



**AGENCE  
PHARE**

***Évaluation des projets lauréats de  
l'initiative La France s'engage  
Lot n°5 - Projets « Citoyenneté et Vie associative »***

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

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

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

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 SYNTHETIQUE

---

### Intitulé du projet

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

Lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative »

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

Structures porteuses du projet : Coexist, Coexister, Enquête, Institut de l'engagement, La Compagnie des aidants, La FAGE, Les enfants du Canal, La Zone d'Expression Prioritaire, Réseau Cocagne, SAS de Nous à Vous, Unis-Cité, Union nationale lycéenne.

Structure porteuse de l'évaluation : Agence Phare

Durée d'expérimentation : 3 ans

Date de remise du rapport d'évaluation : Avril 2017

## RESUME (1 PAGE)

Le dispositif *La France s'engage* pour l'axe « Citoyenneté et Vie associative » a été évalué grâce à la réalisation d'une enquête sociologique qualitative portant sur douze projets lauréats (sessions 1 à 6). L'analyse menée s'est appuyée sur une analyse documentaire, 69 entretiens semi-directifs, 25 observations non participantes, 2 focus groups et sur une analyse de réseaux appuyée sur la construction d'une cartographie des systèmes d'acteurs. L'évaluation menée permet d'établir trois résultats majeurs.

**Le premier ensemble de résultats concerne les types d'innovations sociales soutenues par *La France s'engage*** : les projets du lot « Citoyenneté et Vie associative » ont comme point commun de s'inscrire dans l'agenda politique. La sélection des lauréats relève alors davantage d'une logique de réponse à un problème public saillant que de l'anticipation d'une problématique sociale émergente. Cette dépendance au contexte politique exclut des projets d'innovation sociale qui s'adressent aux problématiques sociales de demain, mais qui ne sont pas identifiés comme prioritaires aujourd'hui. Par ailleurs, les innovations sociales soutenues par *La France s'engage* sont caractérisées par une conception de l'engagement et de la citoyenneté peu conflictuelle. En effet, les projets lauréats proposent des solutions opérationnelles à des difficultés rencontrées par des acteurs publics mais ne portent que peu de dimension militante au sens où ils ne s'inscrivent pas ouvertement dans des clivages politiques.

**Le deuxième ensemble de résultats porte sur les objectifs et stratégies des changements d'échelle engagés par les lauréats.** Encouragés par les modalités même de candidature au dispositif *La France s'engage*, les lauréats mettent en place des programmes ambitieux de croissance quantitative de leur activité, qui questionnent les besoins en ressources humaines et la permanence de la qualité de l'innovation sociale.

Ces questionnements conduisent les porteurs de projets à développer des stratégies d'amélioration (*scale deep*) et de transférabilité des outils (*scale across*) pour absorber et assumer les conséquences d'une croissance rapide.

**Un troisième ensemble de résultats porte sur les conditions de réussite du changement d'échelle.** L'étude souligne d'abord les inégalités de ressources des lauréats au démarrage de leur changement d'échelle. En effet les structures les plus institutionnalisées et disposant d'importantes ressources humaines internes mobilisent aisément les ressources financières, stratégiques, partenariales et administratives nécessaires au changement d'échelle. Aussi, l'importance de l'accompagnement stratégique et la construction d'un réseau partenarial pluriel sont davantage nécessaires pour les structures récentes et de petite taille.

Dans ce cadre, **l'évaluation révèle l'impact probant, mais variable selon les phases d'avancement des projets lauréats, du levier financier du dispositif *La France s'engage* sur les changements d'échelle des innovations sociales.** En revanche, concernant l'accompagnement des lauréats, il semble que le décalage entre les attentes des lauréats et les modalités effectives de l'accompagnement soit parfois source de déceptions. S'agissant enfin de la levée des barrières administratives, qui constitue une originalité marquante de *La France s'engage* dans le paysage du soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale, il semble qu'elle se limite à des contextes et des projets particuliers et qu'elle ne se traduise pas dans une transformation profonde des pratiques des administrations.

## SYNTHESE (6 PAGES)

*La France s'engage* (LFSE) est un dispositif présidentiel initié en 2014, année durant laquelle l'engagement associatif a été labellisé « Grande Cause Nationale ». **Son objectif est de renforcer des projets socialement innovants** portés par des individus, des associations, des entreprises sociales ou des fondations, répondant à des besoins jusqu'ici non, ou partiellement, adressés par les dispositifs publics ou par le marché.

### Les objectifs et la méthode d'évaluation

Le dispositif *La France s'engage* pour le lot « Citoyenneté et Vie associative » a été évalué grâce à la réalisation d'une enquête sociologique qualitative portant sur douze projets lauréats (sessions 1 à 6). L'analyse menée entre mars 2016 et mars 2017 s'est appuyée sur une analyse documentaire, 69 entretiens semi-directifs, 25 observations non participantes, 2 focus groupes et sur une analyse de réseaux appuyée sur la construction d'une cartographie des systèmes d'acteurs.

Si les trois-quarts des 12 projets lauréats étudiés ciblent les jeunes, **ils agissent dans des contextes spécifiques et des domaines variés** :

- une partie vise particulièrement certains types de jeunes, sur plusieurs thématiques : la lutte contre le harcèlement scolaire (« Dis-le à tout le monde »), l'insertion des jeunes et la valorisation de leur engagement dans le cadre d'un service civique (Institut de l'engagement), l'engagement de minorités qui en sont souvent exclues (Romcivic), la valorisation de l'émancipation des jeunes par l'écriture (ZEP) ou par l'accès à l'entrepreneuriat (Rêve & Réalise), la lutte contre la précarité étudiante (AGORAé) ou encore le vivre-ensemble et la laïcité (Enquête, Coexister, Coexist) ;
- une autre partie cible d'autres publics en développant des nouvelles formes d'agriculture qui valorisent l'insertion par l'activité économique dans le domaine de l'agriculture raisonnée (Réseau Cocagne), en favorisant la mise en place de circuits courts entre les producteurs et les consommateurs (En direct des éleveurs) ou en créant des solidarités entre aidants et en favorisant leur reconnaissance (La Compagnie des aidants).

Une caractéristique des structures porteuses des projets lauréats du lot « Citoyenneté et vie associative » tient au fait qu'il s'agit avant tout de structures associatives, à l'exception d'une structure qui est une société commerciale. Une seconde tient à leur implantation géographique : à l'exception d'une structure, elles ont toutes été créées en Île-de-France.

### Les trois résultats majeurs de l'évaluation

L'évaluation a permis d'établir **trois résultats majeurs**, répondant aux quatre objectifs définis par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, commanditaire de l'étude : dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations (*objectif 1*), établir une typologie des modèles de changement d'échelle et identifier leur plus-value respective (*objectif 2*), analyser la mise en œuvre des actions et leur diffusion (*objectif 3*), documenter la plus-value apportée par l'initiative *La France s'engage* (*objectif 4*).

## ***Les innovations sociales et les innovateurs sociaux***

Le **premier ensemble de résultats concerne les types d'innovations sociales soutenues par *La France s'engage***. La définition de l'innovation sociale recouvre l'élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou insuffisamment satisfaits par le marché et les politiques publiques. **Trois types de réponses originales sont portées par les lauréats *La France s'engage*** : pour certains, c'est dans le processus de sélection des bénéficiaires que se joue l'innovation tandis que, pour d'autres, c'est davantage le contenu du projet en lui-même – qu'il s'agisse de pédagogies innovantes ou de modalités originales de mise en relation des citoyens – qui crée la nouveauté.

Surtout, les projets du lot « Citoyenneté et Vie associative » ont comme point commun de **s'inscrire dans l'agenda politique ou d'entrer en résonance avec des événements politiques ou sociaux qui marquent la société française**. La sélection des lauréats relève alors davantage d'une logique de réponse à un problème public saillant que de l'anticipation d'une problématique sociale émergente. **Cette dépendance au contexte politique et social fait sortir du scope des « labellisables » des projets d'innovation sociale** qui portent potentiellement les problématiques sociétales saillantes de demain, mais qui ne sont pas identifiés comme prioritaires aujourd'hui.

Par ailleurs, les innovations sociales soutenues par *La France s'engage* sont caractérisées par **une conception de l'engagement peu conflictuelle**. En effet, les projets lauréats proposent aux acteurs publics des solutions opérationnelles, voire « clé en main », mais ne portent pas de dimension militante au sens où ils ne s'inscrivent pas ouvertement dans des clivages politiques. Les modalités de sélection des lauréats *La France s'engage* – appel à projets dont la concurrence s'est accrue au fil des sessions – tendent ainsi à éliminer les candidats portant une conception moins consensuelle de la citoyenneté et de la vie associative.

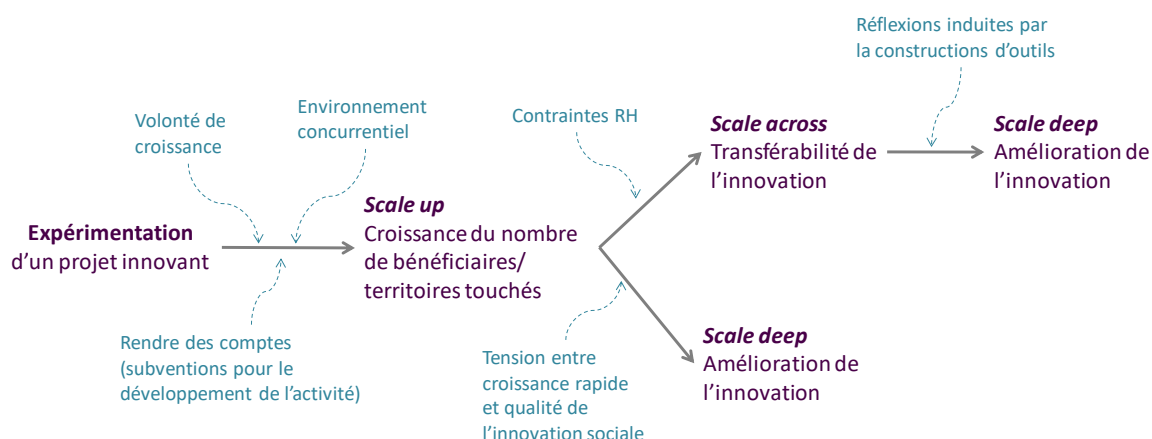
Les innovateurs sociaux (c'est-à-dire les responsables des structures) lauréats de *La France s'engage* présentent en conséquence un profil relativement homogène : souvent hautement diplômés, parfois avec des expériences associatives et militantes, ils ont surtout une grande capacité à identifier les attentes formulées par les acteurs opérant *La France s'engage* et à s'y conformer. **Il est alors possible de parler d'innovateurs-stratèges**, capables de repérer et de saisir les opportunités qui s'offrent à eux.

## ***Les objectifs et résultats du changement d'échelle***

Le **deuxième ensemble de résultats porte sur les objectifs et stratégies des changements d'échelle engagés par les lauréats**. Encouragés par les modalités même de candidature et de sélection de *La France s'engage*, les lauréats engagent des programmes de changement d'échelle quantitativement très ambitieux. Ceux-ci questionnent les besoins en ressources humaines nécessaires à une telle croissance et interrogent la permanence de la qualité de l'innovation sociale.

L'étude menée montre que ces questionnements conduisent les porteurs de projets à développer des stratégies d'amélioration de l'innovation (*scale deep*) et de transférabilité des outils créés (*scale across*) pour absorber et assumer les conséquences d'une croissance rapide du nombre de publics cibles.

**Graphique : modélisation des parcours de changement d'échelle des lauréats La France s'engage**



Nous montrons ainsi que **la croissance du nombre de bénéficiaires d'un projet d'innovation sociale entraîne des stratégies plurielles et concomitantes de changement d'échelle, permettant aux lauréats de répondre aux défis organisationnels et de qualité de l'innovation auxquels ils sont confrontés**. Autrement dit, plutôt que de raisonner à partir des notions statiques de modèles ou de types de changements d'échelle, nous proposons d'adopter **une conception plus dynamique en recourant à la notion de parcours de changement d'échelle**.

## ***Les conditions de réussite du changement d'échelle et la plus-value de La France s'engage***

Un troisième ensemble de résultats porte sur les conditions de réussite du changement d'échelle et sur l'apport du soutien de **La France s'engage**. L'étude souligne d'abord **les inégalités de ressources dont disposent les lauréats au démarrage de leur changement d'échelle**. En effet les structures les plus institutionnalisées et disposant d'importantes ressources humaines internes mobilisent aisément les ressources financières, stratégiques, partenariales et administratives nécessaires au changement d'échelle. Dès lors, **l'accompagnement stratégique des lauréats et la construction d'un réseau partenarial pluriel sont surtout essentiels pour les structures récentes et de petite taille**.

Dans ce cadre, l'étude montre que le dispositif **La France s'engage** constitue un levier financier probant dans la mise en œuvre des stratégies de changement d'échelle des lauréats. L'impact du levier financier varie en fonction des phases de développement des projets lauréats. En effet, il agit comme :

- un **initiateur** d'une stratégie de changement d'échelle pour des projets qui sont encore en phase de conception ;
- un **déclencheur** du changement d'échelle pour les structures qui avaient déjà pensé un essaimage sans pour autant le commencer ;
- un **accélérateur** sur les structures qui avaient déjà expérimenté une première forme de déploiement.

**Le dispositif La France s'engage constitue ainsi un acteur majeur de la réussite des changements d'échelle mis en œuvre** en raison de l'apport financier qu'il propose, mais aussi parce qu'il se

propose d'accompagner les lauréats sur certains enjeux-clés du changement d'échelle (stratégie, évaluation, communication). Néanmoins, il semble que le décalage entre les attentes des lauréats et les modalités effectives de l'accompagnement proposé par *La France s'engage* soit parfois source de déceptions.

Concernant enfin l'objectif de levée des barrières administratives que peuvent rencontrer les lauréats dans leur déploiement – et qui constitue une originalité marquante de *La France s'engage* dans le paysage du soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale – il semble qu'elle se limite à des contextes et des projets particuliers. **Elle ne se traduit pas dans une transformation globale des pratiques des administrations vis-à-vis des projets d'innovation sociale.**

## Les enseignements pour le soutien des pouvoirs publics à l'innovation sociale

L'analyse évaluative menée a par ailleurs permis de dresser **trois enseignements majeurs concernant l'efficacité du soutien et de l'accompagnement des innovations sociales par les pouvoirs publics.**

### ***Diversifier les modalités de sélection des projets d'innovation sociale soutenus***

Le **premier enseignement concerne les effets des processus de sélection par les pouvoirs publics.** L'évaluation réalisée invite à nuancer la notion d'innovation en montrant que les lauréats se caractérisent moins par la mise en place de projets récents, ou qui n'avaient jamais été élaborés antérieurement, que par la réponse qu'ils apportent à des problématiques récemment inscrites à l'agenda politique. **Si les pouvoirs publics souhaitent accompagner des innovations qui ne se contentent pas de répondre à un problème existant mais qui anticipent des questionnements de demain, il sera nécessaire de se départir des logiques de sélection dépendantes de l'agenda politique.** C'est en faisant un travail volontariste de sélection de projets, en décalage avec les problématiques soulevées par les politiques publiques existantes ou par celles qui sont à l'agenda, que des besoins sociaux existants, mais peu couverts par les politiques publiques, pourront être abordés de façon anticipée.

Par ailleurs, si l'objectif est de favoriser les formes d'engagement citoyen, dans leur diversité, il semble qu'un travail de valorisation de l'engagement militant, y compris dans sa dimension conflictuelle, puisse être réalisé. A l'heure actuelle, les profils d'innovateurs sélectionnés se définissent plus comme des entrepreneurs que comme des militants. En effet, s'ils agissent pour répondre à des besoins sociaux, ils refusent le plus souvent l'inscription dans des oppositions idéologiques. Ce faisant, ils sont moins souvent porteurs d'une vision du changement à l'échelle de la société et tendent à proposer des solutions peu clivantes et relativement circonscrites à un problème social ciblé. Cette forme d'engagement, si elle est effective, ne recouvre pas la diversité des engagements contemporains. **Le soutien à la pluralité existante de formes d'engagement et d'exercices de la citoyenneté nécessite ainsi que les modalités de sélection d'innovation sociale s'ouvrent à des projets portant des visions de la société plurielles, voire contradictoires.**



## ***Promouvoir le changement d'échelle par l'amélioration des innovations sociales***

Le deuxième enseignement concerne l'incitation et l'accompagnement au changement d'échelle des projets d'innovation sociale. L'augmentation du nombre d'actions menées, de bénéficiaires et de territoires touchés semble être une exigence croissante chez les innovateurs sociaux. Cela s'explique par la volonté de maximiser l'impact social d'un projet ou par l'exigence d'accroître son influence dans un contexte de concurrence accrue entre les innovations sociales. Au-delà de ces motivations propres aux innovateurs sociaux, un dispositif comme *La France s'engage* témoigne de la valorisation par les pouvoirs publics des logiques quantitatives de croissance. En effet, en plus du soutien à des projets locaux par des subventions – qui tendent à se raréfier – les pouvoirs publics développent des appels à projet fortement concurrentiels au niveau national (à l'instar de *La France s'engage*) qui valorisent des projets cherchant à décliner leur innovation sociale à grande échelle.

Pour répondre à cette évolution de la demande publique, les innovateurs sociaux tendent à concevoir des stratégies uniformes d'augmentation du nombre de bénéficiaires et des territoires touchés (*scale up*) au détriment d'autres stratégies de changement d'échelle visant l'amélioration de l'innovation sociale ou sa transférabilité à des acteurs divers. Or, l'objectif de croissance d'une innovation sociale pose deux défis majeurs. D'une part, les projets ne disposent pas toujours des ressources humaines (en volume et en compétences) pour assumer l'ampleur d'une telle croissance. D'autre part, un développement rapide peut faire craindre une diminution de la qualité de l'impact social visé.

L'évaluation du dispositif *La France s'engage* révèle que les innovateurs sociaux ne mènent que rarement des stratégies de croissance isolées. En effet, pour répondre aux défis posés par une croissance rapide, ils mettent en place, sans les formaliser comme telles, des stratégies parallèles de changement d'échelle dans le but d'améliorer la qualité de l'innovation (*scale deep*) et/ou de construire des outils permettant de la transférer (*scale across*). Néanmoins, les pouvoirs publics ne valorisent ni ne reconnaissent ces modalités de changements d'échelle, pourtant coûteuses en ressources diverses, et nécessaires à une croissance pérenne qui n'amenuise pas la qualité de l'innovation sociale.

Aussi, les dispositifs publics de soutien à l'innovation sociale devraient amener les candidats, dès le processus de sélection, à questionner les stratégies mises en place pour assumer une croissance rapide. Surtout, des dispositifs d'accompagnement spécifiques encourageant la permanence ou l'amélioration de la qualité de l'innovation en contexte de croissance, mais aussi la construction d'outils facilitant la transférabilité des innovations, permettraient de garantir la faisabilité et la qualité des innovations sociales en contexte de croissance rapide.

## ***Lever les barrières administratives : la plus-value du soutien des pouvoirs publics à l'innovation sociale***

Le troisième enseignement concerne la capacité des pouvoirs publics à faciliter la levée de barrières administratives auxquelles sont confrontés les porteurs d'innovations sociales.

Un des objectifs initiaux de *La France s'engage* était de lever les barrières administratives auxquelles peuvent se confronter certains projet d'innovation sociale en phase de déploiement. Cette

dimension de l'accompagnement constitue une plus-value originale par rapport aux soutiens à l'innovation sociale que peuvent proposer des organisations privées (incubateurs et accélérateurs, fonds d'investissement solidaires).

Un enseignement de l'évaluation menée est qu'il existe bel et bien un besoin de meilleure compréhension et de meilleure connaissance des fonctionnements et rouages des acteurs et organisation publics par les innovateurs sociaux.

Dans ce domaine, les pouvoirs publics peuvent apporter des solutions uniques aux projets d'innovation sociale, dont on a vu qu'ils s'appuient souvent sur des dispositifs publics existants. **Faciliter le dialogue entre les innovateurs sociaux, les administrations et les collectivités constitue ainsi un enjeu-clé dans lequel les pouvoirs publics pourront jouer un rôle de soutien important.**

Notons que, dans le cadre du « choc de simplification » des mesures avaient été prises pour alléger le quotidien des associations<sup>1</sup> en facilitant la création d'associations, la gestion associative courante (notamment les demandes d'agréments et de subventions) ou encore le financement privé des associations. Ces mesures peuvent paraître insuffisantes pour des structures dont les projets s'adossent à des politiques publiques ou qui sont en dialogue permanent avec des administrations. Surtout, il semble que ces mesures relatives à la simplification des démarches des associations aient été menées en parallèle – mais sans susciter d'échanges – de la mise en place du dispositif *La France s'engage*. Il aurait pu être fructueux de penser des mesures de simplification dans la mise en œuvre d'actions adossées à des politiques publiques ou à des administrations afin de les expérimenter dans le cadre du dispositif *La France s'engage*.

Plutôt que de lever des barrières de façon ponctuelle, **l'enjeu est donc d'agir durablement sur la culture administrative afin que les administrations puissent mieux prendre en compte les innovations sociales sur le temps long.** En miroir, un enjeu est aussi de diffuser une « culture de l'administration » aux innovateurs sociaux dont les projets s'adossent à des dispositifs existants, afin de faciliter le travail collectif et la diffusion des actions qu'ils mènent.

---

<sup>1</sup> Article 62 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

# SOMMAIRE

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCTION</b>                                                                                                    | <b>13</b> |
| <b>1.1. LA FRANCE S'ENGAGE : SOUTENIR L'INNOVATION SOCIALE</b>                                                            | <b>13</b> |
| 1.1.1. LA RECONNAISSANCE PROGRESSIVE DE L'INNOVATION SOCIALE                                                              | 14        |
| 1.1.2. LES CONCEPTIONS DE LA CITOYENNETE PORTEES PAR LES INNOVATIONS SOCIALES DES LAUREATS LFSE                           | 16        |
| 1.1.3. LE CHANGEMENT D'ECHELLE, UN CHAMP A EXPLORER                                                                       | 17        |
| <b>1.2. LE PROTOCOLE D'EVALUATION</b>                                                                                     | <b>19</b> |
| 1.2.1. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION                                                                                      | 19        |
| 1.2.2. LES HYPOTHESES DE TRAVAIL DE L'EVALUATION                                                                          | 20        |
| 1.2.3. LE PROTOCOLE D'ENQUETE                                                                                             | 20        |
| <b>2. LES INNOVATIONS ET LES INNOVATEURS SOCIAUX</b>                                                                      | <b>26</b> |
| <b>2.1. LES PROJETS LAUREATS : TROIS TYPES DE REPONSES NOUVELLES</b>                                                      | <b>26</b> |
| 2.1.1. DES LOGIQUES DE SELECTION ORIGINALES DANS L'ACCES A L'EMPLOI ET A L'ENTREPRENEURIAT                                | 26        |
| 2.1.2. DES PEDAGOGIES ALTERNATIVES A L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE                                                              | 28        |
| 2.1.3. DES LOGIQUES NOUVELLES DE CREATION DE LIEN SOCIAL                                                                  | 30        |
| <b>2.2. LES DOMAINES D'INNOVATION DES PROJETS : UN LIEN FORT A L'AGENDA POLITIQUE</b>                                     | <b>32</b> |
| 2.2.1. LA RESONNANCE AVEC DES PROBLEMATIQUES ANCIENNES INSCRITES RECEMMENT A L'AGENDA POLITIQUE                           | 32        |
| 2.2.2. LA CONTRIBUTION A DES POLITIQUES PUBLIQUES RECENTE : LE CAS DU SERVICE CIVIQUE                                     | 33        |
| 2.2.3. DES SOLUTIONS A DES ENJEUX INSCRITS A L'AGENDA POLITIQUE A LA SUITE D'EVENEMENTS IMPREVUS                          | 34        |
| <b>2.3. LES LAUREATS : DES INNOVATEURS-STRATEGES</b>                                                                      | <b>36</b> |
| 2.3.1. LES INNOVATIONS ADOSSEES A DES POLITIQUES PUBLIQUES PORTEES PAR DES HAUTS DIPLOMES                                 | 37        |
| 2.3.2. LES INNOVATIONS LIEES A DES CAUSES PORTEES PAR DES PROFILS PLUS MILITANTS                                          | 37        |
| 2.3.3. LES RESSOURCES DES INNOVATEURS-STRATEGES                                                                           | 39        |
| <b>2.4. CONCLUSION DE LA PARTIE 2 : LE REPERAGE TARDIF DES INNOVATIONS SOCIALES</b>                                       | <b>40</b> |
| <b>3. LE CHANGEMENT D'ECHELLE : OBJECTIFS, RESULTATS ET DEFIS</b>                                                         | <b>41</b> |
| <b>3.1. OBJECTIFS DE CROISSANCE ET RESULTATS</b>                                                                          | <b>41</b> |
| 3.1.1. LE CHANGEMENT D'ECHELLE DES LAUREATS : UN OBJECTIF PARTAGE DE SCALE UP                                             | 42        |
| 3.1.2. UNE AMBITION DE CROISSANCE QUANTITATIVE, PORTEE PAR LA FRANCE S'ENGAGE                                             | 45        |
| 3.1.3. UNE MECONNAISSANCE DES DIFFERENTES STRATEGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE MOBILISABLES                                 | 47        |
| <b>3.2. LE DEFI DES RESSOURCES HUMAINES</b>                                                                               | <b>48</b> |
| 3.2.1. DES LOGIQUES DE RECRUTEMENT OU DE RECOURS A DES PRESTATAIRES                                                       | 48        |
| 3.2.2. LA PLACE PARADOXALE DU BENEVOLAT DANS LE CHANGEMENT D'ECHELLE                                                      | 49        |
| 3.2.3. DES LOGIQUES D'ADAPTATION INTERNE OU D'EXTERNALISATION                                                             | 50        |
| <b>3.3. LE DEFI DU MAINTIEN DE LA QUALITE DE L'INNOVATION</b>                                                             | <b>51</b> |
| 3.3.1. LE DEVELOPPEMENT D'OUTILS INTERNES POUR LES MODELES PLUS BUREAUCRATISES ET CENTRALISES                             | 51        |
| 3.3.2. LE DEVELOPPEMENT D'OUTILS EXTERNES POUR FAVORISER LA REAPPROPRIATION DE L'INNOVATION POUR LES MODELES PLUS SOUPLES | 53        |
| <b>3.4. CONCLUSION DE LA PARTIE 3 : PLUSIEURS STRATEGIES POUR UN MEME CHANGEMENT D'ECHELLE</b>                            | <b>54</b> |

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. LES CONDITIONS DE REUSSITE DU CHANGEMENT D'ECHELLE</b>                                                                    | <b>56</b> |
| <b>4.1. LA CONSTRUCTION D'UN MODELE ECONOMIQUE PERENNE</b>                                                                      | <b>56</b> |
| 4.1.1. UN OBJECTIF PARTAGE DE PERENNISATION DES PROJETS                                                                         | 56        |
| 4.1.2. L'IMPACT DE LFSE : DES FINANCEMENTS CONSEQUENTS ET DE LONG-TERME                                                         | 64        |
| <b>4.2. LE BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE DES STRUCTURES RECENTES</b>                                                      | <b>68</b> |
| 4.2.1. UN ACCOMPAGNEMENT LFSE UTILE POUR LES STRUCTURES RECENTES                                                                | 69        |
| 4.2.2. LES PERCEPTIONS CONTRASTEES DE L'ACCOMPAGNEMENT LFSE PAR LES LAUREATS                                                    | 70        |
| <b>4.3. UN RESEAU DE PARTENAIRES PLURIELS A CONSTRUIRE POUR LES STRUCTURES RECENTES</b>                                         | <b>72</b> |
| 4.3.1. LES TROIS TYPES DE PARTENAIRES-CLES D'UN CHANGEMENT D'ECHELLE                                                            | 72        |
| 4.3.2. L'UTILITE DU LABEL LFSE POUR ACCEDER A DE NOUVEAUX PARTENAIRES                                                           | 74        |
| 4.3.3. LA COMMUNAUTE LFSE : UN RESEAU DECENTRALISE PEU SOLLICITE POUR LE CHANGEMENT D'ECHELLE                                   | 75        |
| <b>4.4. LA LEVEE INACHEVEE DES BARRIERES ADMINISTRATIVES</b>                                                                    | <b>80</b> |
| 4.4.1. <i>LA FRANCE S'ENGAGE</i> : UN OBJECTIF DE FLUIDIFICATION DES RELATIONS A L'ADMINISTRATION                               | 80        |
| 4.4.2. LA LEVEE PARTIELLE DES BARRIERES ADMINISTRATIVES                                                                         | 81        |
| <b>4.5. CONCLUSION DE LA PARTIE 4 : LFSE, UN ATOUT SURTOUT FINANCIER POUR LE CHANGEMENT D'ECHELLE</b>                           | <b>83</b> |
| <b>5. CONCLUSION</b>                                                                                                            | <b>85</b> |
| <b>5.1. LES TROIS RESULTATS MAJEURS DE L'EVALUATION</b>                                                                         | <b>85</b> |
| 5.1.1. DES INNOVATIONS SOCIALES DEPENDANTES DE L'AGENDA POLITIQUE ET PEU CONFLICTUELLES                                         | 85        |
| 5.1.2. UNE CROISSANCE DES INNOVATIONS SOCIALES RENDUE POSSIBLE PAR L'ARTICULATION A D'AUTRES STRATEGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE | 85        |
| 5.1.3. LES APPORTS, PRINCIPALEMENT FINANCIERS, DE L'INITIATIVE <i>LA FRANCE S'ENGAGE</i>                                        | 86        |
| <b>5.2. DES ENSEIGNEMENTS POUR LES FUTURS SOUTIENS PUBLICS A L'INNOVATION SOCIALE</b>                                           | <b>86</b> |
| 5.2.1. QUESTIONNER LES EFFETS DES PROCESSUS DE SELECTION SUR LES TYPES D'INNOVATIONS SOUTENUES                                  | 87        |
| 5.2.2. PROMOUVOIR LE CHANGEMENT D'ECHELLE PAR L'AMELIORATION DES INNOVATIONS SOCIALES                                           | 87        |
| 5.2.3. LA PLUS-VALUE DU SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS A L'INNOVATION SOCIALE : LEVER LES BARRIERES ADMINISTRATIVES               | 88        |
| <b>6. BIBLIOGRAPHIE</b>                                                                                                         | <b>90</b> |
| <b>7. ANNEXES</b>                                                                                                               | <b>93</b> |
| <b>7.1. GUIDE D'ENTRETIENS INNOVATEURS LFSE</b>                                                                                 | <b>93</b> |
| <b>7.2. GUIDE D'ENTRETIENS DU FOCUS GROUPE</b>                                                                                  | <b>96</b> |
| <b>7.3. CARTOGRAPHIE COMPLETE DU RESEAU <i>LA FRANCE S'ENGAGE</i></b>                                                           | <b>97</b> |
| <b>8. TABLE DES TABLEAUX</b>                                                                                                    | <b>98</b> |
| <b>9. TABLE DES ENCADRES</b>                                                                                                    | <b>98</b> |
| <b>10. TABLE DES GRAPHIQUES</b>                                                                                                 | <b>98</b> |

# 1. Introduction

Ce rapport final d'évaluation du dispositif *La France s'engage* (LFSE), pour l'axe « Citoyenneté et Vie associative », s'inscrit dans la continuité d'une note de cadrage<sup>2</sup> réalisée au début de l'année 2016 et d'un rapport intermédiaire rédigé à l'automne 2016. **Appuyée sur trois vagues d'enquête concernant quatorze projets lauréats, elle retrace le contexte de l'évaluation, présente précisément le terrain d'enquête réalisé entre mars 2016 et mars 2017 et dresse les résultats du travail réalisé.**

## 1.1. La France s'engage : soutenir l'innovation sociale

*La France s'engage* est un dispositif présidentiel initié en 2014, année durant laquelle l'engagement associatif a été labellisé « Grande Cause Nationale »<sup>3</sup>. Son objectif est de renforcer « des initiatives exemplaires socialement innovantes » portées par des individus, des associations, des entreprises sociales ou des fondations, répondant à des besoins jusqu'ici non, ou partiellement, adressés par les dispositifs publics<sup>4</sup> ou par le marché.

*La France s'engage* propose plusieurs types de soutien aux initiatives lauréates : la valorisation (axe 1), l'accompagnement renforcé (axe 2) et le financement d'une expérimentation ou de l'essaimage (axe 3).

L'axe 3 se décline en trois types de programmes visant à soutenir financièrement, accompagner et évaluer les projets en fonction de leur stade de développement et de leurs spécificités :

- développer une initiative récente et innovante (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).

La présente évaluation concerne les projets lauréats des programmes 1 et 2 de cet axe 3 et qui sont catégorisés par *La France s'engage* comme relevant de la thématique « Citoyenneté et Vie associative ».

**Tableau 1 : Les projets lauréats, catégorie « Citoyenneté et Vie associative » (sessions 1-6)**

| Structure                | Projet lauréat du changement d'échelle                            | Programme | Session | Axes    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|
| Institut de l'engagement | Développement et régionalisation de l'Institut du service civique | 2         | 1       | 1, 2, 3 |
| Coexister                | La coexistence active                                             | 2         | 2       | 1, 2, 3 |
| Enquête                  | Favoriser, chez les enfants, la connaissance de la                | 2         | 2       | 1, 2, 3 |

<sup>2</sup> Agence Phare, *Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Evaluation des projets « Citoyenneté et vie associative »*, Paris, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, 2016. [http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare\\_nc-lfse\\_engagement\\_et\\_citoyennete\\_avril\\_2016\\_logo.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare_nc-lfse_engagement_et_citoyennete_avril_2016_logo.pdf).

<sup>3</sup> Cabinet du Premier Ministre, « Le label Grande Cause Nationale 2014 accordé à l'Engagement associatif », *Communiqué de presse*, 14 février 2014.

<sup>4</sup> Convention du 10 décembre 2014 entre l'Etat et l'ANRU relative au programme d'investissements d'avenir, 2014.

|                                  |                                                                                  |   |   |         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------|
|                                  | laïcité et des différentes convictions religieuses pour une coexistence apaisée  |   |   |         |
| <b>La ZEP</b>                    | Zone d'expression prioritaire : media web, jeune et participatif                 | 1 | 3 | 3       |
| <b>Collectif CoExist</b>         | CoExist                                                                          | 2 | 3 | 3       |
| <b>Union Nationale Lycéenne</b>  | Les lycéens s'engagent contre le harcèlement scolaire « dis-le à tout le monde » | 2 | 3 | 1, 3    |
| <b>Unis-cité</b>                 | Rêve & Réalise : la jeunesse des quartiers s'engage                              | 2 | 4 | 1, 3    |
| <b>Belle-planète<sup>5</sup></b> | La Compagnie des aidants                                                         | 2 | 3 | 1, 2, 3 |
| <b>La FAGE</b>                   | AGORAé                                                                           | 2 | 5 | 3       |
| <b>Réseau Cocagne</b>            | Les jardins de Cocagne et la Maison Cocagne                                      | 1 | 5 | 3       |
| <b>SAS de Nous à Vous</b>        | En direct des élèves                                                             | 3 | 5 | 1, 2, 3 |
| <b>Les enfants du canal</b>      | Romcivic                                                                         | 1 | 6 | 1       |

L'évaluation analysera finement les types d'innovations sociales proposées par les lauréats et la façon dont elles s'articulent à des politiques publiques existantes. Il s'agira de comprendre comment elles agissent sur la vie citoyenne et quelles sont les actions menées dans cette perspective. Il s'agira par ailleurs d'interroger les logiques de catégorisation des projets comme étant « novateur » par les pouvoirs publics et suivant quelles conditions le soutien de l'Etat à des projets identifiés comme « socialement innovants » facilite leur changement d'échelle.

### 1.1.1. La reconnaissance progressive de l'innovation sociale

La conceptualisation de la notion d'innovation sociale par les pouvoirs publics est relativement récente<sup>6</sup>. Cette situation est illustrée par le travail, mené par la Commission Européenne, de recensement des nouveaux modèles d'innovation sociale, de leurs atouts et de leurs obstacles<sup>7</sup>.

En France, trois types d'acteurs appartenant au champ de l'innovation sociale peuvent être distingués : les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les entrepreneurs sociaux et les responsables d'entreprises développant des programmes de responsabilité sociale. Les projets lauréats de *La France s'engage* ont des formes juridiques différentes : s'il s'agit le plus souvent d'associations, un lauréat du lot « Citoyenneté et Vie associative » est une société marchande (SAS).

En reconnaissant progressivement le secteur de l'innovation sociale, les pouvoirs publics ont questionné les besoins d'accompagnement de ces innovations. Un rapport du groupe de travail issu

<sup>5</sup> Inscrit au départ à LFSE avec le nom de Belle Planète, l'association a changé de nom et s'appelle désormais du même nom que le projet qu'elle porte : La Compagnie des aidants. Nous utiliserons les deux noms indifféremment au cours de rapport.

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

<sup>7</sup> CORDIS, TEPSIE : The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe, Rapport final, 2015.

de l'initiative Futurs Publics, publié en décembre 2015<sup>8</sup>, souligne ainsi que l'absence de diffusion des innovations peut contribuer à leur émiettement dans des logiques territoriales et locales. Si l'innovation sociale est alors conçue comme un produit de la société civile (associations, fondations, entreprises sociales), les acteurs publics ont néanmoins la possibilité de soutenir d'une part la diffusion d'innovations sociales et d'autre part le déploiement d'innovations publiques au sein des administrations.

De ce point de vue, préciser la frontière entre innovation, innovation sociale et innovation publique constitue un point de définition important pour comprendre la plus-value du programme *La France s'engage*.

#### **Encadré 1 : Innovation sociale et innovation publique**

L'innovation ne se définit pas seulement sous l'angle de la nouveauté. **La définition de l'innovation** produite par l'OCDE dépasse cette réflexion : « *une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* »<sup>9</sup>.

Pour aller plus loin, il est utile de proposer des définitions de l'innovation en fonction de leur secteur d'émergence :

- **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>10</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 portées par les acteurs publics reposent sur de nouvelles méthodes de conception des politiques publiques, et notamment sur les approches issues du design de services.

L'innovation sociale est ainsi un champ d'action complexe et divers. Les structures qui la portent sont caractérisées par une diversité de formes juridiques (associations, fondations, mutuelles, entreprises), de formes organisationnelles (gouvernance, fonctionnement) et de domaines d'activités (insertion professionnelle, commerce équitable, services à la personne, etc.)<sup>11</sup>.

La distinction réalisée entre innovation sociale et innovation publique laisse entrevoir un champ intéressant d'analyse :

- pour la recherche en sciences sociales et économiques, il s'agit de comprendre en quoi la notion d'innovation, initialement étudiée sous l'angle marketing et devenue omniprésente dans les discours économiques, peut se diffuser dans des univers sociaux plus ou moins cloisonnés (l'économie sociale et solidaire, l'administration) ;

<sup>8</sup> Futurs Publics, Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle, Rapport, 2015.

<sup>9</sup> OCDE, Manuel d'Oslo : Les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème édition, 2005.

<sup>10</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale, op. cit.

<sup>11</sup> Benoît Lévesque et Marguerite Mendell, « L'économie sociale: diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2005, n° 32.

- pour l'analyse des politiques publiques, il s'agit d'analyser l'articulation entre les effets des politiques publiques et les actions sociales réalisées par des de structures privées dans des champs traditionnellement investis par les acteurs publics.

A cet égard, l'évaluation du programme *La France s'engage* permet d'approfondir la réflexion sur les profils et les ressources (compétences, réseaux et multi-positionnements) des « innovateurs sociaux », pour comprendre notamment comment ils favorisent la mise en relation de ces univers sociaux distincts (action publique et innovation sociale)<sup>12</sup>.

### 1.1.2. Les conceptions de la citoyenneté portées par les innovations sociales des lauréats LFSE

La volonté des pouvoirs publics d'accompagner les individus vers l'engagement citoyen prend plusieurs formes. Ils agissent en cherchant à toucher directement les citoyens (campagnes de sensibilisation, actions à l'école, etc.), ou en soutenant et en accompagnant les acteurs de l'engagement citoyen (collectifs, associations). Dans les deux cas, l'accompagnement proposé par les pouvoirs publics est marqué par une logique descendante, caractéristique de la conception française de la citoyenneté (encadré 2).

#### **Encadré 2 : En France, une interprétation républicaine de la citoyenneté**

La citoyenneté peut d'abord être définie comme un ensemble de droits civiques (liberté de parole, liberté de pensée et de religion), de droits politiques (droit de vote et droit d'être élu) et de droits sociaux et économiques (protection des individus et droit au travail)<sup>13</sup>.

Au-delà de cette définition canonique, les interprétations de la citoyenneté varient selon les contextes nationaux dans lesquels elles s'inscrivent. Deux interprétations majeures de la citoyenneté s'opposent :

- une interprétation libérale et pluraliste selon laquelle l'Etat-arbitre garantit les libertés fondamentales et laisse les membres de la société civile se saisir des sujets qu'ils souhaitent défendre. Cette interprétation de la citoyenneté, dominante dans le contexte états-unien, met l'accent sur la reconnaissance des particularismes socioculturels ;
- une interprétation universaliste selon laquelle la citoyenneté doit transcender les particularismes et prendre sa source dans un espace public neutre pensé comme un lieu de rencontre et de médiation des différences<sup>14</sup>.

La tradition républicaine française s'inscrit dans cette seconde interprétation de la citoyenneté : « l'idée républicaine de citoyenneté n'a rien d'ethnique, elle est basée sur les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité, c'est un projet qui fait de la nation française [...] une entité ouverte sur l'universel, accessible à tous ceux désireux de s'intégrer à un tel projet »<sup>15</sup>.

Cette définition souffre parfois de critiques (l'universalité serait ainsi un discours masquant les inégalités de fait).

Les projets d'innovation sociale du lot « Citoyenneté et de la Vie associative » de *La France s'engage* portent eux aussi une conception de la citoyenneté. Elle vient potentiellement discuter la définition

<sup>12</sup> Elisabetta Bucolo, Laurent Fraisse et Pierre Moisset, « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, 2015, n° 2, p. 1–6.

<sup>13</sup> Thomas Marshall, *Citizenship and Social Class*, in *Class, citizenship and social development*, Chicago, Chicago University Press, 1963.

<sup>14</sup> Dominique Schnapper, *La communauté des citoyens*, Paris, Gallimard, 1994.

<sup>15</sup> Guy Haarscher, *La Laïcité*, Paris, PUF, 1996, p. 82-83.



universaliste en favorisant une approche moins descendante de la citoyenneté et en tenant davantage compte des volontés d'engagement individuel.

Concrètement, les projets d'innovation sociale soutenus par *La France s'engage* abordent la citoyenneté suivant deux logiques – qui ne sont pas nécessairement exclusives :

- d'abord, dans une logique de mise en capacité des individus et/ou des organisations : l'objectif est alors de réduire les inégalités d'accès aux droits (d'expression, de traitement, à l'éducation et au travail, etc.) ;
- ensuite, dans une logique de promotion du dialogue et de la solidarité entre individus et groupes sociaux dans le but de lutter contre une forme de délitement du lien social.

Un enjeu de l'évaluation est alors de comprendre comment une initiative telle que *La France s'engage* contribue à diffuser des définitions de la citoyenneté qui divergent du modèle universaliste habituellement valorisé en France.

### 1.1.3. Le changement d'échelle, un champ à explorer

L'intérêt croissant des pouvoirs publics pour l'innovation sociale trouve une résonnance dans des travaux académiques. Deux courants de travaux peuvent être distingués<sup>16</sup> :

- le premier, issu des travaux de sciences, techniques et innovations (STI), cherche à mettre en évidence l'importance des milieux innovateurs, des réseaux sociotechniques ou des trajectoires nationales et sectorielles d'innovation<sup>17</sup> ;
- le second insiste davantage sur les spécificités de l'innovation sociale : l'élargissement des finalités de l'innovation (répondre aux besoins sociaux et/ou à des aspirations sociales), l'émergence et le cadrage de problèmes relevant davantage d'évolutions sociétales que d'évolutions économiques et technologiques, des modes de diffusion moins marqués par le prisme du marché mais relevant davantage d'une économie plurielle<sup>18</sup>.

Les travaux sur les innovations sociales dialoguent encore rarement avec ceux portant sur les changements d'échelle de projets associatifs. Des guides pratiques sont néanmoins élaborés au croisement de ces deux thématiques. Ils recensent des typologies de formes et de stratégies de changement d'échelle mais se concentrent sur ce qui devrait être fait plutôt que sur une analyse des pratiques effectives de changements d'échelle et sur la façon dont elles affectent sur les projets d'innovation sociale.

Les analyses portant sur les changements d'échelle, encore très marquées par le cas des innovations technologiques, montrent le caractère non-linéaire des processus de diffusion, l'importance de la capacité des acteurs à remodeler leur innovation et le rôle des interactions multiples<sup>19</sup>. Elles tendent

---

<sup>16</sup> E. Bucolo, L. Fraisse et P. Moisset, « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », art cit.

<sup>17</sup> Voir par exemple : Madeleine Akrich, « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 1991, n° 16.

<sup>18</sup> L'économie plurielle désignerait un secteur caractérisé par une pluralité de ressources économiques (marchandes, non-marchandes et non-monétaires) et sur une pluralité de logiques d'actions. Benoît Lévesque, *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable: quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2007.

<sup>19</sup> Nadine Richez-Battesti, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, novembre 2015, n° 31.

cependant à occulter les conditions sociales de production des innovations ainsi que le rôle crucial du choix des modèles de changement d'échelle sur leur diffusion.

Le présent rapport d'évaluation s'appuie sur une définition du changement d'échelle articulée à celle de l'innovation sociale. Un changement d'échelle recouvre « *les diverses modalités d'essaimage, de transfert/transposition, de diffusion, etc. concourant à renforcer et à démultiplier l'impact d'innovations 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>20</sup>.

Suivant cette définition, l'étude du changement d'échelle des projets lauréats de *La France s'engage* recouvre plusieurs enjeux :

- l'analyse des stratégies des innovateurs sociaux pour changer d'échelle et la façon dont ils mobilisent l'Etat, les autres acteurs publics et leurs propres partenaires, dans ce contexte spécifique ;
- l'étude du décalage potentiel entre le maintien des objectifs qualitatifs de départ et les nouveaux objectifs quantitatifs liés au déploiement de l'action. Cette tension pose la question de l'articulation entre une logique de permanence de l'impact social visé et une logique économique durable ;
- elle questionne la pérennisation des modèles économiques des innovations sociales dans un contexte de raréfaction des subventions publiques et de changement d'échelle. Le champ associatif est confronté à une diminution des ressources budgétaires, notamment en provenance des pouvoirs publics. Dès lors, si la volonté de participer à la construction de l'intérêt général et des politiques publiques au côté de l'Etat peut être une ambition revendiquée par les acteurs associatifs travaillant la notion de citoyenneté, la construction d'une relation stable et équilibrée avec les pouvoirs publics demeure un point d'incertitude<sup>21</sup>, en particulier dans un contexte de changement d'échelle.

Ces questionnements, construits à partir d'une mise en dialogue de différents rapports et travaux de sciences humaines et sociales, permettent de comprendre comment l'engagement d'associations (et plus rarement d'entreprises sociales) dans le champ de la citoyenneté peut travailler et redéfinir cette notion. Surtout, dans un contexte de raréfaction des financements publics locaux<sup>22</sup>, l'analyse d'un dispositif comme *La France s'engage*, éclaire les transformations des modalités de soutien de projets citoyens par les pouvoirs publics, marquées par des soutiens importants à un faible nombre de projets perçus comme capables de se déployer à l'échelle nationale.

---

<sup>20</sup> Futurs Publics, Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle, op. cit.

<sup>21</sup> François Boitard, « L'Etat et les associations, entre méfiance et allégeance », Hommes et migrations, 2001, p. 5-9 ; Xavier Engels et al., De l'intérêt général à l'utilité sociale: la reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne, Paris, L'Harmattan, 2006.

<sup>22</sup> François Boitard, « L'Etat et les associations, entre méfiance et allégeance », Hommes et migrations, 2001, p. 5-9 ; Xavier Engels et al., De l'intérêt général à l'utilité sociale: la reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne, Paris, L'Harmattan, 2006.

## 1.2. Le protocole d'évaluation

Le cahier des charges de l'évaluation invite à comprendre quelles sont les spécificités des innovations des lauréats du programme LFSE et quels sont leurs modèles de changement d'échelle. Il recommande également d'analyser la contribution du dispositif *La France s'engage* au changement d'échelle des projets lauréats et de comprendre comment le programme contribue à une (re)définition du soutien de l'Etat à l'innovation sociale. Nous avons donc construit des hypothèses et un protocole d'enquête permettant de répondre aux questionnements établis par le cahier des charges.

### 1.2.1. Les objectifs de l'évaluation

La présente évaluation répond à plusieurs objectifs de production de connaissance sur l'innovation sociale et sur le changement d'échelle de projets innovants. Le cahier de charges de l'évaluation mentionne quatre objectifs majeurs :

- *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, l'évaluation s'appuie sur les travaux de sciences sociales et sur un ensemble de rapports-clés, présentés dans cette introduction. Il s'appuie par ailleurs sur la production de connaissances issues de l'étude des projets lauréats pour préciser les conditions de lancement, mais aussi les leviers, les freins et les différents facteurs de succès d'un changement d'échelle de projets innovant socialement.

L'évaluation soulève deux enjeux majeurs. Il s'agit d'abord de traiter la question, encore peu discutée dans les travaux existants, de la diversification des modèles économiques et de la pérennité d'une activité sociale et économique lors d'un changement d'échelle. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment les innovateurs sociaux trouvent un équilibre entre l'ambition sociale des projets et leur objectif de croissance.

Le second enjeu majeur de cette évaluation est d'appréhender la manière dont le dispositif LFSE peut encourager des acteurs innovants à expérimenter et changer d'échelle pour répondre à des besoins sociaux qui ne sont pas entièrement satisfaits ni par la puissance publique, ni par les entreprises privées. Il s'agit alors d'analyser la plus-value de LFSE pour ces projets mais aussi de comprendre comment ce dispositif participe d'une redéfinition du rôle de l'Etat dans le secteur de l'innovation sociale.

Au croisement de ces deux enjeux majeurs, la problématique de l'évaluation est la suivante :

*Comment l'objectif de croissance poursuivi par les lauréats de La France s'engage (lot « Citoyenneté et Vie associative ») affecte-t-il les contours des innovations sociales et les modèles socio-économiques des structures qui les portent ?*

### 1.2.2. Les hypothèses de travail de l'évaluation

Le cadre d'analyse mobilisé pour l'évaluation du dispositif *La France s'engage* articule des notions issues de la sociologie de l'engagement, de l'innovation et de l'économie. Il se traduit opérationnellement par quatre hypothèses, auxquelles le travail d'enquête de terrain répond :

- la **première hypothèse porte sur les caractéristiques sociales des innovateurs**. Dans un contexte de sélection des innovations sur concours et appels à projets, et conformément aux tensions que peuvent engendrer un changement d'échelle sur l'innovation sociale, il peut être attendu que les innovateurs sélectionnés soient fortement dotés en ressources sociales, scolaires et culturelles. Celles-ci leur permettent de présenter leur projet pour qu'il soit perçu comme une innovation sociale originale, puis de dialoguer avec des acteurs divers auxquels ils sont confrontés pour faire croître leur projet ;
- la **deuxième hypothèse porte sur la définition du projet d'innovation sociale**. Dans un contexte de croissance du nombre de bénéficiaires et de territoires touchés, la définition et les contours du projet d'innovation sociale font l'objet d'une négociation permanente au sein de l'équipe projet et avec les partenaires. Nous faisons l'hypothèse que le contexte de croissance peut venir questionner, voire modifier, les contours et la définition de l'innovation sociale ;
- une **troisième hypothèse porte sur les caractéristiques des structures qui portent les innovations sociales**. Le changement d'échelle (et les défis économiques et organisationnels qu'il recouvre) affectent différemment les structures anciennes et de grande taille - qui disposent de ressources internes diversifiées et multiples - et les structures récentes et de plus petite taille qui doivent trouver des solutions originales pour assumer une croissance rapide. En l'occurrence, nous faisons l'hypothèse que, selon les caractéristiques de leur structure, les innovateurs s'inscrivent dans des parcours de changement d'échelle différents et se limitent rarement à une seule stratégie de changement d'échelle ;
- une **quatrième hypothèse porte sur l'articulation des projets aux politiques publiques existantes**. On peut s'attendre à ce que des innovations sociales qui sont articulées à des dispositifs de politiques publiques existants et qui sont « portés politiquement » disposent d'un contexte favorable à la mise en place d'une stratégie ambitieuse de changement d'échelle.

Ces hypothèses questionnent la façon dont les innovateurs sociaux choisissent différentes stratégies pour mener le changement d'échelle de leurs projets. Elles interrogent le choix de ces stratégies et la façon dont elles peuvent être influencées par le profil des innovateurs, par les caractéristiques du projet d'innovation sociale et par les caractéristiques des structures d'utilité 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 qualitatif basé sur quatre outils : une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs, des observations et des analyses de réseaux.

L'enquête de terrain a été réalisée entre mars 2016 et mars 2017 et a été structurée par trois phases de terrain portant sur les lauréats des sessions 1 et 2, 3 et 4 et enfin 5 et 6. L'avancement du terrain et de l'analyse a été marqué par la réalisation de trois rapports, systématiquement validés par la Mission d'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (MAFEJ) :

- une note de cadrage au printemps 2016<sup>23</sup> ;
- un rapport intermédiaire à l'automne 2016 ;
- un pré-rapport final à l'hiver 2017.

Le présent rapport final vient clôturer la démarche d'évaluation du dispositif *La France s'engage*. Il est complété par la réalisation de huit monographies (étude de cas) pour chacun des projets qui ont pu être étudiés de façon approfondie (c'est-à-dire les huit lauréats des sessions 1 à 4). Ces monographies seront également rendues publiques.

#### 1.2.3.1. La population étudiée

Cette évaluation porte sur une population constituée de 12 lauréats LFSE. Il s'agit, d'une part, des trois structures labellisées lors des deux premières sessions de l'appel à candidatures :

- **Enquête est une association créée en 2012** cherchant à promouvoir le vivre-ensemble, et notamment la découverte de la laïcité, pour favoriser l'acceptation des convictions de chacun, y compris l'athéisme. Elle développe des outils de découverte des faits religieux à destination des enfants de 7 à 11 ans, sous un angle laïque et non confessionnel ;
- **Coexister est une association créée en 2009** par et pour des jeunes, visant à construire de la cohésion sociale et du vivre-ensemble par le biais de l'interreligieux, en incitant des jeunes à vivre et faire vivre des actions citoyennes à plusieurs niveaux (dialogue, solidarité, sensibilisation, formation et projets de vie commune) ;
- **L'Institut de l'engagement (anciennement Institut du Service civique) est une association créée en 2012** dont l'objectif est de repérer les jeunes ayant montré un fort potentiel pendant leur Service civique et de leur permettre de mener à bien un projet d'avenir correspondant à ce potentiel, par une formation, une aide à l'orientation ou à la création d'activité.

Il s'agit, d'autre part, des cinq structures labellisées lors des troisième et quatrième sessions de l'appel à candidatures :

- **Unis-Cité est une association créée en 1994** dont l'objectif est de favoriser l'accès des jeunes, quel que soit leurs parcours ou leur origine, à une période d'engagement au service de la collectivité— en l'occurrence *via* le volontariat en Service civique. Le projet lauréat de LFSE, Rêve & Réalise, propose un service civique d'initiative à des jeunes de milieux diversifiés ;
- **CoExist est un collectif d'associations créé en 2004** dont l'objectif est de lutter contre la diffusion de stéréotypes (religieux, raciaux, genrés, sociaux) au moyen d'interventions dans des classes de collèges et lycées. La pédagogie développée est basée sur la prise de conscience des stéréotypes dont chacun est porteur et vise la déconstruction collective de ceux-ci ;
- **La Compagnie des aidants est une association qui porte le projet de la plateforme numérique du même nom, créée en 2012.** Son objectif est d'apporter un soutien aux

<sup>23</sup> Agence Phare, Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Evaluation des projets « Citoyenneté et vie associative », op. cit.. [http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare\\_nc-lfse\\_engagement\\_et\\_citoyennete\\_avril\\_2016\\_logo.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare_nc-lfse_engagement_et_citoyennete_avril_2016_logo.pdf)

aidants, les personnes qui prennent en charge leurs proches fragilisés par la maladie, le handicap ou le grand-âge, au travers d'une plateforme numérique ;

- **La Zone d'Expression Prioritaire (ZEP) est une association créée en 2015** qui anime un média web, présenté comme le « média d'expression des 15-25 ans ». Fondé à l'AFEV sous la forme d'un blog en 2012, le projet vise à permettre aux jeunes de tous horizons de s'exprimer en racontant leur quotidien et leur vécu ;
- **L'Union Nationale Lycéenne (UNL) est un syndicat lycéen créé en 1994**. Il vise à défendre et améliorer les conditions de vie lycéennes. Le projet « Dis-le à tout le monde », fondé en 2015, a pour objectif de lutter contre le harcèlement scolaire au travers d'ateliers de formation par les pairs.

Il s'agit enfin des innovations sociales portées par les lauréats des sessions 5 et 6<sup>24</sup>.

- La **FAGE est une fédération d'association d'étudiants créé en 1989** dont le but est de défendre les intérêts des étudiants. En 2012, elle a créé le projet « AGORAé », une épicerie solidaire qui cherche à répondre à l'enjeu de la précarité étudiante en proposant un lieu offrant des denrées alimentaires et d'autres objets de la vie quotidienne à prix abordables ainsi qu'un espace de vie et d'échange animé par des étudiants, pour des étudiants ;
- **Réseau Cocagne, créée en 1999, est une association qui fédère les jardins de Cocagne**. Ceux-ci visent à favoriser l'insertion par l'activité économique en s'appuyant sur des exploitations maraîchères biologiques, en circuit court avec livraison de paniers repas. Depuis trois ans, le réseau développe le projet Maison Cocagne, un lieu d'exploitation agricole, de formation et de recherche et développement au cœur du plateau de Saclay ;
- **Les Enfants du Canal, est une association créée en 2007** qui lutte contre l'exclusion et le mal logement en Île-de-France. Le projet Romcivic propose à des jeunes roumains et bulgares, vivant dans des bidonvilles, de s'engager dans une mission d'intérêt général, en développant des actions d'aide au recours au droit dans les bidonvilles et en animant des ateliers pour lutter contre les préjugés ;
- **En Direct Des Éleveurs, est un projet né en 2011**, avec la création de l'entreprise de Nous à Vous, qui regroupe au départ une vingtaine d'éleveurs de Pays de la Loire et de Nouvelle-Aquitaine. Face au constat de la crise agricole et des difficultés économiques des éleveurs laitiers, les porteurs du projet ont construit un modèle économique en circuit court, intégrant l'ensemble du cycle de production, de l'éleveur jusqu'au consommateur.

Les structures porteuses de projets lauréats ont plusieurs caractéristiques importantes. D'abord, elles sont toutes des associations, à l'exception d'une structure qui est une société commerciale. Ensuite, elles ont toutes été créées en région Île-de-France, à l'exception d'une structure. Enfin, neuf des douze structures (soit 75%) ciblent spécifiquement un public jeune (adolescents et jeunes adultes).

#### 1.2.3.2. L'analyse documentaire

Afin de mieux appréhender les conditions d'émergence des projets, leur cohérence ainsi que leur évolution, une analyse de documents a été réalisée et s'est déroulée en deux temps :

---

<sup>24</sup> Notons que le terrain réalisé auprès des lauréats des sessions 5 et 6 a été moins approfondi pour des questions de calendrier (les lauréats ayant été désignés en fin d'évaluation). Concrètement, en plus d'une analyse des documents produits par les structures, nous avons réalisé un entretien avec un ou plusieurs membres de chaque équipe-projet.

- elle s'est d'abord traduite par la réalisation d'une note de synthèse des principaux résultats de la recherche en sciences sociales et en science politique portant sur l'innovation sociale et les changements d'échelle<sup>25</sup> ;
- elle s'est ensuite concrétisée par une analyse de l'ensemble des documents produits par les projets lauréats de *La France s'engage* et par le programme lui-même. Celle-ci s'appuie sur la collecte des productions écrites et multimédia ayant trait aux projets. L'analyse des documents produits par les lauréats nous a ainsi permis de porter un regard analytique sur leurs stratégies économiques et sur leurs logiques de financement des changements d'échelle de leur innovation sociale.

Par ailleurs, cette double analyse documentaire a permis de produire des guides d'entretien précis, liés aux problématiques des lauréats.

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

Nous avons parallèlement mené des entretiens individuels et semi-directifs avec les membres des équipes-projets des lauréats de *La France s'engage* et leurs partenaires (économiques, organisationnels, « acteurs-relais »).

**Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens menés**

| Outils                     | Terrain réalisé     |                     |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
|                            | Nombre d'entretiens | Personnes enquêtées |
| Equipe-projet des lauréats | 33                  | 38                  |
| Relais locaux              | 21                  | 24                  |
| Partenaires des lauréats   | 15                  | 16                  |
| <b>Total entretiens</b>    | <b>69</b>           | <b>78</b>           |

Ils ont permis de mieux comprendre comment se concrétisent les projets au niveau territorial et de recueillir les opinions et représentations des différentes parties prenantes sur les actions mises en place. Au total, 69 entretiens ont enfin été menés avec 78 acteurs de *La France s'engage* (lauréats, partenaires, animateurs du dispositif LFSE).

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

Nous avons réalisé 25 observations non participantes pour mieux analyser les relations des lauréats LFSE avec les bénéficiaires et les partenaires des projets. Elles ont permis de recueillir des éléments plus informels et concrets sur l'essaimage des projets à l'échelle locale.

<sup>25</sup> Agence Phare, Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Evaluation des projets « Citoyenneté et vie associative », op. cit. [http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare\\_nc-lfse\\_engagement\\_et\\_citoyennete\\_avril\\_2016\\_logo.pdf](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/phare_nc-lfse_engagement_et_citoyennete_avril_2016_logo.pdf)



**Tableau 3 : Récapitulatif des observations réalisées**

| Outils                            | Terrain réalisé       |                          |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Observations                      | Nombre d'observations | Equivalent demi-journées |
| Actions d'essaimage               | 19                    | 22                       |
| Actions <i>La France s'engage</i> | 6                     | 6                        |
| <b>Total observations</b>         | <b>25</b>             | <b>28</b>                |

Nous avons ainsi observé une grande diversité d'évènements afin de mieux comprendre les atouts et les freins du déploiement des actions en cours. Certains sont propres au fonctionnement des structures lauréates (réunions de travail, Conseils d'administration, Comités de pilotage), d'autres relèvent des actions d'essaimage (formations, actions de sensibilisation et de communication). Nous avons enfin observé des évènements organisés dans le cadre de l'animation de *La France s'engage* (rencontres publiques, jurys de sélection, Tour de l'Engagement).

#### 1.2.3.5. La réalisation de focus groups avec les lauréats

A la fin du terrain, nous avons réalisé des entretiens collectifs afin de tester les hypothèses qui ressortaient des premières analyses – et notamment pour 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 les résultats centraux de l'évaluation.

#### 1.2.3.6. 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 *La France s'engage* et leurs partenaires.

La cartographie des réseaux est un outil des sciences sociales qui apporte une 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, nous avons mesuré le degré de participation des acteurs à des évènements communs, ce qui peut signifier qu'ils s'intéressent à un agenda politique commun, et accèdent à une même information.

Pour la réaliser, nous avons collecté les comptes-rendus des réunions, groupes de travail et la liste des partenariats transmis par les lauréats LFSE et par les acteurs ministériels en charge de l'animation du dispositif *La France s'engage*, afin d'identifier les listes de présence et les caractéristiques des participants. L'analyse de réseaux a ainsi permis de mesurer, pour chaque acteur



et dans son environnement, sa centralité de degré (nombre de contacts) et d'intermédiation (capacité à mettre en relation des contacts) afin d'identifier les acteurs les plus actifs<sup>26</sup>.

La cartographie des réseaux ne reflète pas la réalité *in extenso* de ces réseaux : elle constitue une photographie de la participation d'acteurs à l'animation du dispositif *La France s'engage*. Il ne s'agit donc pas d'une cartographie géographique mais d'une cartographie de la structure sociale des relations développées par les différents acteurs y ayant participé – y compris les lauréats LFSE.

**Ce protocole méthodologique a permis de réaliser une étude poussée, appuyée sur une enquête de terrain importante.** L'évaluation du dispositif *La France s'engage* renseigne sur les innovations et les innovateurs sociaux sélectionnés dans le lot « Citoyenneté et Vie associative » en montrant d'abord sous quelles conditions un projet est catégorisé comme innovant (2) et en analysant ensuite finement les stratégies de développement mises en place par les innovateurs (3). C'est finalement au travers de la compréhension des logiques de réussite du changement d'échelle que sont révélés les apports principaux du dispositif de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale qu'est *La France s'engage* (4).

---

<sup>26</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'intermédiation (la capacité d'un acteur à mettre en relation d'autres acteurs).

## 2. Les innovations et les innovateurs sociaux

Les innovations sociales lauréates du lot « Citoyenneté et Vie associative » peuvent *a priori* paraître hétéroclites, autant dans les domaines dans lesquelles elles s’inscrivent – l’accès à l’entrepreneuriat social des jeunes, la laïcité, la lutte contre les stéréotypes, l’insertion professionnelle des jeunes, l’accès à l’expression des jeunes, la valorisation de l’agriculture raisonnée, la reconnaissance des aidants – que dans les modalités de réponses à un besoin social qu’elles proposent – ateliers d’écriture, plateformes numérique de mise en relation, réalisation d’un service civique, interventions en milieu scolaire, organisations d’évènements.

Néanmoins, l’étude menée révèle que les projets sélectionnés ont en commun de s’inscrire dans un agenda politique et médiatique particulier. **En amont du soutien au changement d’échelle des projets, le repérage d’innovations sociales qui s’inscrivent dans le domaine de la citoyenneté et de la vie associative est ainsi particulièrement dépendant du contexte politique et social.**

Les projets lauréats LFSE portent des innovations pour la plupart originales, dans la mesure où elles proposent de répondre à des besoins sociaux, insuffisamment pris en compte par les politiques publiques et le marché, en développant des solutions singulières et novatrices (2.1). Pour autant, le processus de sélection LFSE tend à valoriser les projets liés au contexte politique et social : certains lauréats répondent en effet à des événements d’actualité pendant que d’autres s’inscrivent dans l’agenda politique (2.2). Ces logiques de sélection et de reconnaissance de projets socialement innovants se traduisent dans les profils des porteurs de projets. Ces « innovateurs sociaux » s’appuient sur leurs dispositions sociales et relationnelles pour valoriser leur projet, mettre en récit leur inscription dans l’agenda politique et polir leur originalité (2.3).

### 2.1. Les projets lauréats : trois types de réponses nouvelles

La définition de l’innovation sociale recouvre l’élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou insuffisamment satisfaits par le marché économique et les politiques sociales<sup>27</sup>. L’innovation sociale peut plus ou moins s’inscrire en complémentarité avec les solutions existantes, selon qu’il s’agisse d’innovations incrémentales ou radicales<sup>28</sup>. Trois types de réponses originales ou nouvelles sont portées par les lauréats LFSE : pour certains, c’est dans le processus de sélection des bénéficiaires que se joue l’innovation (2.1.1) tandis que pour d’autres, c’est davantage le contenu du projet en lui-même – qu’il s’agisse de pédagogies innovantes (2.1.2) ou de modalités originales de mise en relation des citoyens (2.1.3) – qui crée la nouveauté.

#### 2.1.1. Des logiques de sélection originales dans l’accès à l’emploi et à l’entrepreneuriat

**L’innovation sociale ne s’inscrit pas toujours dans le contenu d’un projet mais dans les logiques de sélection des bénéficiaires** qui l’encadrent et qui facilitent l’accès à un dispositif pour un public qui en était jusqu’alors exclu. La dimension novatrice du projet se situe alors dans l’accessibilité nouvelle

---

<sup>27</sup> Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire, Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale, op. cit.

<sup>28</sup> Gérald Gaglio, *Sociologie de l’innovation*, Paris, PUF, 2008.

permise à un public qui se trouvait auparavant aux marges de l'engagement citoyen, sinon des dispositifs d'incitation à l'engagement construits par les pouvoirs publics.

Parmi les lauréats, c'est notamment le cas du programme Rêve & Réalise (porté par Unis-Cité), de l'Institut de l'engagement et de Romcivic (porté par les Enfants du Canal). En effet, Rêve & Réalise, programme d'entrepreneuriat social, se caractérise par une exigence de mixité sociale des participants encadrée par la construction d'une nouvelle catégorie de bénéficiaires, intitulée « jeune éloigné », qui recouvre le niveau de diplôme, l'origine sociale et le handicap (encadré 3).

**Encadré 3 : La catégorie « jeune éloigné » créée par Unis-Cité pour le programme Rêve & Réalise**

Pour cibler des jeunes sous-représentés parmi les jeunes entrepreneurs sociaux et qui rencontrent des freins dans l'accès à des dispositifs d'accompagnement tels que ceux proposés par MakeSense ou Ashoka, Unis-Cité s'appuie sur une catégorie, construite progressivement et formalisée en 2015.

Un jeune est dit « éloigné » s'il répond à l'un des trois critères suivant : vivre dans un quartier classé en politique de la ville ; avoir un niveau de diplôme infra-bac ; être touché par un handicap.

La catégorie « jeune éloigné » ne recoupe pas une catégorie d'action publique existante, mais s'appuie néanmoins sur des critères communément utilisés par les politiques publiques pour cibler des bénéficiaires prioritaires<sup>29</sup>. L'originalité est ici de croiser ces différents critères pour construire une catégorie de bénéficiaires dédiée au projet Rêve & Réalise.

De même, la réponse innovante portée par l'Institut de l'engagement se trouve principalement dans les logiques de sélection mises en place (encadré 4) pour des jeunes ayant « *un potentiel, même s'ils n'ont pas pu emprunter les filières d'excellence traditionnelles* »<sup>30</sup>.

**Encadré 4 : le mode de sélection des lauréats de l'Institut de l'engagement**

Par rapport à des modes de sélection classique, les jeunes volontaires lauréats de l'Institut de l'engagement ne sont pas sélectionnés en fonction de leurs parcours de formation ou de leurs expériences professionnelles, mais en fonction de leur potentiel d'engagement et de la nature de leurs besoins. Les jurys de sélection mis en place par l'Institut de l'engagement, faisant intervenir bénévolement les partenaires de l'Institut, ont un objectif de diversification des profils retenus en fonction de divers critères (âge, sexe, niveau d'études, territoire, besoins).

La sélection ainsi effectuée par l'Institut de l'engagement est innovante parce qu'elle cherche à dépasser les inégalités inhérentes au processus de sélection des jeunes pour entrer dans des formations ou lors d'entretiens d'embauche. Aussi, la sélection par l'écrit, qui demeure prédominante, est atténuée par un système de recommandation par les parrains des lauréats et par un passage devant un jury cherchant davantage à sélectionner des jeunes « que l'Institut peut aider » - la sélection par l'écrit et par la motivation pouvant reproduire les inégalités sociales<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Les politiques publiques de jeunesse conduites à l'échelle européenne s'appuient, par exemple, sur la catégorie des Jeunes avec le moins d'opportunités (JAMO), désignant les individus en situation de handicap ou issus d'un milieu culturel, géographique ou socio-économique défavorisé. Sophie Carel, Frédéric Déloye et Aurélie Mazouin, *Mobilité internationale des « jeunes avec moins d'opportunités » : retour d'expérience*, 2011.

<sup>30</sup> Dossier de candidature à La France s'engage déposé par l'Institut de l'engagement, 2014.

<sup>31</sup> Agence Phare, *Evaluation de l'expérimentation FEJ/APOJ*, Paris, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, 2017.

Enfin, le projet Romcivic met également en œuvre des modalités originales de sélection des volontaires en Service civique. La spécificité du projet tient d'abord au fait de proposer le dispositif à des jeunes résidant dans des bidonvilles et ensuite au fait de l'adosser à un accompagnement renforcé et à une aide à l'intégration sociale et économique.

Il est intéressant de noter que, dans ces trois cas, **l'innovation sociale passe par un exercice de sélection des publics qui dépasse les catégories existantes<sup>32</sup> de bénéficiaires des politiques publiques**. L'innovation sociale se situe alors moins dans le contenu du projet que dans la sélection à l'entrée qu'il implique, ce qui permet de garantir la représentation d'individus issus de milieux défavorisés parmi les bénéficiaires. En produisant des mécanismes de sélection originaux et en assumant l'existence de « quotas » à l'entrée des dispositifs, ces innovations rompent avec la tradition d'universalité républicaine qui tend à rejeter toute forme de « discrimination positive »<sup>33</sup>.

### 2.1.2. Des pédagogies alternatives à l'enseignement scolaire

Dans d'autres cas, **l'innovation sociale se situe dans la construction d'une pédagogie innovante, en rupture avec la pédagogie traditionnellement utilisée en milieu scolaire**, qui s'appuie sur des modes de transmission verticale des savoirs. La dimension innovante des projets est alors davantage à lire dans la rupture – mais aussi dans la recherche d'une forme de complémentarité – avec la pédagogie courante au sein de l'Education Nationale que dans le caractère récent des pédagogies proposées. Les innovations pédagogiques lauréates LFSE présentent ainsi trois types de formats.

Une première pédagogie relève d'un **enseignement par l'expérience**. Les enfants et adolescents sont amenés à faire l'expérience de la laïcité et du fait religieux par le jeu, dans le cas d'Enquête, ou de leurs stéréotypes, dans le cas de Coexist. L'enseignement par l'expérience rompt avec des pédagogies verticales et théoriques caractérisées par la transmission d'un savoir allant de l'enseignant vers l'élève. Dans ce cadre, l'enjeu est que l'élève construise son propre savoir à l'aune de l'expérience qu'il effectue. Si ce type d'enseignement « par l'expérience » tend à prendre de l'ampleur dans les pédagogies récentes valorisées par l'Education Nationale, elles visent rarement les questions relatives aux stéréotypes racistes, sexistes, antisémites, homophobes, comme le fait Coexist.

#### *Encadré 5 : la pédagogie proposée par l'association Coexist*

Coexist propose un programme d'intervention en milieu scolaire (collège et lycée) théorisé par des militants et des professionnelles de l'éducation<sup>34</sup>. Il vise à déconstruire les stéréotypes en faisant faire aux élèves l'expérience de leurs propres stéréotypes (pédagogie dite « active ») puis de les amener à les déconstruire collectivement et méthodiquement.

Concrètement, deux médiateurs qui sont des militants de deux des trois associations du collectif interviennent pendant deux heures dans les classes. Le module d'intervention pédagogique est constitué de plusieurs phases<sup>35</sup> :

<sup>32</sup> Les catégories existantes de l'action publique visent parfois des classes d'âge ou catégorisent les « jeunes » selon leur quartier (politique de la ville ou non), établissement scolaire (zone prioritaire ou non) ou bien les difficultés qu'ils rencontrent (« Jeunes avec le moins d'opportunités »).

<sup>33</sup> Alain-Gérard Slama, « Contre la discrimination positive », *Pouvoirs*, 2004, n° 111, p. 133-143.

<sup>34</sup> Notamment la psycho-sociologue Joëlle Bordet et la psychologue et psychanalyste Judith Cohen-Solal.

<sup>35</sup> Joëlle Bordet et Judith Cohen-Solal, « Le programme Coexist », *Vie sociale*, n° 4, p. 87-92.

*\*Phase 1 : présentation des médiateurs et de leur association.*

*\*Phase 2 : association des élèves individuellement à partir d'une liste de mots source de stéréotypes et de préjugés.*

*\*Phase 3 : échanges en petits groupes à propos de ces associations et réalisation d'un dessin collectif.*

*\*Phase 4 : mise en discussion des stéréotypes les répandus dans le groupe.*

De même, la question du fait religieux est particulièrement saillante pour l'Education Nationale : les événements de janvier et novembre 2015 en France ont questionné l'approche de la laïcité et des religions dans les salles de classes. En proposant l'appréhension concrète, par l'expérience, du fait religieux, le projet porté par Enquête construit une démarche originale d'enseignement de la laïcité.

#### **Encadré 6 : Les actions développées par l'association Enquête**

La plus-value d'Enquête se situe dans la capacité à articuler les apports théoriques sur la laïcité et le fait religieux avec une logique « de terrain », en proposant aux enfants du primaire des outils ludiques de découverte de la laïcité et des faits religieux.

**Le caractère innovant du projet proposé par Enquête** se situe au carrefour de trois caractéristiques :

- dans une vision de la laïcité inclusive, s'appuyant sur la connaissance, ancrée dans la vie quotidienne des enfants, sous la forme de jeux ;
- dans l'articulation entre cette réflexion sur la « pédagogie de la laïcité » avec un travail de recherche poussé (une recherche doctorale nourrissant la production d'outils pédagogiques) ;
- dans le ciblage d'un public spécifique : les enfants de fin de primaire.

Agréée par l'Education nationale, l'association Enquête s'adresse également aux professeurs en participant à leur formation au sein des Ecoles Supérieures du Professorat et de l'Education (Espé).

Si l'enseignement par l'expérience ne constitue pas une innovation en soi, les objets appréhendés par Coexist et Enquête étaient jusqu'alors peu abordés sous cet angle pédagogique.

Une deuxième pédagogie mise en place par les lauréats *La France s'engage* du lot « Citoyenneté et Vie associative » relève de **l'enseignement par les pairs** (encore appelé « de pair-à-pair »). Encore une fois, cette approche rompt avec une conception verticale de l'éducation dans laquelle le savoir passe de l'enseignant à l'élève ou de l'adulte à l'enfant : l'ambition d'un enseignement par les pairs est au contraire de valoriser la proximité entre les acteurs de l'interaction pédagogique.

Le projet « Dis-le à tout le monde » porté par l'UNL s'inscrit dans ce type de démarche. Le caractère innovant réside ici dans le type de formations qui sont proposées pour lutter contre le harcèlement scolaire. Alors que pour lutter contre le harcèlement scolaire, il existe déjà des ateliers, souvent mis en place avec les soutien de mutuelles ou dans le cadre de dispositifs portés par le Ministère de l'Education Nationale (avec le programme *Ambassadeurs contre le harcèlement scolaire* par exemple), l'originalité de « Dis-le à tout le monde » est de proposer des ateliers animés « *par des lycéens pour des lycéens* »<sup>36</sup>. Cela permet ainsi de mettre en confiance les participants et de faciliter les échanges d'idées. Le projet porté par l'UNL vise ainsi à redonner du pouvoir d'action aux lycéens sur l'amélioration de leur condition de vie et sur le climat scolaire. La plus-value de la pédagogie

<sup>36</sup> Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016.

développée dans le cadre de « Dis-le à tout le monde » est ainsi de faire prendre conscience au lycéen de leur rôle d'acteur et non pas de spectateur passif<sup>37</sup>.

Une troisième pédagogie développée par les lauréats relève d'un **enseignement par le faire**. Il s'agit alors de développer la créativité des élèves ou étudiants, le processus créatif étant conçu comme un vecteur d'émancipation. Encore une fois, la création rompt avec les codes de l'exercice scolaire et s'inscrit dans un cadre différent : celui du journalisme dans le cas de la Zone d'Expression Prioritaire (La ZEP). Le projet porté par la ZEP propose ainsi des ateliers d'écriture et de création de médias, en mettant en œuvre une démarche pédagogique horizontale visant à donner les moyens pratiques aux élèves de s'exprimer et d'être entendu. Ce projet s'inscrit ainsi dans une approche d'*empowerment* individuelle car il participe à l'émancipation des jeunes au travers de la « mise en capacité » à produire une parole personnelle.

Ces **trois types de pédagogie, qui s'inscrivent dans et hors du champ scolaire, tendent à trancher dans leur méthode ou dans leur objet avec les pratiques développées traditionnellement en milieu scolaire. Leur déploiement demeure toutefois très dépendant du contexte scolaire** et des demandes des établissements dans lesquels elles peuvent se mettre en œuvre. Leurs interventions sont rendues possibles par l'autonomie des chefs d'établissement dans le choix d'intervenants extérieurs. En contrepartie, convaincre les chefs d'établissement de la pertinence d'une formation ou d'une intervention constitue un défi à part entière.

### 2.1.3. Des logiques nouvelles de création de lien social

L'innovation sociale des lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative » se situe enfin dans la **construction de modalités originales de mise en relation des citoyens**. Ainsi le projet La Compagnie des aidants, porté par l'association Belle Planète, vise à développer du lien entre des aidants<sup>38</sup> souvent isolés. L'association La FAGE, au-delà de lutter contre la précarité économique des étudiants, cherche quant à elle à créer un lieu d'échange et de vie étudiante : les AGORAé. L'association Coexister a enfin comme objectif de créer du lien entre des communautés confessionnelles ou aconfessionnelles différentes. Parmi ces trois lauréats, on peut distinguer deux grandes logiques de création de lien social.

Une première logique est de **créer du lien entre des individus isolés mais faisant des expériences semblables** :

- les innovateurs de La Compagnie des aidants ont ainsi développé une plateforme numérique pour créer des solidarités de proximité (annuaires de mise en lien entre aidants ou avec des bénévoles, bourses d'échange de matériels). En favorisant des échanges entre aidants sur la plateforme, la « Compagnie des aidants » contribue à créer du lien social et un sentiment d'appartenance à un groupe : celui des aidants. L'outil numérique est ici utilisé pour créer du lien social, y compris de proximité ;
- le projet des AGORAé contribue lui aussi à créer du lien entre des étudiants qui ont des expériences communes et sont faces à des problématiques semblables. En revanche, la FAGE ne s'appuie pas sur un lieu numérique mais crée un lieu physique d'accueil et de vie

---

<sup>37</sup> Yann Algan, Elise Huillery et Nina Guyon, Comment lutter contre la violence et le harcèlement à l'école et au collège? Effets du dispositif de médiation sociale France Médiation et d'un dispositif de prise de conscience du niveau de violence., Rapport d'évaluation, 2016.

<sup>38</sup> Les aidants représentent 11 millions de personnes en France : BVA, *Baromètre Aidants*, Paris, Fondation April, 2015.

étudiante. Au-delà de l'animation d'une épicerie solidaire visant à répondre à la précarité économique étudiante, les innovateurs ont pensé un lieu qui puisse accueillir les étudiants en leur proposant des activités diverses (informations, sensibilisation, ateliers, événements festifs). Il s'agit de faciliter les échanges entre pairs. Le projet propose donc aux étudiants un nouvel espace pour se rencontrer et partager autour des valeurs de solidarité et d'engagement, qui soit complémentaire aux instances de socialisations étudiantes traditionnelles (associations, clubs).

Une seconde logique est de **créer du lien entre des individus appartenant à des communautés qui ne dialoguent pas ou peu**. Coexister s'appuie ainsi sur l'expérience commune pour favoriser les échanges entre des individus *a priori* peu en lien. L'association s'appuie ainsi sur la notion de « coexistence active » définie comme « *un modèle interactif dans lequel le vivre-ensemble dépend des différences* »<sup>39</sup>.

#### **Encadré 7 : Les actions de Coexister**

L'action de Coexister est articulée autour de trois pôles, traduction opérationnelle de la « coexistence active » :

- le dialogue : visant à une meilleure connaissance de soi et des autres. Concrètement, il peut s'agir de visite de lieux de cultes, de débats, de conférences, de repas partagés un soir de fête ;
- la solidarité : visant à offrir des expériences de services à des jeunes qui ne partagent pas la même identité ou la même conviction. Concrètement, il s'agit d'actions auprès de personnes âgées, de sans-abris ou d'orphelins, par le biais de dons du sang, de la collecte de vêtements ou de jouets ;
- la sensibilisation : visant à proposer des ateliers et outils de lutte contre les préjugés.

Concrètement, en allant rencontrer des collégiens, lycéens, étudiants ou entrepreneurs, les jeunes bénévoles de Coexister peuvent témoigner de leur expérience au sein d'un groupe et porter le message de la coexistence active.

Des actions complémentaires et plus transversales sont réalisées par Coexister, comme des formations pour développer une culture commune chez les membres de l'association ; ou comme des expériences de vie communes telles que des colocations (InterFaith Home) ou un tour du monde (InterFaith Tour).

L'originalité de Coexister est ainsi de créer du lien social en repensant la notion de multiculturalisme. Alors que ce modèle est souvent perçu comme une cohabitation ou une tolérance « passive » entre les communautés, ne laissant que peu de place à la rencontre de la différence, la création de lien portée par Coexister propose à l'inverse de s'appuyer sur les différences entre les individus, notamment convictionnelles, pour favoriser les rencontres et les échanges.

La création de lien social entre des individus appartenant à un même groupe statutaire ou entre des individus appartenant à des groupes sociaux éloignés constitue ainsi un vecteur d'innovation sociale porté par les lauréats des quatre premières sessions *La France s'engage*.

<sup>39</sup> Site Internet de l'association Coexister, consulté en septembre 2016.



## 2.2. Les domaines d'innovation des projets : un lien fort à l'agenda politique

Les projets lauréats peuvent paraître hétérogènes de prime abord ; **ils ont néanmoins pour point commun s'inscrire dans l'agenda politique des pouvoirs publics**. Certains traitent de problématiques sociales anciennes (le harcèlement scolaire ou encore le statut des aidants) mais qui ont été mises à l'agenda législatif récemment (2.2.1). D'autres contribuent à la consolidation, voire à la légitimation de politiques publiques récentes (notamment relatives à la généralisation du service civique) (2.2.2). Enfin, certains projets lauréats répondent à des problématiques rendues saillantes en raison d'événements (en l'occurrence liés aux attentats terroristes ou encore aux mouvements sociaux d'agriculteurs) – qui ont touchés la société française et qui obligent les pouvoirs publics à se mobiliser sur des questions qui n'étaient pas nécessairement inscrites prioritairement à l'agenda politique (2.2.3).

### 2.2.1. La résonnance avec des problématiques anciennes inscrites récemment à l'agenda politique

**Certains projets lauréats traitent de problèmes sociaux qui ne sont pas nouveaux mais dont la reconnaissance par le législateur et l'inscription à l'agenda politique sont récentes.** Ainsi, alors que le harcèlement scolaire est loin d'être un fait récent, sa reconnaissance comme étant un problème social nouveau a été tardive. Le harcèlement scolaire a ainsi été porté comme sujet prioritaire par le ministère de l'Education Nationale à partir de 2012. Le 8 juillet 2013, a été votée la « loi de refondation de l'école »<sup>40</sup> qui donne une place importante à l'amélioration du climat scolaire et à la lutte contre le harcèlement scolaire. A la suite de cette loi, des formations ont été mises en œuvre dans les relais académiques et des ressources ont été construites, parmi lesquelles un site internet, des guides de sensibilisation ou des guides pédagogiques<sup>41</sup>.

C'est dans ce contexte d'une prise en compte grandissante du harcèlement et de la violence en milieu scolaire, qu'a été conçu le projet « *Dis-le à tout le monde* » porté par l'Union Nationale Lycéenne (UNL). Les innovateurs, tout en s'appuyant sur des soutiens ministériels, ont cherché à développer une approche complémentaire aux dispositifs qui étaient déjà mis en place par les pouvoirs publics. L'obtention du label et du financement LFSE pour un projet comme celui porté par l'UNL s'inscrit clairement dans ce cadre politique. A la différence d'autres projets également lauréats, il n'a jamais été expérimenté et est même toujours en cours de conception au moment où il devient lauréat. Mais son approche relativement originale – enseignement par les pairs, et la saillance politique de l'objet traité, rend le projet porté par l'UNL particulièrement attractif.

Comme le harcèlement scolaire, l'existence d'aidants n'est pas un fait nouveau. En revanche, la mise à l'agenda de leur reconnaissance statutaire est récente. En effet, le statut d'aidant n'a été officiellement reconnu pour les aidants des personnes handicapés qu'en 2005 et pour les aidants des personnes âgées en 2015 avec la loi ASV (Adaptation de la Société au Vieillessement). Le projet porté par la Compagnie des aidants s'inscrit dans ce contexte de reconnaissance progressive de la

---

<sup>40</sup> Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République

<sup>41</sup> <http://www.nonauharcèlement.education.gouv.fr>

problématique des aidants par les pouvoirs publics et d'une prise de conscience du manque d'accompagnement des aidants.

Ainsi, **certains projets sont étiquetés comme innovants non pas parce qu'ils traitent de besoins sociaux nouveaux mais parce qu'ils traitent de besoins sociaux anciens, inscrits récemment à l'agenda politique.**

### 2.2.2. La contribution à des politiques publiques récente : le cas du Service civique

L'analyse d'autres projets lauréats révèle, en creux, d'autres logiques de sélection et d'articulation avec l'agenda politique. En effet, **certains projets s'inscrivent dans le prolongement de dispositifs de politiques publiques récents** comme le Service civique.

Créé par la loi du 10 mars 2010, le volontariat en Service civique<sup>42</sup> se situe dans la filiation du service civil qui avait été instauré quatre années plus tôt pour compenser la suppression du service militaire en 1998. Sa gestion a été confiée à l'Agence du Service civique. Il s'agit d'« *un engagement volontaire au service de l'intérêt général, ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans (et jusqu'à 30 ans pour des jeunes en situation de handicap), sans condition de diplôme ; seuls comptent les savoirs-être et la motivation* »<sup>43</sup>. En 2015, le volontariat en Service civique touchait au total 52 500 jeunes âgés de 21 ans en moyenne. Parmi eux, 39,6% ont un niveau supérieur au baccalauréat, 36% ont un niveau baccalauréat et 24% ont un niveau inférieur au baccalauréat. Ils sont enfin deux tiers à être inactifs ou demandeurs d'emploi lorsqu'ils entament leur mission de volontariat<sup>44</sup>.

#### Encadré 8 : Le service civique, un dispositif récent en forte croissance<sup>45</sup>

Le dispositif de volontariat en service civique est porté par l'Agence du Service Civique, encadré et accompagné par les services de l'Etat à l'échelle nationale et territoriale (Directions régionales et départementales Jeunesse, Sports et Cohésion sociale). Ces acteurs sont chargés d'animer les Comités Régionaux du Service Civique et/ou les Comités Départementaux du Service Civique. Les Directions départementales de la Cohésion sociale (DDCS) proposent également des réunions d'information et des formations aux jeunes volontaires.

Le volontariat est opéré par des associations ou des fédérations d'associations qui reçoivent un agrément. Dispositif placé au cœur des politiques nationales de soutien à l'engagement des jeunes, l'objectif affiché du service civique est de monter en charge avec un objectif de 150 000 jeunes réalisant une mission en 2017. Dans ce contexte, le défi pour les acteurs publics est d'accompagner la hausse du nombre de bénéficiaires.

Les innovations portées par Unis-Cité et l'Institut de l'engagement peuvent être qualifiées **d'innovation « centrées action publique »** dans la mesure où elles poursuivent l'objectif d'améliorer un dispositif de politique publique existant. Unis-Cité, dans sa mission sur le service civique, est ainsi un opérateur de politiques publiques<sup>46</sup>. Mais, dans la démarche poursuivie au travers du programme

<sup>42</sup> Loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique.

<sup>43</sup> <http://www.service-civique.gouv.fr/page/qu-est-ce-que-le-service-civique>

<sup>44</sup> Agence du Service Civique, *Rapport d'activité 2015*, Paris, Agence du Service Civique, 2015.

<sup>45</sup> Cour des comptes, « Le service civique, une ambition forte, une montée en charge à maîtriser », *Rapport public annuel*, Février 2014.

<sup>46</sup> Yves Lochard, Arnaud Trenta et Nadège Vezinat, « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », *La vie des idées*, novembre 2011.

Rêve & Réalise (pour laquelle est lauréate LFSE) l'association se positionne également comme un **acteur de l'amélioration des politiques publiques existantes**. Il s'agit pour Unis-Cité de concevoir et de tester des modèles de volontariat en service civique innovants, afin qu'ils soient ensuite soutenus par l'Etat et portés par des acteurs multiples à l'échelle nationale. Cet adossement aux politiques publiques est au cœur des actions menées par Unis-Cité, comme en témoigne les propos d'un membre de l'équipe dirigeante de l'association :

*« On fait du conseil gratuit en permanence à l'Etat et aux collectivités sur le développement du service civique, c'est notre acte militant, entre guillemets. »* (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)

Unis-Cité construit ainsi un rôle de conseil et d'innovateur de politiques publiques en plus de son rôle d'opérateur.

Il est également possible de développer une innovation « centrée action publique » sans strictement être un opérateur de politique publique. C'est notamment le cas de l'Institut de l'engagement, qui s'inscrit, lui aussi, dans le contexte législatif de la loi du 10 mars 2010. Néanmoins, l'ambition de l'Institut de l'engagement n'est pas directement de développer le service civique mais de participer à sa reconnaissance dans le monde professionnel. L'évaluation menée montre que les apports de l'Institut de l'engagement ne portent pas seulement sur la citoyenneté des jeunes et sur la manière dont l'engagement citoyen peut apporter aux jeunes des compétences professionnelles relevant des « soft skills » (maturité, confiance en soi, etc.), mais également sur la manière de faire de l'engagement une compétence valorisable dans un parcours d'insertion professionnelle. En cela, l'Institut de l'engagement propose une **innovation complémentaire d'une politique publique** existante. Son projet est particulièrement valorisé dans un contexte où l'ambition politique est de développer le service civique à plus grande échelle.

Certains projets sont donc catégorisés comme innovantes parce qu'ils s'adossent à des dispositifs de politiques publiques récents. Ils peuvent être portés par des structures qui agissent en tant qu'opérateurs de politiques publiques mais aussi par des structures qui, par leur activité, valorisent un dispositif existant.

### **2.2.3. Des solutions à des enjeux inscrits à l'agenda politique à la suite d'évènements imprévus**

Certains projets lauréats s'inscrivent enfin en réponse à des problématiques inscrites à l'agenda politique « dans l'urgence », à la suite d'évènements peu prévisibles comme les attentats de janvier et de novembre 2015 ou comme les mouvements d'agriculteurs liés à la « crise du lait » en 2016.

#### **2.2.3.1. Des solutions aux problématiques soulevées par les attentats**

Les évènements de janvier et de novembre 2015 et les réactions qu'ils ont entraînées – hausse de l'islamophobie, contestation de la minute de silence dans certains établissements scolaires, diffusion de théories complotistes<sup>47</sup> – ont fait ré-émerger dans l'espace public, médiatique et politique les

---

<sup>47</sup> Gérald Bronner, « Pourquoi les théories du complot se portent-elles si bien ? L'exemple de Charlie Hebdo », *Diogenès*, 3 juin 2016, n° 249-250, n° 1, p. 9-20.

thématiques saillantes de la lutte contre les stéréotypes, de la défense de la laïcité et de l'éducation aux médias.

#### **2.2.3.1.1. Lutte contre les stéréotypes et défense de la laïcité**

Les attentats terroristes de janvier et novembre 2015 ont suscité des questionnements sur les origines du « passage à l'acte » de jeunes Français. Surtout, des réactions réticentes à la commémoration des victimes des attentats de janvier 2015 dans certains lycées ou collèges ont rendus saillantes les problématiques relatives à la définition de la laïcité et à la promotion du vivre ensemble.

Dans ce contexte, des projets comme Coexist ou Coexister qui traitent des stéréotypes notamment religieux et racistes (pour Coexist) et de la coexistence interconfessionnelle (pour Coexister), jouissent d'une visibilité nouvelle et sont davantage valorisés par les pouvoirs publics : ils sont perçus comme des solutions opérationnelles à des problématiques complexes, que les pouvoirs publics peinent à aborder efficacement.

Le cas de Coexist est de ce point de vue particulièrement prégnant. En effet, si la pédagogie par l'expérience est originale, elle n'est pas particulièrement nouvelle. En effet, cette pédagogie était déjà développée 10 ans avant l'obtention du label LFSE par l'association. De fait, le contexte particulier offre un renouveau et une nouvelle légitimité aux interventions de Coexist dans les collèges et lycées.

L'association fait d'ailleurs face à des demandes nouvelles, notamment dans des établissements où des élèves ont refusé de participer à des minutes de silence en hommage aux victimes des attentats de janvier 2015. Si la promotion de la « coexistence active » par Coexister est plus récente (l'association a été créée en 2009), elle répond néanmoins à une problématique sociale dont la saillance a été renforcée par le contexte politique et social français.

Il semble ainsi que **l'agenda politique ait un effet clair de mise en visibilité de certains projets ou associations qui portent des solutions originales, mais qui ne sont pas nécessairement nouvelles**, au sens de « récentes ».

#### **2.2.3.1.2. L'éducation aux médias**

C'est aussi dans un contexte de défiance croissante à l'égard des médias et de développement de « théories du complot » que des projets comme celui porté par la ZEP sont potentiellement valorisés pour la solution opérationnelle qu'ils proposent. En effet, la mise en œuvre d'ateliers d'écriture ne constitue pas en soi une innovation majeure : en revanche, le fait de profiter de ces ateliers d'écriture pour sensibiliser aux médias et à l'écriture journalistique répond à des problématiques sociales devenues prégnantes en raison du contexte social et politique.

Le travail éditorial développé par la ZEP est ainsi présenté comme un vecteur de sensibilisation des jeunes aux modes de production de l'information. L'intérêt porté par les pouvoirs publics à ce type de démarche est ainsi ressenti par les membres de l'équipe projet qui tendent en conséquence à axer la présentation de leur projet comme répondant à une problématique sociale contemporaine devenue essentielle :

*« On sent un réel intérêt des politiques, il y a un regain d'intérêt très fort sur l'éducation aux médias, pour faire face aux théories complotistes, à la mauvaise information des »*

*jeunes. (...) On est aussi en phase avec la politique de l'éducation de Mme Vallaud-Belkacem (...). On sent qu'il y a une mobilisation autour de ces questions-là. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

Par conséquent, si l'objet des ateliers développés par la ZEP n'était pas initialement de prioritairement de développer l'esprit critique des bénéficiaires face à la production d'information et aux médias, les innovateurs ont toutefois axé la présentation de leur projet en réponse à la demande institutionnelle. **L'attractivité du projet a ainsi pu être renforcée par le contexte politique** et par une demande forte d'outils d'éducation aux médias par les pouvoirs publics.

#### 2.2.3.2. Des réponses aux problématiques soulevées par la « crise du lait »

Sur un sujet très différent, la France a connu des mouvements sociaux d'agriculteurs importants à la suite de la « crise du lait » de 2016. Dans ce contexte, le projet En Direct des Eleveurs propose une solution pour faire face aux difficultés économiques des éleveurs laitiers. Le projet, en proposant un modèle économique alternatif fondé sur le circuit court entre producteurs et consommateurs, résonne alors davantage comme innovation citoyenne parce qu'il répond à une l'agenda politique actuel en offrant des voies possibles pour résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les éleveurs laitiers.

Pour conclure, si les projets lauréats portent des réponses plutôt innovantes – ou du moins peu communes – ils s'inscrivent tous dans un agenda social et politique spécifique. En creux, cela révèle **les logiques de sélection des projets qui relèvent autant – sinon plus – d'une capacité à s'inscrire dans un agenda politique existant ou dans des problématiques sociales traitées à l'agenda médiatique que d'une capacité à porter un type nouveau de réponse**. Cette capacité à formuler et construire un projet qui soit étiqueté comme « innovant » selon les logiques en vigueur est propre à certains types d'acteurs. Aussi, il n'est pas étonnant d'observer des profils d'innovateurs sociaux présentent de nombreux points communs.

### 2.3. Les lauréats : des innovateurs-stratégues

Les profils des porteurs de projet labellisés LFSE sont en partie liés au processus de sélection des projets lauréats : la capacité à inscrire un projet existant dans l'agenda politique et médiatique en le présentant comme original et novateur est en effet située socialement<sup>48</sup>. Le processus de sélection LFSE, particulièrement exigeant et concurrentiel<sup>49</sup>, renforce encore cette dimension.

Aussi, les innovateurs ont comme point commun notable d'être titulaires de diplômes universitaires de haut niveau (2.3.1). De plus, ceux qui se mobilisent pour des causes liées à des transformations sociales ou à des événements ayant bouleversé la société française se caractérisent simultanément par des trajectoires « militantes » (2.3.2). Finalement l'évaluation montre que les processus de sélection tendent à promouvoir des projets perçus comme consensuels et à évincer des innovations sociales qui pourraient être perçues comme conflictuelles (2.3.3).

---

<sup>48</sup> En effet, la capacité à mettre en cohérence un projet avec l'agenda politique et à convaincre des décideurs fait appel à des dispositions sociales spécifiques.

<sup>49</sup> Selon le site Internet du programme La France s'engage, plus de 3 600 candidatures ont été reçues depuis 2014, pour 93 lauréats, soit 2,6 lauréats pour 100 candidats.

### 2.3.1. Les innovations adossées à des politiques publiques portées par des hauts diplômés

Les porteurs de projets lauréats dont les innovations sont adossées à des politiques publiques de citoyenneté existantes (Institut de l'engagement, Unis-Cité), sont caractérisés par de très hauts niveaux de diplômes.

Les **très hauts niveaux de diplôme sont vecteurs de ressources scolaires, sociales et culturelles** que les porteurs de projet utilisent pour construire et diffuser leur projet. Ils offrent par ailleurs un sentiment de légitimité pour agir sur les politiques publiques en proposant des pistes d'amélioration de celles-ci. Les parcours universitaires des innovateurs « centrés action publique » sont ainsi particulièrement marquants : il s'agit de hauts fonctionnaires, d'ingénieurs de grands corps de l'État, ou de diplômés de Grandes Écoles de commerce.

Surtout, **les dispositions acquises dans leur parcours universitaire initial sont enrichies par des formations ou expériences complémentaires spécialisées dans les domaines de l'entrepreneuriat ou des politiques publiques.** C'est notamment le cas de la Directrice de l'Institut de l'engagement qui, en plus de sa formation d'ingénieur, a suivi une formation complémentaire en management, « *très orientée entreprise et entrepreneuriat* », lui permettant de jouer un rôle de traducteur entre les secteurs publics et privés.

A l'inverse dans le cas d'innovateurs diplômés de Grandes Écoles de commerce (à l'instar des fondatrices d'Unis-Cité, diplômées de l'ESSEC), c'est davantage des expériences associatives qui leur octroient une grande habilité à échanger autant avec le monde de l'innovation et de l'entrepreneuriat social qu'avec les pouvoirs publics.

Enfin, l'addition d'un haut niveau de diplôme et d'une expérience politique peut elle aussi garantir l'obtention des ressources sociales et culturelles nécessaires pour porter une innovation adossée à une politique publique. C'est le cas de Martin Hirsch, haut fonctionnaire, qui a aussi eu une expérience politique (et notamment un rôle de Haut-Commissaire à la Jeunesse entre 2009 et 2010) avant de présider l'Agence du Service civique. Le parcours universitaire et politique du fondateur de l'Institut de l'engagement est ainsi source de capitaux pluriels, facilitant le portage d'une innovation « centrée action publique ».

### 2.3.2. Les innovations liées à des causes portées par des profils plus militants

Certains membres des équipes porteuses de projets lauréats peuvent être qualifiés de « militants » parce qu'à la différence des innovateurs très hautement diplômés, ils ont connus des parcours d'engagement associatif longs, au cours desquels ils ont été amené à porter des messages revendicatifs. Ces **profils « militants » sont principalement porteurs de projets sur des thématiques qui ne s'adossent pas directement à une politique publique mais qui relèvent davantage de questions sociétales devenues particulièrement saillantes à la suite d'événements particuliers.**

Les porteurs du projet Coexist – parmi lesquels les présidents de l'UEJF, de SOS Racisme, de La Fabrique – témoignent particulièrement de cet ancrage militant associatif syndical dans des thématiques sociales qui relèvent de la lutte contre les stéréotypes racistes, antisémites et islamophobes notamment. De même, ce type de profil militant est présent dans les équipes de Coexister qui porte des messages politiques structurants sur la définition et la défense de la laïcité.



Les propos d'un membre de l'équipe-projet de Coexister sont ainsi révélateurs de l'importance accordée au parcours militant antérieur :

*« Quand je suis arrivé chez Coexister, j'avais déjà quatre années de militantisme [syndical et politique] (...) j'avais une expertise. (...) Rétrospectivement, on acquiert sur le tas et quand on est dans le bain, on n'a pas le choix. Soit on explose en vol et on arrête tout, soit on reste et on y arrive. »* (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)

Ce type de profil « militant » se retrouve également dans le cas des innovateurs de la ZEP qui s'inscrivent dans des parcours de journalistes engagés sur les thématiques sociétales. Leurs parcours sont d'ailleurs à la croisée des influences du journalisme et de l'éducation populaire. Comme l'exprime un des fondateurs du projet :

*« J'ai travaillé pendant 15 ans sur des sujets de société, d'immigration, de ville, de jeunesse, un peu d'économie. (...) Ce qui m'a amené à ce projet, c'est l'idée de l'éducation, et qu'il fallait parler des jeunes (...) On était un peu porté par tous les dispositifs d'éducation populaire, de l'expérience [d'un membre] au Bondy Blog, car il y a participé après les événements de 2005. Moi j'étais intéressé par les questions de l'éducation aux médias. »* (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)

Dans certains cas, les trajectoires militantes peuvent aussi se traduire par un positionnement critique à l'égard des autres lauréats. Des innovateurs qui revendiquent une posture militante cherchent ainsi à se distinguer des projets portés par les entreprises sociales, perçues comme trahissant les valeurs de solidarité et d'engagement au profit de la rentabilité :

*« On est vraiment dans la gratuité, dans la solidarité - ce qui n'est pas le cas de ce qu'on voit se développer dans l'entrepreneuriat social à l'heure actuelle. Que ce soit le numérique, l'aide alimentaire, le travail alimentaire.... Il y'a une logique de business. Qu'on prenne des méthodes de business pour la méthodologie, on peut l'entendre, qu'on prenne le business en terme de rentabilité, j'ai du mal. Chaque personne est unique et individuelle, il faut tenir compte de sa personnalité. »* (Entretien avec un innovateur, 2016)

De ce point de vue, la socialisation militante<sup>50</sup> agit sur les innovateurs en leur octroyant des dispositions propres au montage de projet collectif, une connaissance forte des logiques associatives et en ancrant, dans leur rhétorique et dans l'identité des projets qu'ils portent, l'importance de répondre à des besoins sociaux. Mais si cette dimension militante est parfois valorisée, dans la grande majorité des cas, les lauréats « Citoyenneté et vie associative » se définissent avant tout comme des entrepreneurs sociaux<sup>51</sup>.

Ainsi, la dimension militante des équipes varie selon les domaines dans lesquels s'inscrivent les innovations sociales. Alors que **les innovations articulées à un dispositif de politique publique sont plutôt du fait de profils ayant suivis des cursus universitaires de très haut niveau, complétés par des formations ou expériences complémentaires, les innovations sociales liées à des causes sont davantage portées par des profils militants.**

---

<sup>50</sup> Lucie Bargel, *Jeunes socialistes, jeunes UMP. Lieux et processus de socialisation politique.*, Dalloz, 2010.

<sup>51</sup> Cet aspect ressort très clairement des focus groups réalisés avec les lauréats des sessions 1 et 2 puis 3 et 4.



### 2.3.3. Les ressources des innovateurs-stratèges

On observe, chez l'ensemble des lauréats, une forme de socialisation entrepreneuriale, entendue comme « *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* »<sup>52</sup>. De fait, qu'ils aient un passé militant ou davantage marqué par un cursus de haut niveau, les dispositions qu'ils valorisent au fil de leur trajectoire d'innovateurs sociaux sont similaires et leur offre **les ressources pour inscrire leur projet dans les grilles de repérage de l'innovation sociale mises en place par les pouvoirs publics**.

Surtout, il est important de souligner que l'exigence croissante – mais non formulée explicitement dans les critères de sélection de *La France s'engage* – d'inscription dans l'agenda politique (qu'il soit lié à des événements sociétaux ou au calendrier législatif) oblige les innovateurs à proposer des projets qui viennent compléter les politiques publiques (par exemple en complément aux politiques éducatives et à l'Education Nationale dans le cadre de l'UNL ou de Coexist) ou qui construisent des formes de collaborations avec les pouvoirs publics (cas d'Unis-Cité qui propose de créer des outils à destination des pouvoirs publics).

Cette logique est renforcée par le processus de diffusion et de communication autour de l'initiative *La France s'engage* qui incite à faire coïncider les projets avec les attentes ministérielles. L'incitation faite aux candidats non-lauréats de persévérer et de tenter leur chance plusieurs fois peut alors entraîner des ajustements, voire des réorientations du projet déposé<sup>53</sup>, **les candidats cherchant à se conformer à l'interprétation qu'ils ont de la demande des pouvoirs publics**.

Une hypothèse relative au processus de sélection peut alors être émise : **la sélection combine des critères officiels<sup>54</sup> mais aussi des attentes et pratiques non explicitées** (propositions de réajustement du projet par *La France s'engage*, possibilité de se faire aider dans la rédaction du dossier de candidature par un prestataire accompagnateur<sup>55</sup>, soutien ministériels à certaines candidatures<sup>56</sup>) qui contribuent à favoriser les candidats ayant une plus grande capacité à identifier les attentes formulées par les acteurs opérant *La France s'engage* et à s'y conformer.

Il est alors possible de parler d'*innovateurs-stratèges*, capable de repérer et de saisir les opportunités qui s'offrent à eux :

---

<sup>52</sup> Philippe Pailot, « Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2003, vol. 2, n° 1, p. 19-41.

<sup>53</sup> Témoignage d'une structure lauréate concernant de sa troisième tentative de candidature, après avoir fait évoluer son dossier de candidature d'une innovation « radicale » au sein d'un projet existant vers une « simple » diffusion large de ce projet. (Observation de la présentation du dispositif La France s'engage par l'association MakeSense au SenseSpace à Paris le 19 janvier 2016).

<sup>54</sup> Les quatre critères de sélection mis en avant sont notamment : leur utilité sociale, leur caractère innovant, leur potentiel de duplication ou de changement d'échelle et l'évaluation rigoureuse de leurs résultats. (Site internet de La France s'engage).

<sup>55</sup> Dans les faits, certains prestataires accompagnateurs peuvent ainsi aider des candidats à remplir leur dossier. (Observation de la présentation du dispositif La France s'engage par l'association MakeSense au Cargo à Paris le 25 mai 2016).

<sup>56</sup> Certains projets ont, lors du processus de sélection, bénéficié d'un appui de Ministères. (Entretien avec un partenaire de La France s'engage).

*« On est des magnifiques surfeurs, l'Etat lance La France s'engage, boom on prend la vague, on sait parfaitement faire ça, moi depuis 30 ans je fais ça. Une vague arrive et je la prends voilà, je m'adapte. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2017)

Ce positionnement exclut, de fait, une partie des porteurs de projet militants qui adopteraient une posture contestataire et souligneraient le rôle de l'Etat dans la création de nouveaux besoins sociaux (dénonciation des baisses des aides sociales, augmentation des inégalités sociales, etc.). Certains innovateurs revendiquent ainsi un équilibre entre une posture critique et une posture conciliante :

*« Vis-à-vis des pouvoirs publics, on a aucun problème, on dit ce qu'on a à dire, ça ne plait pas toujours mais ils voient les résultats. On n'est pas dans la déconstruction de tout, on conteste certaines choses mais on construit en même temps. On participe à l'élaboration des politiques publiques et on est souvent sollicité par différents organismes d'Etat. »*  
(Entretien avec un innovateur LFSE, 2017)

De façon générale, ces logiques sont révélatrices de la conception de l'engagement citoyen qui est valorisée par LFSE : **les projets lauréats portent une vision relativement consensuelle de la citoyenneté** qui cherche éventuellement à favoriser une plus grande proximité entre les institutions politiques et les citoyens, mais qui ne cherche pas à valoriser l'engagement par conflictualisation, qui est pourtant, lui aussi, au cœur des logiques de politisation<sup>57</sup>.

## 2.4. Conclusion de la partie 2 : le repérage tardif des innovations sociales

L'analyse des innovations sociales des lauréats des sessions 1 à 6 de *La France s'engage* (lot « Citoyenneté et Vie associative ») révèle que **les innovations lauréates sont repérées à la suite d'événements politiques ou après la mise à l'agenda politique de sujets particuliers**.

En conséquence, les thématiques dans lesquelles s'inscrivent les innovations sociales tendent systématiquement à être repérées après l'émergence d'une problématique, lorsqu'elle devient saillante. L'action relève alors davantage d'une logique de réponse à un problème public que de la prévention d'une problématique sociale. De ce point de vue, les projets apportant des solutions opérationnelles, « clé en main » à des difficultés rencontrées par des acteurs publics sont majoritaires parmi les lauréats. **Cette dépendance au contexte politique et social fait sortir mécaniquement du scope des « labellisables » des projets d'innovation sociale qui traitent de problématiques sociétales potentiellement saillantes dans un avenir proche**, mais qui ne sont pas identifiées comme prioritaires aujourd'hui.

---

<sup>57</sup> Sophie Duchesne et Florence Haegel, « La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation », *Revue française de science politique*, 2004, vol. 54, n° 6, p. 877-909.

### 3. Le changement d'échelle : objectifs, résultats et défis

En répondant à l'appel à candidatures *La France s'engage*, les projets lauréats devaient prévoir et chiffrer une augmentation du nombre de bénéficiaires et/ou de territoires touchés<sup>58</sup>. **Cet objectif de croissance induit la mise en œuvre d'autres stratégies de changement d'échelle**, relevant notamment de logiques d'amélioration de l'innovation ou de logiques de transférabilité des outils.

#### Encadré 9 : les quatre stratégies de changement d'échelle

Plusieurs guides et travaux<sup>59</sup> analysent les différents types de stratégie de changement d'échelle que peuvent mettre en place des projets innovants socialement. Quatre stratégies de changement d'échelle peuvent être distinguées<sup>60</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* : développer quantitativement le modèle existant ;
- le *scale across* : diffuser le modèle développé par l'entreprise pionnière à d'autres acteurs, qui peuvent ainsi bénéficier de son expérience ou des compétences acquises.

L'ensemble des projets est donc marqué par une stratégie de changement d'échelle de type *scale up*, c'est-à-dire par un objectif d'augmentation de leur activité et des publics ou territoires touchés (3.1). L'évaluation menée montre que l'objectif « imposé » de croissance du nombre de bénéficiaires conduit les lauréats à envisager d'autres types de changement d'échelle afin de répondre aux défis entraînés par un essaimage rapide. Ces défis se traduisent dans des tensions en termes de ressources humaines (3.2) mais aussi dans des questionnements relatifs à la permanence de la qualité de l'innovation sociale dans un contexte de déploiement rapide (3.3).

#### 3.1. Objectifs de croissance et résultats

Les objectifs chiffrés d'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés exprimés par les lauréats LFSE (3.1.1) traduisent une exigence de l'administration opératrice de *La France s'engage* qui conditionne l'obtention du label et des financements à la construction d'un plan de croissance de plus en plus précis et argumenté (3.1.2). Si la croissance des projets lauréats est effective, la méconnaissance par les lauréats des différentes stratégies de changement d'échelle est particulièrement prégnante (3.1.3).

<sup>58</sup> Si le dossier initial ne demande pas d'objectif chiffré, le remplissage du dossier complémentaire nécessite un chiffrage très précis du nombre de bénéficiaires ciblés par le changement d'échelle, en fonction de plusieurs catégories (jeunes par âge, situation, niveau de formation et sexe, adultes par situation).

<sup>59</sup> AVISE, Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales - Note d'analyse, 2014 ; AVISE, Mode d'emploi. L'innovation sociale. Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer., Avise, 2015.

<sup>60</sup> Kévin André, Clémentine Gheerbrant et Anne-Claire Pache, *Changer d'échelle. Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, Paris, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School, 2014.

### 3.1.1. Le changement d'échelle des lauréats : un objectif partagé de *scale up*

Les lauréats LFSE des sessions 1 à 6 du lot « Citoyenneté et Vie associative » développent des objectifs de croissance du nombre de bénéficiaires (*scale up*) importants. Cela s'accompagne le plus souvent d'une diversification des territoires touchés.

#### 3.1.1.1. L'augmentation du nombre de bénéficiaires

Les lauréats du volet « Citoyenneté et Vie associative » s'inscrivent tous dans des perspectives de croissance du nombre de leurs bénéficiaires. De fait, **l'augmentation du nombre de bénéficiaires après l'obtention du label et du financement LFSE est particulièrement marquée pour l'ensemble des lauréats.**

**Tableau 4 : la croissance du nombre de bénéficiaires**

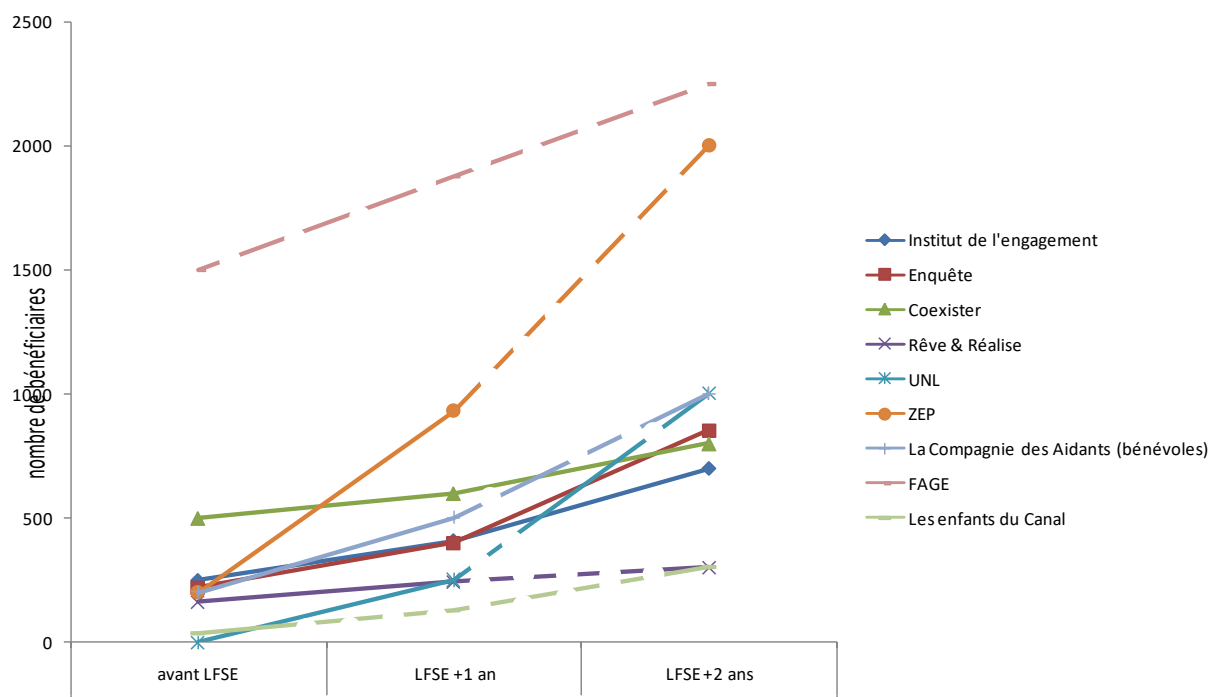
| Lauréats                 | Nombre de bénéficiaires |                   |                    |
|--------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
|                          | Avant LFSE              | LFSE +1 an        | LFSE +2 ans        |
| Institut de l'engagement | 250                     | 410               | 700                |
| Enquête                  | 221                     | 401               | 853                |
| Coexister                | 500                     | 600               | 800                |
| Coexist <sup>61</sup>    | n.c                     | n.c               | n.c                |
| Rêve & Réalise           | 161                     | 241               | 300 (prévision)    |
| UNL                      | 0                       | 250               | 1 000 (prévision)  |
| ZEP                      | 200                     | 930               | 2 000 (prévision)  |
| La Compagnie des aidants | 400                     | 6500              | 24 000 (prévision) |
| Réseau Cocagne           | 4 700                   | n.c               | n.c                |
| La FAGE                  | 1 500                   | 1 875 (prévision) | 2 250 (prévision)  |
| Les Enfants du Canal     | 36                      | 125 (prévision)   | 300 (prévision)    |
| En Direct des Eleveurs   | 31                      | n.c               | n.c                |

Le nombre de bénéficiaires touchés par le projet La Compagnie des aidants est beaucoup plus important que celui des autres lauréats. Cela s'explique par la nature de cette innovation : il s'agit en effet d'une plateforme numérique et les bénéficiaires comptabilisés sont donc les individus inscrits sur la plateforme. Plus généralement, la comparaison du nombre de bénéficiaires entre les lauréats doit toujours tenir compte de la diversité de projets qu'ils portent.

<sup>61</sup> Notons que l'association Coexist estime à 250 le nombre de ses interventions pour l'année scolaire en 2015/2016 ; nous ne disposons pas de données consolidées relatives au nombre d'élèves touchés et des données sur les évolutions annuelles des élèves touchés, même si une croissance du nombre d'interventions est envisagée par le collectif.

L'importance de la croissance à l'œuvre est particulièrement marquante lorsqu'elle est représentée graphiquement. **Un effet « coude de croissance » suivant l'entrée dans le dispositif et se poursuivant – voire s'accroissant – l'année suivante peut ainsi être particulièrement observé.** Pour les projets des sessions 3 et 4, les chiffres communiqués sur la croissance (2 ans après être devenus lauréats) correspondent à des prévisions de croissance ; pour les lauréats des sessions 5 et 6, les chiffres LFSE+1 an et LFSE+2 ans correspondent eux aussi à des prévisions (représentées en pointillés sur le graphique)<sup>62</sup>.

**Graphique 1 : Un objectif de croissance du nombre de bénéficiaires partagé par les lauréats (sessions 1 à 6)**



L'objectif observé d'augmentation du nombre de bénéficiaires se traduit, souvent, par une augmentation du nombre des territoires sur lesquelles se déploient les projets.

### 3.1.1.2. L'augmentation du nombre de territoires touchés

L'étude de terrain montre que l'ensemble des projets étudiés présente une augmentation du nombre de territoires touchés après être devenus lauréats. Néanmoins, les logiques de croissance territoriale sont difficilement comparables car, selon la nature des projets, le rapport au territoire varie fortement :

- certains projets supposent un **ancrage local fort** et sont donc implantés à l'échelle d'une ville (cas de Rêve & Réalise et d'Enquête) ;
- d'autres conçoivent davantage leur ancrage au niveau des académies ou départements parce qu'ils s'appuient sur **des réseaux de collèges et lycées** (cas de Coexist, de la ZEP) ou sur **des fédérations départementales** (cas de l'UNL, la FAGE) ;

<sup>62</sup> Par souci de lisibilité, nous avons utilisé la croissance du nombre de bénévoles de La Compagnie des aidants plutôt que celle des inscrits sur la plateforme.

- enfin, certains projets ont un **ancrage territorial plus diffus**. C'est le cas de La Compagnie des aidants qui est une plateforme numérique : la croissance territoriale reflète en fait la diversification des origines départementales des inscrits sur la plateforme. C'est aussi le cas de l'Institut de l'engagement qui avait, avant LFSE, un recrutement national ne tenant pas compte des origines territoriales des jeunes volontaires. Après l'obtention du label LFSE, un processus de régionalisation est entamé, se traduisant concrètement par la création de deux antennes à Bordeaux et Grenoble visant à diminuer le tropisme parisien du recrutement antérieur. Néanmoins, l'ambition d'influence de ces antennes dépasse largement l'échelle de la ville, du département et même de la région. Dans le cas de l'Institut de l'engagement, il s'agit donc moins d'un processus **d'augmentation du nombre de territoires touchés** que d'un **processus de déconcentration de l'activité antérieure**.

Il apparaît ainsi que l'objectif – pleinement intégré par les candidats – de *scale up*, c'est-à-dire d'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés, les conduit à mettre en œuvre différentes stratégies d'expansion territoriale. Elles se traduisent par une augmentation du nombre de territoires touchés et une variété de types de territoires ciblés (Tableau 5).

**Tableau 5 : l'augmentation du nombre de territoires touchés**

| Lauréats                                        | Nombre de territoires touchés |                                             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                 | Avant LFSE                    | Après LFSE                                  |
| Institut de l'engagement                        | National (pas d'ancrage)      | National + 2 régions                        |
| Enquête                                         | 5 villes (dont Paris)         | 13 villes (dont Paris)                      |
| Coexister                                       | 17 villes (dont Paris)        | 33 villes (dont Paris)                      |
| Coexist                                         | Ile-de-France                 | Île-de-France + 5 agglomérations françaises |
| Rêve & Réalise                                  | 10 villes (dont Paris)        | 20 villes (dont Paris)                      |
| UNL                                             | 0                             | 5 départements (dont Paris)                 |
| ZEP                                             | 16 villes (dont Paris)        | 26 villes (dont Paris)                      |
| La Compagnie des aidants (plateforme numérique) | 44 départements (dont Paris)  | 74 départements (dont Paris)                |
| Réseau Cocagne                                  | 62 départements               | n.c                                         |
| La FAGE                                         | 12 villes                     | Objectif de 22 villes                       |
| Les enfants du Canal                            | 1 département (Ile-de-France) | Objectif de 5 départements                  |
| En Direct des Eleveurs                          | 2 régions                     | Objectif de 5 régions                       |

Selon la nature des projets, les échelles d'implantation varient. De façon prégnante, les innovations qui relèvent de formation en milieu scolaire (Enquête, Coexister, Coexist) tendent à raisonner en termes de villes qui sont aussi les académies du territoire. Si les rapports au territoire divergent et si les échelles d'implantation dépendent de la nature de projets, il n'en reste pas moins qu'un

**processus commun de décentralisation – et plus rarement de déconcentration<sup>63</sup>** – marque le changement d'échelle des lauréats. S'ils étaient originellement ancrés – au moins en partie – en Île-de-France (voire à Paris), ils tendent à se déployer à l'échelle de la France métropolitaine.

Deux enseignements majeurs peuvent alors être tirés de ce constat : d'une part **les projets sélectionnés par LFSE, à l'exception d'En Direct des Eleveurs, étaient auparavant tous ancrés en région parisienne**, ce qui pourrait laisser penser que le dispositif n'est connu ou n'est accessible qu'à certains type de projets situés territorialement ; d'autre part, les **territoires d'outre-mer tendent à être occultés de la stratégie de changement d'échelle**.

### **3.1.2. Une ambition de croissance quantitative, portée par *La France s'engage***

Alors que la notion de changement d'échelle recouvre une diversité de stratégies possibles qui ne se limitent pas à une logique de croissance des bénéficiaires ou des territoires touchés (*scale up*), l'évaluation menée montre que les lauréats tendent à se focaliser sur cette dimension.

Le décalage entre l'univers des possibles en termes de changement d'échelle et la seule revendication d'un processus de croissance – stratégie classique de changement d'échelle des entreprises traditionnelles<sup>64</sup> – par les candidats se comprend à l'aune des objectifs portés par *La France s'engage* qui tendent à prioriser – voire à se concentrer – sur l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Cela est perceptible à différents niveaux du dispositif : lors du processus de sélection des projets mais également dans les modes de « reporting » qui sont mis en œuvre par l'administration pour rendre compte de l'avancement des projets lauréats.

Le **processus de sélection des lauréats conditionne en partie les logiques du 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. Les propos d'un membre d'une équipe-projet sont, de ce point de vue, particulièrement révélateurs :

---

<sup>63</sup> Par analogie aux processus de décentralisation et de déconcentration de l'action publique en France, où « la décentralisation permet à une collectivité territoriale de prendre des décisions sans dépendre du pouvoir central [et] la déconcentration est une délégation du pouvoir central vers des services administratifs locaux [...], il s'agit d'un aménagement hiérarchique qui s'appuie sur un niveau local, chargé d'appliquer au plus près les instructions du niveau central ». Alain Vulbeau, « En contrepoint... - Décentralisation et déconcentration, les faux jumeaux », *Informations sociales*, 2005, n° 121.

<sup>64</sup> Une distinction fondamentale entre les entreprises traditionnelles et les entreprises sociales réside en leur interprétation du changement d'échelle. Alors que ce dernier se confond avec la simple croissance pour les entreprises traditionnelles, ses interprétations sont beaucoup plus larges pour les structures visant un impact social (par un élargissement ou un approfondissement de l'impact social). OCDE, *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales*, Commission européenne, 2016.



*« Il y a un reporting des bénéficiaires premiers (...) avec vraiment une description hyper précise, donc ça on l'a pour le coup, pour l'âge, le niveau de diplôme. Mais moi, quand je demande le profil des jeunes c'est, 'Est ce qu'ils sont infra bac, bac-bac+2, et au-dessus de bac +3 ?' quoi. Mais là il faut savoir s'ils ont fait un bac pro, un CEP. Moi, j'ai pas ce détail d'infos et j'ai pas forcément envie de le demander à mes équipes parce que après, c'est une usine à gaz quoi. Ensuite il y a la même évaluation sur les bénéficiaires indirects (...) J'ai pas ces infos-là. J'ai en gros le nombre de personnes impactées. (...) Ça m'a pris un temps fou et ensuite, c'est quand même à la louche. (...) Le risque c'est qu'on va passer plus de temps à faire du reporting qu'à mettre en œuvre les projets ; et moi je suis à fond pour le reporting mais il faut aussi pas trop chercher la petite bête parce que après ça n'a plus de sens par rapport au projet mené. » (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)*

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.**

L'importance accordée à la croissance du nombre de bénéficiaires touchés relève aussi du contexte politique plus général dans lequel s'inscrit le dispositif LFSE. Une façon de faire la preuve de l'action du dispositif, et ainsi de le pérenniser, est de communiquer le nombre et les caractéristiques des bénéficiaires directs ou indirects touchés. Il semble que cette logique d'estimer l'efficacité en fonction du nombre de bénéficiaires touchés soit valorisée par les administrations et les politiques. *In fine*, cela conditionne la stratégie de changement d'échelle des lauréats qui sont alors incités à « jouer le jeu », en faisant la preuve de l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

En ce sens, l'étude menée montre qu'il **existe un effet des modes de sélection et des modes de suivi des lauréats sur leur stratégie de changement d'échelle**. Les lauréats sont ainsi incités à établir *a priori* des objectifs chiffrés élevés, sans que ne soit pris en compte le stade de développement de leur projet, ni les défis organisationnels ou en termes de qualité de l'innovation engendrés par une telle croissance<sup>65</sup>.

Il faut toutefois souligner que cet effet de sélection et de contrôle sur la stratégie de changement d'échelle n'est pas propre au dispositif *La France s'engage*. Certains innovateurs témoignent en effet de l'incitation permanente par les pouvoirs publics et les partenaires privés à augmenter le nombre de bénéficiaires :

*« Les pouvoirs publics, les entreprises, tout le monde vous incite à ça. Moi je suis toute la semaine invité à des événements 'changer d'échelle, machin'... T'as inventé un truc tu vas régler tous les problèmes du monde ! » (Entretien avec un innovateur LFSE, 2017)*

Plus généralement, cette tendance s'inscrit donc dans le champ de l'innovation sociale dans lequel l'impératif d'*accountability*<sup>66</sup>, imposé notamment par les financeurs, conduit les porteurs de projet à

<sup>65</sup> Les monographies réalisées en complément du présent rapport mettent en lumière, pour certains lauréats, la fixation d'objectifs chiffrés clairement inatteignables au terme des 3 ans du soutien de La France s'engage.

<sup>66</sup> Le concept d'*accountability* est le plus souvent traduit comme « l'obligation de rendre des comptes » ou le principe de « redevabilité ». D'abord utilisé dans le domaine de l'entreprise, en faisant alors le plus souvent référence au domaine de la comptabilité, le terme s'est diffusé dans de nombreux domaines et notamment dans les sphères administratives avec

privilégier l'augmentation du nombre de bénéficiaires plutôt que d'autres logiques de changement d'échelle, comme l'amélioration des actions menées et de l'impact social (*scale deep*) ou le transfert de l'innovation à d'autres acteurs (*scale across*).

### 3.1.3. Une méconnaissance des différentes stratégies de changement d'échelle mobilisables

On l'a vu, en devenant lauréat LFSE, les porteurs de projet mettent en place des stratégies favorisant une croissance relativement rapide. Si pour certains, une telle stratégie de croissance avait déjà été entamée ou expérimentée (cas de Rêve & Réalise, La Compagnie des aidants, Coexister, la FAGE, Réseau Cocagne), **pour d'autres c'est leur candidature qui les a conduit à penser un changement d'échelle de type *scale up*, parfois de façon rapide** (cas de Coexist, UNL, la ZEP, l'Institut de l'engagement, Enquête, Les Enfants du Canal).

De façon générale, l'évaluation révèle que **les porteurs de projets ont globalement peu de connaissances théoriques sur le changement d'échelle** : ils utilisent peu le terme et se sont peu renseignés sur les guides ou travaux existants dans ce domaine. **Cela se traduit par des mises en œuvre de changement d'échelle en rupture avec les processus exemplaires présentés dans certains guides<sup>67</sup>**. Dans le cas des lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative », le changement d'échelle ne vient pas toujours après une phase de conception, d'expérimentation puis de modélisation du projet mais constitue parfois une occasion d'expérimenter, dans des contextes locaux complexes, de nouveaux modèles organisationnels et économiques. Le cas de Rêve & Réalise, porté par l'association Unis-Cité qui a une expérience importante dans la conduite du changement d'échelle de projet, fait figure d'exception (cf. 4.1). Cette relative méconnaissance rend encore plus saillants les défis et questionnements qu'engendrent les processus de changement d'échelle pour les lauréats.

En somme, les lauréats du volet « Citoyenneté et Vie associative » engagent des stratégies de croissance en entrant dans le dispositif LFSE. Ces stratégies, souvent pensées rapidement et faiblement modélisées au moment de la candidature, s'ancrent dans un contexte global de méconnaissance des logiques et possibilités de déploiement et parfois de faible formalisation de l'innovation. **Les processus de croissance occasionnés par le soutien de La France s'engage engendrent ainsi des tensions de deux types** : relatives aux besoins en ressources humaines d'une part, et à la garantie de la qualité de l'innovation sociale lorsqu'elle est mise à l'épreuve de son développement ou de sa réplique, d'autre part. Face à ces défis majeurs, **les innovateurs formalisent – et parfois bricolent – des garde-fous pour protéger l'innovation et des stratégies pour répondre aux besoins en ressources humaines**. Ce faisant, ils s'inscrivent, sans les formaliser, dans des logiques de changement d'échelle variées.

---

l'essor de politiques libérales et du *New Public Management*. Depuis une dizaine d'années, le principe d'*accountability* s'installe de plus en plus dans l'univers de l'Economie Sociale et Solidaire et plus généralement des SUS (Structures d'Utilité Sociale) : l'*accountability* s'y matérialise le plus souvent sous la forme de production et de diffusions résultats chiffrés.

<sup>67</sup> Notamment : Le Rameau, Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovations sociales ?, Paris, 2014.

## 3.2. Le défi des ressources humaines

Le premier défi majeur auquel les structures font face en contexte d'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés est lié aux besoins nouveaux en ressources humaines (en nombre et en compétences) et aux transformations organisationnelles.

La grande majorité des lauréats fait face au changement d'échelle en recrutant de nouveaux salariés ou volontaires en Service civique (3.2.1). Si certains lauréats font également appel au bénévolat celui-ci occupe une place paradoxale (3.2.2). Enfin, certains lauréats, ayant déjà des ressources humaines importantes, cherchent à adapter et à consolider leur organisation en interne pendant que d'autres, de plus petite taille, tendent à davantage développer des stratégies de transférabilité de l'innovation à des acteurs externes et font appel à des prestataires (3.2.3).

### 3.2.1. Des logiques de recrutement ou de recours à des prestataires

Pour une majorité de lauréats, l'augmentation du nombre de bénéficiaires se traduit dans l'organisation par une logique de recrutements. D'une manière générale, **les dépenses de personnel connaissent une croissance importante après l'entrée dans le dispositif LFSE**, notamment entre la première et deuxième année (croissance moyenne de 50%) suivant l'entrée<sup>68</sup>. Anticipant probablement la fin du financement LFSE, les porteurs de projet n'envisagent pas d'augmenter les dépenses au-delà (la croissance des dépenses de personnel n'étant plus que de 2% entre la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année suivant l'obtention du financement<sup>69</sup>). Les recrutements répondant à des logiques spécifiques en fonction des lauréats, il s'agit plus souvent de postes en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) ou en Contrat à Durée Déterminée (CDD), très rarement des stagiaires ou des apprentis<sup>70</sup>.

Pour certains lauréats, **les individus recrutés travaillent à la mise en œuvre concrète de l'innovation**. C'est par exemple le cas de Rêve & Réalise. L'ouverture de chaque nouvelle « ruche » (une antenne locale) s'appuie sur le recrutement d'un coordinateur en charge de l'animation des volontaires en service civique d'entrepreneuriat<sup>71</sup>. Il s'agit de **profils spécialisés** – dans le cas de Rêve & Réalise, souvent liés au social ou à l'animation.

Si dans le cas de Rêve & Réalise, il s'agit bien de recrutement sur des temps relativement long (au minimum huit mois), certaines structures font elles aussi appel à des profils spécialisés mais il s'agit alors de prestataires ponctuels. Pour certains projets, comme la Compagnie des aidants, les innovateurs ont ainsi cherché à l'extérieur de l'organisation des compétences techniques (développement web, communication) qui leur permettait de développer leur plateforme et ainsi diffuser leur innovation. On retrouve également cette logique pour la ZEP qui s'est appuyée sur un développeur externe pour créer et améliorer le site web. Pour ces deux projets, **le recours aux**

<sup>68</sup> Calcul effectué par l'Agence Phare sur 5 des 8 projets lauréats du Lot « Citoyenneté et Vie associative », pour les sessions 1 à 4, à partir des données présentées par les lauréats dans leur dossier de candidature final.

<sup>69</sup> Calcul effectué par l'Agence Phare sur 5 des 8 projets lauréats du Lot « Citoyenneté et Vie associative », pour les sessions 1 à 4, à partir des données présentées par les lauréats dans leur dossier de candidature final.

<sup>70</sup> En moyenne, sur 5 lauréats analysés, on observe une évolution des ressources humaines suivante : +2,75 CDI, +10,2 CDD, +2,5 volontaires en Service civique, -0,5 stagiaires, +0 apprentis. Calcul effectué par l'Agence Phare sur 5 des 8 projets lauréats du Lot « Citoyenneté et Vie associative », pour les sessions 1 à 4, à partir des données présentées par les lauréats dans leur dossier de candidature final.

<sup>71</sup> Les coordinateurs s'appuient sur un kit pédagogique réalisé à leur destination pour mettre en œuvre l'innovation.

**prestataires externes offre une plus grande flexibilité par rapport au recrutement**, car il peut se matérialiser par un soutien ponctuel qui n'affecte pas la structure globale des coûts de l'organisation.

Pour d'autres lauréats, les **personnes recrutées ont une fonction de coordination du développement du projet. Il s'agit de profils souvent plus généralistes** (ayant des expériences associatives, ou des expériences dans le commerce et le marketing) qui occupent des postes de chargés de mission, chargés de partenariats ou directeurs régionaux. Ces profils recrutés sont sollicités pour coordonner la croissance du projet, c'est pourquoi des compétences transversales et généralistes permettant aussi bien de gérer des équipes, d'initier des partenariats ou encore d'organiser des événements sont privilégiées. Si certains lauréats, n'appartenant pas au lot « Citoyenneté et Vie associative » ont pu créer des postes de « chargé d'essaimage » (comme cela est le cas chez un lauréat du volet « Numérique »), une telle catégorisation de poste ne se retrouve pas chez les lauréats du volet « Citoyenneté et Vie associative », pour qui le pilotage du changement d'échelle reste centralisé et relève des fonctions de direction.

Un apport important du financement octroyé par LFSE est ainsi de permettre aux lauréats de recruter des profils permettant de déployer leur projet : cela est facilité par le caractère pluriannuel de ce financement, offrant une vision de moyen terme aux lauréats sur leurs budgets. Il apparaît néanmoins que les recrutements ne sont pas la seule stratégie organisationnelle opérée par les lauréats pour absorber les conséquences de la croissance rapide du projet.

### **3.2.2. La place paradoxale du bénévolat dans le changement d'échelle**

Alors que les projets lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative » sont constitués d'une majorité d'associations, le recours à forte mobilisation des bénévoles pour déployer les innovations aurait pu être attendu. Or l'étude menée révèle que les lauréats font relativement peu appel à des bénévoles pour soutenir le changement d'échelle, s'inscrivant dans la dynamique profonde de professionnalisation du milieu associatif constatée par la littérature<sup>72</sup>. **Si le recours au bénévolat est présent dans la majorité des projets, il ne constitue pas un moyen privilégié pour faire face à la hausse d'activité liée à l'augmentation du nombre de bénéficiaires.** Pour les innovateurs sociaux, le recours au bénévolat soulève en effet certaines problématiques.

Certains lauréats soulignent d'abord que le recours au bénévolat peut être intéressant de manière ponctuelle mais qu'il ne permet pas suffisamment d'assurer le maintien de la qualité lors du transfert de l'innovation. En effet, le manque de disponibilité des bénévoles pour assurer des missions de long terme, notamment pendant les vacances scolaires, rend parfois difficile la collaboration en contexte de croissance rapide :

*« Les bénévoles, au moment des vacances scolaires, sont moins nombreux, c'est une réalité du monde associatif. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2017)

Ensuite, le bénévolat est parfois présenté comme une forme d'exploitation tant les tâches demandées relèvent d'un travail qui devrait être rémunéré. On assiste alors à une forme d'opposition politique au recours au bénévolat :

---

<sup>72</sup> Cette professionnalisation passe en premier lieu par une salarisation accrue au sein des associations. Y. Lochard, A. Trenta et N. Vezinat, « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », art cit.

*« Tout travail mérite salaire. Moi je suis assez rétif au bénévolat, les journalistes qu'on fait travailler, on les rémunère. C'est pas parce qu'on fait de l'économie sociale et solidaire qu'on doit être mal payé et bénévole ! » (Entretien avec un innovateur LFSE, 2017)*

Malgré ces réticences, certains lauréats ont néanmoins recours au bénévolat. Le projet de la Compagnie des aidants cherche par exemple à développer des nouvelles formes d'engagements pour soutenir les aidants, qui soient plus souples et adaptables aux contraintes des individus. Le type de bénévolat valorisé ne concerne alors pas directement le développement de la structure en tant que telle mais relève de la mise en œuvre de l'action qu'elle développe :

*« Ce n'est qu'en fonction de ce que vous avez envie de faire, de donner ou de recevoir. Vous pouvez vous dire 'voilà je suis prêt à dépanner de temps en temps' ou alors 'je m'engage à aller chercher les médicaments de mon voisin ou de la personne proche tous les jours'. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

De ce point de vue, le recours au bénévolat n'est alors pas pensé comme un moyen pour changer d'échelle mais plutôt comme une finalité de la diffusion de l'innovation, au même titre que l'augmentation du nombre d'aidants inscrits sur la plateforme.

Ainsi, alors **qu'on aurait pu s'attendre à un recours important au bénévolat de la part des porteurs de projets, l'évaluation tend à montrer que celui-ci occupe une place marginale dans les stratégies de croissance** de type *scale up* des lauréats.

### 3.2.3. Des logiques d'adaptation interne ou d'externalisation

En plus des recrutements, certains lauréats cherchent à absorber les contraintes liées à la croissance du nombre de bénéficiaires en développant des stratégies relatives à leur organisation interne ou en sollicitant des acteurs externes. Deux stratégies différentes peuvent être distinguées :

La première stratégie vise à adapter **l'organisation interne**. Concrètement, il s'agit alors de réaffecter des ressources humaines existantes vers de nouvelles missions stratégiques pour le déploiement. L'Institut de l'engagement a par exemple suscité des mobilités professionnelles internes de l'échelon national à l'échelon local afin de concentrer des ressources humaines expérimentées sur les nouvelles antennes et donc de renforcer le processus de déconcentration à l'œuvre. Cette stratégie de consolidation et d'adaptation de l'organisation interne concerne plutôt les lauréats disposant déjà de ressources humaines importantes et donc d'une certaine malléabilité organisationnelle.

La deuxième stratégie, davantage utilisée par des structures de petite taille, vise à **externaliser l'action en faisant appel à des « acteurs-relais »** pour toucher plus de bénéficiaires. C'est notamment le cas de l'association Enquête qui cherche à accéder à davantage de bénéficiaires grâce à l'appropriation des outils pédagogiques qu'ils créent par des intervenants externes à la structure. L'équipe d'Enquête a ainsi construit un outil ludo-pédagogique (intitulé « l'arbre à défis ») permettant le déploiement de leur pédagogie contre l'analphabétisme religieux.

Cette stratégie d'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés fait émerger **un nouveau défi, celui du maintien de la qualité et de l'identité de l'innovation lorsqu'elle est appropriée par des acteurs externes** (cf. 3.3 sur le défi de la qualité). Alors que sa mise en œuvre est moins dépendante du contrôle exercé par l'organisation, cette seconde stratégie conduit alors rapidement au défi de maintenir la qualité et l'identité de l'innovation. L'évaluation montre que les lauréats qui adoptent

cette stratégie tendent à davantage jouer un rôle d'encadrement des acteurs extérieurs, soit en approfondissant des outils de transférabilité (cf. partie suivante), soit en développant des outils de coordination. Ils développent par exemple des fonctions d'animation de l'écosystème d'acteurs en créant des postes de chargé de partenariats, dont le rôle est de développer des alliances avec des futurs relais.

En somme, **l'augmentation du nombre de bénéficiaires affecte le modèle organisationnel des structures**. Les nouveaux besoins en ressources humaines se traduisent par des recrutements spécialisés ou généralistes, mais aussi par des stratégies d'adaptation de l'organisation interne ou d'externalisation de la mise en œuvre de l'innovation. Ces différentes logiques de modification du modèle organisationnel viennent alors questionner la permanence de la qualité de l'innovation lorsque des personnes nouvelles sont recrutées, que les rôles au sein de la structures changent et surtout que l'innovation vise à être portée par d'autres personnes.

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

L'impératif du changement d'échelle par l'augmentation du nombre de bénéficiaires provoque des questionnements chez les lauréats, tiraillés entre la nécessité de toucher plus d'individus sans faire l'impasse sur la qualité de l'action. Un partenaire d'un lauréat LFSE utilise ainsi l'image du luxe et de l'industrie pour illustrer le défi qui se pose : « *il faut arriver à gérer la tension entre artisanat de luxe et industrie. Bien sûr qu'il faut faire de la dentelle, mais il faut le faire pour le maximum de monde.* »<sup>73</sup>

Face à ce défi, les réponses apportées divergent en fonction des caractéristiques organisationnelles des structures. Les structures de grande taille, qui ont développé des stratégies d'adaptations internes, ont tendance à construire des outils internes pour maintenir la qualité des innovations dans un contexte de recrutement et de mobilité individuelle (3.3.1). En contraste, les structures plus petites mettent davantage en place des outils à usage externe pour assurer la permanence de la qualité de l'innovation lorsqu'elle est portée par des acteurs extérieurs (3.3.2).

#### **3.3.1. Le développement d'outils internes pour les modèles plus bureaucratisés et centralisés**

Certains projets s'appuient sur une structure existante et centralisée très forte pour déployer leur innovation. Le pilotage du changement d'échelle est alors largement centralisé. C'est notamment le cas de l'Institut de l'engagement ou d'Unis-Cité pour lesquels on peut parler **d'une forme d'« essaimage bureaucratique »** dans la mesure où ils reposent sur une hiérarchie très claire, des responsabilités définies et attribuées à des postes de travail différenciés, des procédures formalisées et des gestions très encadrées des dossiers. Pour autant, si ces caractéristiques organisationnelles assurent *a priori* un contrôle fort des innovations, l'augmentation du nombre de bénéficiaires implique de développer de nouveaux dispositifs ou outils qui assurent le maintien de la qualité de l'innovation lorsqu'elle est diffusée au sein de la structure. Ces dispositifs ou outils sont construits suivant deux logiques distinctes.

---

<sup>73</sup> Entretien avec un partenaire de l'innovateur, 2016.



Une première logique vise **l'amélioration de processus interne dans leur globalité**. Les outils créés ne sont pas directement liés au contenu de l'innovation mais permettent de mettre en œuvre l'action de façon plus efficace, en particulier dans un contexte de croissance. C'est par exemple le cas de l'Institut de l'engagement, pour qui un enjeu fort est d'assurer la continuité de la qualité du suivi proposé aux services civiques lauréats. **L'augmentation du nombre de lauréats est alors permise par un travail important d'amélioration des outils informatiques et de gestion** : l'Institut a ainsi mis en place un outil de Customer Relationship Management (CRM), intitulé Salesforce, qui aide à piloter le projet (circulation de l'information, suivi de dossiers). Cet outil permet aux équipes d'être plus opérationnelles dans l'identification des profils de jeunes et de mobiliser davantage les informations qui les concernent tout au long du processus de sélection et d'accompagnement. Si l'outil nécessite un temps long d'appropriation par les équipes, il se révèle extrêmement efficace en termes de gestion et de partage de l'information, se traduisant par de réels gains de temps pour l'équipe<sup>74</sup>. **Les outils mis en place permettent alors une amélioration de l'action menée et s'inscrivent ainsi dans une logique de *scale deep* garantissant *in fine* la qualité de l'action en contexte de croissance forte.**

Une seconde logique vise **l'appropriation de l'innovation, conçue de façon centralisée, par des acteurs décentralisés**. Cela est particulièrement parlant dans le cas du programme Rêve & Réalise mis en place par Unis-Cité. En effet, les coordinateurs locaux sont munis d'une « boîte à outils » détaillant l'ensemble du déroulé du programme sur 8 mois. Il comprend autant des renseignements sur le contenu de la formation, que sur l'organisation pratique quotidienne. La construction de cette boîte à outils relève alors d'une logique de transférabilité interne et donc d'un **changement d'échelle de type *scale across* interne**. Un membre de l'équipe-projet revient ainsi sur ce que contient cette boîte à outils sur laquelle les coordinateurs doivent s'appuyer pour développer le programme :

*« Il y a une boîte à outils Rêve & Réalise avec tout un kit comm' : 'Présenter le projet', 'Aide aux partenaires' etc. Un kit outils de sélection, un kit formation, un kit empowerment, un kit parrainage : 'Quels outils pour mobiliser mes parrains ?', des exemples de profils de parrains. Il y a vraiment pas mal d'outils sur chaque grand éléments du programme. »*

(Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)

Le recours à cette boîte à outil est précieux dans le cadre du déploiement, car il facilite la mise en place du programme par les coordinateurs à l'échelle locale. Surtout, les outils créés sont sujets à une amélioration permanente et témoignent d'une **logique de *scale deep* qui n'est pas formalisée, mais qui favorise une optimisation de l'encadrement** des volontaires en service civique.

Ainsi, pour garantir la qualité de l'innovation qu'elles portent, les structures centralisées et de grande taille tendent à développer des outils internes pluriels qui relèvent de logiques de changements d'échelle de type *scale across* et *scale deep*.

---

<sup>74</sup> Comme le souligne un membre de l'équipe-projet, il s'agit d'un outil issu du marketing, illustrant la porosité entre les milieux associatifs et entrepreneuriaux : « C'est un logiciel de marketing pour les entreprises. C'est de la force de vente mais qui en fait est une superbe base de données qui nous permet de stocker toute notre information et derrière de mettre en place des règles des procédures autour de ces domaines. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016).



### 3.3.2. Le développement d'outils externes pour favoriser la réappropriation de l'innovation pour les modèles plus souples

Pour les structures moins centralisées et moins bureaucratisées, qui sont souvent de plus petite taille, les possibilités de diffusion de l'innovation s'appuient davantage sur la mobilisation d'acteurs extérieurs à l'organisation. Dès lors, un enjeu fort est d'être en capacité pour ces projets de contrôler la qualité de l'innovation lorsqu'elle est réappropriée par des acteurs externes. A ce titre, plusieurs outils peuvent être mis en œuvre par les lauréats : la création d'outils de transférabilité ou la mise en œuvre de formations.

**Un premier type d'outils mis en place par les lauréats vise à garantir la transférabilité.** Il s'agit ainsi de faciliter l'appropriation et l'incarnation de l'innovation par des acteurs externes à l'organisation mère. L'association Enquête, qui choisit de s'appuyer sur des « acteurs-relais » pour déployer l'innovation, se positionne ainsi comme un référent-expert, producteur d'outils en *open source* à destination des acteurs-relais. L'équipe d'Enquête s'appuie donc sur son expertise interne pour construire un outil pédagogique à destination d'intervenants externes qui auront vocation à déployer l'innovation. Cette dynamique se retrouve dans le cas de la ZEP. Alors que l'association cherche à augmenter le nombre d'ateliers d'écriture qu'elle met en place, les porteurs de projet développent un vadémécum visant à faciliter l'appropriation de la méthodologie et l'acquisition des compétences de base à la réalisation des interventions par des personnes extérieures à l'équipe initiale. Dans ces cas, les outils sont des supports à destinations d'acteurs pluriels qui leur garantissent de se conformer à l'identité et à la qualité de mise en œuvre de l'innovation.

Dans certains cas (telle que la ZEP ou le projet AGORAé de la FAGE), la construction d'outils se traduit dans des réflexions portant sur la création d'un label garantissant la qualité des ateliers d'écriture menés ou des épiceries solidaires créés et étiquetés par ce label. L'enjeu est alors d'accélérer l'essaimage de l'innovation en développant une marque identifiable et attractive. Dès lors, cette forme d'outil de transfert participe non seulement au maintien de la qualité de l'innovation mais s'inscrit également dans une logique de communication externe, en permettant de rendre visible et intelligible le projet auprès de nouveaux bénéficiaires.

**Un second type d'outils visant à faciliter l'appropriation de l'innovation par des acteurs extérieurs et le maintien de sa qualité, relève d'une offre de formation.** Souvent réalisées par les membres de l'équipe-projet, les formations mises en place par certains lauréats à destination des « acteurs-relais » permettent de faciliter le transfert de compétences vers des acteurs qui vont à leur tour participer à la diffusion de l'innovation. Dans le cas de la Compagnie des aidants, le transfert de la gestion de la plateforme vers de nouveaux acteurs a été rendu possible grâce au recours à des formations à destination d'acteurs publics locaux sur l'usage du *back-office* de la plateforme. Dans un autre contexte, des formations sont proposées par l'équipe d'Enquête aux intervenants en classe pour faciliter l'appropriation de l'outil ludo-pédagogique et garantir ainsi son usage et la qualité des interventions réalisées.

Dans certains cas, la formation était d'abord construite dans une logique de formation interne : elle a ensuite été pensée comme permettant d'accélérer la diffusion de l'innovation. Si, dans le cas de l'UNL, les formations à l'animation des ateliers contre le harcèlement scolaire visaient initialement uniquement des militants, un événement national offrant une formation aux non-militants a été

organisé. L'enjeu pour l'UNL est de former des intervenants extérieurs, pouvant eux-mêmes devenir formateurs et ainsi déployer à plus grande échelle des ateliers contre le harcèlement scolaire.

En somme, il apparaît que les logiques de croissance (*scale up*) induisent des contraintes organisationnelles et humaines. Elles conduisent les lauréats à développer d'autres stratégies de changement d'échelle, sans pour autant les nommer comme telles. Ils mettent alors en place des outils permettant de transférer l'innovation à des acteurs externes (*scale across*) ou des outils améliorant la qualité et garantissant ainsi la permanence de l'impact social de l'innovation qu'ils portent (*scale deep*).

Malgré les différences de types d'outils développés en fonction des caractéristiques organisationnelles des structures, les actions réalisées par les lauréats pour maintenir la qualité des innovations témoignent d'une tendance à la professionnalisation des organisations, dans la mesure où les innovateurs sont amenés à formaliser davantage leurs modes d'actions, à rationaliser le fonctionnement des organisations et à structurer la montée en compétences (permettant l'appropriation de l'innovation) des individus mettant concrètement en œuvre l'innovation.

### 3.4. Conclusion de la partie 3 : plusieurs stratégies pour un même changement d'échelle

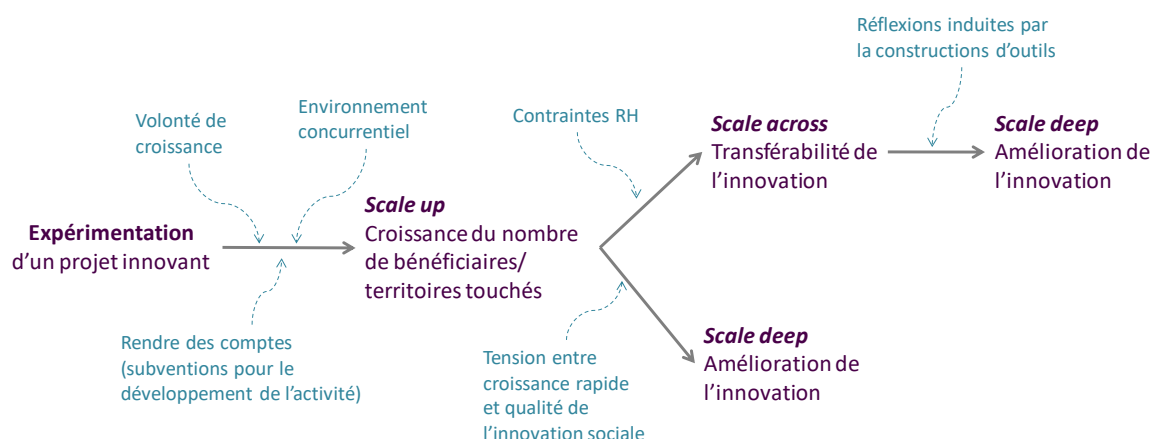
Un résultat important du travail d'évaluation réside dans l'identification des effets du processus de sélection des lauréats *La France s'engage* sur **la propension qu'ont les innovateurs à valoriser une stratégie de *scale up***. En effet, ils cherchent d'abord à répondre aux objectifs de croissance du nombre de bénéficiaires et de territoires touchés fixés par les pouvoirs publics. La poursuite de cet objectif de croissance les conduit alors à développer des stratégies diversifiées de changement d'échelle.

Le changement d'échelle des innovations sociales lauréates LFSE, marqué par une croissance rapide, affecte les modalités concrètes de mise en œuvre de l'action. Il pose en effet des questions relatives d'une part aux ressources humaines nécessaires pour assumer une telle croissance et d'autre part à la permanence de la qualité de l'innovation et de l'impact social visé.

Ces questionnements conduisent les porteurs de projets à mettre en œuvre des stratégies d'amélioration (*scale deep*) et de transférabilité des outils (*scale across*). L'étude menée montre ainsi que **la croissance du nombre de bénéficiaires d'un projet d'innovation sociale entraîne d'autres logiques de changement d'échelle permettant de répondre aux défis organisationnels et de qualité que posent une croissance rapide**. Autrement dit, une stratégie de *scale up* entraîne des stratégies de *scale deep* ou de *scale across*.

Ces résultats conduisent à **penser les changements d'échelle comme des parcours, et non plus comme des modèles figés** (suivants les quatre types de changement d'échelle communément admis : *scale up*, *scale deep*, *scale across* et *scale out*).

**Graphique 2 : modélisation des parcours de changement d'échelle des lauréats LFSE**



La présente évaluation permet de distinguer **deux parcours majeurs qui ont en commun d'être marqués par une première étape stratégique de *scale up*** :

- le premier parcours caractérise les structures qui, à la suite de leur stratégie de *scale up*, développent une stratégie de *scale deep*, notamment pour garantir la qualité de l'innovation sociale qu'elles portent ;
- le second parcours caractérise les structures qui, à la suite de leur stratégie de *scale up*, font face à des contraintes en termes de ressources humaines et développent des outils pour que l'innovation soit répliquable auprès d'acteurs externes (ou internes dans le cas d'organisations décentralisées). Lorsque les stratégies de *scale across* passent par la construction d'outils permettant de répliquer l'innovation, les réflexions qu'elles entraînent sont souvent porteuses de logique de *scale deep*. La construction d'outils pour répliquer l'innovation peut ainsi être l'occasion d'améliorer l'efficacité et l'impact social des actions menées.

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

Les structures qui mettent en œuvre des stratégies de changements d'échelle s'appuient sur des ressources plurielles pour atteindre leur objectif de croissance. L'étude distingue quatre types de ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un changement d'échelle : des ressources financières, des ressources stratégiques, des ressources partenariales et des ressources administratives. Néanmoins, tous les lauréats n'ont pas des besoins similaires. En effet, **deux caractéristiques majeures des structures lauréates affectent leur besoin en ressources pour mener un changement d'échelle : leur ancienneté et l'articulation de l'innovation qu'elles portent à une politique publique.**

Si les besoins financiers pour engager un changement d'échelle sont partagés par l'ensemble des lauréats (4.1), l'accompagnement stratégique (4.2) et l'appui à la construction d'un réseau partenarial pluriel (4.3) sont davantage nécessaires pour les structures récentes. Enfin, le changement d'échelle de structures qui portent des innovations sociales adossées à des politiques publiques est particulièrement dépendant de la possibilité de dépasser des barrières administratives (4.4).

### 4.1. La construction d'un modèle économique pérenne

Dans le contexte de changement d'échelle qui les caractérise, le modèle économique des structures lauréates tend à être mis sous tension. En effet, la croissance de l'activité, des territoires et/ou publics touchés s'accompagne d'une augmentation des dépenses d'une structure et donc de son budget. Les lauréats du volet « Citoyenneté et Vie associative », dont les modèles financiers sont très souvent dépendants des subventions, partagent un objectif de pérennisation de leur projet. Dans ce but, ils mettent en place différents types de stratégies (4.1.1). Ces stratégies sont marquées par l'apport financier de LFSE qui affecte différemment les structures selon le niveau de développement de leur projet et qui influe sur les représentations qu'ont les innovateurs de leur modèle financier (4.1.2).

#### 4.1.1. Un objectif partagé de pérennisation des projets

En réalisant des changements d'échelle, les structures lauréates interrogent les modifications de leur modèle économique et leur pérennisation après une phase de déploiement. Trois stratégies majeures de pérennisation sont observées parmi les lauréats des 6 premières sessions : l'amplification, la diversification et l'inversion.

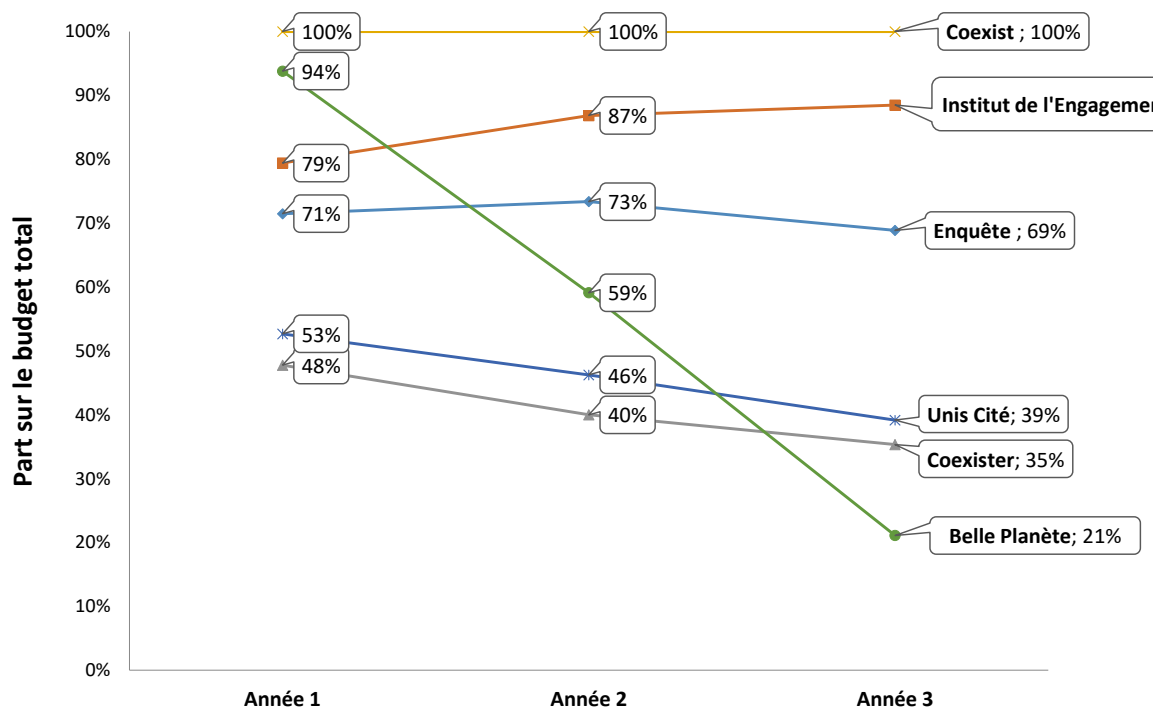
##### 4.1.1.1. Les trois stratégies de pérennisation

L'évaluation montre que les lauréats LFSE du volet « Citoyenneté et Vie associative » développent différentes stratégies pour accompagner le changement d'échelle et anticiper « l'après LFSE ». Trois types de stratégie de pérennisation peuvent être distingués :

- une pérennisation par **amplification** du modèle de financement, liée à l'augmentation des recettes issues de subventions (Coexist, Institut de l'engagement, Enquête) ;

- une pérennisation par **diversification** du modèle de financement lié à une diversification progressive et modérée des sources de financement (Unis-Cité, Coexister) ;
- une pérennisation par **inversion** (diversification extrême) du modèle de financement (La Compagnie des aidants).

**Graphique 3 : Évolution annoncée de la proportion de subventions parmi les recettes des projets lauréats (sessions 1-4)**



S'ils se réclament fréquemment des logiques de l'entrepreneuriat social, les innovateurs sociaux lauréats de *La France s'engage* pour le lot « Citoyenneté et vie associative » demeurent davantage marqués par une culture institutionnelle et associative que par une culture « entrepreneuriat social » qui promeut la recherche d'indépendance vis-à-vis des subventions<sup>75</sup>. **Les stratégies d'amplification des subventions tendent à être plus fréquentes que celles de diversification ou d'inversion des sources de financement**, comme l'illustre le graphique ci-dessus<sup>76</sup> :

<sup>75</sup> Des travaux constatent la progression de la diversification des sources de financement des entreprises sociales depuis 2008 : « pour 90% des entrepreneurs sociaux [en 2015, contre 69% en 2008], les subventions publiques ne représentent pas la source principale de leur budget, ce qui peut être expliqué par le rapprochement avec des acteurs diversifiés, y compris des entreprises, mais aussi par le développement de modèles économiques plus solides ». *Baromètre 2015 de l'entrepreneuriat social, 4ème édition*, Convergences, 2016.

<sup>76</sup> Calculs effectués par l'Agence Phare sur 6 des 8 projets lauréats du Lot « Citoyenneté et Vie associative », pour les sessions 1 à 4, à partir des données présentées par les lauréats dans leur dossier de candidature final.

Plus précisément, chaque stratégie recouvre différentes pratiques décrites dans le tableau suivant (tableau 6) :

**Tableau 6 : récapitulatif des stratégies des lauréats**

| Type de stratégies           | Déclinaison                | Pratiques                            | Exemples                                        |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Stratégie d'amplification    | Financements publics       | Ciblage de nouvelles subventions     | <i>Agoraé, Coexist, Enquête</i>                 |
|                              | Financements privés        | Ciblage par territoire               | <i>Enquête</i>                                  |
|                              |                            | Ciblage par thématique               | <i>Coexister</i>                                |
| Stratégie de diversification | Ressources propres         | Ventes de services                   | <i>ZEP, Réseau Cocagne</i>                      |
|                              |                            | Vente de produits annexes            | <i>Coexister</i>                                |
|                              |                            | Développement d'outils financiers    | <i>Réseau Cocagne, Institut de l'engagement</i> |
|                              | Structures « non-profits » | Création d'une entreprise de conseil | <i>Coexister</i>                                |
|                              | Apports en nature          | Bénévolat                            | <i>Agoraé, UNL, Les Enfants du Canal</i>        |
|                              |                            | Mécénat de compétences               | <i>Institut de l'engagement</i>                 |
| Stratégie d'inversion        | Ressources propres         | Vente de services                    | <i>Compagnie des aidants</i>                    |
|                              | Structures « non-profits » | Création d'une entreprise de conseil | <i>Compagnie des aidants</i>                    |

La perspective de développement de sources d'autofinancement des lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative » est nettement moins importante que dans le cas des lauréats du lot « Numérique »<sup>77</sup>. Cela est d'autant plus marqué que le seul cas « d'inversion » et d'objectif d'autofinancement des lauréats « Citoyenneté et Vie associative » concerne une innovation justement appuyée sur une plateforme numérique (La Compagnie des aidants).

Il est enfin intéressant d'observer que **la quasi-totalité des lauréats des sessions 1 à 4 envisageait, dès leur candidature à LFSE, une diversification de leurs ressources globales** : en moyenne, la proportion de la subvention LFSE parmi les recettes globales était de 41% pour la première année, puis de 34% en deuxième année et enfin de 26% en troisième année<sup>78</sup>. Le questionnement sur le plan budgétaire « après-LFSE » était donc déjà anticipé par les lauréats.

<sup>77</sup> Agence Phare, *Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Lot n°4 - Projets « Numérique ». Rapport d'évaluation*, Paris, 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'Education Populaire. Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse. INJEP, 2017.

<sup>78</sup> Calculs effectués par l'Agence Phare sur 6 des 8 projets lauréats du Lot « Citoyenneté et Vie associative », pour les sessions 1 à 4, à partir des données présentées par les lauréats dans leur dossier de candidature final.

#### 4.1.1.2. Les logiques d'amplification d'un modèle économique stable

La première stratégie de pérennisation du modèle économique est de penser une amplification du modèle existant, principalement basé sur des subventions publiques. Pour certains, le souci d'amplification des subventions les conduits à valoriser le recours croissant à des subventions privées.

##### 4.1.1.2.1. **L'amplification du recours aux subventions publiques**

Les lauréats du volet « Citoyenneté et Vie associative » sont conscients du caractère exceptionnel du financement LFSE qui se distingue par son mode d'obtention mais surtout par son ampleur. **Pour beaucoup d'entre eux, les subventions publiques tiennent une place majoritaire dans leur budget.**

Aussi pour faire face à « l'après-LFSE », certains lauréats mettent d'ores et déjà en place des stratégies d'amplification des subventions publiques en ciblant des sources de financement publiques nouvelles. C'est par exemple le cas de l'équipe-projet de Coexist qui profite du changement d'échelle engagé grâce à LFSE pour s'ancrer dans des régions en vue de les solliciter ultérieurement pour obtenir des aides permettant de pérenniser les actions locales menées :

*« On ne s'est pas posé la question dans ces termes-là, moi je maintiens la pression comme si La France s'engage c'était de passage, ça nous permet de rebondir, mais il faut avoir de nouveaux financements (...) Je pense l'avenir avec les Régions. C'est-à-dire que si avec La France s'engage on déploie par région, pour moi, l'avenir, ça va être les Régions parce que les Conseils régionaux ont des sous, sont très intéressés. »* (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)

Pour certains lauréats, cette dépendance aux subventions publiques est constitutive de leur domaine d'action et d'intervention. Autrement dit, il serait difficile de construire des « business model » lucratifs dans leur champ : la fondatrice d'Enquête précise ainsi en entretien qu'« *il n'y a pas de modèle économique* »<sup>79</sup> dans le domaine de l'éducation à la laïcité, comme si les subventions publiques étaient le seul mode de financement envisageable.

Cette opposition à une diversification des modes de financement et la focalisation sur des subventions, en particulier publiques, renseigne en creux sur la façon dont les porteurs de projet conçoivent leur action. Dans le cas d'Enquête, cela révèle une opposition stricte à la possibilité de « rentabiliser » des formations sur la laïcité. On verra que cette position n'est pas unanimement partagée au sein des lauréats, certains concevant la possibilité de mettre en place des activités rentables ou lucratives.

##### 4.1.1.2.2. **L'amplification du financement grâce à des subventions privées**

Dans un contexte de raréfaction des financements publics – où les sommes engagées par *La France s'engage* font figure d'exception, **les financements privés représentent une alternative pertinente pour nombre de lauréats.** Notons d'ailleurs que pour certains lauréats, les financements privés

---

<sup>79</sup> Entretien avec un innovateur, 2016.



représentaient déjà une part importante de leurs recettes: en 2015, les ressources de l'Institut de l'engagement provenaient ainsi à 78% de dons et de mécénats de fondations et d'entreprises<sup>80</sup>.

Loin de se limiter à de l'activation de dons ponctuels, certains lauréats développent différentes stratégies pour cibler des financeurs privés :

- des **stratégies thématiques** qui s'appuient sur l'identification de mécènes spécifiques dont le champ de financement corrobore celui de l'innovation. L'association Enquête est ainsi financée par le *Fonds du 11 janvier* créé à la suite des attentats de 2015 ;
- des **stratégies territoriales** qui articulent le fait de cibler un public bénéficiaire territorialisé et de solliciter des mécènes implantés sur ce territoire. Un membre d'une équipe projet explique ainsi : *« j'ai proposé à pas mal de fondations privées, essentiellement l'aéroport de Paris et la RATP avec qui j'ai eu beaucoup de contacts personnels, de créer une campagne exclusivement sur ces territoires, où beaucoup bossent à l'aéroport de Paris. »* (Entretien avec le directeur de développement)<sup>81</sup>.

Les financements privés présentent cependant l'inconvénient de rarement cibler les frais de gestion et de fonctionnement, alors même que ceux-ci augmentent très rapidement avec l'essaimage. Ainsi, les fondations, dont l'objectif ultérieur est de pouvoir communiquer sur les subventions qu'elles offrent, se focalisent sur le financement de l'action menée auprès des bénéficiaires. Comme le souligne ironiquement un lauréat :

*« Les fondations disent 'nous on ne finance pas les frais de fonctionnement parce qu'on veut que le financement aille directement aux bénéficiaires', c'est merveilleux. »* (Entretien avec un membre d'une équipe-projet, 2016)

De surcroît, comme les financements publics, les financements privés ciblent parfois des catégories de bénéficiaires ou des thématiques précises qui influent ainsi sur la direction prise par les projets. **Les porteurs de projets sont en effet incités à mener des actions qui puissent intéresser des financeurs potentiels.** Cela est particulièrement marquant pour le cas d'équipes locales d'un lauréat qui expliquent comment elles influent sur certaines thématiques pour pouvoir solliciter des fonds privés ciblés :

*« A un moment, il faut aussi faire plaisir à un partenaire. Un des risques ça pourrait être que si ce n'est pas le cas, il se désengage, ou réduise son engagement, que ce soit financièrement, logistiquement, etc. »* (Entretien avec un membre d'une antenne locale, 2016)

Le financement LFSE est unanimement considéré comme une réelle opportunité par les lauréats. Néanmoins, dans de très rares cas, certains lauréats relèvent un « effet pervers » de l'obtention du financement LFSE qui pourrait conduire des financeurs potentiels à ne pas les soutenir, au motif que *La France s'engage* constitue une manne financière suffisante :

*« La France s'engage, c'est cool parce que ça nous a permis de sécuriser nos 150 000€ par an, ce qui est hyper important. D'un autre côté, je pense que des financeurs se sont dit qu'ils n'allaient rien nous donner parce qu'on avait déjà La France s'engage : 'vous avez déjà de la*

---

<sup>80</sup> En 2015, pour l'Institut de l'engagement, les dons en nature représentaient l'équivalent de 1 636 980€ alors que les recettes (dons des entreprises et fondations, taxe d'apprentissage, subventions publiques, autres produits et dons des particuliers) représentaient 1 996 072€. Source : Rapport d'activités 2015.

<sup>81</sup> Entretien avec la directrice du développement, avril 2016

*thune, pourquoi vous en voulez plus ?' Parce qu'on a un budget de 500 000 € sur l'année. C'est donc un peu le revers de la médaille. » (Entretien avec un membre d'une équipe-projet, 2016)*

De ce point de vue, il est à noter que l'un des enjeux clés, pour les projets, est d'avoir pu profiter du changement d'échelle pour s'insérer dans de nouveaux écosystèmes, trouver de nouveaux financements, et diversifier leur modèle économique. L'amplification des modèles basés sur des subventions se traduisent ainsi par une transformation de la nature des subventions visées ou sollicitées. **Dans un contexte de raréfaction des aides publiques, les lauréats envisagent de davantage faire appel à des subventions privées, en sollicitant notamment des fondations.** Les stratégies d'obtention de subventions peuvent alors influencer sur la définition du projet et sur les publics visés en fonction des demandes, non plus des collectivités ou des pouvoirs publics, mais en fonction des fonds privés.

#### 4.1.1.3. Les logiques de la diversification (ou de l'inversion) du modèle économique

A la différence des stratégies d'amplification d'un financement par subventions – publiques ou privées – certains lauréats développent des stratégies de diversification (voire d'inversion) de leur mode de financement en construisant des modèles économiques mixtes. Ils cherchent ainsi à réduire la part des subventions dans leurs recettes en développant des sources de ressources propres, en créant des structures qui visent le profit et qui financent leur projet à impact social ou encore en s'appuyant sur des aides en nature réduisant ainsi leurs dépenses.

##### 4.1.1.3.1. **Le développement de ressources propres**

Un premier vecteur de diversification du modèle économique s'appuie sur le développement d'une offre (matérielle ou immatérielle) lucrative. L'enquête de terrain menée révèle trois modèles majeurs de développement de ressources propres.

Un premier modèle consiste à **développer les offres de services payantes**. Un premier type d'offres peuvent répliquer les services réalisés gratuitement en s'adressant cette fois à des publics différents. C'est par exemple le cas de la ZEP qui, au moment de l'enquête de terrain menée dans le cadre de l'évaluation, envisage de développer une offre payante pour des séries d'ateliers alors que son modèle économique repose pour l'instant essentiellement sur des subventions publiques.

L'offre de services envisagée par les lauréats peut aussi diverger de l'action centrale du projet. C'est notamment le cas de l'offre de service payante envisagée par l'Institut de l'engagement, qui s'interroge sur la pertinence de vendre des « échantillons de lauréats » à des entreprises pour qu'ils puissent servir à la réalisation d'études sur « la jeunesse » :

*« On peut aussi envisager aussi notre proximité avec les lauréats comme un outil de complément pour l'évaluation ; et un autre sujet sur lequel on réfléchit c'est d'avoir une offre de service pour des entreprises en disant on a un panel de lauréats assez important, assez intéressant des jeunes engagés qui représentent bien la génération Y etc. Ils pourraient faire des études avec eux et les comparer avec les salariés et leur engagement. » (Entretien avec un membre d'une équipe-projet, 2016)*

Un second modèle consiste à **développer la vente de produits annexes**, souvent à l'effigie de l'association ou du projet. C'est notamment le cas de Coexister dont le modèle économique est constitué pour moitié de subventions (2/3 publiques, 1/3 privées) et pour moitié d'autofinancements

basés notamment sur la vente de produits dérivés. La rubrique « boutique » de leur site internet présente ainsi à la vente une gamme de 13 produits (badges, tee-shirts, sweat à l'effigie de l'association mais aussi des ouvrages et manuels, notamment sur la « coexistence active »).

Un troisième modèle repose sur le **développement de structures et d'outils financiers** qui ont pour objectif de faire contribuer des particuliers et des structures privées au développement du projet. Afin de faire face à la baisse des dotations publiques, les innovateurs du Réseau Cocagne ont par exemple développé trois initiatives. Ils ont tout d'abord développé des produits bancaires de partage, en lien avec le Crédit Coopératif et la banque La Nef, permettant aux épargnants de reverser une partie des intérêts perçus sur leur épargne au Réseau Cocagne. Ils ont ensuite mis en place un fond de dotation adossé au projet, nommé *Cocagne Don* qui a pour objectif de collecter des dons et les legs des particuliers afin de financer les actions sociales du Réseau. Les innovateurs ont enfin mis en œuvre un outil de financement, *Cocagne Investissement*, dont le but est de collecter le capital des particuliers (individus et organisations) pour investir dans le développement des Jardins de Cocagne.

Lorsque les organisations sont de taille suffisante, comme c'est le cas pour l'Institut de l'engagement, les innovateurs peuvent également choisir de **créer une fondation adossée au projet**. Elle permet d'attirer des donateurs éligibles à l'impôt sur la fortune (ISF). Pour l'équipe-projet, le passage du fonds à la fondation accompagne alors le changement d'échelle<sup>82</sup>.

#### **4.1.1.3.2. Financer le « non-profit » par des structures « profit »**

Si la vente d'offre de services, de produits annexes et le développement d'outils financiers permettent de dégager des ressources financières qui soutiennent l'innovation, certains lauréats vont au-delà en développant de nouvelles structures orientées vers le profit. Celles-ci financent ensuite la structure porteuse de l'innovation sociale, structurellement pas ou peu rentable. **Ce troisième modèle de diversification des recettes consiste alors à faire financer les activités non rentables du projet par des activités rentables.** C'est par exemple le cas de Coexister. Au-delà des interventions payantes de l'association, ce lauréat se distingue par la création d'une entreprise sociale de conseil, intitulée Convivencia, montée par deux des innovateurs du projet Coexister.

De même, l'exemple du projet porté par la Compagnie des aidants peut être pensé dans cette tendance. En effet, au-delà de l'offre de service (vente de packs d'adhésion à la plateforme), un second volet de la stabilisation du modèle économique passe par le développement d'une entreprise intitulée « Aidiatis ». Cette structure, spécialisée dans le conseil aux entreprises sur la problématique des aidants, permet de générer des recettes qui pourraient à l'avenir devenir un levier de financement des activités déficitaires de l'association.

Ces exemples démontrent ainsi la capacité des innovateurs sociaux à imaginer des modèles économiques hybrides pour sortir de la dépendance aux subventions : ici, **la maximisation de l'impact social est permise par le développement d'une activité « profit », sous la forme d'une société de conseil aux entreprises, finançant le développement des activités « non-profit », qui continuent d'exister sous forme associative.**

---

<sup>82</sup> « Puisque la fondation est un organe de financement plus puissant que le fond lui-même mais qui implique des frais de gestion, on compte l'utiliser surtout pour ce qui concerne les dons des particuliers. Et du coup, l'association concentre tous les financements institutionnels. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet d'un lauréat, 2016).

#### 4.1.1.3.3. Les apports en nature

Les apports en nature peuvent enfin prendre une place importante dans les budgets des structures<sup>83</sup>. Deux sources principales d'apports en nature sont sollicitées par les lauréats.

**Le premier apport en nature est lié au bénévolat.** Certaines structures font appel au bénévolat pour soutenir la pérennité de leur modèle de changement d'échelle. C'est par exemple le cas de Coexist qui fait appel à des militants bénévoles issus des trois associations du Collectif (UEJF, Sos racisme, La Fabrique) pour mener les interventions dans les collèges et lycées. On retrouve le même type de configuration pour l'UNL qui, pour développer ses interventions dans les lycées, sollicitent les militants bénévoles de son organisation et fait également appel à des lycéens volontaires. Dans ces deux cas, les activités des bénévoles (souvent militants) sont au cœur de l'innovation, depuis son expérimentation.

Des événements organisés par *La France s'engage*, comme le « Tour de France de l'engagement », ont par ailleurs pu bénéficier à certains lauréats qui sollicitaient des bénévoles dans le cadre de leur innovation. La Compagnie des aidants a ainsi pu recruter dans ce cadre de nouveaux bénévoles pour animer sa plateforme.

**Plus rarement, des structures s'appuient sur un deuxième apport en nature lié au mécénat de compétences.** L'exemple de l'Institut de l'engagement démontre comment celui-ci peut permettre de soutenir le développement et la mise en œuvre de l'innovation (Encadré 10).

##### *Encadré 10 : le recours croissant des innovateurs au mécénat de compétences*

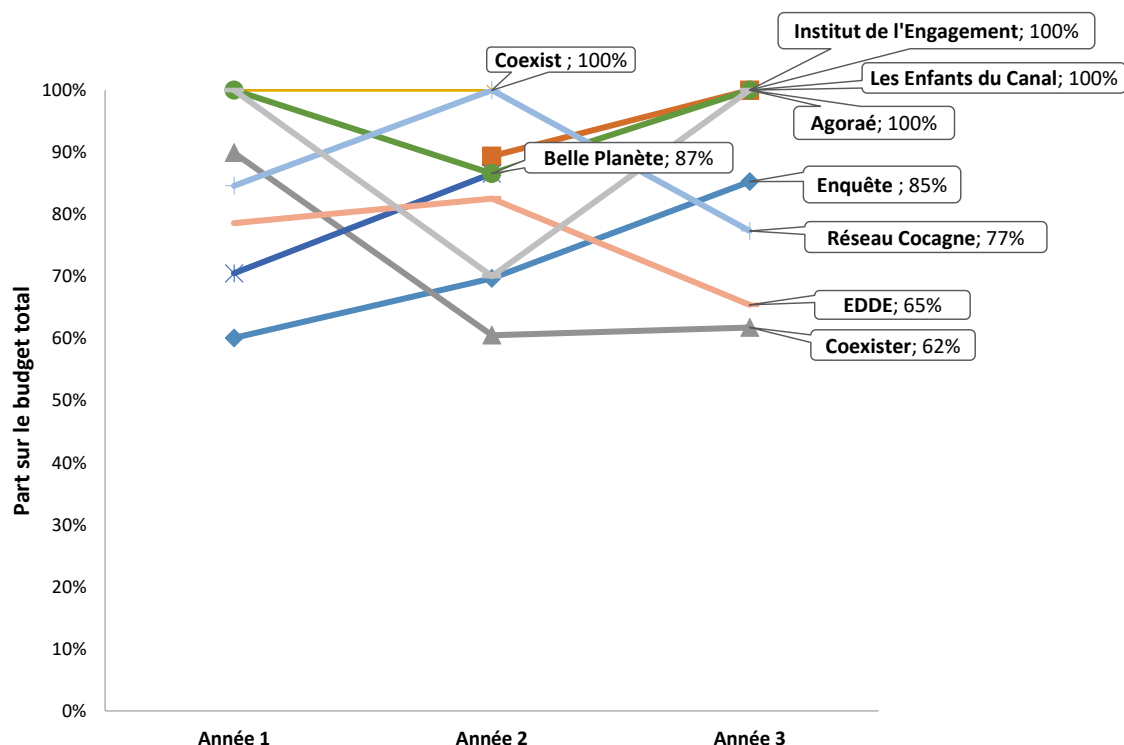
Pour l'Institut de l'engagement, le mécénat de compétences a permis d'obtenir, à moindre coût (et le plus souvent gratuitement), des expertises fortes, directement utilisables pour le changement d'échelle. L'accompagnement par Accenture a permis la réalisation d'une étude stratégique, montrant l'intérêt d'une régionalisation de l'Institut pour asseoir le développement des partenariats. Les conclusions de l'étude (mise en place des conditions de la déconcentration de l'Institut, développement des partenariats, fluidification du fonctionnement de l'Institut) ont directement guidé le modèle d'essaimage proposé dans le cadre de *La France s'engage*.

Au-delà des financements, les acteurs privés peuvent également apporter un soutien logistique aux lauréats (Casino mettant ainsi une partie de leurs locaux à disposition de l'Institut de l'engagement pour la tenue d'événements).

Si les stratégies de diversification – voir d'inversion – des modèles financiers sont valorisés par certains lauréats, il est important de noter que, **dans les faits, les phénomènes de diversification restent très réduits** (graphique 4). Cette faible diversification peut se comprendre en raison du recul réduit que nous avons sur les lauréats, mais aussi en raison de leur difficulté à mettre en place des stratégies de diversification effective, témoignant ainsi d'un certain décalage entre les stratégies et les pratiques.

<sup>83</sup> En 2015, pour l'Institut de l'engagement, les dons en nature représentaient l'équivalent de 1 636 980€ alors que les recettes (dons des entreprises et fondations, taxe d'apprentissage, subventions publiques, autres produits et dons des particuliers) représentaient 1 996 072€. Source : Rapport d'activités 2015.

**Graphique 4 : Évolution effective de la proportion de subventions parmi les recettes des projets lauréats (sessions 1-4)**



Les lauréats mettent ainsi en place des stratégies diversifiées pour pérenniser leur modèle financier. Lorsqu'ils obtiennent la subvention LFSE, cela affecte les représentations qu'ont les innovateurs de leur modèle économiques et les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour le rendre pérenne.

#### 4.1.2. L'impact de LFSE : des financements conséquents et de long-terme

Si le poids du financement LFSE dans les recettes des structures lauréates varie, il facilite néanmoins la stabilisation économique des structures dans un contexte de croissance. Surtout, l'évaluation menée souligne que l'impact du levier financier permis par le dispositif varie selon les phases de développement des projets lauréats.

##### 4.1.2.1. La stabilisation du budget des structures

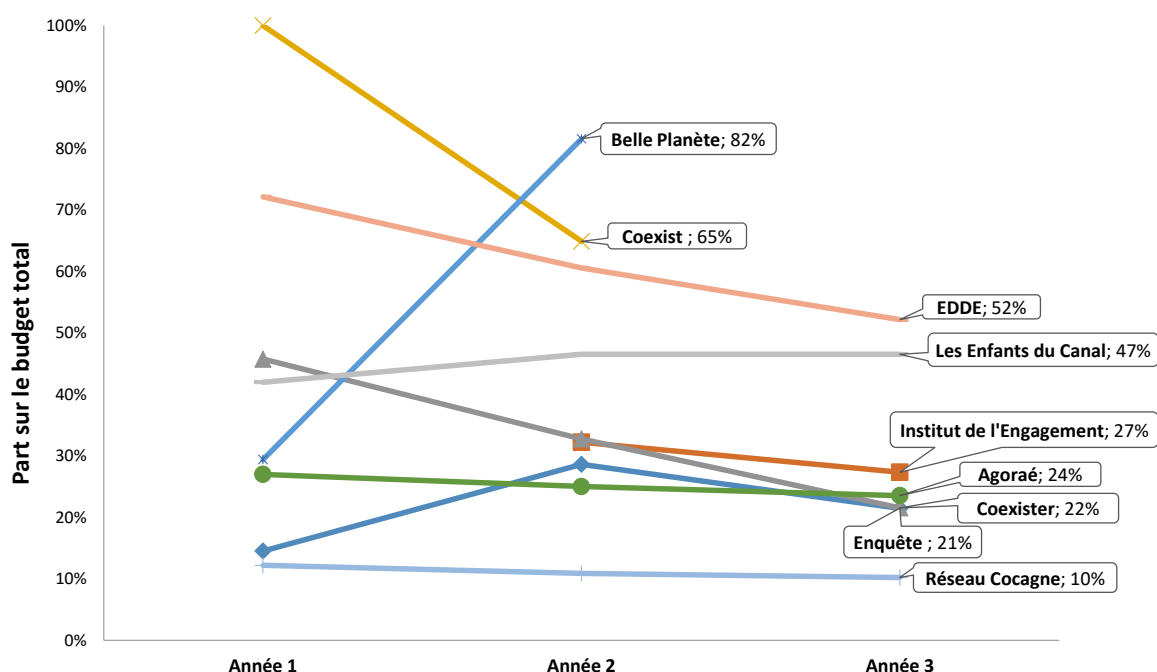
Le financement LFSE permet aux lauréats de stabiliser et de sécuriser le financement de leur projet sur une période longue de trois ans. Rares sont les financements permettant à des projets d'innovation sociale d'atteindre un équilibre et une stabilisation. **Les lauréats saluent donc la spécificité du financement LFSE par rapport à d'autres sources de subventions publiques ou privées moins pérennes** et les mettant parfois dans des situations de grande fragilité :

*« Le financier a permis d'embaucher du monde, de pouvoir faire tout ce qu'on fait aujourd'hui (...). On a eu à peine moins de 500 000 euros sur 4 ans, 2015 c'était pas énorme mais c'est 2016 et c'est progressif en fonction du déploiement. Donc on avait un budget entre 100 et 130 000 € par an et là, on a quasi le double chaque année. Surtout, en fait, ça nous permet d'anticiper, parce que avant on ne pouvait pas anticiper, on a eu quelques*

*années très très sombres il y a quelques années. Il y a trois ans, c'était un enfer et tous les jours on était menacé de se dire 'on arrête tout, on licencie'. » (Entretien avec un membre d'une équipe-projet, 2016)*

Si le financement LFSE est systématiquement marqué par son ampleur, en comparaison à d'autres types de subventions existantes, son poids sur les recettes globales des structures varie (graphique 5). En exploitant les données extraites du compte-rendu d'exécution renseigné par chaque lauréat, nous observons que pour la plupart d'entre eux, le ratio « financement LFSE sur le budget total » se situe en dessous de 50% lors de la première année d'expérimentation. Seul deux lauréats (Coexist et En Direct des éleveurs) présentent un poids du financement supérieur à 50%. Les ratios des années 1 et 2 sont des ratios effectifs tandis que celui de l'année 3 est une prévision. Cette analyse repose sur les montant déclarés par chaque lauréat, il est donc important de souligner qu'elle intègre potentiellement un biais déclaratif de la part des lauréats.

**Graphique 5 : Evolution de la part des financements LFSE sur les recettes totales des lauréats**



**Nous constatons également une diminution du ratio dans le temps pour la plupart des lauréats** (sauf pour La Compagnie des aidants, Les Enfants du Canal et Coexister – dont la valeur du ratio augmente).

La diminution du ratio peut être expliquée par deux facteurs : d'une part, la baisse progressive du montant annuellement reçu par *La France s'engage*<sup>84</sup> et, d'autre part, la hausse du poids des financements autres que LFSE. Ces deux hypothèses impliquent : une baisse plus que proportionnelle de l'apport financier de LFSE par rapport au budget annuel ou une hausse plus que proportionnelle des subventions/dons autres que LFSE par rapport au budget annuel. La provenance de ces financements « autres » peut être privée comme publique.

<sup>84</sup> Chaque lauréat décidait du montant qu'il souhaitait recevoir pour chaque année.

Si le poids du financement LFSE dans les recettes des lauréats varie, son importance est systématiquement soulignée. Néanmoins une analyse plus fine révèle que l'impact du financement varie selon le niveau de développement des projets.

#### 4.1.2.2. Les effets différenciés du financement LFSE selon le stade d'avancement des projets

L'enquête de terrain montre que le financement LFSE affecte différemment les structures lauréates selon le niveau d'avancement des projets qu'elles portent. Il agit comme un initiateur, comme un déclencheur ou comme un accélérateur.

##### 4.1.2.2.1. **Un effet initiateur en phase de conception**

Pour les projets en **phase de conception**, alors que l'expérimentation est en développement et que peu d'outils sont formalisés, l'apport financier joue **un rôle d'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**.

Cela est particulièrement probant dans le cas du projet « Dis-le à tout le monde » porté par l'UNL. Sans LFSE, ce projet n'aurait sans doute même pas été expérimenté : en effet, c'est l'obtention du financement et du label LFSE qui ont engagé la mise en œuvre d'un travail de conceptualisation initial en vue de développer ce projet. Les propos d'un membre de l'équipe-projet sont particulièrement marquants sur ce point :

*« Quand on a postulé, objectivement, on ne s'attendait à rien. J'ai vu dans les grandes lignes que c'était organisé par le Ministère, que ça encourageait les initiatives citoyennes et voilà on a postulé. C'était par hasard le soir en surfant sur Internet. On cherchait de l'argent à l'époque sur le harcèlement mais on était sur des questions très éloignées à l'époque de ce qu'on imaginait. »* (Entretien avec un membre d'une équipe-projet, 2016)

Pour des projets peu – voire pas – conceptualisés, le financement LFSE permet d'initier une première phase d'expérimentation qui est pensée, dès l'origine, dans une perspective de déploiement à grande échelle.

##### 4.1.2.2.2. **Un effet déclencheur en phase d'essaimage**

Dans le cas de projet qui ont déjà entamé, parfois très marginalement, une **phase d'essaimage**, l'impact du financement LFSE est très différent. Dans un contexte où les projets ont déjà développé des outils et un plan d'action de l'essaimage – plus ou moins formalisé – l'apport financier de LFSE agit comme **un déclencheur qui permet de lancer le début du processus de déploiement**.

C'est notamment le cas de projet comme celui de la ZEP. Alors qu'il ne se trouvait qu'au commencement de l'essaimage lorsqu'il est devenu lauréat, le financement LFSE a été un soutien décisif. Il a permis de déclencher véritablement le déploiement de nouveaux ateliers en étoffant l'équipe projet.

*« LFSE nous a permis d'exister: sans LFSE on n'aurait pas pu avoir l'apport financier pour structurer l'association et payer les journalistes. Ça a eu un impact considérable dans la capacité à mobiliser d'autres financeurs alors qu'on est justement dans ce temps de déploiement sur tous les territoires. »* (Entretien avec innovateur LFSE, 2017)

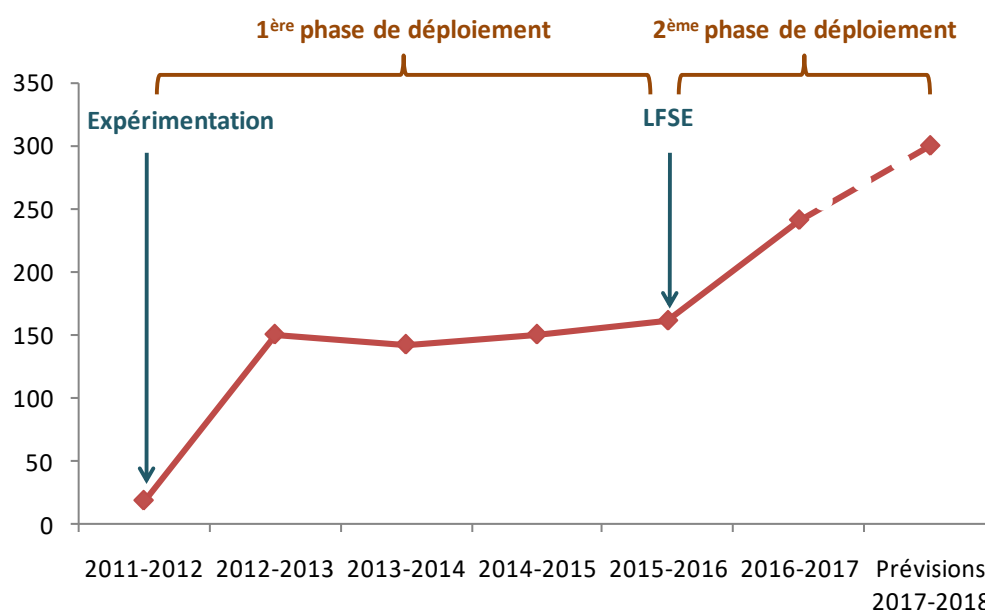


De même, Coexist faisait face à des sollicitations de certains établissements sans pouvoir nécessairement y répondre, faute de moyens pour envisager de nouvelles interventions. En obtenant le financement LFSE, des semaines d'interventions dans des villes en région ont pu être financées permettant simultanément d'augmenter le nombre de territoires et d'élèves touchés.

#### 4.1.2.2.3. Un effet accélérateur en phase de déploiement

Pour les projets qui sont **phase de déploiement**, c'est-à-dire qu'un essaimage a déjà été engagé et mis en œuvre, le financement intervient comme **un accélérateur d'un déploiement en cours**. C'est par exemple le cas du projet Rêve & Réalise porté par Unis-Cité : l'efficacité du déploiement opéré par Unis-Cité après avoir obtenu le financement LFSE peut paraître impressionnant de prime abord. L'efficacité et le succès du déploiement se comprennent à la lumière du positionnement du programme dans le « chemin de l'innovation ». Une phase expérimentale du programme avait eu lieu en 2011-2012 sur deux territoires, auprès de 18 jeunes, elle avait été suivie, dès l'année scolaire suivante, d'un premier déploiement. En 2013, Rêve & Réalise touchait déjà 150 jeunes. Ce déploiement a été stabilisé ensuite, pendant une période qui servira surtout au renforcement des outils à destination des coordinateurs du programme.

**Graphique 6 : Evolution du nombre de volontaires du programme Rêve & Réalise d'Unis-Cité**



Par rapport à d'autres lauréats de *La France s'engage*, la particularité de Rêve & Réalise est donc qu'il s'agit d'un projet qui a déjà été expérimenté en 2012 dans deux territoires, auprès de 18 jeunes puis qui a subi une première phase de déploiement et de stabilisation de celui-ci.

Le financement LFSE permet alors à un projet comme Rêve & Réalise d'entamer une nouvelle phase de déploiement suivant des logiques antérieures déjà éprouvées. Le dispositif LFSE est ici davantage un accélérateur d'un déploiement déjà entamé qu'un levier permettant d'initier un changement d'échelle. Une même logique d'accélération plutôt que de déclenchement s'observe chez d'autres lauréats comme le projet de la Compagnie des aidants. Le financement a dans ce cas principalement été utilisé pour investir dans le projet et renforcer l'équipe-projet, en embauchant deux salariés.

Ainsi, l'évaluation montre que si le financement LFSE est systématiquement perçu par les lauréats comme un facteur-clé du développement de leur projet, il les affecte de façon très variée.

**Tableau 7 : Les types d'apports financiers de La France s'engage**

| Phase d'avancement   | Type d'effet | Atout                                           | Lauréats                                                                                                                       |
|----------------------|--------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conception du projet | Initiateur   | Une structuration de la conception du projet    | UNL                                                                                                                            |
| Phase de prototypage | Déclencheur  | Un lancement du processus d'essaimage           | Coexist, ZEP, Enquête, Les Enfants du Canal                                                                                    |
| Phase de déploiement | Accélérateur | Un investissement pour généraliser l'innovation | Rêve & Réalise, La Compagnie des aidants, Coexister, Institut de l'engagement, La FAGE, Réseau Cocagne, En Direct Des Eleveurs |

Cette typologie ne doit pas conduire à des enseignements trop hâtifs : 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**. En effet, l'évaluation permet de montrer que les effets du financement varient selon la phase d'avancement dans laquelle se trouve le projet mais cela ne permet pas de conclure quant à la plus grande ou à la moindre utilité d'un financement selon qu'ils interviennent lors d'une phase ou une autre d'avancement. Il est de ce point de vue utile d'étudier les différentes stratégies mises en place par les lauréats pour « absorber » les financements LFSE.

## 4.2. Le besoin d'accompagnement stratégique des structures récentes

On l'a vu, c'est grâce à l'entrée dans le dispositif LFSE que certaines structures formalisent et mettent en œuvre un processus de changement d'échelle dont elles n'ont qu'une faible connaissance théorique.

Pour soutenir et conseiller les lauréats dans le processus de croissance du nombre de bénéficiaires touchés, LFSE a conçu un programme d'accompagnement spécifique. Chaque lauréat peut ainsi bénéficier de deux accompagnements stratégiques différents parmi un pool plusieurs prestataires « accompagnateurs » (ADASI, Pro Bono Lab, Marseille Solution et Passerelles et Compétences) pour les soutenir dans le développement de leurs projets.

L'étude menée révèle que l'accompagnement LFSE s'avère particulièrement utile pour les structures lauréates les plus récentes (4.2.1) mais qu'il fait l'objet de perceptions diversifiées – parfois négatives – de la part de certains lauréats (4.2.2).

### 4.2.1. Un accompagnement LFSE utile pour les structures récentes

Alors que *la France s'engage* propose à tous les innovateurs de bénéficier de deux accompagnements stratégiques pour les soutenir dans le développement de leurs projets, **l'évaluation montre que ceux-ci ont été relativement peu sollicités par les lauréats**. Parmi l'ensemble des lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative » des sessions 1 à 4, seulement la moitié a décidé de faire appel à des structures accompagnatrices (tableau 8).

**Tableau 8 : Les attentes techniques des lauréats et les accompagnements proposés**

| Lauréat                  | Attentes principales                                  | Type d'accompagnement réalisé                                                                                                                 | Niveau de réponse aux attentes                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Institut de l'engagement | Pas d'accompagnement.                                 |                                                                                                                                               |                                                                               |
| Unis-Cité                |                                                       |                                                                                                                                               |                                                                               |
| Coexist                  |                                                       |                                                                                                                                               |                                                                               |
| UNL                      |                                                       |                                                                                                                                               |                                                                               |
| La ZEP                   | Structurer l'organisation et la répartition des rôles | <i>Marseille Solution</i> : appui à l'implantation à Marseille.<br><i>ProBonoLab</i> : accompagnement sur les RH et la communication          | Apport pour le recrutement mais déception sur les effets de mises en relation |
| Coexister                | n.c.                                                  | <i>Passerelles et Compétences</i> : accompagnement au recrutement du nouveau Directeur administratif.                                         | n.c.                                                                          |
| Enquête                  | Pas d'attentes identifiées initialement.              | <i>ADASI</i> : accompagnement à la structuration du changement d'échelle.                                                                     | Mise à plat des enjeux du changement d'échelle.                               |
| La Compagnie des aidants | Accompagnement sur l'essaimage                        | <i>ADASI</i> : accompagnement à la stratégie d'essaimage.<br><i>Passerelles et Compétences</i> : accompagnement sur le marketing opérationnel | n.c.                                                                          |

Surtout, **l'étude révèle que les lauréats qui ont sollicités les accompagnateurs sont principalement des structures récentes, créées depuis moins de 5 ans**. Il semble ainsi que les structures les plus établies ne perçoivent pas forcément l'utilité d'un accompagnement, dans la mesure où leurs routines organisationnelles sont déjà stabilisées. L'exemple de l'Institut de l'engagement révèle ainsi que les innovateurs ne perçoivent pas l'accompagnement proposé par LFSE comme une potentielle plus-value car leur structure est déjà insérée dans un écosystème favorable, lui permettant notamment d'être accompagnée par une fondation pour trouver des prestataires répondant à ses besoins spécifiques. Cet aspect de l'évaluation permet alors de souligner que **l'accompagnement est probablement plus décisif pour des structures d'innovation sociale jeunes qui sont moins reconnues institutionnellement par l'Etat et par les fondations**.

**Pour les structures plus récentes, l'accompagnement constitue un apport central dans le développement stratégique de leur organisation.** Ainsi, pour certains projets comme la ZEP, ces soutiens ont été particulièrement utiles pour développer les compétences en recrutement des innovateurs et pour obtenir un retour réflexif sur l'évolution du projet :

*« On a le droit à deux accompagnements. On a été accompagné par ProBono où on a fait deux journées qui étaient très sympas. Je ne dis pas que ça nous a radicalement changé la vie. On en fait une pour les questions de recrutement parce que l'année dernière on avait eu des soucis de recrutements (...) C'était vraiment pas mal parce que ça permettait d'expliquer notre projet, de réfléchir sur ce qu'on faisait. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)

Ainsi, l'évaluation menée souligne la plus-value de l'accompagnement pour des structures récentes : il semble que ce soit les structures les moins dotées en ressources stratégiques internes ou les moins bien insérées dans des réseaux qui aient le plus accès à ces formes d'accompagnement.

Pour autant, si l'évaluation montre que les structures accompagnatrices ont apporté une plus-value pour certains projets, elle révèle également qu'elles font l'objet de perceptions parfois négatives de la part des lauréats.

#### **4.2.2. Les perceptions contrastées de l'accompagnement LFSE par les lauréats**

Pour plusieurs lauréats, les modalités de l'accompagnement proposé par LFSE sont d'abord perçues comme peu lisible et peuvent alors décourager certaines structures à y faire appel. La nature de l'accompagnement est ensuite parfois perçue comme étant en décalage avec les problématiques rencontrées par les candidats.

##### **4.2.2.1. La méconnaissance des modalités pratiques de l'accompagnement par les lauréats**

L'enquête de terrain menée révèle une forme de méconnaissance des modalités de l'accompagnement par les porteurs de projets. On observe ainsi une **méconnaissance des règles formelles qui encadrent l'accompagnement**. Dans certains cas, cela peut être vu comme déstabilisant de la part de lauréats qui pensaient pouvoir bénéficier d'un accompagnement plus large que celui qui leur était accordé. Un innovateur revient en entretien sur sa découverte tardive des règles de l'accompagnement :

*« Le défaut de la France s'engage c'est qu'on n'est pas très bien informés de l'accompagnement. Ce qu'on ne savait pas, par exemple, c'est qu'on a le droit à deux accompagnements. Je ne savais pas qu'on avait que deux droits, ça n'avait pas été clarifié avant. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2016)

Ensuite, une certaine réticence est observée autour de la question du choix de la structure accompagnatrice. Les innovateurs soulignent qu'ils auraient préféré **choisir la structure accompagnatrice** en étant informés préalablement des contenus proposés afin que celle-ci soit en mesure de répondre plus précisément à leurs besoins. De surcroît, certains innovateurs s'étonnent de la faible sollicitation relative de la part des accompagnateurs :

*« Nos interactions sont très faibles avec La France s'engage et c'est un peu une déception. On est assez peu accompagnés. À part Passerelles et Compétences, on n'a pas eu de proposition. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)

Cet extrait d'entretien témoigne en creux de la perception d'une faiblesse relative des contacts entre les lauréats et *La France s'engage* au regard de l'importance de l'aide financière obtenue.

Plus généralement, on peut émettre l'hypothèse qu'en dehors des caractéristiques des structures lauréates, l'impression d'un manque d'information sur les modalités d'accès à l'accompagnement et sur les contenus proposés par les structures accompagnatrices puisse également expliquer le faible recours à celles-ci.

#### 4.2.2.2. L'impact variable de l'accompagnement sur le développement des projets

Pour certains lauréats, l'accompagnement a porté sur une aide ciblée, par exemple, sur les logiques et les procédures de recrutement ou sur la formalisation du changement d'échelle. Mais la relative méconnaissance des potentialités d'accompagnement et des logiques de choix des lauréats par les structures accompagnatrices conduit certains lauréats à percevoir une forme de déconnexion entre les contenus des accompagnements et les problématiques qu'ils rencontrent dans le développement de leur projet :

*« Le problème [de cet accompagnement] c'est que ça a été plus de la mise en contact, 'voilà vous pourriez travailler avec telle ou telle association'. Ça c'est beaucoup limité à de la mise en relation par mail, 'je vous présente, vous êtes en copie du message', ce qui fait que ça ne débouchait sur rien concrètement. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)

**Dans ce cas précis, l'accompagnement a été perçu comme peu adapté il n'apportait pas une expertise complémentaire aux compétences déjà mobilisées par l'équipe-projet.** Alors que les innovateurs avaient déjà développé des outils efficaces pour développer leur stratégie partenariale, ils auraient préféré bénéficier d'un accompagnement plus centré sur leur modèle organisationnel et économique.

La méconnaissance relative des modalités prévues de l'accompagnement et le décalage entre les attentes et les possibilités nourrissent une certaine frustration chez les lauréats. Celle-ci est aussi perçue par des partenaires du dispositif LFSE :

*« Je suis assez perplexe par rapport à l'impact de l'accompagnement des projets. C'est une excellente chose mais tous les finalistes n'ont pas compris en quoi consiste cet accompagnement. Ceux qui l'ont pris sont contents, mais on a l'impression que certains accompagnateurs sont venus trouver dans LFSE des ressources pour faire leur métier et qu'ils ne viennent qu'à la marge soutenir les structures. »* (Entretien avec un partenaire LFSE, 2016)

En somme, si le fait d'associer une aide financière à un accompagnement stratégique constitue une plus-value majeure du dispositif LFSE, le nombre de lauréats qui ont effectivement recours à l'accompagnement reste relativement faible et leurs retours sont contrastés.

Les structures les plus récemment créées perçoivent souvent un décalage entre l'ampleur de leurs attentes et les possibilités effectives d'accompagnement tandis que les structures de plus grande taille et plus anciennes tendent à s'appuyer sur leurs ressources internes ou à faire appel à des réseaux d'accompagnement déjà constitués pour développer leur projet. **L'accompagnement proposé par *La France s'engage* est alors perçu comme moins efficace que des réseaux antérieurs auxquels certains lauréats sont déjà intégrés** (un certain nombre d'entre eux sont par exemple membres d'Ashoka). Les lauréats ne perçoivent pas toujours la plus-value de l'accompagnement, si

bien que certains projets qui auraient besoin d'être accompagnés n'y font pas appel. Cet effet tend alors à freiner la diffusion d'une culture de l'accompagnement au sein de la communauté LFSE.

### 4.3. Un réseau de partenaires pluriels à construire pour les structures récentes

Au-delà de la capacité à adapter son modèle économique et à formaliser une stratégie de changement d'échelle efficace, la réussite du déploiement tient aussi beaucoup à l'inscription dans des réseaux de partenaires pluriels. S'il suffit aux structures les plus anciennes de mobiliser leur réseau existant, notamment grâce au capital social de leurs innovateurs sociaux, cela constitue un défi majeur pour les structures les plus récentes.

L'analyse menée va permettre de montrer que la mobilisation d'un réseau d'acteurs pluriels est essentielle à la réussite d'une stratégie de déploiement (4.3.1). Or, le réseau constitué par la communauté LFSE, qui rassemble des structures en situation de déploiement, ne présente pas les caractéristiques facilitant la mise en œuvre d'un changement d'échelle (4.3.2).

#### **4.3.1. Les trois types de partenaires-clés d'un changement d'échelle**

L'enquête de terrain menée révèle que la réussite du déploiement tient à la mobilisation d'un réseau d'acteurs pluriels. L'enjeu, pour les lauréats, est moins d'être ancré dans un vaste réseau mais davantage de pouvoir mobiliser les différents acteurs qui rendent possible le déploiement. En l'occurrence, nous distinguons trois types d'acteurs mobilisés pendant les processus de déploiement.

**Le premier type d'acteurs mobilisés relève de soutiens financiers et matériels.** On l'a vu, le changement d'échelle affecte le modèle économique des projets lauréats qui mettent alors en place des stratégies de pérennisation du projet suivant LFSE. Surtout, bien que le financement LFSE soit particulièrement important, il ne suffit pas, à lui seul, à assumer les changements d'échelle d'ampleur prévus par les lauréats.

La possibilité de solliciter des partenaires financiers pour accompagner le déploiement diverge nettement selon la taille de la structure. Les plus grandes structures disposent déjà de réseaux de partenaires financiers existants et ont des équipes dédiées, antérieure à LFSE, à la recherche de partenaires financiers.

Le cas d'Unis-Cité qui porte le projet Rêve & Réalise est de ce point de vue particulièrement révélateur. En effet, dans le fonctionnement d'Unis-Cité, une équipe est dédiée aux partenariats privés et recherche des partenariats adaptés pour chaque programme. Le fait d'avoir une équipe dédiée à cette problématique facilite les logiques de déploiement car elle octroie une certaine stabilité dans le montant des subventions privées. Une membre de l'équipe nationale souligne ainsi la stabilité d'un « pool » de financeurs qui a toujours accompagné Rêve & Réalise. Le programme n'a donc jamais connu de périodes financières creuses à la différence de structures plus petites :

*« En fait, on a toujours eu une sorte de pool de partenaires, on a toujours eu une sorte de relais, on a jamais eu une année où tout le monde est parti, mais ça aussi, c'est la force de l'équipe de partenariats privés. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2016)

Les structures de plus petite taille et plus récentes ne bénéficient pas d'un accès similaire à ce type de ressources internes et à un réseau de partenaires préexistants.

**Le deuxième type d'acteurs mobilisé est constitué des « acteurs-relais » qui mettent concrètement en œuvre l'innovation.** La capacité à solliciter ces « acteurs-relais » est centrale pour des projets lauréats qui choisissent un essaimage souple porté par des personnes extérieures mobilisant des outils construits par l'équipe-projet. La nécessité de trouver des acteurs-relais en nombre suffisant mais ayant les compétences et les dispositions adaptées à la mise en œuvre de l'innovation constitue donc un enjeu majeur de la réussite de l'essaimage.

Cet enjeu est particulièrement marqué pour la ZEP : le porteur de projet s'appuie sur un réseau professionnel de journalistes qu'il croise avec un réseau interpersonnel, lui garantissant que les intervenants ont « *un profil un peu ZEP* »<sup>85</sup>. Ce mode de sélection d'acteurs-relais fonctionne donc sur une zone géographique restreinte et l'essaimage, en dehors de l'Île-de-France, fait face à l'obstacle du manque d'acteurs-relais en province. Pour y faire face, l'équipe-projet développe des partenariats bilatéraux avec des journalistes en région, implantés à Lille, Dijon, Strasbourg et Perpignan :

*« Très concrètement, à Perpignan, je vais rencontrer la journaliste en question et travailler avec elle sur un atelier. On leur apporte un soutien logistique : soit ils ont déjà des partenaires locaux, soit on leur dit 'on va identifier des structures et les mettre en relation avec vous'. »* (Entretien avec un partenaire du projet, 2016)

Pour les structures lauréates les plus petites, qui s'appuient sur des acteurs relais pour déployer leur innovation, l'enjeu de la sélection de ces acteurs-relais est donc majeur.

Enfin, dans un contexte de changement d'échelle, les structures mobilisent un **troisième type d'acteurs : les « acteurs-bénéficiaires »**. En effet, l'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés n'est pas nécessairement mécanique lorsque l'activité augmente. Elle suppose de recruter, sensibiliser, toucher de nouveaux bénéficiaires.

Les porteurs de projets mettent alors en place des stratégies en ce sens. A titre d'exemple, une coordinatrice locale de Rêve & Réalise explique avoir fait le tour des Missions locales du département pour informer les « jeunes éloignés » de l'ouverture d'un service civique d'initiative sur leur territoire et pour les convaincre de postuler au dispositif. Une logique similaire de sollicitations des structures qui accueille les publics-cibles est observée dans le cas de l'Institut de l'engagement, qui passe notamment par les organisations qui accueillent des volontaires en Services civique pour publiciser leur action et inciter un nombre croissant de jeunes à postuler.

Pour des lauréats comme Coexist, il s'agit moins de toucher directement les jeunes, même s'il s'agit *in fine* de leurs bénéficiaires, mais davantage de solliciter de nouveaux établissements susceptibles d'être intéressés par des interventions du collectif. Coexist s'appuie ainsi sur un volontaire en Service civique basé à Lyon pour faire un travail de sollicitation de nouveaux établissements de l'agglomération et prévoir une semaine d'intervention intensive sur ce territoire.

Là encore, bénéficier d'un réseau antérieur facilite le changement d'échelle. Cela est prégnant dans le cas de la ZEP qui bénéficie du réseau très structuré de l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville (AFEV) au sein de laquelle elle s'est historiquement constituée. Cet héritage lui permet de

---

<sup>85</sup> Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016.



s'appuyer sur le maillage de l'association pour développer des ateliers. De la même manière, la structuration du réseau d'associations étudiantes de la FAGE par fédération a été un facteur facilitant le déploiement des épiceries solidaires et l'accès à de nouveaux bénéficiaires sur d'autres territoires :

*« Aujourd'hui les porteurs de projets sont les fédérations et les associations membres de la FAGE. On s'est dit à terme, toutes les fédérations auront une AGORAé sachant qu'on a 2 ou 3 ouvertures par an. Donc en fait d'ici 3-4 ans toutes les fédérations auront une AGORAé sur ces 30 villes universitaires. Mais on a d'autres territoires où on a pas forcément d'implantation, or il peut y avoir des besoins et c'est plus difficile pour le moment de les toucher (...) Avec LFSE, on cherche à la fois à labéliser les épiceries qui existent déjà et aussi des associations non adhérentes à la FAGE qui souhaiteraient porter le projet. »* (Entretien avec un membre de l'équipe projet, 2017)

Ainsi, la réussite de l'objectif de croissance du nombre de bénéficiaires nécessite de s'appuyer sur des réseaux pluriels, qui permettent de mettre en œuvre l'innovation à plus grande échelle. L'obtention du label LFSE facilite, de ce point de vue, l'accès à certains réseaux.

### 4.3.2. L'utilité du label LFSE pour accéder à de nouveaux partenaires

Le label LFSE permet de solliciter de nouveaux partenaires mais agit différemment selon les partenaires ciblés.

Concernant d'abord l'accès à de nouveaux partenaires financier, **le label LFSE est efficace car il est porteur de reconnaissance et parce que le montant important qui lui est associé peut rassurer d'autres financeurs, notamment privés.** En effet, le fait de pouvoir valoriser un financement conséquent et de long terme séduit des financeurs qui souhaitent accompagner un projet fiable et d'envergure. Une membre de l'équipe partenariat privés d'Unis-Cité souligne l'importance de l'obtention de tels financements dans la pérennisation du programme :

*« Avec la fondation Chanel, le dossier était en cours en même temps que la France s'engage, mais du coup, on a pu le partager et je ne sais pas si ça a été déterminant, mais je pense que ça a été un bon point pour nous. Pour la Fondation Vinci pour la Cité, je pense que ça a été un bon point aussi. Je peux pas dire qu'on l'aurait pas eu s'il y avait pas eu la France s'engage, mais on l'a eu, ça a valorisé et ça a été un point plutôt bon pour notre dossier. Ça accrédite la démarche, ça donne du crédit au programme. »* (Entretien avec un membre de l'équipe partenariat, 2016)

De fait, lors d'un entretien, un partenaire financier majeur du programme Rêve & Réalise précise l'importance qu'il accorde à soutenir des projets qui sont déjà financés par ailleurs (*« on fait attention d'être en co-financement parce que ça ne fait pas de sens d'être tout seul »*). **En étant identifié comme un partenaire financier majeur et fiable, La France s'engage favorise alors le développement d'autres partenariats.**

En revanche, il est important de noter les limites du label pour accéder à des partenaires financier ou matériels dans certaines régions. L'enquête de terrain menée dans le cadre de l'évaluation révèle que **le label reste relativement méconnu dans certains territoires par des acteurs publics et privés**, si bien que des porteurs de projets n'utilisent que marginalement un label perçu comme peu efficace sur ces territoires.

Concernant ensuite l'accès à de nouveaux « acteurs-relais », il semble que le label LFSE ne joue pas un rôle majeur. Cela peut se comprendre au regard de la spécificité des profils recherchés par les équipes-projets qui s'appuient sur des réseaux – notamment professionnels ou interpersonnels – pour les solliciter.

Concernant enfin l'accès à de nouveaux « bénéficiaires », le label LFSE ne joue pas non plus un rôle majeur lorsqu'il s'agit de s'adresser directement aux bénéficiaires. Le label est par exemple méconnu des jeunes de Missions locales sollicités dans le cadre de Rêve & Réalise. En revanche, le label facilite la prise de contact avec des structures qui accueillent les bénéficiaires, notamment avec les collèges et lycées dans lesquels intervient Rêve & Réalise – ou au niveau de l'académie.

En somme, il semble que la taille des structures et le niveau de développement de leur projet influent clairement sur les réseaux qu'elles doivent mobiliser pour réussir leur changement d'échelle. En effet, si **les structures récentes et de petite taille ont besoin de développer simultanément ces trois types de réseaux, c'est moins le cas pour des structures de plus grande taille et plus institutionnalisées qui bénéficient déjà de réseaux pluriels constitués**. Le label LFSE offre une certaine visibilité aux lauréats et facilite la mise en œuvre de nouveaux partenariats financiers, mais s'avère moins efficace dans l'accès à de nouveaux « acteurs-relais » ou bénéficiaires.

#### **4.3.3. La communauté LFSE : un réseau décentralisé peu sollicité pour le changement d'échelle**

Un des objectifs de *la France s'engage* était de favoriser le développement d'une communauté de lauréats. L'évaluation menée permet de décrire les formes qu'elle prend concrètement et révèle qu'elle ne joue pas un rôle majeur dans le changement d'échelle des projets, notamment parce qu'il s'agit d'une communauté de lauréats réalisant tous simultanément un changement d'échelle.

Les événements organisés par LFSE permettent aux lauréats de se rencontrer mais peinent à avoir un impact sur la constitution d'un réseau solide de collaboration autour de projets communs. De fait, la communauté LFSE est caractérisée par un réseau décentralisé et la faible coopération les lauréats peut se lire au regard de la difficulté à se considérer mutuellement comme partenaires de changement d'échelle.

##### **4.3.3.1. Les événements LFSE : des rencontres plus que des collaborations**

En organisant différents événements rassemblant les lauréats, *La France s'engage* cherche à jouer un rôle dans la création d'une communauté de lauréats. Plusieurs types d'événements ont ainsi été organisés depuis 2014 : des événements de rencontre entre les lauréats (aux Grands Voisins par exemple), des événements de promotion et de communication autour de *la France s'engage*, et des événements de mobilisation autour des lauréats (Tour de France de l'Engagement à partir de 2016).

**Lors de ces événements, certains lauréats ressentent une forme d'émulation collective** et se réjouissent des rencontres avec d'autres porteurs de projets confrontés à des problématiques semblables. L'analyse cartographique de l'ensemble de ces événements (cf. annexe 7.3) montre ainsi que certaines structures lauréates sont fréquemment présentes lors de ces rencontres et sont donc connectées avec les nombreux acteurs qui y participent. Si on observe une surreprésentation des lauréats des premières sessions (1 et 2) et des lots « Education » et « Luttres contre l'exclusion/santé », certains acteurs du lot « Citoyenneté et Vie associative » sont eux aussi très

souvent présents. La Compagnie des aidants fait par exemple partie des acteurs les plus centraux du réseau. La fondatrice du projet reconnaît d'ailleurs que ces événements ont participé à mieux faire connaître le projet auprès de nouveaux acteurs :

*« J'ai fait plein de contacts [lors de ces événements]. Moi, je tweete, je tweete beaucoup, j'utilise ces moments-là pour faire parler du projet, rencontrer des gens. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2016)

Mais, malgré cette émulation, certains lauréats expriment une déception à la suite de ces événements, en regrettant notamment leur faible adaptation à la réalisation d'un travail collectif qui aurait pu permettre d'approfondir les liens et de creuser les problématiques communes. Aussi, **les événements sont perçus comme des lieux de rencontre entre lauréats efficaces, mais qui ne sont pas décisifs pour la mise en œuvre de collaborations.** L'événement organisé au Carreau du Temple en janvier 2016 cristallise ainsi certains mécontentements, des lauréats évoquant principalement l'absence d'interactions approfondies et le manque d'utilité de ce type d'événements pour créer du réseau utile au changement d'échelle :

*« Oui on y était car on était censé tenir un stand. Après je suis très négative sur ces salons, une journée derrière un truc, où tu vois 5 personnes, et c'est pas des contacts de qualité. Après ça permet de revoir les projets. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2016)

*« Ce truc a coûté 5 fois le prix d'un séminaire. Il y avait deux pelés, trois tondus. Je vais vous dire l'effet que ça m'a fait : jusqu'au dernier jour, je ne savais pas ce qu'on attendait de moi et de mon intervention. Sur mon stand, alors que j'avais un séminaire ailleurs, j'ai mobilisé plusieurs salariés. J'ai perdu deux journées de travail. Après c'était drôle, on allait de stands en stands parce qu'il n'y avait personne, pour discuter avec les autres lauréats. »* (Entretien avec un innovateur LFSE, 2016)

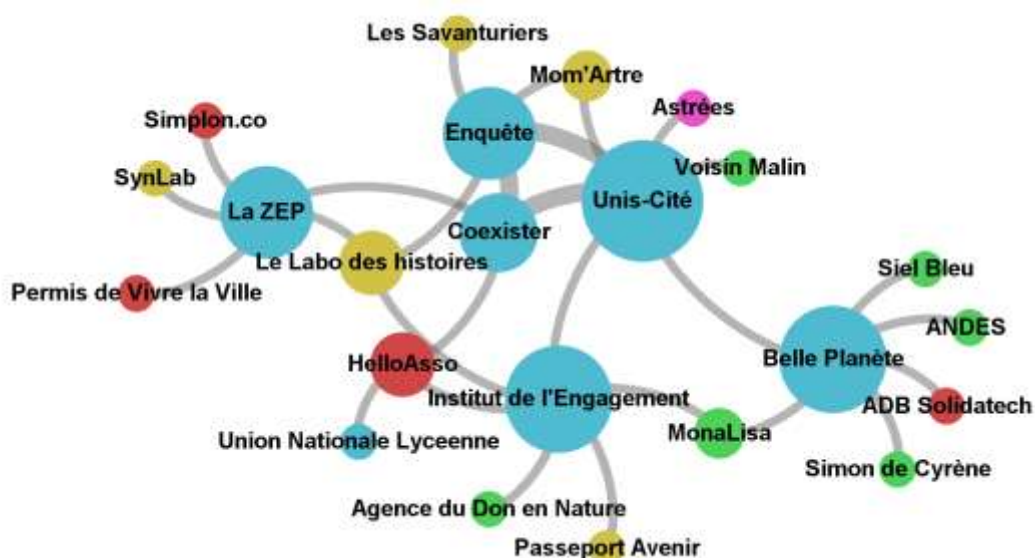
Il apparaît que les événements organisés par LFSE ne suffisent pas à constituer une communauté solide de solidarité, d'entraide et de coopération. L'évaluation montre qu'ils ne permettent qu'à la marge de se rencontrer, d'échanger et de coopérer.

#### 4.3.3.2. La coopération entre lauréats : un esprit « de promotion » plus que « de communauté »

D'une manière générale, le terrain d'enquête montre qu'une partie importante des lauréats se connaissait avant d'être labellisés *La France s'engage* ; la question n'est donc pas tant de savoir si LFSE a favorisé la rencontre entre lauréats, mais plutôt d'interroger l'intensification de leurs relations permise par le dispositif.

La coopération entre lauréats LFSE ne peut se résumer à leur rassemblement lors d'événements organisés par un tiers. Aussi, il est éclairant de questionner les liens que les organisations déclarent entre elles. C'est l'objet de la présente cartographie (graphique 7) qui répond à la question suivante : *« Avec quels autres lauréats LFSE les lauréats du champ Citoyenneté et Vie associative sont-ils en lien ? »* :

**Graphique 7 : Cartographie du réseau inter-lauréats LFSE « Citoyenneté et Vie associative »**



**Lecture :** les lauréats des thématiques « Citoyenneté et Vie associative » en bleu, « Numérique » en rouge, « Lutte contre les exclusions/Santé » en vert, « Education/Formation » en jaune, « Emploi/Insertion » en violet.

Le réseau des lauréats du lot « Citoyenneté et Vie associative » est composé de 23 structures<sup>86</sup> qui appartiennent aux cinq catégories thématiques de *La France s'engage*<sup>87</sup>. Il s'agit d'un réseau très peu dense (densité de 0,111), de nombreux lauréats n'étant connectés qu'à un seul autre lauréat<sup>88</sup>.

L'analyse de cette cartographie de réseau révèle que les acteurs les plus centraux du réseau font partie des lauréats des premières sessions LFSE : 50% sont issus de la première session, 30% de la deuxième et 20% de la troisième. L'enquête qualitative menée confirme que **les lauréats sont davantage en contact avec les organisations ayant été labellisées en même temps qu'eux, d'une part, et que les premiers lauréats ne connaissent que très partiellement les lauréats des sessions suivantes** (4, 5 et 6). L'évaluation montre qu'il apparaît surtout que les lauréats des premières sessions ressentent une appartenance à une « communauté LFSE restreinte », composée des lauréats des deux (voire trois) premières sessions. Pour ces lauréats, la montée en puissance de *La France s'engage* est parfois perçue comme allant de pair avec une dilution de « l'esprit *La France s'engage* », comme si l'attribution du label à un nombre élevé d'organisations affectait sa valeur.

Ce constat est corroboré par une analyse des réseaux en fonction des sessions de labellisation : une étude approfondie des liens entre les lauréats fait ressortir que, pour le lot « Citoyenneté et Vie associative », **les lauréats des sessions 1 et 2 entretiennent des relations quasi-exclusivement avec des lauréats de ces mêmes sessions** : 78,6% de leurs partenaires déclarés en sont issus, faisant

<sup>86</sup> L'UNL et Coexist n'apparaissent pas du tout dans le réseau car aucun autre lauréat ne le cite comme étant un partenaire et les membres de ces structures n'ont pas évoqué, lors de l'enquête de terrain, de partenariats avec d'autres lauréats LFSE.

<sup>87</sup> Les lauréats « Citoyenneté et Vie associative » représentent 30% des acteurs du réseau. Ils sont suivis des lauréats « Lutte contre les exclusions/Santé » (26%), « Education et formation » (22%), Numérique (17%) et Emploi/Insertion (4%). Cet enseignement est à interpréter avec précaution – il est probablement lié à une catégorisation administrative des projets très floue (nombre de lauréats *La France s'engage* pouvant potentiellement se réclamer d'une action propre à la « Vie associative »).

<sup>88</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.

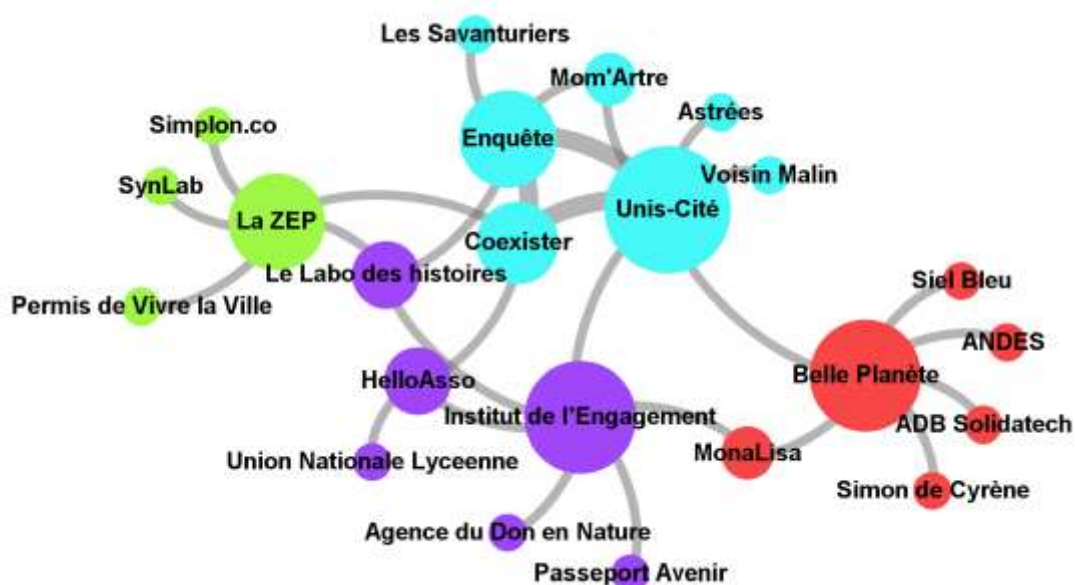
observer un « esprit de promotion » plus que d'un « esprit de communauté » pour ces premiers lauréats. A l'inverse, les lauréats des sessions 3 et 4 entretiennent des relations avec des lauréats issus d'une plus grande diversité de sessions : seulement 42% des partenaires déclarés sont des lauréats issus des mêmes sessions qu'eux.

Le réseau des lauréats « Citoyenneté et Vie associative » semble donc être un réseau relativement décentralisé, peu dense et structuré suivant l'appartenance aux sessions.

#### 4.3.3.3. L'existence de communautés autour d'enjeux transversaux

La production d'une cartographie révélant les différents sous-groupes particulièrement connectés entre eux (« clusters ») permet d'affiner l'analyse en dirigeant la focale vers l'existence de sous-groupes ou communautés. L'élaboration d'une cartographie suivant ce questionnement permet d'identifier et de distinguer plusieurs groupes d'acteurs au sein du réseau :

**Graphique 8 : Cartographie des clusters du réseau des lauréats LFSE « Citoyenneté et Vie associative »**



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

Quatre groupes d'acteurs émergent de cette cartographie – nous leur avons attribué une dénomination en fonction de leurs caractéristiques majeures :

- **le cluster « co-porteurs de projet »** (bleu ciel) : il s'agit d'un cluster particulièrement interconnecté qui regroupe trois des huit lauréats de la thématique « Citoyenneté et Vie associative ». Ils ont la particularité d'avoir monté une action en commun (un module de formation à la laïcité). Les membres de ce cluster présentent une forte diversité de champs d'action (Citoyenneté mais aussi Emploi/insertion, Education/formation, Lutte contre les exclusions/Santé) mais ne comptent aucun porteur de projet de la thématique Numérique ;
- **le cluster « moteur trans-thématique »** (violet) rassemble des structures agissant dans des champs variés mais est structuré par trois lauréats particulièrement moteurs dans la constitution de réseaux de lauréats (HelloAsso, Le Labo des histoires, Institut de l'engagement), bien au-delà de la thématique « Citoyenneté et Vie associative » ;

- **le cluster « *apprentissage et expression* »** (vert) a une forte identité Numérique (2 des 4 membres) et ne compte qu'un seul acteur de la thématique Citoyenneté et Vie associative (La ZEP). Les structures le composant proposent des activités fortement liées aux questions d'apprentissage, auprès de publics plus ou moins ciblés ;
- **le cluster « *solidarités citoyennes* »** (rouge) dispose d'une identité marquée par la thématique Lutte contre les exclusions/Santé (4 des 6 membres) ; il ne compte qu'un seul acteur de la thématique Citoyenneté et Vie associative (La Compagnie des aidants). Tous les lauréats s'inscrivent dans un champ que l'on pourrait qualifier de « solidarités citoyennes ».

Deux enseignements majeurs peuvent être tirés de cette analyse de réseau. **Il apparaît tout d'abord que certains 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. **Au sein de la catégorie « Citoyenneté et vie associative » émergent alors différents pôles de lauréats autour d'enjeux transversaux** (« solidarités citoyennes », « apprentissages et expression »). L'analyse cartographique montre ensuite que le réseau de lauréats est peu dense mais qu'il regroupe des sous-communautés, de petites tailles, davantage liées.

#### 4.3.3.4. Des lauréats non identifiés comme des partenaires du changement d'échelle

Au-delà des caractéristiques morphologiques du réseau de lauréat « Citoyennetés et Vie associative », il semble surtout qu'un des obstacles aux partenariats avec d'autres structures pour le changement d'échelle soit lié au décalage entre les potentialités offertes par le réseau de lauréats et les besoins en partenaires pour un porteur de projet en contexte de changement d'échelle.

Comme nous l'avons évoqué, le changement d'échelle s'appuie sur trois types de partenaires (les acteurs-relais, les partenaires financiers et matériels, les bénéficiaires). Or, **l'évaluation montre que les lauréats ne se catégorisent pas entre eux comme pouvant être ce type d'acteur, clé dans le changement d'échelle**. Dès lors, ils conçoivent l'intérêt de la coopération inter-lauréats comme marginale en contexte de changement d'échelle.

De fait, **quand des liens sont créés et des coopérations formalisées, elles ne s'inscrivent pas dans le projet de changement d'échelle** et ne sont pas présentées comme centrales par les structures enquêtées. Le cas du partenariat entre La Compagnie des aidants et Unis-Cité est ainsi particulièrement révélateur : il ne porte aucunement sur le projet Rêve & Réalise porté par Unis-Cité mais s'inscrit dans le cadre particulier d'un programme de service civique d'aide intergénérationnelle porté par Unis-Cité. L'équipe de La Compagnie des aidants sollicite ainsi Unis-Cité pour que les volontaires de ce programme, qui n'est pas l'objet du label LFSE, s'inscrivent comme bénévoles sur la plateforme de la Compagnie des aidants.

Enfin, il semble important de noter à la suite de l'enquête de terrain que **la coopération entre les structures lauréates est d'autant plus complexe qu'elles se trouvent toutes dans un contexte spécifique de changement d'échelle**. Aussi la priorité des structures est bien plus de construire un réseau propice au déploiement que de construire un réseau de structures en déploiement.



## 4.4. La levée inachevée des barrières administratives

En devenant lauréat de l'initiative présidentielle LFSE, les projets bénéficient d'une aide financière conséquente, dont on a souligné les impacts majeurs sur le développement des projets, et d'un label porteur de reconnaissance, de légitimité et facilitant la mise en place de nouveaux partenariats.

Initialement, LFSE avait également comme objectif d'accélérer la levée des barrières administratives qui freinent parfois la mise en œuvre et le développement des projets (4.4.1). Sur cet aspect, certains lauréats expriment des déceptions quant à la faiblesse des relations permises avec les administrations par un dispositif de ce type (1.4.2).

### 4.4.1. **La France s'engage : un objectif de fluidification des relations à l'administration**

**Un des objectifs initiaux de LFSE était de lever les barrières administratives auxquelles étaient confrontés certains projets innovants.** Au-delà de l'aide financière accordée, le dispositif avait en effet pour but d'accélérer le déploiement des projets en levant les freins administratifs qu'ils pouvaient rencontrer. Les propos d'un membre du cabinet du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports révèlent ainsi l'importance accordée à cet enjeu à la naissance du projet :

*« Ce comité des parrains, constitué par Martin Hirsch et Najat Vallaud-Belkacem, a réfléchi à ce que devait être LFSE. Pas seulement un outil financier et d'accompagnement, mais aussi un outil pour lever les freins dans l'administration, donner tous les moyens aux projets pour qu'ils se développent. »* (Entretien avec un membre du cabinet du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2016)

Un entretien réalisé avec un partenaire majeur de LFSE depuis sa mise en place souligne lui aussi cette dimension initiale du projet, faisant de *La France s'engage* une initiative unique parmi la gamme de dispositifs soutenant le changement d'échelle des innovations sociales en France. L'objectif était ainsi de lever les barrières administratives rencontrées par certains lauréats, mais aussi de transformer durablement les pratiques des administrations afin que l'effet de LFSE dépasse les seuls lauréats :

*« L'idée c'était au départ d'identifier des initiatives utiles et innovantes dans le domaine, dans ce qu'on appelle aujourd'hui le vivre ensemble et l'harmonie sociale. Et de leur donner bien sûr de l'argent mais aussi surtout, je crois que la première idée de Martin Hirsch c'était au travers des exemples des témoignages de ces projets, d'identifier les difficultés de relations entre les projets et les administrations et de manière générale les structures publiques, de manière à les améliorer. »* (Entretien avec un partenaire majeur de LFSE, 2017)

**L'objectif initialement formulé de levée des freins administratifs constituait une plus-value et une originalité majeure du dispositif LFSE.** Néanmoins, après près de trois années d'existence, il semble que cet objectif initial ait progressivement été occulté et que la dimension financière ait largement pris le pas sur la levée des freins administratifs. Dans la suite de l'entretien réalisé avec un partenaire de LFSE, ce constat est particulièrement souligné :

*« Au fil du temps, le balancier a vraiment porté vers le financement et pas nécessairement vers des bonnes pratiques administratives. (...) On voit très bien que dans les résultats, [les*



*structures lauréates] les plus heureuses d'entre elles arrivent à obtenir des traitements exceptionnels de la part de l'administration, mais qu'il n'y a pas de changement structurel dans l'administration. Et ça c'est le drame. (...) C'est peut-être parce que trois ans c'est court, c'est peut-être parce qu'il y a un poids extrêmement fort du politique. Je ne sais pas trop comment les relations s'articulent dans les ministères entre les cabinets et les administrations. » (Entretien avec un partenaire majeur de LFSE, 2017)*

Ainsi, on assiste à un déplacement progressif des objectifs du dispositif qui tendent à se concentrer sur la dimension financière, dans un contexte de raréfaction des ressources disponibles pour les structures associatives. La levée des barrières administratives semble plutôt relever de l'exception que de la règle dans le cadre du soutien proposé par *la France s'engage*.

#### **4.4.2. La levée partielle des barrières administratives**

En miroir du constat d'une occultation de l'objectif initial de levée des barrières administratives, l'analyse des discours des lauréats enquêtés permet de souligner les freins administratifs qui ont été dépassés mais aussi de mettre en lumière certaines barrières auxquelles ils ont été confrontés ou qu'ils auraient aimé voir se lever plus aisément.

##### **4.4.2.1. La prise en compte de certaines demandes d'appui administratif**

Au moment de leur sélection par LFSE, certains innovateurs sociaux avaient des attentes claires d'appui administratif permettant la mise en œuvre de leur innovation à grande échelle. C'est notamment le cas de l'Institut de l'engagement qui développe une innovation adossée à un dispositif de politique publique (le volontariat de service civique). Pour l'équipe-projet du lauréat, le label LFSE est un gage de reconnaissance par l'Etat et donc de la compatibilité de leur projet avec des politiques publiques existantes :

*« [Le label], on le met en avant car c'est un outil de communication. Il y a toujours le logo. On l'adore car on a le sentiment qu'il nous convient complètement, parce que La France s'engage, l'Institut de l'engagement, voilà. Le label nous permet de dire que notre action se situe dans une politique publique officielle. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

Surtout, l'Institut de l'engagement a bénéficié de différents arrêtés ministériels qui facilitent l'accès des lauréats de l'Institut de l'engagement dans des écoles de travail social et valorise ainsi sensiblement le projet porté par l'Institut :

*« On a eu 6 et même maintenant 7 arrêtés ministériels qui dispensent les lauréats de l'Institut de la partie écrite du concours des écoles de travail social, et qui leur permet de passer directement les oraux. C'est un truc magique (...). La seule petite difficulté c'est que les calendriers de ces écoles ne coïncident pas avec celui du recrutement de l'Institut et donc c'est compliqué malgré les arrêtés. De fait, certains directeurs m'opposent leur règlement d'école pour me dire que 'non malgré l'arrêté leur règlement refuse de dispenser les lauréats' ; donc oui l'arrêté dispense les lauréats de l'écrit mais il ne dit pas que c'est pour cette année. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

Dans le cas de l'Institut de l'engagement, il semble ainsi que le dispositif LFSE facilite concrètement le développement d'une partie de leur projet adossé à une politique publique.

Pour autant, pour d'autres projets, la levée des freins administratifs est plus délicate. Les innovateurs de la Compagnie des aidants espéraient par exemple que LFSE puissent les soutenir dans le cadre de la contractualisation avec les départements. Or à ce jour, celle-ci demeure un frein majeur au déploiement du projet :

*« On déploie des stratégies de modèles économiques mais je me retrouve confrontée à cette difficulté-là. En face j'ai un Département qui me dit 'j'aimerais beaucoup mais comment je vais faire, vous ne rentrez pas dans mes cases'. Ok pour que nous soyons créatifs, mais il faut absolument nous permettre de travailler avec des structures qui sont rigides et qui disent 'ah oui super l'innovation' mais dès que vous arrivez avec votre solution ils disent 'comment on fait ?' » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

Ainsi, si la levée des barrières administratives pour les projets adossés à des politiques publiques nationales peut être efficace, celle-ci l'est beaucoup moins dans le cadre de projets qui cherchent à construire des partenariats avec des acteurs locaux, comme les collectivités territoriales.

#### 4.4.2.2. La difficulté à transmettre l'innovation aux pouvoirs publics

Il semble que la levée des barrières administratives s'avère également plus complexe dès lors qu'il s'agit de transmettre l'innovation aux pouvoirs publics. Sur cette question, le cas de Rêve & Réalise, une autre innovation « centrée action publique » est particulièrement révélateur. En effet, malgré l'ambition affichée dans le dossier de candidature d'une diffusion des outils créés et testés aux administrations afin qu'elles puissent s'appropriier et développer à grande échelle un « service civique d'initiative », cette démarche n'est pas entamée au moment de la réalisation de l'enquête de terrain (à l'automne 2016).

L'équipe projet d'Unis-Cité souligne alors le **manque de dialogue entre les différentes administrations qui freine la transmission de l'innovation à l'Etat**. Un membre de l'équipe projet souligne ainsi la déconnexion, qu'il juge paradoxale, entre l'Agence du service civique et le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. L'étonnement ne vient pas de l'absence d'une réaction de l'Agence du service civique à une sollicitation effective mais de l'absence d'une sollicitation spontanée de celle-ci à la suite de la proposition faite par Unis-Cité et lui ayant permis de devenir lauréat LFSE. Le fait que cette ambition de transférabilité des outils ait été reconnue par le Ministère, *via* le dispositif *La France s'engage*, rend difficilement compréhensible, par les acteurs de terrain, ce manque de sollicitation spontanée.

La volonté de co-construire des outils avec l'Agence de service civique se heurte ici à une certaine passivité des acteurs en présence. S'il est difficile de généraliser à partir de cet exemple, celui-ci illustre néanmoins **l'hypothèse d'une complexité dans l'appropriation par les pouvoirs publics d'une innovation sociale dans le champ de la citoyenneté** – fût-elle clairement articulée à une politique publique d'engagement existante.

#### 4.4.2.3. Le passage complexe de l'appui administratif à l'appui politique

Enfin, l'enquête de terrain révèle une dernière barrière rencontrée par les lauréats. Elle est liée au passage complexe d'un appui administratif à un appui politique.

Cette critique est véhiculée par les membres d'une équipe-projet dont l'innovation porte sur la laïcité et qui, dans un contexte médiatique de forte polarisation sur ces questions, ne s'est pas sentie soutenue politiquement par l'Etat :

*« J'ai rencontré une seule fois le Ministère de la Jeunesse et c'était pour parler de comment faire après les attentats. On avait envoyé plusieurs mails, on devait être reçus mais le cabinet a changé on nous a dit qu'on serait recontactés mais ça n'a jamais été le cas. C'est vraiment dommage. Dans la polémique qu'on a eue en janvier-février, qui était vraiment politique et qui a eu un impact sur notre terrain vu qu'on est en symbiose, on n'a eu aucun soutien. Il n'y a pas un seul moment où on a vu, lu ou entendu un politique dire 'c'est La France s'engage, ils ne sont pas tout ce que vous dites'. Une simple défense, juste dire : 'ils sont soutenu par La France s'engage'. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

En devenant lauréat, l'association s'attendait alors à recevoir un soutien qui dépasse le seul cadre du projet porté pour appuyer les positionnements de l'association dans des clivages politiques structurants les débats récents :

*« Au niveau politique, on pensait que recevoir le prix nous permettrait de rentrer en interaction beaucoup plus facilement avec les cabinets ministériels sur les sujets sur lesquels on bosse, que ça nous donnerait un crédit politique. En réalité, ce n'est pas le cas. (...) On en attendait plus sur l'accompagnement politique et l'ouverture de portes politiques. » (Entretien avec un membre de l'équipe-projet, 2016)*

Dans ce cas, il semble que la déception relève d'un décalage entre les attentes des candidats et les objectifs fixés par LFSE. En effet, si un objectif initial de levée des barrières administratives avait été formulé, il ne comprenait pas une dimension politique de soutien des positions politiques prises par les structures porteuses. Ce positionnement entre en écho avec les résultats relatifs aux types d'innovation sociale soutenue par LFSE – et notamment le caractère peu conflictuel et « hors débats politiques » des projets citoyens retenus.

En somme, il semble que l'objectif initial, qui faisait l'originalité et la plus-value de LFSE comme dispositif d'accompagnement de changement d'échelle de l'innovation sociale, soit partiellement atteint. Si pour certains lauréats, les barrières administratives sont levées, **il semble que cela ne se traduise pas dans une transformation en profondeur des administrations et de leurs relations aux structures d'utilité sociale innovantes.**

#### **4.5. Conclusion de la partie 4 : LFSE, un atout surtout financier pour le changement d'échelle**

Ainsi, les objectifs de croissance du nombre de bénéficiaires ou de territoires touchés sont atteints lorsque les structures réussissent à accéder à des ressources plurielles : financières, stratégiques, partenariales et administratives. **Au démarrage du processus de changement d'échelle, toutes les structures ne disposent pas des mêmes besoins en ressources.** En effet, les structures les plus anciennes et de grande taille disposent de ressources internes et sont inscrites dans des réseaux leur permettant d'accéder plus facilement aux ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un changement d'échelle. Ainsi, **si les besoins financiers pour engager un changement d'échelle sont**

**partagés par l'ensemble des lauréats, l'accompagnement stratégique et la construction d'un réseau partenarial pluriel sont davantage nécessaires pour les structures récentes et de petite taille.**

Le **dispositif LFSE constitue un acteur majeur de la réussite des changements d'échelle mis en œuvre** en raison de l'apport financier qu'il propose mais aussi parce qu'il accompagne stratégiquement et lève les barrières financières de certains lauréats. Néanmoins, il semble que le décalage entre les attentes des lauréats et les modalités effectives de l'accompagnement proposé par LFSE soit parfois source de déceptions.

Concernant enfin la levée des barrières administratives, il semble qu'elle se limite à des contextes et des projets particuliers mais qu'elle ne se traduise pas dans une transformation des pratiques des administrations.

## 5. Conclusion

La présente évaluation du dispositif *La France s'engage*, pour le lot « Citoyenneté et Vie associative » souligne trois résultats majeurs et permet de mettre en avant des enseignements relatifs au futurs soutiens des innovations sociales par les pouvoirs publics.

### 5.1. Les trois résultats majeurs de l'évaluation

L'évaluation menée dresse trois résultats principaux. Elle montre que la sélection des projets par *La France s'engage* est liée à un agenda politique (5.1.1.). Une fois sélectionnés, ceux-ci s'engagent dans une démarche plurielle de changement d'échelle (5.1.2), soutenue financièrement par *La France s'engage* (5.1.3).

#### 5.1.1. Des innovations sociales dépendantes de l'agenda politique et peu conflictuelles

Le premier ensemble de résultats concerne **les types d'innovations sociales soutenues par LFSE** : les projets du lot « Citoyenneté et Vie associative » sélectionnés par LFSE ont comme point commun de **s'inscrire dans l'agenda politique ou d'entrer en résonance avec des événements politiques ou sociaux qui marquent la société française**.

La sélection des lauréats relève alors davantage d'une logique de réponse à un problème public saillant que de l'anticipation d'une problématique sociale émergente. Cette dépendance au contexte politique et social fait sortir du scope des « labellissables » des projets d'innovation sociale qui portent potentiellement les problématiques sociétales saillantes de demain, mais qui ne sont pas identifiés comme prioritaires aujourd'hui.

Par ailleurs, les innovations sociales soutenues par LFSE sont caractérisées par **une conception de l'engagement peu conflictuelle**. En effet, les projets soutenus proposent des solutions opérationnelles à des difficultés rencontrées par des acteurs publics mais ne portent pas de dimension militante au sens où ils ne s'inscrivent pas ouvertement dans des clivages politiques.

#### 5.1.2. Une croissance des innovations sociales rendue possible par l'articulation à d'autres stratégies de changement d'échelle

Le deuxième ensemble de résultats porte sur **les objectifs et résultats des changements d'échelle engagés par les lauréats**. Encouragés par les modalités même de candidature et de sélection au dispositif LFSE, les lauréats engagent des stratégies ambitieuses de croissance du nombre de bénéficiaires touchés très ambitieux qui questionnent les besoins en ressources humaines nécessaires et qui interrogent la permanence de la qualité de l'innovation sociale.

L'étude menée montre que ces questionnements conduisent les porteurs de projets à développer des stratégies d'amélioration (*scale deep*) et de transférabilité des outils (*scale across*) pour absorber et assumer les conséquences d'une croissance rapide. Nous montrons ainsi que **la croissance du nombre de bénéficiaires d'un projet d'innovation sociale entraîne d'autres stratégies de**

**changement d'échelle permettant de répondre aux défis organisationnels et de qualité que pose une croissance rapide.**

Autrement dit, plutôt que de raisonner à partir des notions statiques de modèles ou de types de changement d'échelle, nous proposons d'adopter une conception plus dynamique des stratégies de changement d'échelle en recourant à la notion de parcours de changement d'échelle. En effet, les objectifs de croissance (stratégie de *scale up*) entraînent le développement d'autres stratégies et tendent à favoriser la mise en place de plusieurs stratégies de changement d'échelle articulées entre-elles.

### **5.1.3. Les apports, principalement financiers, de l'initiative *La France s'engage***

Un troisième ensemble de résultats porte sur **les conditions de réussite du changement d'échelle et sur l'apport du soutien pluriel apporté par LFSE**. L'évaluation souligne d'abord **les inégalités de ressources dont disposent les lauréats au démarrage de leur changement d'échelle**. En effet les structures les plus institutionnalisées et disposant d'importantes ressources humaines internes mobilisent aisément les ressources financières, stratégiques, partenariales et administratives nécessaires au changement d'échelle. Aussi, l'importance de **l'accompagnement stratégique et la construction d'un réseau partenarial pluriel sont des besoins davantage prégnants pour les structures récentes et de petite taille**.

S'agissant des apports du dispositif LFSE, l'évaluation montre que l'impact du levier financier permis par le dispositif varie selon les phases de développement des projets lauréats. En effet, il agit comme un **initiateur** d'une stratégie de changement d'échelle pour des projets qui sont encore en phase de conception alors qu'il agit comme **déclencheur** du changement d'échelle pour les structures qui avaient déjà pensé un essaimage sans pour autant le commencer. Il agit enfin comme un **accélérateur** sur les structures qui avaient déjà testé une première forme de déploiement.

Le **dispositif LFSE constitue ainsi un acteur majeur de la réussite des changements d'échelle mis en œuvre** en raison de l'apport financier qu'il propose, mais aussi parce qu'il accompagne stratégiquement et lève les barrières financières de certains lauréats. Néanmoins, il semble que le décalage entre les attentes des lauréats et les modalités effectives de l'accompagnement proposé par LFSE soit parfois source de déceptions.

Concernant enfin la levée des barrières administratives, qui constitue une originalité marquante de LFSE dans le paysage du soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale, il semble qu'elle se limite à des contextes et des projets particuliers, mais qu'elle ne se traduise pas dans une transformation en profondeur des pratiques des administrations.

## **5.2. Des enseignements pour les futurs soutiens publics à l'innovation sociale**

Des résultats précédemment présentés peuvent être tirés des enseignements pour des futurs dispositifs de soutien public à l'innovation sociale.

### 5.2.1. Questionner les effets des processus de sélection sur les types d'innovations soutenues

L'évaluation du programme *La France s'engage* invite à nuancer la notion d'innovation, en montrant que les lauréats se caractérisent moins par la mise en place de projets récents, ou qui n'avaient jamais été élaborés antérieurement, que par la réponse qu'ils apportent à des problématiques récemment inscrites à l'agenda politique.

**Si les pouvoirs publics souhaitent accompagner des innovations sociales qui ne répondent pas uniquement à un problème existant mais qui anticipent des questionnements qui se poseront dans un futur proche, il semble nécessaire de se départir des logiques de sélection dépendantes de l'agenda politique.** C'est en faisant un travail volontaire de sélection de projets, en décalage avec les problématiques soulevées par les politiques publiques existantes ou par celles qui sont à l'agenda, que des besoins sociaux, encore peu couverts par les politiques publiques, pourront être abordés de façon anticipée.

Par ailleurs, **si l'objectif est de favoriser les formes d'engagement citoyen, dans leur diversité, il semble qu'un travail de valorisation de l'engagement militant, y compris dans sa dimension conflictuelle, puisse être réalisé.** A l'heure actuelle, les profils d'innovateurs sélectionnés se définissent plus comme des entrepreneurs que comme des militants. En effet, s'ils agissent pour répondre à des besoins sociaux, ils refusent le plus souvent l'inscription dans des oppositions idéologiques. Ce faisant, ils sont moins souvent porteurs d'une vision du changement à l'échelle de la société et tendent à proposer des solutions peu clivantes et relativement circonscrites à un problème social ciblé. Cette forme d'engagement, si elle est effective, ne recouvre pas la diversité des engagements contemporains. Dans le cas où les pouvoirs publics souhaiteraient soutenir les diversités de l'engagement, le processus de sélection devrait s'ouvrir à des projets portant des visions sociétales plurielles, voire contradictoires.

### 5.2.2. Promouvoir le changement d'échelle par l'amélioration des innovations sociales

Concernant ensuite l'incitation et l'accompagnement au changement d'échelle, l'augmentation du nombre d'actions menées, de bénéficiaires et de territoires touchés semble être une exigence croissante. Cela s'explique par la volonté de maximiser l'impact social d'un projet ou par l'exigence d'accroître son influence dans un contexte de concurrence accrue entre les innovations sociales. Au-delà de ces motivations propres aux innovateurs sociaux, **un dispositif comme *La France s'engage* témoigne de la valorisation par les pouvoirs publics des logiques quantitatives de croissance.** En effet, en plus du soutien à des projets locaux par des subventions – qui tendent à se raréfier – ils développent des appels à projet fortement concurrentiels au niveau national (à l'instar de *La France s'engage*) qui valorisent des projets cherchant à décliner leur innovation sociale à grande échelle.

Pour répondre à cette évolution de la demande publique, les innovateurs sociaux tendent à concevoir des stratégies uniformes d'augmentation du nombre de bénéficiaires et des territoires touchés (*scale up*) au détriment d'autres stratégies de changement d'échelle visant l'amélioration de l'innovation sociale ou sa transférabilité à des acteurs divers. Or, l'objectif de croissance d'une innovation sociale pose deux défis majeurs. D'une part, les projets ne disposent pas toujours des ressources humaines (en volume et en compétences) pour assumer l'ampleur d'une telle croissance.



D'autre part, un développement rapide peut faire craindre une diminution de la qualité de l'impact social visé.

L'évaluation du dispositif LFSE révèle que les innovateurs sociaux ne mènent que rarement des stratégies de croissance isolées. En effet, pour répondre aux défis posés par une croissance rapide, ils mettent en place, sans les formaliser comme telle, des stratégies parallèles de changement d'échelle dans le but d'améliorer la qualité de l'innovation (*scale deep*) et/ou de construire des outils permettant de la transférer (*scale across*). Néanmoins, les pouvoirs publics ne valorisent ni ne reconnaissent ces modalités de changement d'échelle, pourtant coûteuses en ressources diverses, et nécessaires à une croissance pérenne qui n'amenuise pas la qualité de l'innovation sociale.

Aussi, **les dispositifs publics de soutien à l'innovation sociale devraient amener les candidats, dès le processus de sélection, à questionner les stratégies mises en place pour assumer une croissance rapide.** Surtout, des dispositifs d'accompagnement spécifiques encourageant la permanence ou l'amélioration de la qualité de l'innovation en contexte de croissance mais aussi la construction d'outils facilitant la transférabilité des innovations permettraient de garantir la faisabilité et la qualité des innovations sociales en contexte de croissance rapide.

### **5.2.3. La plus-value du soutien des pouvoirs publics à l'innovation sociale : lever les barrières administratives**

Un des objectifs initiaux de *La France s'engage* était de lever les barrières administratives auxquelles peuvent se confronter certains projet d'innovation sociale en phase de déploiement. Cette dimension de l'accompagnement constitue une plus-value originale par rapport aux soutiens à l'innovation sociale que peuvent proposer des organisations privées (incubateurs et accélérateurs, fonds d'investissement solidaires).

Un enseignement de l'évaluation menée est qu'il existe bel et bien un besoin de meilleure compréhension et de meilleure connaissance des fonctionnements et rouages des acteurs et organisation publics par les innovateurs sociaux.

Dans ce domaine, les pouvoirs publics peuvent apporter des solutions uniques aux projets d'innovation sociale, dont on a vu qu'ils s'appuient souvent sur des dispositifs publics existants. **Faciliter les dialogues entre les innovateurs sociaux, les administrations et les collectivités constitue ainsi un enjeu-clé dans lequel les pouvoirs publics pourront jouer un rôle de soutien important.**

Notons que, dans le cadre du « choc de simplification », des mesures avaient été prises pour alléger le quotidien des associations<sup>89</sup> en facilitant la création d'associations, la gestion associative courante (notamment les demandes d'agréments et de subventions) ou encore le financement privé des associations. Ces mesures peuvent paraître insuffisantes pour des structures dont les projets s'adosent à des politiques publiques ou qui sont en dialogue permanent avec des administrations. Surtout, il semble que ces mesures relatives à la simplification des démarches des associations aient été menées en parallèle à la mise en place du dispositif *La France s'engage*, sans pour autant susciter d'échanges. Il aurait pu être fructueux de penser des mesures de simplification dans la mise en

---

<sup>89</sup> Article 62 de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

œuvre d'actions adossées à des politiques publiques ou à des administrations afin de les expérimenter dans le cadre du dispositif LFSE.

Plutôt que de lever des barrières de façon ponctuelle, **l'enjeu est donc d'agir durablement sur la culture administrative afin que les administrations puissent mieux prendre en compte les innovations sociales sur le temps long.** En miroir, un enjeu est aussi de diffuser une « culture de l'administration » aux innovateurs sociaux dont les projets s'adossent à des dispositifs existants, afin que leurs connaissances des administrations facilitent le travail collectif et le développement des actions menées.

## 6. Bibliographie

Agence du Service Civique, *Rapport d'activité 2015*, Paris, Agence du Service Civique, 2015.

Agence Phare, *Evaluation de l'expérimentation FEJ/APOJ*, Paris, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, 2017.

Agence Phare, *Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Lot n°4 - Projets « Numérique »*. *Rapport d'évaluation*, Paris, 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'Education Populaire. Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse. INJEP, 2017.

Agence Phare, *Evaluation des projets lauréats de l'initiative La France s'engage. Evaluation des projets « Citoyenneté et vie associative »*, Paris, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, 2016.

Akrich Madeleine, « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 1991, n° 16.

Algan Yann, Huillery Elise et Guyon Nina, *Comment lutter contre la violence et le harcèlement à l'école et au collège? Effets du dispositif de médiation sociale France Médiation et d'un dispositif de prise de conscience du niveau de violence.*, Rapport d'évaluation, 2016.

André Kevin, Gheerbrant Clémentine et Pache Anne-Claire, *Changer d'échelle. Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, Paris, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School, 2014.

AVISE, *Mode d'emploi. L'innovation sociale. Reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer.*, Avise, 2015.

AVISE, *Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales - Note d'analyse*, 2014.

Bargel Lucie, *Jeunes socialistes, jeunes UMP. Lieux et processus de socialisation politique.*, Dalloz, 2010.

Boitard François, « L'Etat et les associations, entre méfiance et allégeance », *Hommes et migrations*, 2001, p. 5–9.

Bordet Joëlle et Cohen-Solal Judith, « Le programme Coexist », *Vie sociale*, n° 4, p. 87–92.

Bronner Géraud, « Pourquoi les théories du complot se portent-elles si bien ? L'exemple de Charlie Hebdo », *Diogenes*, 3 juin 2016, n° 249-250, n° 1, p. 9–20.

Bucolo Elisabetta, Fraisse Laurent et Moisset Pierre, « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, 2015, n° 2, p. 1–6.

BVA, *Baromètre Aidants*, Paris, Fondation April, 2015.

Carel Sophie, Déloye Frédéric et Mazouin Aurélie, *Mobilité internationale des « jeunes avec moins d'opportunités » : retour d'expérience*, (coll. « Bref du Céreq »), 2011.

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, *Rapport de synthèse du groupe de travail Innovation sociale*, Paris, 2011.

CORDIS, *TEPSIE : The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe*, Rapport final, 2015.

Cour des comptes, « Le service civique, une ambition forte, une montée en charge à maîtriser », *Rapport public annuel*, Février 2014.

Duchesne Sophie et Haegel Florence, « La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation », *Revue française de science politique*, 2004, vol. 54, n° 6, p. 877-909.

Engels Xavier, Hély Mathieu, Peyrin Aurélie et Trouvé Hélène, *De l'intérêt général à l'utilité sociale: la reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Futurs Publics, *Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation sociale dans leur changement d'échelle*, Rapport, 2015.

Gaglio Gérald, *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF, 2008.

Haarscher Guy, *La Laïcité*, Paris, PUF, 1996.

Le Rameau, *Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovations sociales ?*, Paris, 2014.

Lévesque Benoît, *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable: quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2007.

Lévesque Benoît et Mendell Marguerite, « L'économie sociale: diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 2005, n° 32.

Lochard Yves, Trenta Arnaud et Vezinat Nadège, « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? Entretien avec Matthieu Hély », *La vie des idées*, novembre 2011.

Marshall Thomas, *Citizenship and Social Class, in Class, citizenship and social development*, Chicago, Chicago University Press, 1963.

OCDE, *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales*, Commission européenne, 2016.

OCDE, *Manuel d'Oslo : Les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3ème édition, 2005.

Pailot Philippe, « Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2003, vol. 2, n° 1, p. 19-41.

Richez-Battesti Nadine, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, novembre 2015, n° 31.

Schnapper Dominique, *La communauté des citoyens*, Paris, Gallimard, 1994.

Slama Alain-Gérard, « Contre la discrimination positive », *Pouvoirs*, 2004, n° 111, p. 133-143.

Vulbeau Alain, « En contrepoint... - Décentralisation et déconcentration, les faux jumeaux », *Informations sociales*, 2005, n° 121.

*Baromètre 2015 de l'entrepreneuriat social*, 4ème édition, Convergences, 2016.

## 7. Annexes

### 7.1. 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 identifié 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 ?

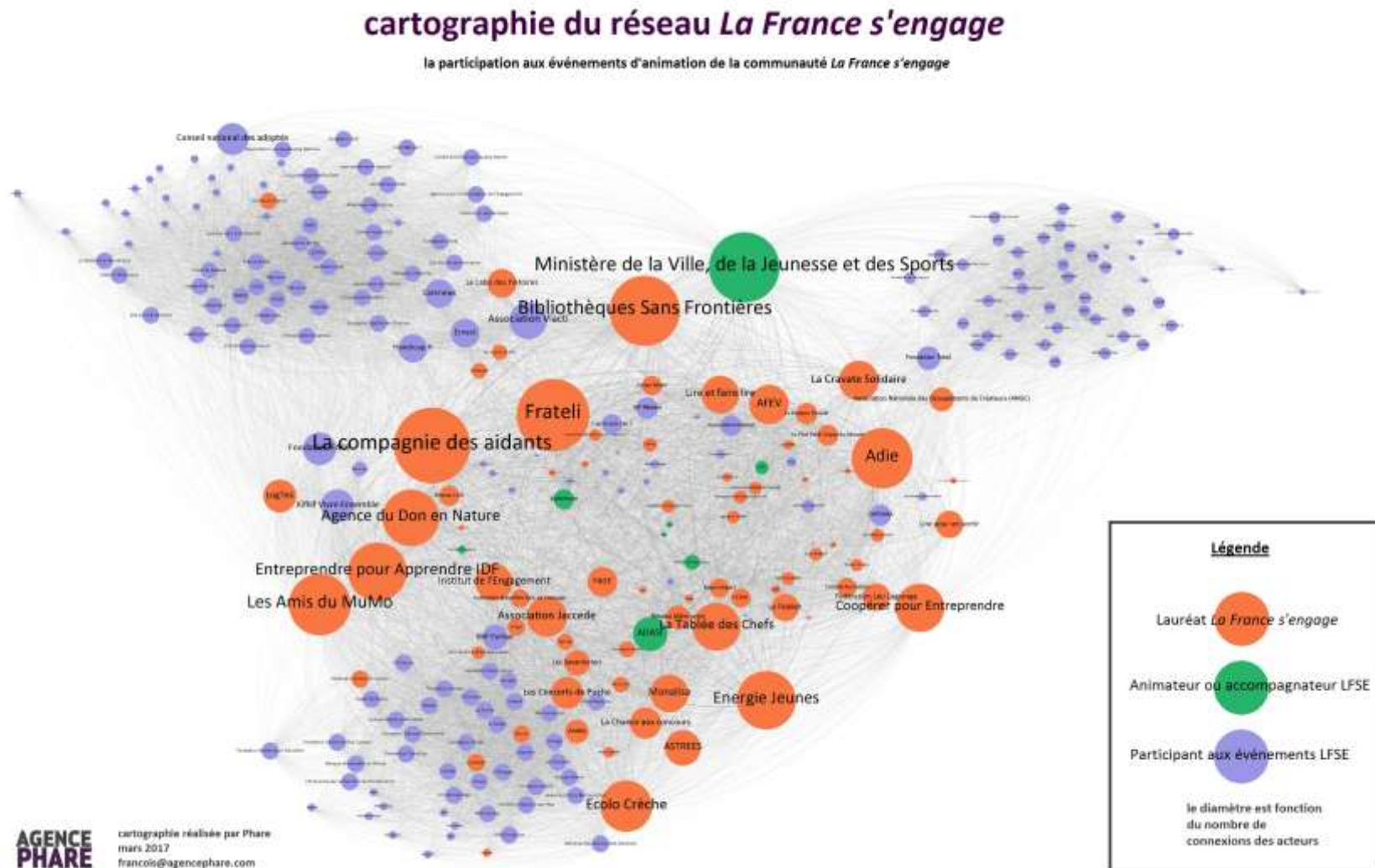
- **La contribution du programme LFSE**

- 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 ?*

## **7.2. 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>e</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)

### 7.3. Cartographie complète du réseau *La France s'engage*



## 8. Table des tableaux

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLEAU 1 : LES PROJETS LAUREATS, CATEGORIE « CITOYENNETE ET VIE ASSOCIATIVE » (SESSIONS 1-6) ..... | 13 |
| TABLEAU 2 : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS MENES .....                                                | 23 |
| TABLEAU 3 : RECAPITULATIF DES OBSERVATIONS REALISEES.....                                           | 24 |
| TABLEAU 4 : LA CROISSANCE DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES.....                                           | 42 |
| TABLEAU 5 : L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE TERRITOIRES TOUCHES.....                                    | 44 |
| TABLEAU 6 : RECAPITULATIF DES STRATEGIES DES LAUREATS .....                                         | 58 |
| TABLEAU 7 : LES TYPES D'APPORTS FINANCIERS DE LA FRANCE S'ENGAGE .....                              | 68 |
| TABLEAU 8 : LES ATTENTES TECHNIQUES DES LAUREATS ET LES ACCOMPAGNEMENTS PROPOSES.....               | 69 |

## 9. Table des encadrés

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ENCADRE 1 : INNOVATION SOCIALE ET INNOVATION PUBLIQUE .....                                          | 15 |
| ENCADRE 2 : EN FRANCE, UNE INTERPRETATION REPUBLICAINE DE LA CITOYENNETE.....                        | 16 |
| ENCADRE 3 : LA CATEGORIE « JEUNE ELOIGNE » CREEE PAR UNIS-CITE POUR LE PROGRAMME REVE & REALISE..... | 27 |
| ENCADRE 4 : LE MODE DE SELECTION DES LAUREATS DE L'INSTITUT DE L'ENGAGEMENT .....                    | 27 |
| ENCADRE 5 : LA PEDAGOGIE PROPOSEE PAR L'ASSOCIATION COEXIST .....                                    | 28 |
| ENCADRE 6 : LES ACTIONS DEVELOPPEES PAR L'ASSOCIATION ENQUETE .....                                  | 29 |
| ENCADRE 7 : LES ACTIONS DE COEXISTER .....                                                           | 31 |
| ENCADRE 8 : LE SERVICE CIVIQUE, UN DISPOSITIF RECENT EN FORTE CROISSANCE .....                       | 33 |
| ENCADRE 9 : LES QUATRE STRATEGIES DE CHANGEMENT D'ECHELLE.....                                       | 41 |
| ENCADRE 10 : LE RECOURS CROISSANT DES INNOVATEURS AU MECENAT DE COMPETENCES .....                    | 63 |

## 10. Table des graphiques

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRAPHIQUE : MODELISATION DES PARCOURS DE CHANGEMENT D'ECHELLE DES LAUREATS LA FRANCE S'ENGAGE .....                             | 7  |
| GRAPHIQUE 1 : UN OBJECTIF DE CROISSANCE DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES PARTAGE PAR LES LAUREATS (SESSIONS 1 A 6).....               | 43 |
| GRAPHIQUE 2 : MODELISATION DES PARCOURS DE CHANGEMENT D'ECHELLE DES LAUREATS LFSE .....                                         | 55 |
| GRAPHIQUE 3 : ÉVOLUTION ANNONCEE DE LA PROPORTION DE SUBVENTIONS PARMIS LES RECETTES DES PROJETS LAUREATS (SESSIONS 1-4) .....  | 57 |
| GRAPHIQUE 4 : ÉVOLUTION EFFECTIVE DE LA PROPORTION DE SUBVENTIONS PARMIS LES RECETTES DES PROJETS LAUREATS (SESSIONS 1-4) ..... | 64 |
| GRAPHIQUE 5 : EVOLUTION DE LA PART DES FINANCEMENTS LFSE SUR LES RECETTES TOTALES DES LAUREATS .....                            | 65 |
| GRAPHIQUE 6 : EVOLUTION DU NOMBRE DE VOLONTAIRES DU PROGRAMME REVE & REALISE D'UNIS-CITE.....                                   | 67 |
| GRAPHIQUE 7 : CARTOGRAPHIE DU RESEAU INTER-LAUREATS LFSE « CITOYENNETE ET VIE ASSOCIATIVE » .....                               | 77 |
| GRAPHIQUE 8 : CARTOGRAPHIE DES CLUSTERS DU RESEAU DES LAUREATS LFSE « CITOYENNETE ET VIE ASSOCIATIVE ».....                     | 78 |



**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)