



**Évaluation des projets « *Lutte contre l'exclusion/ santé* »  
lauréats de l'appel à projets *La France S'Engage (LFSE)***

**NOTE DE CADRAGE – VERSION AJUSTEE**

**« ITINERE CONSEIL »**

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports  
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13  
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>



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.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient 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

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13  
Téléphone : 01 40 45 93 22  
<http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr>



## FICHE SYNTHÉTIQUE

---

Évaluation des projets « *Lutte contre l'exclusion / santé* »  
lauréats de l'appel à projets *La France s'Engage (LFSE)*

Date de démarrage effectif de l'évaluation : 15 février 2016

Structure en charge de l'évaluation : ITINERE Conseil

Personne en charge de l'évaluation :

- PICON Elise, Consultante senior, pilote de la mission
- GRANGE Malika, Consultante chargée d'études
- MINET Béatrice, Consultante senior
- SEIGNEUR Romain, Consultant
- LECOUTURIER François, Consultant senior

Date de remise de la note de cadrage : 8 avril 2016

Date de remise de la note de cadrage ajustée (après observations de la DJEPVA) : 25 mai 2016\*

\* Dans le corps du texte, les modifications apportées sont surlignées en gris.



# PLAN DE LA NOTE DE CADRAGE

---

## NOTE DE CADRAGE

- I. **Objectifs du projet et nature du programme et des actions expérimentées**
  1. **Objectifs du programme**
  2. **Revue de littérature générale sur l'innovation et le changement d'échelle**
  3. **Les actions expérimentées**
  
- II. **Problématique**
  1. **Revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion et la santé**
    - i. **Les définitions de l'innovation sociale**
    - ii. **Le système d'acteurs et le territoire de l'innovation sociale**
    - iii. **Les modèles de changement d'échelle des projets d'innovation sociale**
  
  2. **Référentiel d'évaluation**
  
- III. **Description de la démarche d'évaluation**
  1. **Objectifs et modalités de l'évaluation**
    - i. **Objectif 1 : dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations**
      - a. **Outils privilégiés**
      - b. **Moments privilégiés**
      - c. **Acteurs privilégiés**
  
    - ii. **Objectif 2 : établir une typologie des modèles de changement d'échelle et identifier leur plus-value respective**
      - a. **Outils privilégiés**
      - b. **Moments privilégiés**
      - c. **Acteurs privilégiés**

- iii. **Objectif 3 : analyser la mise en œuvre des actions (leviers et freins) et leur diffusion (essaimage)**
  - a. **Outils privilégiés**
  - b. **Moments privilégiés**
  - c. **Acteurs privilégiés**
- iv. **Objectif 4 : documenter la plus-value apportée par l'initiative « LFSE »**
  - a. **Outils privilégiés**
  - b. **Moments privilégiés**
  - c. **Acteurs privilégiés**
- v. **Justification de la méthodologie mise en œuvre**
  - a. **Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite des projets**
  - b. **Données qualitatives**
  - c. **Recoupement des données**

## **2. Calendrier**

# **BIBLIOGRAPHIE**

- I. **Sources d'information et documents consultés**
  - 1. **Concernant la définition de l'innovation**
  - 2. **Concernant les systèmes d'acteurs et les territoires de l'innovation**
  - 3. **Concernant les modèles de changement d'échelle**
  - 4. **Concernant l'innovation dans le domaine de la santé et de la lutte contre l'exclusion**
- II. **Analyse des sources documentaires utilisées**

# **ANNEXES**

- I. **METHODOLOGIE DETAILLEE PAR PROJET**
- II. **GUIDES D'ENTRETIENS**
- III. **GRILLES D'OBSERVATION**
- IV. **STRUCTURATION DES ETUDES DE CAS**



# NOTE DE CADRAGE

---

## I. Objectifs du projet et nature du programme et des actions expérimentées

### 1. Objectifs du programme

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

Par le biais de sessions semestrielles, les projets font l'objet d'une première sélection (30 lauréats) sur la base de 4 critères : intérêt général, innovation, potentiel de déploiement ou d'essaimage et évaluabilité de l'impact. Cette première sélection est assurée par un comité d'orientation placé sous l'égide de la Présidence de la République. Parmi ces lauréats, une seconde sélection de 15 finalistes est réalisée pour chaque session, dont 12 par la Présidence de la République et 3 en ligne par les internautes.

Aucune thématique n'a été définie. Les secteurs d'innovation sont laissés au libre choix des entrepreneurs. Néanmoins, pour faciliter la conduite de l'évaluation de l'initiative LFSE, cinq thématiques ont été définies par la DJEPVA :

1. Lutte contre l'exclusion et santé ;
2. Emploi et insertion ;
3. Education et formation ;
4. Numérique ;
5. Citoyenneté et vie associative.

Il faut noter que certains projets peuvent relever de différentes thématiques.

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

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

Par ces différentes modalités, l'initiative LFSE vise, par conséquent, non seulement le repérage et la valorisation de formes d'action innovantes, mais également « l'exploitation » de leur potentiel pour améliorer les formes de l'action publique, y compris lorsqu'elle repose sur les acteurs de la société civile.

La responsabilité de l'initiative LFSE est déléguée à la DJEPVA, avec pour outil opérationnel et financier le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ).

## 2. Revue de littérature générale

### i. Les définitions de l'innovation sociale

Au fil du temps, la nature et le contexte du concept d'innovation ont évolué. D'abord conçu sous l'angle de l'innovation technologique de produit et de procédé (Manuel d'Oslo 1995, Organisation de Coopération et de Développement Economique - OCDE), **les cadres théoriques, les concepts et définitions se sont élargis au champ des services introduisant l'innovation en matière de commercialisation et l'innovation organisationnelle.** Ainsi en 2005, l'OCDE définit l'innovation comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé 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* ».

Un survol chronologique permet de constater que **la conceptualisation de l'innovation sociale est encore loin d'être stabilisée.**

Ainsi, L. Dandurand (2005) retrace l'évolution du concept en **3 phases** :

- La limitation : au cours de cette phase « **la notion d'innovation se développe à l'intérieur de l'univers de la technologie et s'inscrit dans une logique marchande où l'entreprise constitue le terreau par excellence.** » La proximité entre « innovation » et « technologie » est si étroite qu'on ne précise pas qu'il s'agit d'innovation technologique (IT). Cela perdure dans la représentation de l'innovation. Dans les années 90, des tentatives de définition de l'innovation (Manuel d'Oslo, Manuel de Frascati) mettent l'accent sur l'IT. La Commission européenne lance son Livre vert sur l'innovation qui reconnaît l'insuffisance des manuels au sujet de l'innovation sociale. « *On convient que l'innovation n'est pas seulement un mécanisme économique ou un processus technique. Elle est avant tout un phénomène social* ».
- La généralisation : **à partir des années 70, plusieurs auteurs ont défini l'innovation sociale en termes d'objet, de processus, d'objectif et de finalité** (Taylor, Chombart de Lauwe, Auclair et Lampron, Reverzy, Chambon et ses collaborateurs) mais c'est surtout à partir de la **fin des années 90 que le concept d'innovation sociale apparaît** de façon plus marquée, avec deux ouvrages de l'OCDE « *Dynamiser les systèmes nationaux d'innovation* » et « *Social Sciences and Innovation* ». Durant cette période, des travaux québécois sur l'innovation sociale (rapport du groupe de travail sur l'innovation sociale, document du Conseil de la science et de la technologie) conceptualisent la notion. Dès lors, on reconnaît deux fonctions à la recherche dans le processus de l'innovation sociale : en amont elle nomme une situation comme nécessitant une innovation sociale et en aval, elle fait de l'innovation sociale l'objet de la recherche (vérifie la validité, conditions d'implantation).
- Une troisième phase, dite de spéciation, s'installe depuis peu avec la **fragmentation du concept générique d'innovation sociale en divers champs d'intervention ou de recherche.** On parle notamment d'innovations organisationnelles, pédagogiques, médiatiques, linguistiques, urbaines, etc. en fonction de la nature des applications.

C'est au cours de ces dernières années, dans un contexte marqué par une crise mondiale, que la notion d'innovation sociale apparaît comme une probable solution susceptible de favoriser la croissance mais aussi une forme de partage plus équitable de ses fruits. Sa possible contribution à la redéfinition des politiques sociales est également mise en évidence (Richez-Battesti, 2012)<sup>1</sup>.

Encore aujourd'hui, l'innovation sociale ne semble pas un objet clairement défini du fait des formes variées qu'elle revêt (S. Dauphin). **Le terme, bien qu'utilisé de façon croissante, est polysémique et**

---

<sup>1</sup> Nadine RICHEZ-BATTESTI et al., « *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* », Innovations 2012/2 (n°38), p. 15-36

**recouvre des définitions et des réalités diverses.** « *La notion d'innovation sociale n'est pas stabilisée et fait l'objet d'usages pluriels, du fait, d'une part, de son positionnement par rapport à l'innovation technologique et, d'autre part, de la diversité des acteurs qui sont impliqués et qui la mobilisent à des fins multiples.* » (Richez-Battesti, 2012). Ainsi, l'innovation sociale recouvre aujourd'hui différentes conceptions ou approches qui se rejoignent et/ou s'opposent parfois sur certains aspects.

Aujourd'hui, **l'approche la plus communément et largement diffusée en France** semble être celle qui considère l'innovation sociale comme « **une réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits par le marché ou les pouvoirs publics** ». Cette référence est issue de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Elle apparaît comme un minimum sur lequel un certain consensus semble exister mais offre, du fait de sa conception relativement large, une pluralité de sens : quel type de réponse ? Quelles méthodes ? Quels besoins sociaux ? Quelle finalité ?... Elle n'apparaît donc pas suffisante en soi pour de nombreux acteurs. **L'innovation sociale est très liée à l'expérimentation. Elle se définit « in itinere ».** Et, il arrive que l'on « *croit transformer le réel en renouvelant le vocabulaire et innover en étiquetant comme nouvelle l'approche proposée* » mais le « *nouveau [est] en tout point semblable à de l'ancien* » (Bourgeault, 2003)<sup>2</sup>.

Toutefois, pour tenter de définir plus précisément l'innovation sociale, il convient de revenir à des travaux pionniers en la matière, notamment ceux du centre du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES auquel appartiennent un certain nombre de chercheurs ayant travaillé sur la question (Bouchard, Cloutier, Harrison,...).

Selon E. Besançon, la définition de l'innovation sociale donnée par Bouchard (1999) et le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS) semble faire consensus au Québec (Dandurand, 2005 ; Bellemare, Briand, 2006 ; Bouchard, 2007 ; Lévesque, 2007). Celle-ci est abordée comme « *toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* ». Cette première définition met **l'accent sur la finalité de l'innovation sociale** (la résolution d'un problème social) mais aussi **sur le moyen** mis en place pour y parvenir, ainsi que sur **sa diffusion** dans les différents réseaux institutionnels, organisationnels, communautaires.

Une autre définition retenue par le CRISES est donnée par Harrison (cité par J. Cloutier<sup>3</sup>) : « *Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement* ». Cette seconde définition met en avant la volonté de **transformation sociale** qui peut être au fondement de l'action portée par des acteurs « sociaux » et qui prend alors une **tournure politique plus forte**. De ce point de vue, l'innovation sociale vise à modifier les cadres institutionnels qui façonnent les rapports dans la société. Cette approche déborde le seul champ des services sociaux pour englober des innovations qui répondent à de nouvelles aspirations sociétales.

Cette finalité de changement des rapports sociaux visée par l'innovation sociale se caractérise aussi par la diversité des possibles. En effet, l'innovation sociale n'a pas toujours pour intention de révolutionner les normes en place. Elle peut avoir des **intensités différentes** : de l'innovation incrémentale (amélioration de l'existant) à l'innovation radicale (transformation en profondeur). Les

---

<sup>2</sup> Guy BOURGEAULT, L'intervention sociale comme entreprise de normalisation et de moralisation : peut-il en être autrement ? À quelles conditions ?, Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, n° 2, 2003, p. 92-105, 2003

<sup>3</sup> Julie CLOUTIER, « *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* », CRISES, novembre 2003



solutions proposées peuvent être complémentaires<sup>4</sup>, adaptatives<sup>5</sup>, substitutives<sup>6</sup> ou encore singulières<sup>7</sup> (Kesselring, 2014)<sup>8</sup>.

Si l'innovation sociale peut porter sur des nouvelles modalités d'intervention publique, une série de travaux se réfèrent à l'innovation sociale en valorisant une catégorie d'acteur particulier, celle de « l'entrepreneur social ». Basée sur l'image schumpétérienne de l'entrepreneur, cette conception met en avant les caractéristiques de l'entrepreneur, c'est-à-dire son profil, son dynamisme, sa créativité,.... La personnalisation de l'innovation sociale privilégie ainsi l'individu sur l'organisation (Dees, Defourny et Nyssens).

Ainsi, en 2003, Cloutier, dans sa revue de littérature visant à définir ce qu'est l'innovation sociale, insiste sur les **cibles du changement et le caractère protéiforme** de l'innovation sociale : « *De façon générale, l'innovation sociale est une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit).* » Ainsi, comme le BEPA<sup>9</sup> le souligne « *une innovation sociale peut-être un produit, un processus, une production, une technologie mais elle peut aussi être un principe, une idée, une loi, un mouvement social, une intervention ou une combinaison d'entre-eux* ».

Abordant le concept sous un autre angle, certains chercheurs définissent l'innovation sociale essentiellement par son **processus** (Alter, 2000)<sup>10</sup>. « *L'innovation représente la mise en œuvre d'une invention et son intégration dans un milieu social. C'est le processus selon lequel un corps social confronte les qualités théoriques de l'invention qui lui est proposée à la réalité et aux contingences du milieu d'où il agit. S'il se l'approprie, l'invention devient innovation* ». L'innovation sociale est alors celle qui résulte de **la coopération entre une diversité d'acteurs**. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances (cf. section 2.2).

D'autres travaux développent une vision de l'innovation sociale plus **particulièrement ancrée sur le territoire** (Hillier). Ils accordent une attention particulière au processus collectif qui émerge sur les territoires afin de répondre à des besoins sociaux non satisfaits. L'innovation sociale est alors définie comme une initiative locale, ascendante, non gouvernementale qui vise la satisfaction des besoins humains. Elle est inclusive et participative. Elle est donc intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place. Dans cette optique, l'innovation

---

<sup>4</sup> Ces innovations n'entrent pas directement en concurrence avec des solutions existantes. Elles tentent plutôt de combler des lacunes dans la fourniture de services et peuvent opérer en collaboration avec les services existants. Elles doivent apporter une valeur ajoutée par rapport à l'existant.

<sup>5</sup> Ces innovations s'appuient sur des solutions existantes en vue de les améliorer, en ajoutant de nouveaux éléments ou en réassemblant des éléments existants. Elles doivent prouver leur avantage relatif par rapport aux anciennes solutions.

<sup>6</sup> Les innovations substitutives sont plus radicales, puisqu'elles sont souvent mues par la critique de solutions existantes, avec lesquelles elle entrent en concurrence.

<sup>7</sup> Il s'agit d'innovations uniques dans les moyens qu'elles déploient et les finalités qu'elles poursuivent. Elles concernent souvent un groupe cible négligé et/ou utilisent de nouvelles méthodes ou prônent de nouveaux objectifs. Elles doivent prouver leurs avantages et trouver leur légitimité.

<sup>8</sup> Alexander KESSELRING, Suzanne SMITH, Susanne DOBNER, Maria SCHRAMMEL, *Innovation sociale en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé - Recueil d'études de cas*, Fondation Roi Baudouin, Août 2014

<sup>9</sup> Bureau of European Policy Adviser, European Commission. 2011

<sup>10</sup> Norbert ALTER, *L'innovation ordinaire*, Editions PUF, 2000

sociale étant fortement ancrée sur le territoire d'où elle a émergé, la question de son essaimage est dès lors posée (cf. paragraphe 2.3).

Plus pragmatiquement, l'innovation sociale est aujourd'hui définie par un certain nombre d'acteurs en lien avec l'ESS<sup>11</sup>, avec qui l'innovation sociale entretient des liens étroits.

Ainsi, l'AVISE, agence d'ingénierie et de services pour l'ESS, définit l'innovation sociale comme *«l'élaboration de réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.»* (2015)

L'AVISE ainsi que la CRESS PACA et l'Institut Godin ont créé des **outils de caractérisation et de valorisation de l'innovation sociale** pour concourir à présenter les pratiques porteuses d'innovation, à évaluer les projets et aider les financeurs à identifier les projets à soutenir. Ces grilles d'analyse, présentées ci-dessous, identifient ainsi des indicateurs ou marqueurs de l'innovation sociale.

---

<sup>11</sup> CRESS PACA, AVISE,...

# INNOVATION SOCIALE

Outil d'analyse et de caractérisation

Radars partagé	Marqueurs	Grille de caractérisation
<b>CRESS PACA / LEST-CNRS</b>	<b>INSTITUT GODIN</b>	<b>AVISE</b>
5 critères	11 marqueurs	4 dimensions
1. Réponse aux besoins sociaux	1. Place des bénéficiaires	1. Réponse à un besoin social mal satisfait
2. Processus participatif	2. Nature du collectif	2. Implication des acteurs concernés
3. Lien au territoire	3. Intervention du collectif	3. Expérimentation et prise de risque
4. Modèle économique	4. Place de la recherche	4. Génération d'autres effets positifs
5. Appropriation collective de la valeur	5. Ancrage territorial	
	6. Gouvernance	
	7. Ressources	
	8. Logique d'accessibilité	
	9. Logique de service	
	10. Rupture avec l'existant	
	11. Capacité de changement social	
Évaluation conjointe interne & externe (consentement)	Évaluation externe : collectivités & partenaires (consensus)	Auto évaluation
Notation de 1 à 4 (de 1=Amorçage à 4=Exemplarité) sur 2 ans (N et N+1)	Échelle de grandeur qualitative	Notation sur 20 critères (8 socles, 12 complémentaires)
Champ investigué : la nouveauté, le besoin social mais aussi le processus et le résultat		
Légitimité territoriale	Légitimité institutionnaliste	Légitimité de l'entrepreneur

Source : CRESS PACA, Guide de l'innovation sociale 2015 - Comprendre, caractériser et développer l'innovation sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2015

A travers ces définitions différentes et/ou complémentaires de l'innovation sociale, parmi lesquelles on observe des conceptions plus ou moins radicales des changements introduits par l'innovation, des visions plus entrepreneuriales ou institutionnelles, une attention davantage ciblée sur les processus ou sur les résultats,... on perçoit que **la définition de l'innovation sociale est loin d'être épuisée, l'objet même induisant l'impossibilité de cette stabilisation**. Le constat commun reste alors que la définition s'appuie sur une conception relativement large et ouverte tant dans les formes et les moyens de l'innovation sociale, que dans l'identification des acteurs impliqués ou des résultats attendus. La question posée alors au terme de cette rapide revue de littérature sur la signification de l'innovation sociale est plus que jamais celle de son identité. Cette question apparaît ainsi être un enjeu central pour les différents acteurs impliqués (politiques, entreprises, associations, usagers, citoyens, ...). « *Entre la banalisation de l'innovation sociale, toute entreprise s'en réclamant, et le développement d'une rhétorique de l'innovation sociale plus que de sa spécification et de sa consolidation, la voie est étroite.* » (Richez-Battesti et al).

## ii. Le système d'acteurs et le territoire de l'innovation

L'ensemble des auteurs soulignent le **caractère collectif** de l'innovation sociale. Cette dernière n'est pas du seul fait de l'entrepreneur social (Alter, 2002). Cloutier (2003) rappelle ainsi les apports de différents chercheurs sur ce thème.

- Pour Taylor (1970), l'innovation nécessite la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires.
- Pour Chambon, David et Devevey (1982), elle correspond au processus le plus sûr pour mettre en place des pratiques d'interdisciplinarité.
- Cette idée est également développée par d'autres chercheurs à la fin des années 1990. En 1997, Bouchard, avec d'autres chercheurs, montre la diversité des acteurs et des organisations présents aux différentes phases de l'innovation. Selon les cas, ces parties prenantes participent à la définition même du problème ou de la situation à améliorer, à l'élaboration des nouvelles connaissances, à l'identification des stratégies d'innovation ; ils sont présents lors de la mise à l'essai de ces stratégies et de leurs éventuelles adaptations, lors de la formalisation plus définitive de l'innovation, lors de la mise en place des conditions de son adoption dans les milieux visés, lors de l'évaluation d'impact et de sa dissémination plus large. Sabel, en 1996, souligne l'apport des différentes parties prenantes pour appréhender le problème dans sa globalité et bénéficier de leur expertise lors du déploiement de l'innovation.

Ainsi, le système d'acteurs de l'innovation sociale se compose d'une multitude d'acteurs. Les mentions repérées dans les différents documents consultés permettent d'identifier les **différentes catégories d'acteurs suivantes** :

- Les innovateurs ou porteurs de projets innovants, correspondant un nombre limité de personnes qui prennent un risque par rapport à des usages ;  
L'AVISE distingue trois types d'innovateurs : les entrepreneurs (qu'il s'agisse d'acteurs de l'ESS, d'entreprises sociales ou d'entreprises classiques) ; les citoyens ; les pouvoirs publics.
- Les acteurs de la diffusion ou repreneurs ;
- Les partenaires, en particulier les institutions publiques, les chercheurs et les acteurs de l'accompagnement ;
- Les bénéficiaires / les usagers.

La littérature aborde surtout **les interactions nécessaires pour passer de l'invention à l'innovation puis pour diffuser cette dernière** (Alter, 2000 ; Richez-Battesti, 2015<sup>12</sup>).

En premier lieu, l'innovateur doit **construire sa légitimité** et prendre en compte la diversité des intérêts présents afin que son projet réussisse, d'autant plus dans la logique où l'entrepreneur propose une action qui représente une déviation par rapport aux normes établies (Lounsbury et Glynn – 2001 – cités par Levy et Rival, 2010)<sup>13</sup>. Il doit ensuite **prouver l'intérêt de son innovation, pour amener d'autres acteurs à l'adopter**, quitte à la faire évoluer pour l'adapter à un contexte. Cette généralisation progressive conduit **finale**ment à ce que l'innovation devienne la nouvelle norme.

---

<sup>12</sup> Nadine RICHEZ-BATTESTI, *Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés*, 2015

<sup>13</sup> Aldo LEVY et Madina RIVAL, « Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique », *Politiques et management public*, Vol 27/3 | 2010

L'idée majeure que sous-tend cette action collective est celle de **l'appropriation de l'innovation** (Alter, 2000). Pour Alter, le processus d'appropriation critique et de création de sens caractérise l'innovation, mais il est complexe et jamais acquis car il suppose un réel investissement de la part des acteurs. Alter met ainsi en évidence les tensions intrinsèques à l'innovation car l'innovateur dévie par rapport aux normes en usage.

Ainsi, d'après le guide établi par le SGMAP et le CGET<sup>14</sup>, la démarche d'innovation sociale cherche à inclure volontairement **des processus participatifs dans l'activité afin d'impliquer les parties prenantes**. Ces processus participatifs sont repérables dans l'organisation à différents niveaux :

- La gouvernance de l'activité et le processus de décision, qui selon les auteurs du guide doivent être explicites et fonctionnels.
- L'intensité de la participation qui va de la simple consultation à la co-production du service, en passant par l'identification du besoin et des solutions avec les acteurs concernés, la négociation, la recherche de réponse avec les parties prenantes, la co-conception, la co-décision...
- L'élargissement des parties prenantes en fonction de l'avancement du processus d'innovation ;
- L'élaboration d'outils de développement et d'animation des processus participatifs : méthodes, règles (de fonctionnement, d'organisation...), espaces ou temps de rencontres...

**L'accompagnement des innovateurs et des acteurs de la diffusion apparaît comme un enjeu de pérennisation, de consolidation et de développement des innovations.** Les partenaires susceptibles d'apporter un appui sont de statuts divers et apportent différentes aides qu'elles soient marchandes ou non-marchandes. Il peut s'agir d'acteurs intervenant exclusivement auprès des structures de l'ESS, de professionnels du soutien à l'innovation ou à l'activité économique classique.

Ainsi, l'innovation sociale est désormais soutenue par les institutions suivantes :

- L'Union européenne.  
La Commission a fait de l'innovation sociale un levier majeur de croissance et d'emploi dans le cadre de la stratégie européenne pour la recherche et l'innovation baptisée « Horizon 2020 ».
- L'Etat central et déconcentré.  
En effet, l'innovation sociale a désormais une définition officielle dans l'article 15 de la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. L'engagement de l'Etat dans les politiques publiques d'innovation sociale est également marqué par l'initiative « La France s'engage ».
- Les collectivités territoriales, notamment les Régions.  
Les Régions peuvent définir des orientations en matière d'innovation sociale dans des documents dédiés à l'Economie Sociale et Solidaire (Plan régional de développement de l'ESS), à l'innovation (Stratégie régionale d'innovation - SRI<sup>15</sup>) ou au développement économique. D'après une étude de l'AVISE<sup>16</sup>, en 2015, près de 25% des Régions ont un axe dédié à l'innovation sociale dans leur SRI. Moins d'une dizaine de Conseils régionaux ont explicitement formalisé leur soutien à l'innovation sociale en dehors de leurs politiques

---

<sup>14</sup> SGMAP / CGET, Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle, Décembre 2015

<sup>15</sup> Document élaboré par chaque Région depuis 2007 suite à une proposition de la Commission européenne.

<sup>16</sup> Avise, Enquête/panorama, « Les actions de soutien à l'innovation sociale en Région », 2015

d'innovation, principalement dans leurs politiques de développement économique (Poitou-Charentes, Rhône-Alpes) ou d'économie sociale et solidaire (Aquitaine, Corse, Ile-de-France, Languedoc-Roussillon, Lorraine, Picardie, Rhône-Alpes). L'AVISE souligne que l'articulation entre les compétences « innovation » et « économie sociale et solidaire » n'est pas construite<sup>17</sup>. Enfin, l'étude fait apparaître qu'il n'y a quasiment pas de budgets spécifiquement fléchés sur l'innovation sociale.

Les aides apportées par ces différentes institutions peuvent prendre la forme de financements ou se traduire par un accompagnement (portant sur la stratégie du projet, les dimensions financières, organisationnelles, RH,...), une aide non-financière (mise à disposition de locaux par exemple). Dans l'étude pré-citée, l'AVISE liste ainsi sept types de soutien apportés par les Régions aux projets d'innovation sociale<sup>18</sup>.

Au-delà des acteurs institutionnels, l'AVISE distingue ainsi :

- Les acteurs qui informent et orientent :
  - Centres de ressources tels que l'AVISE
  - Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire - CRESS, qui pour certaines ont des actions spécifiques en direction de l'IS
  - Les instituts/laboratoires de recherche, tels que l'Institut Godin ou le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail du Centre national de la Recherche Scientifique
- Les acteurs qui financent (hors financeurs publics) :
  - Acteurs de la finance solidaire (France Active,...)
  - Fondations (MACIF, Crédit Coopératif, ...)
  - Plateformes de financement participatif (Arizuka,...)
  - Sociétés d'investissement solidaire (Phi Trust Partenaires,...)
  - Banques
- Les acteurs qui accompagnent
  - Incubateurs/Accélérateurs (Paris Pionnières, Alter'incub,...)
  - Agences régionales d'innovation
  - Réseaux de l'ESS (URSCOP, Réseaux de l'IAE,...)
  - Accompagnateurs généralistes (Réseau Entreprendre, CCI, BGE, France Initiatives, Couveuses/Pépinières,...)
  - Pôles de compétitivité

---

<sup>17</sup> Ainsi, dans les cas où les orientations en matière d'innovation sociale ne sont pas incluses dans le plan de développement de l'ESS, les services dédiés à l'ESS ont rarement été associés à la détermination des orientations alors même que les structures de l'ESS sont encore les principaux acteurs de l'innovation sociale.

<sup>18</sup> Etudes et recherche pour aider les Régions à définir leur politique de soutien à l'innovation sociale (études d'opportunités, études par secteur d'activité, recherche-action, études prospectives de recherche et développement) ; Définition et caractérisation : il s'agit de définir les prérequis indispensables pour repérer, sélectionner, accompagner des projets socialement innovants, et instaurer une culture commune entre les acteurs impliqués ; Capitalisation d'IS pour mieux comprendre les dynamiques d'innovation, identifier à terme éventuellement des secteurs d'activités prioritaires et mieux évaluer les besoins de financement et d'accompagnement des porteurs de projet ; Sensibilisation et formation (ateliers de sensibilisation lors d'événements consacrés à l'innovation, manifestations dédiées, cafés-débat, échanges de pratiques, ou formations qualifiantes à destination des acteurs de l'accompagnement et du financement.) ; Appel à projets ; Dispositifs d'accompagnement et de financement ; Autres.

- Société de recherche sous contrat
- Instituts Carnot

**Face à cette diversité de ressources, il n'est pas toujours aisé pour les innovateurs d'identifier les bons leviers et de solliciter des aides.** De plus, l'AVISE et le SGMAP constatent qu'actuellement les aides apportées dans la phase de diffusion sont limitées et peu connues des potentiels bénéficiaires. Selon l'AVISE, il y a peu d'articulation entre les différents professionnels de l'accompagnement à l'innovation sociale. Ce constat peut être lié au caractère émergent de l'innovation sociale et de l'accompagnement des innovateurs. Dans ce contexte, il est logique que des phénomènes de concurrence émergent, chacun essayant d'acquiescer une légitimité dans le système d'acteurs.

Au-delà de l'aide financière, **le soutien politique est particulièrement important lors des différentes phases du processus d'innovation** (émergence, expérimentation, diffusion). Or, la littérature souligne la capacité des politiques publiques à encourager l'innovation, à la légitimer ou au contraire à la freiner. Pour Lévy et Rival (2010), « *le secteur associatif est souvent décrit dans la littérature comme une source potentielle de rupture et de création mais la tutelle exercée par la puissance publique peut sans doute limiter cette faculté d'innovation* ». Tandis qu'une trop forte contrainte brime l'innovation, Klein et al. (2010)<sup>19</sup> montre que la réussite d'initiatives sociales implique néanmoins une présence forte de l'Etat, le soutien de ce dernier devant être apporté dans un cadre souple, flexible, adaptable aux réalités locales et favorisant les actions en réseau.

Si l'institutionnalisation de l'innovation est nécessaire d'après certains auteurs, elle est aussi crainte par les innovateurs : Alter montre ainsi que l'institutionnalisation de l'innovation peut aboutir au désengagement des innovateurs, en particulier quand elle se traduit par l'émergence de contraintes supplémentaires et par une limitation de la marge d'autonomie.

**L'implication des usagers, voire des citoyens est également un marqueur de l'innovation sociale** pour de nombreux auteurs. Pour Chambon, David et Devevey cités par J. Cloutier, l'innovation sociale suppose la participation des usagers à toutes les étapes du processus, de l'émergence du besoin à la mise en œuvre de l'action. Il s'agit d'une condition essentielle à son émergence et développement. La chercheuse rappelle aussi que les usagers ou leurs représentants, pour Fontan (1998), et les citoyens, pour Potters (1998), sont à l'initiative de l'innovation sociale. De même pour Lallemand (2001), la participation des usagers se révèle une condition essentielle à l'émergence d'innovations sociales, même s'ils ne seront pas associés à toutes les étapes du processus.

Pour Chauvière (2002), **la décentralisation est l'une des causes du renforcement de la place des usagers dans l'élaboration des politiques publiques du secteur social notamment** : « *elle favorise la démocratie directe [...] et renforce deux mécanismes : l'élu représentant face au citoyen électeur, source de légitimité et l'élu décideur, voire entrepreneur, face au citoyen usager et à ses besoins* ». Cette responsabilisation des usagers modifie le rôle et la posture des acteurs qui interviennent auprès d'eux.

Dans les faits, la mobilisation des usagers est souvent source d'interrogations, voire de craintes pour les professionnels. Bourgeault (2003) affirme ainsi que, malgré une volonté clairement exprimée d'impliquer l'utilisateur dans sa prise en charge, voire dans la construction des politiques publiques, « *en pratique, on ne reconnaît pas vraiment à l'élève, au malade, au déviant, la capacité de définir les problèmes auxquels il fait face et encore moins leurs causes, ni donc d'analyser sa situation, de définir ses besoins et de formuler des demandes, de proposer éventuellement des voies d'action pour*

---

<sup>19</sup> Juan-Luis KLEIN, Jean-Marc FONTAN, Carol SAUCIER, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Pierre André TREMBLAY, Majella SIMARD, « *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale* », CRISES, 2010

*résoudre les problèmes relevés. On fait tout cela en son nom – et à sa place, mais sans pouvoir jamais se mettre véritablement à sa place.* ». Ghadi et Naiditch<sup>20</sup> (2006) observent cependant que la présence des usagers peut apporter une approche plus concrète des problèmes de santé, moins technique et plus large que la seule mobilisation des professionnels du secteur, dans la mesure où les préoccupations des usagers n'entrent pas dans les cadres « objectifs » construits par la spécialisation des disciplines ou le champ de pratiques professionnelles. Elles distinguent trois types d'usagers, dont la participation enrichisse les débats : les usagers issus des associations de malades, ceux issus des associations à vocation plus généraliste (associations familiales ou de consommateurs) et enfin les usagers « sans affiliation ».

Pour Hakmi et Zaoual (2008)<sup>21</sup>, « *ce sont ces milliers d'innovateurs anonymes qui animent, en réalité, les milieux innovateurs. Au-delà de [l'innovateur], cette pluralité d'acteurs<sup>22</sup> impliqués dans le processus innovant pose la question cruciale de l'unité d'analyse pertinente* ».

La prise en compte du système d'acteurs de l'innovation aboutit donc inévitablement à **questionner le territoire de l'innovation**.

Hakmi et Zaoual (2008) présentent ainsi **deux types d'approches permettant d'analyser le « territoire » de l'innovation** : les approches institutionnalistes des systèmes territorialisés d'innovation et les approches proximistes.

- **Dans le cas des approches institutionnalistes**, les institutions fournissent des repères collectifs ce qui **assure une stabilité dans le changement, stabilité propice à l'innovation** car elle favorise l'apprentissage et l'adaptation aux changements. Elles apportent également des connaissances permettant aux acteurs de l'innovation de mieux comprendre le monde dans lequel ils vivent et les conséquences de leurs actions. Enfin, elles ont un rôle de coordination entre les agents au sein des réseaux de connaissances et de compétences.

Pour les deux auteurs, « *c'est l'«épaisseur institutionnelle» (Amin A. et Thrift N., 1993, pp. 405-430) d'un territoire qui, en créant les conditions, encadrant le déroulement, et parfois en stimulant les échanges entre acteurs, qui favorise l'irruption de « grappes d'innovations » (Schumpeter J).* »

Cependant, la délimitation du système d'innovation est malaisée car elle peut prendre des formes très variables, parfois limitées à quelques acteurs directement impliqués dans le processus d'innovation, parfois très élargies, englobant « *une vaste gamme d'influences sur le comportement des agents économiques* ».

- **Les approches proximistes** correspondent à de nouvelles visions de l'innovation, où « *le territoire n'est plus appréhendé comme un ensemble inactif* ». L'apprentissage interactif entre producteurs et utilisateurs de l'innovation est au cœur du processus (Kline, Rosenberg, 1986). Le concept d'espace – territoire (Gay et Picard, 2001) « *[correspondant à] un ensemble d'institutions et de ressources avec lesquelles les acteurs de l'innovation interagissent, offre les conditions favorables à l'échange d'informations et de connaissances, et finalement à l'innovation* ».

A la différence des approches institutionnalistes, les approches proximistes tentent de démontrer que **la proximité géographique n'est pas une condition de l'innovation. A**

---

<sup>20</sup> Véronique GHADI, Michka NAIDITCH, « *Comment construire la légitimité de la participation des usagers à des problématiques de santé ?* », Santé Publique 2006/2 (Vol. 18), p. 171-186.

<sup>21</sup> Larbi HAKMI, Hassan ZAOUAL, « *La dimension territoriale de l'innovation* », Marché et organisations 2008/2 (N° 7), p. 17-35.

<sup>22</sup> Les deux auteurs font ici en particulier référence à l'implication des Universités, des centres de recherche publics et privés et des utilisateurs dans l'innovation.



**l'inverse, la proximité relationnelle est déterminante** car elle accélère la diffusion des connaissances. C'est le concept d'« agents situés » qui est ici mobilisé : ces agents sont non seulement localisés dans un espace géographique mais aussi positionnés les uns par rapport aux autres dans une structure relationnelle non spatialisée.

Hakmi et Zaoual rappellent ensuite la distinction opérée par Boschma entre cinq types de proximité : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et bien sûr géographique. Les quatre premières peuvent se combiner et créer ainsi un climat favorable à l'innovation. La proximité géographique, quant à elle, favorise l'existence des autres formes de proximité. Mais, elle peut aussi générer de la concurrence entre acteurs et ainsi inhiber la capacité à coopérer. Quant aux proximités sociale, cognitive ou institutionnelle, elles peuvent inhiber la capacité créatrice des acteurs lorsqu'elles sont trop importantes.

**Le lien entre politique publique, territoire et acteurs locaux est renforcé depuis les années 80 et les différents actes de décentralisation**, qui ont conduit à la territorialisation de l'action publique associé à la responsabilisation des acteurs locaux, désormais en charge de définir les orientations adaptées à leur territoire<sup>23</sup>. Avec les lois de décentralisation, s'est ainsi développée une approche partenariale de l'action publique, qui a particulièrement concerné le secteur de l'action sociale. Comme dans le domaine de la santé publique, les dispositifs de coordination se sont ainsi multipliés ces dernières années avec l'objectif de « décloisonner » les interventions et d'avoir une approche globale des problèmes de l'individu. La volonté de créer et mettre en œuvre des modèles de coopération rendant l'action plus efficace et efficiente ne se dément pas de nos jours si l'on en juge par la démultiplication des instances dans les différents domaines de l'action sociale.

Frigoli (2004) souligne six argumentaires mis en avant par la puissance publique pour démontrer le bien-fondé de l'intervention partenariale :

- Adaptation de l'action sociale aux réalités locales ;
- Promotion de l'expérimentation ;
- Réponse à l'urgence ;
- Territorialisation des problèmes sociaux ;
- Simplification et rationalisation ;
- Participation des usagers.

Cette multiplication de motifs auxquels les acteurs peuvent avoir recours pour négocier leur place dans les politiques publiques par rapport aux autres parties prenantes est porteuse de risque selon l'auteur. La finalité de l'action au service de l'utilisateur et du citoyen peut être évacuée car le partenariat devient une fin en soi : *« les partenariats fonctionnent sans principe de réalité autre que des considérations de pouvoir et d'influence des parties prenantes. Cela implique que la négociation des règles de l'échange entre les partenaires prend le pas sur la recherche de solutions négociées au problème que rencontrent les populations »*.

---

<sup>23</sup> Gilles FRIGOLI, « Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée. Le cas de la lutte contre l'exclusion », Revue française des affaires sociales, 2004/4 (n°4), p. 85 – 103

### iii. Les modèles de changement d'échelle des projets d'innovation

L'AVISE donne la définition suivante du changement d'échelle : « *le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le **processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social**, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème* ». Ainsi, la notion de croissance n'est pas centrale dans le changement d'échelle. Ce sont les **objectifs de consolidation du projet et de maximisation de l'impact social du projet qui sont au cœur de ce concept**.

Le changement d'échelle correspond donc à un **processus**, lui-même inclus dans le processus d'innovation sociale (cf. ci-dessus).

A la lecture du guide élaborées par l'AVISE<sup>24</sup>, les différentes étapes de ce processus peuvent être détaillées comme suit :

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

Le temps nécessaire au changement d'échelle peut être long et s'étendre sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Démarrer le processus de changement d'échelle implique de choisir le bon moment, mais, dans la réalité, le changement d'échelle naît de la rencontre entre une volonté interne et une opportunité ou contrainte externe qui facilite la mise en place du processus (Avisé, 2014).

De plus, ces différentes étapes ne sont pas toujours aussi distinctes. Trois éléments clés caractérisent le processus d'innovation sociale (Richez-Battesti, 2015) :

- Le **caractère non linéaire du processus de diffusion** avec pour conséquence des mécanismes de propagation heurtés et une vitesse de diffusion irrégulière (Rogers, 1962).

Selon Alter (2000), l'analyse de l'innovation ne se rapporte pas à l'analyse du changement : le changement pourrait représenter l'aboutissement de l'innovation mais celle-ci n'est jamais aboutie. L'auteur ajoute qu'une innovation peut être appropriée sous certains aspects mais pas dans sa globalité. Les parties prenantes se situent ainsi à différents niveaux d'apprentissage au sein d'un même ensemble.

Ainsi, les modèles linéaires de diffusion de l'innovation ne correspondent pas aux modèles de diffusion de l'innovation sociale.

- L'importance accordée aux **processus d'adaptation** (Le Bas, 1995) et aux séquences du processus de diffusion (Alter, 2002 ; Callon et al., 2001).

L'adaptation de l'innovation et des conditions de déploiement aux contextes locaux ainsi qu'aux spécificités territoriales des systèmes d'acteurs est un principe fondamental qui transparaît aussi bien dans la littérature que dans les écrits plus opérationnels. Ainsi, le

---

<sup>24</sup> AVISE, *Stratégies pour changer d'échelle – Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, Décembre 2014

SGMAP et le CGET<sup>25</sup>, centrants leur analyse sur l'essaimage à grande échelle, mentionnent que ce type de diffusion « *implique d'accepter la diffusion de l'innovation en mode dégradé, en se concentrant sur le "cœur du concept" pour laisser une marge d'adaptation aux repreneurs* ».

Cette nécessaire adaptation peut trouver une explication dans la théorie des sites symboliques d'appartenance initiée par l'économiste Hassan ZAOUAL. Cette théorie s'appuie sur la notion de boîtes qui s'encastrent :

- Une boîte noire renferme les mythes et les croyances d'un site donné<sup>26</sup>.
  - Une boîte conceptuelle qui façonne les comportements individuels et collectifs.
  - Une boîte à outils, qui renferme le savoir-faire, la technologie et les modes d'organisation du site considéré.
- Le rôle des **interactions multiples** (Déroian et al. 2003).

Selon la théorie des sites, ces derniers sont mouvants : ils se recomposent en permanence en fonction des interactions entre les agents et des influences locales, régionales, nationales et mondiales. Seule la stabilité des valeurs partagées par les acteurs d'un site garantit sa pérennité. Les acteurs d'un site peuvent être physiquement éloignés. A l'inverse, des acteurs proches géographiquement peuvent ne pas appartenir au même site, car ils ne partagent pas les mêmes représentations symboliques et sociales. Dans ce contexte, Hakmi (2008) affirme que l'innovation est toujours à situer dans ce contexte. Celle-ci est qualifiée d'innovation située : il s'agit d'une innovation adaptée et adoptée par le site considéré.

Ainsi, le développement d'une invention et son passage au statut d'innovation n'est ni prescriptible, ni prévisible car il dépend des acteurs sociaux qui se l'approprient ou non (Alter, 2000 ; Bucolo et al., 2015).

Ces trois caractéristiques du processus de diffusion de l'innovation sociale renvoient à la **dimension contingente et contextuelle de l'innovation sociale**, qui est éclairée par différents auteurs (Battesti, Besançon, Zaoual et Hakmi).

Richez-Battesti identifie **trois processus différenciés de diffusion** à partir de trois « variables »<sup>27</sup>, qui s'expriment différemment selon le processus à l'œuvre :

- **Le processus informel**, appuyé sur des bricolages, reposant sur les réseaux sociaux des porteurs de l'expérimentation et le bouche-à-oreille : ce processus est horizontal<sup>28</sup> et la réplication est partielle.
- **Le processus de diffusion territorial**, qui repose sur le soutien de politiques publiques régionales. Le processus est ici vertical<sup>29</sup> et institutionnel. Il se traduit par une normalisation de l'innovation. L'acteur public peut souhaiter la diffusion de l'innovation pour des raisons d'efficacité ou pour mobiliser des ressources complémentaires.

---

<sup>25</sup> SGMAP / CGET, *Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle*, Décembre 2015

<sup>26</sup> Le site dont il est question correspond à un espace symbolique, cognitif.

<sup>27</sup> Les trois variables en question concernent 1- l'identification des acteurs dominants du processus de diffusion (promoteur de l'innovation, acteur public, fédérations ou réseaux), 2- le caractère vertical ou horizontal du processus de diffusion, 3- la dimension organisationnelle (formalisation de l'expérimentation, de son modèle économique et de mise en œuvre) ou institutionnelle (normalisation de l'innovation) du processus de diffusion

<sup>28</sup> C'est-à-dire réalisé avec la contribution d'acteurs intermédiaires.

<sup>29</sup> Soit réalisé par le promoteur de l'innovation.

- **Le processus de diffusion réticulaire**, dans lequel les réseaux et fédérations ont un rôle central. La diffusion se fait de manière plutôt verticale et institutionnelle (il s'agit de formaliser le processus d'innovation tout en s'efforçant de poser les bases de son institutionnalisation). Ces dynamiques de diffusion reposent sur des outils tels que des labels et des chartes, des guides méthodologiques, des outils de réplique.

En théorie, avant de décider la diffusion d'une innovation, **l'apport de la preuve de l'impact social** de l'innovation est une étape essentielle pour passer de l'expérimentation à la diffusion. Il s'agit pour l'organisation de questionner collectivement ce qui fait la valeur du produit ou service, de l'activité, de l'organisation, des impacts...D'après Kesserlring et al. (2014), l'effort de conviction à réaliser pour prouver l'efficacité de l'action sera plus ou moins soutenu en fonction de l'intensité de l'innovation (cf. paragraphe 3.1). Ainsi, plus l'innovation est radicale, plus l'effort est important. Parmi les chercheurs qui se sont intéressés à la notion d'innovation sociale, peu d'entre eux ont abordé cependant la question des résultats obtenus ou des conséquences qu'entraînent effectivement les nouvelles solutions apportées (Cloutier, 2003). Pourtant, et même si dans les faits la diffusion intervient parfois avant la validation de l'intérêt du projet innovant, l'évaluation reste une préoccupation importante des promoteurs de l'innovation, dans le souci de valoriser leur projet et de capitaliser.

Quand la décision de diffuser l'innovation est adoptée, reste à choisir **la stratégie de diffusion adaptée** et à la modéliser. L'AVISE a formalisé en 2014 une typologie de cinq modèles de changement d'échelle. Elle distingue les stratégies individuelles et les stratégies collectives de diffusion. Dans le cas des premières, les décisions sont prises par le porteur de l'innovation, tandis que dans le deuxième cas, les intérêts des parties prenantes sont pris en considération et l'émergence d'un consensus est nécessaire pour chaque décision.

Les différentes stratégies se déclinent comme suit :

- *La diversification* verticale, horizontale, conglomérale : il s'agit de créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle.
- *La duplication* souple, franchisée, centralisée : l'objectif recherché consiste, pour le porteur de l'innovation, à répliquer son modèle sur d'autres territoires. Certains éléments du modèle sont conservés (facteurs de succès et facteurs produisant l'impact social), tandis que d'autres sont adaptés en fonction des intérêts des nouvelles parties prenantes, des habitudes et des enjeux du territoire. La duplication implique la création de nouvelles structures entités (juridiquement autonomes ou non).
- *La fertilisation* formelle, ouverte consiste à diffuser son savoir-faire à plus grande échelle. Le savoir-faire est ainsi transmis à des acteurs qui souhaitent se l'approprier et le transposer dans leur environnement. Pour les acteurs de la diffusion, il s'agit donc de donner les moyens à des intermédiaires ou aux bénéficiaires eux-mêmes d'améliorer leurs pratiques. Contrairement à la duplication, cette stratégie de diffusion ne suppose pas la création de nouvelles entités.
- *La coopération* simple (ou mutualisation), stratégique (ou coordination), renforcée (ou co-création) vise, pour le porteur de l'innovation, à se rapprocher d'autres structures pour préserver ou maximiser leur impact social. Chaque structure reste autonome.
- *La fusion* a pour finalité de regrouper le patrimoine de la structure porteuse de l'innovation avec une autre structure. Elle aboutit à la constitution d'un nouvel organisme (fusion-création) ou à une prise de contrôle (fusion-absorption).

Chacun de ces modèles est plus ou moins complexe à mettre en œuvre, comporte des avantages et des inconvénients et exige des investissements financiers et humains plus ou moins importants. **Avant de faire leur choix, les acteurs en charge de la diffusion doivent donc bien identifier leurs objectifs, les leviers et les freins à la mise en œuvre de la stratégie choisie.** Dans les faits, les structures combinent souvent plusieurs stratégies ou les adaptent à leurs objectifs spécifiques.

A cette typologie, le rapport rendu par le SGMAP et le CGET en décembre 2015 ajoute l'approfondissement, qui consiste à « faire mieux ce que l'on fait déjà ».

Parmi les modèles de changement d'échelle présentés ci-dessus, certains marquent la volonté de la structure d'utilité sociale de reproduire son concept (et en particulier son impact social) sur un nouveau territoire en l'adaptant à la réalité locale. Les termes « réplication », « transposition », « duplication », « fertilisation » ou « essaimage » renvoient ainsi à ce but.

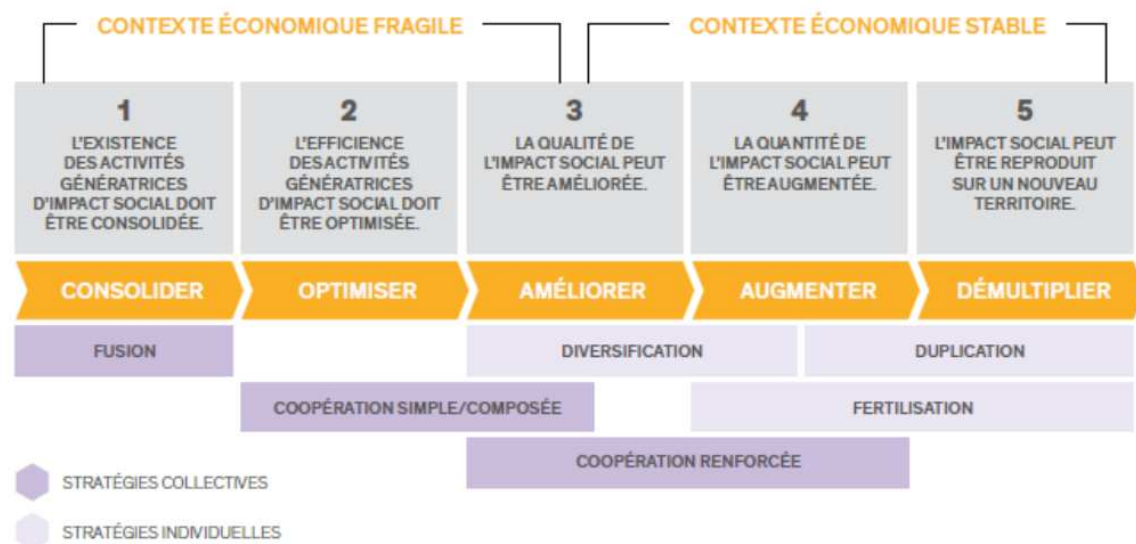
Le tableau ci-dessous présente les paramètres organisationnels du changement d'échelle en fonction de la stratégie choisie :

	DIVERSIFICATION	DUPLICATION	FERTILISATION	COOPÉRATION SIMPLE OU COMPOSÉE	COOPÉRATION RENFORCÉE	FUSION
Type de changement d'échelle	Individuel	Individuel	Individuel	Conjoint	Conjoint	Conjoint
Leadership de la démarche	Individuel	Individuel	Individuel	Collectif	Collectif	Collectif
Niveau de partage des décisions stratégiques	Faible	Moyen	Faible	Moyen	Fort	Fort
Transformation du métier	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
Besoin de ressources financières	Fort	Moyen à fort	Faible à moyen	Faible	Faible à moyen	Fort
Financement de la démarche	Interne	Interne et/ou partagé	Interne	Partagé	Partagé	Partagé
Besoin de création d'entités ad hoc	Non	Oui	Non	Potentiellement	Oui	Potentiellement
Besoin d'animation de la dynamique	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Niveau des risques	Moyen	Moyen à fort	Faible	Faible à moyen	Moyen à fort	Fort

Source : AVISE

Les documents opérationnels comme les documents de recherche mettent en évidence l'importance, dans le secteur des entreprises sociales et notamment dans le domaine de l'innovation sociale, de **trouver un équilibre entre objectifs sociaux et objectifs économiques**. La réflexion à conduire autour du modèle économique est primordiale. En effet, l'impact social visé par l'innovation sociale ne pourra pas être consolidé et croître si la structure porteuse se trouve en difficulté, fragilisée. Or, Kesslering et al., souligne que « pour les petites organisations, la promotion et la diffusion de la solution peuvent requérir un investissement financier, humain et en temps considérable ». Cette transition est d'autant plus périlleuse que « l'incertitude est généralisée tant au niveau de la dépense réelle, qu'à celui de l'usage qui sera fait de l'investissement ou encore à celui du retour sur investissement » (Alter, 2000). En fonction de la situation économique de la structure porteuse et des ressources mobilisables, le changement d'échelle ne poursuivra donc pas le même objectif. Il pourra s'agir de consolider les activités générant de l'impact social, de les optimiser, d'améliorer la qualité de l'impact social, d'accroître quantitativement l'impact social ou de reproduire cet impact sur un nouveau territoire (Avisé, 2014).

Le schéma suivant croise ainsi la situation économique de la structure porteuse, les objectifs de préservation ou de maximisation de l'impact social avec et le type de stratégie le plus adapté.



Source : Avise, 2014

**L'hybridation des ressources**, c'est-à-dire le recours à des ressources marchandes, non marchandes ou non monétaires, publiques, privées, vient compléter la description du modèle économique des projets d'innovation sociale. Elle est une des conditions de diffusion de l'innovation (Bucolo, 2015 ; CRESS PACA / Lest Aix-Marseille Université, 2015). Néanmoins, si les engagements réciprocaires (Bucolo, 2015) sont indispensables pour produire des biens et services que le marché ne permet pas de maintenir, il y a un risque d'essoufflement et de désengagement de la part des bénévoles notamment.

Les documents interrogent enfin et analysent largement les **conditions de réussite du changement d'échelle**. L'AVISE organise les conditions de réussite du changement d'échelle à trois niveaux :

- **Au niveau humain**, il s'agit de questionner :
  - La clarté des motifs et de la vision du dirigeant de la structure porteuse pour conduire le changement d'échelle.
  - L'adhésion de l'équipe et des parties prenantes au projet de changement d'échelle ainsi que leur positionnement (opposées, facilitatrices, neutres), leur engagement vis-à-vis de ce projet
- **Au niveau organisationnel**, sont interrogés :
  - La solidité de la preuve de l'impact social de l'innovation ;
  - La solidité du modèle économique, notamment pour supporter le changement d'échelle ;
  - Les forces et faiblesses de la gouvernance ;
  - Les objectifs visés par le changement d'échelle en termes d'impact social, de modèle économique, de gouvernance, de résultats quantitatifs et qualitatifs attendus ;
  - Les risques encourus par le changement d'échelle et les actions correctives envisagées ;
- **Au niveau de l'écosystème**, sont en particulier questionnés :
  - Le niveau de dépendance vis-à-vis des parties prenantes pour concrétiser le changement d'échelle ;
  - Les leviers internes et externes ainsi que leur potentiel pour changer d'échelle ;

- Les ressources humaines et financières internes et externes nécessaires.

**Les observations réalisées par Bucolo lors de diverses enquêtes qualitatives rejoignent cette caractérisation des conditions de l'innovation**, bien que la typologie des conditions de diffusion soit présentée différemment en distinguant les **conditions liées aux interactions entre les acteurs et les conditions liées à l'accès aux ressources** :

- La diffusion de l'innovation est conditionnée par les interactions entre parties prenantes, qui ont pour effet de rendre possibles des compromis entre acteurs hétérogènes :
  - *La médiation* : la diffusion de l'innovation repose sur la capacité de l'équipe porteuse du projet à construire des interactions, à rendre intelligible l'apport du projet, à enrôler pour en soutenir la diffusion.  
Le recours à des acteurs de médiation, de traduction, également appelés « passeurs » apparaît comme un préalable à la diffusion de l'innovation sociale (Alter, 2000 ; Richez-Battesti, 2015).
  - *L'engagement* exprime l'influence sociale de ceux qui portent la diffusion de l'innovation. Il se traduit par des processus d'encastrement (Granovetter, 1985) dans les territoires (dépendance de l'innovation aux conditions de son émergence et de son développement) ou par des processus de découplage (White, 1992), c'est-à-dire d'autonomisation lors de la diffusion de l'innovation.
  - *Les processus d'apprentissage collectifs* obligent les acteurs, qui peuvent parfois s'ignorer, à travailler ensemble. Compte tenu de la nécessaire adaptation de l'innovation au contexte, les acteurs locaux doivent s'appropriier l'innovation tout en l'ajustant aux représentations locales associées à l'innovation et aux conditions locales de déploiement.
- La diffusion de l'innovation est également conditionnée par l'accès aux ressources :
  - En premier lieu, c'est la *légitimité du groupe qui diffuse l'innovation*, qui conditionne l'accès aux ressources et in fine, la diffusion de l'innovation. Cette légitimité est également la condition de l'hybridation des ressources et de la mobilisation d'un réseau de soutien permettant de supporter le caractère non linéaire de la diffusion (générant tâtonnements et tensions).
  - En second lieu, la capacité à construire des dispositifs participatifs d'évaluation des impacts sociaux est une des sources de légitimation du projet et de l'équipe, permettant ainsi un accès facilité aux ressources.

**A noter que les préconisations établies dans le rapport produit par le SGMAP et le CGET en décembre 2015 vont dans le sens de l'amélioration des interactions et de l'accès aux ressources :**

- Propositions contribuant à faciliter les interactions :
  - Proposition 2 : Structurer un réseau d'agents publics « parrains » des innovations et de leur essaimage.
  - Proposition 8 : Expérimenter un dispositif de partage des innovations en s'appuyant sur une ou des plateformes existantes, voire en testant une nouvelle le cas échéant.
  - Proposition 10 : Renforcer les espaces et temps de rencontres entre innovateurs et agents publics, et de diffusion d'initiatives.
- Propositions contribuant à faciliter l'accès aux ressources :
  - Proposition 1 : Créer un nouveau type de subvention publique, la subvention d'essaimage.

- Proposition 5 : regrouper et diffuser différents outils d'auto-évaluation pouvant être mis en œuvre pour suivre et mesurer l'impact d'une innovation, à l'image du «Do it yourself evaluation guide ».
- Proposition 9 : Développer la fonction d'essaiimage dans les appels à projets ou à manifestation d'intérêt.

Par ailleurs, le CGET a souhaité déployer un dispositif d'essaiimage (sur un modèle d'appel à manifestation d'intérêt) et expérimenter des modalités d'incitation locale à l'innovation dans le cadre du financement du secteur associatif. Ainsi, depuis octobre 2015, une vague d'expérimentations a été lancée avec pour objectifs d'analyser des méthodes de changement d'échelle testées sur des cas concrets, de documenter ces processus et d'affiner la question du rôle possible de l'Etat (central et déconcentré) dans le soutien de ces essaimages.



### 3. Les actions expérimentées

Au 31 mars 2016, le lot n°1 portant sur la thématique « Lutte contre l'exclusion et santé » comprend 14 projets lauréats<sup>30</sup>, présentés de manière synthétique ci-dessous :

<i>Structure porteuse</i>	<b>Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires</b>
<i>Titre du projet</i>	Uniterres, agriculture et alimentation au cœur
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Le programme Uniterres propose la mise en place de circuits courts de l'aide alimentaire, par le rapprochement entre épiceries solidaires d'un territoire et petites exploitations agricoles locales. Cette action constitue une réponse à des problématiques multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès des bénéficiaires de l'aide alimentaire à des produits frais à bas coûts.</li> <li>• Accès des producteurs locaux à des débouchés sécurisants pour leur activité.</li> <li>• Revitalisation et maintien d'emplois dans les zones rurales</li> </ul> <p>Le programme était expérimenté dans trois régions avant le soutien de LFSE. L'objectif est de le déployer dans trois nouvelles régions sur la durée du projet.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Agriculteurs Bénéficiaires des épiceries solidaires
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Poitou-Charentes, Aquitaine, Midi-Pyrénées
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Janvier 2016 : Bretagne Novembre 2016 : Pays de la Loire Décembre 2017 : Possibilité d'une ouverture supplémentaire en Languedoc-Roussillon.

<sup>30</sup> Ce nombre est susceptible d'évoluer avec les futures sessions de sélection de projets qui se tiendront en juin 2016 et en décembre 2016.

<i>Structure porteuse</i>	<b>Ecolo Crèche</b>
<i>Titre du projet</i>	Développement d'Ecolo Crèche à grande échelle
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Ecolo Crèche accompagne les crèches dans la mise en place d'une démarche de développement durable. L'association porte le label du même nom et l'objectif du soutien LFSE est de le déployer à grande échelle, pour qu'il devienne une référence nationale. Cela passe par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des actions de communication auprès d'un public varié (professionnels, élus, grand public, etc.).</li> <li>• Des actions de sensibilisation auprès des professionnels de la petite enfance afin d'accélérer l'intégration de nouvelles crèches dans la démarche.</li> <li>• Des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics.</li> <li>• Des actions de R&amp;D pour apporter la preuve de l'efficacité de la démarche et faire évoluer le référentiel Ecolo Crèche.</li> </ul>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Etablissements d'accueil du jeune enfant
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Territoire national
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Territoire national

<i>Structure porteuse</i>	<b>L'Agence du Don en Nature</b>
<i>Titre du projet</i>	Accélérer la mutation numérique du tissu associatif local pour donner plus de produits aux démunis : « ADN&Vous »
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>L'association ADN œuvre pour le développement du don en nature à grande échelle en jouant un rôle d'intermédiaire dans la chaîne du don. Elle collecte les surplus non-alimentaires auprès d'entreprises, les stocke, puis les redistribue auprès d'associations d'aide aux plus démunis qui lui auront passé commande et qui en assureront in fine la distribution.</p> <p>La logistique à mettre en place pour que les produits du don en nature circulent, nécessite une professionnalisation des acteurs associatifs : il faut maîtriser le processus de commande, stocker les marchandises en vue de leur redistribution, etc. Le programme ADN&amp;Vous financé par LFSE propose donc de former les acteurs associatifs à l'utilisation des outils numériques et aux métiers de la logistique pour favoriser le déploiement de l'action de l'association et donc massifier le recours au don en nature.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 1 – Développement d'une initiative récente et innovante
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Associations partenaires
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Territoire national
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Territoire national

<i>Structure porteuse</i>	<b>Les Invités au festin - IAF Réseau</b>
<i>Titre du projet</i>	Une expérience innovante d'alternative psychiatrique et citoyenne
<i>Session LFSE</i>	Session 2, 2014
<i>Le projet</i>	<p>L'association IAF a été créée en 1990 dans le but global de lutter contre la solitude et l'exclusion des personnes souffrant de difficultés psychologiques et/ou sociales, en créant un espace de rencontre entre exclus et inclus hors de tout rapport formalisé aidé/aidant.</p> <p>L'association, après avoir fonctionné dans le cadre d'un accueil de jour jusqu'en 1999, a créé une structure « La Maison des Sources », comprenant un lieu d'accueil de jour beaucoup plus développé, avec le statut de GEM (groupe d'entraide mutuelle) depuis 2006, et un lieu de vie, au statut de maison relais, obtenu en 2003.</p> <p>Cette structure ayant fait la preuve de son efficacité, le but est de créer et développer un réseau international, comprenant à la fois des lieux construits sur le même modèle, et des lieux existants déjà qui désireraient adhérer au réseau. L'ensemble de ces lieux d'accueil et de vie seront signataires d'une charte d'adhésion qui permettra l'obtention du label : « IAF Réseau Les Invités au festin ».</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 3 – Programme 2 : Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Personnes en souffrance psychique
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Bourgogne Franche-Comté
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Maillage de lieux de vie sur l'ensemble du territoire national (+ Belgique et Rwanda)

<i>Structure porteuse</i>	<b>Association Monalisa</b>
<i>Titre du projet</i>	MONALISA, mobilisation nationale contre l'isolement des âgés
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>La finalité du projet est de faire de la lutte contre l'isolement relationnel des personnes âgées une cause nationale et un axe majeur d'implication citoyenne.</p> <p>A cette fin, le projet MONALISA, structuré autour d'une équipe intervenant sur l'ensemble de l'Hexagone, entend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer des démarches de coopération et de mutualisation entre les parties prenantes (à l'échelle départementale)</li> <li>• Soutenir la constitution ou la consolidation puis le fonctionnement d'équipes citoyennes existantes ou ad hoc.</li> <li>• Rassembler les acteurs du réseau au niveau national et départemental</li> <li>• Apporter des ressources aux membres du réseau et expérimenter de nouvelles façons de créer ou soutenir les initiatives de création du lien social avec les personnes fragilisées.</li> <li>• Animer une stratégie de communication pour valoriser la cause</li> </ul>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 3 – Programme 1 : Développement d'une initiative récente et innovante
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	<p>Bénéficiaires directs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les organismes qui luttent directement contre l'isolement en déployant des équipes citoyennes et/ou du bénévolat</li> <li>• les organismes qui soutiennent et appuient la lutte contre l'isolement</li> </ul> <p>Bénéficiaires finaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des personnes âgées de 50 ans ou plus qui souffrent de solitude ou d'isolement relationnel.</li> <li>• Des citoyens qui s'engagent pour lutter contre l'isolement et favoriser le lien social dans leur quartier, ville ou village.</li> </ul>
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	<p>Territoire national</p> <p>En décembre 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 signataires de la Charte au niveau national</li> <li>• 15 coopérations départementales constituées en décembre 2014</li> <li>• Une dizaine d'équipes citoyennes</li> </ul>
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	<p>Territoire national</p> <p>En décembre 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 177 signataires de la Charte</li> <li>• 25 coopérations départementales constituées</li> <li>• 121 équipes citoyennes</li> </ul>

<i>Structure porteuse</i>	<b>Jaccede</b>
<i>Titre du projet</i>	Déployer à grande échelle l'initiative Jaccede sur l'ensemble du territoire et des plateformes grand public sur internet, mobile et tablette.
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	Jaccede est une plateforme collaborative de recueil de données sur l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite de tous les lieux publics. Le soutien de LFSE doit permettre de faire passer Jaccede d'une plateforme d'information pour les personnes à mobilité réduite, à une source d'information sur l'accessibilité utilisée plus largement par les plateformes grand public. Cela nécessite d'accroître la masse d'informations disponible dans la base de données Jaccede, en développant le réseau des « Jaccedeurs » et en réalisant les développements technologiques nécessaires, afin de rendre attractive et diffusable l'information de Jaccede par les plateformes grand public.
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 3 – Programme 1 : Développement d'une initiative récente et innovante
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Personnes à mobilité réduite
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Territoire national
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Territoire national

<i>Structure porteuse</i>	<b>Log'ins</b>
<i>Titre du projet</i>	Log'ins, la première entreprise adaptée tremplin pour l'insertion des personnes en situation de handicap
<i>Session LFSE</i>	Session 2, 2014
<i>Le projet</i>	Log'ins est une entreprise adaptée (entreprise en milieu ordinaire employant majoritairement des travailleurs handicapés) sous forme de SAS (société par actions simplifiée) détenue à 51% par l'association Ares (Association pour la Réinsertion Economique et Sociale) et à 49% par XPO logistics (leader mondial de la logistique).  Partant du constat que les entreprises adaptées classiques ne permettent que trop peu d'accéder à l'emploi en entreprise classique, la joint-venture Log'ins se propose comme une alternative complémentaire pour limiter les effets « goulet d'étranglement » du dispositif classique.  Le projet de log'ins est de d'augmenter le nombre de bénéficiaires sur Login's IDF, de développer une entreprise adaptée gérée par Login's sur la région Rhône-Alpes (ouverture fin avril 2016 prévue) et d'essaimer le modèle de joint-venture à travers de nouvelles collaborations d'entreprises.
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Travailleurs handicapés
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Île-de-France
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Rhône-Alpes

<i>Structure porteuse</i>	<b>Fédération Simon de Cyrène</b>
<i>Titre du projet</i>	Démultiplication, essaimage d'un concept innovant d'habitat partagé pour personnes handicapées en cours de vie et personnes valides.
<i>Session LFSE</i>	Session 4, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Les maisons partagées Simon de Cyrène s'adressent aux personnes qui, suite à une lésion cérébrale en cours de vie ou à la naissance ont gardé des séquelles sur le plan cognitif et relationnel ou souffrent de handicaps associés (troubles cognitifs, troubles moteurs, modification du comportement). Elles proposent une réponse innovante fondée sur le vivre ensemble; à mi-chemin entre l'institution et le domicile diffus. Ces maisons permettent à chaque personne de vivre chez elles sans être seules. Chaque maison accueille autour d'un salon/salle-à-manger/cuisine, 6 studios pour personnes handicapées, 4 chambres pour des assistants. Cette vie partagée se répartit entre espace de vie personnel (studio) et espaces de vie commun.</p> <p>Pour répondre aux besoins des personnes handicapées et leurs proches qui souhaitent créer de tels lieux dans d'autres villes de France, Simon de Cyrène capitalise sur l'expérience des 1ers lieux de vie et développe des outils d'accompagnement : formations, compétences administratives, juridiques &amp; financières...La Fédération a pour objectif de faire rayonner ce modèle innovant expérimenté à Vanves sur tout le territoire avec l'ouverture de maisons partagées dans 8 villes en France dans les années à venir et de l'étendre aux autres champs de la dépendance.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Adultes qui, notamment à la suite d'une lésion cérébrale en cours de vie ou à la naissance (Traumatisme crânien, Accident Vasculaire cérébral, Infirmité Motrice Cérébrale, etc.) ont gardé des séquelles sur le plan cognitif et relationnel ou souffrent de handicaps associés (troubles cognitifs, troubles moteurs, modification du comportement).
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Vanves et Angers.
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Implantation de maisons partagées dans 8 villes françaises afin de mailler le territoire d'associations « capitales régionales » en mesure d'accompagner ultérieurement un essaimage régional.

<i>Structure porteuse</i>	<b>SINGA</b>
<i>Titre du projet</i>	Mobiliser la société sur l'accueil des réfugiés
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	<p>SINGA France accompagne les projets des réfugiés statutaires ainsi que les projets de toute personne souhaitant contribuer à l'intégration de ces derniers. Pour ce faire, l'association mobilise sa communauté autour de projets professionnels, artistiques, culturels, sociaux et entrepreneuriaux des bénéficiaires d'une protection internationale.</p> <p>Le projet consiste à développer les actions de SINGA, déjà mises en œuvre en Ile-de-France, à échelle nationale afin de proposer des solutions d'hébergement temporaires ou permanentes aux réfugiés via le dispositif CALM (Comme A La Maison) permettant à tous les citoyens de mettre à disposition des réfugiés une chambre ou plus chez eux.</p> <p>SINGA propose également un accompagnement global via l'incubation de projets entrepreneuriaux portés par des réfugiés, la mise en relation avec des professionnels via le tutorat et le mentorat, et permet aux réfugiés de rencontrer des concitoyens par la pratique d'activités culturelles, sociales ou sportives.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Réfugiés. Entrepreneurs, étudiants et tous citoyens souhaitant œuvrer pour faciliter l'intégration des réfugiés.
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Paris et région Ile de France
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	<p>Déploiement international</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Réalisé : Maroc, Québec</li> <li>* En cours ou en réflexion : Allemagne, Angleterre, Australie, Belgique, Espagne, Hongrie, Suisse.</li> </ul> <p>Déploiement national :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Réalisé : Lyon, Montpellier, Lille</li> <li>* En cours : Bordeaux, Marseille, Rennes, Strasbourg</li> </ul>

<i>Structure porteuse</i>	<b>Eco Habitat</b>
<i>Titre du projet</i>	Lutter contre la précarité énergétique
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	<p>Partant du constat que près d'une personne sur cinq est en situation de précarité énergétique dans la Région Picarde, soit plus de 140 000 ménages, l'association Eco Habitat s'est structurée pour accompagner ces familles dans l'amélioration thermique de leur habitat.</p> <p>Le projet consiste à développer un dispositif d'accompagnement, à moindre coût, en vue de réduire la consommation d'énergie de ces ménages, en leur permettant d'accéder aux dispositifs d'aides financières pour des travaux d'amélioration de l'habitat d'une part, et en assurant une coordination des acteurs du territoire de l'autre.</p> <p>Le réseau d'acteurs sur lequel s'appuie l'association est composé de bénévoles dont le rôle est de repérer et d'accompagner les ménages en situation de précarité à toutes les étapes du projet (diagnostics, identification de solutions,...), des opérateurs de l'amélioration de l'habitat (bureaux d'études, communautés de communes,...) qui participent notamment à l'élaboration des dossiers pour les projets de rénovation et d'un réseau d'entreprises du bâtiment pour la réalisation des travaux.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 2 – Accompagnement renforcé
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Ménages en situation de précarité énergétique
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Picardie
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Hauts-de-France



<i>Structure porteuse</i>	<b>Réseau COSI – Cohabitation Solidaire Intergénérationnelle</b>
<i>Titre du projet</i>	Création et animation du réseau COSI
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>Le Réseau (COSI) a été créé en 2005, suite au succès obtenu par la création de l'association « Le PariSolidaire IdF ». Les associations du Réseau sont nées du constat de l'isolement des personnes âgées, de leur désir de rester à leur domicile et de l'insuffisance de logements pour les étudiants. Cette forme de cohabitation vise à promouvoir le lien social et intergénérationnel, tout en contribuant à améliorer la qualité de vie des personnes âgées et des jeunes (étudiants, jeunes travailleurs, demandeurs d'emploi).</p> <p>Ainsi, le Réseau-COSI, en s'occupant de rapprocher seniors et jeunes souhaite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer ou retisser le lien social et intergénérationnel.</li> <li>• Prévenir l'isolement des seniors.</li> <li>• Augmenter la sécurité des personnes âgées, et ainsi contribuer à leur maintien à domicile le plus longtemps possible.</li> <li>• Pour certains leur offrir un complément de revenus.</li> <li>• Faciliter l'accès à un logement, pour les jeunes, dans de bonnes conditions financières, en offrant une alternative nouvelle et solidaire, à la pénurie de logements de courts séjours (10 mois environ).</li> </ul>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 3 – Programme 1 : Développement d'une initiative récente et innovante
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Etudiants et jeunes de 18 à 30 ans (étudiants, jeunes travailleurs, demandeurs d'emploi) Personnes âgées
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Paris en 2004 puis Lyon et Nantes en 2005
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	18 adhérents en 2012 24 en 2015 26 début 2016 répartis en Auvergne/Rhône-Alpes, Bourgogne/Franche-Comté, Bretagne, Centre Val de Loire, Guadeloupe, Hauts-de-France, Ile-de-France, Languedoc-Roussillon/Midi-Pyrénées, Pays de la Loire, PACA, Normandie.

<i>Structure porteuse</i>	<b>Clubhouse France, association</b>
<i>Titre du projet</i>	Essaimage en France du modèle innovant Clubhouse - Réinsertion sociale et professionnelle des personnes atteintes d'un trouble psychique
<i>Session LFSE</i>	Session 3, 2015
<i>Le projet</i>	<p>Le Clubhouse Paris est le seul et unique Clubhouse en France. Un clubhouse est un lieu de vie créé pour et avec des personnes fragilisées par les effets de troubles psychiques dans le but de faciliter leur socialisation et leur réinsertion professionnelle. L'originalité du clubhouse réside dans les faits de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir dans un lieu unique les services d'accompagnement indispensables</li> <li>• Organiser la mixité de la gestion assurée conjointement par les malades et les salariés</li> <li>• Promouvoir une insertion professionnelle innovante et adaptée dans des « emplois de transition »</li> <li>• L'intérêt du projet vient de ce qu'il articule les notions de « club » et de « travail » dans une approche globale de l'accompagnement.</li> </ul> <p>L'objectif de l'association est de développer le modèle clubhouse à travers l'agrandissement du Clubhouse de Paris et l'implantation de 2 voire 3 nouveaux clubs en France.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	AXE 3 PROGRAMME 2 – Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Personnes fragilisées par des troubles mentaux
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Paris
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Maillage du territoire national à travers des implantations dans les grandes villes. Création préalable d'un second clubhouse Paris et un en région IDF.

<i>Structure porteuse</i>	<b>La Banque postale</b>
<i>Titre du projet</i>	L'appui
<i>Session LFSE</i>	Session 1, 2014
<i>Le projet</i>	<p>« L'Appui » de la Banque Postale est une plateforme téléphonique de conseil budgétaire et d'accompagnement accessible à tous les clients. Après l'étude du dossier client, les conseillers de la plateforme détectent l'existence de droits non-ouverts, de situation de mal-endettement ou de surendettement. Ils peuvent proposer des perspectives concrètes en préconisant les dispositifs d'aides adaptées à chaque client, en les orientant vers des partenaires, associations ou acteurs sociaux volontaires, et en leur permettant d'accéder à des tarifs spéciaux ou à des offres solidaires.</p> <p>Avec l'appui, la Banque Postale réalise une innovation dans l'accompagnement des clientèles en situation de fragilité financière.</p>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	NC
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Clients en situation de fragilité financière
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Territoire national
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Territoire national

<i>Structure porteuse</i>	<b>Voisin Malin</b>
<i>Titre du projet</i>	Insuffler une dynamique nouvelle dans les quartiers populaires en valorisant les compétences des habitants
<i>Session LFSE</i>	Session 4, décembre 2015
<i>Le projet</i>	<p>Le projet consiste à embaucher des « Voisins Malins », salariés et formés, qui vont au contact de l'ensemble des habitants de leur quartier, essentiellement en porte-à-porte, pour les écouter et leur donner les clés des changements à l'œuvre dans leur environnement. Les Voisins Malins peuvent être embauchés par des « commanditaires » (collectivité, bailleur social, entreprise,...) qui mènent une activité économique ou sociale sur l'un des territoires où l'association est présente et souhaitent entrer en contact avec les habitants (recensement de pratiques, information,...).</p> <p>Le projet présenté dans le cadre du programme LFSE vise à structurer et développer le modèle de Voisin Malin sur 3 ans avec l'ouverture de nouveaux sites (avec pour objectif 20 sites actifs d'ici 2019). Parallèlement, plusieurs innovations sont visées pour le déploiement du projet, avec notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structuration d'une communauté d'habitants-acteurs « connectés » qui permette de faciliter les échanges entre les Voisins Malins et les habitants ;</li> <li>• La création d'une école des Voisins Malins pour former différents acteurs, privés ou publics, et leur permettre d'améliorer leurs services auprès des habitants des quartiers prioritaires ;</li> <li>• La mise en place d'un baromètre des quartiers en vue de sonder les habitants et porter leurs propositions auprès du grand public et des acteurs politiques et économiques.</li> </ul>
<i>Programme LFSE dans lequel s'inscrit le projet</i>	Axe 3 – Programme 2 : Essaimage d'un dispositif déjà existant vers d'autres territoires et/ou en faveur de davantage de bénéficiaires
<i>Bénéficiaires ciblés</i>	Habitants des quartiers prioritaires
<i>Territoires initiaux de mise en œuvre</i>	Ile-de-France dans l'Essonne (Courcouronnes, Ris Orangis, Grigny et Evry), en Seine-Saint-Denis (Aulnay-sous-Bois et Montreuil) et à Paris (19ème), ainsi qu'à Lille (Lille Sud).
<i>Territoires de déploiement (réalisés et envisagés)</i>	Lyon, Marseille, Bordeaux-Toulouse et Nancy-Metz

Tableau synthétique de présentation des caractéristiques des projets

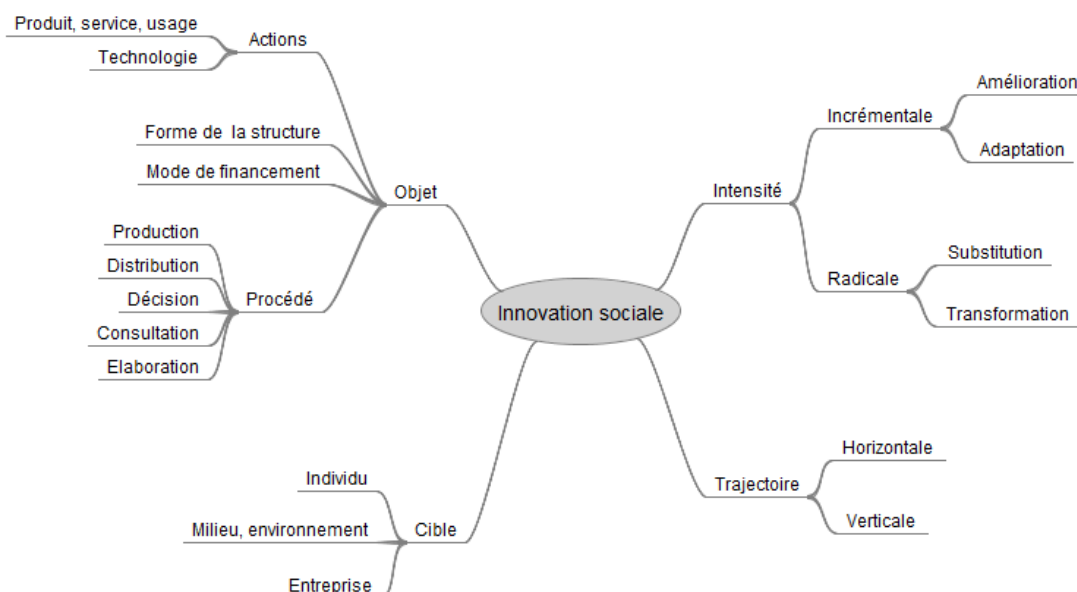
Nom de la structure	Date de dépôt du projet	Session	Territoire actuel de mise en œuvre	Attentes	Subvention obtenue <small>(source : tableau des financements, 17/01/2016)</small>	Type d'innovation					Modèles de changement d'échelle					
						<i>de produit, de service ou d'usage</i>	<i>de procédé ou d'organisation</i>	<i>marketing et commerciale</i>	<i>technologique</i>	<i>sociale</i>	<i>Approfondissement</i>	<i>Diversification</i>	<i>Diffusion par duplication ou déploiement géographique</i>	<i>Diffusion par fertilisation ou mise à disposition</i>	<i>Coopération</i>	<i>Fusion</i>
Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires	2015	Session 3	Aquitaine Limousin Poitou-Charentes, Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées, Charente, Ariège	Financement	750 000 €		X			X	X		X			
Ecolo Crèche	2015	Session 3	National	Financement	405 000 €	X							X			
L'Agence du Don en nature	2014	Session 1	National	Non précisé	350 000 €	X			X			X	X			
IAF Réseau Les invités au Festin	2014	Session 2	Bourgogne Franche-Comté	Financement	384 000 €	x	x			x			x	x		
MONALISA, mobilisation nationale contre l'isolement des âgés	2014	Session 1	National	Financement	450 000 €		x			x			x	x		
Jaccede	2013	Session 1	National, île-de-France	Non précisé	400 000 €	X					X					
Log'ins	2014	Session 2	île-de-France	Accompagnement Financement	465 000 €	x	x			x	x				x	
Fédération Simon de Cyrène	2015	Session 4	National	Financement	Non communiqué	x	x			x			x	x (?)		
SINGA France	2015	Session 4	National	Financement	Non communiqué				X	X		X	X			
RESEAU ECO HABITAT	2015	Session 4	Nord-Pas-de-Calais Picardie	Accompagnement	Non communiqué		X			X			X	X		
Cosi - Le réseau de Solidarité Intergénérationnelle.	2014	Session 1	National	Non précisé	0 €	x										
Clubhouse France	2015	Session 3	National, île-de-France	Financement	600 000 €	x	x			x	x		x			
La banque postale	2014	Session 1	National, Auvergne-Rhône-Alpes, île-de-France	Non précisé	0 €	x				x	x					
VoisinMalin	2015	Session 4	National	Financement	Non communiqué	X (?)				X		X	X			

Le tableau ci-dessus propose une classification provisoire des projets suivant les dimensions de l'innovation identifiées pour chacun d'entre eux. Cette typologie, inspirée de l'Avise<sup>31</sup>, met en exergue 5 types d'innovation :

- Innovation de produit, de service ou d'usage ;
- Innovation de procédé ou d'organisation ;
- Innovation marketing ou commerciale ;
- Innovation technologique ;
- Innovation sociale.

Il s'agit là d'une approche succincte et très partielle du caractère innovant des projets concernés en vue d'avoir une première vision de la diversité ou de la convergence des projets en matière d'innovation. En effet, les grilles de lecture de l'innovation sont multiples et donnent à voir un panorama très diversifié de l'innovation sociale. Aussi, sur la base de la revue de littérature réalisée lors de la phase de cadrage (cf. document annexe), nous pouvons proposer une cartographie des caractéristiques de l'innovation sociale, schématisant les différentes ramifications de ce concept :

### Cartographie de l'innovation sociale



Cette mise à plat des registres de l'innovation sociale, permet de faire ressortir plusieurs dimensions essentielles, à l'aune desquelles les projets pourront être analysés. A la suite d'une première lecture rapide des projets des lauréats, il apparaît que les innovations proposées sont protéiformes et combinent plusieurs de ces dimensions. A priori, la diversité des expérimentations ne permet pas d'établir un modèle-type d'innovation mais offre plutôt à voir une grande hétérogénéité parmi ces derniers. Ainsi, l'évaluation pourra, le cas échéant être amenée à combiner les typologies existantes pour les faire évoluer et à mobiliser de nouveaux critères permettant d'enrichir les réflexions sur ce qui caractérise et différencie les types d'innovation sociale.

Il faut rappeler ici que les thématiques regroupant les lauréats au sein de cinq lots ont été établies a posteriori. Elles n'ont pas de sens pour les porteurs de projet. En outre, certains de ces projets sont susceptibles de relever de différents lots. Etablir une typologie dans ce contexte, alors qu'il n'existe

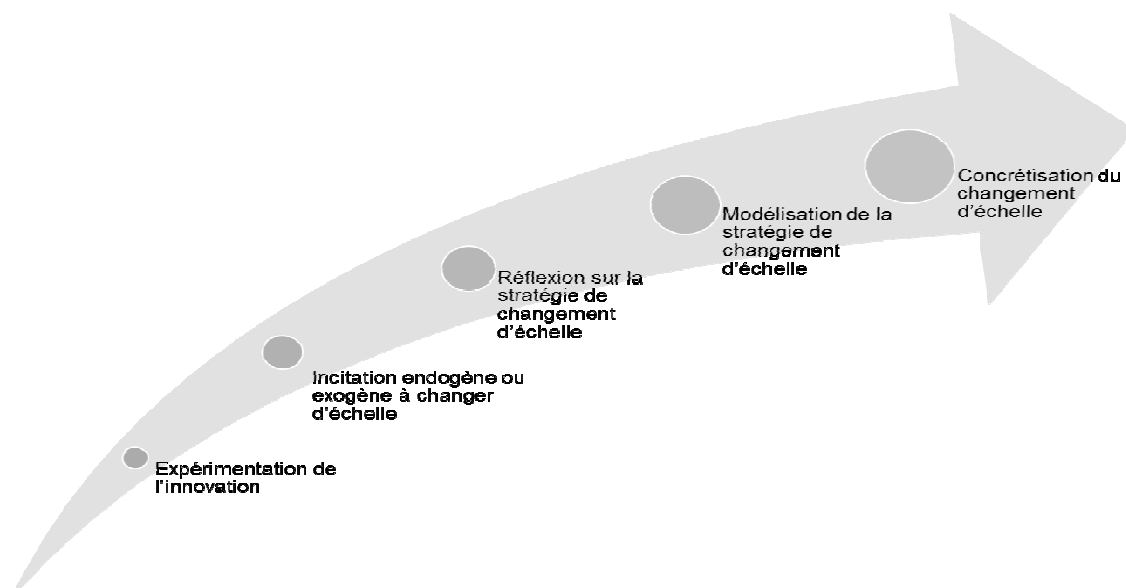
<sup>31</sup> Source du classement : Guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015.

pas une base commune sur laquelle s'appuyer peut s'avérer délicat. De même, si l'on considère le faible nombre de projets. Cette limite étant posée, l'évaluation analysera ainsi les projets LFSE sous différents angles et aura vocation à mettre en lumière les convergences et divergences entre les projets permettant de les caractériser ainsi que les bases de leur pertinence (cf. référentiel). Les lauréats seront interrogés sur la manière dont ils conçoivent leur champ d'intervention de manière générale, le champ d'intervention du projet lauréat ainsi que l'innovation et ses différentes dimensions dans leur domaine d'action.

De la même façon, le processus de changement d'échelle dit « d'essaimage » peut se concrétiser de différentes manières en fonction du modèle de diffusion choisi par chaque innovateur. Pour notre analyse, nous avons choisi de nous baser sur la typologie réalisée par l'Avise, qui comprend cinq modèles<sup>32</sup> à savoir : approfondissement, diversification, diffusion par duplication ou déploiement géographique, diffusion par fertilisation ou mise à disposition, coopération et fusion. Au même titre que pour la typologie de l'innovation, il apparaît qu'un projet peut s'appuyer sur un ou plusieurs modèles de changement d'échelle. L'évaluation nous conduira à questionner la pertinence de ces modèles pour caractériser les lauréats de LFSE, ainsi que les fondements essentiels à garantir la pertinence de l'innovation dans son élaboration et sa mise en œuvre (cf. référentiel). Comme pour la typologie des innovations, les informations collectées amèneront une réflexion sur les typologies de changement d'échelle existante et pourront amener à en proposer de nouvelles ou des typologies ajustées.

A la première lecture, on constate que l'état d'avancement dans le processus d'essaimage est très variable entre les projets. Ainsi certains, et en particulier les projets retenus lors des dernières sessions de sélections LFSE, se trouvent au stade de la maturation du projet d'essaimage (réflexion sur la stratégie de changement d'échelle, structuration du processus de développement) tandis que d'autres sont en phase de concrétisation avec une implantation déjà effective ou prochaine sur de nouveaux sites. D'autres projets encore n'ont pas encore dépassé l'étape de la modélisation.

### Les étapes du processus d'essaimage



<sup>32</sup> Source : Essec et Avise, 2014.

## II. Problématique

### 1. Revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion et la santé

Sont reportés ici exclusivement les connaissances et théories aidant à la problématisation de l'évaluation. Les informations plus générales sont présentées ci-dessus selon les trois mêmes sous-sections :

- Les définitions de l'innovation sociale ;
- Le système d'acteurs et le territoire de l'innovation sociale ;
- Les modèles de changement d'échelle des projets d'innovation sociale.

#### i. Les définitions de l'innovation sociale

**Dans le domaine de la lutte contre l'exclusion<sup>33</sup> et de la santé**, les documents parcourus ne présentent pas de spécificités concernant la définition et la catégorisation des innovations sociales. A la lecture des projets retenus dans le cadre du projet LFSE et relevant du lot n°1, les initiatives peuvent correspondre en particulier à des innovations de produit, de service, d'usage, de procédé ou d'organisation. **Il s'agira dès lors de dresser une typologie à l'aune des travaux déjà réalisés en la matière en conservant la possibilité d'opérer des ajustements et enrichissements des typologies existantes.**

En revanche, il apparaît que les innovations sont **susceptibles de trouver leurs sources et leur sens à l'appui de différentes problématiques récurrentes**, tant dans les documents scientifiques que dans les documents programmatiques des institutions compétentes, mettant en évidence des besoins sociaux non ou mal couverts, des réponses inadaptées qui creusent encore les inégalités, des processus d'élaboration des politiques publiques qui ne parviennent pas à mobiliser les différentes parties prenantes et encore moins les usagers, malgré les volontés politiques exprimées en ce sens. **L'évaluation pourra permettre de savoir si les innovations à l'œuvre s'inscrivent dans ces cadres et entendent trouver des réponses à ses difficultés ou si elles s'appuient sur l'identification d'autres enjeux.**

A l'appui de notre expérience pragmatique (études et évaluations réalisées dans le champ de l'accès aux soins des personnes en situation de précarité et des documents scientifiques parcourus), on relève en particulier les constats suivants :

---

<sup>33</sup> Dans la suite du document, sont utilisés indifféremment les termes « exclusion » ou « vulnérabilité ». Ce dernier s'impose peu à peu depuis les années 2000 en sociologie pour remplacer le terme d'exclusion (Brodiez-Dolino, 2016). Le terme d'exclusion sociale est apparu en 1965 à la suite d'un colloque organisé par ADT Quart Monde. Il sera ensuite utilisé dans un rapport rédigé en 1987 par le Père Joseph WRESINSKI. Le terme est ensuite approprié par les politiques publiques, comment en témoigne la Loi de 1998 de lutte contre les exclusions. Désormais, le terme « exclusion » est remis en cause par certains sociologues (Soulet, 2014) qui le jugent insensé en raison des populations toujours plus nombreuses qu'il concerne. La vulnérabilité recèle, selon Soulet, plusieurs caractéristiques. Elle est universelle d'abord, puisque nous sommes tous vulnérables ; elle est aussi potentielle (nous sommes tous potentiellement confrontés à un risque), relationnelle et contextuelle (nous ne sommes vulnérables que dans un contexte donné, et en fonction des protections dont nous bénéficions), individuelle (elle ne frappe pas tous les acteurs de la même façon) et enfin réversible (il est possible d'agir sur les facteurs et le contexte). L'exposition à la vulnérabilité est donc commune à tous les individus, mais non égale.



- Les difficultés que rencontrent les populations vulnérables se cumulent et ont des incidences significatives sur la vie des individus directement concernés et de leur famille. Ainsi que leurs conséquences, elles nécessitent des réponses intégrant les différentes dimensions des situations.
- Pour certains publics vulnérables (personnes âgées, migrants, personnes handicapées, personnes en situation de précarité,...), l'offre peut être inadaptée ou inexistante. Il est alors nécessaire de proposer de nouveaux produits ou services pour répondre aux besoins de ces populations.
- Les populations en exclusion ou vulnérables peuvent parfois bénéficier de dispositifs spécifiques, avoir des droits mais bien souvent, elles n'en font pas la demande et l'on constate un problème d'accès qui n'est pas toujours lié à la mobilité géographique. De nombreuses recherches sont ainsi menées pour essayer de comprendre le non-recours ou les freins à l'accès aux soins notamment. Dans ce contexte, il est nécessaire d'inventer de nouveaux circuits d'accès à des services existants.
- La complexité et l'hyperspécialisation des services et des institutions ne conviennent pas aux populations vulnérables, qui cumulent des problématiques multiples. Avoir une approche globale des situations nécessitent alors de rapprocher les différents acteurs qui n'ont bien souvent pas les mêmes cultures professionnelles ou se positionnent dans des logiques concurrentielles. Ainsi, malgré les textes législatifs et réglementaires qui prônent le décloisonnement et la mise en place de dispositifs de coordination, la réalité reste marquée par des fonctionnements dits « en silo ».
- L'évolution des politiques médico-sociales et sanitaires visant à favoriser l'inclusion des populations vulnérables dans la Cité (que ce soit dans le domaine du vieillissement, du handicap, de la psychiatrie) a conduit à faire évoluer les réponses vers des solutions ambulatoires (plutôt que des hébergements ou hospitalisations à temps plein).

Ce dernier point est à mettre en lien avec l'évolution des conceptions des populations vulnérables et des types d'action à mettre en œuvre. Brodriez-Dolino (2016)<sup>34</sup> met en évidence deux approches de la sociologie en la matière :

- Certains sociologues-philosophes considèrent que les sociétés occidentales seraient depuis quelques décennies entrées dans une « anthropologie de la vulnérabilité », sur fond de « société du risque » (BECK, 2001) et de « montée des incertitudes » (CASTEL, 2009). Si durant le XIXe et le XXe siècle, la vulnérabilité aurait été perçue comme une question maîtrisable à traiter, depuis la fin du XXe siècle, le sentiment de crises multiformes (guerres, catastrophes naturelles et écologiques, chômage, pandémies, etc.) et de partielle impuissance induiraient un nouvel état de vulnérabilité, ambivalence entre conscience accrue des risques et impossibilité de les maîtriser tous (Martucelli, 2014).
- Un autre sociologue, Jean-Louis Genard oppose deux approches de la vulnérabilité. Les XIXe et première moitié du XXe siècles auraient été marqués par une « anthropologie disjonctive », classifiant de façon binaire les individus et les phénomènes (capables vs incapables, responsables vs irresponsables, nature vs culture, etc.). Depuis la fin du XXe siècle en revanche, une « anthropologie conjonctive » dominerait, fondée sur la reconnaissance de la possibilité d'être tout à la fois capable et incapable, responsable et irresponsable, autonomes et hétéronomes. Ainsi, les individus peuvent être vulnérables mais toujours bénéficier de ressources minimales leur permettant de rebondir (Genard, 2014).

**Dans le domaine observé, il semble que les innovations visent le plus souvent l'amélioration des processus existants** mais aussi l'invention de nouveaux produits ou services pour prendre en

---

<sup>34</sup> Axelle BRODRIEZ-DOLINO, Le concept de vulnérabilité, La Vie des idées, 2016

considération des populations laissées à la marge par les politiques ou dispositif de droit commun. **La nouveauté apportée par ces innovations pourra être analysée car, dans le secteur social et médico-social**, l'incitation par les acteurs publics et l'analyse régulière des besoins et dysfonctionnements conduisent à multiplier les expérimentations. Ainsi, il arrive que des propositions très similaires soient éprouvées dans le même temps et questionnent les acteurs de la mise en œuvre sur leur articulation (ex : dispositif MAIA<sup>35</sup> coordonné par la CNSA<sup>36</sup>; expérimentation PAERPA<sup>37</sup> lancée par la Direction Générale de la Santé ; expérimentation dite article 70 issue de la Loi de finances de la Sécurité Sociale de 2012 visant l'organisation et la coordination des parcours de santé des personnes âgées).

## ii. Le système d'acteurs et le territoire de l'innovation sociale

Compte tenu du nombre et de la diversité des acteurs intervenant auprès des personnes vulnérables ou malades, **l'analyse des systèmes d'acteurs et des processus d'innovation est une mission essentielle dans le cadre de l'évaluation des projets LFSE**. En effet, **les interactions entre acteurs et la notion de décloisonnement sont au cœur des politiques de santé publique et d'accès aux soins des personnes vulnérables** (personnes précaires, personnes âgées, personnes handicapées). Il s'agit de dépasser la notion traditionnelle du « cure » pour aller vers le « care ». Ce concept s'appuie sur une définition beaucoup plus large de la santé, qui n'est plus restreinte à l'absence de maladie. Il est ainsi souvent fait référence à la définition éditée par l'Organisation Mondiale de la Santé selon laquelle la santé est « *un état de complet bien-être physique, mental et social, qui n'est pas simplement réductible à une absence de maladie ou d'infirmité. [...]. Il se situe en outre à la conjonction de problématiques diverses : attitudes et représentations des individus vis-à-vis de la santé, nature et disponibilité de l'offre de soins faite aux populations, modalités de recours aux soins des individus (et, entre autres, obstacles géographiques, culturels et financiers dans le recours aux soins), définition et mise en œuvre des politiques de santé publique* » (1946). En lien avec cette définition, la logique de parcours (de soins, de santé, de vie) est aujourd'hui centrale dans la détermination des interventions publiques. Il s'agit d'améliorer la fluidité de ces parcours en dépassant les cadres et rigidité institutionnels habituels.

L'interdépendance des acteurs est renforcée par le caractère indivisible des problèmes que les acteurs locaux entendent prendre en charge pour lutter contre les exclusions (Frigoli, 2004).

**La participation des usagers est un « slogan » souvent édicté comme orientation prioritaire dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et la santé**, que ce soit dans les plans, les schémas ou dans les lois, qui ont créé différentes instances de représentation des usagers du système de santé par exemple. Ainsi, actuellement, la plupart des projets régionaux de santé ont notamment pour orientation stratégique de « placer l'utilisateur au cœur des préoccupations ». Pour autant, comme dans d'autres domaines de l'action publique, l'effectivité de cette représentation et de l'implication des usagers dans leur prise en charge est restée timide. De même, concernant la création d'instances pour favoriser la contribution des usagers aux politiques publiques, on peut citer les conférences régionales de la santé et de l'autonomie (CRSA), instaurées par la Loi HPST, qui concrétisent le principe de « démocratie sanitaire », chère aux Agences, ou encore les conseils citoyens créés avec la refonte de la Politique de la Ville. **A noter que dans le cadre de l'évaluation des projets LFSE, la place des usagers peut être une question sensible à traiter, car les populations en exclusion ou les patients n'ont pas toujours les capacités psychologiques, sociales, culturelles d'exercer pleinement une fonction de représentation.**

---

<sup>35</sup> Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'Autonomie

<sup>36</sup> Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

<sup>37</sup> Parcours de santé des Personnes Agées en Risque de Perte d'Autonomie

**La question des relations entre les innovateurs et les institutions publiques est à creuser au cours de l'évaluation compte tenu du poids des institutions publiques dans l'encadrement de l'action des innovateurs et dans la définition des modes d'intervention, qui laissent désormais une large place aux acteurs locaux et à l'expérimentation, tout en conservant à la main des administrations la définition des besoins prioritaires et la planification des réponses à apporter.**

**Le secteur sanitaire et social est très encadré juridiquement et il fonctionne traditionnellement selon une logique descendante.** Néanmoins, les textes législatifs peuvent laisser une place plus ou moins importante à l'émergence des innovations. En effet, les lois adoptées depuis 25 ans (loi hospitalière de 1991, loi de 2002 sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale, loi de 2004 sur les droits du patients, loi de 2005 sur le handicap, loi HPST de 2009, loi 2016 d'adaptation de la société au vieillissement,...) proposent un mode d'action publique appelant l'innovation (Grenier et al., 2010). « *Les politiques publiques offrent un cadre (réglementaire notamment) qui stimule tout autant qu'il limite les innovations : encouragement quand les politiques appellent officiellement à l'expérimentation et la nouveauté pour répondre aux enjeux du champ social ; limitation quand ces politiques encadrent ou restreignent les marges de manœuvre des acteurs* » (Grenier et al., 2010). Or, l'évolution des partenariats publics privés ces dernières années semble placer les interactions entre l'administration et les acteurs non plus au service de l'émergence de réponses adaptées aux besoins des citoyens mais de la survie des structures (Chauvière, 2005). En outre, si la compétence d'intervention dans le secteur médico-social n'a jamais été portée exclusivement par l'administration, elle est désormais accessible à des acteurs privés à but lucratif. Cela entraîne des évolutions organisationnelles et de pratiques professionnelles : pour Petrella et Richez-Battesti (2010)<sup>38</sup>, les démarches de certification issues du secteur privé, bien que non obligatoires mais fortement encouragées par les pouvoirs publics, peuvent conduire à la banalisation des organisations de l'ESS actives dans le secteur des services à la personne, alors même qu'elles présentent des dimensions innovantes par rapport aux entreprises privées commerciales (capacité de révélation des demandes locales, analyse pluridimensionnelle de la qualité du service, création d'espaces de médiation, lieux d'expression des usagers et des salariés).

Enfin, Chambré-Lefebvre (2012)<sup>39</sup> rappelle le bouleversement de l'intervention publique dans le domaine sanitaire et social suite à la **loi HPST de 2009 qui privilégie le recours à l'appel à projets. Dès lors, l'innovation s'inscrit dans la démarche de planification** : les besoins sont repérés au moment de l'élaboration du diagnostic, les réponses innovantes seront construites ensuite par les acteurs en réponse à l'appel à projets lancés par l'administration. Les autorités de tutelle passent ainsi « *d'une position d'approbation à celle de force motrice de proposition* ». Ce soutien à l'innovation est nécessaire mais il comporte deux risques, selon l'auteure, si les solutions adaptées ne sont soutenues qu'en apparence et si la présence de l'institution dans le pilotage du projet conduit à un trop grand consensus ou à un blocage du projet. A ceux-là s'ajoutent d'autres dangers : la stérilisation de l'innovation sociale faite pour les pouvoirs publics de pouvoir discerner les évolutions utiles au plan local, la standardisation des réponses en l'absence de moyens et compétences pour apporter des réponses qualitatives à l'évolution de la demande sociale, le confinement des associations au rôle de sous-traitant, la primauté donnée à la responsabilité individuelle par rapport à la responsabilité collective, l'aggravation des complexités réglementaires (Boulègue, 2011)<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Francesca PETRELLA, Nadine RICHEZ-BATTESTI, « *Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ?* », Management & Avenir 2010/5 (n° 35), p. 273-292

<sup>39</sup> Mathilde CHAMBRE LEFEBVRE, *L'innovation sociale dans le champ de la dépendance - L'exemple de la plateforme de Donzère (Drôme)*, Thèse/mémoire, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique. (E.H.E.S.P.), 2012

<sup>40</sup> Michèle BOULEGUE, « *Demain, quelles politiques sociale ?* », Vie sociale 2011/4 (n°4), p. 221-242, 2011

**A l'inverse, l'évolution de l'appréhension des populations exclues ou vulnérables semble plus favorable à l'émergence d'une nouvelle offre d'intervention (Brodiez-Dolino, 2016).**

La transition du terme « exclusion » vers le terme « vulnérabilité » traduit en effet les évolutions de l'action sociale, qui, depuis la fin des années 1980, donne la priorité à des politiques d'empowerment et d'Etat social actif en partant du principe que l'ensemble des citoyens sont vulnérables mais disposent aussi de ressources mobilisables pour retrouver davantage d'autonomie. Il ne s'agit donc plus de faire à la place de la personne vulnérable mais de lui donner les moyens de mobiliser ses propres ressources.

La notion de vulnérabilité invite aussi à développer des actions tenant compte de la situation individuelle, soit personnalisées, « sur-mesure » et considérant la personne dans sa globalité. Elle se trouve dès lors aussi en adéquation avec les logiques contemporaines de parcours, de maillage pluridisciplinaire et interinstitutionnel (Ravon et Laval, 2014 cité par Brodiez-Dolino, 2016), de lien entre dimensions sanitaire et sociale, entre privé et public ; de « guichet unique », de simplification voire de linéarisation des parcours d'aide (Piveteau, 2014 cité par Brodiez-Dolino, 2016).

Enfin, le terme « vulnérabilité » suggère qu'il est nécessaire d'accroître la prévention et d'agir sur l'environnement afin de réduire les facteurs susceptibles de fragiliser les populations.

En synthèse, « *sémantiquement, [la notion de vulnérabilité] scelle le passage d'un État qui tente de réintégrer l'individu (exclu) au centre à un État qui s'essaie à atténuer les faiblesses et restaurer l'individu (vulnérable) dans ses capacités ; d'une logique réparatrice, dont on reconnaît aujourd'hui les limites, à une logique plus préventive. Dans ce contexte, pour Rhabi (2015) cité par Brodiez-Dolino, « tandis que la politique continue à faire de l'acharnement thérapeutique sur un système moribond, des milliers de créatifs s'affairent à construire les alternatives sur lesquelles le futur pourra s'appuyer » (RABHI, 2015).*

### **iii. Les modèles de changement d'échelle des projets d'innovation sociale**

Dans le domaine de la lutte contre l'exclusion, Juan-Luis Klein et al. (2010) part de l'hypothèse, validée par différents chercheurs (Develtère, 1998 ; Demoustier, 2004 ; Fontan et al. 2003 ; Klein et al. 2004 ; Moulaert et Nussbaumer, 2005) que les initiatives prises par l'économie sociale et l'action communautaire contribuent à la réinsertion des personnes exclues et à proposer des services aux plus démunis. Néanmoins, les effets de ces actions restent limités et de courte durée car elles ne peuvent à elles-seules constituer les bases d'une politique globale de lutte contre la pauvreté (Amin et al., 2002). A la suite de ses observations, l'équipe de chercheurs conclut que la réussite des entreprises sociales et de l'action communautaire, c'est-à-dire leur capacité à transformer socialement et économiquement les communautés, s'appuie sur cinq facteurs nécessitant de mobiliser la puissance publique ainsi que des ressources diversifiées, notamment privées :

- L'émergence d'un leadership fort, individuel, organisationnel et territorial, reconnu par les acteurs locaux et par les interlocuteurs régionaux et nationaux ;
- La capacité des leaders et des acteurs locaux de mettre en œuvre et de mailler plusieurs types de projets, mobilisant des ressources procurées par l'économie sociale, le gouvernement et le marché, soit le recours à une économie plurielle (privée, publique, sociale) ;
- L'existence d'instances qui permettent de construire des consensus durables mais constamment renouvelés entre les acteurs ;

- L'utilisation créative des programmes publics de façon à utiliser les ressources qu'ils procurent pour augmenter le bien-être de la collectivité ;
- La construction d'identités positives qui amènent les acteurs socioéconomiques à lancer des projets en partenariat et les citoyens à y participer.

**L'évaluation des projets retenus dans le cadre de l'initiative LFSE pourra permettre d'observer la pertinence de ces facteurs pour les innovations en question.**

**Au-delà de ces éléments d'analyse plutôt centrés sur le partenariat, il apparaît intéressant de s'appuyer sur les conditions de réussite énumérées par l'AVISE pour en faire des indicateurs d'analyse du changement d'échelle à l'œuvre dans les projets LFSE.**

En dehors de l'article de Klein et du guide de l'AVISE sur les stratégies de changement d'échelle, documents, aucun autre support n'a été repéré abordant le changement d'échelle des projets innovants de lutte contre l'exclusion et la santé sous l'angle des stratégies de diffusion à l'œuvre.

## 2. Référentiel d'évaluation

QUESTIONS EVALUATIVES PRINCIPALES DE PERTINENCE DES INNOVATIONS				
Pour élaborer un projet adapté aux problématiques des populations et/ou des territoires visés :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies d'innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur des éléments valides de connaissance ?</li> <li>- Les stratégies d'innovation des projets lauréats se sont-elles appuyées sur un système d'acteurs légitime et pertinent ?</li> </ul>				
AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Critères spécifiques (issus de la revue de littérature)	Indicateurs / Descripteurs	Sources
<b>Caractéristiques de l'innovation sociale</b>	<b>Pertinence du format des projets d'innovation sociale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dimensions</b> sur lesquelles l'innovation entend agir</li> <li>- <b>Stratégies d'innovation</b> (invention, transformation, extension, optimisation) à la base de l'innovation</li> <li>- <b>Nouvelles réponses</b> à des besoins sociaux ou nouvelle forme de réponse, de public, nouveau territoire</li> <li>- <b>Type d'innovation</b> porté par les projets (innovation de rupture, innovation incrémentale, etc.)</li> </ul>	<b>Nouveautés apportées par le projet</b> au regard de l'existant et d'autres expérimentations éventuellement menées sur le sujet.	Définition(s) de l'innovation mobilisée(s) par les lauréats Typologie des innovations au regard des différentes clés de lecture mises en évidence par la revue de littérature : objets de l'innovation, cibles, intensité, positionnement par rapport à l'existant,... Représentation qu'ont les lauréats des innovations dans leur champ d'intervention	Cf. Section suivante
<b>Genèse</b>	<b>Pertinence des fondements de l'innovation sociale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités de conception des projets Référentiel</li> <li>- <b>Enjeux socio-économiques</b> à la base des projets</li> <li>- <b>Pertinence</b> des réponses apportées</li> </ul>	<b>Pertinence des fondements de l'innovation sociale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Initiatives laissées aux acteurs pour identifier les besoins sociaux</b> non ou mal couverts, les problèmes à prendre en compte</li> <li>- <b>Mobilisation de travaux de recherche</b> théorisant les besoins et problèmes rencontrés pour lutter contre l'exclusion et améliorer la santé</li> <li>- <b>Prise en compte de problématiques sociales, médico-sociales et sanitaires</b> peu considérées ou mal couvertes (exposées notamment dans la revue de littérature)</li> </ul>	Sources d'identification des besoins ou des problèmes (documents de planification, autres) Chercheurs et travaux mobilisés Originalité des problématiques identifiées Validation par les experts, institutions de la théorie d'action	Cf. Section suivante
<b>Profil des innovateurs</b>	<b>Capacité des innovateurs à élaborer un projet innovant :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Profil</b> des innovateurs</li> <li>- <b>Compétences</b>, Expérience dans le domaine concerné</li> <li>- <b>Motivation</b></li> </ul>	Pas de spécificité repérée	Qualification des innovateurs Parcours professionnel et fonction(s) occupée(s) Parcours associatif Motifs exprimés expliquant la conception du projet	Cf. Section suivante
<b>Modalités de portage</b>	<b>Pertinence du portage du projet :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Portage</b> du projet,</li> <li>- Capacité à faciliter les expérimentations</li> <li>- <b>Modèle économique et modes de financement</b></li> </ul>	Articulation entre de grands réseaux associatifs reconnus et disposant de moyens d'ingénierie et des associations plus modestes <b>Capacité du modèle économique</b> à assurer la pérennité du projet <b>Capacités à utiliser les évolutions</b> des théories d'action et modes d'intervention de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire <b>Capacités à contourner les contraintes</b> générées par les pouvoirs publics	Type de structure porteuse Expériences de la structure en matière d'expérimentation, de conduite au changement, de gestion de projet Sources de financement Niveau de connaissance des évolutions à l'œuvre dans les politiques sociales, médico-sociales et sanitaires Degré d'autonomie de la structure porteuse par rapport théories et modes d'action publique Existence, composition et rôles des Instances de gouvernance	Cf. Section suivante
<b>Système d'acteurs de l'innovation</b>	<b>Pertinence du système d'acteurs mobilisé et des modalités de pilotage :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rôle des acteurs et des politiques publiques</b> notamment dans la définition du projet</li> <li>- <b>Partenaires financiers et opérationnels</b> et rôles respectifs</li> <li>- Association des <b>destinataires de l'IS</b> au processus</li> <li>- Rôle des <b>chercheurs/experts de terrain</b></li> <li>- <b>Mode de gouvernance</b></li> </ul>	<b>Pertinence du système d'acteurs mobilisé</b> pour mettre en œuvre l'initiative innovante : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pertinence du territoire d'application</b> de l'innovation</li> <li>- Implication, quand nécessaire, de <b>l'ensemble des parties prenantes</b></li> <li>- <b>Clarté des rôles et responsabilités</b> des différents acteurs dans le projet</li> <li>- <b>Capacité à mobiliser des acteurs</b> n'ayant traditionnellement pas l'habitude de travailler ensemble</li> <li>- <b>Implication des usagers</b></li> </ul>	Echelles territoriales de mise en application des innovations et motifs du choix de ces échelles Typologie des partenaires opérationnels et financiers Formalisation, explicitation du rôle et du positionnement des différents acteurs par rapport au projet Modalités et périodes d'implication des usagers Modalités et période d'implication des chercheurs Types de participation mobilisés (consultation, co-production, co-décision, négociation, ...)	Cf. Section suivante
<b>Modalités de communication</b>	<b>Canaux de communication</b> pour faire connaître les projets et les innovateurs	Pas de spécificité repérée	Outils de communication mobilisés Echelle de diffusion des messages Cibles de communication visées	Cf. Section suivante

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

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

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Critères spécifiques (issus de la revue de littérature)	Indicateurs / Descripteur	Sources
<b>Conditions de transférabilité du projet</b>	<p><b>Pertinence de la réflexion relative à la transférabilité de l'innovation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Eléments facilement répliquables</b></li> <li>- Conditions de <b>pérennisation</b></li> <li>- <b>Evolution éventuellement apportée au projet pilote</b> dans la perspective de l'essai</li> </ul>	<p>Anticipation des risques encourus par le changement d'échelle et des actions correctives envisagées</p> <p>Actions engagées pour rendre intelligible l'apport du projet, pour en soutenir la diffusion et enrôler de nouveaux acteurs</p> <p>Niveau d'appropriation de la norme</p> <p>Progressivité de l'essai</p>	<p>Document identifiant les éléments transférables (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Document identifiant les risques et les actions correctives à mener (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Ajustements apportés au projet</p> <p>Recours à des acteurs de la médiation</p> <p>Degré d'adhésion des acteurs (institutionnels et opérationnels) au projet</p> <p>Jalons posés pour mettre en œuvre progressivement le changement d'échelle</p>	Cf. Section suivante
<b>Formalisation de la preuve de la pertinence du projet</b>	<p>Formalisation de <b>la preuve du concept :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'une évaluation</li> <li>- Projet d'essai décidé à partir d'une première expérimentation</li> </ul>	Solidité de la preuve de l'impact social de l'innovation	<p>Existence et déroulement de l'évaluation</p> <p>Acteurs de l'évaluation</p> <p>Temporalité de l'évaluation par rapport à la décision d'essayer</p>	Cf. Section suivante
<b>Objectifs poursuivis par la structure porteuse</b>	<p><b>Motivations</b> des structures portant les projets de changement d'échelle</p>	<p>Clarté des motifs et de la vision du dirigeant de la structure porteuse pour conduire le changement d'échelle</p> <p>Adhésion de l'équipe et des parties prenantes au projet de changement d'échelle</p>	<p>Motifs exprimés justifiant la décision de changer d'échelle</p> <p>Degré d'adhésion des parties prenantes à la décision de changer d'échelle</p>	Cf. Section suivante
	<p><b>Pertinence des objectifs visés de changement d'échelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs visés : <b>extension, intensification</b></li> <li>- Equilibre trouvé entre <b>objectifs sociaux et objectifs économiques</b></li> <li>- Modalités de définition du <b>périmètre d'essai</b></li> </ul>	<p><b>Détermination des objectifs visés</b> par le changement d'échelle en termes d'impact social, de modèle économique, de gouvernance, de résultats quantitatifs et qualitatifs attendus</p> <p><b>Pertinence de la stratégie de changement d'échelle choisie</b></p>	<p>Document précisant les objectifs visés (ou recueil d'informations déclaratives)</p> <p>Méthode utilisée pour définir les objectifs et choisir la stratégie en lien avec les ressources mobilisables</p> <p>Méthode de définition du périmètre d'essai</p>	Cf. Section suivante
<b>Système d'acteurs de l'essai</b>	<p><b>Pertinence du système d'acteurs mobilisé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acteurs et partenaires associés</b> à l'ingénierie du projet d'essai</li> <li>- <b>Rôle des acteurs et politiques publics</b>, notamment dans la définition du périmètre d'essai</li> </ul>	<p>Pertinence du type de processus de diffusion choisi (informel, de diffusion territorial, réticulaire)</p> <p>Emergence d'un <b>leadership fort</b>, individuel, organisationnel et territorial, reconnu par les acteurs locaux et par les interlocuteurs régionaux et nationaux</p> <p>Mobilisation des <b>opportunités offertes par les programmes publics</b> et leurs marges</p> <p><b>Convergence des positionnements des acteurs publics</b> vis-à-vis de la lutte contre l'exclusion</p> <p><b>Existence d'instances</b> qui permettent de construire des consensus durables mais constamment renouvelés entre les acteurs</p> <p><b>Niveau de dépendance</b> vis-à-vis des parties prenantes pour concrétiser le changement d'échelle</p>	<p>Type de processus choisi</p> <p>Existence d'un leader reconnu pour conduire le changement d'échelle</p> <p>Typologie des partenaires opérationnels et financiers mobilisés</p> <p>Degré d'adhésion des partenaires au projet et à la démarche de changement d'échelle</p> <p>Instances de réflexion relatives au processus d'essai</p> <p>Existence d'opportunités offertes par les programmes ou politiques publics</p>	Cf. Section suivante
<b>Capacités des modèles économiques à pérenniser l'action</b>	<p><b>Moyens supplémentaires</b> nécessaires suite au projet d'essai</p> <p><b>Pérennité</b> des modèles économiques des projets d'essai</p>	<p>Mobilisation des <b>ressources diversifiées</b> mobilisant l'économie sociale, l'administration et le marché</p> <p>Mobilisation de <b>ressources tant financières qu'organisationnelles, sociales et humaines</b></p> <p>Solidité du modèle économique pour supporter le changement d'échelle</p>	<p>Sources de financement de l'essai</p> <p>Types de ressources mobilisées</p> <p>Modèles économiques utilisés pour l'essai</p>	Cf. Section suivante

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

AXES D'ANALYSE	Critères généraux (issus du cahier des charges)	Indicateurs / Descripteur	Sources
<b>Effectivité des réalisations</b>	<b>Effectivité des actions prévues</b> <b>Modalités de réajustement</b> des projets et acteurs impliqués	Actions réalisées / Actions non réalisées Raisons des écarts Dimension des innovations ayant fait l'objet de réajustements	Cf. Section suivante
<b>Leviers / Freins à l'innovation</b>	<b>Facteurs favorables à l'intervention des innovateurs</b> puis au <b>passage de l'innovation à un usage régulier</b> des actions / dispositifs développés <b>Freins à la mise en œuvre et au développement</b> de pratiques et usages innovants	Typologie des facteurs / freins repérés au niveau de la structure porteuse, de l'organisation mise en place, de l'écosystème	Cf. Section suivante
<b>Appréciation des effets sur les bénéficiaires*</b>	Adéquation des <b>effets observés sur les bénéficiaires</b> avec les résultats attendus (appréciation qualitative)	Positionnement des acteurs quant à la capacité du projet à développer des réponses aux besoins sociaux des personnes vulnérables non ou mal couverts Positionnement des acteurs quant à l'amélioration de l'implication des usagers dans l'élaboration des dispositifs et politiques publics Compétences / capacités développées par les bénéficiaires au regard des compétences / capacités visées par les porteurs de projet	Cf. Section suivante
<b>Appréciation des effets sur les pratiques et les collaborations</b>	Contribution des innovations sociales à la transformation <b>des pratiques professionnelles, sur le travail partenarial</b> et/ou les usages dans le champ d'intervention considéré ?	Croissance qualitative et quantitative des partenariats Nouvelles actions et/ou organisations issues de ces partenariats Modalités de travail entre les parties prenantes Existence et utilisation d'outils de circulation de l'information entre les parties prenantes	Cf. Section suivante
<b>Plus-value des projets</b>	<b>Plus-value</b> des IS par rapport aux actions existantes	Caractéristiques de l'innovation au regard de l'existant : offre complémentaire, adaptative, substitutive, singulière	Cf. Section suivante

\* A noter que l'analyse des effets des innovations sociales sur les bénéficiaires n'est pas au cœur de l'évaluation, comme l'ont souligné le cahier des charges et le premier comité de pilotage du 16 février 2016. Il s'agit prioritairement d'évaluer la phase de développement et d'essaimage des projets ainsi que la contribution de LFSE à cette phase.



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

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

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

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

### **III. Description de la démarche d'évaluation**

#### **1. Objectifs et modalités de l'évaluation**

La finalité de la démarche évaluative vise essentiellement à connaître et à apprécier la valeur de l'initiative « La France s'engage ». Elle renvoie majoritairement aux critères de pertinence et d'efficacité, qui permettront de juger, in fine, la contribution de cette initiative à l'innovation sociale et à sa diffusion, dans chacun des champs considérés.

Le cahier des charges assigne très explicitement les 4 objectifs suivants à l'évaluation :

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

##### **i. Objectif 1 : dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations**

###### **a. Outils privilégiés**

Le premier niveau d'analyse vise à dresser une typologie des innovations et des acteurs de ces innovations. Pour ce faire, il s'agira de caractériser les différentes dimensions des projets lauréats contribuant à leur caractère innovant ainsi que le système d'acteurs mobilisé (se référer à l'axe 1 du référentiel supra).

Tableau synthétique des sources d'information en fonction des axes d'analyse pour l'objectif n°1

Axes d'analyse		Pertinence des types d'innovations					
Sous-thèmes		Caractéristiques de l'innovation	Genèse	Profil des innovateurs	Modalités de portage de l'innovation (y compris économiques)	Système d'acteurs de l'innovation	Modalités de communication
<b>Sources d'information</b>	Analyse documentaire	**	*	*	*	*	*
	Entretien(s) "Lauréat"- Chargés de mission, salariés	*	**	**	**	*	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Président, Bureau, CA	**	**	**	**	**	
	Entretien(s) "Lauréat"- Bénévoles					*	
	Entretiens individuels Financeurs, institutions (nationaux, locaux)		*			*	**
	Entretiens indiv ou coll Partenaires opérationnels (nationaux, locaux)						**
	Entretiens indiv ou coll Usagers, bénéficiaires, citoyens						**
	Entretiens individuels Chercheurs, experts mobilisés	*	*				*
	Entretiens indiv ou coll Acteurs de l'accompagnement (LFSE, hors LFSE)						*
	Entretiens individuels Acteurs proposant des actions similaires (au niveau national, local)	*					*
	Observation (d'instances, d'actions, d'évènements, de lieux)	*					*

\*Source d'information \*\* Source d'information prioritaire

## **b. Moments privilégiés**

Lors de la phase de cadrage nous avons procédé à l'analyse des dossiers de candidature et autres documents (statuts de l'association, financements LFSE,...) disponibles sur l'extranet. Pour la suite de l'évaluation, il conviendra de recueillir et d'exploiter d'autres sources documentaires, en particulier quant aux questions liées à l'émergence des projets et au suivi des réalisations (rapports d'activité, rapports d'évaluation ou d'études conduites en amont,...), lorsque celles-ci existent.

Durant la phase de cadrage, l'état des lieux initial établi à partir de l'analyse documentaire a été systématiquement complété par un entretien téléphonique avec chacun des porteurs de projet. Ces entretiens ont permis d'approfondir certains aspects portant sur la nature et le mode opératoire du projet, le système d'acteurs, et d'appréhender l'état d'avancement du projet et de son essaimage. Ils seront renouvelés au début de la phase d'investigation afin de compléter certains points relatifs notamment au modèle économique, au choix de la stratégie de changement d'échelle, et préciser les acteurs clés à rencontrer.

## **c. Acteurs privilégiés**

Concernant l'objectif n°1 consacré à l'élaboration d'une typologie des innovations et des acteurs de l'innovation, les acteurs privilégiés seront les lauréats (chargé de mission, salariés, président, direction, CA,...).

### **ii. Objectif 2 : établir une typologie des modèles de changement d'échelle et identifier leur plus-value respective**

#### **d. Outils privilégiés**

Le deuxième objectif assigné à la démarche évaluative consiste à analyser les modalités de développement ou d'essaimage des actions, en interrogeant la pertinence de ce processus, à savoir, si la décision de changer d'échelle et le choix de la stratégie de diffusion des projets lauréats de l'initiative LFSE se sont appuyés sur des éléments de preuve et les acteurs que nécessite l'essaimage (se référer à l'axe 2 du référentiel supra).

Tableaux synthétiques des sources d'information en fonction des axes d'analyse pour l'objectif n°2

Axes d'analyse		Pertinence des types de modèles de changement d'échelle			
Sous-thèmes		Réflexion engagée sur la pérennisation, transférabilité du projet	Formalisation de la preuve de la pertinence de l'innovation	Objectifs de la structure porteuse, du projet dans la phase d'essai	Système d'acteurs de l'essai
Sources d'information	Analyse documentaire		*	*	
	Entretien(s) "Lauréat"- Chargés de mission, salariés	**	**	**	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Président, Bureau, CA	**	**	**	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Bénévoles				*
	Entretiens individuels Financeurs, institutions (nationaux, locaux)	**	**		**
	Entretiens indiv ou coll Partenaires opérationnels (nationaux, locaux)	**			**
	Entretiens indiv ou coll Usagers, bénéficiaires, citoyens	*			**
	Entretiens individuels Chercheurs, experts mobilisés	**	**		**
	Entretiens indiv ou coll Acteurs de l'accompagnement (LFSE, hors LFSE)	**	*		**
	Entretiens individuels Acteurs proposant des actions similaires (au niveau national, local)	*			*
	Observation (d'instances, d'actions, d'évènements, de lieux)	*			*

\*Source d'information \*\* Source d'information prioritaire

## **e. Moments privilégiés**

Considérant la sélection progressive des projets et les différents niveaux de maturité, les moments privilégiés pour les investigations portant sur l'essaiage sont à déterminer au cas par cas, en fonction du calendrier défini pour chacun et du développement des outils d'essaiage et/ ou de l'implantation de nouveaux sites prévus sur l'année 2016. Les investigations ayant trait au changement d'échelle se dérouleront lors de la première phase d'investigations (printemps 2016) ou de la deuxième (automne 2016), lorsque cela apparait le plus pertinent au vue de l'état d'avancement du projet et de son essaiage. La planification des investigations pour chacun des projets est répertoriée en annexe (cf méthodologie détaillée par projet).

Toutefois, quel que soit l'état d'avancement du projet, il conviendra d'interroger « l'apport de la preuve » de l'innovation sociale pour chacun d'entre eux (quels indicateurs, quels acteurs impliqués dans cette étape,...). En effet, en théorie, chaque expérimentation doit être éprouvée en amont de sa diffusion sur d'autres territoires, ce qui suppose notamment un travail d'analyse sur le modèle-type qui constitue l'essence de chaque projet, et qui doit faire l'objet du processus d'essaiage.

## **f. Acteurs privilégiés**

Pour ce qui est de la typologie des modèles de changement d'échelle, les acteurs sollicités prioritairement seront principalement les lauréats. Il s'agira de les questionner sur les incitations à changer d'échelle, la réflexion engagée et la modélisation de la stratégie de changement d'échelle ainsi que sur la mise en œuvre opérationnelle de celle-ci. Les partenaires financiers et acteurs de l'accompagnement, qui ont potentiellement participé au développement des actions (chercheurs, partenaires LFSE et hors LFSE), constitueront également une source d'information essentielle.

### **iii. Objectif 3 : analyser la mise en œuvre des actions (leviers et freins) et leur diffusion (essaiage)**

#### **a. Outils privilégiés**

Le troisième objectif de l'évaluation porte sur l'analyse des freins et des leviers dans la mise en œuvre des expérimentations et le processus d'essaiage (se référer aux axes 3 et 4 du référentiel supra).

Tableaux synthétiques des sources d'information en fonction des axes d'analyse pour l'objectif n°3

Axes d'analyse		3a : Efficacité des innovations				
Sous-thèmes		Effectivité des réalisations	Leviers / Freins à l'innovation	Appréciation des effets sur les pratiques et les collaborations	Appréciation des effets sur les bénéficiaires	Plus-value par rapport aux actions existantes
Sources d'information	Analyse documentaire	*				
	Entretien(s) "Lauréat"- Chargés de mission, salariés	**	**	**	**	*
	Entretien(s) "Lauréat"- Président, Bureau, CA	*	**	**	*	*
	Entretien(s) "Lauréat"- Bénévoles	**	**	**	**	**
	Entretiens individuels Financeurs, institutions (nationaux, locaux)		**	**	*	*
	Entretiens indiv ou coll Partenaires opérationnels (nationaux, locaux)		**	**	**	**
	Entretiens indiv ou coll Usagers, bénéficiaires, citoyens		**	**	**	**
	Entretiens individuels Chercheurs, experts mobilisés		*	**	**	*
	Entretiens indiv ou coll Acteurs de l'accompagnement (LFSE, hors LFSE)			*		
	Entretiens individuels Acteurs proposant des actions similaires (au niveau national, local)			*		
	Observation (d'instances, d'actions, d'évènements, de lieux)		*	*	*	*

\*Source d'information \*\* Source d'information prioritaire



Axes d'analyse		3b : Efficacité de l'essaiage			
Sous-thèmes		Leviers / Freins à l'essaiage	Effets de l'essaiage sur les innovateurs, les bénéficiaires, les partenaires, les politiques publiques	Emergence de nouvelles innovations dans la phase d'essaiage	Capacité des modèles économiques à pérenniser l'action
Sources d'information	Analyse documentaire				*
	Entretien(s) "Lauréat"- Chargés de mission, salariés	**	**	**	*
	Entretien(s) "Lauréat"- Président, Bureau, CA	**	**	**	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Bénévoles		**		
	Entretiens individuels Financeurs, institutions (nationaux, locaux)	*	**		**
	Entretiens indiv ou coll Partenaires opérationnels (nationaux, locaux)	**	**	**	
	Entretiens indiv ou coll Usagers, bénéficiaires, citoyens	*	**	**	
	Entretiens individuels Chercheurs, experts mobilisés	**	**	*	**
	Entretiens indiv ou coll Acteurs de l'accompagnement (LFSE, hors LFSE)	**		*	*
	Entretiens individuels Acteurs proposant des actions similaires (au niveau national, local)	*	*		*
	Observation (d'instances, d'actions, d'évènements, de lieux)	*	*		

\*Source d'information \*\* Source d'information prioritaire

## **b. Moments privilégiés**

Les études de cas constitueront le mode d'investigation privilégié pour l'analyse des freins et des leviers aux projets et à leur essaimage. A l'instar des investigations visant à établir la typologie des modèles de changement d'échelle, la planification des investigations au printemps ou à l'automne 2016 sera fonction du moment le plus opportun (cf. méthodologie détaillée par projet en annexe).

## **c. Acteurs privilégiés**

L'identification des freins et des leviers s'appuiera sur le croisement des sources d'informations et notamment la mobilisation de tous les acteurs, porteurs de projets, partenaires et bénéficiaires le cas échéant, par le biais d'entretiens individuels et/ ou collectifs.

## **iv. Objectif 4 : documenter la plus-value apportée par l'initiative « LFSE »**

### **a. Outils privilégiés**

Le dernier objectif de l'évaluation interroge spécifiquement le dispositif de l'appel à projets LFSE et ses effets propres, au regard de ses principes et des différents axes d'appui apportés aux lauréats (se référer à l'axe 5 du référentiel supra).

**Tableau synthétique des sources d'information en fonction des axes d'analyse pour l'objectif n°4**

Axes d'analyse		Plus-value LFSE			
Sous-thèmes		Attentes vis-à-vis de LFSE	Apports de LFSE	Effets de LFSE sur les partenariats	Effets de LFSE sur le modèle économique
Sources d'information	Analyse documentaire				
	Entretien(s) "Lauréat"- Chargés de mission, salariés	**	**	**	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Président, Bureau, CA	**	**	**	**
	Entretien(s) "Lauréat"- Bénévoles			**	
	Entretiens individuels Financeurs, institutions (nationaux, locaux)			**	
	Entretiens indiv ou coll Partenaires opérationnels (nationaux, locaux)			**	
	Entretiens indiv ou coll Usagers, bénéficiaires, citoyens			**	
	Entretiens individuels Chercheurs, experts mobilisés			*	*
	Entretiens indiv ou coll Acteurs de l'accompagnement (LFSE, hors LFSE)				
	Entretiens individuels Acteurs proposant des actions similaires (au niveau national, local)			*	
	Observation (d'instances, d'actions, d'évènements, de lieux)			*	

\*Source d'information \*\* Source d'information prioritaire

## **b. Moments privilégiés**

La conduite de l'analyse de la plus-value du programme LFSE requiert une certaine prise de recul des lauréats, notamment pour ceux sélectionnés lors des sessions de 2015, pour apprécier les effets du programme. Par conséquent il apparaît qu'il est plus pertinent d'interroger les acteurs à ce propos lors de la deuxième phase d'investigation (automne 2016).

## **c. Acteurs privilégiés**

Comme indiqué, l'apport de LFSE pour les porteurs de projets en termes de valorisation, soutien financier, accompagnement, mise en réseau, etc. et l'appréciation de ses effets à la fois sur les partenariats et le modèle économique des structures nécessitera principalement de solliciter les lauréats.

## **v. Justification de la méthodologie mise en œuvre**

### **a. Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite des projets**

Conformément au cahier des charges, l'évaluateur veillera à influencer le moins possible la mise en œuvre des projets.

### **b. Données qualitatives**

Cette section synthétise les différentes sources d'information évoquées ci-dessus qui seront mobilisées au cours de l'évaluation.

#### **Analyse documentaire :**

En premier lieu, l'analyse documentaire a consisté à recueillir et à exploiter les dossiers de candidature émis en réponse à l'appel d'offre ainsi que les documents recensés sur l'extranet LFSE. Cet état des lieux initial constitue une première base de connaissance des projets et de leurs modalités de mise en œuvre, qui pourra être complétée par d'autres sources documentaires (supports de présentation de la structure et/ ou du projet, rapports d'activité, travaux d'études réalisés en amont,...) lorsque celles-ci existent et sont disponibles.

#### **Entretiens semi-directifs :**

Concernant les lauréats ; comme énoncé en amont, un entretien semi-directif par téléphone a été conduit systématiquement avec chaque porteur de projet au cours de la phase de cadrage. Les porteurs de projet seront à nouveau sollicités ultérieurement, au début de la première phase d'investigation, afin d'approfondir certains aspects et d'ajuster le protocole d'investigations. Ils pourront être contactés à la fin de la démarche d'évaluation pour approfondir les informations relatives à la plus-value de l'initiative LFSE.

En outre, au cours de l'évaluation, l'ensemble des parties prenantes des projets lauréats sera sollicité, de façon plus ou moins importante. Il convient d'indiquer que la liste des partenaires à interviewer sera établie au cas par cas. Néanmoins, certaines catégories d'acteurs seront systématiquement mobilisées, à savoir les porteurs de projet, les partenaires financiers, institutionnels et opérationnels et les acteurs de l'accompagnement des lauréats.

La conduite d'investigations auprès des bénéficiaires ou usagers se fera dans la mesure du possible. En effet, la mobilisation des bénéficiaires ou usagers peut rencontrer certaines contraintes ou difficultés, en particulier dans les secteurs du social et médico-social, où les sujets sont sensibles, voire intimes et où la situation des publics peut rendre leur sollicitation malaisée.

A noter également que dans le cas où des partenaires sont mobilisés par plusieurs lauréats, un seul entretien sera réalisé avec ce partenaire, dans un double objectif d'économie d'échelle et de limitation des sollicitations vis-à-vis des acteurs, à moins qu'il s'agisse d'interlocuteurs ou de services différents.

L'entretien semi-directif est privilégié compte tenu de la finalité compréhensive de l'évaluation.

Une attention particulière sera portée par rapport aux démarches d'évaluation en continu commanditées par certains lauréats pour ne pas multiplier les investigations et questions redondantes.

### **Observation in situ :**

En fonction de la nature des projets et des modes de coopération sur lesquels ils s'appuient, des séquences d'observation sur site pourront utilement trouver leur place dans les investigations conduites. Ces observations peuvent s'appliquer à deux types de situations :

- L'observation de réunion de travail et d'instances de pilotage permettra d'appréhender, de manière plus sensible que dans les sources documentaires, les logiques à l'œuvre dans le projet et dans les coopérations.
- L'observation de la conduite même de l'action innovante, en situation avec les opérateurs et les publics bénéficiaires, afin d'appréhender de manière plus fine les logiques d'actions et les effets perceptibles à ce stade.

Dans les deux cas, il s'agit d'approches complémentaires aux autres méthodes, préparées par une sélection fine des « instants » à observer et par une définition des informations à recueillir au regard des questions évaluatives.

## **c. Recoupement des données**

La méthodologie d'évaluation repose sur la triangulation des données et donnera lieu à la formalisation d'une fiche synthétique pour chaque projet, permettant d'avoir une vision globale de l'ensemble des données collectées pour chacun. L'analyse sera ensuite scindée pour chacun des axes d'analyse énoncés dans le référentiel et viendra nourrir le rapport transversal.

La méthodologie mise en œuvre permettra d'aboutir aux livrables suivants :

- **L'élaboration de logigrammes permettant de visualiser la théorie d'action** visée par les projets et modèles d'essaimage : cet outil permet de représenter la logique d'action d'un projet depuis les réalisations mises en œuvre (activités concrètes) jusqu'aux effets ou

impacts attendus. Il permettra ici de formaliser la théorie d'action propre à chacun des projets analysés.

- **Une schématisation des systèmes d'acteurs** pour chaque projet en distinguant les porteurs de projet, les partenaires institutionnels, financiers et/ ou opérationnels ainsi que les publics visés et bénéficiaires. Cette schématisation pourra prendre différentes formes, depuis la figuration en cercles concentriques du niveau d'implication de chaque acteur jusqu'à la matrice permettant de croiser
- **Un rapport final d'évaluation** comprenant les résultats et conclusions en réponse aux quatre questions évaluatives posées dans le cahier des charges de l'évaluation. Il est prévu que l'analyse des projets soit conduite de manière transversale, ne donnant ainsi pas lieu à une monographie pour chaque projet. La restitution d'éléments par projet doit ainsi faire l'objet d'échanges avec le commanditaire.

## 2. Calendrier

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



### I. Sources d'information et documents consultés

La consultation des documents relatifs à l'innovation sociale, en particulier dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et de la santé s'est basée essentiellement sur une **recherche Internet sur Google Scholar, la BDSP<sup>41</sup>, Cairn<sup>42</sup> ainsi que les sites de l'IRDES<sup>43</sup> et de l'INPES<sup>44</sup>.**

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

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

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

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

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

#### 1. Concernant la définition de l'innovation

##### *Documents scientifiques*

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

##### *Documents pratiques :*

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

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

##### *Documents scientifiques*

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

##### *Documents pratiques :*

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

<sup>41</sup> Banque de données en santé publique

<sup>42</sup> Banque d'articles publiés dans des revues de sciences humaines et sociales

<sup>43</sup> Institut de Recherche et de Documentation en Economie de la Santé

<sup>44</sup> Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé



### 3. Concernant les modèles de changement d'échelle

#### Documents scientifiques

- Elisabetta BUCOLO, Laurent FRAISSE, Pierre MOISSET, *Innovation sociale, les enjeux de la diffusion pp. 1-5*, in *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, Sociologies pratiques n°31/2015, Ed. Sciences Po Les Presses, octobre 2015
- Nadine RICHEZ-BATTESTI, *Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés*, p. 21-31, in *Diffuser ou périr, les promesses de l'innovation sociale*, Sociologies pratiques n°31/2015, Ed. Sciences Po Les Presses, octobre 2015

#### Documents pratiques :

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

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

#### Documents scientifiques

- Marie J. BOUCHARD et Marcellin HUDON, « *Le logement coopératif et associatif comme innovation sociale émanant de la société civile* », Revue Interventions économiques, 32 | 2005
- Michèle BOULEGUE, « *Demain, quelles politiques sociale ?* », Vie sociale 2011/4 (n°4), p. 221-242, 2011
- Guy BOURGEAULT, *L'intervention sociale comme entreprise de normalisation et de moralisation : peut-il en être autrement ? À quelles conditions ?*, Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, n° 2, 2003, p. 92-105, 2003
- Pierre-Henri BRECHAT et al., *La planification de la santé : déterminants de santé, précarité, inégalités de santé et innovations*, Innover contre les inégalités de santé, Presses de l'EHESP « Hors collection », p. 281-334, 2012
- Axelle BRODIEZ-DOLINO, *Le concept de vulnérabilité*, La Vie des idées, 2016
- Mathilde CHAMBRE LEFEBVRE, *L'innovation sociale dans le champ de la dépendance - L'exemple de la plateforme de Donzère (Drôme)*, Thèse/mémoire, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique. (E.H.E.S.P.), 2012
- Michel CHAUVIERE, *Secteur social et médico-social et formes successives du partenariat public privé en France*, CERSA –université Paris 2, 2005
- Yuna CHIFFOLEAU, « *Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture* », Économie rurale, 332 | novembre-décembre 2012
- Pierre-Yves CUSSET et al., *Les politiques sociales au défi de l'innovation – document de cadrage sur les politiques sociales en France*, Futuribles, 2008
- Faridah DJELLAL et al., « *La dynamique de l'innovation et du changement dans les services de soins aux personnes âgées* », Revue française des affaires sociales 2004/3 (n° 3), p. 137-169, 2004
- Gilles FRIGOLI, « *Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée. Le cas de la lutte contre l'exclusion* », Revue française des affaires sociales, 2004/4 (n°4), p. 85 – 103.
- Véronique GHADI, Michka NAIDITCH, « *Comment construire la légitimité de la participation des usagers à des problématiques de santé ?* », Santé Publique 2006/2 (Vol. 18), p. 171-186
- Corinne GRENIER, Sandra GUITTON-PHILIPPE, « *Politiques publiques et innovation : proposition d'un modèle d'agir de l'innovation dans le champ sanitaire et social* », Management & Avenir 2010/5 (n° 35), p. 194-209, 2010
- Juan-Luis KLEIN et al., *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*, CRISES, 2010
- Anne LABIT et Karine CHALAND, « *L'habitat groupé autogéré en France et en Allemagne : perspectives d'avenir dans le contexte du vieillissement démographique* », Espace populations sociétés, 2010/1, 2010
- Aldo LEVY et Madina RIVAL, « *Des formes d'entrepreneuriat dans les associations ? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique* », Politiques et management public, Vol 27/3 | 2010
- Francesca PETRELLA, Nadine RICHEZ-BATTESTI, « *Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ?* », Management & Avenir 2010/5 (n° 35), p. 273-292, 2010
- Vitale TOMMASO, *How Do You Build a Shared Interest? A Case of Social Innovation between Strategy and Organizational Learning*, Sciences Po, 2005
- Alexander KESSELRING, Suzanne SMITH, Susanne DOBNER, Maria SCHRAMMEL, *Innovation sociale en faveur d'un vieillissement actif et en bonne santé - Recueil d'études de cas*, Fondation Roi Baudouin, Août 2014

#### Rapports institutionnels :

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

## II. Analyse des sources documentaires utilisées

Une revue de littérature a pour but **d’appréhender les différentes théories, concepts et hypothèses qui ont pu être publiés sur un sujet**. D’après l’archive ouverte pluridisciplinaire HAL, destinée au dépôt et à la diffusion d’articles scientifiques de niveau recherche, un travail de recherche bibliographique, de lecture, d’analyse de ce qui a été lu, de catégorisation, de détermination de la méthodologie à suivre prend environ un an pour un doctorant, temps indisponible pour la mise en œuvre de la présente évaluation. La revue de littérature doit également **déterminer la solidité ainsi que les limites de la connaissance actuellement produite**.

Il est ici nécessaire de rappeler que dans le cadre de l’évaluation LFSE, **il ne s’agit pas de définir un sujet original de thèse mais d’éclairer les connaissances qui permettront d’analyser les projets soutenus dans le cadre de l’initiative présidentielle**, leurs apports et la plus-value de « La France s’engage ».

Aussi, retenons-nous les objectifs suivants (au sein de la liste proposée par Hart en 2009) :

- Découvrir les variables importantes liées au sujet ;
- Identifier des relations entre des idées et des pratiques ;
- Etablir le contexte du problème ;
- Etablir la signification du problème ;
- Acquérir le vocabulaire et les concepts liés au problème.

Au regard de ces informations, **une limite** mérite d’être mentionnée : le temps étant contraint au regard de la masse d’information disponible sur le concept d’innovations sociales et de la profondeur du champ à étudier (lutte contre l’exclusion et santé<sup>45</sup>), le travail habituellement nécessaire d’identification des publications primaires puis secondaires et d’une large compilation de documents avant de resserrer les recherches a été mené à minima.

Néanmoins, **la recherche documentaire a permis de mettre en évidence les approches anciennes et nouvelles** par rapport à l’innovation et dans le domaine de la lutte contre l’exclusion et de la santé. Elle a également **mis en évidence les thèmes et questions récurrentes que cherchent à documenter les chercheurs**.

Sur le contenu, **les travaux relatifs à l’innovation sociale** sont riches et **très souvent centrés sur la problématique de définition de ce concept**.

L’exploration réalisée aboutit à constater que **le sujet de la diffusion des projets d’innovation est moins au cœur des travaux de recherche que l’innovation elle-même** ce que confirme Richez-Battesti (2015) en affirmant que « *les processus de diffusion de l’innovation sociale [sont] largement moins documentés que l’innovation sociale en tant que telle* »<sup>46</sup>.

Des réflexions ont cependant été menées, en particulier par des acteurs ressources pour l’ESS, tels que l’AVISE, dans des documents opérationnels types « guide » pour aider les innovateurs et les financeurs à mettre en œuvre le processus de changement d’échelle du projet innovant<sup>47</sup>. Les documents analysés en la matière sont récents.

Les documents repérés en lien avec la thématique « Lutte contre l’exclusion – santé », **concernent essentiellement les politiques médico-sociales et sanitaires et les interactions entre la diversité des acteurs intervenant auprès des populations en situation de précarité**. Sont en particulier observés les liens entre l’administration et les acteurs associatifs et la place des usagers.

<sup>45</sup> La lutte contre les exclusions est transversale par nature. Dans son acception la plus large, elle englobe aussi bien les minima sociaux que la prise en charge des SDF, les politiques de l’emploi et de la ville. Elle n’est ni catégorielle (elle ne cible pas explicitement les exclus) ni sectorielle (elle ne relève pas d’un domaine spécifique de l’action publique) (Futuribles, 2008).

<sup>46</sup> Elisabeth BUCOLO, Laurent FRAISSE et al, *Diffuser ou périr, les promesses de l’innovation sociale*, Sociologies pratiques n°31/2015, Ed. Sciences Po Les Presses, octobre 2015 / Nadine RICHEZ-BATTESTI, *Les processus de diffusion de l’innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés*, p. 21-31

<sup>47</sup> On peut citer deux documents : AVISE, *Stratégies pour changer d’échelle – Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*, Décembre 2014 ; SGMAP / CGET, *Ensemble, Accélérons ! Accompagner les acteurs de l’innovation dans leur changement d’échelle*, Décembre 2015

## I. METHODOLOGIE DETAILLEE PAR PROJET

Les méthodologies proposées ci-dessous par projet sont susceptibles d'être modifiées en fonction de l'avancée des projets. L'objectif reste cependant identique : croiser différentes sources d'information et mobiliser une diversité de parties prenantes.

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_757	Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires	Candidature et compte rendu d'exécution	Entretien avec Véronique BLANCHOT, responsable du projet Uniterres	<p><u>Entretiens avec des acteurs institutionnels nationaux</u> : DGCS, DGS, DGAL</p> <p><u>Analyse documentaire</u> (évaluation d'impact réalisée dans le cadre du projet ECOALES, diagnostic ADASI)</p> <p>Entretiens complémentaires avec des <u>représentants de l'ANDES</u> : responsable du programme, assistante du programme/anthropologue, coordonnateur technique, chargé de développement Uniterres</p> <p>Entretien avec <u>l'animatrice ADASI</u></p> <p>Entretiens complémentaires à l'évaluation d'impact <u>en Aquitaine avec des acteurs institutionnels</u> : ARS, DRAAF, Bordeaux Métropole, Département de Gironde, MSA</p>		<p>Investigations <u>en Bretagne</u> (premier territoire d'essaimage LFSE)</p> <p>Les investigations viseraient les <u>principaux partenaires institutionnels et opérationnels</u> que le projet Uniterres nécessite d'associer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Services de l'Etat déconcentrés: DRAAF, DDCCS, ARS</li> <li>-Collectivités territoriales: Région, Départements, EPCI et communes (selon implication)</li> <li>-MSA</li> <li>-Epiceries solidaires concernées</li> <li>-Chambres d'agriculture</li> <li>-Agriculteurs</li> <li>-AMAP, etc.</li> <li>-Bénéficiaires</li> </ul>	Investigations possibles en Pays-de-la-Loire (2ème territoire d'essaimage LFSE). Selon degré d'avancement du projet.

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaiage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaiage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_693	Ecolo Crèche	Candidature et compte rendu d'exécution	Claire GROLLEAU ESCRIVA, présidente d'ECOLO Crèche	Interrogation des partenaires nationaux membre du comité Ecolo Crèche : CNAF, AMF, Fédération des EJE, ACEP, etc.		Entretien avec l'équipe d'Ecolo Crèche en charge du développement (2 personnes)  Etat des lieux du nombre de partenaires Etat des lieux du nombre de crèches adhérentes	Entretiens avec les nouveaux partenaires  Etat des lieux du nombre de partenaires et évolution Etat des lieux du nombre de crèches adhérentes et évolution
LFSE_474	L'Agence du Don en nature	Candidature et compte rendu d'exécution	Margaux BESSON, Chef de projet ADN&Vous Stéphanie GOUJON, Directrice générale Véronique ROUDAUT, DAF	Entretien face à face avec la chef de projet ADN&Vous  Poursuite de l'analyse documentaire  Entretiens avec des partenaires qui ont participé aux actions pilotes en Île-de-France  Entretien avec l'ambassadrice bénévole de l'association en charge de l'Île-de-France		Entretien avec l'équipe d'ADN sur la stratégie d'essaiage  Construction d'indicateurs quantitatifs pour objectiver les réalisations et première analyse	Rencontres avec des associations partenaires. Soit entretiens individuels, soit accompagnement des ambassadeurs sur le terrain pour faire de l'observation du déploiement du programme.  Réalisation d'un questionnaire auprès des associations bénéficiaires
LFSE_293	IAF Réseau Les invités au Festin	Rapport d'activité 2015 "Arrêtons de marcher sur la tête. Pour une psychiatrie citoyenne" de MN Besançon et B. Jolivet	Entretien avec Jean Besançon, Président IAF Réseau	IAF : Visite de la Maison relais LA LANTERNE (projet pilote). Entretiens avec les salariés et résidents de la Maison, IAF Réseau : Entretiens avec les salariés lié au développement du projet. Observation d'un comité de suivi LFSE à Besançon pour présentation de la stratégie de développement de l'association,	Revoir IAF Réseau pour constater les évolutions	IAF Réseau : Entretiens avec les salariés lié au développement du projet. Observation d'un comité de suivi LFSE à Besançon pour présentation de la stratégie de développement de l'association, 16 associations qui adhèrent à IAF réseau 12 Lieux de vie existants (France et Belgique) Choisir 2 à 3 projets de différents niveaux de développement et rencontrer les acteurs et partenaires	Entretiens avec porteurs de 2 à 3 projets de différents niveaux de développement. Entretiens avec partenaires des projets.

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_471	MONALISA, mobilisation nationale contre l'isolement des âgés	Evaluation n°2	Analyse réalisée des documents de l'extranet LFSE Entretien avec la trésorière du réseau le 14/03/2016	Analyse des informations produites par Planète Publique et l'EHESP complétée le cas échéant d'un entretien avec un représentant de Planète Publique et un représentant de l'EHESP Entretien avec des représentants du groupe de suivi institutionnel et financier sur les question de pérennisation de la démarche Entretiens avec des financeurs : DGCS, CNSA, Fondation Malakoff Médéric			En fonction des travaux d'évaluation réalisés par Planète Publique, réalisation de <u>3 études de cas</u> départementales (en PACA, Bourgogne et Bretagne, sites de l'expérimentation "Volontaires contre l'isolement") permettant de rencontrer : -Des coopérations départementales -Des acteurs institutionnels, notamment CD et CCAS -Des partenaires notamment MAIA, PAERPA, CLIC -Des équipes citoyennes relevant des coopérations départementales précédemment sollicitées, mobilisant pour la majorité d'entre elles un jeune en service civique -Des jeunes recrutés en service civique
LFSE_463	Jaccede	Candidature et compte rendu d'exécution	Damien BIRAMBEAU, président	Entretiens avec l'équipe de l'association (président, community manager, développeurs, etc.) pour comprendre ce qui a été fait à la fois sur le développement de l'application et sur la partie constitution d'une communauté d'utilisateurs	Nouvel entretien avec l'équipe de l'association pour faire le point sur l'avancée des deux grands chantiers (API et communauté d'utioisateurs).	Recueillir le nombre exact d'utilisateurs et de lieux référencés	Recueillir le nombre exact d'utilisateurs et de lieux référencés et analyser l'évolution.

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_387	Log'ins		Entretien réalisé avec Thibaut DELIGER, d'Aries	Investigations sur le site actuel composées d'entretiens avec : -Les membres de l'équipe d'accompagnement -Les TH bénéficiaires -Représentant d'XPO -Représentant de la direction d'ARES -La DGEFP et la DIRRECTE Île de France -Cap Emploi			Sur projet Rhône-Alpes : à partir de septembre 2016 (ouverture fin avril à Saint Vulbas dans l'Ain)  Equipe salariée TH Bénéficiaires DIRRECTE Cap emploi LOREAL client  Sur projet en cours, entretiens téléphonique éventuellement selon modalités à définir et avancement du projet  Entreprise GEPSA Cabinet conseil et service (mécénat de compétences au départ)
LFSE_1611	Fédération Simon de Cyrène		Entretien réalisé avec Laurent de Cherisey, fondateur du projet	Observation du projet pilote : Un premier projet expérimental réussi à Vanves : Une première maison partagée expérimentale a ouvert ses portes à Vanves (92) en 2010 (11 logements). En 2012, trois autres maisons partagées ont ouvert leurs portes toujours à Vanves (au total, 70 logements). Ces 4 maisons partagées accueillent aujourd'hui 70 personnes handicapées et valides. Rencontre de salariés et PH. des partenaires (membres du CA : élu de la ville, conseil départemental, ARS, assoc de quartier), les compagnons (aidants des PH)			3 projets d'avancement divers : Nantes : groupe de compagnons (depuis 2 ou 3 ans). Le terrain est identifié, pas de GEM financé, 200 adhérents. ou Rungis : les travaux de la maison sont en cours, Maison prévue pour 1 er trimestre 2017, un GEM qui vit, 70 résidents pourront bientôt vivre ensemble dans des appartements répartis sur 5 maisons au milieu d'un hectare de parc arboré.  Angers : La maison partagée a ouvert au printemps 2015 accueille 11 résidents handicapés, assistants professionnels et jeunes volontaires Service Civique et 30 adultes handicapés en activités de jour.

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_1171	SINGA France	Analyse réalisée des documents de l'extranet LFSE	Entretien réalisé avec la co-directrice de SINGA, Alice Barbe, le 18 mars 2016	<p><u>Analyse documentaire</u> (rapport d'activité 2015, indicateurs d'impact social)</p> <p>Entretien avec des <u>représentants des DG et élus</u> de l'association SINGA</p> <p>Entretien avec le <u>chargé de projet CALM</u> de SINGA</p> <p>Entretiens avec des <u>acteurs de la mise en œuvre</u> de SINGA sur Paris : Community manager, bénévoles / services civiques, associations étudiantes, entreprises</p> <p>Entretiens avec des <u>bénéficiaires</u> (hébergeurs et hébergés du projet CALM, lauréats de l'accompagnement au projet professionnel)</p> <p>Entretiens avec des représentants du <u>Comité de pilotage</u> ((France Terre d'Asile, Forum Réfugiés,...)</p> <p>Entretiens avec des <u>acteurs de l'accompagnement</u> (Ashoka, Mouves)</p>			<p><u>Investigations sur 2 sites essaimés en février 2016</u> (Lyon et Lille, ou Montpellier).</p> <p>Pour chaque site, rencontrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- community manager</li> <li>- bénévoles / service civique</li> <li>- partenaires locaux / régionaux</li> <li>- des membres de la communauté</li> </ul>

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_1146	RESEAU ECO HABITAT	Lus : Rapport d'activité provisoire 2015	<p>Analyse réalisée des documents de l'extranet LFSE</p> <p>Entretien avec le Directeur de l'association, Franck Billeau, le 17/03/2016</p>	<p><u>Investigations sur le site initial</u> (entretiens individuels et collectifs) : entretien d'approfondissement avec le directeur de l'association et la coordinatrice pour le montage de projet, des bénévoles et des bénéficiaires.</p> <p><u>Entretiens avec des acteurs opérationnels et institutionnels</u> (entreprise artisanale, bureau d'études) (ANAH, Conseil départemental, ADEME, fédération d'entreprise).</p> <p>Contact avec Adasi (demander les travaux existants si finalisés ou entretien téléphonique).</p>			<p><u>En fonction de l'état d'avancement du projet d'essaimage :</u></p> <p><u>Les réseaux d'appui de l'essaimage :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les équipes locales des réseaux associatifs qui portent le projet (au moins le Secours Catholique, à voir si d'autres réseaux comme la Croix Rouge ou les Restos du Cœur se sont engagés dans le projet)</li> <li>- Les entreprises nationales (fournisseurs d'énergie, de matériaux, mutualistes, partenaires bancaires,...) qui soutiennent l'expérimentation au plan régional et seront mobilisés pour la diffusion à l'échelle nationale</li> </ul> <p><u>Investigations sur site essaimé</u> (nouveaux lieux d'accueil et de formation des bénévoles, 3 prévus en 2016) : bénévoles, entreprises artisanales, bénéficiaires</p> <p>Entretien d'approfondissement avec le Directeur de l'association portant sur l'avancement des outils de communication (film, plaquette,...)</p>



ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_468	Cosi - Le réseau de Solidarité Intergénérationnelle.		Analyse réalisée des documents de l'extranet LFSE Entretien avec la trésorière du réseau le 18/03/2016	Analyse documentaire : diagnostic réalisé par l'ADASI Entretien avec un ou des membres du CA Entretien avec le <u>salarié à temps partiel du réseau</u>  Entretiens avec des financeurs (Fondation de France, CdC, AG2R La Mondiale) ou institutionnels nationaux (ex : DGCS, CNSA) ?			Réalisation de 2 études de cas régionales permettant de rencontrer : -2 régions (ex: PACA, Normandie ou IDF où les adhérents sont les plus nombreux) et 2 départements (Bouches-du-Rhône, Basse-Normandie ou départements franciliens - 95, 77, 78) - Une dizaine d'associations adhérentes, présentes dans les régions et territoires investigués -2 groupes de jeunes et 2 groupes de personnes âgées
LFSE_819	Clubhouse France	Rapport d'évaluation financé en partenariat avec la CNSA à venir (avril 2016)	Entretien réalisé avec Céline AIMETTI, Délégué générale, co-fondatrice	Visite du clubhouse de Paris Rencontre les salariés et les membres du clubhouse Paris Entretiens avec les partenaires : partenaires privés financeurs, ARS IDF, membres du comité de soutien, ...			Selon avancée des projets : un projet à Paris ou 92 un projet en province : Bordeaux ou Dijon Entretiens avec nouveaux salariés liés au développement du projet

ID Dossier	Nom de votre structure	Première analyse des projets pilotes + essaimage		Analyse des projets pilotes		Analyse des projets d'essaimage	
		Analyse documentaire	Entretiens "lauréat"+ analyse des projets	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016	Phase d'investigations n°1 - Printemps 2016	Phase d'investigations n°2 - Automne 2016
LFSE_476	La banque postale		Entretien réalisé avec Laurent Boucherat et Franck PILLA	Entretien direction et salariés de la plateforme Entretien avec des associations nationales partenaires : Restos du cœur, Crésus (liste à définir)			
LFSE_1101	VoisinMalin	Lus : rapport d'activité 2014 A demander : rapports, travaux de : - Odyssem, - Vincent Pons, - Christelle Van Ham, - Barbara Allen - Suivi Ashoka	Analyse réalisée des documents de l'extranet LFSE  Entretien avec la chargée de mission développement et la responsables des partenariats, Narimanne Baba Aissa et Fanny Bellasen, le 21/03/2016	Entretien d'approfondissement avec la présidente de l'association  Investigations sur 1 site : entretiens avec manager de site, voisins malins, bénéficiaires, partenaires institutionnels et opérationnels	Analyse des travaux des acteurs de l'accompagnement, si finalisés (collectif Odyssem, Christelle Van Ham, Marseille solutions, Ashoka, Mouves)		Investigations sur 1 ou 2 site(s) <u>essaimé(s)</u> : manager de site, voisin malin, bénéficiaires, partenaires opérationnels  Entretiens avec les effectifs salariés recrutés pour le <u>développement des nouvelles activités de l'asso</u> : - 1 poste baromètre des quartiers, - 1 poste Ecole des Voisins, - 1 poste Système d'information A déterminer en fonction de la date de recrutement

## II. GUIDES D'ENTRETIENS

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

### **INVESTIGATIONS SUR SITES**

*Les études de cas visent à répondre aux questions suivantes :*

#### **1. PERTINENCE DES INNOVATIONS**

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

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

#### **2. PERTINENCE DES MODELES DE CHANGEMENT D'ECHELLE**

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.1. Pertinence et typologie

#### Genèse du projet et ses évolutions

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

#### Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

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

#### Le parcours des innovateurs

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

#### Les modalités de portage-et de financement du projet

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

#### Le territoire de mise en œuvre

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

### **Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)**

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

### **Les modalités de communication**

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

## **1.2. Les résultats de l'innovation sociale**

### **Les réalisations**

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

### **Les leviers et les freins**

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

### **Les effets sur les bénéficiaires**

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

### **Les effets sur les pratiques et collaborations**

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

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

### **La plus-value du projet**

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

## **2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE**

### **2.2. Pertinence et typologie**

#### **Les conditions de transférabilité du projet**

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

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

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

### **Les objectifs et stratégie opérationnelle visée**

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

### **Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai**

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

## **2.2. Les résultats du changement d'échelle**

### **Les leviers et freins de l'essai**

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

### **Les effets du changement d'échelle**

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

### **Emergence de nouvelles innovations**

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

#### Les attentes vis-à-vis de LFSE

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

#### Les apports observés de LFSE

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

#### Les effets de LFSE sur les partenariats

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



**1.1. Pertinence et typologie**

**Genèse du projet et ses évolutions**

- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?

**Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet**

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

**Le parcours des innovateurs**

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

**Les modalités de portage et de financement du projet**

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

**Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)**

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

**1.2. Les résultats de l'innovation sociale**

**Les réalisations**

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

**Les leviers et les freins**

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

### **Les effets sur les bénéficiaires**

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

### **Les effets sur les pratiques et collaborations**

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

### **La plus-value du projet**

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

## **2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE**

### **2.2. Pertinence et typologie**

#### **Les conditions de transférabilité du projet**

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

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

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

### **Les objectifs et stratégie opérationnelle visée**

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

### **Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essaiimage**

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

## **2.2. Les résultats du changement d'échelle**

### **Les leviers et freins de l'essaiimage**

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

### **Les effets du changement d'échelle**

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

### **Emergence de nouvelles innovations**

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

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

### **Les attentes vis-à-vis de LFSE**

- Connaissez-vous l'initiative LFSE ?

### **Les apports observés de LFSE**

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

### **Les effets de LFSE sur les partenariats**

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

## Guide d'entretien bénéficiaires/usagers/citoyens

### 1 – BÉNÉFICIAIRES / USAGERS AYANT UTILISÉ L'INNOVATION

#### 1.1. Pertinence et typologie

##### Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

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

#### 1.2. Les résultats de l'innovation sociale

##### Les effets sur les bénéficiaires

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

### 2 – BÉNÉFICIAIRES / USAGERS / CITOYENS IMPLIQUÉS DANS LE PROJET

#### 2.1. L'innovation sociale des projets

##### Genèse du projet et ses évolutions

- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?

##### Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet

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

##### Le parcours des innovateurs

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

##### Les modalités de portage et de financement du projet

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

##### Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)

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

### **Les réalisations**

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

### **Les leviers et les freins**

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

### **Les effets sur les bénéficiaires**

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

### **Les effets sur les pratiques et collaborations**

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

### **La plus-value du projet**

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

## **1.2. Le changement d'échelle**

### **Les conditions de transférabilité du projet**

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

### **Les objectifs et stratégie opérationnelle visée**

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

### **Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai**

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

### **Les leviers et freins de l'essai**

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

### **Les effets du changement d'échelle**

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

### **Emergence de nouvelles innovations**

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

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

### **Les effets de LFSE sur les partenariats**

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

**Présentation de la personne interrogée**

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

**1 - L'INNOVATION SOCIALE DES PROJETS**

**1.1. Pertinence et typologie**

**Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet**

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

**Les modalités de soutien du projet**

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

**Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)**

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

## 1.2. Les résultats de l'innovation sociale

### Les leviers et les freins

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

### Les effets sur les bénéficiaires

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

### Les effets sur les pratiques et collaborations

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

### La plus-value du projet

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



### 2.2. Pertinence et typologie

#### Les conditions de transférabilité du projet

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

#### Les objectifs et stratégie opérationnelle visée

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

#### Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essaiage

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

## 2.2. Les résultats du changement d'échelle

### Les leviers et freins de l'essaimage

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

### Les effets du changement d'échelle

- Qu'a engendré le changement d'échelle sur votre positionnement dans le système d'acteurs ?
- Qu'a engendré le changement d'échelle sur le positionnement des autres acteurs impliqués dans le projet ?
- Le changement d'échelle initié par le projet est-il de nature à engendrer des changements dans les programmes ou politiques nationaux, locaux ? De quel ordre ? Comment ?

### Emergence de nouvelles innovations

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

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

### Les effets de LFSE sur les partenariats

- Savez-vous que la structure porteuse du projet est lauréate de l'initiative La France s'engage ?
- Connaissez-vous cette initiative ?

### Les apports observés de LFSE

- Quels sont les apports de LFSE d'après-vous ?
  - sur les coopérations entre les différents acteurs ?
  - sur les actions (modalités et contenu) mises en œuvre ?

### Les effets de LFSE sur les partenariats

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

**Présentation de la personne interrogée**

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

**1 - L'INNOVATION SOCIALE DES PROJETS**

**1.1. Pertinence et typologie**

**Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour conceptualiser, formaliser ou valider la théorie d'action.**

**Genèse du projet et ses évolutions**

- Quels sont les fondements du projet ?
- Quels sont les besoins sociaux auxquels le projet répond ?
- Comment ces besoins ont-ils été repérés ? Par qui ? Comment ? (travaux de recherche, documents programmatiques élaborés par les administrations, études ad hoc, expérience/médias,...) ?
- Quelles sont les hypothèses d'intervention pour aboutir au changement souhaité ?
- Sur quoi s'appuient-elles ? (théorie, recherches,...)
- Comment le projet s'appuie-t-il sur les évolutions à l'œuvre dans les politiques publiques concernées (cf. revue de littérature centrée sur la lutte contre l'exclusion) ?

**Définition et caractéristiques de l'innovation sociale du projet**

- Comment le projet se positionne-t-il par rapport à l'existant ?
- Comment définiriez-vous la ou les innovations du projet ?
- Quelles sont les dimensions sur lesquelles l'innovation entend agir ? (cf. revue de l'innovation)
  - Quel est l'objet de l'innovation ?
  - Qui sont le ou les destinataires de l'innovation ?
  - Quelle est l'intensité de l'innovation par rapport à l'existant ?
  - Quelle est la trajectoire de l'innovation par rapport à l'existant ?
- Comment le projet se positionne-t-il par rapport aux typologies existantes de l'innovation ?

**Les modalités de portage-et de financement du projet**

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

### **Les acteurs mobilisés et leurs rôles (dont bénéficiaires)**

- Quelle gouvernance a été mise en place, à l'échelle nationale ?
- Comment est-elle déclinée au niveau local ?
- Quel est le degré d'autonomie de la structure porteuse par rapport aux théories et modes d'action publique ?
- Comment les acteurs publics sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les usagers sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Comment les chercheurs sont-ils impliqués / investis dans le projet ?
- Le rôle et le positionnement des différents acteurs ont-ils été formalisés ?

## **1.2. Les résultats de l'innovation sociale**

### **Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour identifier les résultats / impacts du projet**

#### **Les réalisations**

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

#### **Les leviers et les freins**

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

#### **Les effets sur les bénéficiaires**

- De votre point de vue, le projet a-t-il répondu aux besoins identifiés ? Pourquoi ?
- Quels sont les résultats probants du projet ? **Recueillir les éventuels documents produits**
- Des effets inattendus ont-ils été produits ? Lesquels ?

#### **Les effets sur les pratiques et collaborations**

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

### **La plus-value du projet**

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

## **2 – LE CHANGEMENT D'ECHELLE**

### **2.2. Pertinence et typologie**

**Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour conceptualiser, formaliser, valider la stratégie de changement d'échelle**

#### **Les conditions de transférabilité du projet**

- Comment ont été identifiées les possibilités de transfert du projet (opportunités et obstacles) ?
- Quels sont selon vous les aspects du projet qui doivent être maintenus, quel que soit le site du transfert ?
- Quels sont les ajustements opérés par rapport au projet initial ?
- Quels sont les risques identifiés ? Quelles actions correctives sont envisagées ?
- Quel est le processus envisagé ou mis en œuvre de changement d'échelle ? Décrire les différentes étapes
- Ce processus de changement d'échelle a-t-il été modélisé ?
- Si oui,
  - comment cette modélisation a-t-elle été réalisée ?
  - comment cette stratégie a-t-elle été choisie ?
- Comment a-t-il été envisagé de rendre intelligible et de diffuser le projet sur un territoire ou auprès d'un public élargi ?

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

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

### **Les objectifs et stratégie opérationnelle visée**

- Quels sont les objectifs du changement d'échelle (extension, intensification du projet) ?
- Les résultats attendus du changement d'échelle (en termes d'impact social, d'économie, de gouvernance, de réalisations quantitatives et qualitatives) ont-ils été précisés ?
- Si oui,
  - Comment ont-ils été déterminés ?
  - Quels sont ces résultats attendus ?
- Comment le périmètre de l'essai a-t-il été déterminé ?
- Quels sont les moyens et ressources mis à disposition pour le changement d'échelle ?
- Quel modèle économique a été envisagé pour la pérennisation du projet ?

### **Les acteurs impliqués et leurs rôles dans l'essai**

- Quels sont les acteurs impliqués dans l'essai ? Quels sont leurs rôles ?
- Sont-ils différents des acteurs impliqués dans le processus d'innovation ? En quoi ?
- Qui a pris le leadership pour la mise en œuvre du changement d'échelle ? Pourquoi ?
- Cela est-il pertinent ? pourquoi ?
- Quel est le positionnement des partenaires publics concernés sur l'essai ?
- Quel est le rôle des bénéficiaires ou citoyens dans l'essai ?

## **2.2. Les résultats du changement d'échelle**

**Questions suivantes à poser si l'acteur sollicité est intervenu pour analyser les résultats de la stratégie de changement d'échelle**

### **Les leviers et freins de l'essai**

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

### **Les effets du changement d'échelle**

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

### **Emergence de nouvelles innovations**

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

**Les apports observés de LFSE**

- Quels sont les apports de LFSE d'après-vous ?
  - sur les coopérations entre les différents acteurs ?
  - sur les actions (modalités et contenu) mises en œuvre ?

**Les effets de LFSE sur les partenariats**

- Avez-vous rencontré d'autres lauréats ?
- Pour quelles raisons ?

### III. GRILLES D'OBSERVATION

#### i. Observation d'une action, d'un lieu

<b>Intitulé de l'action / Nom du lieu</b>	
<b>Date de visite</b>	
<b>Situation du lieu</b> Ville/ département	
<b>Occasion de la visite</b>	<i>Journée régulière/ journée spécifique /manifestation/...</i>
<b>Les lieux</b>	
Description générale de l'environnement du lieu	<i>Campagne/ville/quartier résidentiel / quartier urbain/ Présence de services à proximité</i>
Description générale du lieu	<i>Logements individuels / espaces collectifs / espaces réservés aux salariés / bénévoles / espace de travail / espace de détente / espace d'accueil/espace extérieur /...</i>
Si espace intérieur, description des locaux	<i>Superficie /Mobilier / outils informatiques / Médias / Affichage/</i>
Appropriation du lieu par les résidents	<i>Décoration / objets personnels/...</i>
<b>Observations des interactions</b>	
Nombre de personnes présentes ou rencontrées	
« Statuts » des personnes rencontrées	<i>Résidents / salariés / bénévoles / autres</i>
Description du déroulé de la visite	
Activités des résidents /usagers durant la visite	
Activités des salariés, des bénévoles, des autres acteurs présents	
Ambiance générale	
Autres observations	



## ii. Observation de rencontres collectives

Éléments collectés en amont de la réunion	
Type de rencontre et cadre	<i>COPIL / comité de suivi / AG / réunion de travail / colloques...</i>
Date et lieu	
Objet de la réunion / ordre du jour	
Personnes invitées	
Modalités de composition de l'instance ou d'invitation des participants à une réunion	
Documents élaborés et transmis en amont	<i>Si oui, lesquels ?</i>
Déroulé général de la réunion	
Durée	
Déroulé	<i>Timing : temps d'accueil, de présentation, de débats, décisions, conclusion</i>
Nombre et type de participants présents	
Qui anime la réunion ?	
Ambiance de la réunion	<i>Convivial / protocolaire /</i>
Présence d'une feuille d'émargement	

Introduction /Accueil	
Durée	
Lieu	
Un tour de table est-il réalisé ? Comment sont présentés les participants	
Supports utilisés (doc papier, PPT, autre)	
Contenu de l'introduction	
Contenu des échanges et questions	
Qui prend la parole ? Quelle fréquence ?	
Niveau d'attention des participants	
Appréciation de l'introduction	<i>Pose clairement la problématique/ introduit le sujet, les règles de prise de parole, l'objet/...</i>
Cœur de la réunion	
Durée	
Thèmes ou sujets abordés	
Animation	<i>Qui anime ? qualité de l'animation ?</i>
Supports utilisés	
Qui prend la parole ? A quelle fréquence ?	
Contenu des prises de parole	
Qualité des échanges	<i>Les participants s'écoutent / tous peuvent prendre la parole /...</i>
Degré de liberté dans les échanges	
Des décisions sont-elles prises ? Lesquelles et comment ?	
Appréciation globale des échanges	

Conclusion de la réunion	
Durée	
Participants	<i>Déperdition ?</i>
Animation	<i>Qui ?</i>
Prise de parole	
Contenu	
Supports utilisés	
Echanges / questions	<i>Qualité des échanges / type de réaction...</i>
Les suites de la réunion sont-elles exposées ?	

#### IV. STRUCTURATION DES ETUDES DE CAS

Les « cas » faisant l'objet d'études correspondent à chacun des projets lauréats retenus dans le cadre de l'initiative La France s'engage et classés dans la thématique « Lutte contre l'exclusion / santé ».

Chaque projet donne lieu à différentes investigations adaptées en fonction de son objet, du territoire de mise en œuvre du projet, de son degré d'avancement,...Les investigations envisagées sont présentées dans le tableau ci-dessus (Annexes – section I). Elles comprennent :

- De l'analyse documentaire et des données de suivi construites par les lauréats
- Des entretiens semi-directifs avec les lauréats (porteurs de projets, président d'association, direction, chargé de mission, bénévoles,...)
- Des entretiens semi-directifs avec des partenaires :
  - Partenaires institutionnels
  - Partenaires financiers
  - Partenaires opérationnels
- Le cas échéant, des entretiens avec les bénéficiaires et usagers, lorsque cela est envisageable et lorsque cela contribue au renseignement des questions évaluatives (centrées sur l'identification des dimensions innovantes et de la stratégie de changement d'échelle à l'œuvre dans les différents projets).
- De l'observation d'instances, d'actions, d'évènements en fonction des opportunités.

Les études de cas sont organisées pour apporter une analyse approfondie des systèmes d'acteurs et des contextes dans lesquels se mettent en œuvre et se déploient les innovations.

Elles correspondent à la méthode la plus adaptée aux démarches compréhensives.

Elles se basent essentiellement sur des informations qualitatives.

Ni le cahier des charges élaboré par la DJEPVA, ni la réponse méthodologique ne mentionnent que ces études de cas donneront lieu à la rédaction de monographies (document descriptif apportant une information exhaustive sur un projet). De tels livrables ne sont donc pas proposés. Un document par projet est élaboré par le prestataire mais il constitue un document interne, utile à l'élaboration du rapport intermédiaire puis du rapport final.

La remise d'un livrable par projet nécessite donc d'être discutée avec le commanditaire, d'autant que le mail adressé aux lauréats précise que l'évaluation revêt un caractère global.



INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE  
ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

FEJ

FONDS  
D'EXPÉRIMENTATION  
POUR LA  
JEUNESSE

## Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

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

