré d'autres lauréats ? Dans quelles circonstances ?
- Qu'est-ce que ces rencontres vous ont apporté ?

Guide d'entretien bénéficiaires/usagers/citoyens

1 – BÉNÉFICIAIRES / USAGERS AYANT UTILISÉ L'INNOVATION

1.1. Pertinence et typologie

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Selon vous, à quels problèmes le projet répond-il ?
- Qu'est-ce qu'il améliore par rapport à d'autres actions que vous pouvez connaître ?

1.2. Les résultats de l'innovation sociale

Les effets sur les bénéficiaires

- Le projet a-t-il répondu à vos besoins ?
- Si oui, comment ?
- Si non ou partiellement, pourquoi ?

2 – BÉNÉFICIAIRES / USAGERS / CITOYENS IMPLIQUÉS DANS LE PROJET

2.1. L'innovation sociale des projets

Genèse du projet et ses évolutions

- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Comment définiriez-vous la ou les innovations du projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
 - Quel est l'objet de l'innovation ?
 - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
 - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
 - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?

Le parcours des innovateurs

- Qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur ce sujet (parcours professionnel ou personnel, expérience, qualification,...) ?

Les modalités de portage et de financement du projet

- Les politiques et réglementations publiques représentent-elles des leviers ou des contraintes pour la mise en œuvre et le développement de votre projet ? Dans quelle mesure ? A quel(s) niveau(x) ?

Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

- Comment êtes-vous impliqués dans le projet ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour mettre en œuvre votre mission ?
- Quelles sont les aides dont vous bénéficiez pour mettre en œuvre votre mission ?

Les réalisations

- Quelles sont les actions réalisées / actions non réalisées au regard du projet initial ?
- Quelles sont les raisons des écarts ?
- Quels réajustements ont été opérés ? Pourquoi ?

Les leviers et les freins

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?

Les effets sur les bénéficiaires

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins que vous aviez identifiés ? Pourquoi ?
- Quel est le nombre de bénéficiaires et son évolution ?
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

Les effets sur les pratiques et collaborations

- Dans le cadre du projet, avez-vous été amené à travailler avec des acteurs que vous connaissez-peu ?
- Si oui,
 - Sur quels aspects ?
 - Dans d'autres cadres que celui du projet ?
 - Ces partenariats vous paraissent-ils durables ? Si oui, quels constats vous permettent cette affirmation ?
- D'après vous, quels sont les acteurs manquants ? Pourquoi ?
- D'après vous, y a-t-il des acteurs trop présents ? Pourquoi ?
- Les pratiques de collaboration que vous avez pu repérer diffèrent-elles de ce que vous pouvez connaître ailleurs ? Pourquoi ? En quoi ?
- Comment les échanges d'information ont-ils été organisés ?

La plus-value du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par votre projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- Comment le projet que vous proposez se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
 - Complète-t-il l'offre ?
 - L'adapte-t-il ?
 - S'y substitue-t-il ?
 - Créé-t-il quelque chose de totalement nouveau ?

1.2. Le changement d'échelle

Les conditions de transférabilité du projet

- Les conditions vous semblent-elles réunies pour essayer le projet ? Pourquoi ?
- Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
- Quels sont les risques identifiés ? Quelles actions correctives sont à envisager ?

Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

- Connaissez-vous les résultats attendus de l'essai ?

Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai

- Comment êtes-vous impliqués dans le projet d'essai ?
- Quels sont les autres acteurs impliqués dans l'essai ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ?
- Cela vous paraît-il pertinent ? Pourquoi ?

Les leviers et freins de l'essai

- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment sont-elles surmontées ?
- Quelles sont les adaptations qui ont été faites lors de l'essai ?

Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur votre positionnement dans la structure ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?

Emergence de nouvelles innovations

- D'autres innovations sont-elles nées de la démarche d'essai ?

2.3 – La plus-value de la France s'engage

Les effets de LFSE sur les partenariats

- Connaissez-vous l'initiative La France s'engage ?
- Si oui, qu'apporte-t-elle d'après vous ?

Guide d'entretien Acteurs institutionnels, financeurs, partenaires

Présentation de la personne interrogée

Structure / activité / territoire d'exercice / degré de connaissance du projet

1 - L'INNOVATION SOCIALE DES PROJETS

1.1. Pertinence et typologie

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par le projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- A quels besoins permet-il de répondre selon vous ?
- Comment s'appuie-t-il sur les politiques publiques concernées (cf. revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion) ?
- Comment définiriez-vous la ou les innovations du projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
 - Quel est l'objet de l'innovation ?
 - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
 - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
 - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?

Les modalités de soutien du projet

- Comment les politiques et réglementations publiques à l'œuvre peuvent-elles ou non soutenir l'innovation en question ?
- Comment soutenez-vous le projet ?
- Quelles sont vos motivations pour intervenir/participer dans le projet ?
- Avez-vous été sollicité ? Par qui ? A quel moment ?
- Quelles sont vos attentes par rapport au projet ?
- Que pensez-vous de sa capacité à être pérennisé (sur le plan politique, organisationnel, financier) ?

Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

- Comment les acteurs publics sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les usagers sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les chercheurs sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- La gouvernance du projet vous semble-t-elle adaptée ? Pourquoi ?

1.2. Les résultats de l'innovation sociale

Les leviers et les freins

- Quelle est votre vision des réalisations du projet ?
- Quels sont les difficultés rencontrées par le projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Sont-elles surmontées ? Comment ?
- Quels sont les facteurs favorables au développement du projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?

Les effets sur les bénéficiaires

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins identifiés ? Comment ?
- Quels sont les effets de l'innovation sur les bénéficiaires ? Sont-ils nouveaux ? En quoi ?
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

Les effets sur les pratiques et collaborations

- Dans le cadre du projet, avez-vous été amené à travailler avec des acteurs que vous connaissez-peu ?
- Si oui,
 - Sur quels aspects ?
 - Dans d'autres cadres que celui du projet ?
- Quels types d'acteurs avez-vous repérés dans la mise en œuvre du projet ?
- Comment avez-vous perçu leur rôle ?
- D'après vous, quels sont les acteurs manquants ? Pourquoi ?
- D'après vous, y a-t-il des acteurs trop présents ? Pourquoi ?
- A quel(s) niveau(x) ont été associés les usagers ? les citoyens ?
- Les pratiques de collaboration que vous avez pu repérer diffèrent-elles de ce que vous pouvez connaître ailleurs ? Pourquoi ?

La plus-value du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par votre projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- Comment le projet que vous proposez se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
 - Complète-t-il l'offre ?
 - L'adapte-t-il ?
 - S'y substitue-t-il ?
 - Créé-t-il quelque chose de totalement nouveau ?

2.2. Pertinence et typologie

Les conditions de transférabilité du projet

- Participer-vous d'une façon ou d'une autre à l'essaiage du projet ? Pourquoi ?
- Les conditions vous semblent-elles réunies pour essayer le projet ? Pourquoi ?
- Si oui,
 - Avez-vous participé à l'identification des possibilités (opportunités et obstacles) de transfert du projet ?
 - Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
 - Connaissez-vous le processus envisagé de changement d'échelle ? Qu'en pensez-vous ?
 - Estimez-vous qu'il y a des risques ? Lesquels ? Des mesures correctives ont-elles été envisagées ? Lesquelles ?
 - Etes-vous impliqué pour faire comprendre et pour diffuser l'innovation ? Comment ?
 - Si vous le connaissez, que pensez-vous du périmètre d'essaiage décidé ?
 - Etes-vous impliqué dans les réflexions relatives à la construction d'un modèle économique pérenne ? Si oui, où en sont les réflexions ?

Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

- Connaissez-vous les résultats attendus de l'essaiage (en termes d'impact social, d'économie, de gouvernance, de réalisations quantitatives et qualitatives) ?
- Quels sont les acteurs à l'initiative de cette volonté d'essaiage ? Pourquoi ?
- La preuve de l'innovation sociale a-t-elle été apportée ? Comment ? Par qui ? (chercheur, évaluation,...)
- Sur quel(s) programme(s) ou politique(s) le porteur peut-il s'appuyer pour conforter ce changement d'échelle ?

Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essaiage

- Comment êtes-vous impliqués dans le projet d'essaiage ?
- Quels sont les autres acteurs impliqués dans l'essaiage ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ?
- Cela vous paraît-il pertinent ? Pourquoi ?
- A votre avis, la structure porteuse doit-elle évoluer durant cette phase de changement d'échelle ?
 - Si oui, sur quels aspects ?
- A votre avis, manquent-ils des acteurs essentiels pour aboutir au changement d'échelle envisagé ? Pourquoi ?

2.2. Les résultats du changement d'échelle

Les leviers et freins de l'essaimage

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet pour l'essaimage (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins au changement d'échelle (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment sont-elles surmontées ?
- Quelles sont les adaptations qui ont été faites lors de l'essaimage ?
- Le modèle économique choisi permet-il de pérenniser l'action ?

Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur votre positionnement dans le système d'acteurs ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?
- Le changement d'échelle initié par le projet est-il de nature à engendrer des changements dans les programmes ou politiques nationaux, locaux ? De quel ordre ? Comment ?

Emergence de nouvelles innovations

- D'autres innovations sont-elles nées de la démarche d'essaimage ?

3 – LA PLUS-VALUE DE LA FRANCE S'ENGAGE

Les effets de LFSE sur les partenariats

- Savez-vous que la structure porteuse du projet est lauréate de l'initiative La France s'engage ?
- Connaissez-vous cette initiative ?

Les apports observés de LFSE

- Quels sont les apports de LFSE d'après-vous ?
 - sur les coopérations entre les différents acteurs ?
 - sur les actions (modalités et contenu) mises en œuvre ?

Les effets de LFSE sur les partenariats

- Avez-vous rencontré d'autres lauréats ? Dans quelles circonstances ?
- Qu'est-ce que ces rencontres vous ont apporté ?

Guide d'entretien Chercheurs, évaluateurs, accompagnateurs

Présentation de la personne interrogée

Structure / activité / territoire d'exercice / degré de connaissance du projet

1 - L'INNOVATION SOCIALE DES PROJETS

1.1. Pertinence et typologie

Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour conceptualiser, formaliser ou valider la théorie d'action.

Genèse du projet et ses évolutions

- Quels sont les fondements du projet ?
- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?
- Comment ces besoins ont-ils été repérés ? Par qui ? Comment ? (travaux de recherche, documents programmatiques élaborés par les administrations, études ad hoc, expérience/médias,...) ?
- Quelles sont les hypothèses d'intervention pour aboutir au changement souhaité ?
- Sur quoi s'appuient-elles ? (théorie, recherches,...)
- Comment le projet s'appuie-t-il sur les évolutions à l'œuvre dans les politiques publiques concernées (cf. revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion) ?

Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

- Comment le projet se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
- Comment définiriez-vous la ou les innovations du projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
 - Quel est l'objet de l'innovation ?
 - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
 - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
 - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?
- Comment le projet se positionne-t-il par rapport aux typologies existantes de l'innovation ?

Les modalités de portage-et de financement du projet

- Les politiques et réglementations publiques représentent-elles des leviers ou des contraintes pour la mise en œuvre et le développement du projet ? Dans quelle mesure ? A quel(s) niveau(x) ?
- Quelles sont les capacités du modèle économique à assurer la pérennité du projet ?

Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

- Quelle gouvernance a été mise en place, à l'échelle nationale ?
- Comment est-elle déclinée au niveau local ?
- Quel est le degré d'autonomie de la structure porteuse par rapport aux théories et modes d'action publique ?
- Comment les acteurs publics sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les usagers sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les chercheurs sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Le rôle et le positionnement des différents acteurs ont-ils été formalisés ?

1.2. Les résultats de l'innovation sociale

Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour identifier les résultats / impacts du projet

Les réalisations

- Quelles sont les actions réalisées / actions non réalisées au regard du projet initial ?
- Quelles sont les raisons des écarts ?
- Quels réajustements ont été opérés ? Pourquoi ?

Les leviers et les freins

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?

Les effets sur les bénéficiaires

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins identifiés ? Pourquoi ?
- Quels sont les résultats probants du projet ? **Recueillir les éventuels documents produits**
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

Les effets sur les pratiques et collaborations

- Dans le cadre du projet, des acteurs que se connaissent peu ont-ils été amenés à travailler ensemble ?
- Si oui,
 - Sur quels aspects ?
 - Dans d'autres cadres que celui du projet ?
 - Ces partenariats vous paraissent-ils durables ? Si oui, quels constats vous permettent cette affirmation ?
- D'après vous, quels sont les acteurs manquants ? Pourquoi ?
- D'après vous, y a-t-il des acteurs trop présents ? Pourquoi ?
- A quel(s) niveau(x) ont été associés les usagers ? les citoyens ?
- Les pratiques de collaboration que vous avez pu repérer diffèrent-elles de ce que vous pouvez connaître ailleurs ? Pourquoi ? En quoi ?
- Comment les échanges d'information ont-ils été organisés ?

La plus-value du projet

- Quelles sont les nouveautés apportées par le projet au regard de l'existant et d'autres expérimentations ?
- Comment le projet se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
 - Complète-t-il l'offre ?
 - L'adapte-t-il ?
 - S'y substitue-t-il ?
 - Créé-t-il quelque chose de totalement nouveau ?

2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE

2.2. Pertinence et typologie

Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour conceptualiser, formaliser, valider la stratégie de changement d'échelle

Les conditions de transférabilité du projet

- Comment ont été identifiées les possibilités de transfert du projet (opportunités et obstacles) ?
- Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
- Quels sont les ajustements opérés par rapport au projet initial ?
- Quels sont les risques identifiés ? Quelles actions correctives sont envisagées ?
- Quel est le processus envisagé ou mis en œuvre de changement d'échelle ? Décrire les différentes étapes
- Ce processus de changement d'échelle a-t-il été modélisé ?
- Si oui,
 - comment cette modélisation a-t-elle été réalisée ?
 - comment cette stratégie a-t-elle été choisie ?
- Comment a-t-il été envisagé de rendre intelligible et de diffuser le projet sur un territoire ou auprès d'un public élargi ?

Les fondements et motivations du changement d'échelle (la preuve)

- Quels sont les motivations et pré-supposés du changement d'échelle ?
- Quels sont les acteurs à l'initiative de cette volonté ? Pourquoi ?
- La preuve de l'innovation sociale a-t-elle été apportée ? Comment ? Par qui ? (chercheur, évaluation,...)
- Cette volonté de changer d'échelle est-elle partagée par les parties prenantes ?
- Le projet de changement d'échelle a-t-il pu s'appuyer sur un programme ou une politique publique ? Si oui, lesquels ? Si non, dans quel cadre le projet s'est-il inscrit ?

Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

- Quels sont les objectifs du changement d'échelle (extension, intensification du projet) ?
- Les résultats attendus du changement d'échelle (en termes d'impact social, d'économie, de gouvernance, de réalisations quantitatives et qualitatives) ont-ils été précisés ?
- Si oui,
 - Comment ont-ils été déterminés ?
 - Quels sont ces résultats attendus ?
- Comment le périmètre de l'essai a-t-il été déterminé ?
- Quels sont les moyens et ressources mis à disposition pour le changement d'échelle ?
- Quel modèle économique a été envisagé pour la pérennisation du projet ?

Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai

- Quels sont les acteurs impliqués dans l'essai ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ? Pourquoi ?
- Cela est-il pertinent ? pourquoi ?
- Quel est le positionnement des partenaires publics concernés sur l'essai ?
- Quel est le rôle des bénéficiaires ou citoyens dans l'essai ?

2.2. Les résultats du changement d'échelle

Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour analyser les résultats de la stratégie de changement d'échelle

Les leviers et freins de l'essai

- Quels sont les leviers dont a bénéficié le projet pour l'essai (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements, des soutiens,...) ?
- Quels sont les freins au changement d'échelle (au niveau de la structure, de l'organisation globale, des partenaires, des financements,...) ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment sont-elles surmontées ?
- Quelles adaptations ont été faites lors de l'essai ?
- Le modèle économique choisi permet-il de pérenniser l'action ?

Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement de la structure porteuse (statut, taille, fonctions et qualification, RH, gouvernance,...) ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?
- Le changement d'échelle a-t-il permis d'intégrer les nouveautés apportées par le projet dans les politiques publiques ?

Emergence de nouvelles innovations

- D'autres innovations sont-elles nées de la démarche d'essai ?

Les apports observés de LFSE

- Quels sont les apports de LFSE d'après-vous ?
 - sur les coopérations entre les différents acteurs ?
 - sur les actions (modalités et contenu) mises en œuvre ?

Les effets de LFSE sur les partenariats

- Avez-vous rencontré d'autres lauréats ?
- Pour quelles raisons ?

GRILLES D'OBSERVATION

i. Observation d'une action, d'un lieu

Intitulé de l'action / Nom du lieu	
Date de visite	
Situation du lieu Ville/ département	
Occasion de la visite	<i>Journée régulière/ journée spécifique /manifestation/...</i>
Les lieux	
Description générale de l'environnement du lieu	<i>Campagne/ville/quartier résidentiel / quartier urbain/ Présence de services à proximité</i>
Description générale du lieu	<i>Logements individuels / espaces collectifs / espaces réservés aux salariés / bénévoles / espace de travail / espace de détente / espace d'accueil/espace extérieur /...</i>
Si espace intérieur, description des locaux	<i>Superficie /Mobilier / outils informatiques / Médias / Affichage/</i>
Appropriation du lieu par les résidents	<i>Décoration / objets personnels/...</i>
Observations des interactions	
Nombre de personnes présentes ou rencontrées	
« Statuts » des personnes rencontrées	<i>Résidents / salariés / bénévoles / autres</i>
Description du déroulé de la visite	
Activités des résidents /usagers durant la visite	
Activités des salariés, des bénévoles, des autres acteurs présents	
Ambiance générale	
Autres observations	

ii. Observation de rencontres collectives

Éléments collectés en amont de la réunion	
Type de rencontre et cadre	<i>COPIL / comité de suivi / AG / réunion de travail / colloques...</i>
Date et lieu	
Objet de la réunion / ordre du jour	
Personnes invitées	
Modalités de composition de l'instance ou d'invitation des participants à une réunion	
Documents élaborés et transmis en amont	<i>Si oui, lesquels ?</i>
Déroulé général de la réunion	
Durée	
Déroulé	<i>Timing : temps d'accueil, de présentation, de débats, décisions, conclusion</i>
Nombre et type de participants présents	
Qui anime la réunion ?	
Ambiance de la réunion	Convivial / protocolaire /
Présence d'une feuille d'émargement	

Introduction /Accueil	
Durée	
Lieu	
Un tour de table est-il réalisé ? Comment sont présentés les participants	
Supports utilisés (doc papier, PPT, autre)	
Contenu de l'introduction	
Contenu des échanges et questions	
Qui prend la parole ? Quelle fréquence ?	
Niveau d'attention des participants	
Appréciation de l'introduction	<i>Pose clairement la problématique/ introduit le sujet, les règles de prise de parole, l'objet/...</i>
Cœur de la réunion	
Durée	
Thèmes ou sujets abordés	
Animation	<i>Qui anime ? qualité de l'animation ?</i>
Supports utilisés	
Qui prend la parole ? A quelle fréquence ?	
Contenu des prises de parole	
Qualité des échanges	<i>Les participants s'écoutent / tous peuvent prendre la parole /...</i>
Degré de liberté dans les échanges	
Des décisions sont-elles prises ? Lesquelles et comment ?	
Appréciation globale des échanges	

Conclusion de la réunion	
Durée	
Participants	<i>Déperdition ?</i>
Animation	<i>Qui ?</i>
Prise de parole	
Contenu	
Supports utilisés	
Echanges / questions	<i>Qualité des échanges / type de réaction...</i>
Les suites de la réunion sont-elles exposées ?	

STRUCTURATION DES ETUDES DE CAS

Les « cas » faisant l'objet d'études correspondent à chacun des projets lauréats retenus dans le cadre de l'initiative La France s'engage et classés dans la thématique « Lutte contre l'exclusion / santé ».

Chaque projet donne lieu à différentes investigations adaptées en fonction de son objet, du territoire de mise en œuvre du projet, de son degré d'avancement,...Les investigations envisagées sont présentées dans le tableau ci-dessus (Annexes – section I). Elles comprennent :

- De l'analyse documentaire et des données de suivi construites par les lauréats
- Des entretiens semi-directifs avec les lauréats (porteurs de projets, président d'association, direction, chargé de mission, bénévoles,...)
- Des entretiens semi-directifs avec des partenaires :
 - Partenaires institutionnels
 - Partenaires financiers
 - Partenaires opérationnels
- Le cas échéant, des entretiens avec les bénéficiaires et usagers, lorsque cela est envisageable et lorsque cela contribue au renseignement des questions évaluatives (centrées sur l'identification des dimensions innovantes et de la stratégie de changement d'échelle à l'œuvre dans les différents projets).
- De l'observation d'instances, d'actions, d'évènements en fonction des opportunités.

Les études de cas sont organisées pour apporter une analyse approfondie des systèmes d'acteurs et des contextes dans lesquels se mettent en œuvre et se déploient les innovations.

Elles correspondent à la méthode la plus adaptée aux démarches compréhensives.

Elles se basent essentiellement sur des informations qualitatives.



Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative
Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France – 75650 Paris cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

www.experimentation.jeunes.gouv.fr

www.lafrancesengage.fr