



**AGENCE  
PHARE**

***Evaluation des projets lauréats de  
l'initiative La France s'engage  
Lot n°4 - Evaluation des projets « Numérique »***

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

Rapport réalisé par [l'Agence Phare](#)

Auteurs : Emmanuel Rivat, François Cathelineau, Manon Réguer-Petit, Martin Audran

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](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)  
[www.lafrancesengage.fr](http://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

---

## Intitulé du projet

### **Evaluation du dispositif *La France s'engage* (LFSE)**

Lauréats du lot « Numérique »

Mots-clés : innovation sociale ; changement d'échelle ; numérique.

## Structures porteuses du projet :

- Session 1 : HelloAsso, Simplon.co, Zup de Co
- Session 2 : Permis de Vivre la Ville, Bibliothèques Sans Frontières
- Session 3 : Les Ateliers du Bocage Solidatech
- Session 4 : Le BAL, KOOM, Fondation FACE 93
- Session 5 : Fédération Léo-Lagrange
- Session 6 : Social Builder, Droits d'Urgence, Ma ville je t'aide, Médias-Cité

Structure porteuse de l'évaluation : Agence Phare

Durée d'expérimentation : variable

Date de remise du rapport d'évaluation : Avril 2017

## RÉSUMÉ (1 PAGE)

Cette évaluation a eu pour objectif de comprendre les conditions de réussite du changement d'échelle des projets lauréats du lot « Numérique ». Elle a également permis, d'une part, d'évaluer les principaux effets du programme *La France s'engage* (LFSE) sur le changement d'échelle des lauréats, et d'autre part, de mieux comprendre le rôle de l'Etat dans le soutien à l'innovation numérique visant à répondre à des besoins sociaux.

L'évaluation montre d'abord que les projets lauréats retenus (plateformes numériques, formations au numérique et par le numérique) contribuent principalement à l'innovation sociale de trois manières : mieux identifier certains besoins sociaux ; ouvrir des espaces de participation favorisant la mise en réseau des acteurs (innovation centrée-usager) ; faire émerger de nouvelles pratiques professionnelles (innovation centrée-métier).

S'il n'existe pas de bonne stratégie de changement d'échelle, l'évaluation montre que tous les lauréats articulent des stratégies pour maintenir la qualité de l'innovation auprès des publics et des territoires (*scale up, scale across, scale deep*) pour garantir la qualité de l'innovation. Les projets dont le changement d'échelle est le plus efficace sont ceux qui ont adopté un essaimage plutôt souple et/ou en franchise, plutôt qu'un modèle centralisé.

La plus-value du numérique pour réaliser un changement d'échelle est alors double. Le numérique permet une augmentation du nombre de bénéficiaires en réalisant des économies d'échelle (ressources humaines, etc.). Certains lauréats ont également développé de nouveaux modèles de financement (site Web en marque blanche), et des modèles économiques plus souples (modèle de franchise pour les formations au numérique).

L'évaluation montre que le label et le financement LFSE ont pu avoir des effets décisifs : un rôle *d'initiateur* du changement d'échelle pour des projets situés dans la phase de conception de l'essaimage (KOOM, WI-Filles, Le BAL), et un effet *d'accélérateur* du changement d'échelle pour des projets étant déjà impliqués dans une phase de déploiement de l'essaimage (HelloAsso, Bibliothèques Sans Frontières et Simplon.co).

L'évaluation montre que les projets n'ont pas utilisé le programme de la même manière, et qu'ils ont rencontré des freins différents. Deux variables ont pu jouer : la forme juridique du projet (association/entreprise), et la manière de définir une identité au projet (militante/entrepreneur). Ces deux variables ont pu faciliter ou bien bloquer le changement d'échelle en fonction des territoires et des types de partenariats mis en œuvre.

Au final, la plus-value du programme LFSE pour le changement d'échelle des projets « numériques » est contrastée : si le financement et le label ont eu un effet décisif pour les lauréats au début du prototypage et du déploiement de l'essaimage, la qualité de l'accompagnement et le sentiment de communauté peuvent être encore améliorés, tout comme l'émergence de synergies, à l'échelle des territoires, entre les acteurs du secteur associatif, de l'ESS, et de la French Tech.

# RÉSUMÉ (6 PAGE)

Cette évaluation a eu pour objectif de comprendre les conditions de réussite du changement d'échelle des projets lauréats du lot « Numérique ». Elle a également permis d'une part, d'évaluer les principaux effets du programme *La France s'engage* (LFSE) sur le changement d'échelle des lauréats, et d'autre part, de mieux comprendre le rôle de l'Etat dans le soutien à l'innovation numérique visant à répondre à des besoins sociaux.

## 1) Le caractère innovant des projets

L'évaluation montre que la plupart des lauréats numériques du programme LFSE portent des constats communs sur les besoins non-résolus par les politiques publiques, et notamment les politiques sociales et numériques. Pour répondre à ces besoins, les innovateurs ont proposé et développé plusieurs types de solutions.

### - Des outils en présentiel

Selon les projets présentés, il peut s'agir de fourniture de biens et de services (BSF, Solidatech et Médias-Cité) ou de création de lieux d'animation dédiés en partie au numérique (Hub Léo). Ces outils visent autant à faciliter l'accès des publics à la culture qu'à une culture numérique en pleine expansion. Elles visent notamment à repenser les outils et le contenu d'une offre culturelle (bibliothèques pour BSF ou animation pour Hub Leo) qui ne parvient pas à rencontrer et à toucher des publics visés.

### - Des plateformes

Les plateformes sont **des outils de désintermédiation**. Elles visent à rapprocher l'offre d'une demande, à travers la mise en relation des publics – voire des publics avec des institutions comme les collectivités, les entreprises et les associations. Elles peuvent en ce sens constituer des espaces où une offre (de contenus, de services et de propositions) rencontre une demande (d'utilisateurs ou de bénéficiaires). Des plateformes sont proposées par des associations, qui peuvent éprouver des difficultés à identifier des donateurs (HelloAsso) ou des bénévoles ponctuels (HACKTIV).

### - Des formations aux outils numériques

Il est particulièrement marquant qu'une grande partie des lauréats, qui innove autour de biens et de services portés par des outils numériques (médiathèque en kit, plateformes, etc.), proposent des formations pour aider les usagers (publics et surtout professionnels tels que bibliothécaires, enseignants) à appréhender de façon autonome ces outils. Ainsi, si réduire la fracture numérique est un objectif (BSF, HelloAsso et Solidatech), ces projets et l'ensemble des lauréats cherchent davantage à soutenir l'apprentissage de l'usage d'outils numériques (*littératie numérique*).

### - Des formations au numérique

Les projets proposent systématiquement un accès à l'outil en s'appuyant sur un programme pédagogique pour favoriser l'acquisition de compétences sur l'éducation à l'usage et à la production des outils (PVV, Zup de Co, Simplon.co, Wi-filles et Hub Léo). Ils cherchent ainsi à renforcer, pour certains publics, qui se trouvent en difficulté dans les parcours de formation et de l'insertion

professionnelle, une plus grande *e-inclusion* (effets du numérique dans la vie sociale et professionnelle).

## **2) Les profils des équipes d'innovation**

Les travaux sur le changement d'échelle témoignent de l'idée selon laquelle les « innovateurs ne sont pas toujours de bons essaimeurs »<sup>1</sup>. L'évaluation montre que si les innovateurs ont des profils et des équipes relativement semblables, ils peuvent avoir un profil d'innovateurs « militants » ou « entrepreneurs » qui influencent leur façon de concevoir le changement d'échelle.

### **- Des innovateurs diplômés... mais peu technologiques**

L'évaluation montre que les innovateurs sont souvent issus de formations longues, en particulier lorsqu'ils sont diplômés de Grandes Ecoles. Ces parcours de formation ont permis à certains de profiter de voyages à l'étranger pour découvrir des idées d'innovation, mais surtout de disposer d'un capital social important et d'une capacité à évoluer dans les milieux associatifs et professionnels. Pour autant, il est à noter que très peu d'innovateurs numériques LFSE ont un profil « technologique ».

### **- Des équipes de spécialistes et des communautés de bénéficiaires**

Au regard du profil des innovateurs, les lauréats ont surtout cherché à recruter dans un premier temps des profils technologiques afin de construire ou de renforcer la dimension et la qualité numérique des projets. Les projets ayant un stade de développement moins avancé ont surtout tendance à faire appel à des prestataires extérieurs. Certains projets se sont tout particulièrement appuyés sur la créativité des bénéficiaires pour améliorer leurs innovations (des « communautés » de publics ou professionnels de structures publiques)

### **- Un profil de chargé d'essaiage encore en construction**

La structuration en interne du changement d'échelle a pris des formes différentes selon les projets. Certains projets lauréats ont fait le choix de recruter des chargés de communication, de partenariats de développement pour assurer le suivi de l'essaiage de l'innovation sur les territoires. Un lauréat LFSE a plus particulièrement cherché à structurer un poste hybride de « chargé d'essaiage », au croisement de ces trois fonctions, situé à l'échelle nationale, avant de structurer son essaiage autour de directeurs du développement à l'échelle régionale.

### **- Une logique militante et une logique entrepreneuriale ?**

L'évaluation montre que l'identité des innovateurs peut avoir une influence sur la manière dont ils perçoivent leur projet et le changement d'échelle. Certains innovateurs adoptent une logique militante, car ils cherchent surtout à faire grandir leurs projets et à choisir des partenaires en adéquation avec des valeurs fortes. A l'inverse, d'autres innovateurs ont plus un profil entrepreneurial, car ils cherchent à faire grandir leurs projets et à choisir tous types de partenaires selon des logiques de diminution des coûts de leur innovation/de leur changement d'échelle. Certains projets lauréats articulent cependant ces deux dimensions.

---

<sup>1</sup> Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015

### 3) Les formes du changement d'échelle

L'évaluation montre que si les projets sont soucieux de faire connaître et de dupliquer leurs innovations, pour augmenter le nombre de leurs bénéficiaires sur plusieurs territoires, comme les y encourage le programme La France s'Engage, ils articulent cette stratégie avec d'autres objectifs afin de maintenir la qualité de leur innovation.

#### - Les processus d'innovation et de changement d'échelle

Si le processus d'innovation est souvent envisagé sous la forme de plusieurs étapes (conception, expérimentation, modélisation, essaimage), en réalité il n'est pas linéaire : les innovateurs expérimentent en permanence la solidité de leur modèle d'innovation et de leur modèle économique. Nous avons ainsi distingué trois grandes phases d'essaimage : la conception, le prototypage et le déploiement de l'essaimage. Un enseignement fort est que la stratégie choisie par l'innovateur peut impacter positivement ou négativement la forme et la qualité de l'innovation.

#### - Les enseignements sur les stratégies de changement d'échelle

Si les logiques de marché et la logique de soutien de l'Etat (à travers les objectifs du programme LFSE) incitent les lauréats à adopter une stratégie d'augmentation du nombre de lauréats (*scale up*), les projets ont fait face à des défis en ressources humaines et des défis pour maintenir la qualité de l'innovation. Les projets ont été obligés de développer, soit des stratégies de transfert de compétences (*scale across*), ou bien d'amélioration de l'innovation (*scale deep*) pour garantir la qualité de l'innovation. Ainsi, la plupart des projets ont cherché à mieux identifier des partenaires locaux, ou bien à adapter les solutions innovantes à la réalité des besoins des territoires.

#### - Les enseignements sur les modèles organisationnels du changement d'échelle

L'évaluation montre que les lauréats expérimentent les modèles organisationnels en fonction du stade d'avancement des projets, du nombre de territoires concernés et des compétences en interne. L'évaluation montre que les associations ont plus tendance à concevoir un modèle d'essaimage uniquement centralisé, pour garantir un fort contrôle sur la qualité de l'innovation, tandis que les entreprises ou acteurs entrepreneuriaux favorisent des essaimages plus souples et/ou en franchise, en articulant plusieurs stratégies de changement d'échelle.

#### - Les enseignements sur les modèles économiques du changement d'échelle

Les projets peuvent adopter, dans l'ensemble, des stratégies d'amplification de financements publics ou privés, des stratégies de diversification des sources de financement (ressources propres, apports en nature, création d'une activité privée), ou bien des stratégies d'inversion (passage d'une logique de financement public ou privé à un autofinancement). Sur ce point, l'évaluation montre que si les projets associatifs sont restés dépendants des financements publics, les projets ayant un statut d'entreprise demeurent également dépendants de financements publics.

### 4) Les freins et leviers du changement d'échelle

L'évaluation montre que le numérique permet de réaliser des économies d'échelle (RH, etc.), mais aussi de développer de nouveaux modèles de financement (site Web en marque blanche) et des modèles économiques plus souples (modèle de franchise pour les formations au numérique). Pour autant, tous les projets sont confrontés à des défis semblables.

- **Les ressources internes et externes :**

Un premier facteur de réussite de l'essaimage porte clairement sur le choix et l'accompagnement de relais locaux. Les projets qui se sont appuyés sur le recrutement d'un responsable local, ou une diversité de structures porteuses (associations et collectivités) ont permis de structurer un changement d'échelle rapide, car souple et flexible sur le choix des partenariats (Simplon.co, BSF, entre autres), plus que des projets s'appuyant seulement sur des bénévoles. Le transfert de compétences entre le projet et le responsable ou le partenaire local est alors un enjeu clé.

- **Le caractère hybride des modèles organisationnels :**

L'évaluation montre que les porteurs de projets adoptent tous, plus qu'un modèle de dissémination de l'innovation, une forme de centralisation de l'innovation (rigidité des principes de l'innovation, pilotage national, absence d'autonomie juridique des antennes locales). En revanche, ils peuvent articuler ce modèle avec un essaimage souple (HelloAsso, BSF et Le BAL) ou un essaimage en franchise (Simplon.Co). Certaines structures, plus militantes, définissent davantage l'innovation à partir de valeurs (proximité avec les publics, choix ciblé des partenaires), tandis que les structures plus entrepreneuriales définissent davantage l'innovation selon une logique de croissance rapide.

- **Le caractère hybride des modèles de financements :**

Depuis une dizaine d'années, la raréfaction des financements publics de la part des pouvoirs publics s'est traduite par une plus grande concurrence entre les associations, renforcée par la montée en puissance des entreprises sociales (de statut SAS). L'évaluation montre pourtant que cette analyse mérite d'être nuancée, car il existe une forme d'hybridation des modèles de financement de l'innovation et de son essaimage. Certaines associations peuvent créer des entreprises sociales, lorsqu'elles cherchent à définir un projet dans une perspective de croissance du nombre de bénéficiaire et surtout à diversifier leurs sources de financement. A l'inverse, des entreprises sociales sont capables de créer des associations locales pour toucher des financements publics.

- **Le choix des partenariats :**

L'évaluation montre que certains partenaires peuvent largement faciliter le changement d'échelle en aidant au financement de l'essaimage ou en facilitant la diffusion locale des innovations (associations et acteurs de l'ESS). Le partenariat avec les collectivités est un vecteur clé de l'essaimage puisqu'elles apparaissent comme les principaux financeurs de l'essaimage des innovations, à condition de parvenir à développer des thématiques complémentaires de leurs champs de compétences, et surtout en phase avec les priorités de leurs agendas politiques (insertion sociale et professionnelle notamment).

## **5) L'apport du programme LFSE**

Le champ de l'innovation sociale numérique apparaît affaibli en raison de deux principales lignes de divisions. D'une part, les lauréats LFSE peuvent apparaître comme des acteurs concurrents pour des associations locales ou des réseaux d'entreprises déjà impliqués sur la construction d'innovations semblables. D'autre part, à part certains acteurs (Simplon.co, HelloAsso), les lauréats LFSE demeurent dans une certaine mesure à la marge de la dynamique des acteurs de la French Tech à l'échelle régionale, qui ne considèrent pas l'innovation numérique des lauréats comme décisive. Si le financement LFSE a été décisif à plusieurs égards, le bilan est contrasté.

### ➤ **Le financement LFSE**

L'évaluation montre que le label LFSE et les financements alloués peuvent avoir un effet différencié selon le niveau d'avancement des projets. Il a pu avoir un rôle *d'initiateur* du changement d'échelle pour des projets situés dans la phase de conception et d'expérimentation de l'essaimage (KOOM, WI-Filles et Le BAL), et un effet *d'accélérateur* du changement d'échelle pour des projets ayant une taille et un stade d'avancement plus élevé et étant déjà engagés dans une phase de déploiement (HelloAsso, Bibliothèques Sans Frontières et Simplon.co). Le financement LFSE a permis une stabilisation et une diversification des modèles économiques (subventions publiques ou privées), mais pas d'inversion du modèle (par l'autofinancement).

### ➤ **Le Label LFSE**

L'évaluation montre clairement que le label LFSE a eu un effet important sur la visibilité des projets les plus petits et les moins avancés dans l'avancement de l'essaimage. Il a permis à ces projets de renforcer une forme de « confiance institutionnelle » et de « confiance numérique » avec les services publics de l'Etat, les collectivités territoriales et les associations locales. Autrement dit, le label a constitué une garantie de la crédibilité de l'innovation et des innovateurs, à charge à ces derniers de démontrer par eux-mêmes la fiabilité et la complémentarité de leurs innovations auprès des partenaires rencontrés.

### ➤ **La qualité de l'accompagnement**

La pertinence de l'accompagnement technique proposé par LFSE est contrastée. Certains lauréats (la moitié) ont fait appel aux prestataires pour les aider à mieux structurer leurs objectifs et améliorer l'organisation interne de changement d'échelle. Une autre partie des projets, les plus avancés, n'ont pas eu besoin d'accompagnement car ils bénéficient de façon importante du mécénat de compétences de grands groupes. Enfin, le reste des projets n'a pas su identifier ou se faire remarquer par les bons prestataires. Surtout, les lauréats ont pu regretter que l'accompagnement technique ne porte pas davantage sur les freins et leviers du changement d'échelle, d'autant que cette question a été peu discutée au sein du réseau des lauréats LFSE.

### ➤ **La communauté des lauréats LFSE**

L'évaluation montre que l'organisation d'évènements LFSE a surtout contribué à alimenter des réseaux d'innovation existants, plus qu'elle n'a contribué à faire émerger de nouveaux réseaux de coopération. D'une part, les lauréats ont regretté que les évènements LFSE ne soient pas plus structurés par une logique de capitalisation des expériences sur les freins et les leviers du changement d'échelle. D'autre part, l'évaluation montre que si les lauréats partagent des valeurs communes (pertinence du numérique pour résoudre des besoins sociaux), le sentiment d'appartenance demeure faible, et les lauréats restent surtout centrés sur les défis de leur propre essaimage.

## **6) La contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale**

L'évaluation permet de mieux souligner la contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale, en complémentarité avec les politiques publiques existantes. Il peut-être intéressant, pour les pouvoirs publics impliqués sur des missions d'intérêt général, de travailler avec des innovateurs numériques sociaux pour quatre raisons :

- **mieux identifier les besoins sociaux.** C'est le cas lorsque la parole est donnée à des bénéficiaires directs ou indirects (par exemple des migrants ou des professionnels bibliothécaires dans le cadre de BSF).
- **donner la possibilité aux publics d'être des innovateurs.** Les procédés mis en œuvre (plateforme en ligne, pédagogies de formation) peuvent favoriser une plus grande transparence des logiques d'innovation et de créativité, et ainsi, ils peuvent favoriser une plus grande implication des publics et des professionnels dans la conception, l'expérimentation et la diffusion de l'innovation (mise en situation, ateliers de créativité et partage des données).
- **faire émerger de nouvelles pratiques professionnelles :** les outils numériques peuvent également amener des professionnels (bibliothécaires et enseignants) à transformer leurs pratiques professionnelles (innovation centrée-métiers). Ils peuvent permettre aux professionnels de percevoir autrement les nouvelles attentes des publics (transformation d'une position de « sachant » à une position de facilitateur de l'accès au savoir).
- **réaliser des économies d'échelle :** le numérique permet d'améliorer les fonctions de gestion, de communication des projets voire une nouvelle organisation des systèmes d'information. Certains ont recours à des ERP (Entreprise Resource Planning) ou CRM (Customer Relationship Management) avec le soutien d'entreprises en mécénat de compétence. Il permet surtout d'envisager de nouvelles manières de solliciter le public pour recevoir des financements (collecte de dons en ligne et financement participatif).

Il semble clair que l'innovation numérique, lorsqu'elle peut surtout renforcer la place des bénéficiaires comme des acteurs de l'innovation et de son essaimage, et lorsqu'elle permet de réduire des coûts de fonctionnement, contribue à une accélération du changement d'échelle.

## 7) Le rôle de l'Etat dans le soutien à l'innovation sociale numérique

Au-delà de ces constats, l'évaluation permet de tirer trois enseignements décisifs sur le rôle de l'Etat dans l'émergence et l'essaimage de projets numériques sociaux :

- les pouvoirs publics, avec le programme LFSE, ont appris à mieux connaître les acteurs de l'innovation sociale numérique et peuvent alors faire émerger des coopérations bilatérales autour de priorités politiques (exemple du projet *Refugeek* entre Singa et Simplon.Co) ;
- l'Etat devrait en revanche stimuler la création de pôles d'innovation numériques en y favorisant l'inclusion des associations existantes et des collectivités. Il serait pertinent que ces pôles d'innovation sociale numérique soient portés et pilotés par les services des Conseils Régionaux pour : favoriser une couverture des territoires, renforcer la coopération et faciliter la diffusion de l'innovation numérique au-delà des intérêts locaux ;
- pour autant, il ne semble pas pertinent que l'Etat crée un nouveau label Social French Tech, car la notion de « social » prend des sens très variés à l'échelle internationale. En revanche, intégrer ces projets aux dynamiques de la French Tech est essentiel.

Un enseignement fort du programme LFSE est qu'il est important de désigner un chef de file de l'innovation numérique pour structurer, financer et animer des partenariats territoriaux d'innovation sociale. L'échelle régionale peut contribuer à structurer ces dynamiques.



# PLAN DU RAPPORT

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>15</b>
<b>1.1. LES ENJEUX DE L’EVALUATION</b>	<b>15</b>
1.1.1. LA DYNAMIQUE DE L’INNOVATION SOCIALE	16
1.1.2. L’INNOVATION NUMERIQUE : UNE SOURCE D’INNOVATION SOCIALE ?	18
1.1.3. LE CHANGEMENT D’ECHELLE : UN ENJEU ENCORE MECONNU	20
<b>1.2. LA METHODOLOGIE DE L’EVALUATION</b>	<b>22</b>
1.2.1. LES OBJECTIFS ET LA PROBLEMATIQUE	22
1.2.2. LE CADRE THEORIQUE DE L’EVALUATION	23
1.2.3. LE PROTOCOLE D’ENQUETE	24
<b>1.3. LES PROJETS LFSE : PRESENTATION, OBJECTIFS ET RESULTATS</b>	<b>27</b>
1.3.1. LA PRESENTATION DES PROJETS	27
1.3.2. LES RESULTATS DES PROJETS	30
1.3.3. LE TERRAIN REALISE PENDANT L’EVALUATION	32
<b>2. LE NUMERIQUE AU SERVICE DE L’INCLUSION SOCIALE ET CULTURELLE</b>	<b>33</b>
<b>2.1. DES INNOVATIONS NUMERIQUES COMPLEMENTAIRES DE L’ACTION PUBLIQUE</b>	<b>33</b>
2.1.1. LE CONSTAT DE BESOINS SOCIAUX NON-RECONDUS	34
2.1.2. LE DEPLOIEMENT D’OUTILS NUMERIQUES INNOVANTS	36
2.1.3. LA CREATION DE DEUX TYPES DE FORMATION	38
2.1.4. UN IMPACT SOCIAL ENCORE PEU DEFINI	41
<b>2.2. LES PUBLICS MOUVANTS DE L’INNOVATION SOCIALE</b>	<b>42</b>
2.2.1. UNE INNOVATION CENTREE SUR DES PUBLICS « USAGERS »	42
2.2.2. UN ELARGISSEMENT PROGRESSIF DU PERIMETRE DES PUBLICS	43
2.2.3. UN DEBAT AUTOUR DE LA MIXITE DES GROUPES DE BENEFICIAIRES	44
2.2.4. UNE INNOVATION CENTREE SUR L’AMELIORATION DE CŒUR DE METIERS	45
<b>2.3. LES TYPES D’INNOVATEURS ET LEURS EQUIPES</b>	<b>45</b>
2.3.1. DES INNOVATEURS TRES DIPLOMES	46
2.3.2. UNE FAIBLE INSCRIPTION DANS L’UNIVERS « TECH »	47
2.3.3. UNE PROFESSIONNALISATION « TECHNIQUE » ET MANAGERIALE DES EQUIPES	48
2.3.4. L’IDENTITE DES PROJETS LAUREATS LFSE : UNE LOGIQUE MILITANTE VS. UNE LOGIQUE ENTREPRENEURIALE ?	49
<b>3. L’EXPERIMENTATION DES MODELES DU CHANGEMENT D’ECHELLE</b>	<b>51</b>
<b>3.1. UNE EXPERIMENTATION CONTINUE DE L’ESSAIMAGE</b>	<b>51</b>
3.1.1. LES TROIS PRINCIPALES PHASES DE L’ESSAIMAGE	52
3.1.2. LES DEUX FORMES DE L’ESSAIMAGE LOCAL	53
3.1.3. LE DEFI DU MAINTIEN DE LA QUALITE DE L’INNOVATION	54
3.1.4. L’ARTICULATION DES STRATEGIES DE CHANGEMENT D’ECHELLE	55
<b>3.2. L’HYBRIDATION DES MODELES ORGANISATIONNELS</b>	<b>56</b>
3.2.1. LA PERSISTANCE DU MODELE CENTRALISE POUR TOUS LES PROJETS	56
3.2.2. UNE LOGIQUE D’ESSAIMAGE SOUPLE	57

3.2.3.	L'EMERGENCE D'UN MODELE DE FRANCHISE SOUPLE	58
3.2.4.	LE CHARGE D'ESSAIMAGE : UN NOUVEAU METIER ?	59
<b>3.3.</b>	<b>L'EMERGENCE DE NOUVEAUX MODELES DE FINANCEMENT</b>	<b>60</b>
3.3.1.	DES LAUREATS DEPENDANTS DES SUBVENTIONS ET FINANCEMENTS PRIVES	60
3.3.2.	LE FINANCEMENT PAR LES ACTEURS PRIVES	61
3.3.3.	LA VENTE DE PRODUITS OU DE PRESTATIONS DE SERVICE	62
3.3.4.	LES TROIS MODELES ECONOMIQUES DU CHANGEMENT D'ECHELLE	63
<b>4.</b>	<b>LES CONDITIONS DE REUSSITE DU CHANGEMENT D'ECHELLE</b>	<b>65</b>
<b>4.1.</b>	<b>LE DEFI DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>66</b>
4.1.1.	LE CHOIX DE RELAIS LOCAUX DE L'ESSAIMAGE	66
4.1.2.	LE TRANSFERT DE COMPETENCES : UN ENJEU-CLE	67
4.1.3.	LA FORTE MOBILISATION DE COMPETENCES EXTERIEURES	68
4.1.4.	LE ROLE DES BENEFICIAIRES DANS L'INNOVATION ET L'ESSAIMAGE	69
<b>4.2.</b>	<b>LE CHOIX DES MODELES DE CHANGEMENT D'ECHELLE</b>	<b>70</b>
4.2.1.	LA DIVERSIFICATION DES MODELES ORGANISATIONNELS	70
4.2.2.	LES ASSOCIATIONS : UN FAIBLE AVANTAGE SUR L'ACCES AUX SUBVENTIONS	71
4.2.3.	LES ENTREPRISES SOCIALES : UN AVANTAGE FORT SUR L'AUTOFINANCEMENT	72
4.2.4.	LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT	73
<b>4.3.</b>	<b>LA DIFFUSION TERRITORIALE DE L'INNOVATION SOCIALE</b>	<b>74</b>
4.3.1.	LES CANAUX DE DIFFUSION DE L'INNOVATION	74
4.3.2.	LES FACTEURS D'UN PARTENARIAT REUSSI AVEC LES COLLECTIVITES TERRITORIALES	75
4.3.3.	LES FACTEURS D'EMERGENCE DE COMMUNAUTES INNOVANTES	76
4.3.4.	INTEGRER UN ECOSYSTEME : LA COMPLEMENTARITE DES INNOVATIONS EN QUESTION	77
<b>5.</b>	<b>LA PLUS-VALUE DE LFSE : UN BILAN CONTRASTE</b>	<b>79</b>
<b>5.1.</b>	<b>UN FINANCEMENT DECISIF POUR L'ESSAIMAGE</b>	<b>79</b>
5.1.1.	DEUX UTILISATIONS DU FINANCEMENT	80
5.1.2.	UN EFFET DE LEVIER DIFFERENCIE SELON LES PHASES DE DEVELOPPEMENT DES PROJETS	81
5.1.3.	UN EFFET DECISIF SUR LA STABILISATION DU FINANCEMENT DU PROJET	82
5.1.4.	MESURER L'EFFET DU FINANCEMENT: LES CRITERES INADAPTES DU PROGRAMME LFSE ?	83
<b>5.2.</b>	<b>UN LABEL EFFICACE, MAIS PEU UTILISE</b>	<b>84</b>
5.2.1.	UN SIGNE DE CREDIBILITE DE L'INNOVATION SOCIALE	84
5.2.2.	UN VECTEUR DE CONFIANCE INSTITUTIONNELLE POUR LES SERVICES DE L'ETAT	85
5.2.3.	UN VECTEUR DE CONFIANCE NUMERIQUE AUPRES DES ASSOCIATIONS	85
5.2.4.	LES POINTS D'AMELIORATION DU LABEL	86
<b>5.3.</b>	<b>UN ACCOMPAGNEMENT PEU ADAPTE AU CHANGEMENT D'ECHELLE</b>	<b>87</b>
5.3.1.	L'ACCES A UNE RELATION PRIVILEGIEE AVEC L'ADMINISTRATION	87
5.3.2.	UN NOMBRE LIMITE DE STRUCTURES ACCOMPAGNEES	88
5.3.3.	LA MECONNAISSANCE DES LAUREATS ET DES ACCOMPAGNATEURS	89
5.3.4.	UN APPORT SUR LA MISE EN RESEAU ET LA REFLEXION STRATEGIQUE	90
<b>5.4.</b>	<b>UN RESEAU TRES ECLATE DE LAUREATS</b>	<b>90</b>
5.4.1.	DES EVENEMENTS LFSE EN DECALAGE AVEC LES ATTENTES DES LAUREATS	91
5.4.2.	UN RESEAU LFSE PLUS QU'UNE COMMUNAUTE	93

5.4.3.	UNE COOPERATION FACILITEE PAR DES PROBLEMATIQUES COMMUNES	97
5.4.4.	DES SUJETS ENCORE TRES SECTORISES ET PARFOIS CONCURRENTS	98
<b>6.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>100</b>
<b>6.1.</b>	<b>LA CONTRIBUTION DE L'INNOVATION NUMERIQUE A L'INNOVATION SOCIALE</b>	<b>100</b>
6.1.1.	LES TROIS FAIBLESSES DE L'ACTION PUBLIQUE	100
6.1.2.	UNE ACCELERATION DE L'INNOVATION SOCIALE	101
<b>6.2.</b>	<b>LES DEUX CONDITIONS DE REUSSITE DE L'ESSAIMAGE</b>	<b>102</b>
6.2.1.	UN CHEMIN ITERATIF DE L'INNOVATION	102
6.2.2.	UNE LOGIQUE D'INNOVATION A DEUX VITESSES	103
<b>6.3.</b>	<b>L'APPORT DE LFSE : VERS UNE TERRITORIALISATION DES POLITIQUES D'INNOVATION</b>	<b>104</b>
6.3.1.	UN FINANCEMENT DECISIF, MAIS UN ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE A REPENSER	104
6.3.2.	UN LABEL A PRECISER, POUR CREER DES ECOSYSTEMES REGIONAUX D'INNOVATION SOCIALE	105
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>107</b>
<b>7.1.</b>	<b>SOCIOLOGIE ET SCIENCES POLITIQUES</b>	<b>107</b>
7.1.1.	SOCIOLOGIE ET ETUDES SUR LE NUMERIQUE	107
7.1.2.	SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION SOCIALE, DE SA DIFFUSION ET DU CHANGEMENT D'ECHELLE	107
7.1.3.	SOCIOLOGIE DE L'ENGAGEMENT ET DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES	108
7.1.4.	SOCIOLOGIE ECONOMIQUE ET SOCIO-ECONOMIE DE L'INNOVATION	108
7.1.5.	SOCIOLOGIE POLITIQUE ET POLITIQUES PUBLIQUES	108
<b>7.2.</b>	<b>RAPPORTS D'ETUDES ET EVALUATIONS</b>	<b>109</b>
7.2.1.	RAPPORTS D'EVALUATION DES EXPERIMENTATIONS FEJ	109
7.2.2.	RAPPORTS SUR L'ENTREPRENARIAT SOCIAL	109
7.2.3.	RAPPORTS SUR LE NUMERIQUE	109
7.2.4.	RAPPORTS ET GUIDES SUR LE SECTEUR ASSOCIATIF	109
7.2.5.	RAPPORTS ET GUIDES SUR LE CHANGEMENT D'ECHELLE	109
7.2.6.	AUTRES RAPPORTS ET DOCUMENTS PUBLICS	110
<b>8.</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>111</b>
<b>8.1.</b>	<b>GUIDE D'ENTRETIENS INNOVATEURS LFSE</b>	<b>111</b>
<b>8.2.</b>	<b>GUIDE D'ENTRETIENS DU FOCUS GROUPE</b>	<b>114</b>

# RAPPORT D'ÉVALUATION

## 1. Introduction

*La France s'engage* (LFSE) est une initiative présidentielle lancée en 2014, dont l'objectif est de renforcer « des initiatives exemplaires socialement innovantes » portées par des associations, des entreprises sociales ou des fondations, répondant à des besoins jusqu'ici non, ou partiellement, adressés par les politiques publiques ou les logiques de marché<sup>2</sup>.

Le programme LFSE consiste à aider des projets innovants à expérimenter des solutions ou bien soutenir leur changement d'échelle (encadré 1) :

### *Encadré 1 : Le fonctionnement du programme LFSE*

Suite à un appel à candidature biannuelle, chaque projet sélectionné peut demander un soutien du programme LFSE qui porte sur trois axes : la valorisation du projet (axe 1), l'accompagnement renforcé des lauréats par un consortium d'acteurs partenaires (axe 2), et le financement d'une expérimentation ou d'un essaimage d'une innovation (axe 3).

Au sein du troisième axe, trois programmes sont proposés : mettre en valeur et encourager le développement de projets innovants (programme 1) ; soutenir le changement d'échelle et l'essaimage d'un dispositif existant (programme 2) ; mettre en place des expérimentations à l'échelle nationale (programme 3).

Au cours des six sessions de sélection entre 2014 et 2017, plus de 93 projets ont été retenus par le programme LFSE en fonction de cinq axes thématiques : santé, inclusion sociale, emploi, numérique, citoyenneté et vie associative. Les projets numériques, au nombre de 16, ont été sélectionnés au cours de six sessions.

**L'Agence Phare a été sélectionnée par le Ministère de la Jeunesse, de la Ville et des Sports pour évaluer les projets catégorisés comme relevant de la thématique « Numérique » dans le cadre des programmes 1 et 2** entre février 2016 et mars 2017.

Cette introduction retrace d'abord les objectifs de l'évaluation dans le contexte plus large de la contribution du numérique au changement d'échelle de l'innovation sociale, avant de présenter la méthodologie retenue pour l'évaluation et de présenter plus précisément les projets lauréats étudiés ainsi que le calendrier de l'évaluation.

### 1.1. Les enjeux de l'évaluation

Comme le souligne le cahier des charges, l'évaluation doit permettre de préciser la contribution de ces projets numériques au changement d'échelle de l'innovation sociale<sup>3</sup>. L'objectif de l'évaluation n'est donc pas de mesurer l'impact social de ces projets, d'autant qu'un certain nombre d'entre eux est déjà accompagné par des prestataires extérieurs sur cette question, mais d'apporter des réponses claires sur la forme et les conditions de réussite du changement d'échelle des projets lauréats. Il est important de rappeler que l'évaluation s'inscrit dans un certain nombre de

<sup>2</sup> Convention du 10 décembre 2014 entre l'Etat et l'ANRU relative au programme d'investissements d'avenir, 2014.

<sup>3</sup> Cahier des charges de l'évaluation LFSE, février 2016.

questionnements sur les leviers de l'innovation sociale, sur la contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale, et sur les conditions du changement d'échelle de projets innovants.

### 1.1.1. La dynamique de l'innovation sociale

La conceptualisation et l'appropriation de la notion d'innovation sociale par les pouvoirs publics est relativement récente. Depuis 2015 Commission Européenne s'est ainsi lancée à la fois dans une dynamique de recensement des nouveaux modèles d'innovation sociale, de leurs atouts et de leurs obstacles<sup>4</sup>. Un grand nombre d'initiatives de soutien à l'innovation sociale émergent actuellement dans les différents pays européens, dont la France.

L'innovation est souvent définie sous l'angle de la nouveauté, et notamment de la nouveauté technologique. La définition admise et retenue par l'OCDE identifie ainsi l'innovation comme un processus de « mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>5</sup>.

L'innovation sociale se distingue par ailleurs de l'innovation publique sur son champ et son périmètre d'action :

- **l'innovation sociale** consiste à « élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou insuffisamment satisfaits, dans les conditions actuelles du marché économique et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers »<sup>6</sup> ;
- **l'innovation publique** est un « ensemble d'initiatives concrètes, visant tant l'amélioration des relations aux usagers que celle du fonctionnement interne des administrations. Ces initiatives sont portées par les acteurs publics et reposent sur de nouvelles méthodes de conception des politiques publiques, et notamment les approches issues du design de services »<sup>7</sup>.

Après une longue période de croissance de l'économie sociale et solidaire depuis les années 1945, la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 a renforcé et clarifié le périmètre et la reconnaissance de l'innovation sociale autour de plusieurs principes : la gouvernance démocratique, la lucrativité limitée et l'utilité sociale des projets. L'obtention d'un agrément peut permettre aux acteurs de l'ESS d'avoir accès à certains types de financements spécifiques, entre autres dans le domaine numérique (notamment les financements de la Banque Publique d'Investissement ou de la Caisse des Dépôts)<sup>8</sup>.

Dans ce nouveau cadre juridique, plusieurs acteurs se réclament de l'innovation sociale, en mettant en avant leur capacité à développer un impact auprès de bénéficiaires : les acteurs de l'économie

---

<sup>4</sup>CORDIS, "TEPSIE: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe", *Rapport*, 2015, pp.1-28.

<sup>5</sup> OCDE, *Manuel d'Oslo : Les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 2005.

<sup>6</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, *Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale*, décembre 2011.

<sup>7</sup> Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015

<sup>8</sup> Mylène R., « L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux », *Informations sociales*, n°180, 2013, p. 140-148.

sociale et solidaire, la mouvance des entrepreneurs sociaux et les entreprises ou fondations développant des programmes de responsabilité sociale (RSE). A cet égard, si les projets lauréats de *La France s'engage* peuvent prendre une forme associative ou entrepreneuriale<sup>9</sup>, la désignation des acteurs par leur forme juridique fait débat (encadré 2).

**Encadré 2 : Les lauréats de La France s'engage : associations ou entreprises associatives ?**

L'Etat considère que, par opposition aux entreprises classiques, une association ou une entreprise peut être sociale: par sa forme juridique (associations, mutuelles, coopératives ou fondations) ; par le respect d'un principe de non-lucrativité (le bénéfice n'est pas redistribué aux actionnaires)<sup>10</sup>; et par une gouvernance démocratique ;

Dans cette optique, il faut rappeler que les associations, parce qu'elles disposent d'un statut juridique spécifique reconnu par la loi de 1901 et des modèles économiques reposant principalement sur des subventions et des financements publics, diffèrent historiquement des entreprises<sup>11</sup>.

Néanmoins, les discours de l'Etat et des médias tendent à considérer les associations comme des entreprises sociales, au sens large. Ces discours sont notamment incarnés par l'idée que les associations peuvent contribuer à l'intérêt général sous l'angle de leur « utilité sociale » et leur capacité à répondre à des besoins sociaux.

A cet égard, un auteur comme Matthieu Hély analyse les associations comme des entreprises associatives, en raison de l'émergence d'un marché du travail associatif, des logiques de professionnalisation ont bouleversé le fonctionnement traditionnel des associations<sup>12</sup>, et des risques que peut occasionner un désengagement de l'Etat<sup>13</sup>.

Si la question du désengagement de l'Etat envers les associations fait débat, l'Etat cherche à identifier, financer et inciter depuis plusieurs années les initiatives numériques innovantes<sup>14</sup>. Le programme *La France s'engage* s'inscrit alors un paysage institutionnel et législatif en mutation (Programme d'Investissement d'Avenir, Concertation Nationale du Numérique<sup>15</sup>, Grande Ecole du Numérique, label French Tech<sup>16</sup>, concours d'innovation numérique de la BPI, politique d'ouverture

<sup>9</sup>Il est à noter que les lauréats des quatre premières sessions LFSE sur les cinq axes thématiques sont, pour leur immense majorité, des organisations à statut associatif (94% d'associations pour 6% d'entreprises).

<sup>10</sup> Centre d'Analyse Stratégique, « L'entrepreneuriat social : réflexions et bonnes pratiques », *Rapports et documents*, n°56, 2013.

<sup>11</sup> Allemand, S., « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », *Marché et organisation*, n°11, 2010, pp.93-105.

<sup>12</sup> Bernardeau-Moreau, D. et Hély, M. *Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

<sup>13</sup>Hély, M., « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La vie des idées*, 11 février 2008 : <http://www.laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html>.

<sup>14</sup> France Stratégie, « Tirer parti de la révolution numérique », *Note d'analyse*, mars 2016, Conseil National du Numérique, *Citoyens d'une société numérique : accès, littératie, médiations et pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion*, Octobre 2013. Rapport Terrasse sur l'économie collaborative, janvier 2016, Lemoine, P., « La transformation numérique de l'économie française. La nouvelle grammaire du succès », *Rapport au gouvernement*, novembre 2014.

<sup>15</sup> Concertation nationale sur le numérique, *Journée de restitution*, Mai 2015.

<sup>16</sup> Le label French Tech, initié par le Gouvernement en novembre 2013, a été attribué à 14 métropoles françaises pour structurer l'éco-système numérique français et le rendre visible à l'échelle internationale afin d'attirer des investisseurs. La French Tech ne désigne pas uniquement des entrepreneurs, il s'agit aussi d'investisseurs d'ingénieurs, de designers, de développeurs, de grands groupes, de médias, d'opérateurs publics, d'instituts de recherche mais aussi d'associations : <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/quest-ce-que-la-french-tech>.

des données autour de la notion d'Etat plateforme<sup>17</sup>). A cet égard, la contribution de l'innovation numérique aux dynamiques de l'innovation sociale demeure encore très peu connue.

### 1.1.2. L'innovation numérique : une source d'innovation sociale ?

Depuis les années 1970, l'informatique en réseau a souvent été présentée, par différents mouvements sociaux vecteurs d'innovation, comme un instrument favorisant l'auto-organisation horizontale des citoyens et des associations<sup>18</sup>. Le principe de neutralité du Net, par exemple, vise à conserver l'architecture décentralisée d'Internet et la liberté d'innovation que celle-ci rend possible<sup>19</sup>. Pour autant, si cet univers d'innovation est resté réservé à de petits cercles de spécialistes, il s'est progressivement ouvert à différents mouvements de société.

Au cours des décennies 1980 et 1990, la montée en puissance du mouvement du logiciel libre a grandement favorisé la créativité numérique en développant des outils diffusables au plus grand nombre. L'objectif de ce mouvement était de garantir quatre « libertés » : la liberté d'utiliser le logiciel, de le copier, de le modifier (ce qui implique l'accès au code source) et de le distribuer (y compris dans des versions modifiées)<sup>20</sup>. A cette époque, cependant, le mouvement d'innovation numérique ne concerne qu'un petit nombre de personnes, ayant souvent un profil d'ingénieur, diplômé ou autodidacte.

Depuis les années 2000, le mouvement collaboratif a connu une très forte attention médiatique et une plus grande popularité<sup>21</sup>. Avec le souci favoriser la production des idées et la consommation d'objets sur un plan plus horizontal entre citoyens et consommateurs, ce mouvement a eu pour objectif de démocratiser et de diversifier les profils des innovateurs<sup>22</sup>. A travers le développement des *Fablabs*<sup>23</sup> et de nouvelles technologies (telles que les imprimantes 3D), le mouvement des *makers* donnent la capacité aux citoyens de s'improviser bricoleurs et acteurs de la transition numérique. Les citoyens contribuent ainsi à la production et à la libre circulation de l'information et des connaissances, notamment numériques.

Dans ce contexte, le modèle de développement de l'innovation numérique fait l'objet d'un profond débat. Alors que certaines grandes entreprises créant des monopoles d'innovation fermés, et font un usage commercial de leurs données privées (*Big Data*)<sup>24</sup>, à l'image des grands groupes (Google,

---

<sup>17</sup> <http://etatplateforme.modernisation.gouv.fr/>

<sup>18</sup> Loveluck, B., « Internet, une société contre l'État ? Libéralisme informationnel et économies politiques de l'auto-organisation en régime numérique », *Réseaux*, 2015, pp.235-270.

<sup>19</sup> Voir Musiani, F., Schafer, V., « Le modèle Internet en question (1970-2010) », n°85-86, *Flux*, 2011, pp. 62-71.

<sup>20</sup> Broca, S., « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective », *Tic & société*, vol.2, n°2,2008, Vicente, M., « Les parcours de développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015.

<sup>21</sup> La culture du « *peer to peer* » traverse ces mouvements. OuiShare, *Société collaborative. La fin des hiérarchies*, mai 2015.

<sup>22</sup> Lallement, M., *L'âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Le Seuil, 2015.

<sup>23</sup> Les *Fablabs* (le terme vient de la contraction de *Fabrication-Laboratory*, laboratoire de fabrications) sont des lieux ouverts au public ou des ateliers partagés, souvent orientés vers la fabrication numérique. Ils sont conçus comme des lieux où se construit une communauté d'échanges et où des projets individuels ou collectifs peuvent être menés.

<sup>24</sup> Etalab, *Vade-mecum sur l'ouverture et le partage des données publiques*, Septembre 2013, Colin, P. et Collin, N., *Mission d'expertise sur la fiscalité numérique*, 2013.

Facebook, etc.), la capacité des associations et des entreprises sociales à développer en France des modèles alternatifs d'innovation est encore très peu étudiée.

Une question centrale de l'évaluation du programme est, autrement dit, de préciser la contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale (encadré 3).

### **Encadré 3 : Les liens entre innovation numérique et innovation sociale**

Les travaux des sciences sociales et les rapports sur l'innovation offrent des pistes pour identifier la façon dont les innovations numériques portées par les projets lauréats de *La France s'engage* contribuent au processus de l'innovation sociale. Ces travaux distinguent notamment trois enjeux de l'innovation numérique :

- la notion de *fracture numérique* souligne le décalage qui existe entre les personnes ayant un accès matériel et technique au numérique et les autres. La dématérialisation des services publics peut renforcer les difficultés des personnes éloignées de la pratique du numérique (personnes âgées, en situation de handicap, etc.)<sup>25</sup>. Certains projets développent ainsi des solutions pour outiller les associations (Solidatech et HelloAsso) ;
- le terme de *littératie numérique* souligne l'importance de soutenir l'accès qualitatif des individus à l'éducation aux médias et au numérique par des savoirs et compétences numériques (lecture, manipulation, appropriation, interprétation)<sup>26</sup>. Ainsi certains projets mobilisent l'usage du numérique autour de la médiation à la culture (Bibliothèques Sans Frontières), de la valorisation des projets créatifs de jeunes de quartiers populaires (Permis de Vivre la Ville) et de l'éducation à l'image (Le BAL) ;
- le terme de *d'inclusion numérique* questionne la façon dont le numérique a des effets sur la vie sociale des personnes et permet l'intégration sociale et professionnelle des individus<sup>27</sup>. C'est l'objectif de nombreux projets lauréats, que ce soit les individus éloignés du marché de l'emploi (Simplon.co et Zup de Co), les jeunes femmes (WI-Filles et Social Builder), les individus exclus ou éloignés de l'offre culturelle (Bibliothèques Sans Frontières) ou encore les citoyens que les formes de participation et d'expression politique traditionnelles n'attirent plus (KOOM).

Pour autant, les travaux sur l'innovation numérique montrent que la culture numérique demeure fortement technique, élitiste et masculine. Certains projets lauréats *La France s'engage* cherchent à la démocratiser auprès de publics n'y étant pas spontanément réceptifs : filles, associations et jeunes issus de quartiers sensibles<sup>28</sup>.

A la lumière de ces débats, la présente évaluation du programme LFSE sur l'axe thématique numérique permet de questionner directement **la contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale** : permet-elle de répondre plus efficacement à des besoins sociaux? Contribue-t-elle à outiller la croissance des innovations sociales? Permet-elle de renforcer l'engagement des bénéficiaires et le bénévolat dans la conception des projets? Si l'innovation numérique est présentée

<sup>25</sup> Le Monde, « La numérisation : facteur d'exclusion pour ceux qui cumulent précarité sociale et numérique », 7 avril 2016.

<sup>26</sup> Ghitalla, F., Boullier, D., Gkouskou-Giannakou, P., Le Douarin, L., Neau, A., *L'outre-lecture. Manipuler, (s')approprier, interpréter le Web*, Paris, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, coll. Études et recherche, 2003, 267 p.

<sup>27</sup> Beauchamp, M., « Transformer le risque de renforcement des inégalités numériques en opportunité », *Les cahiers du numérique*, 2009, pp.101-118.

<sup>28</sup> Boutillier, S., « Femmes entrepreneurs : motivations et mobilisation des réseaux sociaux », *Humanisme et entreprise*, n°290, 2008, pp.21-38.

par ses plus fervents défenseurs comme une forme de revitalisation de l'engagement social, politique et économique, elle est aussi simultanément dénoncée comme étant une façon de remplacer un travail associatif pourtant efficace<sup>29</sup>.

### 1.1.3. Le changement d'échelle : un enjeu encore méconnu

Le soutien de l'Etat à l'innovation numérique et à son changement d'échelle reste encore peu analysé par les chercheurs, les acteurs de terrain et les décideurs. Dans le discours public, le changement d'échelle est ainsi souvent confondu avec l'idée de changement d'échelle économique, ou bien de changement d'échelle des ressources humaines. Pourtant, la notion se définit aussi comme le fait de chercher à augmenter ou diversifier le nombre de bénéficiaires d'une innovation.

Il est important de noter que les travaux liés aux expérimentations déjà lancées par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ), notamment sur l'engagement des jeunes dans les organisations associatives dirigées par des jeunes (APOJ) et sur la contribution de l'éducation populaire aux pratiques numériques, lieux innovants et médias de jeunes (APEP), apportent des enseignements utiles pour interroger les liens entre numérique, innovation et pouvoirs publics<sup>30</sup>. Ils ne proposent en revanche que peu d'enseignements sur la question du changement d'échelle.

Les travaux sur le changement d'échelle prennent la forme de guides pratiques, tels que ceux produits par l'AVISE, le Rameau ou l'ESSEC<sup>31</sup>. Ces guides proposent d'une part un recensement efficace des typologies et des stratégies de changement d'échelle. Ils visent d'autre part à analyser les freins et les leviers de l'essaimage de l'innovation sociale. Ces guides identifient des « bonnes pratiques » pour déployer un projet sur plusieurs territoires et, *in fine*, développer l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social.

Pour autant, les « études de cas » mobilisées viennent davantage illustrer les recommandations que nourrir empiriquement l'analyse. Il apparaît clairement que la « boîte à outils » de l'étude du changement d'échelle emprunte encore pour beaucoup à l'analyse de la diffusion des innovations technologiques. Autrement dit, elle développe une présentation relativement normative, linéaire et mécanique, d'un changement d'échelle à accomplir plutôt qu'une analyse approfondie des modalités de réussite ou d'échec de l'essaimage<sup>32</sup>.

Le changement d'échelle doit alors être redéfini à l'aune des processus d'innovation. La notion est souvent définie comme un synonyme de l'essaimage – qui est souvent présenté comme une étape du chemin d'innovation d'un projet. Il intervient en principe après la conceptualisation, l'expérimentation et la modélisation des projets, lorsque celui-ci apparaît suffisamment mature pour

---

<sup>29</sup> Morozov, Y., *Pour tout résoudre cliquez ici : L'aberration du solutionnisme technologique*, Paris, FYP Editions, 2014.

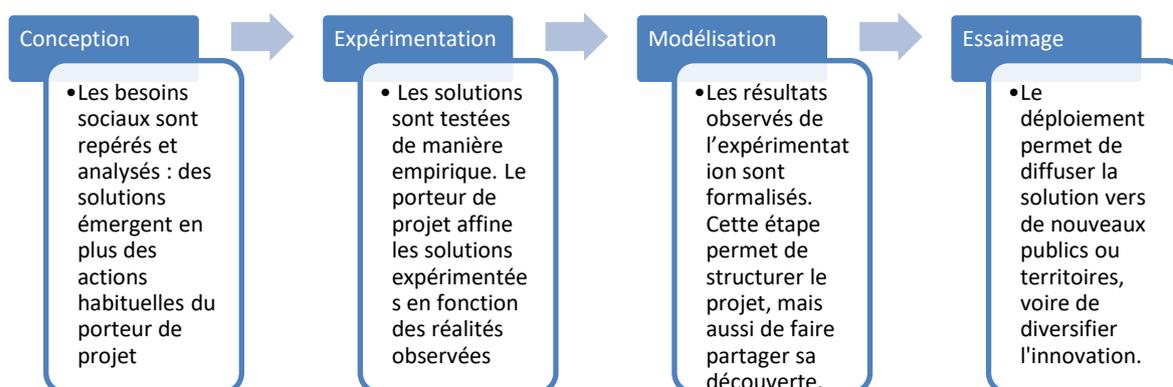
<sup>30</sup> Agence Phare, « Evaluation de l'expérimentation APOJ », *Note de cadrage*, mai 2015. LERIS et La CRITIC, « Evaluation de l'expérimentation APEP », *Note de cadrage*, septembre 2015.

<sup>31</sup> ESSEC et AVISE, « Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social », Rapport 2006.

<sup>32</sup> Bucolo, E., Fraisse, L., Moisset, P. (dirs.), « Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociales », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015, Richez-Battesti, N., « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés », *Sociologies pratiques* n°31, 2015, pp.21-30.

être testé sur d'autres territoires auprès d'autres publics. La littérature montre qu'un essaimage réussi peut mener à une phase d'industrialisation (tableau 1)<sup>33</sup>.

**Tableau 1 : Les étapes du processus de l'innovation sociale**



Un premier enjeu de l'analyse porte sur la façon dont l'essaimage vient en réalité redéfinir l'expérimentation et la modélisation du projet. Les travaux sur le sujet tendent à distinguer plusieurs variables (organisationnelles, territoriales et institutionnelles) d'ajustement et de modélisation du changement d'échelle<sup>34</sup>. Nous proposons de tester et de questionner la pertinence de ces typologies en fonction des caractéristiques des projets lauréats de l'axe numérique du programme LFSE.

Un deuxième enjeu de l'analyse est de questionner la manière dont les innovateurs sociaux parviennent à coopérer avec les acteurs publics. Le rapport *Futurs Publics* souligne notamment un enseignement est clair : la reconnaissance de l'innovation sociale par les pouvoirs publics est encore trop sectorisée et territorialisée pour que ceux-ci soutiennent efficacement l'innovation sociale et son essaimage<sup>35</sup>.

Avec la volonté d'approfondir les réflexions en cours, nous proposons de définir le changement d'échelle au moyen de la définition suivante :

*« On entend par changement d'échelle les diverses modalités d'essaimage, de transfert/transposition, de diffusion, etc., concourant à renforcer et à démultiplier l'impact d'innovation ou d'initiatives. Il s'agit plus précisément de faire bénéficier d'autres acteurs et d'autres territoires d'une innovation ayant fait la preuve de son intérêt, jusqu'au niveau où elle répond aux besoins »<sup>36</sup>.*

L'évaluation du programme LFSE interroge alors la nature et l'efficacité des stratégies et des différents modèles de changement d'échelle mis en œuvre par les lauréats de *La France s'engage*. Est-ce que les lauréats expérimentent de nouveaux types de changement d'échelle ? Une attention

<sup>33</sup> Le Rameau, « Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovations sociales ? », *Note de réflexion stratégique*, 2014, p.3.

<sup>34</sup> Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°305, 2007, p.41

<sup>35</sup> *Futurs Publics*, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015.

<sup>36</sup> *Futurs Publics*, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015.

spécifique sera portée sur la réception de l'innovation numérique par des associations et acteurs publics déjà mobilisés sur les thématiques concernées.

## 1.2. La méthodologie de l'évaluation

Le cahier des charges de l'évaluation du programme LFSE précise bien que l'évaluation des projets lauréats porte principalement sur le caractère innovant et le changement d'échelle des projets lauréats, et ce faisant, celle de la pertinence du programme LFSE. Nous précisons ici les objectifs de l'évaluation, le cadre théorique mobilisé, et le protocole d'enquête de l'évaluation.

### 1.2.1. Les objectifs et la problématique

Le cahier des charges précise que l'évaluation doit répondre à quatre objectifs de production de connaissance :

- *objectif 1 : dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations ;*
- *objectif 2 : établir une typologie des modèles de changement d'échelle et identifier leur plus-value respective ;*
- *objectif 3 : analyser la mise en œuvre des actions (leviers et freins) et leur diffusion (essaimage) ;*
- *objectif 4 : documenter la plus-value apportée par l'initiative La France s'engage.*

Pour répondre à ces quatre objectifs, un premier enjeu de l'évaluation est de pouvoir mener une enquête de terrain problématisée, permettant de proposer des typologies sur le caractère innovant, les modèles de changement d'échelle, et les freins et leviers de celui-ci. L'évaluation s'est basée, pour ce faire, sur l'usage de typologies existantes pour en tester la valeur explicative. Ces typologies étant bien souvent incomplètes, notre travail a consisté à en proposer de nouvelles.

L'évaluation doit par exemple répondre à la question, encore peu discutée dans ces travaux et études, de la pérennité d'une activité sociale et économique lors d'un changement d'échelle. Si la croissance des projets permet de répondre à des besoins sociaux pour un plus grand nombre de publics sur un plus grand nombre de territoires, cette croissance peut-elle altérer la qualité des innovations ?

L'évaluation doit également préciser, en plus de la question de la plus-value du programme LFSE pour les projets lauréats, celle de la pertinence et du rôle de l'Etat dans son soutien à l'innovation sociale, l'innovation numérique sociale et au changement d'échelle des projets. Il s'agira alors de comprendre comment le programme LFSE préfigure le rôle de l'Etat, au croisement de différents champs.

Au croisement de ces enjeux, notre problématique d'étude doit ainsi permettre de répondre à ces différents questionnements :

*Comment le soutien de l'Etat permet-il à des projets numériques d'articuler à la fois une réponse claire à des besoins sociaux non-répondus et des modèles socio-économiques innovants et durables, qui permettent le changement d'échelle des innovations?*

Afin de répondre à cette problématique, le terrain d'enquête que nous avons mené auprès des lauréats de différentes sessions s'appuie sur les questions évaluatives posées dans le cahier des charges de l'étude, enrichi de questions complémentaires pour les besoins de l'enquête. Les 28

grands questionnements soulevés se déclinent ensuite en indicateurs qui permettront de répondre à la problématique.

## 1.2.2. Le cadre théorique de l'évaluation

Pour analyser ces enjeux, nous proposons de mobiliser les travaux de la sociologie de l'engagement, de la sociologie du numérique et de la nouvelle sociologie économique. Ce travail permet de poser des hypothèses qui s'appliquent aux Programmes 1 et 2 de LFSE, objets de la présente évaluation.

### 1.2.2.1. Comprendre la socialisation des innovateurs du numérique

Si certains projets lauréats LFSE de l'axe numérique sont ici des associations, la plupart des porteurs de projets peuvent être définis comme des « entrepreneurs de cause », un concept largement reconnu dans le champ de la sociologie du secteur associatif et des mouvements sociaux pour désigner la façon dont des acteurs, qu'ils soient militants ou entrepreneurs sociaux, mobilisent des ressources pour défendre et porter publiquement une cause<sup>37</sup>.

Nous partons du principe que les profils des entrepreneurs de cause peuvent avoir des effets sur le changement d'échelle de leur projet. Il est donc important d'analyser les compétences des entrepreneurs, mais également la socialisation de ces entrepreneurs. Elle correspond en effet au « *processus historique d'apprentissage, d'intégration et de positionnement social par lequel un individu se prépare à remplir des rôles entrepreneuriaux* »<sup>38</sup>. Autrement dit, il s'agit de montrer comment les entrepreneurs de cause innoveront en fonction des milieux qu'ils traversent.

A l'aune de cette première définition, **nous proposons la première hypothèse suivante** : plus les innovateurs viennent d'univers sociaux distincts et plus ils mobilisent des équipes au croisement d'univers sociaux distincts (entreprises, association et acteurs publics), plus ils sont en capacité de convertir et d'adapter des compétences, des ressources d'un univers à un autre. Par extension, ces innovateurs seraient alors davantage en capacité de convaincre et d'élargir la base de leurs partenariats, et *de facto* de renforcer l'essaimage du projet.

### 1.2.2.2. Analyser la participation des bénéficiaires comme un nouveau type de capital social

Sur un deuxième volet de l'analyse, il est important de préciser les enjeux de la participation des bénéficiaires à la construction des projets numériques. Certaines techniques d'innovation (*lean innovation ou design thinking*)<sup>39</sup> favorisent très souvent la mise à disposition des éléments de l'innovation à une communauté d'utilisateurs. Ils permettent ainsi aux innovateurs de proposer un produit ou un service fondé sur « l'expérience de l'utilisateur ».

Pour comprendre les différents apports de ces bénéficiaires au processus d'innovation et de changement d'échelle, nous mobilisons le concept de *capital social*, défini comme le fait de posséder

---

<sup>37</sup> Filleule, O., Agrikoliansky, E., Sommier, I., *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestation dans les sociétés contemporaines*, Paris, La découverte, 2010.

<sup>38</sup> Paillot, P., « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.2, 2003, pp.19-41.

<sup>39</sup> Witmeur, O. et Silberzahn, P., « Lean startup, Design thinking et les nouvelles approches de l'entrepreneuriat innovant », *Entreprendre et innover*, n°19, 2003.

un réseau permettant l'accès à des ressources ou de convertir des ressources existantes en d'autres types de ressources<sup>40</sup>. La question se pose de savoir comment certains projets LFSE favorisent la construction d'un capital social ouvert aux bénéficiaires, pour que ces derniers les renforcent<sup>41</sup>.

Pour questionner la place des bénéficiaires et les avantages à les mobiliser dans l'innovation numérique, **nous posons alors comme deuxième hypothèse** que les porteurs de projets ayant une approche ouverte de l'innovation (*open source* ou *open innovation*) sont capables de mener un changement d'échelle plus rapide et plus adaptable aux contextes locaux que les autres projets d'innovation visant à garder le contrôle exclusif de l'innovation numérique. Autrement dit, ils seraient plus à même de créer une « communauté d'innovation » dynamique et souple que des projets plus structurés autour de la marchandisation d'un produit ou d'un service<sup>42</sup>.

### 1.2.2.3. Redéfinir l'utilité sociale : un référentiel de l'action publique ?

Alors qu'il a pendant longtemps été le seul garant de la construction de l'intérêt général, l'Etat a depuis élargi le champ de son discours et de ses partenariats. Les pouvoirs publics entretiennent de nouvelles relations avec le milieu associatif (et celui de l'innovation sociale) en déplaçant le questionnement de la plus-value des projets du cadre de l'intérêt général vers le terrain de l'utilité sociale<sup>43</sup>.

Notre questionnement prend alors en compte la manière dont les lauréats *La France s'engage* contribuent, en tant que porteurs de projets d'utilité sociale, à décloisonner l'action publique. L'action publique est aujourd'hui principalement structurée autour d'un ou de plusieurs référentiels d'action publique qui définissent une vision d'un problème, du rôle de l'Etat et des propositions alors envisagées<sup>44</sup>, et certains projets numériques s'inscrivent au croisement de différents champs d'intervention (emploi, éducation et jeunesse).

**Nous posons comme quatrième hypothèse de l'évaluation** que lorsque les projets lauréats se conforment le plus aux référentiels de politiques publiques existants, ils sont le plus à même de faire financer leur changement d'échelle sur des territoires, d'être reconnus comme de nouveaux opérateurs de politiques publiques (lorsqu'un projet est financé pour prendre en charge une mission que les pouvoirs publics lui confie). Ici, il est important de préciser quels acteurs publics facilitent le changement d'échelle de l'innovation sociale.

### 1.2.3. Le protocole d'enquête

Afin d'atteindre les objectifs fixés à l'évaluation, l'Agence Phare a mis en place un protocole d'enquête basé sur quatre outils, dessinant un protocole d'évaluation à dominante qualitative.

L'enquête de terrain a été réalisée entre mars 2016 et mars 2017 et été structurée par trois phases de terrain portant sur les lauréats des sessions 1 et 2, 3 et 4 et enfin 5 et 6.

---

<sup>40</sup> Bourdieu P., Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, janvier 1980, pp. 2-3.

<sup>41</sup> Witmeur, O. et Silberzahn, P., « Lean startup, Design thinking et les nouvelles approches de l'entrepreneuriat innovant », *Entreprendre et innover*, n°19, 2003, notamment Montreuil, S., « Voyage au cœur de l'entrepreneuriat agile. Valider ses hypothèses sur le terrain », *Entreprendre et innover*, n°19, 2003, pp.49-55.

<sup>42</sup> Cardon, D., *La démocratie internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, 2010.

<sup>43</sup> Engels, X., Hély, M., Peyrin, A., Trouvé, H. (dir.), *op.cit.* .

<sup>44</sup> Muller, P., *Les politiques publiques*, PUF, Paris, 2011

L'avancement du terrain et de l'analyse a été marqué par la réalisation de trois rapports, systématiquement validé par la MAFEJ : note de cadrage au printemps 2016<sup>45</sup> ; un rapport intermédiaire à l'automne 2016 ; un pré-rapport final à l'hiver 2016 et un rapport final en avril 2017.

#### 1.2.3.1. L'analyse documentaire

Afin de mieux appréhender les conditions d'émergence des projets, leur cohérence ainsi que leur évolution, l'analyse de documents se déroule en deux temps. Il s'agit d'abord de la réalisation d'une note de synthèse des principaux résultats de la recherche en sciences sociales et en science politique. Il s'agit ensuite d'une analyse de l'ensemble des documents produits par les projets lauréats de *La France s'engage* et par le programme lui-même. Cette analyse documentaire s'appuie sur la collecte des productions écrites et multimédia ayant trait aux projets.

#### 1.2.3.2. La conduite d'entretiens semi-directifs

Nous avons parallèlement menés des entretiens individuels et semi-directifs avec les membres des équipes-projets des lauréats de *La France s'engage*, avec leurs bénéficiaires entendus au sens large (relais et partenaires). Ils permettent de mieux comprendre comment se déroulent les projets à l'échelle territoriale et de recueillir les opinions des différentes parties prenantes sur les actions mises en place. Un petit nombre d'entretiens ont été menés ou bien sont prévus avec des acteurs du dispositif *La France s'engage* (cabinet du Ministre ou Fondation Total) pour comprendre les objectifs, mais aussi le décalage entre les objectifs et les résultats du programme.

#### 1.2.3.3. La réalisation de focus-group

A la fin du terrain, nous avons réalisé des entretiens collectifs afin de tester les hypothèses qui ressortaient des premières analyses et notamment de comprendre les ressorts et les freins à l'émergence d'un sentiment de communauté.

Deux focus groups ont été réalisés : l'un avec 5 lauréats des sessions 1 et 2 (lauréats des lots « numérique » et « Citoyenneté et Vie associative » ; l'autre avec 5 lauréats des sessions 3 et 4 (lauréats des lots « Numérique » et « Citoyenneté et Vie associative »).

Ces focus groups ont permis de nuancer certaines analyses mais aussi de confirmer certains résultats centraux de l'évaluation.

#### 1.2.3.4. La réalisation d'observations non-participantes

Nous avons enfin réalisé des observations non participantes pour mieux analyser les relations des lauréats LFSE avec les bénéficiaires, ainsi que les partenaires des projets. Ces observations visent à recueillir des éléments plus informels et concrets sur la réalité de l'essaimage des projets à l'échelle locale et sur la dynamique de mise en relation des porteurs de projets à l'échelle nationale et locale par le programme *La France s'engage*.

Nous avons observé une grande diversité d'évènements afin de mieux comprendre les atouts et les freins du déploiement des actions en cours. Certains sont propres aux fonctionnements des structures lauréates (réunions et conseils d'administration), d'autres relèvent des actions

---

<sup>45</sup> Agence Phare, « Le changement d'échelle de l'innovation numérique », *Note de cadrage*, Avril 2016.

d'essaimage (formations, actions de sensibilisation et de communication). Nous observons enfin des événements labellisés *La France s'engage* (rencontres publiques et jurys de sélection).

#### 1.2.3.5. L'analyse de réseaux et la cartographie des systèmes d'acteurs

Complémentaire des méthodes qualitatives présentées plus haut, l'analyse de réseaux permet de mieux envisager comment se structurent les relations de travail et de collaboration, c'est-à-dire ce qui « fait réseau » entre les organisations lauréates et leurs partenaires.

La cartographie des réseaux est un outil des sciences sociales qui apporte une réelle plus-value pour l'étude de la collaboration des acteurs dans un champ spécifique. Ce type de cartographie permet de mieux visualiser la complexité des relations entre acteurs, la forme des réseaux, et d'identifier lesquels jouent un rôle central.

Pour mieux comprendre ces relations, il est possible de mesurer plusieurs dimensions d'un réseau : le degré de participation des acteurs à des événements communs, la complémentarité des compétences, la manière de définir le réseau en demandant à chaque acteur les mots clés d'une thématique.

Nous mobilisons tout particulièrement la mesure du degré de participation des acteurs à des événements de rencontre. D'une part, parce que au-delà du déclaratif des participatifs, la participation peut être appréhendée par des comptes-rendus. Participer aux mêmes événements, peut ce signifier qu'ils s'intéressent à un agenda commun.

Le traitement de ces données permet de produire des cartographies représentant les réseaux d'acteurs. L'analyse de réseaux permet notamment de mesurer, pour chaque acteur et dans son environnement, sa centralité de degré (nombre de contacts) et d'intermédiarité (capacité à mettre en relation des contacts) afin d'identifier les acteurs les plus actifs<sup>46</sup>.

#### 1.2.3.6. Une modification du protocole d'enquête

Le protocole d'enquête que l'Agence Phare a initialement proposé, au début de l'évaluation, a mis sur un même plan de l'analyse la volonté de comprendre le caractère innovant et le changement d'échelle des projets lauréats à la fois en fonction de leur analyse des besoins sociaux et de leur impact auprès de bénéficiaires locaux. Nous avons considéré, après avoir pris connaissance des projets, que cette ambition devait être précisée.

Nous avons considéré que l'analyse même de l'impact social des projets était complexe à réaliser compte tenu du nombre très important de bénéficiaires total et de l'absence de demande d'outils quantitatifs dans le cahier des charges de l'évaluation. Les entretiens prévus auprès des bénéficiaires n'auraient, dès lors, qu'un effet de généralisation très faible.

Parallèlement, nous avons également constaté qu'il existait une différence majeure entre deux catégories d'acteurs (les relais locaux de l'essaimage et les partenaires des projets lauréats) qui n'avait pas été prévue dans le protocole d'enquête initial. Or, les relais locaux peuvent être de

---

<sup>46</sup> Trois types de mesures de centralité peuvent être effectués : la centralité de degré (les acteurs possédant le plus de relations), la centralité de proximité (la capacité d'un acteur à se connecter rapidement avec les autres acteurs du réseau) et la centralité d'intermédiarité la capacité d'un acteur à mettre en relation d'autres acteurs).

différents types (structure d'accueil, porteuse, essaimage interne) et jouer un rôle prépondérant dans le changement d'échelle.

**Finalement, nous avons considéré qu'il était nettement plus pertinent de mener des entretiens auprès des bénéficiaires de l'essaimage (relais, ou partenaires des relais), plutôt qu'auprès des bénéficiaires finaux des projets.** Cela nous permet d'avoir une capacité de généralisation beaucoup plus forte sur les conditions de succès du changement d'échelle – la question de l'impact social étant moins prioritaire dans le cahier des charges de l'évaluation.

En adoptant ce parti pris pour l'évaluation, nous avons eu recours aux observations de terrain pour mieux comprendre la relation des projets aux bénéficiaires. Les observations ont notamment permis de mieux comprendre en quoi les projets pouvaient être innovants (répondre à des besoins sociaux non-répondus par les politiques publiques ou les logiques de marché), et en quoi la participation des bénéficiaires finaux à l'innovation peut-être un atout pour l'essaimage des projets.

### 1.3. Les projets LFSE : présentation, objectifs et résultats

L'échantillon de l'évaluation est composé de l'ensemble des projets lauréats sélectionnés par le programme LFSE dans le cadre de l'axe thématique numérique. Les projets lauréats LFSE présentent des caractéristiques très distinctes.

#### 1.3.1. La présentation des projets

L'évaluation a été menée en deux temps. L'évaluation des sessions 1-2, 3-4 a été réalisée entre février et décembre 2016 autour d'un protocole d'enquête complet (entretiens avec les porteurs de projets, des partenaires, des relais locaux).

##### 1.3.1.1. Les sessions de sélection des projets

L'évaluation des lauréats des sessions 5-6 a eu lieu de janvier à février 2017 (un entretien par porteur de projet) (tableau 2).

**Tableau 2: Les projets lauréats, catégorie « Numérique » (Sessions 1-6)**

Structure	Projet	Programme	Session
Hello Asso	Annuaire des associations françaises	1	1
Simplon.co	Déploiement	2	1
Zup de Co	Déploiement de la Web académie	2	1
Bibliothèques Sans Frontières	IdeasBox	2	2
Permis de Vivre la ville	Entrez-prendre	1	2
Les Ateliers du Bocage	Solidatech	2	3
Le BAL	La Fabrique du regard, Ersilia	1	4
KOOM	Plateforme Web	1	4

<b>Fondation FACE 93</b>	WI-Filles	2	4
<b>Léo Lagrange</b>	Hub Léo	2	5
<b>Médias-Cité</b>	#APTIC	1	6
<b>Social Builder</b>	Jeunes Femmes et Numérique	2	6
<b>Hacktiv</b>	Hacktiv	1	6
<b>Droit d'Urgence</b>	DroitDirect.fr	3	6

L'évaluation repose sur un échantillon de lauréats choisis indépendamment du protocole d'évaluation. Ils ont été choisis selon des critères propres aux jurys de sélection du programme LFSE. Pour construire notre protocole d'évaluation et un travail de comparaison, nous avons donc considéré qu'il était important de distinguer les différentes phases d'avancement de ces projets numériques.

#### 1.3.1.2. Le stade d'avancement des projets lauréats

Nous proposons de distinguer et de comparer les résultats du changement d'échelle en fonction de l'état d'avancement des projets non pas au moment de leur sélection par le programme LFSE, mais au moment de leur évaluation, pour obtenir des données comparables. Nous présentons ici plus précisément les projets et leurs résultats, avant de préciser la manière dont nous avons adapté le protocole d'enquête à cette situation.

##### 1.3.1.2.1. Les projets en phase d'expérimentation

Certains projets demeurent encore principalement au stade de l'expérimentation de l'innovation (WI-Filles et KOOM) car ils n'ont pas encore stabilisé à la fois le type de réponse qu'ils cherchent à apporter à des publics, la diversité et le nombre de partenaires nécessaires, le modèle économique de leur innovation, et de fait les conditions de l'essaimage (tableau 3).

**Tableau 3 : Les projets lauréats en phase d'expérimentation**

Session	Lauréats	Caractéristiques	Objectifs de changement d'échelle
Session 1	PVV	Communication sur des projets citoyens par des jeunes en chantier d'insertion numérique	Objectif 2018 : trois évènements dans des quartiers différents
Session 4	WI-Filles	Formation à la programmation numérique	Objectifs 2018 : 9 promotions WI-Filles (135 bénéficiaires) / 4 BootCamp
Session 4	KOOM	Mobilisation citoyenne autour de défis de collectivités ou d'entreprises	Objectifs 2018 : 100 000 Français inscrits sur la plateforme

Session 4	Le BAL	Une plateforme d'éducation à l'image à destination des élèves et des enseignants	Objectif 2018 : 20 000 (élèves+adultes) inscrits sur la plateforme sur la durée de l'expérimentation
Session 6	Médias-Cité	Un chèque culture numérique pour développer la médiation numérique sur les territoires	Objectif 2017 : 100 kits Aptic distribués
Session 6	Droit Direct	Une plateforme web pour faciliter l'accès au droit et à l'information juridique	Objectif 2018 : Déploiement national en Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle Aquitaine et Occitanie

### 1.3.1.2.2. Les projets en phase d'essaimage

D'autres projets lauréats LFSE ont été sélectionnés après avoir expérimenté une ou plusieurs solutions, au point de stabiliser un modèle d'innovation au travers d'un produit ou d'un service (HelloAsso, Le BAL et Zup de Co). De fait, ils se situent souvent au début de la phase d'essaimage, au cours de laquelle ils prototypent des façons de faire connaître l'innovation (tableau 4).

**Tableau 4: Les projets en phase d'essaimage**

Session	Lauréats	Caractéristiques	Objectifs de changement d'échelle
Session 1	HelloAsso	Une plateforme de collecte de don et de financement participatif	Objectif 2018 : créer un annuaire pour les 13 000 associations
Session 1	Zup de Co	Une formation à la programmation numérique pour décrocheurs scolaires	Objectif 2018 : 536 jeunes en formation
Session 5	Fédération Léo Lagrange	Un espace dédié aux 11-15 ans autour de l'engagement et de le l'éducation au numérique	Objectif 2018 : 50 Hubs Léo créés et 2 000 adolescents touchés
Session 6	Social Builder	Un programme pour faciliter l'insertion des femmes dans les métiers du numérique	Objectif 2019 : 12 000 femmes touchées par le programme
Session 6	Hactiv	Une plateforme web pour développer l'engagement bénévole	Objectif 2019 : 9 nouvelles villes couverts par la plateforme

L'ensemble de ces projets lauréats est considéré comme étant dans une phase d'essaimage car ils sont engagés dans une logique de diffusion de l'innovation auprès d'un plus grand nombre de bénéficiaires sur d'autres territoires.

### 1.3.1.2.3. Les projets en phase d'industrialisation

Certains projets, au moment de l'évaluation du programme LFSE, ont un stade d'avancement de l'essaimage. Ils ont souvent un modèle d'innovation relativement stabilisé, et ont expérimenté

plusieurs phases d'essaimage sur plusieurs territoires (BSF, Simplon.co). Pour ces projets, la phase d'essaimage se confond pratiquement avec une phase d'industrialisation (tableau 5).

**Tableau 5: Projet en phase d'industrialisation**

Session	Lauréats	Caractéristiques	Objectifs de changement d'échelle
Session 1	Simplon.co	Formation à la programmation numérique pour tous publics en difficultés	27 antennes locales et plus de 800 apprenants
Session 2	Bibliothèques Sans Frontières	Médiathèque en kit facilitant la médiation culturelle avec des publics éloignés (IdeasBox)	10 actions de déploiement de la médiathèque en kit, et 15 000 personnes touchées

### 1.3.2. Les résultats des projets

Les résultats du changement d'échelle des projets reposent sur du déclaratif, et des chiffres incomplets. L'estimation du nombre de bénéficiaires touchés est donc à prendre avec précaution :

**Tableau 6 : La croissance du nombre de bénéficiaires**

Lauréats	Nombre de bénéficiaires touchés		
	Avant LFSE	LFSE+1	LFSE+2
Hello Asso	2 200 associations sur la plateforme	18 700 associations sur la plateforme	27 000 associations sur la plateforme
Simplon.co	128 jeunes formés	620 jeunes formés et 1 000 enfants sensibilisés	1 000 jeunes formés et 22 000 enfants sensibilisés
Zup de Co	0	92 jeunes et 150 enseignants	536 jeunes (prévision)
Bibliothèques Sans Frontières	0	3 450 personnes	15 000 personnes (prévision)
Permis de Vivre la ville	90 jeunes et 12 adultes	90 jeunes et 12 adultes	90 jeunes et 12 adultes (prévision)
Le BAL	0	1 300 enseignants inscrits	15 000 jeunes et 5000 enseignants inscrits (prévision)
KOOM	7 024 personnes inscrites	n.c.	n.c.
Fondation FACE 93	12 jeunes formés et 365 jeunes sensibilisés	16 jeunes formés et 610 jeunes sensibilisés	60 jeunes formés et 120 jeunes (prévision)
Solidatech	5 500 personnes	10 000 personnes	n.c.
Léo Lagrange	1 000	1 500 jeunes (prévision)	2 000 jeunes (prévision)

Médias-Cité	n.c.	n.c.	n.c.
Social Builder	2 050	3210 (prévision)	12 000 personnes (prévision)
Hacktiv	17 000 personnes, 2000 associations	n.c.	n.c.
Droit d'Urgence	84 316 personnes	168 632 personnes (prévision)	421 580 personnes (prévision)

Ces chiffres permettent de constater que les lauréats numériques touchent avant LFSE plus de 120 000 personnes. **Après leur sélection, ils touchent plus de 172 086 personnes, dont 39 000 associations. Les estimations de personnes ciblées pour LFSE+2 sont de 531 398 personnes.**

Parallèlement à ces estimations, nous avons considéré que les départements touchés par les projets. Ce sont des territoires des actions physiques et concrètes ont été menées (plutôt que les territoires d'origine des personnes inscrites sur des plateformes). Les résultats sont les suivants :

**Tableau 7 : Le nombre de départements touchés**

Lauréats	Nombre de départements		
	Avant LFSE	LFSE+1	LFSE+2
Hello Asso	1	2	19
Simplon.co	4	26	54
Zup de Co	2	3	4
Bibliothèques Sans Frontières	0	4	10
Permis de Vivre la ville	4	4	4
Le BAL	1	5	n.c.
KOOM	1	1	1
Fondation FACE 93	1	1	1
Solidatech	1	4	6 (prévision)
Léo Lagrange	29	50 (prévision)	n.c.
Médias-Cité	1	n.c.	n.c.
Social Builder	4	6 (prévision)	6 (prévision)
Hacktiv	5	15 (prévision)	n.c (France)
Droit d'Urgence	1	4 (prévision)	n.c (France)

La comparaison des différents projets, à partir des données uniquement disponibles et en arrondissant au degré supérieur, permet de dire que les lauréats étaient implantés dans 4

départements en moyenne (3,66) avant leur sélection par le programme LFSE. Ce chiffre surestime l'implantation des lauréats car Léo Lagrange annonce 25 territoires avant LFSE.

Après sélection, **les lauréats sont présents actuellement en moyenne dans presque 9 départements (8,9), et chaque lauréat, selon les prévisions pour LFSE+2, sera en moyenne implanté dans 12 départements (11,9)**. Ces chiffres sont influencés par les résultats ou les prévisions de des projets de Simplon et de Léo Lagrange (plus de 50 départements visés chacun).

Elle est également à prendre avec précaution car certains projets visent principalement des régions ou des départements, tandis que d'autres lauréats visent des implantations dans des villes situées dans des départements spécifiques.

Ainsi, au-delà de ces chiffres déclarés par les lauréats, il apparaît plus que nécessaire de préciser le terrain qualitatif réalisé au cours de l'évaluation, pour démontrer comment de tels résultats sont envisageables.

### 1.3.3. Le terrain réalisé pendant l'évaluation

Plus précisément, le tableau suivant récapitule le nombre d'entretiens réalisés et d'individus enquêtés, ainsi que le nombre de sessions d'observations non-participantes réalisées au cours du travail de terrain (tableau 8) :

**Tableau 8 : Récapitulatif du travail de terrain au 31 décembre 2016**

Outils	Avancement du terrain	
<i>Entretiens</i>	<i>Nombre d'entretiens</i>	<i>Personnes enquêtées</i>
Equipe-projet des lauréats	38	40
Relais locaux des lauréats	6	7
Partenaires des lauréats	20	21
<b>Total entretiens</b>	<b>64</b>	<b>68</b>
<i>Observations</i>	<i>Nombre d'observations</i>	<i>Equivalent demi-journées</i>
<b>Total des observations</b>	<b>31</b>	<b>35</b>

## 2. Le numérique au service de l'inclusion sociale et culturelle

Alors que les technologies de l'information et de la communication (TIC) s'imposent très concrètement dans tous les domaines de la vie, de nombreuses personnes restent à la marge de ce bouleversement majeur. En effet, 5 millions de Français cumulent une situation de précarité sociale et numérique, et se trouvent à l'écart des solutions en ligne pour l'insertion sociale et professionnelle<sup>47</sup>.

Les innovateurs numériques du programme LFSE partent du constat, largement partagé, **que l'innovation numérique peut fortement contribuer au développement de solutions sociales et au renforcement du pouvoir d'agir des acteurs publics**, pour faciliter l'accès du plus grand nombre à la culture, l'éducation, l'emploi, l'engagement citoyen ou la santé. La plupart des lauréats du programme LFSE souhaitent ainsi contribuer à l'émergence d'**une plus grande culture numérique** du point de vue des usages, des compétences et des politiques publiques.

Nous montrons ici d'abord comment les lauréats numériques proposent des innovations numériques complémentaires des missions classiques de l'action publique (2.1). Les projets lauréats LFSE visent en grande partie des publics en difficulté, ou bien des citoyens engagés ou des profils de professionnels engagés pour renforcer leur pouvoir d'agir (2.2). Cette orientation des projets lauréats LFSE s'explique en partie par les profils des innovateurs, qui disposent d'une forte expérience dans le champ public et, paradoxalement, de peu de compétences technologiques (2.3).

### 2.1. Des innovations numériques complémentaires de l'action publique

Les projets sélectionnés dans le programme LFSE correspondent à des thématiques fortement soutenues par l'agenda politique depuis 2012 : la question de l'accès à l'emploi, de la formation et de l'éducation au numérique (Simplon.Co, WI-Filles), du décrochage scolaire (Zup de Co), de la démocratisation de l'accès à la culture (BSF), de l'engagement des citoyens (KOOM) ou du financement de l'engagement associatif (HelloAsso).

L'évaluation montre que les innovateurs proposent surtout des innovations dites « incrémentales » (amélioration d'un outil existant) pour remplir aux objectifs de missions d'intérêt général (accès à la culture et à l'emploi, formation au numérique ou financement participatif) plutôt que des innovations dites « radicales » (création d'un nouveau marché par la création d'un produit ou d'un service)<sup>48</sup>.

L'évaluation montre ainsi quels sont les grands constats portés par les lauréats numériques (2.1.1), comment ils proposent alors de nouveaux types d'outils (plateformes) (2.1.2) et des formations numériques et au numérique (2.1.3). Au-delà des stratégies d'innovation existantes, pratiquement

---

<sup>47</sup> CREDOC, *Baromètre du numérique*, 2015.

<sup>48</sup> Gaglio, G., *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF, 2012.

aucun lauréat n'a jusqu'à présent mesurer son impact social en dépit du fait qu'ils sont engagés dans des logiques de changement d'échelle (2.1.4).

### 2.1.1. Le constat de besoins sociaux non-répondus

L'évaluation montre d'abord que les lauréats LFSE partagent plusieurs constats communs. Les innovateurs font ainsi globalement le constat du décalage qui peut exister entre une offre institutionnelle existante portée par des acteurs publics (dans le domaine de la culture, l'éducation, l'emploi, etc.), et les demandes de certaines catégories de population.

#### 2.1.1.1. L'accès aux droits : une difficulté majeure

Alors que l'accès aux outils numériques s'est largement démocratisé en France au cours de la dernière décennie, **de nombreux individus ou associations éprouvent encore des difficultés à s'équiper en matériel informatique ou bien à accéder à des informations numériques**. Sur ce point, d'ailleurs, l'Etat n'est pas forcément aidant, la dématérialisation des services publics posant problème<sup>49</sup>.

Un premier constat de certains lauréats est que certains publics n'utilisent pas les dispositifs, et notamment les dispositifs numériques mis à leur disposition et qui se généralisent dans l'administration. En particulier, il peut s'agir enfin d'une difficulté pour les personnes en situation d'exclusion à accéder à une information claire et intelligible, **qui peut alors entraîner un non-recours aux droits (Droit d'Urgence)**.

Un deuxième constat de certains lauréats porte sur le fait que certains publics éprouvent plus de difficultés que d'autres à utiliser le numérique pour trouver un emploi. C'est le cas des jeunes des quartiers populaires, et plus particulièrement des publics féminins, qui éprouvent plus de difficultés que les garçons à se tourner vers les métiers du numérique (Zup de Co, Simplon.co, WI-Filles et Social Builder).

Ces constats sont corroborés par les enseignements des travaux en sciences sociales, qui montrent bien que la question de l'accès au numérique est un facteur important d'inégalités. **De nombreux auteurs s'accordent ainsi sur le fait que les inégalités ne sont pas seulement numériques : elles sont construites, renforcées par des inégalités sociales, économiques ou politiques dont elles sont en grande partie le reflet**<sup>50</sup>.

#### 2.1.1.2. La connaissance des usages numériques

Ces inégalités ne portent pas seulement sur l'accès à des outils ou des informations numériques, elles concernent également la façon de pouvoir utiliser ces outils et ces informations. Or les politiques publiques se sont surtout impliquées dans une action d'accès aux outils numériques, plutôt qu'une politique de sensibilisation à la culture numérique<sup>51</sup>.

**Un autre constat de certains lauréats LFSE porte sur le fait que les dispositifs numériques de l'Education Nationale et des établissements d'enseignement supérieur sont encore fortement**

---

<sup>49</sup> Le Monde, « La numérisation : facteur d'exclusion pour ceux qui cumulent précarité sociale et numérique », 7 avril 2016.

<sup>50</sup> Granjon, F, « Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'information connectée », *Les cahiers du numérique*, vol.5, 2009, pp.19-44.

<sup>51</sup> En effet, « en se concentrant uniquement sur des objectifs quantitatifs de pénétration des TIC, nous avons raté une occasion d'utiliser ces technologies au bénéfice de l'inclusion sociale », Plantard, P. *Pour en finir avec la fracture numérique*, Limoges, FYP, 2011.

**marqués** par la question de l'accès technique aux outils, plutôt que de l'éducation à l'usage et de l'accès à des compétences à la production des outils (PVV, Zup de Co, Simplon.co, WI-Filles et Hub Léo). Certains publics, qui se trouvent en difficulté dans les parcours de formation et de l'insertion professionnelle, n'ont ainsi pas la possibilité d'acquérir des compétences sur le numérique.

**Un constat de certains lauréats LFSE porte sur le fait que ce décalage prend sa source, dans une certaine mesure, dans l'inadéquation des contenus proposés.** C'est le cas des bibliothèques, qui manquent de moyens et de contenus spécifiquement numériques. C'est également le cas, par exemple, des plateformes (proposées par des associations culturelles et par l'Education Nationale) qui proposent des contenus très formels (souvent des manuels PDF en ligne), sans aucun mode d'interaction avec les publics (Le BAL).

A rebours de la vision quantitative de l'accès au numérique, portée par l'idée de fracture numérique, le terme de *littératie numérique*, qui souligne l'importance de soutenir l'accès qualitatif des individus à l'éducation aux médias et au numérique, est venu progressivement renforcer le projet de mieux diffuser savoirs et compétences numériques autour de plusieurs aspects (lecture, manipulation, appropriation, interprétation)<sup>52</sup>.

#### 2.1.1.3. La mise en relation des acteurs publics et des publics

Bien que de nombreuses actions ont été entreprises pour renforcer le fonctionnement des dispositifs publics au moyen du numérique, « *la 'silotisation' des politiques numériques et celle des politiques publiques non numériques a eu pour conséquence un effet de dispersion qui a nui à la qualité des services offerts* »<sup>53</sup>.

**Un cinquième constat de certains lauréats LFSE porte sur le fait que certaines institutions et certaines organisations ont des difficultés à tisser des interactions avec des publics en difficultés.** C'est le cas, par exemple, des bibliothèques et médiathèques, qui, éprouvent des difficultés à « aller vers les publics », notamment éloignés (BSF). Ce constat se retrouve également pour les services de médiation numérique<sup>54</sup> qui cherchent de nouvelles façons de faire connaître leurs offres aux publics (Médias-Cité).

**Un sixième constat de certains lauréats LFSE est que les acteurs publics et les citoyens ont des difficultés à rendre visible le sens et l'efficacité de leur action** dans un espace numérique en constante évolution. C'est également le cas des associations, qui peuvent éprouver des difficultés à identifier des donateurs (HelloAsso) ou des bénévoles ponctuels dans les grandes villes (HACKTIV). C'est également le cas des populations des quartiers populaires qui n'ont pas toujours la possibilité de valoriser des actions et une image positive de l'engagement sur ces territoires (PVV).

En guise de conclusion de cette partie, il faut bien préciser que les lauréats font le choix du numérique car ils considèrent qu'il s'agit d'une manière de trouver des solutions innovantes pour répondre des besoins sociaux déjà existants pour lesquels les institutions peinent à trouver des

---

<sup>52</sup> Ghitalla, F., Boullier, D., Gkouskou-Giannakou, P., Le Douarin, L., Neau, A., *L'outre-lecture. Manipuler, (s')approprier, interpréter le Web*, Paris, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, coll. Études et recherche, 2003, 267 p.

<sup>53</sup> Oural, A., « Gouvernance des politiques numériques dans les territoires », *Rapport à la secrétaire d'état en charge du numérique*, juillet 2015.

<sup>54</sup> Ceux-ci recouvrent des services diversifiés (sensibilisation aux enjeux du numérique, formations, maintenance/dépannage, ateliers de programmation, actions scolaires et périscolaires, sciences participatives, clubs de « logiciel libre », échanges de savoirs...)

solutions. Autrement dit, le recours au numérique est perçu comme une solution pour compléter des dispositifs de l'action publique insuffisants, et/ou bien pour chercher à modifier des pratiques de l'action publique.

## 2.1.2. Le déploiement d'outils numériques innovants

L'évaluation montre que le modèle de la plateforme numérique, qui met en œuvre diverses fonctionnalités selon les projets (mise en relation des bénéficiaires, information des bénéficiaires, centre de ressource en ligne et simplification de procédures), est alors largement dominant.

### 2.1.2.1. Des offres autour du numérique en présentiel

Selon les projets présentés, il peut s'agir de fourniture de biens et de services (BSF, Solidatech et Médias-Cité) ou de lieux d'animation dédiés en partie au numérique (Hub Léo) (tableau 9).

**Tableau 9: Les types d'offres en présentiel autour du numérique**

Lauréat LFSE	Caractéristiques	Originalité
<b>BSF</b>	Médiathèque en kit pour les publics et les bibliothécaires constitué d'un ensemble de services complémentaires : connexion Internet, vingtaine d'ordinateurs/tablettes, livres, et production de contenu original	Un outil facilitant l'accès des publics éloignés à la culture, complétant voire préfigurant des offres culturelles
<b>Solidatech</b>	Une grande diversité de logiciels (pour la protection et gestion de données, la gestion comptable, la gestion de projet, entre autres) et d'équipement informatique ou mobile neufs et reconditionnés (écrans, ordinateurs, imprimantes et portable) proposés à un tarif abordable pour les associations	Un rôle de médiation entre les associations et les développeurs de logiciels pour négocier des prix avantageux et garantir un échange de qualité (SAV) suite à l'achat d'un logiciel
<b>Fédération Léo Lagrange (Hub Léo)</b>	Un centre d'animation avec des activités orientées sur le numériques et l'engagement citoyen. Ateliers de créations de médias (kit reporter), de production vidéo et court-métrages, de création d'objets avec des imprimantes 3D	Le projet cherche à renouveler les approches d'animation pour les 11-15 ans pour mieux répondre aux spécificités de ce public, en développant notamment des pédagogies « par le faire »
<b>Médias Cité (#APTIC)</b>	Des chèques numériques pour faciliter l'accès à des offres de médiation numérique	Accéder à une grande palette de services de médiations numériques (formations, ateliers, fablabs, maintenance/dépannage) en s'inspirant du modèle du chèque prestation (chèque déjeuner, etc.)

Le tableau ci-dessus montre que si certaines innovations projets visent à réduire la fracture numérique (Solidatech, BS et Médias Cité), les projets lauréats visent surtout à faciliter et à développer les usages du numérique (lecture, manipulation, appropriation, interprétation)<sup>55</sup>.

<sup>55</sup>Ghitalla, F., Boullier, D., Gkouskou-Giannakou, P., Le Douarin, L., Neau, A., *L'outre-lecture. Manipuler, (s')appropriier, interpréter le Web*, Paris, coll. Études et recherche, 2003.

Autrement dit, ils s'inscrivent bien dans une logique d'amélioration de la *littératie numérique*. D'autres projets du volet numérique développent quant à eux des offres en ligne.

#### 2.1.2.2. Des plateformes numériques en ligne

Si leurs modèles de plateformes numériques ont été popularisés par les grandes entreprises du numériques (Facebook, Apple et Amazon), elles recouvrent une diversité de fonctionnalités possibles. **Plus que de simples sites web, les plateformes numériques ont la caractéristique principale d'être des « agrégateurs »** ; leur valeur ajoutée majeure tient à la possibilité de recueillir les contributions multiples de leurs utilisateurs pour agrémente leur offre de services ou de contenus.

De ce point de vue, les lauréats numériques LFSE ont proposé un certain nombre d'innovations (tableau 10).

**Tableau 10: les différents types de plateformes numériques des lauréats LFSE**

Lauréat	Caractéristiques	Originalité	Contribution des utilisateurs
<b>HelloAsso</b>	Plateforme de collecte de don et de financement pour les associations	Nombreuses fonctionnalités (Adhésion, don, financement participatif, billetterie, formulaire)	Présentation des projets et lancement de la collecte de dons par les associations
<b>KOOM</b>	Plateforme de mobilisation et de mise en relation pour les citoyens, les entreprises et les collectivités territoriales	Favoriser des liens de réciprocité entre les citoyens, les entreprises et les acteurs publics	Proposition de défis par les collectivités et les entreprises. Inscription des citoyens aux défis
<b>Le BAL</b>	Plateforme d'éducation artistique les jeunes (d'images, de contenus éditoriaux)	Plus qu'un centre de ressource, une expérience de parcours de recherche d'information et de jeux en ligne basés sur le principe de la sérendipité (expérience aléatoire).	Possibilité pour les enseignants de créer des parcours. Possibilité aux utilisateurs de publier et partager du contenu (en cours d'étude)
<b>HACKTIV</b>	Plateforme pour développer des formes alternatives de bénévolat	N.C	N.C
<b>Droit d'Urgence</b>	Plateforme d'accès au droit et à l'information juridique	Plus qu'un simple site d'information ou de vulgarisation juridique, la plateforme entend resituer l'utilisateur bénéficiaire dans un parcours de droit global	Référencement par géo-localisation de spécialistes juridiques, de travailleurs sociaux et de bénévoles afin de faciliter les échanges de pratiques et d'expériences

Au-delà de la spécificité de leurs fonctionnalités, **une tendance forte de ces innovations est de s'appuyer sur le modèle de la plateforme numérique comme outil de désintermédiation**. Autrement dit, ces innovations ont pour caractéristique majeure de faciliter la mise en relation des

publics – voire des publics avec des institutions comme les collectivités, les entreprises, les associations – à travers un outil accessible en ligne. Elles peuvent en ce sens, constituer des espaces où une offre (de contenus, de services, de propositions) rencontre une demande (d'utilisateurs ou de bénéficiaires). Finalement, les outils en présentiel et les plateformes en ligne facilitent la valorisation de contenus originaux, une plus grande proximité entre les professionnels et les bénéficiaires ainsi que des apprentissages culturels ou sociaux autour de pédagogies innovantes.

### 2.1.3. La création de deux types de formation

Au-delà de l'outillage de bénéficiaires, certains projets ont cherché à innover sur l'accès aux outils numériques (accompagnement à l'usage d'un outil numérique), ou bien sur le format même des formations (méthode originale d'acquisition de compétences, savoirs, savoirs-faires ou savoirs-être).

#### 2.1.3.1. Des formations à des outils numériques existants

La plupart des lauréats ayant proposé des outils numériques (plateformes et IdeasBox) proposent également des formations pour aider des particuliers ou des professionnels en devenir à utiliser ces outils, notamment pour mieux pouvoir toucher des publics très variés dans une diversité de contextes (tableau 11).

**Tableau 11: Des formations pour apprendre le fonctionnement d'un outil**

Lauréat LFSE	Caractéristiques	Pédagogie	Apports
BSF	Formation à l'usage de la médiathèque en kit	3 volets : formuler son projet IdeasBox, formation technique sur l'utilisation de l'objet, formation à la médiation culturelle	Une autonomisation des équipes de bibliothécaires devant gérer l'IdeasBox à la suite de BSF
HelloAsso	Formation à l'usage de la plateforme	Pédagogie classique (présentation orale et format questions/réponses)	Les responsables associatifs ayant suivi la formation peuvent acquérir un label intitulé « HelloAsso expert » afin de pouvoir former d'autres responsables associatifs
LE BAL	Formation à l'usage de la plateforme	Pédagogie classique (présentation orale et format questions/réponses)	Une équipe d'expérimentateurs pionniers est mobilisée, avec la prise en compte des avis des enseignants pour améliorer la plateforme

Ces types de formations, centrées sur la création et la diffusion d'un outil, sont particulièrement innovants car la plupart des outils numériques proposés par le marché ne font pas l'objet de formations spécifiques. L'objectif de ces formations est de permettre aux professionnels visés, notamment des acteurs de terrain (enseignants, bibliothécaire ou bénévoles associatifs). A cet égard, il est souvent reconnu que la capacité d'innovation des structures associatives repose sur le fait de

travailler près du terrain, « en proximité avec les fragilités des populations pour détecter les signaux faibles »<sup>56</sup>.

### 2.1.3.2. Des formations centrées sur l'acquisition de compétences générales et transversales

Une autre partie des lauréats LFSE a cherché à innover sur des formats de formation au numérique. Par rapport aux politiques de l'Education Nationale, qui reposent sur l'intervention d'un enseignant et un enseignement encore fortement axé sur le savoir, ces formations s'appuient sur des pédagogies du « faire » qui visent à faciliter la mise en situation des élèves.

Ces pédagogies permettent de pour mieux prendre en compte les besoins et capacités d'apprentissage des usagers. Elles ne sont pas nouvelles en tant que telle<sup>57</sup>. Pour autant, elles commencent à être appliquées dans le champ du numérique (tableau 12).

**Tableau 12: Des formations pour acquérir des compétences numériques spécifiques**

Lauréat LFSE	Caractéristiques	Pédagogie	Apports
Solidatech	Formation et accompagnement à l'utilisation du logiciel ainsi qu'une offre de logiciels à moindre coût pour les associations.	Pluralité de formations dans le domaine du numérique, réalisées par des formateurs internes ou externes à la structure. Le type de pédagogie varie en fonction des formations.  L'accompagnement à l'usage des outils numériques se fait par téléphone	Apprentissage sans système de notation, droit à l'erreur  Adaptation des formations en fonction des besoins exprimés  Un accompagnement sans limite de temps
Simplon.co	Formation à la programmation numérique en 6 mois (développeur Web), avec la possibilité d'un stage de six mois ou d'une année en alternance dans une entreprise	Pédagogie par le « faire » : apprentissage par projets, transmission de bonnes pratiques, constitution de binômes, temps de restitution en équipe	Apprentissage sans système de notation, droit à l'erreur, mise en situation  Possibilité d'obtenir des équivalences avec les filières supérieures  L'accès des filles au numérique
WI-Filles	Sensibilisation de collégiennes et lycéennes à la programmation numérique et aux	Pédagogie par le « faire » (projet) et par l'expérimentation (robotique).  Possibilité pour les apprenants de présenter leurs projets à des	Apprentissage sans système de notation, droit à l'erreur, mise en situation  L'accès des filles au numérique

<sup>56</sup> Le Rameau, *op.cit*, p.4.

<sup>57</sup> Ce type de méthodologie par le faire et le présent est loin d'être nouvelle, puisqu'elle s'inspire de la révolution pédagogique des années 1980, B. Schwartz, *Un autre regard sur l'insertion professionnelle*, Rapport, 1981.

	métiers informatiques	partenaires, de sensibiliser des professionnels ou des jeunes à la programmation numérique	<i>Empowerment</i> féminin par le numérique
Zup de Co	Formation à la programmation numérique en deux ans (développeur Web) dans l'Ecole privée EPITECH, dont 12 mois en alternance dans une entreprise partenaire	Pédagogie par le « faire » (exercices), accompagnement psychologique) sur les technologies (HTML, Java, PHP).	Apprentissage sans système de notation et avec un droit à l'erreur Donner une seconde chance à des décrocheurs scolaires Des opportunités d'insertion par la formation (Ecole Epitech)
PVV	Formation sur des compétences croisées : graphisme, son, vidéo, développement web	Pédagogie « par le faire » : les jeunes sont mis en situation de produire et d'apprendre avec des « encadrants » Production d'outils de communication pour valoriser les initiatives dans les quartiers populaires	Une grande responsabilité est donnée aux jeunes dans la conception et le portage de projets La proximité avec les habitants (logique participative de « faire ensemble », de « faire avec)
Social Builder	Formations à l'égalité professionnelle dans le milieu de l'entreprise et éducatif Formations dispensées en partenariat avec la Grande Ecole du Numérique	Approche pédagogique participative appliquée dans les ateliers Approche classique pour la formation de <i>Digital Business Developer</i>	Sensibilisation aux enjeux de la mixité et former à la culture de l'égalité de genre dans un milieu professionnel
Hub Léo	Formation sur l'utilisation d'outils numériques pour la création de médias ou d'objets (imprimante 3D)	Pédagogie « par le faire » : les jeunes sont mis en situation de produire et d'apprendre avec des animateurs qui ont reçu une formation spécifique sur le numérique et les médias	Articulation entre la formation au numérique et l'éducation aux médias Les jeunes sont mis en situation de créer des médias mais aussi d'apprendre à les décoder

Pour la plupart, ces formations au numérique visent à apporter des compétences transversales sur l'usage du numérique (attachées à des situations professionnelles) mais aussi générales (directement liées à des savoirs de base ou des compétences comportementales, cognitives ou organisationnelles)<sup>58</sup>. L'objectif est donner plus de chances de réussite à des publics face auxquels

<sup>58</sup> Centre d'analyse stratégique, « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », n°219, 2011.

les politiques publiques se trouvent défailtantes dans le champ de l'Education Nationale (apprentissage de la programmation numérique, absence d'éducation à l'image et reproduction des inégalités genrées) ou dans celui de l'insertion professionnelle.

#### 2.1.4. Un impact social encore peu défini

Si l'évaluation montre que les projets lauréats sont innovants parce qu'ils proposent des solutions pertinentes, par rapport à des besoins sociaux clairement analysés, l'efficacité de ces solutions continue de poser question selon les différents projets. Nous avons ainsi identifié deux grandes tendances concernant la manière dont les projets évaluent leur impact.

La plupart des projets évaluent la qualité de la réponse aux besoins sociaux qu'ils identifient, de façon empirique et très intuitive, à partir du retour que leur font les publics bénéficiaires. Dans ce cas, le retour des publics permet surtout aux innovateurs de chercher à améliorer les innovations en cours (HelloAsso et Le BAL). Comme en témoigne un innovateur :

*« Il y a une dizaine d'associations qui sont très impliquées depuis le départ, dans le développement de produit, et de ce qu'on fait. On est en train de formaliser cet aspect-là. On est en train de mettre en place un espace sur le site, pour partager des produits à venir sur le site et que les associations proposent des retours. Plus on a tenu compte de ces retours, plus cela a nourri la croissance. Après il y a un filtre à faire, car les retours sont très spécifiques. L'itération est la clé, c'est hyper important dans les star-ups techno. Plus tu itères vite, plus tu as la chance d'évoluer en phase avec les usagers. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Un seul lauréat, BSF, a mis en place une évaluation externalisée au moment d'une phase « d'expérimentation de l'essai » pour comprendre la preuve et la pertinence de l'innovation sur les territoires de l'essai. L'enquête a permis, pour BSF, de constater l'adhésion des partenaires à l'innovation et la pertinence de continuer l'essai sur d'autres territoires. Comme le souligne un membre de l'équipe-projet :

*« A Calais, si on mesure l'impact de l'innovation sur le nombre de bénéficiaires touchés par les déploiements, ce n'est pas énorme, puisqu'il n'y a eu que 4-5 déploiements. Par contre, ce qui est intéressant c'est qu'il y a eu toute une transformation de la conception de l'équipe de la médiathèque, notamment quant à leur rôle sur leur territoire : qu'est-ce qu'ils doivent offrir, comment, comment proposer de nouveaux services, etc. (...). Nous avons donc identifié trois niveaux d'impacts : 1) les différentes politiques publiques reliées à la lecture publique et les réseaux de lecture publique, et comment l'innovation peut s'y insérer ; 2) centré sur les impacts de l'innovation sur les acteurs et les parties prenantes ; 3) créer un groupe de travail pour produire un référentiel. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Dans l'ensemble, l'évaluation montre que l'évaluation d'impact est pour beaucoup un enjeu informel, parfois secondaire, sinon encore peu poussé dans les équipes-projet des lauréats.

L'évaluation d'impact social peut contribuer à améliorer le pilotage des projets, la mobilisation des équipes en interne, et la communication auprès de partenaires<sup>59</sup>. Cette absence de mesure d'impact

---

<sup>59</sup> Agence Phare, « L'expérience de l'évaluation de l'impact social », Etude réalisée pour le compte de l'AVISE, Mars 2017.

s'explique en partie par le caractère expérimental des innovations, et le caractère mouvant des publics visés.

## 2.2. Les publics mouvants de l'innovation sociale

Les projets ont pu viser une innovation centrée sur les besoins d'usagers très différents (2.2.1), avant d'élargir ce périmètre initial (2.2.2). La question de la mixité des publics constitue un point de débat (2.2.3), notamment lorsqu'il s'agit de viser des professionnels (2.2.4). L'évaluation montre alors que la définition précise des publics constitue un facteur de réussite des projets.

### 2.2.1. Une innovation centrée sur des publics « usagers »

Un grand nombre de projets lauréats visent directement des publics cibles déjà identifiés par des dispositifs de politiques publiques (culture, éducation et emploi) (tableau 13).

*Tableau 13: Les publics-cible de l'innovation numérique*

Publics	Besoins	Identification	Lauréat LFSE
Jeunes entre 11 et 30 ans (collégiens, lycéens, étudiants et décrocheurs scolaires)	Sensibilisation et formation aux outils et aux contenus numériques	Ces publics sont identifiés par différents dispositifs (Éducation Nationale, programmes de décrochage scolaire, ancrage territorial dans un quartier)	Zup de Co (formation numérique pour les 18-25 ans) WI-Filles (sensibilisation à la programmation numérique pour les filles entre 14 et 17 ans) PVV (Chantier d'insertion au numérique) Fédération Léo Lagrange (Hub Léo)
Mixité des publics visés (adultes et jeunes) selon les contextes	Sensibilisation et formation aux outils et aux contenus numériques	Ces publics sont identifiés par différents dispositifs de l'insertion sociale et professionnelle (Mission Locale et Pôle Emploi).	Simplon.co (formation à la programmation numérique pour publics en précarité) Social Builder (Jeunes Femmes et Numérique)
	Sensibilisation à des contenus culturels par des outils numériques	Ces publics sont identifiés par différents acteurs de la culture (bibliothèques, communes et associations)	BSF (médiathèque en kit pour les publics éloignés de la culture) Le BAL (plateforme d'éducation à l'image)
Publics de « citoyens » engagés	Montée en compétence sur l'usage d'outils numériques	Ces publics sont identifiés par le porteur de projet	HelloAsso (plateforme de financement participatif) KOOM (plateforme d'engagement pour les entreprises)

Une partie des lauréats cible des publics en difficulté sur le plan de l'insertion sociale et professionnelle – décrochage scolaire, personnes sans emploi (PVV, Zup de Co, Simplon.co, BSF) – ou bien sur l'accès au numérique (WI-Filles). L'absence de public cible, dans le cas du projet de KOOM, a eu des effets négatifs - une tendance à disperser les efforts d'innovation dans un trop grand nombre

de directions. Il peut s'agir d'un biais propre aux plateformes numériques, autour du mythe universaliste que celle-ci est pertinente pour tous les publics<sup>60</sup>.

### 2.2.2. Un élargissement progressif du périmètre des publics

L'évaluation montre que l'ensemble des projets lauréats a cherché à définir un périmètre d'action au moment de l'expérimentation, mais aussi de l'essaimage de l'innovation, en fonction de critères de sélection propres au projet et/ou demandés par des partenaires, notamment financiers.

- **Le choix des publics est d'abord guidé par l'analyse de la situation des publics en fonction des territoires :**

Dans une large mesure, les lauréats LFSE cherchent à toucher les individus les plus en difficulté dans l'accès à l'éducation, à la culture ou à l'emploi : situation des réfugiés (BSF et Simplon.co), des jeunes de quartiers populaires (PVV), des décrocheurs scolaires (Zup de Co, Simplon.co et PVV), personnes sans-emploi (Simplon.co) ou sans-abri (BSF). La question de l'identité des innovateurs par rapport à une identité de territoire peut jouer (WI-Filles dans le département de la Seine-Saint-Denis). Le choix des publics peut s'effectuer alors en fonction des opportunités du territoire d'intervention : présence d'une vie de quartier importante (PVV), présence d'opportunités d'emplois numériques pour les publics, notamment dans des quartiers populaires ou des territoires ruraux (Simplon.co).

- **Le choix des publics est également guidé par des processus de sélection lorsque des compétences spécifiques sont requises :**

Certains lauréats peuvent mettre en œuvre, dans certains cas, des critères de sélection à l'égard des publics. C'est surtout le cas des formations à la programmation numérique (Zup de Co et Simplon.co) qui mettent en place une période de « test » (appelée également piscine) pour identifier les publics en capacité de suivre une formation au code. Cette phase de sélection est particulièrement complexe car elle suppose que les bénéficiaires disposent déjà d'une forme d'appétence, sinon de compétences formelles (expérience dans le numérique) ou non-formelle (aisance logique, créativité, autonomie, etc.).

- **Le choix des publics est également guidé par la demande des partenaires, et la possibilité de trouver des financements adéquats.**

Certains lauréats s'inscrivent plus explicitement dans des politiques territoriales portées par des collectivités (communes, Régions), et/ou par l'Etat (politique de la ville), ou des partenariats avec des entreprises, qui orientent de fait le ciblage vers des publics et des territoires spécifiques (les jeunes des quartiers populaires pour certaines antennes locales de Simplon.co). Certains lauréats ont également recours à des critères de sélection en fonction des caractéristiques des partenaires : il est important que ceux-ci aient des compétences dans la gestion de projet, ou bien inscrivent le partenariat dans une politique numérique active (Simplon.co).

Certains projets, en raison de la demande de leurs partenaires, ont été amenés à centrer l'essaimage de l'innovation vers des bénéficiaires inattendus. C'est principalement le cas de Simplon.co (avec la mise en place de formations à la programmation numérique très orientée sur des quartiers politiques

---

<sup>60</sup>Boullier, D., *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Colin, 2016.

de la ville), ou encore de BSF (jeunes décrocheurs). Dans ce cas de figure, l'essaimage a contribué à l'expérimentation de l'innovation.

### **2.2.3. Un débat autour de la mixité des groupes de bénéficiaires**

Dans ce contexte d'innovation, la question de la mixité des groupes de bénéficiaires constitue un enjeu clé de la réflexion sur l'accès au numérique. Faut-il permettre à des publics ayant des caractéristiques différentes (âge, sexe, niveau de diplôme, territoire, compétences) de bénéficier d'une même innovation, pour augmenter l'efficacité de celle-ci ? La place des femmes et des moins diplômés dans l'innovation numérique est notamment un enjeu fort pour les lauréats.

- **Certains lauréats considèrent que la mixité des publics est un facteur de succès de l'innovation, car elle favorise des logiques croisées d'apprentissage :**

La stratégie de certains lauréats (Simplon.co) est de considérer que la mixité des publics constitue un facteur d'apprentissage des bénéficiaires. Ainsi, si la composition de certaines promotions peut varier selon les années, Simplon.co a pour ambition de sélectionner des profils mixtes (jeunes et adultes, décrocheurs scolaires et diplômés, femmes et hommes), en considérant que la méthodologie d'apprentissage doit favoriser une dynamique de groupe (constitution de binômes et partage d'expérience). La part des femmes y est en moyenne de 30 à 50%.

- **Certains lauréats considèrent que la non-mixité des bénéficiaires est une condition de succès de l'innovation auprès des publics les plus vulnérables :**

Pour autant, certains lauréats visent plus spécifiquement des publics « non-mixtes » pour favoriser un type d'accompagnement plus ciblé. Ainsi, le lancement de WI-Filles, dans le prolongement d'une première promotion Simplon.co, a reposé sur le constat que les femmes avaient besoin d'un espace d'apprentissage propre sur la question du numérique, pour favoriser la levée des appréhensions et des blocages de ce type de public. De même, Zup de Co, après plusieurs tentatives de mettre en place des promotions mixtes, sans succès, a réfléchi à la mise en place de promotions uniquement ouvertes aux filles.

- **Certains lauréats ont ainsi adapté leurs processus de sélection des bénéficiaires pour accompagner les plus vulnérables vers la mixité :**

Il est alors intéressant d'analyser que les deux options précédentes ont pu amener les lauréats à proposer des aménagements. Ainsi, Simplon.co a expérimenté pour la première fois, dans l'antenne de Montreuil, un processus de sélection spécifiquement réservé aux filles, pour lever des appréhensions, afin qu'elles accèdent à une promotion mixte. A l'inverse, la première promotion de formation à la programmation numérique de Simplon.co et Singa (également lauréat LFSE), destinée uniquement à des réfugiés (Refugeek), après un faible taux de réussite, a été reconduite avec une promotion mixte (réfugiés/non-réfugiés).

La question de la mixité des groupes pose la question de l'objectif des formations numériques : celle de la sensibilisation, ou bien de la mise en capacité par l'apprentissage de compétences spécifiques. Il apparaît clairement que lorsque les formations numériques visent à atteindre une mise en capacité individuelle des bénéficiaires (*empowerment individuel*) – dans une logique d'insertion professionnelle, la mixité est une solution innovante ; en revanche, lorsque les formations numériques visent à atteindre une mise en capacité collective d'un groupe (*empowerment collectif*),

l'absence de mixité peut apporter des résultats convaincants. *In fine*, l'évaluation montre que le choix de la mixité (ou non) des groupes est à la fois une solution pragmatique et politique.

### 2.2.4. Une innovation centrée sur l'amélioration de cœur de métiers

L'évaluation permet alors de constater que si les processus d'innovation ont été menés en prenant en compte les besoins de publics au sens d' « usagers », ils ont également été menés autour d'une réflexion sur l'amélioration de pratiques de professionnels. Nous parlons alors, par contraste avec l'idée d'innovation centrée-usager et d'innovation centrée-métier (tableau 14).

**Tableau 14 : Les publics-métiers de l'innovation numérique**

Type de professionnel	Besoin	Opportunité	Projets
Professionnels de secteurs	Rapprochement de l'offre de contenu (éducation, culture) avec la demande et les pratiques des publics	Les plateformes et outils numériques permettent une désintermédiation de contenus, et l'expérimentation de nouvelles relations entre professionnels et usagers (parcours pédagogiques, etc.)	BSF (IdeasBox pour les bibliothécaires) LE BAL (plateforme comme support pédagogique pour les enseignants) Droit d'Urgence (plateforme numérique comme support d'échange entre travailleurs sociaux)
Professionnels au sens large	Utilisation d'outils numériques pour renforcer et/ou diminuer le coût de la gestion et le pilotage de structures très diverses (entreprises et associations)	Les plateformes permettent de redéfinir et de piloter des fonctions classiques des organisations (Ressources humaines, communication et financements)	HelloAsso (plateforme de financement participatif) KOOM (plateforme d'engagement pour les entreprises)

L'évaluation montre que les projets s'inscrivent dans une logique d'innovation centrée sur des besoins d'usagers, ou bien des processus d'innovation centrés sur des métiers (bibliothécaires, enseignants) ou des fonctions (responsables associatifs).

## 2.3. Les types d'innovateurs et leurs équipes

Alors que les innovateurs sont souvent considérés sous l'angle de leurs succès individuels, ils s'inscrivent surtout dans des contextes sociaux d'innovation très spécifiques issus de leurs

trajectoires de vie<sup>61</sup>. Nous verrons que les innovateurs sont souvent très diplômés (2.3.1) et ont très rarement un profil d'innovateur « technologique » (2.3.2). Ils s'entourent alors d'équipes-projets ou de prestataires avec des profils semblables, relativement technologiques (2.3.3). L'identité des équipes peuvent osciller entre un positionnement plutôt militant ou entrepreneurial (2.3.4).

### 2.3.1. Des innovateurs très diplômés

L'évaluation montre que les innovateurs ont connu une diversité d'expériences leur permettant d'acquérir davantage des compétences dites « générales » (savoirs, savoir-faire, savoir-être « comportementaux »), plutôt que des compétences dites « transversales » (liées à la connaissance d'un métier)<sup>62</sup>. L'évaluation montre que les innovateurs numériques ont, surtout, trois types d'expériences structurantes : les études supérieures, l'engagement associatif ou l'humanitaire, et l'expérience professionnelle (tableau 15).

Tableau 15 : Les expériences socialisatrices des innovateurs

Expérience	Caractéristique	Compétence générale	Projets
Etudes supérieures	Diplômés d'une « Grande Ecole » - Ecole de commerce, d'ingénieur ou Institut d'Etudes Politiques.	Une clé d'acquisition de compétences générales de présentation de soi et de ses projets <sup>63</sup>	HelloAsso, Simplon.Co, BSF, KOOM, Médias-Cités, HACKTIV
Expérience associative	Internationale (Humanitaire) ou Locale	comprendre les besoins, les valeurs, les codes du secteur associatif, et lancer des partenariats avec ce type d'acteurs	HelloAsso, Simplon.Co, BSF, Médias-Cité, LE BAL, Permis de Vivre la Ville
Expérience professionnelle	Dans le milieu de l'entreprise – et notamment du conseil – comme salarié ou entrepreneur	Connaissances sur le management de projet, mais surtout appréhender la manière de construire et faire évoluer un modèle économique	HelloAsso, Simplon.co, Zup de Co, Solidatech, Social Builder

L'évaluation montre que si cette diversité des expériences peut faciliter la construction et le management du projet, elle n'est pour autant pas décisive dans la reconnaissance et la visibilité du projet. **Contrairement à notre hypothèse de départ, le capital social des innovateurs (le fait d'être inséré dans des réseaux d'innovation) ne dépend pas de la diversité de leurs expériences, mais**

<sup>61</sup> Elle correspond au « processus historique d'apprentissage, d'intégration et de positionnement social par lequel un individu se prépare à remplir des rôles entrepreneuriaux, c'est-à-dire des rôles liés à l'imagination, le développement et la réalisation de visions créatrices de valeur et d'activités », Paillot, P., « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.2, 2003.

<sup>62</sup> Centre d'analyse stratégique, « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », n°219, 2011.

<sup>63</sup> Hugues, D. « Les effets d'attraction dans les grandes écoles. Excellence, prestige et rapport à l'institution », *Sociologie*, vol.10, 2013, pp. 337-356.

**bien plus de leur capacité à obtenir une reconnaissance institutionnelle dans le champ de l'innovation sociale.** A titre d'exemple, l'acquisition du titre de *Fellow Ashoka*<sup>64</sup> ou l'attribution de l'organisation de la *Social Good Week*, donne accès à un réseau important de fondations et d'entreprises, potentiels financeurs mais aussi engagées dans le mécénat de compétences.

### 2.3.2. Une faible inscription dans l'univers « Tech »

L'évaluation montre que ces innovateurs ne considèrent pas leurs projets de même manière. Il est possible de distinguer, en fonction de leur formation initiale, **quatre types d'innovateurs : des innovateurs « artistes », des innovateurs « sciences humaines », des innovateurs « business », et des innovateurs ayant plus un profil « technologique » ou « tech ».** Le type de formation peut impacter fortement la nature des innovations et la façon de considérer l'identité d'un projet.

- Certains porteurs de projets (PVV, LE BAL) ont davantage **un profil d'innovateur d'« artiste »**. Ils ont eu accès à une formation universitaire (conservatoire ou histoire de l'art) dans ce champ d'activité. Ils ont également pu avoir de nombreuses expériences professionnelles dans les domaines de la création (performances), de la formation ou encore de la diffusion artistique (création de revue). Ces innovateurs peuvent avoir une forte proximité avec le terrain, et un profil plus associatif qu'entrepreneurial.
- D'autres porteurs de projets (BSF, Simplon.Co et Hello Asso) ont **un profil d'innovateur « communication, sciences humaines et sociales »**. Ils ont souvent une formation universitaire dans le champ de la communication (CELSA) et/ou des sciences humaines et sociales (IEP, etc.). Ils ont également pu occuper des postes dans des associations ou des collectivités. De fait, ces innovateurs peuvent avoir une plus grande capacité à construire des partenariats avec le secteur public, et notamment les collectivités et les associations.
- D'autres innovateurs (Zup de Co et KOOM) ont **un profil plus « business »**. Ils ont eu accès à **une formation tournée vers le commerce et le management**, même si l'un de ces innovateurs se revendique être un autodidacte (Zup de Co). Ces innovateurs ont pu travailler dans de grandes entreprises ou créer leur propre activité. Ils peuvent également avoir une meilleure compréhension des possibilités de partenariat avec des entreprises, mais également avoir plus de difficultés à convaincre des partenaires associatifs ou des collectivités qui ont des discours différents.
- Enfin, seulement trois porteurs de projets (HelloAsso, Solidatech et Médias-Cité) ont **un profil plus « technologique »**, ce qui est relativement surprenant compte tenu du fait que le numérique est une thématique propice à l'innovation dans ce domaine. Ces innovateurs ont pu avoir une formation dans une Grande Ecole d'Ingénieurs, être sensibilisés à des enjeux d'innovation technologique et de management de l'innovation. Ces innovateurs peuvent être ainsi plus à même de comprendre les enjeux d'innovation technologique en recrutant des profils en interne, sans avoir à recourir à des prestataires extérieurs.

**L'évaluation montre également, de façon paradoxale, que très peu d'innovateurs ont une formation « technologique ».** Nous proposons plusieurs interprétations de ce résultat. Il est possible que les innovateurs ayant des formations « sciences sociales et communication » soient plus

---

<sup>64</sup> Ashoka est un réseau d'entrepreneurs sociaux qui se structure autour d'une fondation, d'une association et d'un fonds dans le champ de l'entrepreneuriat social. La distinction « FellowAshoka » vient consacrer le parcours d'un jeune entrepreneur social « parmi les plus innovants » pour lui proposer un accompagnement.

capables de valoriser un projet numérique auprès de *La France s'engage* ; que peu d'entrepreneurs « Tech » s'intéressent à l'innovation sociale ; ou bien que les entrepreneurs « Tech » soient peu intéressés par le label *La France s'engage*. Surtout, il est possible que la faible présence de profils « Tech » dans les projets peut se traduire par une moindre reconnaissance des innovateurs sociaux dans les univers « Tech » (« French Tech », etc.).

### **2.3.3. Une professionnalisation « technique » et managériale des équipes**

La constitution d'une équipe-projet est une question-clé dans la construction et le succès de projets innovants. La comparaison des projets numériques lauréats du programme LFSE montre que plusieurs logiques de recrutement sont alors mises en œuvre au moment de la conception ou du changement d'échelle du projet :

- au moment de la conception des projets, les équipes-projets des lauréats LFSE sont souvent constituées d'équipes aux profils similaires. Des équipes de deux ou trois innovateurs sociétaux identifient un problème social à résoudre à partir de leur compréhension et de leur analyse des limites de l'action publique et des associations. Ils se connaissent surtout en fonction de liens d'affinités existants, ou bien pour avoir travaillé dans un même environnement professionnel (une relation professeur-élève, par exemple, dans le cas de Simplon.co) ;
- au moment de l'expérimentation et de la modélisation de la solution, ces innovateurs sociétaux font appel à un profil plus « Tech » pour traduire l'idée d'une solution en innovation numérique (plateforme en ligne et formation numérique). Le recrutement d'un profil « Tech », en interne (Simplon.co et HelloAsso) ou externalisé (KOOM) est même considéré comme un pré requis, à moins que les innovateurs soient eux-mêmes en capacité de coder un site Web/une application, ce qui n'est pas le cas des lauréats LFSE ;
- au moment du prototypage et du déploiement de l'essai, les innovateurs tendent à faire appel à des profils plus « commerciaux » pour identifier et démarcher des partenaires ou des clients (HelloAsso). Dans certains cas, les innovateurs se chargent eux-mêmes de ce travail d'essai (Zup de Co), une solution à l'efficacité souvent limitée. A l'inverse, d'autres projets ont structuré une nouvelle fonction de directeur ou de chargé d'essai, ayant un profil plus lié aux sciences humaines et sciences politiques (BSF et Simplon.co) ;
- au moment de l'industrialisation, les innovateurs continuent de recruter des profils Tech, des profils « commerciaux » ou « chargés de partenariats », mais ils commencent également à recruter des profils spécialisés en ressources humaines ou en management. L'évaluation montre que les innovateurs, cependant, ont des difficultés à déléguer ce type de responsabilité (recrutement de nouveaux profils, gestion d'équipe) à de nouveaux arrivants, car ils souhaitent garder la main sur ce volet stratégique du changement d'échelle.

Dans l'ensemble, tous les innovateurs et les équipes présentent la diversité des profils comme un atout pour « *diversifier les points de vue sur les problématiques* »<sup>65</sup>. Ceux ayant le plus diversifié leurs profils (communication, innovation et direction) sont ceux pour qui les essais ont été les plus rapides et les plus soutenus (HelloAsso, BSF, Simplon.co, entre autres). Pour autant, une grande

---

<sup>65</sup> Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un innovateur social, 2016.

partie des innovateurs ont considéré qu'ils avaient de réels manques du point de vue des fonctions support (management, ressources humaines et gestion financière).

### 2.3.4. L'identité des projets lauréats LFSE : une logique militante vs. une logique entrepreneuriale ?

La comparaison des projets montre au premier abord que beaucoup de structures ont une forme juridique associative, tandis que certains sont des entreprises ayant un statut juridique de Société par Actions Simplifiée (KOOM, HelloAsso et Simplon.co) ou de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Médias-Cité). Pour autant, l'analyse montre que l'identité du projet ne se définit pas seulement par un simple statut juridique, mais aussi de la manière dont les membres du projet définissent en interne et publiquement celui-ci.

L'évaluation permet de constater que les innovateurs ne partagent pas la même culture de l'innovation et de l'essaimage. **Il est possible de distinguer le fait que certains projets présentent une logique plutôt « militante », pour qui l'amélioration de l'innovation est d'abord plus importante que la croissance du nombre de bénéficiaires, à l'inverse d'une logique plus « entrepreneuriale ».** Le choix ou l'articulation de ces deux logiques a des effets sur la manière de concevoir un discours pour le projet et de choisir une stratégie d'essaimage (tableau 16) :

**Tableau 16 : Une innovation entre logique militante et entrepreneuriale**

Logique	Discours	Stratégie d'essaimage	Exemple LFSE
<b>Militante</b>	Les innovateurs et leurs équipes font référence à des valeurs de solidarité et d'émancipation individuelle et/ou collective (éducation populaire, féminisme et mouvement du logiciel libre).	La croissance des bénéficiaires n'est pas une finalité en soi Engagement de bénévoles dans le processus. Le choix des partenaires se fait d'abord en fonction de valeurs	PVV, WI-Filles, Fédération Léo Lagrange, Le BAL
<b>Entrepreneuriale</b>	Les équipes d'innovation font référence à des valeurs mais également des logiques de diminution des coûts pour les publics bénéficiaires/pour les partenaires.	L'augmentation des bénéficiaires est une priorité Un recours aux salariés/prestataires externes Le choix des partenaires dépend des possibilités de financement	KOOM, Zup de CO
<b>Militante et entrepreneuriale</b>	Les profils et les équipes d'innovation sont fortement plurielles dans leurs discours et leurs pratiques.	Les modalités de la croissance du nombre de bénéficiaires et du choix des partenariats font fortement débat en interne.	BSF, Simplon.co, HelloAsso

**L'évaluation montre alors que la façon de concevoir l'identité des projets a un effet sur la manière de concevoir les objectifs du changement d'échelle.** Si tous les projets ont cherché, dans une certaine mesure, à augmenter le nombre de leurs bénéficiaires, l'évaluation montre que les projets

plus militants ont davantage cherché à augmenter la qualité de l'innovation avant de chercher à augmenter le nombre de bénéficiaires, alors que les projets plus entrepreneuriaux ont cherché à fortement se professionnaliser (recherche d'efficacité, salarisation, montée en compétence des salariés). La grande diversité des cas suppose alors de préciser comment les lauréats ont cherché à expérimenter des modèles de changement d'échelle.

### 3. L'expérimentation des modèles du changement d'échelle

Le changement d'échelle constitue une phase très spécifique du chemin d'innovation, qui est souvent présenté autour de plusieurs étapes : la conception du projet, l'expérimentation puis la modélisation du projet, l'essaimage sur plusieurs territoires ou bien auprès de plusieurs publics, et enfin la question de l'industrialisation d'une solution à grande échelle<sup>66</sup>. Ces différentes étapes recouvrent alors des réalités très différentes pour les innovateurs numériques LFSE.

L'évaluation a permis de mieux comprendre comment les innovateurs LFSE, lors de ces différentes étapes, ont utilisé diverses stratégies de changement d'échelle. Ces stratégies sont identifiées et recensées par les travaux sur le sujet<sup>67</sup>:

- le *scale deep* : améliorer la qualité et l'impact de l'activité existante, sans chercher à faire croître le nombre de bénéficiaires ;
- le *scale out* : diversifier qualitativement l'activité tout en cherchant à augmenter l'impact obtenu sur chaque bénéficiaire ;
- le *scale up* : augmenter le nombre de bénéficiaire, en répliquant l'innovation sur d'autres territoires ;
- le *scale across* : diffuser le modèle à d'autres acteurs, qui peuvent ainsi bénéficier de l'expérience ou des compétences acquises par l'innovateur ;

L'évaluation montre que l'essaimage est lui-même une phase d'expérimentation : les innovateurs sont en effet confrontés à des conditions locales de diffusion de l'innovation très différentes qui les obligent à adapter leur projet. L'expérimentation n'est pas une étape qui intervient uniquement après la conception de l'innovation, mais marque les étapes de modélisation et d'essaimage. L'expérimentation du projet est ainsi une phase continue du chemin de l'innovation.

L'évaluation montre, en analysant ces différentes stratégies, que les lauréats font une expérimentation continue de leurs innovations, notamment durant l'essaimage (3.1). Ils ont alors expérimenté des modèles d'organisation tels que l'essaimage souple ou la franchise (3.2) et des modèles de financement tels que les subventions publiques ou des projets d'autofinancement (3.3) très différents selon leur positionnement militant ou entrepreneurial<sup>68</sup>.

#### 3.1. Une expérimentation continue de l'essaimage

Un des principaux résultats de l'évaluation est que le processus d'essaimage n'est pas une étape qui intervient après l'expérimentation du projet, mais elle est également profondément expérimentale. Nous distinguons ainsi trois principales phases de l'essaimage (3.1.1), avant de montrer que ce

---

<sup>66</sup> Notamment Le Rameau, « Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovations sociales ? », *Note de réflexion stratégique*, 2014, p.3.

<sup>67</sup> AVISE, "Stratégie pour changer d'échelle: le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer", Rapport, 56p, AVISE, « *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales* », Note d'analyse, Janvier 2014, 22p.

<sup>68</sup> Notons que le terrain réalisé auprès des lauréats des sessions 5 et 6 a été moins approfondi pour des questions de calendrier. Dès lors, nous ne les avons pas intégré sur les questionnements relatifs au changement d'échelle mais avons privilégié les questions sur les types d'innovations et les besoins sociaux auxquels ils répondaient.

pilotage de l'essaiage est très expérimental (3.2.2) et que les innovateurs ont cherché à ne pas seulement réaliser du *scale up* (3.1.3). Au final, l'évaluation distingue plusieurs parcours d'essaiage (3.1.4).

### 3.1.1. Les trois principales phases de l'essaiage

L'évaluation montre que deux phases d'essaiage qui arrivent **après la phase initiale d'expérimentation du projet** innovant : une **phase de prototypage** de l'essaiage, puis une **phase de déploiement** de l'essaiage, lorsque les projets accélèrent l'essaiage sur un grand nombre de territoire auprès d'un grand nombre de partenaires. Or, au moment de l'évaluation, les lauréats LFSE s'inscrivent dans des phases d'essaiage très différentes (tableau 17).

**Tableau 17 : Les projets d'essaiage des projets LFSE portant sur le numérique**

Lauréats	Expérimentation	Prototypage	Déploiement
KOOM	Organisation de plusieurs défis		
WI Filles	Création de plusieurs promotions		
HelloAsso	Echec du projet de production d'un annuaire des associations	Organisation d'une formation numérique sur 18 territoires	
Le BAL	Expérimentation de la plateforme dans un lycée	Organisation de formations pour plusieurs types de publics	
Zup de Co	Organisation de plusieurs promotions depuis 2010	Essaiage sur un territoire avec EPITECH	
PVV	Création de la plateforme Banlieues Créatives en 2013	Actions de sensibilisation sur trois territoires	
BSF	Création d'une IdeasBox dans un contexte humanitaire	Essaiage sur trois territoires + évaluation en 2015	Essaiage sur une dizaine de territoires en 2016
Simplon.co	Ouverture d'une première promotion en 2013 à Montreuil	Essaiage sur quatre territoires en 2014	Essaiage sur 25 territoires en 2015, et de 50 territoires en 2016

L'évaluation montre que les projets lauréats LFSE ont des logiques d'avancement de projets qui dépendent de deux facteurs : la manière dont le projet a d'abord été modélisée après une expérimentation réussie sur un ou plusieurs territoires (BSF, Simplon.co, Le BAL et HelloAsso), et

l'importance des valeurs entrepreneuriales au sein des projets (BSF, HelloAsso et Simplon.co) par rapport à des valeurs plus associatives (Le BAL et PVV). Il faut également tenir compte de la nature même de l'innovation, dont l'essaimage peut-être expérimenté de deux façons.

### 3.1.2. Les deux formes de l'essaimage local

Notre travail d'évaluation montre que les porteurs de projet ont globalement peu de connaissances théoriques sur le changement d'échelle. Globalement, ils se lancent dans l'essaimage de façon très empirique, souvent « en fonction de la demande »<sup>69</sup>. Pour autant, l'évaluation montre qu'il existe une différence profonde entre des essaimages très territorialisés et d'autres plus ponctuels.

Certains lauréats numériques proposent des outils ou des formations pouvant s'intégrer à une offre publique locale (Simplon et BSF). Ils font le choix d'un essaimage porté par des acteurs locaux pour renforcer une offre de service en complémentarité avec des besoins d'acteurs locaux ;

*« Nous sommes une petite ville. Il y a deux trois industries qui font vivre le secteur, après on sait tous que toutes les entreprises ont eu des difficultés. On s'est intéressé à cette innovation pour contrer un peu cette prise, et donner un autre souffle et un dynamisme pour favoriser la reconversion professionnelle des personnes sur notre territoire, parce que c'est un peu le but. Sur la formation au code, c'est la seule école qui propose ce genre de formation et la pédagogie, et cela n'a vraiment rien à voir avec ce qu'on peut connaître dans l'éducation. Ou même dans les formations telles que le Greta peuvent en proposer. En plus, eux c'est vraiment un public très large. La communauté de commune a créé une association, et nous avons été labellisé. » (Entretien avec un relais local d'un lauréat LFSE)*

D'autres lauréats numériques (HelloASSO, Le BAL) organisent avec des partenaires locaux, des événements ou des ateliers ponctuels, visant à faire connaître et évoluer une offre numérique globale (plateforme) pour augmenter sa pertinence pour une masse critique d'utilisateurs :

*« L'objectif du projet de plateforme, c'était se dire comment on peut toucher plus de monde, comment notre méthode peut servir à d'autres. C'est comme ça qui est né le projet. Sur trois ans, on veut expérimenter autour d'un public élargi, dans des zones qu'on ne connaît pas, en faisant évoluer l'outil, pour toucher 20 000 utilisateurs. Avec LFSE, on s'est ainsi engagé à ce qu'il y ait 20 000 utilisateurs. Il y a une première étape importante, qui est d'organiser les ateliers de terrain, qui nourrissent en fait la plateforme pédagogique numérique. Et c'est parce qu'il y a ce vase communicant entre le terrain qui permet d'avoir le contenu, de tester la plateforme via le contenu des jeunes, qu'on va pouvoir faire une deuxième étape et qu'à terme ça devienne vraiment un outil collaboratif et communautaire. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Il existe donc deux logiques d'expérimentation locale du changement d'échelle pour les lauréats numérique. Certains lauréats proposant une offre de service (des formations au numérique) ont besoin de décliner une solution sur les territoires, afin de s'adapter à la diversité des attentes et des contextes – la capitalisation nationale est complexe. D'autres lauréats, proposant une plateforme, ont besoin de donner les compétences aux acteurs des territoires pour accéder à la plateforme tout

---

<sup>69</sup> Les lauréats constatent que les guides sur le changement d'échelle sont des outils de recensement des modèles existants plutôt que des guides méthodologiques. Plus précisément, ils expliquent plus souvent « quoi » faire, que « comment réaliser » un changement d'échelle.

en cherchant à universaliser son usage. Dans les deux cas, la question du maintien ou de l'amélioration de la qualité de l'innovation est en jeu.

### 3.1.3. Le défi du maintien de la qualité de l'innovation

L'évaluation montre que la recherche d'augmentation du nombre de bénéficiaires par les lauréats numérique peut s'expliquer par deux facteurs. D'une part, par les logiques de concurrence dans des marchés émergents (la formation au code et le financement participatif), et d'autre part, par les attentes du programme LFSE (justifier une recherche d'impact social par des chiffres).

Certains lauréats, principalement les innovateurs les plus militants, ont fait le choix de ne pas chercher nécessairement à essayer. Le choix de ne pas chercher la croissance du nombre de bénéficiaires et des moyens (salariés) est particulièrement visible pour des projets travaillant avec des publics ayant de grandes difficultés d'insertion sociale et professionnelle :

*« On fait des chantiers d'insertion par le numérique, dans des quartiers populaires, et c'est un beau projet, c'est très intéressant, et ce n'est pas de tout repos. Notre logique ce n'est pas de grandir. Notre logique c'est de créer, par la participation des jeunes, des espaces de création collective : il faut accepter à un moment donné qu'il ne se passe rien, à un moment. Le résultat n'est pas immédiat. Et ce n'est pas grave. Les choses sont versées dans le pot, au milieu, et à un autre moment il se passe quelque chose. Notre public est un public qui a besoin d'accompagnement. Parfois on a du pathos, de l'émotion, du plaisir, mais l'affectif c'est aussi un outil de travail, car les jeunes chez nous ont des difficultés humaines : financières, aussi individuelles et psychologiques fortes. Parfois, on a eu des jeunes qui font des tentatives de suicide. On a besoin d'un accompagnement très individualisé. Et pour le management, on ne veut pas faire n'importe quoi : il faut savoir d'où tu viens, où tu vas, comment tu opères. »*  
(Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat LFSE)

A l'inverse, d'autres innovateurs, plus entrepreneuriaux, ont considéré la logique de croissance des bénéficiaires comme un objectif de départ de leur projet d'innovation. De ce fait sont particulièrement devenus sensibles aux compétences des partenaires locaux et aux moyens de les accompagner dans le déploiement de l'innovation :

*« Au départ, lors de la première promotion en 2013, on a fait un programme pour permettre aux jeunes de devenir des codeurs et des entrepreneurs. Mais le programme était trop lourd. Cela était trop complexe de travailler avec des débutants (...). Après, l'essaimage a toujours fait partie du projet de départ. Dès le départ, l'objectif, c'est d'être sur tous les territoires, mais on ne vise pas de territoires en particulier. Au début, on s'est fait beaucoup solliciter, donc on n'a pas eu besoin de solliciter des acteurs. On n'était pas très regardant sur la capacité des acteurs à porter l'essaimage. Aujourd'hui, on est beaucoup plus regardant sur le projet. Maintenant seulement, on commence à sélectionner : c'est nous qui allons voir les acteurs pour évaluer la situation, et les débouchés professionnels aussi. On essaye de voir si les personnes au local ont l'expérience et les compétences pour le faire, car il nous faut un chargé de mission et un formateur par projet local. »* (Entretien avec un membre d'une équipe-projet d'un lauréat LFSE)

Pour maintenir la qualité des innovations, l'évaluation montre que les acteurs engagés dans un changement d'échelle visant l'augmentation du nombre de bénéficiaires (*scale up*) ont donc cherché à articuler cette stratégie avec une stratégie d'amélioration de la qualité de l'innovation (*scale deep*) à travers une redéfinition de l'innovation (format de l'innovation) ou bien un renforcement du

transfert de l'innovation à des acteurs relais (formation de formateurs et suivi de l'essaiage toutes les deux semaines).

### 3.1.4. L'articulation des stratégies de changement d'échelle

L'évaluation montre que les projets numériques LFSE ont expérimenté l'articulation de plusieurs stratégies de changement d'échelle (tableau 18).

**Tableau 18 : L'articulation des stratégies de changement d'échelle**

Lauréats/types d'essaiage	Modalisation essaiage	Prototypage essaiage	Déploiement essaiage	Industrialisation de l'essaiage
Zup de Co	Projet de formation avec une école privée EPITECH et une entreprise (SAMSUNG) ( <i>scale out</i> )	Projet d'ouverture de nouvelles antennes EPITECH ( <i>scale up</i> ) et création promotion de filles ( <i>scale out</i> )	Volonté d'élargir l'essaiage sur un modèle unique (EPITECH ou entreprise) ( <i>scale up</i> )	
HelloAsso	Projet d'annuaire ( <i>scale out</i> ) puis projet d'une formation à l'usage de la plateforme ( <i>scaleddeep</i> )	Formation des associations à l'usage de l'outil, autour d'un label « expert HelloAsso » ( <i>scale up</i> et <i>scaleacross</i> )	Volonté à moyen-terme d'élargir l'accès à la plateforme au plus grand nombre d'associations possible ( <i>scale out</i> )	
Le BAL	Ateliers de présentation de la plateforme auprès des élèves ( <i>scaleddeep</i> )	Formation des enseignants à l'outil avec un label « ambassadeur Ersilia » ( <i>scale up</i> et <i>scaleacross</i> )	Volonté d'élargir l'accès à la plateforme à des publics non-enseignants ( <i>scale out</i> )	
Bibliothèques Sans Frontières	Le test d'une IdeasBox conçue dans un contexte humanitaire en France ( <i>scale out</i> )	Un accompagnement des partenaires à l'usage d'une IdeasBox ( <i>scale up</i> et <i>scale across</i> )	La création de nouveaux types d'usages pour l'IdeasBox ( <i>scale out</i> )	
Simplon.Co	Une première formation de développeurs Web. Echec du projet entrepreneurs ( <i>scaleddeep</i> )	Un accompagnement de partenaires à la création de formation ( <i>scale up</i> et <i>scaleacross</i> )	La création de nouveaux référentiels de formation numériques ( <i>scale out</i> )	Un essaiage porté et accompagné par des implantations locales en propre ( <i>scale up</i> et <i>scaleacross</i> )

Le séquençage des stratégies de changement d'échelle demeure très propre à chaque projet. Dans l'ensemble, une fois le processus d'expérimentation de la solution sur un ou un petit nombre de

territoires, les projets ont adopté des stratégies de *scale up*, puis rapidement des stratégies de *scale deep* ou de *scale across* pour stabiliser le processus ou la diffusion de l'innovation. Les stratégies de diversification de l'innovation ont été mobilisées ensuite (Simplon.Co et BSF), ou bien lorsque le processus initial d'expérimentation de l'innovation n'avait pas obtenu de résultats (KOOM).

## 3.2. L'hybridation des modèles organisationnels

L'évaluation montre qu'aucun projet numérique LFSE ne repose sur un pur *modèle de la dissémination*, c'est-à-dire sur la mise à disposition libre de l'innovation<sup>70</sup>. Si tout modèle est en partie centralisé (3.2.1), l'essaimage peut se structurer autour d'une logique d'essaimage souple (3.2.2) ou bien de franchise souple (3.2.3). La question centrale, au final, porte sur la définition des rôles en interne pour porter et piloter efficacement le changement d'échelle (3.2.4)

### 3.2.1. La persistance du modèle centralisé pour tous les projets

Il faut noter, tout d'abord, que tous les projets gardent une logique de centralisation de l'innovation au cours du changement d'échelle. Cette centralisation s'exprime notamment au niveau de la formalisation des outils et des méthodes (cœur de l'innovation) (tableau 19).

**Tableau 19 : La persistance du modèle centralisé à travers les étapes de l'essaimage**

Phase de l'essaimage	Flexibilité des principes et des outils	Indépendance juridique du local	Pilotage
Conception de l'essaimage	Faible	Aucune	Une intervention systématique du siège national
Prototypage de l'essaimage	Faible (dans le cas des plateformes : respect des conditions d'utilisation, contrôle du code-source, du contenu et des fonctionnalités de la plateforme, contenus sous droit d'auteurs)	Aucune	Principalement centralisé (recrutement, suivi du budget et gouvernance), mais possible autonomie dans la sélection des publics
Déploiement de l'essaimage	Flexibilité des cas	Flexibilité des cas	Flexibilité des cas

Il est intéressant de constater que si tous les projets sont centralisés au stade de la conception et du prototypage de l'essaimage (sur quelques territoires), le déploiement de l'essaimage sur un grand

<sup>70</sup> Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°305, 2007, p.41

nombre de territoires pousse les projets à préciser leurs principes opérationnels et juridiques. Si certains projets associatifs font le choix de maintenir un fonctionnement très centralisé selon des projets militants (PVV et Le BAL), les projets plus entrepreneuriaux ont pu adopter des logiques d'essaimage souple (HelloAsso et BSF) ou franchisés (Simplon.Co).

### 3.2.2. Une logique d'essaimage souple

L'évaluation montre que plusieurs projets LFSE articulent un modèle centralisé et une logique d'essaimage souple (HelloAsso, BSF). Dans le modèle souple, les utilisateurs ont une grande liberté concernant les usages de l'innovation, et peuvent participer à la gouvernance du projet ;

La structure nationale se présente d'abord comme « tête de réseau » auprès des partenaires pour soutenir l'innovation locale, sa diffusion et son amélioration<sup>71</sup> :

*« Le point essentiel de la chaîne de valeur est que les communautés puissent s'approprier l'innovation pour la faire à leur image. On n'impose jamais de contenu, et cette liberté est aussi celle du partenaire. Une entreprise a voulu nous mettre son contenu et nous avons refusé. »  
(Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat LFSE)*

Cette souplesse du pilotage s'exprime notamment dans le fait de laisser plus de liberté aux structures locales du point de vue des usages de l'innovation numérique, pour faciliter l'amélioration et la diffusion de l'innovation : l'innovation devient alors un moyen de questionner et de renforcer des pratiques professionnelles existantes. A partir des retours de sa communauté, une organisation telle que Bibliothèques Sans Frontières devient plus à même de développer de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux contenus.

Cette souplesse du pilotage s'exprime aussi dans l'ouverture de la gouvernance aux partenaires, et notamment aux partenaires locaux, qui peuvent siéger dans différents types d'instance (groupes de travail et conseil d'administration). Dans le cas du BAL, les décisions stratégiques sont prises par un comité éditorial composé d'une grande diversité de parties prenantes (artistes, enseignants, représentants de l'Education Nationale et spécialistes ergonomes) pour définir des priorités et une stratégie du développement du projet.

Pour autant, il faut noter que les lauréats numériques gardent une forme de contrôle sur les conditions de production des outils numériques. BSF propose des contenus en *open source*, mais ni BSF ni HelloAsso ne proposent un outil *open source* « pour des raisons de sécurité des données ». La même logique s'applique dans le cas du BAL, qui garde un contrôle fort sur le code-source, les fonctionnalités et le contenu de la plateforme (en appliquant les droits d'auteurs pour les productions artistiques).

*« L'open source colle avec nos valeurs. Cela dit, avec notre innovation, il faut que le truc soit sécurisé. Et Microsoft on peut critiquer, mais c'est solide sur ce plan là. On a donc choisit de partir sur cette technologie. On n'a pas le côté open source sur la technologie, mais on l'a sur la les échanges en ligne, la communauté. » (Entretien avec un porteur de projet LFSE)*

Le modèle de l'essaimage souple est donc choisi par les lauréats LFSE pour favoriser la contribution des bénéficiaires à l'amélioration de l'innovation. Ce modèle est considéré comme un facteur

---

<sup>71</sup> Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Ibid.*

important de la valeur sociale de l'innovation, et surtout de sa bonne diffusion. Cette logique peut alors être institutionnalisée sous la forme d'un modèle de franchise lorsque les partenaires locaux doivent payer l'accès à l'innovation.

### 3.2.3. L'émergence d'un modèle de franchise souple

Un lauréat numérique de LFSE, Simplon.co, se distingue des autres car il développe *un modèle de l'essaimage en franchise* : sur les territoires de l'essaimage, les structures « franchisées » signent un contrat avec la structure fondatrice, par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, d'objectifs, d'outils et de modes de fonctionnement, constitutifs d'une « marque » pouvant être commercialisée auprès d'acteurs locaux<sup>72</sup>.

Une chargée du changement d'échelle confirme ce positionnement :

*« C'est une franchise. Il ne faut pas mentir, on n'est pas là pour faire de l'associatif. On n'est pas une association. On est une entreprise, certes sociale, mais avec un contrat que l'on signe avec des acteurs locaux pour qu'ils portent des projets. Pour autant, on cherche à avoir un vrai impact auprès des jeunes. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet, Simplon)*

Le lauréat propose, tout d'abord, un système de franchise pour des structures associatives existantes, ou bien associations créées « en propre », en payant un abonnement par forfait de 40 000 euros pour accéder à la méthodologie de formation et de projet de Simplon.co, ainsi qu'un accompagnement dans la conduite de projet. Les partenaires doivent pour autant systématiquement trouver des financements supplémentaires auprès d'autres partenaires locaux (collectivités locales ou régionales ainsi qu'entreprises locales).

Ce système de franchise peut être considéré comme souple, par rapport aux modèles existants de franchise. En effet, Simplon.co sélectionne, pour chacune des formations au code, des structures porteuses locales très hétérogènes (associations, collectivités territoriales, établissements scolaire ou universitaires), avec des sources de financements et des modèles économiques très différents, plutôt que de s'appuyer sur un même type de structure porteuse et d'un même type de financement (ce qui est par exemple le cas de Zup de Co et EPITECH).

Simplon.co innove enfin en articulant ce modèle de franchise souple avec un modèle fortement centralisé sur certains territoires. Ainsi, la structure nationale peut financer en propre la création d'une antenne locale, lorsqu'il s'agit d'une demande des partenaires locaux ou d'un choix stratégique pour le développement de nouvelles franchises locales. La structure locale est entièrement financée sur des fonds propres de Simplon.co, et le directeur et le formateur de l'antenne sont des salariés de l'antenne nationale.

*« D'un côté, il y a la dimension économie sociale et solidaire et une belle cause, et de l'autre il y a aussi le coût de la formation ; d'un côté, la volonté de donner de l'autonomie, et de l'autre la nécessité d'assurer un suivi et un accompagnement pour assurer de la qualité. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet, Simplon)*

L'évaluation montre que Simplon.co a fait évoluer progressivement la gouvernance de ce modèle autour de deux axes. Dans certains cas, ces antennes locales sont considérées comme des structures

---

<sup>72</sup> Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Ibid.*

ayant une dimension potentiellement régionale, capables de promouvoir et de conduire avec le soutien de Simplon.co des essaimage plus locaux sur des zones géographiques spécifiques (Simplon.co à Lyon ou de Simplon.co La Réunion pour l’Outre-Mer et l’Afrique du Sud). Les directeurs de ces implantations sont associés à la réflexion stratégique sur le changement d’échelle de Simplon.co. La question des profils de personnes de l’essaimage est, à ce stade, un enjeu clé.

### 3.2.4. Le chargé d’essaimage : un nouveau métier ?

L’évaluation montre alors que, au-delà d’un choix formel de modèle, le point d’innovation le plus important dans la construction de l’essaimage est celui de l’organisation interne des responsabilités. Les lauréats ont pu faire le choix de désigner un chargé de développement (BSF), de chargé d’essaimage porté par un profil (HelloAsso), ou les deux (Simplon.co).

Si l’essaimage a pu être porté par un profil de chargé de communication, pour favoriser l’organisation d’évènements sur les territoires (HelloAsso), **certaines projets ont professionnalisé un poste spécifique de « chargé d’essaimage »** (Simplon.co) chargé de plusieurs rôles :

- identifier les acteurs (individus, organisations) capables de porter l’innovation à l’échelle locale en fonction de plusieurs critères : compétences, capacité à contribuer au modèle économique du projet, reconnaissance locale ;
- soutenir les acteurs (individus et organisations) dans la mise en place de l’innovation à l’échelle locale au moyen d’un suivi adapté : outillage des acteurs locaux, réunions régulières pour évaluer la dynamique d’essaimage et l’utilisation d’outils de *reporting* ;
- intervenir en cas de problème pour identifier les freins et les obstacles de l’essaimage, arbitrer des conflits locaux, internes au sein des structures, ou bien des conflits externes avec des partenaires.

De ce point de vue, l’enquête montre que Simplon.co, pour recruter les chargés d’essaimage, a davantage favorisé un profil « sciences humaines et sociales » pour identifier et travailler avec des acteurs locaux (associations et élus locaux).

Pour autant, il faut noter que, dans le cas du changement d’échelle mené par Simplon.co, la création de ce poste de chargé d’essaimage a connu plusieurs ajustements car il pose également un ensemble de contraintes et de freins :

- une forte autonomie et une forte dépendance à l’égard de l’innovateur : en contact direct avec le terrain, les chargés d’essaimage peuvent prendre des décisions directement opérationnelles, tout en dépendant de décisions « hors-sol » de l’innovateur ;
- une forme de rigidité pour l’évolution de l’innovation : chargés de répliquer « l’ADN de l’innovation » sur les territoires, et garants de sa qualité, les chargés d’essaimage ne sont pas toujours en capacité de valoriser l’expérimentation de nouvelles versions de l’innovation ;
- un décalage entre le pilotage national de l’essaimage local vis-à-vis d’autres échelles de décisions (régionales) : de fait, Simplon.co a ainsi abandonné le poste de chargé d’essaimage pour le confier à des directeurs d’antennes régionales.

A la suite de deux ans de fonctionnement avec une « équipe essaimage », Simplon.co ont pris la décision de structurer davantage le changement d’échelle selon une logique régionale, pour renforcer la proximité des chargés d’essaimage avec la réalité des contextes locaux. Désormais, les

directeurs régionaux pilotent une antenne régionale et des projets locaux autour de plusieurs fonctions : faciliter le recrutement et l'accompagnement des porteurs de projets locaux, mobiliser et fédérer autour des événements locaux et des structures locales des réseaux d'individus capables de contribuer autant à l'innovation qu'au changement d'échelle.

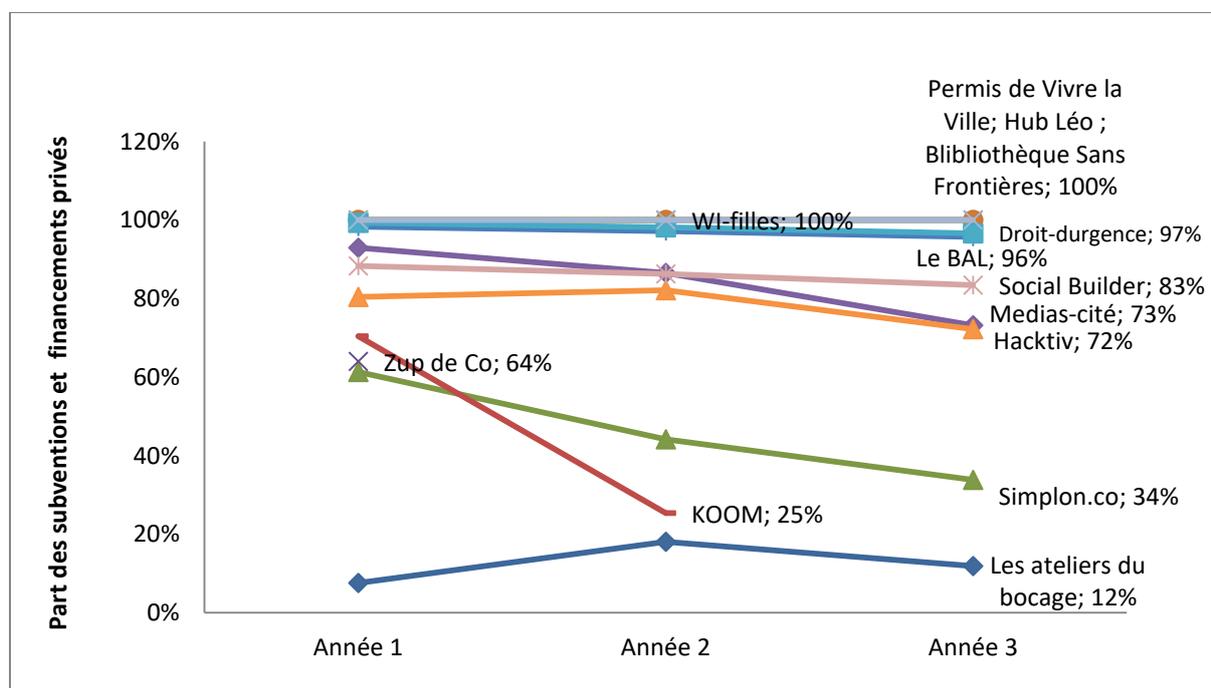
### 3.3. L'émergence de nouveaux modèles de financement

Depuis 2008, les conditions de financement des associations se sont beaucoup durcies<sup>73</sup>. L'évaluation montre que si le modèle économique des lauréats dépend fortement de subventions publiques ou privées (3.1.1), ils ont également développé des financements privés (3.2.2) et des sources d'autofinancements (3.2.3). Pour autant, l'évaluation montre que **les projets ayant le statut d'entreprise, qui ont eu pour objectif de diminuer leur dépendance à l'égard des subventions, continuent de s'appuyer fortement sur des financements de ce type** (3.3.4).

#### 3.3.1. Des lauréats dépendants des subventions et financements privés

Le graphique 1 présente les perspectives d'évolution de la part des subventions et financements privés parmi les recettes des projets lauréats, calculé à partir du budget prévisionnel renseigné par les lauréats.

**Graphique 1 : Prévion de l'évolution de la part des subventions et financements privés sur le budget total**



D'après le graphique 1<sup>74</sup>, nous constatons que trois types de stratégies de financement se dégagent : D'une part, un groupe de lauréats dont la totalité des recettes provient des subventions et dons

<sup>73</sup> Tchernogog, V. « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, n°172, 2012, pp.11-18.

<sup>74</sup> Information indisponible pour HelloAsso.

pendant les trois années postérieures à LFSE (Permis de Vivre la Ville, le Hub Léo, Bibliothèque Sans Frontières, WI-Filles, Droit d'Urgence et le BAL), un deuxième groupe de lauréats dont le poids de financement externes est assez important (d'environ 80%), prévoit une légère baisse de ses financements externes par rapport à ses recettes totales (Hacktiv, Medias-cité et Social Builder), et un troisième groupe (KOOM et Simplon.co) qui ont prévu une forte baisse de la part des subventions et financements privés. Le seul lauréat visant à augmenter (légèrement) ce ratio est Solidatech. Le terrain d'enquête permet d'analyser si et comment ces lauréats ont cherché et réussi à diversifier leurs sources de financement.

### 3.3.2. Le financement par les acteurs privés

Pour faire face à la raréfaction des financements publics, l'évaluation menée montre que certains lauréats parviennent à diversifier leurs ressources financières de différentes manières :

- **Les subventions et financements publics** : si certains projets reposent massivement sur des subventions auprès de collectivités (PVV, WI-Filles et LE BAL), d'autres projets ont cherché à diversifier leurs financements publics en répondant à des appels à projet de type Grande Ecole du Numérique, PIA (Programme d'Investissement d'Avenir) – (Simplon.co, BSF et PVV). Un projet est parvenu à être reconnu comme un organisme de formation dans le champ du numérique (Simplon.co).
- **La collecte de dons et le financement participatif** : utilisé par de nombreux acteurs (Simplon.co et PVV), il constitue le cœur de l'innovation de la plateforme de HelloAsso - qui propose aux donateurs des associations de donner également un don de quelques euros au projet HelloAsso. A l'exception de ce cas, le financement participatif ne remplace pas l'apport de subventions publiques ou privées : il est alors surtout utilisé pour lever des fonds pour lancer une action, donner de la visibilité à un projet, et construire un réseau de soutiens.
- **L'importance du financement par les fondations** : la plupart des projets reçoivent un soutien financier de fondations d'entreprises ou de fondation reconnues d'utilité publique. Certains projets numériques, lauréats du programme LFSE, ont développé leur propre fondation pour faciliter la collecte de dons auprès des particuliers. C'est le cas notamment de Simplon.co et de HelloAsso, qui peuvent ainsi défiscaliser les dons qu'ils reçoivent directement de particuliers.
- **L'importance clé du partenariat avec des entreprises** : le modèle économique des projets lauréats repose rarement sur un financement direct du projet (le financement à 100% de la formation Zup de Co par EPITECH est ici une exception). Les projets tendent surtout à bénéficier de partenariats visant à renforcer l'innovation sur le plan des ressources humaines (mécénat de compétence), du don de matériel informatique (WI-Filles et Solidatech) ou de soutiens sur le *software* (BSF avec Google).
- **La place grandissante des investisseurs sociaux** : certains projets ayant une forme juridique de type SAS, parmi les plus avancés dans leur développement, ont également eu recours à une levée de fond – autrement dit l'entrée au capital de l'entreprise par des investisseurs. La levée de fond permet une augmentation significative de l'activité. Ce type de source de financement est désormais rendu possible par la loi de 2014. Les projets ont choisi des investisseurs se réclamant d'un positionnement proche de l'ESS.

Dans l'ensemble, l'évaluation montre que beaucoup de lauréats numériques, fortement dépendants de financements publics, ont cherché à diversifier leur modèle économique autour de plusieurs stratégies. Ils ont eu recours aux financements de fondations, ont leur propre fondation pour capter des dons de particuliers, et certaines ont obtenu le soutien d'entreprises privées. Plus encore, certains projets ont cherché à diversifier leur modèle en proposant une offre de prestation.

### 3.3.3. La vente de produits ou de prestations de service

L'évaluation montre que certains projets numériques, et notamment les projets ayant la forme d'une entreprise sociale (Simplon.co, HelloAsso et KOOM), ont cherché à atteindre une inversion de leur modèle économique en développant des sources d'autofinancement.

Ces sources d'autofinancement prennent la forme des prestations de nature diverses, adressés principalement à des entreprises. Elles s'appuient sur le caractère innovant des outils numériques produits.

- **La vente de la plateforme en « marque blanche »** : certains projets peuvent vendre la plateforme à des entreprises sous le principe de « marque blanche ». L'entreprise peut alors utiliser les fonctionnalités de la plateforme pour des besoins internes (mobilisation en interne des salariés autour d'une cause). Un seul projet (HelloAsso) a développé ce type de prestation, en jouant du fait que la plateforme proposée peut permettre de collecter des dons pour des projets de salariés.
- **La vente d'un outil de médiation culturelle ou d'une formation** : la vente d'un outil ou de formation pour renforcer l'accès de personnes au numérique constitue l'axe principal de développement d'une démarche d'autofinancement. Les projets numériques proposent souvent une méthodologie de projet. Cette approche peut également prendre la forme d'une AMO (Assistance à Maitrise d'Ouvrage) lorsque le commanditaire envisage de lancer ou de compléter une offre culture ou numérique sur un territoire.
- **La vente d'encarts publicitaires** : un projet (KOOM) a envisagé de vendre des encarts publicitaires sur la plateforme. Cette logique peut s'avérer particulièrement payante si le nombre d'inscrits sur la plateforme est suffisamment important. L'évaluation a pu constater que, dans le cas contraire, cette stratégie commerciale peut être contreproductive pour de futurs partenariats, si la valeur ajoutée pour les bénéficiaires est peu lisible et visible
- **La vente de données : une solution non-envisagée** : à cet égard, l'évaluation apporte un enseignement majeur concernant le débat autour de la possibilité et la centralité d'une économie des données du numérique<sup>75</sup>. Aucune des plateformes n'envisage la vente de données des publics touchés par les innovations : les données sont uniquement réutilisées pour mieux comprendre l'expérience des usagers<sup>76</sup>.

Dans l'ensemble, l'évaluation montre que les projets numériques lauréats de LFSE s'inscrivent dans des modèles de financements classiques pour l'ESS. Ils peuvent développer des prestations spécifiques, à condition définir des stratégies qui sont conformes à une chaîne de valeur

---

<sup>75</sup> Colin, P. et Collin, N., *Mission d'expertise sur la fiscalité numérique*, 2013.

<sup>76</sup> Les projets lauréats sont, de ce point de vue, en adéquation avec les attentes du jury de sélection des lauréats *La France s'engage* – la question de la protection des données récoltées étant une préoccupation importante exprimée par les membres du jury. (Observation d'un jury de sélection des projets LFSE, mai 2016).

respectueuse des principes de l'économie sociale et solidaire (distinction claire entre publics bénéficiaires et les clients, principe de non-lucrativité). L'évaluation montre que les acteurs définissent eux-mêmes un positionnement de principe sur le non-usage des données des bénéficiaires.

### 3.3.4. Les trois modèles économiques du changement d'échelle

L'évaluation permet de constater que la plupart des projets lauréats numériques ont uniquement réussi des stratégies d'amplification ou de diversification des sources de financement, et que les projets ayant annoncé une inversion (Simplon.Co et KOOM) ont continué à fortement dépendre de financement publics<sup>77</sup>.

Les projets ont pu chercher à amplifier le recours à des financements publics ou privés, ils ont pu chercher à diversifier ces financements, ou bien à renforcer leur autofinancement (tableau 20).

**Tableau 20: Récapitulatif des stratégies des lauréats**

Type de stratégies	Déclinaison	Pratiques	Exemples
<b>Stratégie d'amplification</b>	Financement publics	Ciblage de nouvelles subventions	<i>Simplon.Co, BSF, Le BAL</i>
	Financement privés	Ciblage par territoire	<i>Simplon.Co, Le BAL</i>
		Ciblage par thématique	<i>Simplon.Co, BSF, Le BAL</i>
		Ciblage dons de particuliers	<i>HelloAsso</i>
<b>Stratégie de diversification</b>	Ressources propres	Ventes de services	<i>BSF Services</i>
		Développement d'outils financiers	<i>Hacktiv</i>
	Apports en nature	Bénévolat	<i>BSF</i>
		Action des bénéficiaires	<i>Simplon.Co, Le BAL</i>
		Mécénat de compétences	<i>Simplon.Co, BSF, HelloAsso</i>
<b>Stratégie d'inversion</b>	Ressources propres	Vente de services	<i>HelloAsso Simplon.Co, KOOM</i>
	Structures non-profits	Création d'une entreprise	<i>Simplon Prod</i>

Ce tableau montre que les frontières des formes juridiques et des modèles économiques (associations et subventions vs. Entreprises sociales et autofinancement) tendent à devenir hybrides. Les projets associatifs peuvent comme les entreprises avoir la capacité de lever des subventions pour financer un essaimage local mais aussi développer des produits ou des prestations de services. De

<sup>77</sup> Par exemple, le modèle du Groupe SOS, qui regroupe plus de 44 associations et sociétés).

leur côté, les entreprises créent des structures associatives locales pour recevoir des subventions. Le constat de cette hybridation des modèles n'est pas un point final de la réflexion sur le changement d'échelle : il doit au contraire nourrir l'étude des conditions de réussite de celui-ci.

## 4. Les conditions de réussite du changement d'échelle

L'analyse du changement d'échelle des projets numériques LFSE suppose de s'interroger plus précisément sur les conditions de réussite de ce changement d'échelle – l'atteindre par les projets des objectifs visés, voir des objectifs non-prévus<sup>78</sup>.

Cette partie du rapport d'évaluation concentre l'analyse sur le changement d'échelle de quatre projets ayant essaimé sur plusieurs territoires (Simplon.co, BSF, Le BAL et HelloAsso), plutôt que sur des projets ayant un stade de développement moins important (tableau 21).

**Tableau 21 : Une comparaison des objectifs et des résultats de l'essaimage**

Projets	Innovation	Objectifs	Résultats
BSF	Une médiathèque en kit facilitant la médiation culturelle avec des publics éloignés	Un essaimage de 3 ideabox la première année, suivie d'une évaluation et d'un essaimage sur plus de huit territoires	9 IdeasBox déployées sur neuf territoires.
HelloAsso	Une plateforme de collecte de don et de financement participatif pour les associations	Un essaimage d'une formation sur l'utilisation de la plateforme HelloAsso sur 18 territoires en 2016	Entre 700 à 800 associations touchées par une formation numérique
Simplon.co	Une formation pour l'apprentissage de la programmation numérique pour tous publics en difficultés	Un essaimage de la formation sur 27 antennes locales et plus de 800 apprenants	36 antennes locales et plus de 1000 apprenants
Le BAL	Une plateforme d'éducation à l'image à destination des élèves et des enseignants	20 000 (élèves+adultes) inscrits sur la plateforme sur la durée de LFSE	1300 enseignants inscrits sur la plateforme à l'issue des 6 premiers mois d'accompagnement

Comparer le niveau des objectifs atteints n'a pas de sens pour la comparaison, qui doit reposer sur une problématisation des points de comparaisons<sup>79</sup>. Nous avons ainsi mobilisé trois types de variables : les types de ressources (internes et externes) mobilisées par les innovateurs et leurs équipes, le choix des modèles organisationnels et économiques du changement d'échelle, et enfin les types de partenariats et les effets de ces partenariats sur le changement d'échelle des lauréats. Pour

<sup>78</sup> Les quatre autres critères d'évaluations sont : la pertinence (établir si la politique menée répond correctement aux besoins identifiés ou réels), l'efficacité (la relation entre les activités poursuivies, les ressources disponibles et les résultats prévus), l'impact (l'effet global de la mesure en incluant les effets non explicitement visés dans la politique), et la cohérence (la correspondance entre les objectifs assignés à une politique, les moyens arrêtés et leur contexte).

<sup>79</sup> Vigour, Cécile, *La comparaison en sciences sociales : pratiques et méthodes*, 2015.

chacune de ces variables, les leviers et freins du changement d'échelle seront précisés et des exemples de lauréats seront donnés.

## 4.1. Le défi des ressources humaines

Nous proposons ici de préciser quels types de compétences peuvent favoriser la réussite du changement d'échelle d'un projet, et pour chacune de ces ressources, quels sont les freins et les leviers ayant pu faciliter ou freiner leur mise en œuvre. L'analyse précisera, le cas échéant, si des projets ont réussi à surmonter les freins identifiés.

### 4.1.1. Le choix de relais locaux de l'essai

Il est souvent complexe pour les innovateurs d'assurer eux-mêmes la diffusion de l'innovation : le choix d'acteurs relais est donc un enjeu clé du changement d'échelle et peut prendre plusieurs formes, chacune ayant des freins et des leviers (tableau 22).

**Tableau 22 : Les types de relais locaux de l'essai**

Facteurs	Leviers	Freins	Exemples de lauréats
Individus volontaires	Capital social local. Faible coût de l'essai	Incertitudes sur les compétences et les motivations Incertitude sur les moyens financiers	Appui sur des enseignants ou des relais dans les académies qui connaissent la structure (LE BAL)
Solution interne	Forte connaissance du projet.	Probable faible légitimité du salarié à l'échelle locale	HelloAsso (chargé de communication) Simplon.co (mobilité professionnelle Simplon.co Lyon)
Embauche d'un salarié à l'échelle locale	Capital social local potentiellement très fort. Connaissance des écosystèmes locaux par le salarié	Possibilité d'un fort isolement social et politique du salarié	Simplon.co (implantations locales)
Choix d'une structure locale	Capital social local potentiellement très fort Moyens financiers relativement durables	Incertitude sur la reconnaissance de la structure dans les réseaux locaux	Simplon.co (associations, communes, intercommunalités, Régions)

La comparaison des projets lauréats montre que tous les projets ayant structuré leur changement d'échelle autour d'une structure locale (BSF, Simplon.co et HelloAsso) ou bien d'un salarié dans le cas d'une implantation locale en propre (Simplon.co). Dans tous les cas, les projets se sont appuyés sur

une diversité de structures porteuses (associations et collectivités) qui ont permis de structurer un changement d'échelle rapide, car souple et flexible sur le choix des partenariats (Simplon.co, BSF).

#### 4.1.2. Le transfert de compétences : un enjeu-clé

La construction d'une équipe est une question-clé de la construction et du succès de projets innovants, notamment dans une logique de changement d'échelle sur plusieurs territoires. **La personnification du projet par l'innovateur peut permettre de mobiliser plus de capital social pour l'essaimage, mais avec un impact négatif sur le management et les ressources humaines.**

De ce point de vue, un recrutement manqué peut avoir des conséquences dramatiques pour la gestion du projet, comme le souligne un membre de l'équipe-projet d'un lauréat LFSE :

*« On a eu deux grains de sables qui ont failli nous planter. On a eu deux personnes en sous-compétence par rapport au poste : ils ont pleins de qualités mais pas le niveau. Et c'est à chaque fois le responsable de bureau qui compense et il ne fait pas tout son travail ; et comme cela a eu lieu dans deux bureaux, la Directrice fait leur travail alors qu'elle devait faire avoir une approche globale de la stratégie. Or, elle se retrouve à faire des discussions partenariales avec une commune. Et ça, c'est pas normal. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un lauréat)*

**L'évaluation a également identifié que le changement d'échelle pouvait avoir des conséquences négatives sur le management et le moral des équipes (manques de compétences adéquates, divergences de point de vue, dispersion des priorités)** sur le développement des projets :

*« On n'a forcément les moyens pour assurer un suivi efficace de tous les projets quand leur nombre ne cesse d'augmenter. A la limite, si cela se passe bien, cela peut fonctionner, mais dès qu'un problème apparaît sur un projet, c'est la catastrophe. Il faut bien au moins deux semaines pour le régler, rencontrer les personnes, trouver une solution. Sur un territoire, récemment, la chargée de mission locale n'avait pas une bonne connaissance du tissu local, des opportunités d'emplois. Du coup, elle n'arrivait pas à organiser des événements, et à identifier des partenaires. Du coup, il y avait aussi des tensions entre la chargée de projet et le formateur, qui voulait plus d'autonomie dans la construction de la formation. On a dû intervenir et se positionner, et cela a pris deux semaines pendant lesquels on n'avance pas bien sur les autres dossiers. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un lauréat)*

Le transfert de compétences (soit par des formations internes, soit par l'embauche à l'échelle locale d'un salarié de l'équipe projet ayant un capital social local) est ainsi un enjeu clé de la reproduction du modèle d'innovation sur les territoires. Avec l'arrivée de nouveaux projets et de nouveaux financements, les projets numériques de LFSE ont eu des difficultés à accompagner le changement d'échelle en interne. Les propos d'un chargé du changement d'échelle en témoignent :

*« Aujourd'hui, il faudrait qu'on puisse appuyer sur pause pendant 6 mois pour finir notre structuration. Or ce n'est pas possible et cela crée pleins de frictions. Je suis en permanence en train d'arbitrer entre la priorité aux projets et la priorité à la structuration pour éviter d'aller jusqu'au point de rupture. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat LFSE)*

L'accompagnement des structures porteuses sur les fonctions supports (ressources humaines, management et gestion financière) est ainsi tout particulièrement un enjeu d'accompagnement, mais également de vérification de la qualité de l'innovation. **Tous les lauréats sont ainsi confrontés à**

la difficulté de savoir si l'essaimage ne se traduit pas par une perte de compétence des équipes locales.

### 4.1.3. La forte mobilisation de compétences extérieures

L'évaluation montre que la plupart des petits projets lauréats, portés surtout par un ou deux innovateurs, plutôt que de faire directement appels à des salariés pour diversifier leurs compétences techniques et managériales, appuient et structurent leur développement en mobilisant deux types de ressources externes : **le recours à des prestataires extérieurs et le mécénat de compétences.**

**Le recours à des prestataires extérieurs peut permettre d'apporter une expertise sur un domaine précis** (notamment d'experts « Tech » dans le cas de projets numériques). L'innovation numérique devient alors une opportunité pour valoriser un contenu existant :

*« On a fait une étude de benchmark pour savoir ce qui existait comme plateforme avec une étudiante d'HEC mais on a pas trouvé. A l'époque c'était beaucoup de la transposition de manuels scolaires en version numérique. Il y avait beaucoup de gadgets et très peu de contenu. On n'a pas trouvé vraiment des choses qui nous correspondaient ; on ne voulait pas copier, on voulait garder notre spécificité. On a constitué un comité éditorial constitué d'enseignants, premiers et deuxièmes degrés, des artistes habitués au langage numérique et d'autres pas du tout, des spécialistes ergonomes. On a fait ensemble un prototype. On a mis deux ans à la réaliser parce que c'était compliqué pour nous qui venions du terrain d'adopter un langage numérique avec des fonctionnalités numériques. C'était un autre métier. On a travaillé 8 années sur le terrain ou on a expérimenté des contenus avec les jeunes, qu'on a réalisé de production, c'est vraiment la substance même qui nourrit cette plateforme. Ce n'est pas une plateforme ex nihilo. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un lauréat LFSE)*

Le recours au mécénat de compétences, qui consiste à permettre à leurs collaborateurs de donner de leur temps et de leurs compétences, est une solution largement sollicitée par les innovateurs. Il peut permettre aux projets émergents d'avoir accès à des profils de qualité sans avoir à payer ces personnes :

*« Nous avons eu un comité d'accompagnement avec Ashoka. Avec des cadres dirigeants ou des jeunes retraités du CAC 40. Et puis nous avons eu beaucoup de Pro Bono de grands groupes : Cap Gemini, McKinsey. C'est le top niveau dans le monde du management. Et nous, petite association, on peut travailler avec eux. C'est juste hyper précieux. Après au niveau compétences je suis très humble là-dessus : la première des compétences c'est savoir s'entourer des bonnes personnes : c'est là où tu vois les bons managers. Avec la croissance qu'on s'est prise, le management c'est ce dont on a le plus besoin : pour faciliter la circulation de l'information pour donner une vision aux équipes. Après, la consultance, le Pro Bono, le mécénat de compétences c'est bien, si t'as des gens qui structurent chez toi et quand l'équipe a le temps d'apprendre les compétences du mec. Je me sers beaucoup de mon comité d'accompagnement comme cela. Mais pour cela, il faut des gens qui bossent vraiment, et il faut qu'on ait du temps pour que cette aide soit productive. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

L'évaluation montre que le principal obstacle **que peuvent rencontrer les projets lauréats est que ces acteurs extérieurs peuvent avoir une forte méconnaissance des spécificités du projet (problématiques sociale et besoins liés à l'état d'avancement du projet).** Pour cette raison, dès que les projets atteignent un certain stade de développement et un certain niveau de ressources

financières, ils cherchent à recruter directement des salariés (experts techniques ou en management) pour diversifier les compétences des innovateurs ou bien animer des communautés de bénévoles.

#### 4.1.4. Le rôle des bénéficiaires dans l'innovation et l'essaimage

Les bénéficiaires sont de plus en plus capables de participer aux projets d'innovation, comme le souligne certains travaux<sup>80</sup>. Si certains projets préfèrent faire appel à des prestataires extérieurs pour des questions de coûts (KOOM et Zup de Co), certains projets mobilisent bénévolement des bénéficiaires pour améliorer l'innovation et l'essaimage (tableau 23).

**Tableau 23 : Les différentes communautés de bénéficiaires**

Caractéristiques de la communauté	Leviers	Limites	Exemples
Jeunes bénéficiaires	Les jeunes peuvent présenter leur production à des partenaires, voir sensibiliser d'autres jeunes aux outils et aux compétences numériques qu'ils ont acquises lors de formation	Difficulté pour les bénéficiaires d'acquérir suffisamment de compétences pour assurer des produits ou de prestations de service	Simplon.co a créé Simplon.Prod pour permettre aux jeunes issus des formations de produire des prestations Web
Professionnels du secteur	Capacité des professionnels à proposer des améliorations sur l'outil existant à partir de leurs retours d'expérience, et à devenir des formateurs pour les autres professionnels du secteur	Difficulté à mobiliser au-delà d'un premier cercle de « proches » et d'un deuxième cercle de convaincus.	BSF (bibliothécaire) et HelloAsso (responsables d'association), Le BAL (Enseignants)
Communauté experte	L'innovation sur les logiciels est relativement accessible pour des groupes de « Hackers » mobilisés sur une cause	Les « fenêtres de contribution » sur a structure technique des outils (IdeasBox) sont plus rares, car plus chronophages	BSF

Dans l'ensemble, il faut se garder d'idéaliser le rôle des réseaux de bénéficiaires : ils arrivent souvent dans un deuxième temps une fois que l'innovation a été conceptualisée et expérimentée par les innovateurs, avec le soutien d'experts, et seulement sur une partie de l'innovation. L'évaluation montre que les projets ayant eu-recours à des communautés ont accéléré l'expérimentation de

<sup>80</sup> Ils distinguent par exemple une « participation captive » d'une participation « par le faire » (faire-ensemble, faire-initier, ou faire-choisir) des bénéficiaires à l'innovation, LERIS et La CRITIC, « *Evaluation de l'expérimentation 'Education populaire pour et par les jeunes* », Note de cadrage, septembre 2015, p.9.

l'essaiage, car ils ont eu plus de facilité à faire évoluer et adapter les innovations aux besoins des nouveaux usagers.

## 4.2. Le choix des modèles de changement d'échelle

Le choix du modèle organisationnel (4.2.1) et d'un format associatif (4.2.2) ou d'entreprise sociale (4.2.3) peut impacter fortement la réussite du changement d'échelle, à moins de voir émerger une articulation de ces deux modèles (4.2.4).

### 4.2.1. La diversification des modèles organisationnels

La comparaison des projets numériques permet de montrer que si le modèle centralisé a l'avantage de garder un plus grand contrôle sur la qualité de l'innovation, il freine aussi la diversification des partenaires (tableau 24).

**Tableau 24: Trois modèles de changement d'échelle**

Types de modèle	Leviers	Freins	Exemples
Modèle centralisé	Logique structurelle de l'essaiage Un pilotage direct et rapide La cohérence de l'innovation de départ	Lenteur de l'identification des partenaires Faible innovation des acteurs locaux	Zup de Co
Modèle centralisé-essaiage souple	Pilotage souple de la dynamique d'essaiage Mobilisation d'une communauté souple pour améliorer et diffuser l'innovation	Logique ponctuelle événementielle de l'essaiage Faiblesse des acteurs locaux après l'intervention de l'innovateur	HelloAsso, BSF, LE BAL
Modèle centralisé-franchisé	Logique structurelle de l'essaiage Source de financement propre à l'essaiage Développement d'une « marque »	La fragilité des cofinancements locaux Une perte de qualité du concept, un affaiblissement de la marque de l'entreprise sociale <sup>81</sup> .	Simplon.co

Il est possible de constater que les projets lauréats LFSE les plus efficaces dans l'essaiage ont cherché à hybrider des modèles en s'appuyant la plupart du temps sur un modèle centralisé et national : soit un modèle centralisé sur le pilotage et les principes, et souple sur l'appartenance juridique (HelloAsso, BSF et LE BAL), soit un modèle de franchise souple (Simplon.co). L'évaluation

<sup>81</sup> Un point souligné par le rapport de Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015.

montre, pour autant, que le choix d'une forme juridique et d'un modèle de changement d'échelle est souvent un choix pragmatique, qui dépend largement des possibilités d'accès à des sources spécifiques de financement. La comparaison du statut associatif et du statut d'entreprise sociale montre que s'il existe des avantages à choisir l'un ou l'autre, la réalité est plus complexe.

#### **4.2.2. Les associations : un faible avantage sur l'accès aux subventions**

L'évaluation permet de souligner, sans surprise, que les associations profitent d'un avantage indéniable vis-à-vis des entreprises sociales pour obtenir des financements publics. Recevoir une subvention est un symbole politique fort. Elles sont en effet capables de pouvoir postuler auprès des pouvoirs publics pour obtenir des financements de long-terme.

Certains innovateurs ayant créé une entreprise sociale soulignent la difficulté d'obtenir des financements publics pour financer le caractère opérationnel de l'expérimentation du projet, voir sa dynamique d'essaimage. De ce point de vue, le financement LFSE est vu comme une chance de pouvoir stabiliser le modèle économique :

*« C'est le montant de la subvention c'est généralement une entreprise ne fonctionne pas avec des subventions donc c'est quelque chose maintenant vers lesquelles je ne me dirige pas sauf quand c'est des montants comme ça, ça vaut le coup de passer un peu de temps. Donc il y a ça, et ça c'est vraiment une grande aide et je remercie jamais assez le gouvernement de ça, parce que ça permet de donner un souffle d'air enfin un souffle pardon à des projets qui, quand on est innovant socialement quand on est innovant dans le modèle économique, ça fait beaucoup de choses qui fait que c'est pas facile de lever des fonds, et lever des fonds ça demande du temps et donc vu que ça demande du temps, le business avance moins vite. Et donc du coup, c'est un peu le serpent qui se mord la queue. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Pour autant, la difficulté d'accéder à des subventions, pour une entreprise sociale, n'est pas un obstacle incontournable. La création d'un modèle en franchise, dans lequel une entreprise sociale s'appuie sur un réseau d'associations locales, permet d'obtenir également des financements publics sous différentes formes :

*« Après sur le phasage, c'est plutôt dépendant de est ce que on a réuni les financements ou pas. Pour le reste, j'allais dire c'est assez facile, mais on se rencontre avec les acteurs, on évalue la situation, les besoins – en île de France, il n'y a pas trop de questions sur les besoins et les publics parce que de manière générale, il y en a. Sur les débouchés aussi, les emplois sont là. Après, c'est des questions par exemple est ce qu'il y a des locaux disponibles, est ce qu'il y a une vision politique sur l'inclusion numérique, est ce qu'il y a une envie des partenaires. Après ça peut aller vite. Pour l'instant, il n'y a pas beaucoup de sites, donc c'est encore piloté de manière centrale, mais dans un an, on aura un petit réseau, ce sera un peu différent. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Pour cette raison, il faut souligner que l'avantage des associations sur l'accès aux subventions est surtout décisif au moment du lancement et de l'expérimentation des projets par rapport aux entreprises sociales. Elle permet également plus facilement l'implantation locale et l'accès à un écosystème d'acteurs, car les projets associatifs sont mieux perçus sur les territoires que les entreprises sociales. Toutefois, lorsque les entreprises sociales atteignent un niveau de

développement important, elles sont également capables de diversifier leur modèle économique au moyen de subventions, ainsi que par des logiques d'autofinancement.

### 4.2.3. Les entreprises sociales : un avantage fort sur l'autofinancement

L'évaluation montre que les acteurs ont tendance à considérer que les entreprises sociales ont désormais une approche plus poussée des logiques d'autofinancement que les associations. En réalité, le débat est plus complexe car les associations peuvent envisager de créer, dans le cadre de leur activité, des entreprises sociales.

Dans le cas de BSF, dont la forme juridique est associative, la réflexion autour de l'évolution du modèle économique est encore en débat au sein du Conseil d'administration. Les innovateurs de BSF sont ainsi convaincus d'avoir une innovation ayant une plus-value importante sur le plan social et économique.

Ils évoquent le fait de pouvoir produire un grand nombre d'IdeasBox à l'échelle industrielle pour aussitôt souligner que cette logique serait contraire au projet social initial. Ils se positionnent ainsi plus concrètement sur la logique de production de contenu :

*« Quel est notre chaîne de valeur ? Est-ce qu'on veut être un industriel qui cherche à produire notre innovation ? Ou bien est-ce qu'on veut plutôt développer le projet, la création des contenus, la formation, l'accompagnement ? C'est plutôt dans cette direction qu'on s'oriente. Mais en même temps on peut se demander si on ne pourrait pas commercialiser des box à des gens qui ont les moyens de les payer, pas pour des projets sociaux. Je pense qu'aujourd'hui le modèle de BSF à 10/20% de ressources propres issues d'actes commerciaux, c'est bien, mais j'aimerais que ça se retourne et qu'on est 60% d'activités qui financent l'associatif. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un innovateur)

L'évaluation permet donc d'identifier que, pour les deux projets numériques les plus avancés, le choix de la création d'une entreprise plus classique, pour développer une activité commerciale, se pose.

*« On se pose des questions sur le modèle, car c'est pour des questions d'indépendance, d'autonomie etc. L'hybridation du modèle économique me semble extrêmement pertinente et importante aujourd'hui. Par ailleurs je pense que dans notre projet, on produit des outils et des méthodes qui sont extrêmement innovantes, et qui ont une très forte valeur ajoutée. Ils auraient aussi leur place sur un marché commercial. Et cela pourrait aussi professionnaliser notre activité de vente, nous permettrait d'être meilleur sur le service après-vente, la maintenance, la relation de nos clients, et donc nos processus sociaux. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un projet lauréat)

Les avantages identifiés de créer une entreprise sociale, pour les associations, sont les suivants: professionnalisation des activités (logique de prestations de service ou de production plus marquée qu'une, culture professionnelle permettant d'avoir des retombées de la qualité de la prestation sur la qualité de l'impact recherché)<sup>82</sup>, et enfin une plus grande autonomie financière. Au-delà de la diversification du modèle de financement, c'est la création d'un modèle hybride, associant structure

---

<sup>82</sup> Question de référence sur le sujet ?

sociale et entreprise, qui peut avoir des effets de stabilisation du modèle économique et de renforcement de la professionnalisation de l'activité sociale.

#### 4.2.4. La diversification des sources de financement

L'évaluation montre que la diversification des financements publics et privés est considérée par les lauréats comme une stratégie importante de l'essaimage, même s'ils peuvent rencontrer de nombreux freins dans l'accès à des financements (tableau 25).

**Tableau 25 : Les leviers et freins des modèles économiques hybrides**

Modèles	Leviers	Freins	Exemples
Subvention publique classique/réponses à appels d'offre	Connaissance du mécanisme des subventions Un signe politique fort envoyé aux acteurs locaux de l'innovation	Baisse des subventions publiques Activité chronophage (constitution des dossiers, rapports d'activité) Forte concurrence	Se faire identifier comme un opérateur de politique publique (Simplon.co)
Collecte de dons privés	Mobilisation d'une communauté Hausse générale de la collecte de dons en France Utilité du financement participatif pour le lancement du projet	Les publics ne sont pas toujours en capacité de faire des dons	Proposer un système de collecte de dons pour des projets, en demandant aux usagers de faire un don pour l'innovation (HelloAsso)
Par des fondations d'entreprises/fonds d'investissements sociaux	Financement de lancement Possibilité de recourir activement au mécénat de compétences	Chronophage (constitution des dossiers, rapports d'activité) Définition des objectifs en fonction des attentes/du retour sur investissement	LE BAL WI Filles Simplon.co
Autofinancement	Professionnalisation des activités Retombée de la qualité de la prestation sur la qualité de l'impact recherché	Compétences nécessaires pour démarcher des entreprises Logiques de trésorerie plus complexes Logique de non-rentabilité freine le développement	Mise en place d'une branche pour la vente de prestations numériques (Simplon.prod)

Au-delà de la comparaison des sources de financement, l'évaluation montre que les frontières des formes juridiques et des modèles économiques tendent à devenir hybrides. Les projets associatifs peuvent comme les entreprises développer des produits ou des prestations de services. De leur côté, les entreprises créent des structures associatives locales pour recevoir des subventions. Le choix d'un

modèle de financement dépend aussi en grande partie la capacité des lauréats LFSE de trouver et de convaincre des partenaires publics ou privés.

### 4.3. La diffusion territoriale de l'innovation sociale

L'évaluation montre que si certains acteurs facilitent la diffusion de l'innovation (associations et acteurs de l'ESS) à l'échelle locale (4.3.1), le partenariat avec les collectivités est un vecteur clé du financement de l'essaimage (4.3.2) et d'intégration dans des écosystèmes d'innovation (4.3.3). Le travail avec les collectivités est ainsi une porte d'entrée vers l'univers French Tech (4.3.4).

#### 4.3.1. Les canaux de diffusion de l'innovation

L'évaluation montre que chaque échelle d'action présente des leviers et des freins spécifiques. Si les acteurs-relais sont souvent des associatifs locaux plutôt que des réseaux et des fédérations institutionnalisées, les soutiens financiers et matériels sont souvent les collectivités territoriales, et plus rarement des entreprises (tableau 26).

**Tableau 26: Les réseaux de diffusion de l'innovation**<sup>83</sup>

Canaux de diffusion	Leviers	Freins	Exemples
Par le bouche-à-oreille et les réseaux interpersonnels	Diffusion très partielle par des canaux informels et horizontaux	Le capital social des relais locaux est très variable	Ensemble des lauréats
Réseaux associatifs et fédérations institutionnalisées	Réseaux d'acteurs locaux déjà constitués Diffusion réticulaire ascendantes	Difficulté des têtes de réseaux à diffuser l'information et mobiliser des associations locales	HelloAsso, Simplon.co
Politiques locale et/ou régionales (collectivités)	Soutien politique et financier Normalisation institutionnelle de l'innovation	Absence d'une politique numérique locale ou régionale	Simplon.co, BSF, LE BAL
Entreprises	Normalisation commerciale de l'innovation	Fermeture des réseaux d'entreprises déjà constitués L'image des entreprises partenaires peut être perçue négativement par l'ESS	BSF, Simplon.co, ADB Solidatech

Il faut alors noter que pour l'ensemble des lauréats LFSE, le choix d'un modèle organisationnel dépend fortement des types de partenaires : plus les lauréats s'engagent sur une logique

<sup>83</sup> Ce tableau s'inspirent en partie de la catégorisation proposée par Nadine Richez-Battesti, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, novembre 2015, n° 31.

d'essaimage et multiplient les partenariats avec des acteurs différents, plus ils ont la possibilité de valoriser l'implication de financeurs divers dans des modèles de gouvernance élargis et participatifs.

### 4.3.2. Les facteurs d'un partenariat réussi avec les collectivités territoriales

Les conditions de réception des projets (c'est-à-dire leur accueil et leur appropriation à l'échelle locale) sont un enjeu essentiel des logiques de changement d'échelle. La présence d'un acteur partenaire de poids, au niveau local, peut grandement faciliter l'implantation et la légitimité du projet dans l'écosystème local.

- **Connaitre les champs de compétences et les priorités locales des collectivités :** la connaissance des champs de compétences, des dispositifs existants, et de l'agenda politique, sont des éléments clés de la réussite des partenariats. Les innovations numériques portant sur la formation à la programmation numérique, ont été plus soutenues par les pouvoirs publics que des initiatives pouvant être considérées comme concurrentes (par exemple l'annuaire de HelloAsso), et lorsqu'elles s'inscrivent dans une thématique prioritaire des politiques publiques (emploi et formation).
- **Travailler en complémentarité de l'offre associative et des entreprises locales :** au premier abord, les innovations sont souvent vues comme des projets concurrents par les acteurs locaux (associations, acteurs publics et privés du domaine d'intervention ou du territoire). Cela est encore accentué lorsque ces acteurs locaux rencontrent déjà des difficultés de financement de leurs propres services ou produits ou quand les acteurs-clés sont identifiés tardivement sur les territoires, après le déploiement de l'innovation.
- **Identifier des relais locaux étant connectés et légitimes dans les écosystèmes locaux :** Au final, la présence d'un acteur partenaire de poids, au niveau local, peut grandement faciliter l'implantation et la légitimité du projet en recommandant les porteurs de projets ou en organisant un évènement au cours duquel le porteur de projet est intronisé dans l'écosystème local. Cet acteur peut être la collectivité. La présence d'un acteur-relais, ou d'un salarié ayant des réseaux locaux favorise grandement la connaissance des enjeux locales, et la réception positive du projet.
- **Solliciter en toute transparence les partenaires :** le fait de passer par des élus peut permettre d'accélérer ensuite les contacts avec les techniciens et les institutions du territoire - l'inverse étant plus rare. La prise de contact avec les services techniques se traduit toujours par une remontée de l'information vers les élus qui est beaucoup moins efficace que si elle n'est portée directement par l'innovateur ou bien les responsables de l'essaimage. En revanche, pour communiquer sur un évènement, contacter un grand nombre d'acteurs locaux sans informer les partenaires de cette stratégie tout azimut contribue à une mauvaise réception du projet.

L'évaluation montre que le partenariat avec les collectivités ou les têtes de réseaux associatives est un facteur clé de l'essaimage. Pour les projets de formation à la programmation numérique (Simplon.co et Zup de Co), les acteurs de l'insertion professionnelle (Missions Locales, Pôle Emploi, organismes de formation, voir les Chambres du Commerce et de l'Industrie) sont des « *partenaires*

quasiment incontournables »<sup>84</sup>pour réussir identifier, à l'échelle locale, des jeunes bénéficiaires, et contribuer à favoriser l'insertion professionnelle des personnes après la formation.

### 4.3.3. Les facteurs d'émergence de communautés innovantes

L'évaluation montre que la construction de communautés d'innovation suppose de prendre en compte deux facteurs : la prise en compte de la motivation (raison d'être) et des valeurs (ce qui est important) des partenaires, ainsi que leur façon de fonctionner en réseaux.

Certains projets considèrent qu'il est essentiel d'adapter le format de l'innovation vis-à-vis des partenaires, afin de conserver la taille humaine au projet. L'extrait d'entretien souligne qu'il peut exister un décalage entre une vision institutionnelle et la vision des professionnels de terrain :

*« On voulait pas faire plus, pour pas perdre en qualité et pas devenir 50 salariés à la Fabrique du Regard. Ca ne nous intéressait pas de devenir le centre de l'Education Nationale autour de l'image. On veut inventer des formats, travailler à forme une communauté entre des jeunes, des enseignants des artistes. Le risque d'être trop nombreux ça aurait été la standardisation. Alors que dans les projets de terrain on connaît chaque élève, chaque enseignant et on a un retour direct. A l'échelle des ministères ils ne pensent pas à ça. Il faut peut-être que selon les territoires les choses soient pas les mêmes, ne soient pas standardisées. Il faut se poser cette question là pour avoir un impact sur les élèves. Pour un public en difficulté ca se joue au cas par cas. On peut alors insuffler des dynamiques qui vont permettre aux enseignants de modifier un climat de classe et aux élèves de se révéler autrement. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un projet lauréat LFSE)*

**Pour autant, l'adaptation du discours à d'autres contextes économiques et culturels, notamment dans un changement d'échelle à l'international, peuvent paraître comme une forme de pragmatisme pour augmenter le nombre de partenaires et le nombre de bénéficiaires touchés :**

*« Il faut s'adapter aux interlocuteurs. Par exemple, récemment on a fait un projet avec une grande entreprise, qui n'a pas eu beaucoup d'impact social et cette entreprise n'a pas beaucoup d'impact social, mais c'était intéressant pour faire du réseau, pour avoir de la visibilité. Si on a un discours sur l'impact, on se coupe de partenaires intéressants. Par exemple, en Afrique le contexte est très différent de la France. Alors on axe le discours beaucoup plus sur le côté des retombées économiques et l'idée de contribuer à l'émergence d'une nouvelle élite dans le champ du numérique que sur l'impact social pour réduire les inégalités et le côté économie sociale et solidaire. Et puis, il faut comprendre que la relation avec le pouvoir politique au niveau des Ministères est essentielle pour avoir accès au territoire, pour avoir un accès aux acteurs économiques, et pour pouvoir rentrer dans les cercles. La présence dans les délégations françaises, c'est un plus, un vrai plus, pour se faire identifier et se faire connaître. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet d'un lauréat LFSE)*

La recherche de partenaires suppose donc une certaine flexibilité dans la manière de présenter la plus-value de l'innovation, sans pour autant trahir le contenu de l'innovation. Dans ces différents cas de figure, la capacité des projets lauréats à surmonter ces obstacles repose en grande partie sur la

---

<sup>84</sup>Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat, 2016.

mise en place d'outils d'accompagnement, de formation et de *reporting* (Simplon.co) et/ou la mobilisation d'une communauté de bénéficiaires et de partenaires, pour mieux anticiper et identifier les problèmes, et les possibilités d'amélioration de l'innovation.

#### 4.3.4. Intégrer un écosystème : la complémentarité des innovations en question

L'évaluation montre que les projets numériques lauréats LFSE se situent au croisement d'univers très distincts (tableau 27).

**Tableau 27: Les conditions de la reconnaissance locale des projets**

Partenaires	Leviers	Freins	Exemples
Services de l'Etat	Vaste réseau de services déconcentrés Source de légitimité (agrément par exemple pour LE BAL) Généralisation d'un soutien	Très fort cloisonnement des services Difficulté de trouver le bon interlocuteur Lenteur des démarches	S'appuyer sur le capital social de l'équipe-projet. Solliciter des acteurs convaincus par le projet (LE BAL)
Collectivités territoriales	Possibilité de mise à disposition de locaux Réponses à des appels à projets locaux ou régionaux Mise en réseau avec les acteurs de l'insertion professionnelle	Très fort cloisonnement des territoires Lenteur des démarches auprès des élus/des services techniques Instrumentalisation politique	Simplon.co, BSF : réponses à des appels à projets, travail en réseau avec Mission Locale et Pôle Emploi pour le sourcing de jeunes
Les associations et l'ESS	Une volonté commune de répondre à des besoins sociaux Les associations ont une très bonne connaissance des besoins locaux Un ancrage local pour identifier les publics potentiels	Une concurrence pour l'accès à des subventions et des appels d'offre Une forte centralisation de la décision du partenariat dans les associations les plus institutionnalisés Critique politique du numérique comme disparition du lien humain	Certains projets apportent des solutions numériques aux acteurs locaux, dans une logique de proximité et de participation active avec les populations et les associations de quartier (PVV)
La French Tech	Une dynamique d'investissement pour structurer des filières Un potentiel vecteur d'innovation et d'emploi numérique	Image négative d'acteurs French Tech sur l'ESS comme un champ peu innovant Le poids de la décision des élus politiques dans le choix des acteurs French Tech	Certaines structures parviennent à démontrer un potentiel d'innovation suffisant (BSF, HelloAsso, Simplon.co)

Les innovateurs LFSE doivent surmonter, pour l'essaimage, deux principaux obstacles. D'une part, les lauréats LFSE doivent démontrer qu'ils sont complémentaires des actions du secteur associatif sur les

thématiques de prédilection (accès à l'emploi, insertion professionnelle, recensement et financement des associations). D'autre part, ils doivent convaincre du caractère innovant de leurs solutions les acteurs et entreprises de la French Tech, qui sont plus fortement positionné sur le volet technologique de l'innovation. L'évaluation montre ainsi que seuls certains lauréats LFSE parviennent à se positionner à l'échelle nationale au croisement du champ de l'ESS, du secteur associatif et de la Tech (Simplon.co, HelloAsso), non sans rencontrer des formes de réticences.

## 5. La plus-value de LFSE : un bilan contrasté

Le soutien à l'innovation numérique de l'Etat a jusqu'à présent été fortement freiné par la sectorisation des politiques publiques. Il s'agit donc de questionner l'efficacité des pouvoirs publics dans le soutien aux logiques de coopération d'acteurs dans le champ de l'innovation numérique sociale.

Dans les faits, certains rapports montrent que le soutien de l'Etat à l'innovation, et notamment l'innovation numérique, rencontre plusieurs types d'obstacles (encadré 4).

### **Encadré 4: L'éclatement de l'action publique, un frein durable de l'innovation<sup>85</sup>**

Plusieurs obstacles, au premier rang desquels l'éclatement de l'action publique, freinent le soutien des pouvoirs publics aux projets innovants et à l'innovation au sein des pouvoirs publics. Il s'agit d'un éclatement :

- *par thématique d'intervention* (éducation, santé et emploi), qui cloisonne les secteurs d'innovation et limite la mutualisation des moyens alors que les projets innovants peuvent justement se situer à l'intersection de ces champs ;
- *par découpage territorial*, qui limite la coopération des différentes échelles (communes, intercommunalité, département, région) et des différents territoires – voire renforce la logique de captation des innovations par territoires. Ces acteurs, même s'ils sont également soucieux d'initier des processus d'innovation, ne cherchent pas forcément à reprendre ou s'inspirer de ce qui a été expérimenté ailleurs ;
- *lié à la séparation fondamentale entre Etat et collectivités* : les échanges entre l'Etat et les territoires, et entre les territoires ou groupes de territoires eux-mêmes, sont d'abord et surtout bilatéraux, bien que des dispositifs émergents tels que les Conférences territoriales de l'action publique visent à y remédier.

Comme le constate un récent rapport, « la 'silotisation' des politiques numériques et celle des politiques publiques non numériques a eu pour conséquence un effet de dispersion qui a nui à la qualité des services offerts »<sup>86</sup>.

Dans ce contexte, nous verrons que si le financement LFSE a été décisif pour l'essaimage (5.1), le label est un outil efficace mais encore peu utilisé et peu connu (5.2). Plus encore la pertinence de l'accompagnement technique est questionnée par les lauréats (5.3). L'évaluation montre alors que le programme LFSE n'a pas contribué à créer, au-delà d'une certaine logique événementielle, une communauté de lauréats LFSE, mais davantage renforcé des réseaux existants d'innovateurs (5.4).

### 5.1. Un financement décisif pour l'essaimage

L'évaluation confirme que ce financement a été décisif pour la structuration du changement d'échelle de l'innovation auprès de nouveaux bénéficiaires ou de nouveaux partenaires (5.1.1).

<sup>85</sup> Futurs Publics, intitulé *Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle*, publié en décembre 2015.

<sup>86</sup> Oural, A., « Gouvernance des politiques numériques dans les territoires », *Rapport à la secrétaire d'état en charge du numérique*, juillet 2015.

Surtout, elle met en évidence les effets différenciés de ce financement selon les niveaux de développement des projets (5.2.2) et le fait que ces effets ont été décisifs pour les plus petites structures (5.2.3), car il a permis de stabiliser pendant trois ans le modèle économique (5.2.4).

### 5.1.1. Deux utilisations du financement

L'analyse menée permet de distinguer deux types d'utilisation de l'apport financier de LFSE :

- un **investissement pour permettre l'amélioration d'une innovation** déjà existante (amélioration de la qualité de l'IdeasBox pour BSF, poursuite du développement des fonctionnalités de la plateforme et apport de contenus pour LE BAL).
- un **financement opérationnel de l'essaimage** (recrutement de chargés de missions pour mener le changement d'échelle sur les territoires et paiement des salaires, organisation des événements de promotion de l'innovation et des déplacements des salariés).

Souvent, les lauréats utilisent le financement simultanément ou consécutivement suivant ces deux logiques (tableau 28).

**Tableau 28 : L'utilisation du financement LFSE par les lauréats**

Type d'utilisation	Exemple d'utilisation du financement	Nom du lauréat
Amélioration d'une innovation	Amélioration de l'IdeasBox sur le hardware (design) pour un nouveau modèle plus léger (30% d'économies visés)	Bibliothèques Sans Frontières
Amélioration d'une innovation et financement opérationnel de l'essaimage	Une partie des salaires de l'équipe permanente, d'innovation et de campagne sur l'année 2015.	HelloAsso
	Un investissement dans la plateforme et une partie des salaires de l'équipe	LE BAL
	Un investissement dans le travail sur les outils (kits pédagogique) du déploiement Des prestataires (numérique, pédagogique)	WI-Filles
	Un investissement dans la plateforme Un salaire pour élargir l'équipe	Koom
Financement opérationnel de l'essaimage	Une partie des salaires de l'équipe permanente de la plateforme Banlieue Créative	Permis de Vivre la Ville
	Une partie des salaires de l'équipe d'essaimage et frais de déplacement sur les territoires	Simplon.co
	Une partie des salaires de l'équipe permanente	Zup de Co

Le financement LFSE a donc permis d'accélérer le développement et la diffusion d'une innovation numérique ou bien le lancement d'un essaimage sur plusieurs territoires. L'idée, pour certains innovateurs, est que ce financement ne serve pas à financer « **un projet déficitaire, mais un**

**investissement stratégique** »<sup>87</sup>. Pour autant, le financement a eu des effets différenciés selon les phases de développement des projets.

### 5.1.2. Un effet de levier différencié selon les phases de développement des projets

L'enquête de terrain montre également que l'utilisation du financement produit des effets différenciés en fonction du niveau d'avancement des projets lauréats :

- pour les projets en **phase de conception**, alors que l'expérimentation est en voie de développement et que peu d'outils sont formalisés, l'apport financier est un **initiateur**. En obligeant à se projeter dans le changement d'échelle, le financement initie une logique d'essaimage qui structure la conception du projet dès ses prémisses ;
- pour les projets en **phase d'essaimage**, alors que les projets ont déjà développé des outils et un plan d'action de l'essaimage, l'apport financier est un **déclencheur** qui permet de lancer le début du processus ;
- pour les projets en **phase de déploiement**, alors que l'essaimage est déjà engagé, le financement intervient comme un **accélérateur** en facilitant les possibilités de déploiement sur les territoires.

Le financement a pu ainsi avoir des effets différenciés pour l'ensemble des lauréats en fonction de leur niveau d'avancement du projet (tableau 29).

**Tableau 29 : Les types d'apports financiers de La France s'engage**

Phase d'avancement	Type d'effet	Atout	Frein	Lauréats
<b>Conception du projet</b>	Initiateur	Une structuration de la conception du projet	Un financement peut faire essaimer une innovation peu mature	Koom WI-Filles
<b>Phase de prototypage</b>	Déclencheur	Un lancement du processus d'essaimage	La pérennité du modèle d'essaimage après LFSE	LE BAL
<b>Phase de déploiement</b>	Accélérateur	Un investissement pour généraliser l'innovation	Le manque de structuration de l'équipe en interne	Hello Asso, Simplon.co, BSF

Si les effets du financement sont différenciés, il serait erroné de vouloir conclure que le financement d'une phase de prototypage de l'essaimage est plus pertinent que celui de la phase d'expérimentation ou de déploiement. **La pertinence et l'efficacité du financement dépendent**

<sup>87</sup> Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat, 2016.

surtout de la qualité de l'accompagnement technique dans la mise en œuvre de l'essai (plan stratégique, création d'outils), d'autant plus dans le cas d'un projet embryonnaire.

### 5.1.3. Un effet décisif sur la stabilisation du financement du projet

Le financement LFSE permet aux lauréats de stabiliser et de sécuriser le financement de leur projet sur une période longue de trois ans. Rares sont les financements permettant à des projets d'innovation sociale d'atteindre un équilibre et une stabilisation du financement sur une période aussi longue. Le financement LFSE, à cet égard, permet aux innovateurs de développer d'autres aspects de leur projet.

L'évaluation montre d'une part que la stabilisation du modèle économique des lauréats sur une perspective pluriannuelle de trois ans permet aux innovateurs de se projeter sur un développement de l'innovation sur le long-terme :

*« Ça nous a permis de recruter et de se dire sur ce projet, là on a un horizon de trois ans. On souffle, en se disant qu'on peut voir à court-terme mais aussi à un peu plus long terme. »  
(Entretien avec un innovateur LFSE)*

L'évaluation montre d'autre part que le financement LFSE donne la possibilité aux structures - qu'ils s'agissent d'associations ou d'entreprises sociales - de se concentrer sur l'opérationnel (développement de l'innovation, recrutement et management de l'équipe) :

*« Une entreprise ne fonctionne pas avec des subventions, donc c'est quelque chose vers lesquelles je ne me dirige pas, sauf quand c'est des montants comme ça, ça vaut le coup de passer un peu de temps. Et c'est vraiment une grande aide, parce que cela permet de donner un souffle d'air, enfin un souffle à des projets. Et puis lever des fonds, pour moi, cela demande du temps et donc vu que cela demande du temps, le business avance moins vite. Et donc du coup, c'est un peu le serpent qui se mord la queue. Du coup, là c'est une aide très précieuse pour se concentrer vraiment sur l'opérationnel et faire effet levier. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

La diversification du modèle de financement suppose également de pouvoir disposer d'une équipe en interne pour rechercher des partenaires, ou bien de s'inscrire dans un réseau de partenaires existants, ce qui s'avère fortement chronophage pour des projets en cours d'expérimentation :

*« Nous avons plusieurs sources de financement : par des grands comptes, par un abonnement, par des subventions publiques, et par le modèle de la formation professionnelle. Nous avons eu de grosses difficultés à comprendre le système de la formation professionnelle, pour que le projet soit reconnu comme une formation agréée et que cela permette de financer celle-ci. C'est extrêmement complexe, on a perdu beaucoup de temps. Et pendant ce temps là on ne travaille pas sur les partenariats et le projet, et sur la part d'autofinancement. Du coup, en plus de LFSE, on continue de répondre à des appels d'offre publics, et on a eu un autre soutien par le Fonds d'Expérimentation Jeunesse par le FEJ. » (Entretien avec un membre d'une équipe projet)*

Dès lors, la stabilisation du modèle de financement par LFSE permet seulement à certains projets de réussir, comme nous l'avons montré, une diversification du modèle de financement – et pour aucun une stratégie d'inversion du modèle de financement par l'autofinancement. L'amplification des modèles basés sur des subventions se traduisent, quant à elles, par une transformation de la nature

des subventions visées ou sollicitées. Dans un contexte de raréfaction des aides publiques, les lauréats envisagent ainsi de davantage faire appel à des subventions privées, en sollicitant notamment des fondations.

#### 5.1.4. Mesurer l'effet du financement: les critères inadaptés du programme LFSE ?

L'évaluation a montré que les objectifs portés par *La France s'engage* qui tendent à prioriser l'augmentation du nombre de bénéficiaires (*scale up*). Cette priorisation du programme peut s'observer lors de deux phases :

- le **processus de sélection des lauréats conditionne en partie les logiques de changement d'échelle engagées par les porteurs de projets**. La rédaction des dossiers de candidatures au dispositif LFSE impose de définir précisément des objectifs d'augmentation du nombre de bénéficiaires. L'analyse des dossiers révèle que ce modèle de réponse conduit les futurs lauréats à s'engager sur des chiffres, sans forcément réaliser les implications organisationnelles et humaines qu'ils engendrent. Certains lauréats qui se situent dans des phases de conceptions de l'innovation sont donc amenés à estimer des objectifs qui se révèlent dans la pratique difficilement atteignables.
- le **processus de suivi des projets lauréats par l'administration influe lui aussi** sur les logiques de changement d'échelle. Les « *reportings* », qui sont parfois perçus comme des logiques de contrôle, sont jugés comme particulièrement lourds et peu adaptés à la spécificité des projets. Surtout, ces « *reportings* » tendent à renforcer encore l'impératif de *scale up* sans prendre en compte l'existence d'autres stratégies de changement d'échelle menées parallèlement par les lauréats, comme l'amélioration des actions réalisées (*scale deep*), le développement d'un écosystème d'acteurs-relais ou d'outils permettant de transférer l'innovation (*scale across*). **Ces types de stratégies sont plus difficilement évaluables par des indicateurs chiffrés et sont donc moins pris en compte par l'administration.**

Si le financement est perçu comme efficace, les logiques de mesure de son impact par les bilans demandés par *La France s'engage* sont ainsi jugées peu adaptées par certains lauréats. Un innovateur LFSE souligne ainsi les difficultés de rendre compte de l'activité engendrée par son projet et par le financement LFSE, dès lors qu'il lui est demandé de rendre compte des CDD et CDI créés :

*« C'est trop cher, internaliser un développeur à temps plein, ça coûte cher, c'est pour ça dans les critères de La France s'engage, je trouve que c'est une vision un peu tronquée de vouloir absolument dire combien d'emplois, de CDD ou de CDI, avez-vous créé. Aujourd'hui, l'Etat a bien conscience que des personnes qui sont à leur compte, et qui font des prestas ponctuelles ou récurrentes pour telle et telle entreprise, c'est une partie de l'emploi en France. Si je bosse avec 2, 3, 4 prestas externes, je mettrai que j'ai combien de CDD-CDI ? Zéro alors que je fais bosser 4 personnes. Et donc ça biaise l'impact en création d'emplois et je ne suis pas sûr que le ministère s'en rende compte. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

De fait, il serait intéressant que les pouvoirs publics puissent mesurer des effets de l'essaimage des projets à la fois sous l'angle de l'augmentation du nombre de bénéficiaires, et de la structuration qualitative des moyens de l'essaimage. En effet, penser l'impact du financement sur le développement des structures en se focalisant par exemple sur la création d'emplois (CDD, CDI) ne

permettait pas de rendre compte de l'effet du financement et s'adapterait mal à la spécificité des besoins et des logiques de recrutements de chaque structure.

## 5.2. Un label efficace, mais peu utilisé

La question du label *La France s'engage* a constitué une source de reconnaissance indéniable pour les lauréats, notamment les plus petits projets manquant de visibilité. Il a permis de rendre plus crédible l'innovation sociale (5.2.1), en renforçant la confiance institutionnelle du projet auprès des pouvoirs publics (5.2.2) et la confiance numérique auprès des associations (5.2.3). Cependant, l'évaluation montre qu'il demeure encore très peu connu au niveau local par les collectivités locales et les associations, et peu utilisé par les lauréats mais aussi par leurs partenaires (5.2.4).

### 5.2.1. Un signe de crédibilité de l'innovation sociale

Le terrain d'enquête (et notamment le croisement des entretiens réalisés auprès des innovateurs) démontre que le label *La France s'engage* joue un rôle majeur en terme de reconnaissance de la crédibilité des projets.

Le label peut également augmenter la reconnaissance du projet par les partenaires, ou de nouveaux partenaires, lorsqu'ils considèrent que le soutien du programme LFSE valide le potentiel ou la crédibilité de l'innovation :

*« Il y a eu un impact psychologique, on s'est senti moins seul dans le désert. Il y a beaucoup de gens dans l'ESS qui cherchent à avoir de la reconnaissance, et sur ce plan-là, l'impact du label est immense. On a senti aussi que nos partenaires, quand on a été lauréats, se sont sentis énormément valorisés. Les fondations par exemple, mais même le public aussi. Il y avait une sorte de reconnaissance de nos actions qui a été importante pour eux. C'était assez chouette d'avoir cette émulation autour du label. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Surtout, le label a permis à certains projets d'accéder à une forme de reconnaissance nationale en étant identifié par des médias majeurs. Grâce au label, les lauréats ont été plus aisément perçus comme des acteurs « produisant des résultats » :

*« Grâce à La France s'engage, on a eu beaucoup de presse, par exemple on a eu des contacts avec le journal Libération, des radios etc.. donc on a changé de seuil. Déjà au niveau reconnaissance, crédibilité, ça nous a fait monter d'un cran. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

L'importance de la reconnaissance du label intervient alors surtout au début de la phase d'expérimentation et de prototypage de l'essaimage, lorsque les projets ont moins de visibilité, et peut s'avérer moins décisif pour des projets déjà reconnus :

*« Après, pour nous le tournant de la visibilité, c'est surtout le fait d'être accueilli à l'Élysée par François Hollande lors de la Social Good Week avec le ban et l'arrière ban de l'ESS et de la Tech. Cela nous a donné beaucoup de légitimité entre ces deux mondes. Après on a été invité dans pleins d'évènements. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

L'évaluation montre que le label apparaît alors comme un vecteur de reconnaissance des projets lauréats LFSE sur plusieurs plans : il renforce la visibilité de l'association par rapport à des réseaux d'innovation et des réseaux de financeurs, mais il peut également renforcer la crédibilité de l'innovation sociale. Plus précisément, il renforce la légitimité du projet car le soutien de l'Etat, par le

label, est un vecteur de confiance institutionnelle et de confiance numérique vis-à-vis des attentes des différents partenaires (services de l'Etat, collectivités, associations).

### **5.2.2. Un vecteur de confiance institutionnelle pour les services de l'Etat**

Par la reconnaissance nationale qu'il octroie et la confiance qu'il véhicule, le label permet à certains lauréats de concrètement renforcer leur capacité d'essaimage suivant deux logiques spécifiques.

D'abord, il permet d'accéder à une forme de reconnaissance à l'échelle nationale qui facilite la mise en place de partenariats à l'échelle locale. Il facilite l'interconnaissance avec les services de l'Etat à l'échelle locale et améliore la capacité des acteurs à décrypter les réseaux existants et l'articulation entre les échelons étatiques nationaux et locaux :

*« C'est un marquage politique fort et une reconnaissance de l'importance des initiatives de la société civile à fort impact. On l'utilise souvent sur les questions administratives, pour être reconnus par nos interlocuteurs. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

*« Au niveau politique de la ville, comme on travaille à 80% dans les territoires, on ne connaissait pas les interlocuteurs. Mais dans LFSE, il y a des acteurs de la politique de la ville, et grâce à LFSE on les connaît. Au niveau des territoires dans lequel on agit, maintenant on connaît bien les préfetures. C'était intéressant pour l'essaimage d'avoir des interlocuteurs plus nationaux avec LFSE que territoriaux. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Le label s'avère ainsi particulièrement utile pour des projets en début d'essaimage et pour qui la légitimité sur de nouveaux territoires est un facteur essentiel du succès du changement d'échelle. Les propos des innovateurs de sont de ce point de vue révélateur de l'apport du label dans les démarches concrètes auprès des services de l'Etat.

### **5.2.3. Un vecteur de confiance numérique auprès des associations**

Dans un contexte où les effets de l'innovation numérique sont questionnés par le secteur associatif – notamment à travers l'idée qu'il pourrait remettre en cause des secteurs d'activité et le statut classique de salariés - le label LFSE est particulièrement utile.

Le label présidentiel est perçu par les parties prenantes, en particulier les associations, comme une garantie de la vocation sociale et tournée vers l'intérêt général du projet :

*« Auprès des associations, c'est un gage de confiance, c'est quelque chose qui rassure, qui rassure énormément, car on est un acteur avec du paiement en ligne. On l'a mis un peu plus bas, mais pendant longtemps c'était quasiment le premier truc que tu voyais sur le site. Et maintenant il y a les chiffres, et des références, qui sont suffisamment importantes, mais avant il était en gros sur le site. Car il y a une grande frilosité vis-à-vis des entreprises sociales, et il y a un grand manque de confiance sur Internet. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Le label LFSE renforce la confiance des partenaires, et surtout des associations, sur la capacité des innovations numériques des lauréats à contribuer à l'intérêt général<sup>88</sup>. Les associations sont en effet

---

<sup>88</sup>Fondation Internet Nouvelle Génération, « Nouvelles approches de la confiance numérique », Conclusions d'expédition, Février 2011

en attente d'une garantie forte sur le fait que les innovations numériques seront durablement sociales (absence de marchandisation des données, etc.) Cela est particulièrement probant dans le cas d'une SAS sociale qui explique comment le label lui a permis d'être reconnue comme fiable sur les questions sociales.

#### 5.2.4. Les points d'amélioration du label

Néanmoins, cet apport du label doit être nuancé. Un certain nombre de lauréats et leurs partenaires soulignent que le **label ne vient pas sanctionner la qualité et l'impact prouvé d'un projet**, mais davantage le potentiel d'une innovation et de son essaimage. « *Les critères de sélection ne sont pas clairs, et le label ne peut pas être retiré* » souligne par exemple un innovateur. Dans les faits, le label n'est pas toujours reconnu par les partenaires pour trois raisons.

D'abord, la mise en avant du label peut s'avérer contreproductive lorsque les appartenances politiques des acteurs locaux divergent de celles du Président et du gouvernement. Un innovateur LFSE souligne ainsi que le label aurait pu jouer en défaveur d'une collaboration, si bien qu'il choisit de ne pas le mettre en avant :

*« On est sur une mairie qui n'est pas sur la même longueur politique que le Président de la République et qui est dans une démarche très partisane (...). Tout ce qui vient du gouvernement est mauvais', voilà c'est ça. J'exagère un peu, mais c'est un peu l'idée, donc après faut que tu adaptes ton discours. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Ensuite, **le label demeure encore fortement méconnu à l'échelle locale**. De fait, de nombreux lauréats admettent ne pas l'utiliser après avoir pris acte de cette méconnaissance. L'entretien mené auprès d'un porteur de projet local implanté depuis plus d'un an en témoigne :

*« J'avoue que nous on ne s'en sert pas du tout, c'est vrai que le responsable de l'essaimage ne nous a pas du tout informé sur ce label, alors que l'on a beaucoup parlé du label de la Grande Ecole du numérique et qu'on le met tout le temps en avant. » (Entretien avec porteur de projet local d'un lauréat LFSE)*

Il semble alors que le label souffre d'un déficit de notoriété, car son objet, « l'innovation sociale », est moins identifié que d'autres enjeux, tel que le label « French Tech » ou « Grande Ecole du Numérique », dans le cas du numérique.

*« Sur les territoires, il n'y a pas de connaissance du label LFSE par les partenaires. On ne le met pas beaucoup en avant car personne ne connaît ce label, que ce soient les acteurs associatifs, ou bien les acteurs de l'Etat ou bien les élus locaux, contrairement au Label Grande Ecole du Numérique. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Par conséquent, l'évaluation met en lumière que **le label n'est pas clairement identifié comme relevant d'une politique publique sectorielle spécifique**. Certains innovateurs soulignent clairement qu'ils ont obtenu **une plus grande reconnaissance locale via les autres dispositifs existants - le label « Grande Ecole du Numérique » sur le volet éducatif et le label « French Tech » sur le volet technologique, que par le label LFSE**.

La portée du label sur la confiance numérique est ainsi atténuée par le fait qu'il soit soumis à des enjeux partisans, méconnus à l'échelle locale – y compris par des acteurs de l'Etat, et non associé à un secteur d'action de politiques publiques clair. De ce point de vue, il semble que ce soit aussi parce

qu'il n'est pas identifié comme structurant une politique publique spécifique, que le label est un symbole d'un engagement directement présidentiel soumis à des aléas partisans.

### 5.3. Un accompagnement peu adapté au changement d'échelle

Le programme LFSE propose, en dehors du financement des lauréats, un accompagnement et un soutien au changement d'échelle. L'accompagnement est perçu par les lauréats de deux manières distinctes : les lauréats ont été déçu du soutien technique du dispositif LFSE (5.3.1), et au si un faible nombre de lauréat a concrètement pu avoir accès à l'accompagnement technique par des prestataires (5.3.2), les lauréats accompagnés ont regretté le manque de pertinence de celui-ci (5.3.3). Seul un petit nombre de lauréats ont considéré que l'accompagnement leur avait permis de structurer une stratégie d'essaiimage (5.3.4).

#### 5.3.1. L'accès à une relation privilégiée avec l'administration

L'évaluation montre que les lauréats ont, dans leur très grande majorité, regretté de ne pas avoir d'interlocuteurs accessibles au sein du dispositif *La France s'engage* pour pouvoir répondre à leurs problèmes de partenariats ou à leurs difficultés administratives.

Seuls certains projets, déjà soutenus par les pouvoirs publics localement (comme LE BAL), ont pu accéder à un capital élargi qui a été un facilitateur dans leur démarche de changement d'échelle, notamment auprès des collectivités territoriales :

*« Le Ministère de la ville nous aide aussi à aller rencontrer les Conseils généraux, nous aide à rencontrer les acteurs à un niveau un peu plus haut. Ce label ouvre des portes qui sont hyper importantes dans ce type de projet, c'est un super levier pour sortir de l'Île-de-France. »*  
(Entretien avec un innovateur LFSE)

Seules les plus grosses organisations (BSF, HelloAsso et Simplon.co), en raison d'un capital social déjà bien constitué, sont parvenues à obtenir des soutiens divers directement auprès du Ministère de la Jeunesse, et notamment auprès du cabinet du Ministre :

*« On a eu un texte de la part du Délégué Interministériel à la Jeunesse pour soutenir notre essaimage, pour que lorsque l'on contacte des partenaires associatifs locaux pour organiser des formations numériques, on puisse prouver que notre intention est bonne. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Au contraire, **des porteurs de projet qui ne disposaient pas de ce type de soutien antérieurement expriment une certaine déception quand à la faiblesse des aides provenant des ministères :**

*« On souhaitait, mais on ne l'a pas énormément vu, c'est que LFSE facilite les relations avec les collectivités, et finalement c'est quelque chose qu'on cherche moins pour les raisons suivantes : cela prend du temps, c'est très politique, et cela n'avance pas »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

**Notons néanmoins que le dispositif ne prévoyait pas explicitement de faciliter ce type de liens avec les lauréats.**

**De ce point de vue, il semble que pour éviter ce type de déception, il serait important de clarifier l'accompagnement permis par le dispositif et l'accès potentiel à des liens privilégiés avec les**

**administrations.** Si cette solution est choisie, des dispositifs effectifs de facilitation devraient être mis en place.

### 5.3.2. Un nombre limité de structures accompagnées

Les lauréats pouvaient postuler à un accompagnement au maximum auprès deux accompagnements – le FEJ recevant les demandes et permettant aux lauréats d’obtenir le soutien de certaines structures accompagnatrices (ADASI, Passerelles et Compétences, Marseille Solution, Pro Bono Lab) prévu dans le cadre du dispositif. Paradoxalement, l’évaluation montre que les lauréats ont été très peu accompagnés par ces structures (tableau 30).

*Tableau 30 : Les attentes techniques des lauréats et les accompagnements proposés*

Lauréat	Attentes principales	Type d’accompagnement	Niveau de réponse aux attentes
<b>BSF</b>	Accompagnement pour la mobilisation de communautés. Accompagnement à l’obtention de dispositifs publics de financement.	<i>Passerelles et Compétences : Logistique</i>	Faible.
<b>HelloAsso</b>	NC	<i>Pas d’accompagnement</i>	-
<b>Permis de Vivre la Ville</b>	NC	<i>Pas d’accompagnement</i>	-
<b>Simplon.co</b>	NC	<i>Marseille Solutions : Projet d’implantation à Marseille</i>	Organisation d’un évènement pour mobiliser des partenaires, locaux, permettre d’identifier des bénéficiaires, et obtenir plus de financement
<b>Zup de Co</b>	NC	<i>Pas d’accompagnement</i>	-
<b>LE BAL</b>	Réflexion sur le modèle économique et la structuration du projet	<i>ADASI : Stratégie d’essaimage</i>	Réflexivité sur l’avancement du projet
<b>WI-Filles</b>	Modalités de prise d’indépendance de WI-Filles et des scénarios d’essaimage	<i>ADASI : Stratégie d’essaimage</i>	Restitution du diagnostic prévue en janvier
<b>Koom</b>	Réflexion sur le modèle économique et les choix stratégiques	<i>Pas d’accompagnement</i>	-

Plusieurs raisons peuvent expliquer le faible recours aux accompagnateurs. Certains lauréats étaient déjà suffisamment accompagnés par d’autres acteurs (mécénat de compétences), d’autres lauréats ont considéré que l’accompagnement n’était pas suffisamment adapté à un stade avancé de

développement des projets, et enfin certains lauréats n'ont pas réussi à contacter les prestataires voulus. La déception des lauréats accompagnés s'explique alors par des facteurs beaucoup plus spécifiques à chacun des projets.

### 5.3.3. La méconnaissance des lauréats et des accompagnateurs

#### 5.3.3.1. La méconnaissance des conditions de l'accompagnement

Les conditions d'accès aux structures accompagnatrices par les lauréats demeurent peu compréhensibles par certains lauréats, qui n'ont parfois pas pu mobiliser les accompagnateurs souhaités. Quand elles sont connues, le fonctionnement des modalités d'attribution d'un accompagnateur paraît obscur.

Les propos d'un innovateur révèlent ainsi d'une part cette méconnaissance des processus sous-jacents aux choix des accompagnateurs et d'autre part la certaine distance qui en résulte avec l'accompagnateur attribué :

*« Probono m'a rappelé y a un mois et quand j'ai voulu les rappeler, mon message sur mon répondeur n'était plus là (...). Ils ne m'ont pas rappelé non plus. (...). Il faut peut-être que je rappelle Probono mais j'avais plutôt ciblé un autre accompagnateur, l'ADASI (...). Mais ils ne m'ont jamais appelé. Et je pense que, j'ai cru comprendre que les accompagnateurs se répartissaient les dossiers France s'engage (...). Nous on dit avec qui on voudrait travailler comme accompagnateur, après c'est pas à nous de les appeler, enfin il me semble pas. » (Entretien avec un innovateur LFSE).*

L'inadéquation entre les besoins d'accompagnement ressentis par le lauréat qui le conduisent vers un accompagnateur précis et l'accompagnateur qui lui est finalement attribué suscite ainsi une forme de déception.

#### 5.3.3.2. La méconnaissance de la spécificité des projets lauréats

La méconnaissance des projets lauréats par les accompagnateurs est également une donnée réciproque, puisque certains lauréats regrettent que les accompagnateurs ne connaissent pas bien le mode de fonctionnement, voir des valeurs du monde associatif, et la manière dont l'essaimage peut se réaliser sans dénaturer la qualité de l'innovation.

Certains innovateurs ont ainsi pu critiquer la vision du modèle économique des accompagnateurs. Alors que les accompagnateurs recommandaient aux associations de recruter des bénévoles pour soutenir les actions, certains lauréats ont considéré que cette recommandation avait tendance à dévaluer, sinon trahir le sens de l'engagement bénévole :

*« Le bémol c'est que, pour certains, la solution pour le modèle économique c'est de faire du bénévolat. Et moi je suis contre ça. Il n'y a pas de bénévolat. Ce n'est pas parce qu'on est une association qu'on doit faire du travail bénévole. Tout travail doit être rémunéré et quand on est bénévole on ne peut pas demander le même engagement auprès des personnes. » (Entretien avec un innovateur LFSE)*

Au final, ce résultat de l'évaluation contredit en partie **les résultats intermédiaires du rapport d'activité des accompagnateurs LFSE, qui dénote un fort taux de satisfaction (98% des structures enquêtées se disant satisfaites de l'accompagnement proposé)**. Il est possible d'émettre l'hypothèse que ce chiffre mesure plus la satisfaction à court-terme des acteurs que les effets de long-terme de l'accompagnement sur l'amélioration des projets, et ne prend pas en compte

**l'opinion des structures non-accompagnées.** Sur ce point, il apparaît nécessaire d'apporter un regard externe et indépendant sur les accompagnements proposés par les accompagnateurs, dans une démarche associant les méthodes qualitatives et quantitatives d'évaluation.

### 5.3.4. Un apport sur la mise en réseau et la réflexion stratégique

Lorsqu'ils ont lieu, les retours à l'égard de l'efficacité des accompagnements sont très contrastés. Certains lauréats disent être parvenus à s'implanter sur de nouveaux territoires grâce à cet accompagnement. C'est notamment le cas de Simplon.co, comme en témoigne un membre de l'équipe-projet chargé du changement d'échelle dans le Sud de la France :

*« Simplon.co a plusieurs difficultés, notamment de trouver des gens pour venir dans la formation et solliciter des partenaires locaux. Dans ce contexte, Marseille Solutions, via LFSE, a organisé un grand évènement à la friche de la Belle de Mai sur le thème « le numérique pour tous et par tous » pour faire connaître le projet Simplon.co. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet Simplon.co)

La force de l'accompagnement est qu'il a pu, dans le cas présent, renforcer la mise en réseau des acteurs du territoire. Pour d'autres projets, comme Le BAL, l'accompagnement a permis de développer la réflexivité sur leur état d'avancement :

*« Ils nous ont permis d'avoir un effet miroir sur notre projet. On est trop le nez dans le guidon. Ça nous a permis de savoir où on en était dans le projet, de séquencer plus précisément les différentes étapes. De formaliser mieux les choses. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet Le BAL)

Pour les projets ayant déjà accès à un grand nombre de soutiens, notamment de la part de fondations et d'entreprises, la qualité des formations proposées dans certains événements (et notamment la journée réunissant les lauréats LFSE et Google Impact Challenge) s'est révélée décevante. Un innovateur s'en fait notamment l'écho :

*« Les formations qu'ils proposent c'était plus que basique, cela ne m'a servi à rien. C'était pas adapté à votre niveau de développement. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Ce point de vue peut être nuancé, car il s'explique notamment par le fait que les lauréats sont à des niveaux d'avancement variés de l'innovation ou de l'essaimage. A cet égard, il semble que les besoins des lauréats concernant les fonctions supports de l'essaimage (ressources humaines, management, gestion financière), identifiés précédemment dans la partie sur les équipes-projets, n'ont pas été résolus.

## 5.4. Un réseau très éclaté de lauréats

L'évaluation montre que les évènements ont peu contribué à la mise en réseau des acteurs (5.4.1), et que le réseau des lauréats ne constitue pas une communauté en raison de la faible densité des relations entre les lauréats, et de l'absence d'une identité commune LFSE (5.4.2)<sup>89</sup>. Si les acteurs

---

<sup>89</sup> L'existence d'une communauté se caractérise par la capacité des acteurs à se mettre en relation les uns avec les autres de façon horizontale, sans l'intervention systématique d'un intervenant extérieur, voir Rieder, B., « De la communauté à l'écume : quels concepts de sociabilité pour le Web social ? », *Tic&Société*, vol.1, n°4, 2010.

partagent des valeurs et des problématiques communes (5.4.3), le champ de l'innovation sociale demeure encore traversé par des logiques sectorielles, et parfois des logiques de concurrence (5.4.4).

### 5.4.1. Des évènements LFSE en décalage avec les attentes des lauréats

Le programme LFSE a organisé plusieurs types d'évènements: l'organisation d'un évènement au Carreau du Temple en janvier 2015, des rendez-vous pour faire un bilan aux Grands Voisins, ou encore un évènement avec des formations (impact social, etc.) organisé avec Google.

#### 5.4.1.1. Un format d'évènement LFSE peu adapté

Mais, alors que ces évènements ont pour objectif de faire émerger des valeurs communes entre les lauréats et de susciter plus de complémentarité et de solidarité, l'évaluation montre que les évènements ont été en décalage avec les attentes des lauréats.

Les entretiens et les observations ont permis de constater que le rassemblement de lauréats ne permet pas de mettre suffisamment en relation les lauréats entre eux, et ne suffit pas à faire émerger un sentiment d'appartenance (encadré 5).

#### ***Encadré 5: Un format d'évènement LFSE peu adapté***

Les temps d'observation des évènements LFSE et les entretiens menés avec les lauréats LFSE aboutissent à la même conclusion : le format des évènements LFSE n'a pas permis aux lauréats d'identifier suffisamment de points de coopération (analyse des publics, échanges de pratiques et identification de financements communs).

Tous les innovateurs et les équipes de l'axe Numérique sont par exemple très critiques quant à la pertinence de l'évènement organisé par LFSE au Carreau du Temple les 30 et 31 janvier 2016. Il a été préparé, selon les innovateurs, avec beaucoup d'improvisation, et n'a surtout pas permis de mieux mettre en relation des équipes en raison du format proposé pour les lauréats.

Le même constat s'impose concernant d'autres évènements LFSE observés. Par exemple, l'évènement de rencontre de la « communauté LFSE », organisé aux Grands voisins le 4 juillet 2016, a permis, certes, à chacun des projets lauréats de présenter devant l'ensemble des participants l'état d'avancement des projets et d'identifier de possibles collaborations avec d'autres porteurs de projets.

Il n'a cependant pas porté sur les enjeux de l'essaimage en tant que tels, et sur la trentaine de participants, seuls cinq projets (PVV, BSF, KOOM, Le BAL et WI-Filles) y ont participé. Lors de l'évènement aux Grands Voisins, nous avons pu noter que le mode d'animation de ces temps d'échange demeure descendant (un intervenant parle et les lauréats prennent la parole chacun à leur tour dans la salle) et ne permet pas réellement de créer de temps collectifs plus horizontaux.

Un chargé du changement d'échelle d'un lauréat LFSE témoigne, comme beaucoup d'autres, du caractère inadéquat du format de l'évènement pour favoriser les échanges entre lauréats: « *Il n'y avait rien de prévu pour que l'on échange ou que l'on travaille avec les autres lauréats. On avait chacun notre stand, et on a pu se dire bonjour, qu'est-ce que vous que faites, mais cela ne va pas au-delà* ».

L'évaluation souligne ici que mettre en relation des acteurs et les faire échanger ne suffit pas à faire émerger de nouvelles coopérations entre les acteurs. La complémentarité et la solidarité émergent surtout quand les lauréats sont capables d'identifier des intérêts communs. De fait, la coopération

des acteurs a surtout été approfondie entre des réseaux de lauréats se connaissant déjà avant le programme LFSE.

#### 5.4.1.2. La demande d'une plus grande mise en relation

Dans ce contexte, les premiers évènements organisés entre 2014 et fin 2016 ont été perçus négativement par les lauréats. La grande majorité des entretiens réalisés avec les équipes projets des lauréats numériques montrent ainsi qu'ils ne répondaient pas à leurs attentes.

Dans l'ensemble, les lauréats LFSE numériques ont pour la plupart exprimé le besoin d'avoir des évènements de rencontre et d'échange plus fréquent, tout en soulignant parfois qu'ils n'étaient pas toujours disponibles pour s'y rendre :

*« [Pour améliorer l'accompagnement] cela pourrait être faciliter la mise en réseau des structures qui ne passent pas juste par des réunions tous les six mois. Peut-être des évènements plus réguliers sur des sujets précis, sur des problématiques, il y a des sujets similaires, des problèmes similaires. Faire des sortes d'ateliers thématiques sur des cas très précis, juridiques par exemple : des choses plus pratiques parce qu'on est au quotidien confronté à des problèmes pratiques. »* (Entretien avec un membre d'équipe-projet)

La demande de mise en réseau horizontale entre lauréats est très forte indépendamment de l'intervention des pouvoirs publics ou des acteurs de LFSE. Elle s'accompagne également d'une demande de construction ou d'accès à des outils de pilotage du changement d'échelle.

#### 5.4.1.3. Une demande de contenus sur le changement d'échelle

Par ailleurs, les lauréats sont clairement en attente, non pas de logiques de partage de bilans et d'expériences, telle qu'elles sont principalement réalisées actuellement, mais de logiques de réflexions partagées sur les étapes, les freins et les leviers du changement d'échelle :

*« On est dans un univers différent, complémentaire et on a tous cette idée de changer d'échelle. Il faudrait mettre en commun pas les expériences de chacun mais les leviers qui ont marché, les écueils. Si je parlais plus avec d'autres qui sont à l'étape suivante, j'anticiperai parce que je suis peut-être un peu naïve. Sur le truc qui n'est pas rien du changement d'échelle et de l'essaimage... on n'a pas grand-chose. LFSE aurait tout intérêt à créer des sortes d'outils pour les lauréats. »* (Entretien avec un membre d'équipe-projet)

Enfin, pour certains lauréats, les évènements constituent une dépense trop importante et peu utile. Les moyens déployés pour certains évènements auraient dû, pour certains lauréats, être alloués à l'administration du dispositif *La France s'engage* (renforcement des ressources au sein de la Mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse), ou devrait servir à l'organisation d'ateliers opérationnels pour directement en lien avec le développement des projets.

#### 5.4.1.4. Une plus faible implication dans les évènements LFSE

L'analyse cartographique de l'ensemble des rencontres organisées dans le cadre de *La France s'engage* montre que les acteurs les plus centraux dans le réseau de participants appartiennent aux deux premières sessions (1&2) et aux lots « Education » et « Lutte contre les exclusions/santé » (Voir Annexe du rapport d'évaluation). Les projets numériques sont, en contraste, sous représentés même si ils demeurent en moyenne plus centraux que les lots « Citoyenneté & vie associative » ou « Emploi/insertion ». Sur cette cartographie, certains projets, comme BSF ou Solidatech font partie

des 40 structures les plus centrales dans le réseau d'acteurs. L'analyse du réseau numérique permet d'apporter des explications plus fines.

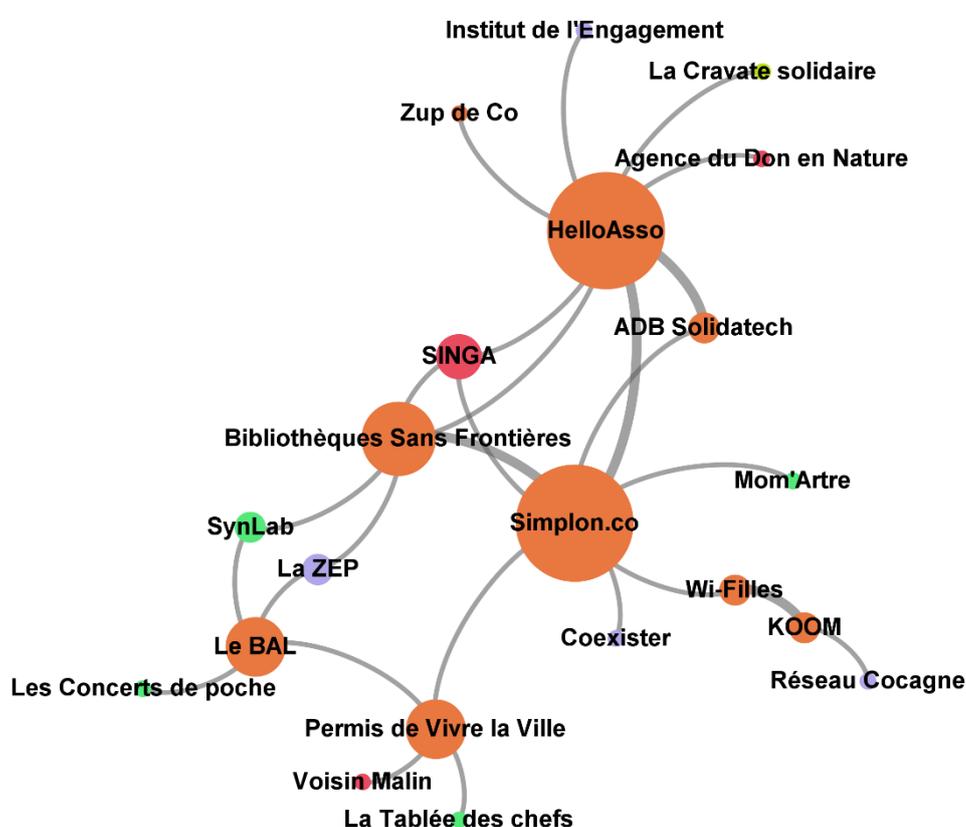
### 5.4.2. Un réseau LFSE plus qu'une communauté

L'organisation d'événements organisés par un tiers<sup>90</sup> a permis de renforcer des relations surtout existantes. Les cartographies suivantes répondent à la question « avec quels autres lauréats LFSE les lauréats du champ Numérique sont-ils en lien ? »

#### 5.4.2.1. Un réseau polycentré de lauréats numériques

Cette cartographie a été réalisée à partir des liens déclarés par les lauréats des sessions 1 à 4 du lot « Numérique » concernant leurs relations entre lauréats numériques et leurs relations avec les lauréats des autres lots (rencontres plus ou moins régulières entre innovateurs, projets communs):

**Graphique 2: Cartographie du réseau des lauréats LFSE « Numérique »**



**Lecture :** en orange les lauréats du lot « Numérique ». Les lauréats des autres lots : « Lutte contre les exclusions/Santé » (rouge), « Citoyenneté » (bleu) et « Education/formation » (vert) et « Emploi/insertion » (jaune).

Le réseau est composé de 21 structures, pour un total de 26 relations. Il s'agit d'un réseau plutôt élargi, comparativement à la thématique citoyenneté de LFSE<sup>91</sup>, et le réseau est relativement éclaté,

<sup>90</sup> L'ensemble des données concernant les rencontres organisées dans le cadre de l'animation de la communauté LFSE n'a pu être collectées au moment de la rédaction de ce pré-rapport final. Seules les cartographies représentant les liens directs et déclarés entre lauréats sont représentées ici. Le rapport final apportera des cartographies complémentaires, intégrant la participation des lauréats à des événements publics ou privés organisés par des tiers.

car les lauréats sont éloignés les uns des autres. Plus précisément, il faut noter que le réseau est peu dense (densité de 0,124), plusieurs lauréats n'étant connectés qu'à un seul autre lauréat<sup>92</sup>.

#### 5.4.2.2. Un noyau dur de lauréats

L'analyse des acteurs du réseau permet d'identifier plusieurs tendances:

- les lauréats « Numérique » représentent 43% des acteurs du réseau, suivis des lauréats « Education/formation » (19%) et « Citoyenneté et vie associative » (19%) puis « Lutte contre les exclusions/Santé » (14%), et; « Emploi/insertion » (5%) ;
- si les lauréats « Numérique » ont des affinités avec les lauréats « Education/formation » « Citoyenneté et vie associative», ils ne sont quasiment pas connectés aux lauréats « Emploi/insertion » ;
- le réseau des lauréats « Numérique » semble donc être un réseau relativement centralisé autour d'un noyau dur de trois acteurs principaux (HelloAsso, Simplon.co et dans une moindre mesure Bibliothèques Sans Frontières).

Un second résultat de la cartographie réalisée réside dans l'identification des 10 structures les plus centrales au sein du programme LFSE (tableau 31).

**Tableau 31: Les 10 acteurs les plus centraux du réseau LFSE numérique**

Ordre	Acteurs et centralité de degré	Thématique	Session
1	HelloAsso (8)	Numérique	1
2	Simplon.co (8)	Numérique	1
3	Bibliothèques Sans Frontières (5)	Numérique	2
4	Permis de Vivre la Ville (4)	Numérique	2
5	Le BAL (4)	Numérique	4
6	SINGA (3)	Lutte contre les exclusions/Santé	4
7	Solidatech (2)	Numérique	3
8	La ZEP (2)	Citoyenneté et vie associative	3
9	SynLab (2)	Education/Formation	4
10	WI-Filles (2)	Numérique	4

Les mesures de centralité des lauréats numériques sont ici intéressantes, car elles permettent de préciser les caractéristiques propres au positionnement des lauréats « Numérique » dans le ce

<sup>91</sup> Voir le rapport d'évaluation du dispositif LFSE pour le lot Citoyenneté, également réalisé par l'Agence Phare.

<sup>92</sup> Il convient de nuancer ce résultat en précisant qu'il n'a pas été demandé aux lauréats des autres thématiques le nom des lauréats avec lesquels ils sont en lien.

réseau LFSE, et le fait que la centralité des lauréats dépend également de leur ancienneté dans le programme LFSE.

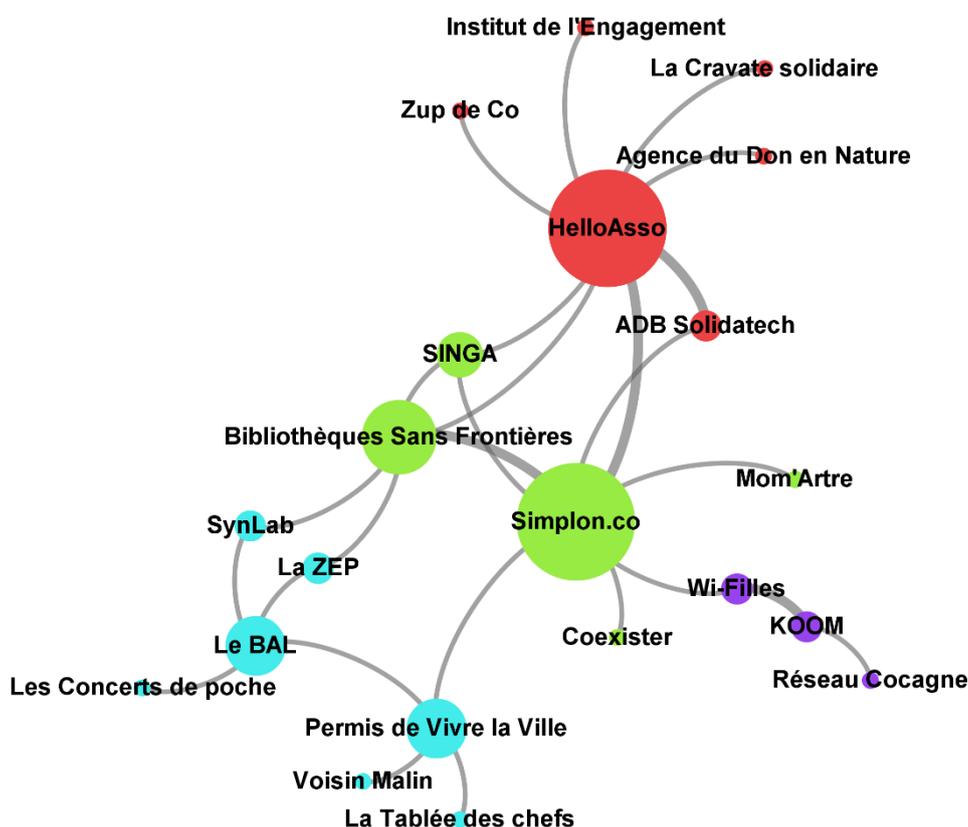
#### 5.4.2.3. Des sous-groupes particulièrement connectés entre eux

L'analyse de la cartographie permet également de comparer la densité des relations entre les acteurs. Plus les relations sont denses, plus un réseau donne naissance à différents sous-groupes, appelés aussi dans la sociologie des réseaux, des communautés (ou *clusters*). Ces différentes communautés peuvent être identifiées, sur la cartographie, par des couleurs différentes.

En reprenant la cartographie précédente, le changement de paramètres (non plus en fonction de l'identité de chaque acteur, mais en fonction de son appartenance à une communauté spécifique) permet de montrer que certains différents sous-groupes particulièrement connectés entre eux (« clusters »).

La cartographie suivante permet d'affiner l'analyse (Graphique 3) :

**Graphique 3 : Cartographie des clusters du réseau des lauréats LFSE « Numérique »**



*Lecture : chaque couleur représente un groupe d'acteurs spécifiquement liés entre eux.*

Plusieurs enseignements peuvent en être tirés de cette analyse de réseau. Il apparaît notamment : que :

- les lauréats de la thématique Numérique se « mélangent » aisément avec ceux des autres thématiques – étant relativement bien distribués parmi les différents clusters ;

- et que beaucoup de lauréats ont des positionnements transverses aux thématiques, et ne choisissent pas leurs partenaires LFSE parmi leur « thématique de rattachement », mais bien en fonction de leurs besoins et/ou affinités.

Plusieurs groupes d'acteurs sont identifiables :

- le cluster *co-porteurs de projet* (vert) : un cluster particulièrement interconnecté regroupe des acteurs issus de quatre thématiques différentes, donc trois d'entre eux (SINGA, Bibliothèques Sans Frontières et Simplon.co) ont la particularité d'avoir élaboré un projet très construit en commun. Il regroupe des lauréats essentiellement issus des deux premières sessions LFSE ;
- le cluster *lauréats récents et variés* (bleu ciel) : rassemblant des structures agissant dans des champs très variés, il est structuré par deux lauréats particulièrement connectés (le BAL et Permis de Vivre la Ville) et se caractérise par une composition marquée par des lauréats davantage issus des sessions 3 et 4 ;
- le cluster *accompagnement numérique* (rouge) : très fortement structuré autour d'un lauréat très central au sein du réseau *La France s'engage* (HelloAsso), dont les services sont très utilisés par les autres lauréats ;
- le cluster *lauréats en expérimentation* (violet) : très petit, il rassemble des structures qui en sont au stade de l'expérimentation du changement d'échelle, et qui collaborent autour d'un projet commun (KOOM et WI-Filles).

De fait, l'évaluation montre que plus qu'une communauté LFSE, il existe plusieurs sous-communautés au sein du réseau des lauréats LFSE en fonction de leurs relations préexistantes, de leur ancienneté dans le programme. Le terrain d'enquête montre que d'autres logiques viennent expliquer ces logiques communautaires.

#### 5.4.2.4. Les facteurs de centralité

La centralité des acteurs dans le réseau LFSE peut s'expliquer en fonction de plusieurs facteurs liés aux caractéristiques des projets (stade d'avancement, problématique sociale) et aux sollicitations de l'Etat.

HelloAsso et Simplon.co sont les acteurs les plus centraux de ce réseau, cet ancrage pouvant s'expliquer par le rôle spécifique de HelloAsso (accompagner les associations dans leur développement numérique, toutes thématiques confondues) et par de multiples collaborations et relations interpersonnelles engagées par Simplon.co avec d'autres lauréats.

Plus précisément, il semblerait que les lauréats des premières sessions privilégient des interactions avec d'autres lauréats des mêmes sessions parce qu'ils se connaissaient déjà avant le programme *La France s'engage*.

Notre enquête de terrain permet d'affiner cette analyse : il apparaît que les membres du lot « Numérique » connaissaient déjà la moitié des lauréats avec lesquels ils déclarent avoir des interactions avant d'être eux-mêmes lauréats.

Le dispositif *La France s'engage* semble ainsi avoir eu un réel effet d'interconnaissance entre les lauréat qui se connaissaient déjà, mais pas nécessairement de contacts durables entre de nouveaux

acteurs, et donc peu d'opportunités de collaboration, sinon de manière bilatérale avec l'incitation de l'Etat.

### 5.4.3. Une coopération facilitée par des problématiques communes

Lorsque des relations existent entre les lauréats, l'évaluation montre que les relations peuvent prendre trois formes : l'information réciproque des innovateurs sur des enjeux d'innovation ou de changement d'échelle, l'utilisation de services/prestations proposé par un lauréat, voire l'établissement de projets communs. Ces logiques peuvent se croiser.

#### 5.4.3.1. La difficulté de l'intervention de l'Etat

L'évaluation a identifié plusieurs obstacles à l'émergence d'une « communauté » : une vision administrative de la communauté, une logique événementielle peu adaptée pour stimuler une dynamique d'échange horizontale, des apprentissages et la construction d'une identité, et une concurrence latente des projets.

#### 5.4.3.2. L'existence de problématiques communes

Un premier facteur de rapprochement porte sur l'existence de problématiques communes, mais aussi des affinités entre innovateurs sociaux, bien souvent liées à des proximités de profil (âge, parcours), de culture organisationnelle et l'affrontement de défis communs dans le changement d'échelle.

*« On travaille avec les autres lauréats sur les thématiques numériques, avec pleins d'associations, et la question de la formation. Simplon.co est aussi sur une démarche d'évangélisation du numérique dans une logique d'intérêt général. Même si on a des activités différentes, on se réunit sur cette même idée d'évangélisation des bienfaits du numérique pour la société. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Il existe, de ce point de vue, entre les innovateurs numériques, l'idée qu'ils contribuent à un même mouvement d'innovation. Ce mouvement d'innovation contribue à faire comprendre au plus grand nombre, bénéficiaires, acteurs associatifs, et surtout financeurs, que le numérique apporte une contribution décisive au développement social (réponse à des besoins sociaux, à des enjeux de coopération entre acteurs, au rapprochement des solutions et des bénéficiaires).

#### 5.4.3.3. Des relations déjà existantes

Un deuxième facteur de rapprochement s'explique clairement par l'existence d'affinités claires entre certains lauréats numériques, qui se connaissaient avant le programme LFSE. Comme le soulignent les propos d'un innovateur :

*« Les premières promotions, on les connaissait déjà tous, Koom, Simplon, l'Institut de l'Engagement. On connaissait aussi bien la cravate solidaire, avec qui on a des relations privilégiées. Il y a pas mal d'associations de LFSE qui veulent travailler avec nous. C'est aussi parce qu'on propose un service qui peut concerner presque l'ensemble des acteurs de LFSE. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

L'évaluation permet de constater que la thématique « Numérique » se caractérise par un fort attrait pour les lauréats des autres thématiques (« Emploi/Insertion », « Citoyenneté et vie associative »).

Porteurs d'innovations utiles aux autres acteurs, les organisations « numériques » sont également souvent assez généralistes, et peuvent ainsi échanger aisément avec d'autres lauréats.

#### 5.4.3.4. L'incitation de l'Etat

Un acteur hors du champ « Numérique » se distingue par sa centralité : il s'agit de SINGA (« Lutte contre les exclusions/Santé ») qui a collaboré activement avec Simplon.co, et Bibliothèques Sans Frontières autour d'un projet d'aide aux réfugiés (*Refugeek*). La place de SINGA peut s'expliquer par une stratégie d'impulsion extérieure de l'Etat (encadré 6) :

#### **Encadré 6 : La place active l'Etat dans le rapprochement des lauréats**

Le label LFSE permet aux services de l'Etat d'identifier des acteurs pouvant construire des solutions en lien avec l'agenda politique. En 2015, alors que « la crise des migrants » prend une ampleur inédite, le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports réunit plusieurs lauréats travaillant sur cette thématique ainsi que sur celle de l'insertion sociale pour identifier et porter des solutions. La fondation Total y participe également, au titre de financeur de ce projet commun. Le rôle de l'Etat, ici, est celui d'un facilitateur. Un projet pilote de 18 mois est décidé, avec pour objet d'enseigner la langue française aux migrants: Simplon.co propose une formation et Singa France se charge du *sourcing* de personnes réfugiées et la mise en relation des réfugiés avec des tuteurs pouvant leur apprendre le français.

Le bilan de la première promotion est pour le moment nuancé : il apparaît préférable aux porteurs de projet que la promotion ne soit pas seulement composée de réfugiés et la question de l'accompagnement social des personnes est un point de difficulté. Surtout, les lauréats LFSE demeurent très centrés sur leur propre essaimage, ce qui ne facilite pas les partenariats avec les autres lauréats. Un acteur du projet souligne : « *ils sont comme nous, ils disent beaucoup oui à tout, et ils sont un peu écrasés par la charge de travail. J'aurais aimé que l'on travaille plus avec eux sur des choses plus concrètes, comme la mise en relation et les conditions d'hébergement* ».

En effet, lors la sollicitation spécifique de lauréats LFSE par les pouvoirs publics, des logiques de rapprochement effectives peuvent se mettre en place. Cet exemple témoigne d'un effet inattendu du programme LFSE : il peut permettre aux services de l'Etat de mieux comprendre les lauréats, pour faire émerger des collaborations sur des thématiques spécifiques.

#### **5.4.4. Des sujets encore très sectorisés et parfois concurrents**

Au-delà de l'efficacité moindre des événements LFSE pour structurer une communauté de lauréats, trois facteurs peuvent expliquer la faible coopération entre projets lauréats.

##### 5.4.4.1. Un champ d'innovation sectorisé

Le premier facteur est lié à la complexité des stratégies de développement et de changement d'échelle. Concrètement, les lauréats sont dans des contextes de développement très prenants et ne suivent pas des logiques semblables d'essaimage qui ne rendent pas aisés les échanges :

*« On est tous dans nos radars mutuels, mais on est globalement surbooké, ce n'est pas facile de mettre en réseau, il ne suffit pas de dire maintenant vous allez travailler ensemble. »* (Entretien avec un innovateur LFSEI)

Un deuxième facteur expliquant la faiblesse des coopérations est que les évènements et le label ne suffisent pas à créer un sentiment de solidarité entre des acteurs qui concentrent leur temps et leurs ressources humaines sur l'essaimage plutôt que sur la création de nouveaux partenariats.

#### 5.4.4.2. Des points de concurrence

Un troisième facteur est que la recherche de partenaires, de financement, et le partage des modèles d'innovation, notamment sur la formation, sont des sujets très concurrentiels sur le plan de la définition des innovations, mais aussi des modalités d'accès à des financements.

Deux innovateurs de deux projets numériques différents en témoignent :

*« Il ne peut pas y avoir une communauté de fait parce qu'on porte tous la même étiquette, il faut avoir des intérêts communs. Or, je ne le crois pas, ou pas beaucoup, car on peut beaucoup se retrouver en confrontation au niveau des recherches de financement. On se retrouve sur les mêmes mécènes, sur les mêmes lignes budgétaires... »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

*« Tu ne peux pas demander à la fois à une organisation de se concentrer sur son changement d'échelle et en même temps de faire plein de partenariats ! Et puis les organisations sont quand même super secrètes. L'ouverture des modèles, dans le champ des associations françaises ou de l'ESS aujourd'hui, ce n'est pas un sujet extrêmement partagé. On est encore dans une logique de protection de son modèle, avec beaucoup d'opacité. »* (Entretien avec un innovateur LFSE)

Le dispositif LFSE ne semble donc pas, actuellement, en mesure d'unifier, du moins de rapprocher de façon significative les lauréats. Si ces derniers participent plutôt régulièrement aux évènements prévus, cette dynamique ne permet pas forcément de faire émerger des valeurs communes, sinon des intérêts communs, entre des structures ayant justement des intérêts très divers (champs d'action, priorité donnée au changement d'échelle sur les logiques de partenariat, logique de préservation de l'innovation par rapport aux concurrents).

## 6. Conclusion

A partir d'une analyse et d'une comparaison fine des projets lauréats de l'axe « Numérique » du programme LFSE, ce rapport d'évaluation montre comment ces projets cherchent à créer des modèles d'innovation et de changement d'échelle pour répondre à des besoins non-résolus par le marché (les entreprises privées), les pouvoirs publics et les associations. Il évalue également la pertinence et l'efficacité du programme LFSE pour lever les freins du changement d'échelle et de créer une synergie entre des acteurs de l'innovation numérique.

### 6.1. La contribution de l'innovation numérique à l'innovation sociale

L'évaluation des projets numériques lauréats de LFSE montre que le numérique répond à des besoins sociaux non-résolus par l'action publique sur deux plans ; en diversifiant les sources de l'innovation sociale d'une part, et comme vecteur d'accélération de l'innovation sociale d'autre part.

#### 6.1.1. Les trois faiblesses de l'action publique

L'évaluation montre d'abord que les innovateurs de l'axe « Numérique » dressent un constat similaire sur les difficultés de l'action des pouvoirs publics et des associations dans plusieurs champs (éducation, culture, emploi et citoyenneté notamment) autour de trois types de constats :

- il existe un décalage important entre les attentes des publics et l'offre des acteurs publics (services de l'Etat, collectivités territoriales et associations) qui ne parviennent pas à comprendre les besoins et les modes de vie des publics. En raison de leur forte institutionnalisation, ces acteurs éprouvent des difficultés à toucher ces publics<sup>93</sup> ;
- les publics ne disposent pas des compétences leur permettant d'utiliser des outils numériques disponibles pour répondre à leurs besoins (Internet, livres électroniques, plateformes et applications), voire pour comprendre les conditions de production de ces outils (formation à la programmation numérique) ;
- les pouvoirs publics et les associations ne disposent encore que trop rarement des compétences numériques pour accompagner ces publics vers une montée en compétence numérique ;
- le manque de coopération des acteurs publics, des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, et des publics pour identifier les problèmes et les solutions à apporter, notamment dans le champ de l'innovation numérique – en raison de la sectorisation et de la territorialisation des logiques d'innovation<sup>94</sup>.

Face à ce constat, les innovateurs LFSE, selon les projets, peuvent chercher à atteindre deux objectifs : ils cherchent, pour la plupart, à proposer de nouveaux produits et services complémentaires de l'action publique et/ou bien cherchant à transformer les pratiques de l'action

---

<sup>93</sup> Warin, P. « Le non-recours aux droits. Question en expansion, catégorie en construction, possible changement de paradigme dans la construction des politiques publiques », *SociologieS*, 2012

<sup>94</sup> Un constat déjà dressé dans le rapport Futurs Publics, Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015

publique, à l'égard de publics divers. De fait, ils n'innovent jamais seuls, mais cherchent à associer les acteurs publics aux processus d'innovation en mobilisant leur expertise (connaissance des publics, connaissance des solutions existantes, etc.).

### 6.1.2. Une accélération de l'innovation sociale

L'innovation numérique permet d'accélérer et d'affiner – dans certains cas – le chemin de l'innovation, lors de ses différentes étapes : la conception, l'expérimentation mais aussi le déploiement de l'innovation sociale<sup>95</sup>. La différence majeure, que stimule le numérique, est de replacer les publics et les professionnels au cœur des processus d'innovation de différentes manières :

- **mieux identifier les besoins sociaux.** C'est le cas lorsque la parole est donnée à des bénéficiaires directs ou indirects (par exemple des migrants ou des professionnels bibliothécaires dans le cadre de BSF). Dominique Cardon souligne ainsi qu'Internet « *autorise de nouveaux acteurs à prendre la parole : l'information [n'étant] plus produite et contrôlée ex ante par les médias traditionnels, des éditeurs ou des journalistes institutionnalisés, mais produite est diffusée de manière beaucoup plus horizontale* »<sup>96</sup> ;
- **donner la possibilité aux publics d'être des innovateurs.** Les procédés mis en œuvre (plateforme en ligne, pédagogies de formation) peuvent favoriser une plus grande transparence des logiques d'innovation et de créativité, et ainsi, ils peuvent favoriser une plus grande implication des publics et les professionnels dans la conception, mais aussi l'expérimentation et la diffusion de l'innovation (mise en situation, ateliers de créativité, partage des données) ;
- **faire émerger de nouvelles pratiques professionnelles :** les outils numériques peuvent également amener des professionnels (bibliothécaires, enseignants, travailleurs sociaux) à transformer leurs pratiques professionnelles (innovation centrée-métiers). Ils peuvent permettre aux professionnels de percevoir autrement les nouvelles attentes perçues des publics (nouvelles formes d'interaction, transformation d'une position de « sachant » à une position de facilitateur de l'accès au savoir)<sup>97</sup> ;
- **réaliser des économies d'échelle :** le numérique permet d'améliorer les fonctions de gestion, de communication des projets voire une nouvelle organisation des systèmes d'information. Certains ont recours à des ERP (Entreprise Resource Planning) ou CRM (Customer Relationship Management) avec le soutien d'entreprises en mécénat de compétence. Il permet surtout d'envisager de nouvelles manières de solliciter le public pour recevoir des financements (collecte de dons en ligne, financement participatif).

A travers ces différents axes, force est de constater que l'innovation numérique présente deux avantages. Elle peut permettre une nouvelle forme de relation entre innovateurs et bénéficiaires, considérés non pas comme des ressources, mais comme des partenaires. Elle peut également

---

<sup>95</sup>Le Rameau, « Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovations sociales ? », *Note de réflexion stratégique*, 2014, p.3.

<sup>96</sup> Cardon, D., *La démocratie internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, 2010.

<sup>97</sup>Dominique Boullier, *Sociologie du numérique*, Paris, Armand Colin, 2016.

favoriser des économies d'échelles lorsque les lauréats disposent d'outils de suivi en ligne efficace, et lorsque l'animation de la communauté de partenaires est réalisée par des plateformes. De fait, l'innovation numérique ne contribue pas seulement à accélérer le processus de l'innovation sociale, elle permet également de diversifier et d'approfondir les sources d'innovations sociales.

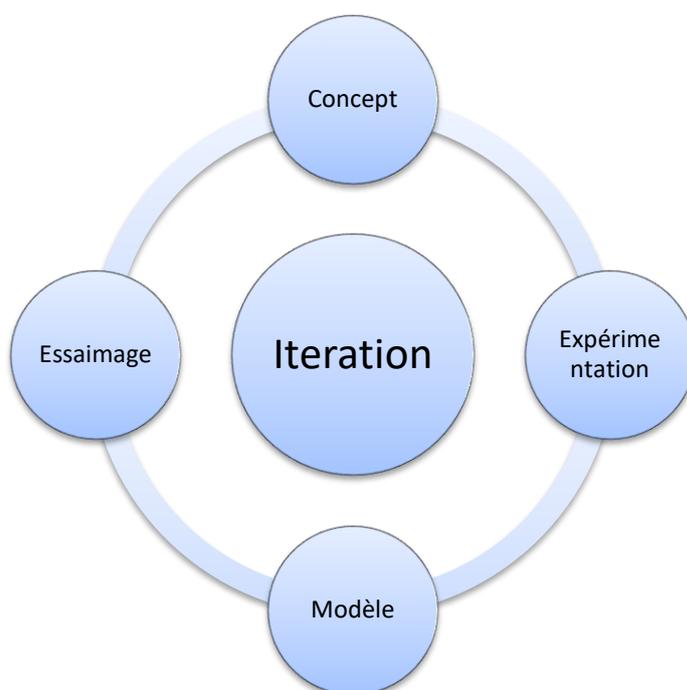
## 6.2. Les deux conditions de réussite de l'essai

L'évaluation des projets LFSE de l'axe numérique a permis d'identifier trois phases d'essai (conception, prototypage et déploiement) et une hybridation des modèles d'organisation et de financement de l'essai. Nous avons montré que la force des projets réside dans leur capacité à considérer l'essai comme une phase d'expérimentation, pour garder une souplesse dans la construction de partenariats sur les territoires, et dans leur capacité à articuler plusieurs stratégies de changement d'échelle, pour garantir la qualité et la pertinence de l'innovation.

### 6.2.1. Un chemin itératif de l'innovation

Le travail d'évaluation montre d'abord que les phases du processus d'innovation (conception, expérimentation, modélisation et essai) ne sont pas des étapes linéaires, mais que beaucoup de projets expérimentent en permanence la solidité de leur modèle d'innovation et de leur modèle économique au cours de l'essai (graphique 3).

**Graphique 4 : L'itération complexe de l'innovation sociale**



L'évaluation montre comment les innovateurs cherchent d'abord à essayer en articulant une stratégie d'augmentation des bénéficiaires sur les territoires (*scale up*) pour chercher à augmenter leur impact et répondre aux attentes du programme LFSE, avant de s'adapter autant que possible aux attentes des contextes locaux par trois autres stratégies possibles : transférer des compétences en interne ou en externe (*scale across*), mais également approfondir la qualité de l'innovation (*scale*

deep) ou diversifier le type de bénéficiaires (scale out). S'il n'existe pas de meilleure stratégie, l'articulation de plusieurs stratégies de changement d'échelle est souhaitable.

### 6.2.2. Une logique d'innovation à deux vitesses

L'évaluation montre que les porteurs de projets adoptent tous, plus qu'un modèle de dissémination de l'innovation, une forme de centralisation de l'innovation (rigidité des principes de l'innovation, pilotage national de la diffusion de l'innovation, absence d'autonomie juridique des antennes locales)<sup>98</sup>. Cette logique d'essaimage s'explique par le fait que le champ de l'innovation sociale demeure fortement concurrentiel.

La raréfaction des financements publics s'est traduite pour le milieu associatif par une mise en concurrence plus forte des associations, mais également d'une concurrence plus marquée par les entreprises sociales (de statut SAS). A cet égard, la question du changement d'échelle est salutaire, car elle pose aussi la question de la croissance des projets au prisme de la coopération et de la complémentarité des innovations proposées avec les besoins solutions existantes sur les territoires.

L'évaluation montre alors que le choix des stratégies d'essaimage se fait beaucoup en fonction de l'identité des structures. En effet, les associations tendent à choisir une logique d'augmentation des bénéficiaires et des territoires moins importante, de meilleure qualité, mais parfois moins adapté aux besoins locaux, et plus lent, tandis que des structures plus entrepreneuriales cherchent à augmenter rapidement le nombre de leurs bénéficiaires

L'évaluation montre, cependant, que le choix des modèles d'essaimage se fait surtout en fonction des profils des innovateurs. Certaines structures, plus militantes, définissent davantage l'innovation à partir de valeurs (proximité avec les publics et choix ciblé des partenaires), tandis que les structures plus entrepreneuriales définissent davantage l'innovation par une valeur d'usage, et pour cette raison, sur des logiques de croissance pour conquérir des « marchés ».

Pour autant, le terrain d'enquête permet de montrer une forme d'hybridation des stratégies de changement d'échelle et surtout des modèles de financement de l'innovation et de son essaimage. Certaines associations peuvent créer des entreprises sociales, lorsqu'elles cherchent de plus en plus à définir un projet dans une perspective de croissance du nombre de bénéficiaires et surtout à diversifier leurs sources de financement. A l'inverse, des entreprises sociales sont capables de créer des associations locales pour toucher des financements publics.

Cette transformation de l'innovation sociale a une signification majeure. Elle signifie d'une part que les associations ne se situent plus dans une logique de « tiers-secteur » qui dépendent de financements publics. Au contraire, les associations assument de plus en plus le caractère économique de leur activité, en se positionnant de manière plus explicite dans le secteur de l'économie sociale et solidaire<sup>99</sup>.

Au-delà de ces choix de modèles de changement d'échelle, l'évaluation confirme l'idée selon laquelle : « un bon innovateur ne fait pas un bon essaimeur »<sup>100</sup>. La réussite de la dynamique de

---

<sup>98</sup> Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°305, 2007, p.41

<sup>99</sup> Lavielle, J.-L. *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories et débats*, Paris, Seuil, 2010, p.364

<sup>100</sup> Futurs Publics, « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle », *Rapport*, Décembre 2015.

changement d'échelle dépend en grande partie sur le fait que l'innovateur fasse le choix de relais locaux, et porte sur la manière dont un innovateur numérique dans le champ de l'innovation sociale peut recruter des profils de techniciens et de chargés d'essai.

### 6.3. L'apport de LFSE : vers une territorialisation des politiques d'innovation

L'évaluation montre que le programme LFSE contribue à redéfinir le rôle de l'Etat vis-à-vis de l'innovation sociale, d'un Etat interventionniste ou gestionnaire, à un Etat accélérateur et stabilisateur du déploiement des projets innovants sur les territoires. Cette transformation signifie surtout que l'Etat transforme une stratégie de soutien à des associations locales vers une stratégie de soutien à des acteurs nationaux dont il est attendu qu'ils essaient à l'échelle locale.

#### 6.3.1. Un financement décisif, mais un accompagnement technique à repenser

Il faut souligner que **le financement LFSE a été considéré comme une opportunité décisive à la fois par les associations et les entreprises sociales car il permet de stabiliser le modèle économique de projet innovant pendant trois ans.**

Il a pu permettre aux innovateurs, dans certains cas, de financer le changement d'échelle, mais également de diversifier et de pérenniser leur modèle économique, notamment lorsque ces innovateurs se sont insérés dans des écosystèmes territoriaux d'innovation (par exemple de type French Tech).

L'évaluation a enfin montré que l'accompagnement technique n'a pas été satisfaisant pour la plupart des lauréats LFSE en raison de plusieurs enjeux :

- une méconnaissance, par certains lauréats, des possibilités d'accompagnement et du système de sélection des structures accompagnatrices, voir une difficulté à rentrer en contact avec certaines structures accompagnatrices ;
- un décalage entre les attentes des lauréats et la nature des accompagnements proposés (absence de soutien technique sur les questions de management, de RH, de gestion financière et de stratégie de changement d'échelle) ;
- un manque de connaissance et de compréhension de la spécificité de certains projets par certaines structures accompagnatrices.

Il apparaît important que l'Etat puisse clarifier le niveau d'accompagnement des projets en fonction de leur stade d'avancement. De ce point de vue, l'évaluation montre que les besoins des innovateurs portent essentiellement sur des questions stratégiques dans la phase 1, des questions de ressources humaines dans la phase 2 et des questions de management dans la phase 3. La question de la formation des acteurs sur les modèles de changement d'échelle et sur la gestion financière sont, quant à eux des enjeux transversaux.

Au-delà de la question du financement, l'évaluation montre que l'Etat peut permettre de soutenir l'expérimentation et le déploiement de l'innovation sociale autour de deux types de soutiens : continuer à lever les barrières administratives en améliorant également la connaissance par les

lauréats du fonctionnement des pouvoirs publics (agenda et culture administratives), et soutenir l'émergence de pôles d'innovation sociale à l'échelle des territoires. L'évaluation de la plus-value du programme et du label LFSE pour les lauréats numériques permet ainsi de comparer celui-ci avec le label French Tech, et de s'interroger sur la pertinence de la création d'une Social French Tech.

### 6.3.2. Un label à préciser, pour créer des écosystèmes régionaux d'innovation sociale

Il faut constater que dans l'ensemble, les projets lauréats ont davantage été sélectionnés sur leur impact quantitatif réel ou voulu (nombre de bénéficiaires touchés, de territoires touchés) plutôt que sur un impact social qualitatif. De fait, la mesure du caractère innovant, au sens de réponse à un besoin social, apparaît comme un enjeu secondaire pour l'ensemble des lauréats.

**La comparaison du label LFSE avec le label French Tech montre que le label LFSE souffre d'un déficit de reconnaissance pour plusieurs raisons. Le label est plus un instrument de reconnaissance a priori que la valorisation *a posteriori* d'une réussite, et la marque est davantage portée individuellement que collectivement par les lauréats (tableau 31).**

**Tableau 32 : Une comparaison du label LFSE et du label French Tech**

Caractéristiques	<i>La France s'engage</i>	French Tech
Publics-cibles du label	Lauréats : organisations (associations, entreprises sociales, fondations)	Labellisés : Ecosystèmes (consortiums d'acteurs publics/privés sur des territoires métropolitains).
Mode de sélection	Appel à projets permanent, organisé en sessions.	Réponse à un cahier des charges. Labellisation au fil de l'eau.
Conception du label	Une marque portée individuellement par chacun des lauréats et plus difficilement identifiable ( <i>La France s'engage</i> évoque une politique d'engagement, plus qu'une politique pour l'ESS).	Une marque collective, identifiant un secteur d'innovation spécifique (le numérique), portée à la fois par ses membres et l'Etat qui les soutient. Recherche d'une « taille critique » de la marque pour la rendre visible internationalement
Leviers de valorisation du label	Organisation d'évènements nationaux à Paris – le Tour de l'Engagement étant trop ponctuel pour être durablement efficace	« Devenir l'équipe de France des start-up ». Création de bâtiments « totem » : ex. Halle Freyssinet à Paris ou Cité numérique à Bordeaux.
Caractéristiques de la communauté	Essentiellement structurée par les innovateurs à l'échelle nationale	Décentralisée autour de métropoles.

La comparaison du dispositif LFSE et du dispositif French Tech permet de tirer deux grands enseignements.

Il apparaît surtout essentiel de favoriser le regroupement des projets numériques innovants à l'échelle régionale, au sein du dispositif French Tech. L'échelle régionale peut permettre, en effet, de

favoriser le financement, la rencontre, et le pilotage d'un grand nombre d'acteurs. Elle peut également faciliter la coopération de ces acteurs et la diffusion de l'innovation sociale numérique autour de grands rassemblements, de groupes de travail, auprès de l'ensemble des acteurs locaux intéressés. La place et le rôle des Conseils Régionaux, sur ce plan, pourrait être précisée.

Les dynamiques doivent être articulées. Mieux favoriser la reconnaissance des innovateurs numériques LFSE dans l'univers French Tech, et renforcer l'animation de ces réseaux (par des groupes de travail, par des formations croisées et des projets de collaboration), constitue un axe de travail *a priori* plus pertinent.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

Nous proposons une bibliographie de l'état de l'art sur les enjeux numériques, de l'innovation sociale, et du changement d'échelle. Elle reprend l'ensemble des sources mobilisées dans le rapport d'évaluation.

### 7.1. Sociologie et sciences politiques

#### **7.1.1. Sociologie et études sur le numérique**

Bouquet, B., Jaeger, M. « L'e-inclusion, un levier », *Vie sociale*, n°11, 2015.

Cardon, D., *La démocratie internet. Promesses et limites*, Paris, Éd. du Seuil, 2010.

Cardon, D., « La trajectoire des innovations ascendantes: inventivité, coproduction et collectifs sur Internet », *Actes du Colloque Innovations, Usages, Réseaux*, 2006.

Gaglio, G. « Pour une généralisation de l'innovation par l'aval dans les TIC », *Les cahiers du numérique*, vol.6, 2010, pp.19-37.

Granjon, F. « Inégalités numériques et reconnaissance sociale. Des usages populaires de l'information connectée », *Les cahiers du numérique*, vol.5, 2009.

Lallement, M., *L'âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, 2015.

Lemoine, P., « La transformation numérique de l'économie française. La nouvelle grammaire du succès », *Rapport au gouvernement*, novembre 2014.

Morozov, E., *Pour tout résoudre cliquez ici : L'aberration du solutionnisme technologique*, Limoges, FYP Editions, 2014.

Plantard, P. *Pour en finir avec la fracture numérique*, Limoges, FYP Editions, 2011.

Verdier H., Colin N., *L'âge de la multitude: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris, Armand Colin, 2012.

Vicente, M., « Les parcours de développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015.

#### **7.1.2. Sociologie de l'innovation sociale, de sa diffusion et du changement d'échelle**

Bucolo, E., Fraisse, L., Moisset, P. (dirs.), « Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociales », *Sociologies Pratiques*, vol.2, n°31 2015.

Gaglio, G., *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF, 2008.

Pache, A.-C., Chalencon, G., « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°305, 2007.

Montreuil, S., « Voyage au cœur de l'entrepreneuriat agile. Valider ses hypothèses sur le terrain », *Entreprendre et innover*, n°19, 2003.

Richez-Battesti, N., « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés », *Sociologies Pratiques*, 2015, pp.21-30.

Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., Urbain, C. « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'actions », *Innovations*, n°30, 2009, pp.13-39.

Witmeur, O., Silberzahn, P., « Lean startup, Design thinking et les nouvelles approches de l'entrepreneuriat innovant », *Entreprendre & Innover*, n° 19, 2013/3.

### **7.1.3. Sociologie de l'engagement et des organisations associatives**

Filleule, O., Mathieu, L., Péchu, C., *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po, Paris, 2009.

Bernardeau-Moreau, D. et Hély, M. *Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

Boitard, F., « L'Etat et les associations, entre méfiance et allégeance », *Vie associative et action citoyenne*, n°1229, 2001, pp. 5-9..

Hély, M., *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, Paris, 2009.

Laville, J-L. *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories et débats*, Paris, Seuil, 2010.

Laville, J.-L., et Sainsaulieu, J.-L., *L'association, Sociologie et économie*, Pluriel, 2013.

Tchernogog, V., *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions*, 2013.

### **7.1.4. Sociologie économique et socio-économie de l'innovation**

Boutillier, F., « Femmes entrepreneurs : motivations et mobilisation des réseaux sociaux », *Humanisme et entreprise*, n°290, 2008, pp.21-38.

Dumoustier, D., *L'Economie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, 2001.

Lévesque, B., L. Bourque, G. et Forgues, É., *La nouvelle sociologie économique. Originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Mylène Rousselle, « L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux », *Informations sociales*, 2013/6 (n° 180).

Paillot, P., « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1/2003 (Vol. 2).

### **7.1.5. Sociologie politique et politiques publiques**

Bourdieu, P., « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1977, vol.31, pp.2-3.

Engels, X., Hély, M., Peyrin, A., Trouvé, H. (dirs), *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2006.

Laborier, P., « Historicité et sociologie de l'action publique », in CURAPP, *Historicité de l'action publique*, PUF, 2003.

Loncle, P., et Rouyer, A., « La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale », *Revue française des affaires sociales*, n°4, 2004, pp.133-154.

Muller, P., *Les politiques publiques*, PUF, Paris, 2011.

Warin, P. « Le non-recours aux droits. Question en expansion, catégorie en construction, possible changement de paradigme dans la construction des politiques publiques », *SociologieS*, 2012.

## **7.2. Rapports d'études et évaluations**

### **7.2.1. Rapports d'évaluation des expérimentations FEJ**

Agence Phare, « Evaluation de l'expérimentation 'Engagement des jeunes dans les organisations de jeunes' », *Note de cadrage*, mai 2015.

LERIS et La CRITIC, « Evaluation de l'expérimentation 'Education populaire pour et par les jeunes' », *Note de cadrage*, septembre 2015.

### **7.2.2. Rapports sur l'entrepreneuriat social**

Centre d'Analyse Stratégique, « *L'entrepreneuriat social : réflexions et bonnes pratiques* », Rapports et documents, n°56, 2013.

### **7.2.3. Rapports sur le numérique**

Conseil National du Numérique, « *Jules Ferry 3.0. Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique* », Rapport, 2014.

Distinguin, S., Marquis, F.-X, Roussel, G., *La Grande Ecole du numérique, une utopie réaliste*, juin 2015.

Lemoine, P., « *La transformation numérique de l'économie française. La nouvelle grammaire du succès* », Rapport au gouvernement, novembre 2014.

Oural, A., *L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des territoires*, avril 2015.

Oural, A., « *Gouvernance des politiques numériques dans les territoires* », Rapport à la secrétaire d'état en charge du numérique, juillet 2015.

OuiShare, *Société collaborative. La fin des hiérarchies*, mai 2015.

### **7.2.4. Rapports et guides sur le secteur associatif**

CPCA, « *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs. Typologie des modèles de ressources financières* », *Note de synthèse*, 2014.

### **7.2.5. Rapports et guides sur le changement d'échelle**

André, K., Gheerbrant, C., Pache, A.-C., *Changer d'échelle, manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, 2014.

AVISE, « *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales* », Note d'analyse, Janvier 2014, pp.1-22.

AVISE, *“Stratégie pour changer d’échelle: le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer”*, Rapport, pp.1-56.

Futurs Publics, *« Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l’innovation sociale dans leur changement d’échelle »*, Rapport, Décembre 2015.

Le Rameau, *« Quels modèles économiques pour le changement d’échelle des projets d’innovations sociales ? »*, Note de réflexion stratégique, 2014.

### **7.2.6. Autres rapports et documents publics**

Cabinet du Premier Ministre, *« Le label Grande Cause Nationale 2014 accordé à l’Engagement associatif »*, Communiqué de presse, 14 février 2014.

Cedefop, *Terminology of European education and training policy*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2014.

Cereq, *L’analyse des besoins sociaux : au-delà de l’obligation réglementaire, un exercice d’évaluation a priori de l’action sociale*, 2010.

Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire, *Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale*, décembre 2011.

Convention du 10 décembre 2014 entre l’Etat et l’ANRU relative au programme d’investissements d’avenir, 2014.

Convention tripartite Etat/Unedic/Pôle Emploi, 2015-2018, pp.1-44.

Plan Priorité Jeunesse, *Rapport au comité interministériel de la Jeunesse*, p.49.

OCDE, *Manuel d’Oslo : Les principes directeurs pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation*, 3<sup>ème</sup> édition, 2005.

## 8. ANNEXES

### 8.1. Guide d'entretiens innovateurs LFSE

- **Profil de l'innovateur**
  - Quelles sont tes fonctions dans l'organisation ?
    - *Comment as-tu eu l'idée de créer/rejoindre le projet ? Quelles étaient tes motivations ?*
    - *Quelles sont tes missions au sein de la structure ?*
    - *(Quel a été ton parcours au sein de l'organisation ?)*
    - *(Si fondateur) : comment s'est constituée ton équipe projet ? (affinités, compétences...)*
  - Quel parcours as-tu suivi avant de rejoindre le projet ?
    - *Quelles études as-tu suivies ?*
    - *Quelles ont été tes expériences professionnelles préalables ? En particulier dans le secteur du projet ?*
    - *Quelles ont été tes expériences associatives/d'engagement préalables ?*
    - *Y a-t-il eu d'autres expériences de vie qui ont été déterminantes pour toi dans le choix de ce projet ?*
    - *Quels sont les compétences et apprentissages que tu retiens de ces expériences ? Qui t'ont aidé pour le projet ?*
- **Projet initial**
  - Description du projet initial
    - *De quand date la création du projet ?*
    - *Dans quel territoire a-t-il été conçu initialement ?*
    - *A quel besoin social répond-il ? Pour quels bénéficiaires ? Est-ce que le besoin social ciblé initialement a évolué ?*
    - *Quelles ont été les actions menées ?*
    - *Quelles sont les valeurs du projet ?*
  - Diagnostic initial
    - *Le projet s'appuie-t-il sur un diagnostic initial (étude de marché, travail de recherche...) ?*
    - *Avez-vous repéré d'autres initiatives similaires (associations, start-up..) ? En quoi votre projet se différencie de ces initiatives ?*
    - *Avez-vous connaissance des actions menées par les pouvoirs publics sur ce sujet ? Les avez-vous sollicités ?*
  - Capacité d'action organisationnelle
    - *Qui sont les partenaires initiaux du projet ? Quels types de soutien apportent-ils ?*

- *Quel est le modèle économique du projet initial ? Comment l'avez-vous construit ? (distinction bénéficiaires/clients)*
    - *Quelle est votre part d'autofinancement ? Le cas échéant, quelles sont les prestations (produits, services) que vous vendez ?*
    - *Quel est votre statut juridique ? Comment s'organise la gouvernance du projet ? Comment sont prises les décisions ?*
  - *Le projet initial a-t-il fait l'objet d'une évaluation d'impact ?*
    - *Si oui, sous quelle forme ? Quelles en ont été les conclusions ? Quelles ont été les implications sur le projet initial ? (amélioration, changement de stratégie, nouvelles actions...)*
    - *Si non, pourquoi ?*
    - *Avez-vous / allez-vous développer un outil de suivi de l'expérimentation ?*
- **Le projet de changement d'échelle**
  - *Pourrais-tu nous décrire le projet de changement d'échelle ?*
    - *Quels sont les objectifs du changement d'échelle ?*
    - *Quels sont les nouveaux territoires / publics visés ? Comment les avez-vous choisis ?*
    - *Quelles ont été vos motivations à changer d'échelle ?*
  - *Diagnostic des nouveaux territoires*
    - *Le projet de changement d'échelle s'appuie t-il sur un diagnostic des besoins sur ces nouveaux territoires/de ces nouveaux publics ? (étude de marché, lectures..)*
    - *Quelle connaissance de ces nouveaux publics, territoires avez-vous au sein de l'équipe ?*
    - *Existe-t-il des projets répondant aux mêmes besoins sur les territoires visés ?*
    - *Si oui, avez-vous identifiés des complémentarités avec des acteurs locaux ?*
  - *Description des actions menées dans le cadre du changement d'échelle ?*
    - *Quel est le calendrier des actions ? quelles sont les grandes étapes ?*
    - *Quelles sont les actions déjà menées ?*
    - *Quels sont les premiers résultats ?*
    - *Quelles sont les actions prévues ?*
    - *Y a-t-il eu des adaptations depuis le dossier envoyé à LFSE ? Si oui, lesquelles ? Pourquoi ?*
  - *Pilotage du changement d'échelle*
    - *Qui pilote le changement d'échelle au sein de votre équipe ?*
    - *Comment a été constitué le comité de pilotage du projet de changement d'échelle ?*
    - *A quelle fréquence se réunit-il ?*
    - *Comment sont-prises les décisions ?*
  - *Modèle de changement d'échelle du projet*
    - *Partenaires : le projet de changement d'échelle s'appuie t-il sur de nouveaux partenaires (institutionnels, financiers, opérationnels...) ?*

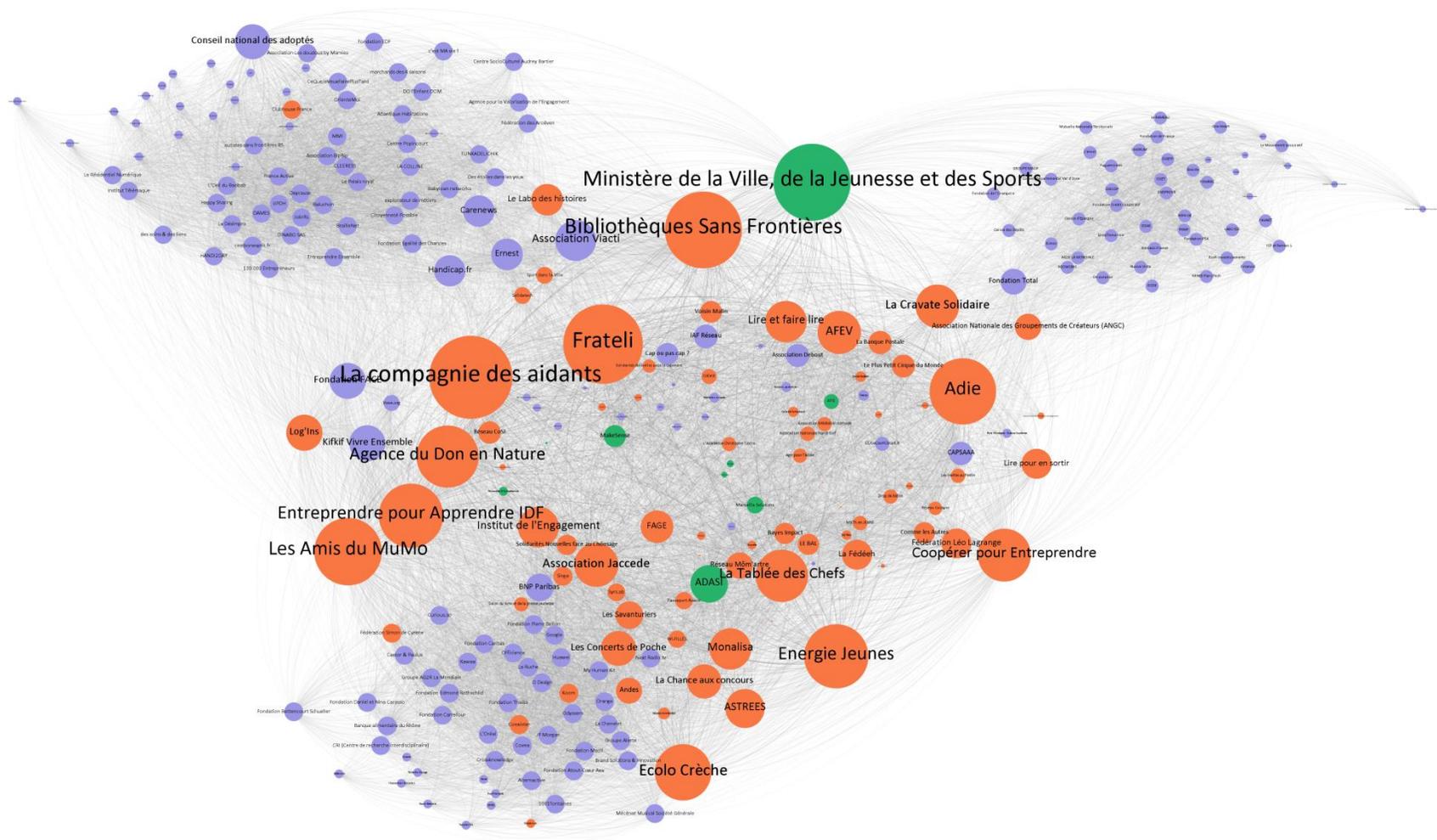
- Le déploiement sur les nouveaux territoires est-il piloté depuis votre structure ? S'appuie-t-il sur des groupes locaux ?
- Prévoyez-vous la création de structures locales ? (autonomes, franchisées ?)
- Prévoyez-vous de mettre à disposition l'innovation à d'autres acteurs qui pourraient s'en emparer sur les territoires ?
- Impact du changement d'échelle sur le projet
  - Le déploiement sur de nouveaux territoires vous a-t-il amené à faire évoluer vos modes d'interventions ?
- Impact du changement d'échelle sur l'équipe
  - *Prévoyez-vous / avez-vous recruté de nouvelles personnes dans le cadre du changement d'échelle ?*
  - *Si oui, quels sont leurs profils ? quelles sont leurs compétences ?*
  - *Vous appuyez-vous sur des bénévoles ?*
  - *Impliquez-vous les bénéficiaires dans la mise en place du projet ? Si oui comment ?*
  - *Vous appuyez – vous sur des communautés ?*
- Impact du changement d'échelle sur le modèle économique
  - *Comment le projet de changement d'échelle est-il financé ? à court-terme ? à moyen-terme ? (FEJ, autres financements publics, financements privés)*
  - *Le changement d'échelle a-t-il eu des impacts sur le modèle économique ? Si oui, lesquels ?*
  - *Avez-vous réfléchi à de nouveaux leviers d'autofinancement ?*
  - *Quelle est votre vision post- financement du FEJ, pour la pérennité du projet ?*
- **Les freins et leviers au changement d'échelle**
  - Quels sont les obstacles auxquels vous faites face dans la mise en place du changement d'échelle ?
    - *Certaines actions sont-elles plus faciles à mettre en place que d'autres ?*
    - *Identifie-tu des freins/ obstacles à la conduite du changement d'échelle ? Externes (liés au contexte politique, social, économique); internes (ressources, compétences, organisation) ?*
    - *Rencontrez-vous des difficultés sur les nouveaux territoires (résistance locale, inadaptation du projet au nouveau contexte.) ?*
    - *Rencontrez-vous des obstacles stratégiques ? La vision du changement d'échelle est-elle partagée au sein de l'équipe ?*
    - *Aviez-vous anticipé ces difficultés ?*
    - *Y a-t-il des choix, des arbitrages, difficiles à faire entre vos objectifs sociaux et les contraintes économiques ?*
  - Quelles solutions avez-vous mis en place ?
    - Ces obstacles vous ont-ils amené à adapter le projet ? sa stratégie ? l'organisation ?
    - Les partenaires (LFSE et autres) vous apportent-ils un soutien relatif à ces difficultés ? Si oui, de quel type ?

- Qu'est-ce qui pourrait vous aider à relever ces obstacles ?
- **La contribution du programme LFSE**
  - Attentes envers le programme LFSE ?
    - *Qu'est-ce qui vous a motivé à candidater à LFSE ?*
    - *Quelles étaient vos attentes (accompagnement, financement, valorisation) ?*
    - *Ont-elles évolué ? Sont-elles satisfaites jusqu'à maintenant ?*
    - *Identifiez-vous des avantages inattendus du programme LFSE ?*
    - *Quel partenaire LFSE vous accompagne ? Êtes-vous satisfait de cet accompagnement ?*
    - *De quoi (d'autres) auriez – vous besoin dans le cadre du changement d'échelle ?*
  - Communauté des candidats :
    - *Connaissez-vous les autres projets lauréats ?*
    - *Avez-vous mis en place des collaborations avec d'autres projets lauréats ? Si oui, lesquelles ?*
    - *Le programme LFSE vous a-t-il permis de rencontrer d'autres projets lauréats ? Dans quel cadre ? (rencontres formelles, informelles)*
    - *Vous sentez-vous appartenir à une communauté de projets lauréats ?*
    - *Que pourrait faire LFSE pour permettre la création d'une communauté ?*

## 8.2. Guide d'entretiens du focus groupe

- 1<sup>er</sup> temps : On voit aujourd'hui que dans le domaine de l'innovation sociale, notamment parmi les lauréats LFSE, les gens se définissent peut être moins comme des « militants » et plus comme des « entrepreneurs » ou des « entrepreneurs sociaux », comment est-ce que vous percevez cette évolution ? (20 minutes)
- 2<sup>ème</sup> temps : Aujourd'hui, on entend parfois dire, par des acteurs de l'ESS ou des acteurs associatifs par exemple, que derrière une croissance rapide de projets sociaux, il y a un risque de perte de qualité et de l'objectif initial, social, du projet. Vous en pensez quoi ? (20 minutes)
- 3<sup>ème</sup> temps : Dans notre enquête, on s'est aperçu qu'il y avait parfois des déceptions assez fortes qui étaient liées à un décalage entre ce à quoi les lauréats s'attendaient et ce qu'ils ont effectivement eu ou obtenu ? Comment vous expliqueriez l'existence de ce décalage-là ? (20 minutes)
- 4<sup>ème</sup> temps : Autour de LFSE, vous avez certainement entendu les mots « communautés » l'idée qu'il était en train de se constituer une communauté LFSE, voire même une famille des lauréats ? Comment vous percevez, vous, en tant que lauréat, cette communauté ? (20 minutes)
- 5<sup>ème</sup> temps : Les élections présidentielles approchent, le soutien à l'innovation sociale avait été un axe fort du mandat présidentiel, que pensez-vous du rôle que peut jouer le politique dans l'innovation sociale ? (20 minutes)

### 8.3. Cartographie complète du réseau LFSE



## 8.4. Liste des tableaux , encadrés et graphiques

ENCADRE 1 : LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME LFSE	15
ENCADRE 2 : LES LAUREATS DE LA FRANCE S'ENGAGE : ASSOCIATIONS OU ENTREPRISES ASSOCIATIVES ?	17
ENCADRE 3 : LES LIENS ENTRE INNOVATION NUMERIQUE ET INNOVATION SOCIALE	19
ENCADRE 4: L'ECLATEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE, UN FREIN DURABLE DE L'INNOVATION	79
ENCADRE 5: UN FORMAT D'EVENEMENT LFSE PEU ADAPTE	91
ENCADRE 6 : LA PLACE ACTIVE L'ETAT DANS LE RAPPROCHEMENT DES LAUREATS	98
GRAPHIQUE 1 : PREVISION DE L'EVOLUTION DE LA PART DES SUBVENTIONS ET FINANCEMENTS PRIVES SUR LE BUDGET TOTAL	60
GRAPHIQUE 2: CARTOGRAPHIE DU RESEAU DES LAUREATS LFSE « NUMERIQUE »	93
GRAPHIQUE 3 : CARTOGRAPHIE DES CLUSTERS DU RESEAU DES LAUREATS LFSE « NUMERIQUE »	95
GRAPHIQUE 4 : L'ITERATION COMPLEXE DE L'INNOVATION SOCIALE	102
TABLEAU 1 : LES ETAPES POSSIBLES DU PROCESSUS DE L'INNOVATION SOCIALE	21
TABLEAU 2: LES PROJETS LAUREATS, CATEGORIE « NUMERIQUE » (SESSIONS 1-6)	27
TABLEAU 3 : LES PROJETS LAUREATS EN PHASE D'EXPERIMENTATION	28
TABLEAU 4: LES PROJETS EN PHASE D'ESSAIMAGE	29
TABLEAU 5: PROJET EN PHASE D'INDUSTRIALISATION	30
TABLEAU 6 : LA CROISSANCE DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES	30
TABLEAU 7 : LE NOMBRE DE DEPARTEMENTS TOUCHES	31
TABLEAU 8 : RECAPITULATIF DU TRAVAIL DE TERRAIN AU 31 DECEMBRE 2016	32
TABLEAU 9: LES TYPES D'OFFRES EN PRESENTIEL AUTOUR DU NUMERIQUE	36
TABLEAU 10: LES DIFFERENTS TYPES DE PLATEFORMES NUMERIQUES DES LAUREATS LFSE	37
TABLEAU 11: DES FORMATIONS POUR APPRENDRE LE FONCTIONNEMENT D'UN OUTIL	38
TABLEAU 12: DES FORMATIONS POUR ACQUERIR DES COMPETENCES NUMERIQUES SPECIFIQUES	39
TABLEAU 13: LES PUBLICS-CIBLE DE L'INNOVATION NUMERIQUE	42
TABLEAU 14 : LES PUBLICS-METIERS DE L'INNOVATION NUMERIQUE	45
TABLEAU 15 : LES EXPERIENCES SOCIALISATRICES DES INNOVATEURS	46
TABLEAU 16 : UNE INNOVATION ENTRE LOGIQUE MILITANTE ET ENTREPRENEURIALE	49
TABLEAU 17 : LES PROJETS D'ESSAIMAGE DES PROJETS LFSE PORTANT SUR LE NUMERIQUE	52
TABLEAU 18 : L'ARTICULATION DES STRATEGIES DE CHANGEMENT D'EHELLE	55
TABLEAU 19 : LA PERSISTANCE DU MODELE CENTRALISE A TRAVERS LES ETAPES DE L'ESSAIMAGE	56
TABLEAU 20: RECAPITULATIF DES STRATEGIES DES LAUREATS	63
TABLEAU 21 : UNE COMPARAISON DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS DE L'ESSAIMAGE	65
TABLEAU 22 : LES TYPES DE RELAIS LOCAUX DE L'ESSAIMAGE	66
TABLEAU 23 : LES DIFFERENTES COMMUNAUTES DE BENEFICIAIRES	69
TABLEAU 24: TROIS MODELES DE CHANGEMENT D'EHELLE	70
TABLEAU 25 : LES LEVIERS ET FREINS DES MODELES ECONOMIQUES HYBRIDES	73
TABLEAU 26: LES RESEAUX DE DIFFUSION DE L'INNOVATION	74
TABLEAU 27: LES CONDITIONS DE LA RECONNAISSANCE LOCALE DES PROJETS	77
TABLEAU 28 : L'UTILISATION DU FINANCEMENT LFSE PAR LES LAUREATS	80
TABLEAU 29 : LES TYPES D'APPORTS FINANCIERS DE LA FRANCE S'ENGAGE	81
TABLEAU 30 : LES ATTENTES TECHNIQUES DES LAUREATS ET LES ACCOMPAGNEMENTS PROPOSES	88



### 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](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)

[www.lafrancesengage.fr](http://www.lafrancesengage.fr)