



Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**

L'essaimage à l'épreuve du terrain

Un guide en 6 questions
pour réussir votre essaimage



Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**





L'essaimage à l'épreuve du terrain

Un guide en 6 questions
pour réussir votre essaimage

Ce guide est le fruit d'un travail collectif de l'équipe de l'Ansa.

Un merci tout particulier à Romane Pappalardo qui en a assuré la rédaction.

Il est tiré des enseignements de multiples projets d'appui aux dynamiques d'innovation portés par l'Ansa, dans le cadre de nombreux partenariats.

Un remerciement à toutes les structures publiques et privées qui font confiance à l'Ansa pour les accompagner et ont rendu ainsi possible la présente capitalisation.

Nos partenaires :

www.solidarites-actives.com/fr/notre-association/nos-partenaires

Avant-propos

Christian Janin



La crise sanitaire, économique et sociale qui nous frappe, permet simultanément l'émergence de multiples initiatives locales de solidarité en faveur des plus fragiles, et la confirmation de l'inadaptation ou de l'insuffisance de nombreux outils nationaux (par exemple, le chômage partiel est une très bonne solution pour des salarié-es en CDI, mais ne sert à rien pour des salarié-es intérimaires).

Nous sommes toutes et tous partagé-es entre le souhait de consolider et développer toutes les initiatives locales perçues comme positives par celles et ceux qui les portent et celui de voir développer des politiques publiques qui offrent à toutes et tous partout les meilleures solutions à leurs difficultés.

Suffit-il de faire connaître les innovations sociales engagées ici pour que d'autres les développent ailleurs et obtiennent automatiquement les mêmes effets ? Suffit-il que l'Etat ou une collectivité territoriale reprenne à son compte telle expérimentation sociale pour que sa mise en place généralisée soit effective ? Nous savons tous intuitivement que, malheureusement, les transformations sociales sont bien plus complexes à mettre en œuvre...

L'ANSA, association créée en 2006, pour construire de nouvelles formes de solidarité afin de lutter contre la pauvreté et pour l'inclusion, a construit une démarche visant à identifier les facteurs favorisant l'essaimage d'une innovation ou d'une expérimentation sociale. La description d'une innovation, d'une expérimentation peut immédiatement susciter l'intérêt d'un-e acteur-trice social-e, d'une collectivité publique, cela ne suffit pas pour ipso facto la transférer ailleurs. Un travail d'analyse de l'écosystème qui a permis l'innovation et la construction d'une démarche d'appropriation de la « substantifique moëlle » de celle-ci, voire sa modélisation, sont souvent indispensables pour envisager sereinement sa diffusion ou sa généralisation.

C'est ce que ce guide essaie de formaliser pour permettre à chacun-e de nous de réussir les essaimages qu'il ou elle envisage de faire.

Merci aux salarié-es de l'ANSA de partager et capitaliser ainsi le fruit de leurs engagements solidaires dans différents projets développés avant la covid 19 ; leur investissement sera encore plus utile dans le monde de demain qui devra encore davantage s'appuyer sur des initiatives citoyennes territoriales multiples et variées.

Christian Janin,
*Administrateur de l'Agence nouvelle
des solidarités actives (ANSA),
Président de l'Agence nationale
de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)*

Avant-propos

Laurent Duclos

Le recours à l'expérimentation fait aujourd'hui figure de bonne pratique pour la conception des politiques publiques. C'est particulièrement sensible dans le cadre des appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences ou des expérimentations supportées par la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté.

Avant la généralisation éventuelle d'une mesure, le procédé permet en effet de faire progresser la connaissance que nous avons des effets qu'elle est susceptible de porter, à commencer par les effets sur les bénéficiaires. L'expérimentation va évidemment de pair avec l'évaluation. Dès lors que les résultats seraient jugés probants, cette logique de « démonstrateur » pose immédiatement la question du déploiement, de la diffusion, de l'essaimage, bref du changement d'échelle pour la pratique évaluée.

Ainsi que l'avait noté en 2015 le rapport du groupe de travail « Futurs Publics » constitué à l'initiative des ex-Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et Commissariat général à l'Égalité des territoires (CGET), **le passage à l'échelle reste en effet le parent pauvre des réflexions sur l'innovation sociale.** À ce sujet, on pourrait d'ailleurs tout aussi bien remonter aux nécessités pointées par le rapport « Changer d'échelle » établi notamment par l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques (AVISE) en 2006.

La modélisation des innovations portées par les acteur·trices de terrain et leur essaimage étant au cœur des missions de l'Accélérateur d'innovation sociale | AIS#Emploi, **la DGEFP avait encouragé l'ANSA – au bénéfice de l'expérience accumulée –, à se lancer dans un exercice réflexif d'analyse et de doctrine concernant ses propres pratiques d'essaimage.**

La Délégation générale se félicite que l'ANSA ait su promptement répondre à son invitation avec la publication du présent guide. Il s'agit plus que jamais d'entretenir la réflexion sur ces changements d'échelle et, par ce biais, la flamme de la mobilisation collective autour des innovations sociales.

Préciser le sens et l'extension à donner à la notion d'essaimage n'est pas chose facile. Accolées à cette métaphore apicole, les notions de déploiement, de diffusion, de changement d'échelle, de généralisation, de transposition, de traduction se mêlent les unes aux autres pour dessiner un réseau notionnel ou conceptuel adéquat. Comme on le verra, une question de fidélité au modèle prototype ou pilote se pose continûment à travers l'exercice de l'essaimage. Comme pour l'aphorisme italien – traduttore traditore – la re-production de l'expérience collective ne serait pas possible sans certains ajustements permettant à la « bonne pratique » de négocier son existence avec de nouveaux contextes. Mais lesquels ?

Qu'est-ce qui permet de tracer les limites de la fidélité et d'une adaptation de l'innovation à un nouveau contexte ? Ainsi que l'avait malicieusement fait remarquer le sociologue Bruno Latour, à propos de la Querelle des rites, en refusant d'adapter leur message dans une autre langue, les frères prêcheurs avaient perdu pour le Christ la moitié de la Terre, et s'ils étaient restés fidèles en effet, ils ne l'avaient été qu'à Rome. Comme dans la traduction mot à mot du message de l'Eglise, on pressent que la modélisation et la procéduralisation pas à pas ou **l'imitation plate d'un programme innovant peut le rendre parfaitement inopérant, le dévitaliser en somme, et comme pour l'ADN en empêcher la réplication.**

À cet égard, il est toujours bon de préciser les concepts utilisés. Constituer le « savoir d'action » associé à la transposition d'un modèle nécessite – comme dans la constitution de tout savoir – d'engager une bataille contre les mots, afin de donner précisément toutes ses chances à l'action. Ainsi de **la notion « d'invariant » qui peut renvoyer à ce qui est destiné à se répéter sans variation mais qui devrait surtout désigner la sélection qui doit s'opérer sur les variables (à tous les sens du terme) d'un agencement, variables dont la présence est la condition nécessaire à la conservation d'un potentiel et à la production d'effets probants. Ainsi encore de l'idée de « référentiel » qui ne désigne pas tant un modèle à réaliser socialement qu'une référence, à savoir quelque chose à quoi on peut se référer et rapporter les réalisations.**

Comment ça marche alors ? On pressent que dans toute re-production, il y a une production (nouvelle) et pour le dire savamment une causalité générative des projets. **Ce qui doit alors « passer » entre deux projets n'est pas tant du registre de l'imitation que de l'inspiration, du souffle en somme.** Il faut ainsi mieux rester fidèle à une stratégie dans l'adaptation – dans l'ordre de l'inspiration – qu'à des tâches déterminant une bonne pratique décontextualisée. Plutôt que de considérer que la fête se terminerait avec la description complète d'un modèle expérimental, il faudrait pouvoir fonder au contraire – à travers les pratiques d'essaimage – la possibilité d'enrichir et de prolonger l'expérience collective.

Laurent Duclos,

Chef de projet « Ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement », Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGFEP)



Sommaire

INTRODUCTION	8
POURQUOI ESSAIMER ?	15
COMMENT CONSTRUIRE SA STRATÉGIE D'ESSAIMAGE ?	20
Comment qualifier l'innovation à essayer ?	20
Comment cibler et mobiliser les structures essaimées et les acteur-trices relais ?	26
Comment piloter et financer l'essaimage ?	33
Quels outils construire et utiliser pour mener à bien l'essaimage ?	38
COMMENT MENER À BIEN LA CONDUITE DU CHANGEMENT ?	39
Comment mobiliser les structures essaimées selon leur contexte ?	39
Comment construire et mettre en place son plan de formation ?	45
Comment maintenir l'équilibre entre « fidélité » à l'innovation sociale et adaptation aux contextes locaux ?	54



COMMENT FÉDÉRER LA COMMUNAUTÉ DES ESSAIMÉ·E·S ? 57

POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER L'ESSAIMAGE ? 63

Quelle méthodologie et quels outils pour évaluer l'essaimage ? 65

Quelle temporalité pour évaluer l'essaimage ? 69

COMMENT PASSER D'UNE INNOVATION SOCIALE À UNE POLITIQUE PUBLIQUE ? 71

CONCLUSION 75

ANNEXES 77

Présentation des projets évoqués 77

Le budget de l'essaimage
un exemple sur la base de deux projets d'envergure différente 79

Introduction

Un guide dressant le bilan de 15 années d'essaimage à l'Ansa - une recette inspirée et inspirante

Pour agir durablement et efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, l'Ansa met en œuvre une démarche protéiforme liant repérage de pratiques innovantes, conduite et évaluation d'expérimentations sociales, capitalisation des initiatives et diffusion de nouvelles manières d'agir.

L'Ansa accompagne ainsi le déploiement d'innovations ayant porté leurs fruits à petite échelle afin d'en accélérer les effets, dans des domaines d'intervention variés et auprès de structures publiques comme privées.

Sur la base de cette expertise avérée, l'Ansa a été régulièrement sollicitée, ces dernières années, afin de contribuer à des réflexions sur les enjeux ou les cadres opérationnels de démarche d'essaimage. En guise de réponse à ces différentes sollicitations, notre équipe a proposé début 2020 de poser un regard sur les démarches que nous menons. Le présent guide « L'essaimage à l'épreuve du terrain » est donc le fruit d'une réflexion partagée. Il s'appuie sur nos expériences, nos réussites et nos échecs afin de conseiller les acteur·trices qui mènent ou qui envisagent d'entamer l'essaimage d'une innovation sociale.

Ce travail a mobilisé tous les responsables de projets impliqués dans des démarches d'essaimage dans tous les champs de nos actions (lutte pour l'égalité des chances, lutte contre la précarité alimentaire, inclusion par l'emploi, accès à l'hébergement et au logement, etc.) durant plusieurs ateliers de travail.

Comment avons-nous pensé, structuré, amélioré nos méthodes lors de chaque essaimage ? ; Quelles stratégies d'essaimage avons-nous déployées ? ; Qu'est-ce qui a fonctionné ? ; Qu'est-ce que nous aurions pu faire différemment ? ; ce sont les questions qui ont alimenté nos réflexions et nos échanges. Elles nous ont permis de revenir sur nos interventions, de les décrypter pour en tirer des enseignements utiles pour nous-mêmes et pour tout acteur·trices souhaitant conduire une démarche d'essaimage.

Parmi, les multiples essaimage que nous avons conduits, nous avons choisi d'illustrer cette contribution en nous référant à cinq projets¹ :

- **le programme d'Accélérateur d'innovation sociale dans le champ de l'emploi** : mis sur pied en 2015 en partenariat avec les pouvoirs publics (AIS#Emploi), essaimage de huit innovations sociales sur tout le territoire
- **le programme national Parler Bambin** : une démarche expérimentale déployée en crèches depuis 2016 pour le développement du langage des tout-petits
- **l'approche Jeux d'enfants** : prévenir les inégalités auprès des enfants de 0 à 5 ans en formant les professionnel·les de la petite enfance
- **le projet Alim'Activ** : lutter contre la précarité alimentaire par la coordination territoriale
- **l'approche Logement d'abord** : accès au logement pour tous.

Il n'existe pas de « méthode clef en main » pour essayer mais une pluralité d'approches en fonction de la nature et des objectifs des projets menés.

- au sein de l'Ansa, l'essaimage s'incarne autour de valeurs communes mais nous ne déployons pas pour autant une méthodologie unique. Notre stratégie d'essaimage est éprouvée mais n'en reste pas moins spécifique à chaque innovation
- l'objet à essayer ou l'innovation en elle-même ne doit pas être perçu comme un modèle fermé. **Diffuser ne signifie pas dupliquer.** L'essaimage doit au contraire permettre aux innovations de produire des effets dans des contextes et des territoires différents et donc de s'adapter aux caractéristiques des structures essayées et des territoires de transposition
- pour autant, les fondamentaux à diffuser exigent d'être clairement identifiés, si l'on souhaite obtenir des effets similaires d'un lieu à l'autre.

¹ Les démarches d'essaimage que nous avons décryptées dans le cadre de ce travail sont présentées en annexe de ce guide.

Notre définition de l'essaimage

L'essaimage est une méthode couramment utilisée par les acteur-trices du champ de l'action sociale et de l'économie sociale et solidaire. « *Essaimage, changement d'échelle, transposition, déploiement en scale-up, déploiement en scale-across* », ces différentes notions sont utilisées pour décrire des démarches de changement d'échelle des innovations sociales. Néanmoins elles ne sont pas pour autant équivalentes ou mises en œuvre de la même façon.

Pour cette raison, nous ne pouvions pas introduire ce guide sans revenir brièvement sur notre définition de l'essaimage.



NOTRE DÉFINITION DE L'ESSAIMAGE

Notre approche de l'essaimage consiste à **repérer une innovation prometteuse sur un territoire, à l'analyser, la qualifier et à accompagner d'autres acteur-trices sur d'autres territoires à la mettre en place et à se l'approprier**. Cette approche est parfois nommée « *essaimage en scale-across* », en opposition à « *l'essaimage en scale-up* »² qui consiste à déployer une innovation en accompagnant le développement de la structure qui la porte sur de nouveaux territoires ou auprès de nouveaux publics.

Dans le cadre de ce développement, nous utiliserons pour décrire notre approche le terme « **d'essaimage horizontal** ». En effet, il nous semble que ce dernier est une traduction idoine de la notion de « *scale-across* » car il s'oppose à l'approche descendante de « *l'essaimage en scale-up* » (que l'on pourrait ainsi qualifier « *d'essaimage vertical* ») pour valoriser au contraire l'importance du **partage** et de la **coopération** entre l'innovateur-trice, la structure à l'origine de l'innovation, et les structures essaimées dans une perspective d'amélioration continue de ladite innovation.

² Cette méthode est notamment portée par l'Avise : <https://www.avise.org/>

POUR ET À L'ANSA, ESSAIMER...

C'est... ...Accompagner l'implantation d'une innovation dans d'autres contextes, structures et territoires

C'est... ...Accompagner la transformation de structures par l'innovation sans nécessairement rechercher un développement en termes économiques ou géographiques

C'est... ...Partager une innovation au service de l'intérêt général

Ce n'est pas... ... Renier l'expertise ou la propriété intellectuelle de l'innovateur-trice

C'est... ...Comprendre et modéliser les facteurs clefs, les invariants, d'une innovation

C'est... ...Tenir compte et s'adapter aux particularités des territoires pour accélérer les résultats et soutenir l'amélioration continue de l'innovation

Ce n'est pas... ...Dupliquer un « modèle » unique sans tenir compte du contexte local

C'est... ... Agir en lien avec l'action publique et les parties prenantes au niveau national et/ou local

Ce n'est pas... ... Se positionner en concurrent face aux acteur-trices et aux dispositifs existants mais accompagner l'émergence, la transformation, de pratiques pour mieux répondre aux besoins sociaux

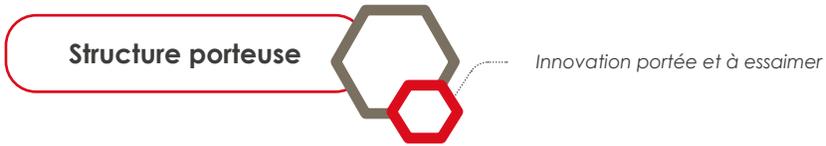
C'est... ... Vouloir influencer sur les politiques, les pratiques et les stratégies, sociales et économiques, à partir de l'expérience.

Nous avons privilégié cette approche de l'essaimage pour sa cohérence avec notre objectif de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion et nos principes d'actions ainsi qu'avec notre volonté d'agir grâce à la capitalisation et la mutualisation des connaissances et des pratiques. Néanmoins nous avons pu observer au fil des années les retombées de cette approche et entériner notre définition.

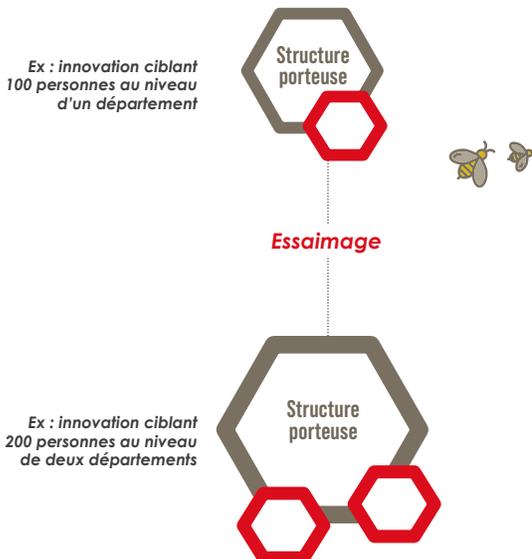
La particularité de notre approche de l'essaiage a notamment pour avantages :

- de partir des pratiques existantes dans les territoires
- d'attester de la réussite d'une initiative dans des contextes différents
- d'améliorer continuellement l'innovation grâce aux ajustements et pratiques issus de l'essaiage
- de développer des coopérations entre les acteur-trices des territoires d'implantation.

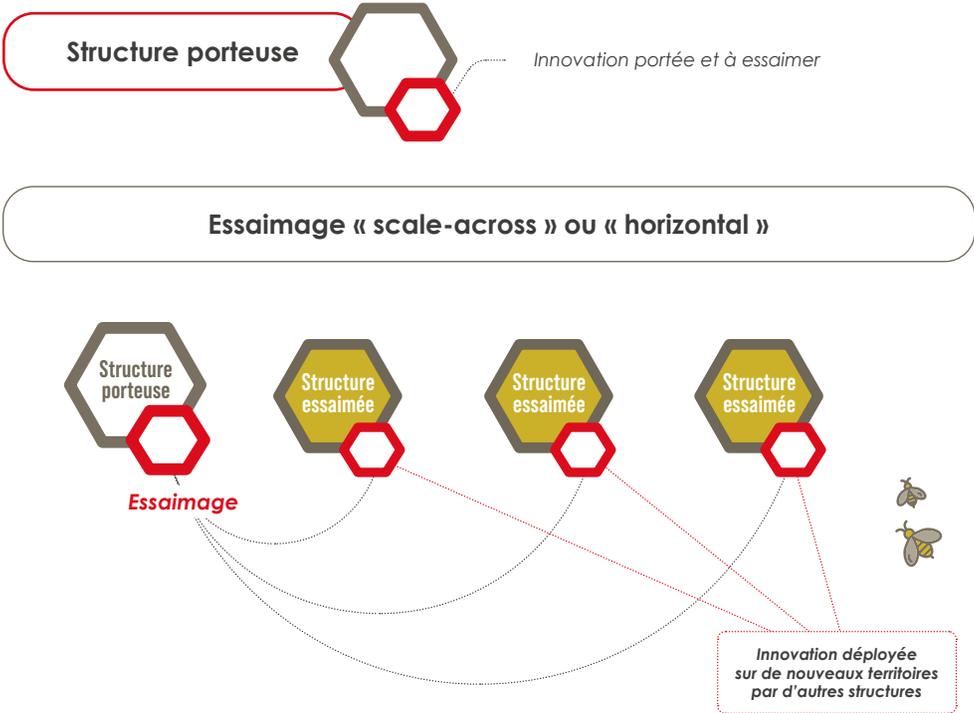
Essaiage « vertical » ou essaiage « horizontal » ?



Essaiage « scale-up » ou « vertical »

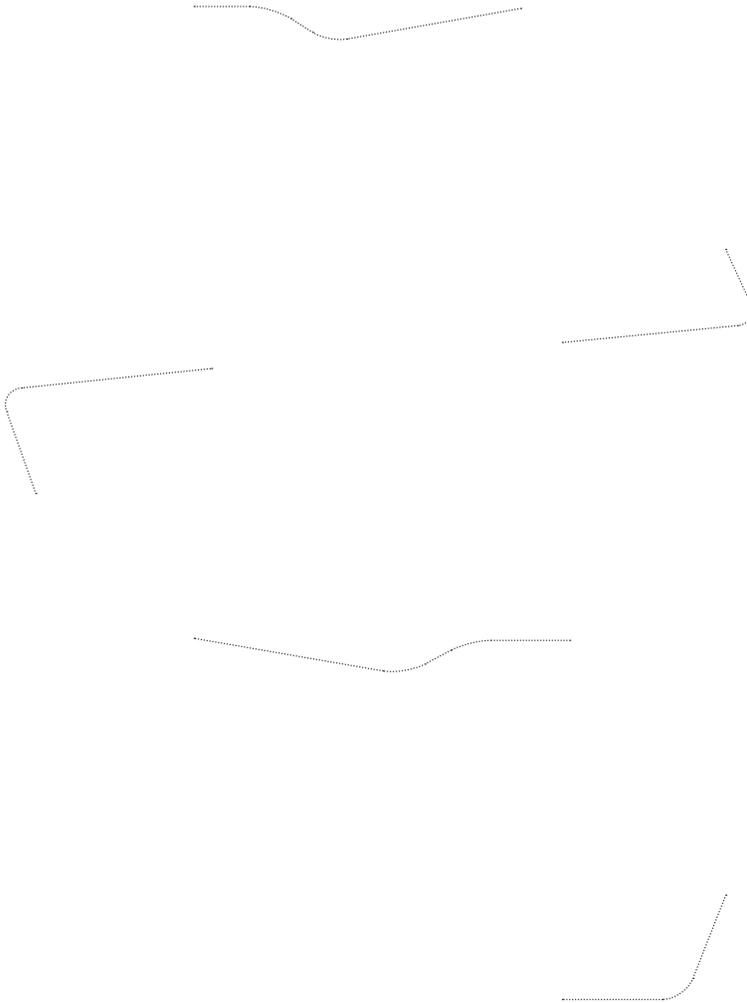


D'autres méthodes, comme l'approche « scale-up » déjà évoquée, peuvent être mobilisées et être pertinentes pour mener à bien un essaimage. Si, à l'épreuve du terrain, dans le cas d'une approche dite « horizontale », nous avons pu mesurer les efforts importants à déployer lors de la première phase d'essaimage, nous constatons néanmoins que cette dernière a l'avantage de multiplier les chances de construire une innovation augmentée plus ancrée dans les pratiques d'une diversité d'acteur-trices.



Introduction

De notre travail collectif ont émergé six questions qui structurent ce guide en six étapes clefs de la construction d'une stratégie et d'une méthodologie d'essai-essimage. Chacune de ces étapes, ou axes de réflexion, sera illustrée de retours d'expériences de nos différents projets.





Pourquoi essayer ?



Toute démarche d'essai nécessite de se poser la question de l'envie d'essayer : Pourquoi essayer notre innovation ? Quels sont les objectifs que nous souhaitons atteindre ?

Trois finalités peuvent être poursuivies par l'essai d'innovations sociales :

- répondre à des besoins non couverts, produire des résultats dans la lutte contre une problématique sociale par exemple en touchant plus de personnes ou en touchant une nouvelle catégorie de personnes
- permettre à une pluralité d'acteur-trices d'expérimenter son innovation et donc de participer à son amélioration
- confirmer la pertinence et l'impact de son projet et valoriser sa dimension innovante et transférable.

Une démarche d'essai débute très souvent par une intuition, l'intuition qu'une innovation qui fonctionne quelque part pourrait également fonctionner autre part, qu'une autre structure pourrait se l'approprier, et donc toucher davantage de personnes en réponse à un besoin non couvert.

Toutefois, avant de se lancer dans une démarche d'essai il est nécessaire d'apprécier cette intuition en s'interrogeant sur la transférabilité de son innovation. Plusieurs critères peuvent guider cette analyse.

Les critères de transférabilité

La pertinence

- Est-ce que le constat qui est l'origine de mon projet a été formulé sur d'autres territoires ou pour d'autres publics ?
- Est-ce que le besoin auquel répond mon innovation sur mon territoire concerne d'autres territoires ou publics ?

La cohérence

- Est-ce que sur les autres territoires une ou des réponses existent pour pallier ce besoin ?
- Est-ce que l'innovation apporte une plus-value par rapport aux réponses de droits commun ?
- Est-ce que la mise en œuvre de l'innovation est dépendante de caractéristiques propres à la structure ou au territoire, de solutions/ outils qui existent dans ce contexte mais qui ne se retrouveraient pas nécessairement ailleurs ?

La qualification

- Est-ce que j'ai suffisamment de recul sur la mise en œuvre de l'innovation ?
- Est-ce que j'ai une compréhension suffisamment fine de l'innovation pour être capable de la transmettre ?
- Est-ce que j'ai identifié les invariants de mon innovation et les éléments qui seront/devront être adaptés sur les autres territoires (par exemple en fonction de leurs valeurs, de leurs ressources) ?
- Est-ce que j'ai défini le référentiel de l'innovation ?

Le niveau de transformation

- Quel niveau de transformation implique ou pourrait impliquer l'intégration de l'innovation au sein d'autres structures ?
 - quel changement de pratiques cela va-t-il engager au sein des structures essayées ?
 - est-ce que l'innovation va engager d'importantes réorganisations de postes au sein des structures essayées ?
 - est-ce que l'innovation va engager le recrutement de professionnel·les au sein des structures essayées ?

Les critères de transférabilité

Le modèle économique

- L'innovation a-t-elle nécessité un investissement important en propre de l'innovateur-trice ?
- L'innovation a-t-elle nécessité une importante levée de fonds (d'un type d'organisme financeur précis) ?
- L'intégration de l'innovation pourrait-elle entraîner au sein des structures essayées des difficultés d'ordre économique ?

L'efficacité

- Une évaluation interne de l'innovation a-t-elle été produite ? Sommes-nous en mesure de présenter des résultats probants suite à la mise en œuvre de l'innovation ?
- Est-ce qu'un regard extérieur a permis de confirmer l'efficacité de l'innovation (ex : validation par les parties prenantes de l'écosystème du projet) ?
- Est-ce que l'impact positif de l'innovation a été attesté/mesuré scientifiquement ?

Le portage

- Est-ce que quelqu'un est en mesure de porter la démarche d'essai (par exemple l'innovateur-trice lui-même ou un tiers) ?
- Est-ce que l'innovateur-trice est en capacité, au regard de sa disponibilité ou de sa situation économique, de prendre part à la démarche d'essai (par exemple en mettant à disposition des contenus, en s'impliquant dans la transmission des contenus, en organisant des visites apprenantes, etc.) ?

Le soutien partenarial

- Est-ce que d'autres parties prenantes pouvant concourir à la réussite de l'essai sont repérées et prêtes à se mobiliser (par exemple pour attester de l'intérêt de l'innovation, pour diffuser l'information et repérer des structures à essayer, pour participer à la transmission des contenus, etc.) ?

Mon innovation est-elle reproductible ?

LA PERTINENCE

Est-ce que le besoin auquel répond mon innovation concerne d'autres territoires ?

OUI



LA COHÉRENCE

Est-ce que sur les autres territoires des manques sont identifiés en termes de réponses (de droit commun ou non) pour pallier ce besoin ?

OUI



Est-ce que la mise en œuvre du dispositif est indépendante de certaines caractéristiques du territoire (de solutions et outils locaux) ?

OUI



LA MODÉLISATION

Est-ce que j'ai une compréhension suffisamment fine de l'innovation pour être capable de la transmettre ?

et/ou

Est-ce que j'ai identifié les invariants de mon innovation et les éléments qui seront/ devront être adaptés sur les autres territoires ?

et/ou

Est-ce que j'ai défini le modèle du dispositif ?

OUI



LE NIVEAU DE TRANSFORMATION

Est-ce que l'intégration de mon dispositif au sein d'autres structures peut se faire sans exiger un important niveau de transformation pour ces dernières ?

- Changement de pratiques professionnelles ?
- Réorganisation des postes ?
- Recrutements de professionnel-le-s ?

OUI



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'intégration du dispositif pourrait-elle se faire sans une levée de fonds ou un investissement important de la structure en interne ?

OUI



L'EFFICACITÉ

Est-ce qu'une évaluation du dispositif a été réalisée en interne ?

et/ou

Est-ce qu'un regard extérieur a permis de confirmer l'efficacité du dispositif (ex : validation de l'écosystème du projet) ?

et/ou

Est-ce que l'impact positif du dispositif a été attesté scientifiquement ?

OUI



LE PORTAGE ET LE SOUTIEN PARTENARIAL

Est-ce qu'un acteur ou un groupe d'acteurs est en mesure de porter la démarche d'essai (du point de vue de la disponibilité et des compétences) ?

OUI



Est-ce que l'innovateur est en capacité de s'impliquer dans l'essai ?

OUI



Est-ce que d'autres parties prenantes pouvant concourir à la réussite de l'essai sont repérées et prêtes à se mobiliser ?

OUI



Je peux poursuivre ma démarche d'essai !

NON → | **Innovation non pertinente pour un essaimage**

NON → | **Essaimage non cohérent sur les territoires pourvus**

NON → | L'essaimage devra prendre en compte cet élément dans le choix des territoires, aider les structures à identifier et à mettre en place les alternatives nécessaires à la mise en place du dispositif.

NON → | Avant de débiter l'essaimage de l'innovation, il est préférable de préciser mon innovation, de la « qualifier ». Ce travail peut se faire en interne ou avec l'appui d'un tiers extérieur.

NON → | L'essaimage devra prendre en compte cet élément lors de la sélection des sites essaimés (choix de sites stables financièrement, avec des salariés suffisamment nombreux, etc.) et mettre en place des modules de formation adaptés et un suivi renforcé.

NON → | L'essaimage devra prendre en compte cet élément lors de la sélection des sites essaimés (choix de sites stables financièrement et de taille suffisante) et penser des modules de formation spécifique (ex: sur la levée de fonds).

NON → | Avant de débiter l'essaimage de l'innovation il est préférable d'avoir des éléments attestant de l'efficacité de l'innovation. En fonction des moyens disponibles et du calendrier envisagé, un bilan peut être réalisé en interne ou en lien avec les partenaires du dispositif, ou une évaluation scientifique peut être réalisée par un tiers extérieur.

NON → | **Nécessité de rechercher une structure ou un collectif en mesure de porter l'essaimage.**

NON → | Si l'innovateur ne peut pas s'impliquer fortement dans l'essaimage (pour des raisons de disponibilité ou des raisons économiques) il est essentiel qu'il transmette les éléments et les outils nécessaires au porteur de l'essaimage pour que ce dernier puisse être mené dans de bonnes conditions.

NON → | Avant de débiter l'essaimage de l'innovation il est préférable de repérer puis de mobiliser certaines parties prenantes : des acteurs qui pourront aider à communiquer sur la démarche et à repérer des structures essaimées, des experts qui pourront être mobilisés lors des sessions de formation, etc.



Comment construire sa stratégie d'essaimage ?

Définir sa stratégie est un moment clef dans une démarche d'essaimage. S'il n'existe pas une stratégie unique, nos expériences nous ont permis d'identifier plusieurs éléments importants à prendre en compte. Il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes :

- 1 **Comment qualifier l'innovation à essayer ?**
- 2 **Comment cibler et mobiliser les structures essayées et les acteurs relais ?**
- 3 **Comment piloter et financer l'essaimage ?**
- 4 **Quels outils construire et utiliser pour mener à bien l'essaimage ?**

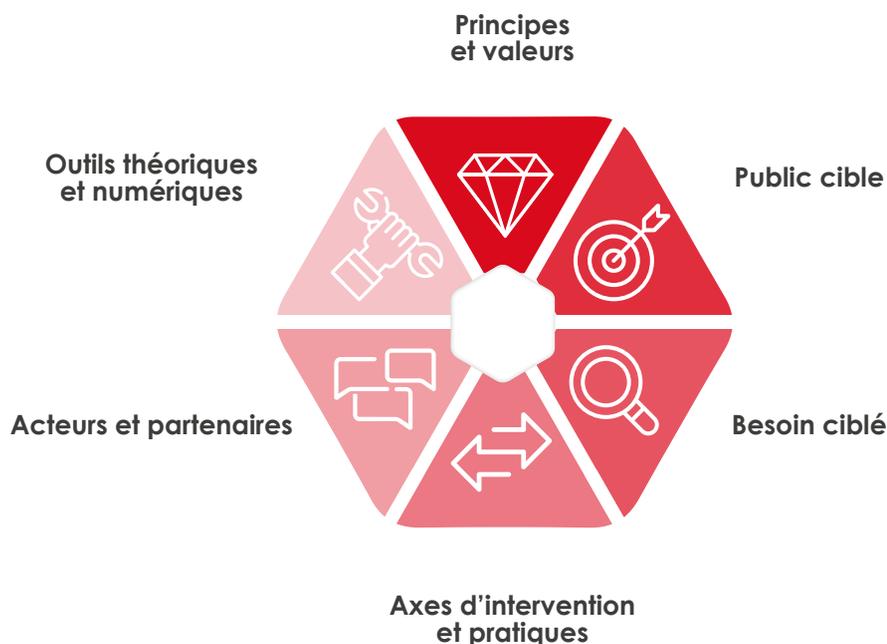
1 **Comment qualifier l'innovation à essayer ?**

Une innovation résulte souvent de longues années d'expériences, ponctuées d'essais et d'erreurs, qui ont permis à la structure porteuse de repérer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, d'identifier les pratiques inspirantes et de construire sa méthode et ses outils probants.

S'il n'est pas toujours simple de poser un regard sur son projet et de définir le « cœur de l'innovation », cette étape de qualification est un préalable dans une démarche d'essaimage. L'objectif est de formaliser de manière détaillée un fonctionnement parfois intuitif afin d'être en mesure de décrire précisément ce qui s'opère et si possible d'en expliciter les fondements.

En effet avant de construire sa stratégie d'essaiage ou de communiquer sur son action, il faut définir « l'objet à essayer » à savoir :

La qualification de l'innovation essayée



- les grands principes sur lesquels se base l'innovation (par exemple : la non-sélection des personnes concernées par l'innovation)
- le public cible de l'innovation
- le besoin auquel l'innovation répond
- la déclinaison opérationnelle à savoir les principaux volets ou phases d'intervention de l'innovation (par exemple : la révélation des compétences des personnes accompagnées, la mobilisation des entreprises, etc.)
- les pratiques et actions réalisées lors de chacune des phases d'intervention (par exemple : organisation d'un entretien individuel avec les personnes accompagnées, organisation d'ateliers en collectif, organisation de mises en situation en milieu professionnel, etc.)
- les principaux acteur·trices et partenaires impliqué·es ou concerné·es
- les outils méthodologiques ou numériques utilisés (par exemple : fiches-actions, logiciel de suivi, logiciel de matching, etc.).



LE « RÉFÉRENTIEL DYNAMIQUE » DE L'INNOVATION

Le fait de qualifier une innovation ne signifie pas que cette dernière sera « figée ». Au contraire, **il est essentiel que l'innovation puisse être adaptée et améliorée par les structures essaimées**. Cela va non seulement permettre de favoriser l'appropriation et la mise en œuvre de l'innovation sur les territoires mais surtout sa réussite.

Dans le cadre de ce développement, nous utiliserons le terme de « **référentiel dynamique** » pour décrire le produit de l'exercice de qualification de l'innovation, la description précise de l'innovation.

Permettre une appropriation et donc souvent une adaptation de l'innovation initiale sur les territoires essaimés fait partie des **principaux enjeux d'une démarche d'essaimage** car une trop forte « standardisation » de l'innovation peut entraîner des réticences, de la crispation sur les territoires et freiner l'envie de tester et d'innover.



L'approche pédagogique Parler Bambin en crèche : « Le cœur de la pratique »

Un besoin : prévenir les inégalités sociales dès le plus jeune âge autour du développement langagier du jeune enfant.

Un levier : la formation des professionnel.les de la petite enfance comme outil de prévention pour accompagner les tout-petits et leurs familles.

Un principe : l'universalisme proportionné qui implique de proposer des réponses à l'ensemble des enfants mais en s'adaptant aux besoins spécifiques de chacun et chacune.

L'intervention proposée : une formation-action à destination d'équipes de professionnel.le-s de crèches à la mise en œuvre d'une approche, reposant sur 3 volets pédagogiques :

- un panel de postures à s'approprier par les professionnel.les de la petite enfance afin de renforcer les échanges au quotidien avec les enfants accueillis
- la mise en place d'ateliers langage comme réponse spécifique pour les enfants ayant besoin d'un coup de pouce dans le langage
- le renforcement de la coopération avec les familles autour du sujet du développement langagier de leurs enfants.

Cet exercice d'explicitation de l'innovation servira notamment de base à la construction des outils d'essaiage, tels les modules de formation. En effet, cela permettra de définir l'innovation au travers de plusieurs points saillants, de disposer d'une vue synthétique, concrète, précise et exemplifiée de son projet afin de pouvoir le transmettre à d'autres acteur·trices.

Au sein de l'Ansa, plusieurs méthodes ont été expérimentées ou identifiées pour « qualifier » l'innovation :

- **animation d'une réflexion en interne** avec les différent·es professionnel·les concerné·es pour s'accorder sur les éléments clefs du projet
- **animation d'une réflexion incluant des temps de questionnement des partenaires et des publics cibles** : l'objectif est de les interroger sur ce qu'ils considèrent comme indispensable, comme différenciant, dans l'innovation. Ce regard extérieur est important, les personnes peuvent faire remonter des éléments en comparaison avec d'autres dispositifs ou manières de faire
- **réalisation d'une étude de faisabilité de l'essaiage** : au sein de l'Ansa#Emploi, cette méthode utilisée depuis 2015 permet, grâce à des entretiens individuels et collectifs avec l'organisme porteur et les parties prenantes de l'innovation et à des immersions sur site, de la qualifier, d'identifier ses conditions de réussite et de construire une stratégie d'essaiage adaptée
- **réalisation d'une évaluation de process et d'impacts de l'innovation** : elle permet d'objectiver les méthodes et manières de faire et par exemple de construire une échelle de fidélité visant à garantir l'atteinte de ces résultats sur d'autres territoires.

Quelle que soit la méthodologie privilégiée, l'exercice de « qualification » de l'innovation doit être mené en collectif. L'implication des professionnel·les ayant participé à la mise en place de l'innovation, des partenaires, des publics cibles ou d'un tiers externe favorise la prise de recul par rapport à l'innovation et permet une plus juste compréhension de l'innovation et une validation collective du « référentiel dynamique ».



AIS#Emploi : la qualification des innovations essayées

Depuis 2015, l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des personnes en recherche d'emploi sur longue durée a sélectionné et accompagné l'essaiage de huit innovations.

Notre méthode engage un premier niveau de décryptage des innovations lors de sélection des projets sur la base de plusieurs critères de sélection

puis par la réalisation d'une étude de faisabilité de l'essaiage qui permet de qualifier l'innovation.

À titre d'exemple, la démarche A.CO.R, qui vise l'insertion professionnelle des personnes par la médiation à l'entreprise, n'a pas été sélectionnée lors de sa première candidature à notre appel à projets notamment car le cœur de l'innovation n'était pas suffisamment « qualifié ». Suite à ce premier refus, l'association A.CO.R a mené un important travail de qualification de son innovation qui a permis une sélection de la démarche par l'AIS#Emploi, en 2018.



L'ÉCHELLE DE FIDÉLITÉ DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHÉ D'ESSAIMAGE

L'échelle de fidélité est **un outil qui met en évidence les critères essentiels du référentiel de l'innovation, les invariants, et les aspects pouvant être modifiés, évincés ou ajoutés en fonction du contexte du territoire essayé.**

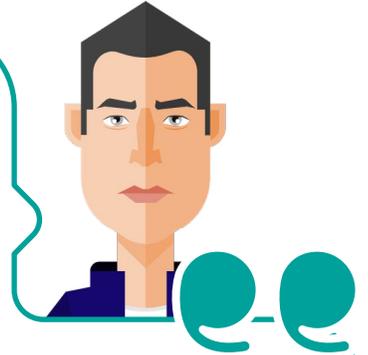
Utilisée comme un outil de suivi ou d'évaluation de l'essaiage, l'échelle de fidélité est **une grille de lecture qui permet d'analyser l'appropriation de la démarche dans les différents territoires par rapport à plusieurs principes définis comme clefs.**

Logement d'abord : l'usage de l'échelle de fidélité

L'approche « Logement d'abord » ou « Housing First » se base sur une échelle de fidélité pour traduire et suivre la mise en œuvre de l'innovation initiale.

En effet, plusieurs évaluations ont montré que les services Housing First qui respectent certains principes clés ont de meilleurs résultats pour les personnes sans domicile. Afin d'évaluer le degré d'adhésion à ces principes par les structures essaimées, des chercheur-euses et opérateurs ont co-construit des « échelles de fidélité ».

L'Ansa utilise une de ces échelles dans ses évaluations des services Logement d'abord en France, par exemple de la plateforme Logement d'abord d'Interlogement 93 en Seine-Saint-Denis.

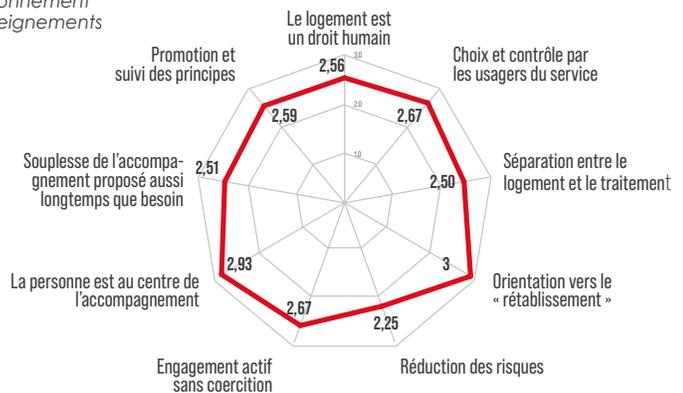


L'échelle de fidélité du Logement d'abord

L'Ansa a traduit et adapté une échelle de fidélité du Logement d'abord conçue par le Housing First Hub Europe. L'objectif de cette échelle de fidélité est d'analyser les pratiques d'accompagnement et de relogement à l'aune des principes du Logement d'abord. L'Ansa dispose désormais des outils pour procéder en trois étapes de la collecte au traitement des données.



Analyse de la fidélité aux principes du Logement d'abord



2 Comment cibler et mobiliser les structures essaimées et les acteur·trices relais ?

Une innovation émerge inévitablement au sein d'une structure et sur un territoire possédant des caractéristiques spécifiques parmi lesquelles on peut mentionner l'organisation de la structure, le profil des professionnel·les, le type de partenaires, le caractère urbain ou rural du territoire, etc.

Ainsi, l'appropriation de l'innovation ne nécessitera pas un même investissement et ne sera peut-être pas réalisable au sein de tout type de structures et de territoires. Définir la cible de l'essaimage, à savoir les structures et territoires que l'on estime être en capacité de s'approprier l'innovation, est donc une étape incontournable.

LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES TERRITOIRES ET DES STRUCTURES ESSAIMÉES

L'utilité de la démarche

- Les territoires ciblés par l'essaimage peuvent être les plus concernés par le besoin auquel répond l'innovation (par exemple : les territoires avec un taux de chômage particulièrement élevé) et sur lesquels l'offre est peu développée ou inadéquate.

Les caractéristiques du territoire

- L'essaimage peut cibler des territoires aux caractéristiques précises : urbains, péri-urbains, ruraux, quartiers politiques de la ville, etc.
- L'essaimage peut par ailleurs être conduit au niveau national ou cibler des régions ou des départements précis.

L'intérêt pour la démarche

Les structures privilégiées par la démarche d'essaimage peuvent être celles qui manifestent le plus d'intérêt pour cette dernière :

- celles au sein desquelles les professionnel·les, mais également la gouvernance, adhèrent à la démarche
- celles qui se montrent les plus disponibles pour participer à la démarche
- celles qui ont une meilleure compréhension de l'innovation et de la manière de le mettre en œuvre sur leur territoire
- celles qui adhèrent à la philosophie de l'innovation
- celles qui ont la volonté d'intégrer une innovation en interne.

L'organisation de la structure

- Les structures peuvent être ciblées en fonction de leur statut (ex : Structures d'insertion par l'activité économique, Etablissement d'accueil de jeunes enfants, etc.) et de leur organisation interne (taille, profils des professionnel·les, etc.).
- L'essaimage peut par ailleurs choisir de cibler des structures qui ont déjà engagé des projets innovants en interne, qui ont initié une démarche de transformation, de changement de pratiques pour mieux répondre aux besoins sociaux qu'elles visent.

Définition de la cible de l'essaimage

La définition de la cible de l'essaimage repose sur la formulation d'hypothèses sur le ou les types de structures qui seront les plus à même de s'approprier l'innovation et de la déployer sur le long terme.

Deux questions vont guider cette réflexion :

- quelles sont les caractéristiques du territoire et de la structure porteuse qui contribuent à la réussite de l'innovation ?
- doit-on essaïmer l'innovation au sein de territoires et de structures similaires à la situation d'origine, pour multiplier les chances d'intégration du projet, ou viser la diversité, pour favoriser le recueil d'enseignements utiles sur la transférabilité et l'impact de l'innovation ?

Les hypothèses concernant le ou les types de structures à cibler peuvent être construites et appréciées grâce à différentes conditions de réussite :

Les missions et compétences de la structure

L'essaimage peut cibler les structures en fonction :

- du ou des types de publics qu'elles accueillent ou accompagnent
- de leur expertise dans un champ d'action publique précis
- des activités qu'elles déploient (ex : accompagnement socio-professionnel, accueil de jeunes enfants, hébergement de personnes en situation de précarité, etc.).

La capacité à intégrer la démarche

- S'investir dans une démarche d'essaimage engage un investissement qui peut être relativement important pour les structures essaïmées. En effet le fait d'amorcer un changement de pratiques ou de se rendre disponible pour des temps de formation nécessite d'investir du temps, un temps durant lequel l'activité de la structure pourra être moins soutenue.
- Ainsi, l'essaimage peut cibler des structures qui sont dans une situation économique suffisamment stable (par exemple : le fait d'avoir des financements provenant de plusieurs partenaires ou d'avoir une capacité d'investissement en interne) et avec des moyens humains et matériels pouvant être activés pour soutenir l'intégration de l'innovation.

Le réseau partenarial de la structure

- Si la réussite de l'innovation repose sur une coopération avec d'autres acteur-trices du territoire (par exemple : institutions publiques, organismes prescripteurs, etc.), l'essaimage peut cibler des structures qui sont suffisamment identifiées sur leur territoire et qui ont déjà des partenariats avec les acteur-trices concernés.

Avant de valider définitivement les critères de sélection des territoires et des structures, il est judicieux de les confronter au regard d'acteur-trices extérieurs, notamment des partenaires clefs de l'innovation sur le territoire d'origine ou les têtes de réseaux rassemblant les structures visées.



AIS#Emploi : l'essaiage départemental de SOLENI

Le travail d'analyse mené lors de l'étude de faisabilité a démontré que la mise en œuvre de la démarche SOLENI, sélectionnée en 2016, nécessitait un soutien important des collectivités locales et en particulier du Conseil départemental.

Afin de faciliter dans un second temps la mobilisation de ces acteur-trices, encore peu engagés sur le champ de la précarité énergétique, grâce à des éléments plus tangibles sur l'efficacité de la démarche, nous avons privilégié une première phase d'essaiage ciblée sur le territoire départemental de l'innovation à l'origine communale.

Une fois les critères de sélection validés, il faut définir le nombre de territoires et de structures que l'on souhaite essayer. Deux éléments peuvent notamment conditionner cette décision :

- Le modèle économique :
 - **cas 1 : La participation à l'essaiage n'implique pas une contribution financière des sites essayés mais une prise en charge des frais par la structure en charge de l'essaiage.** Dans cet exemple, l'essaiage est assuré dans le cadre d'une enveloppe globale qui ne varie pas en fonction du nombre de structures essayées.
 - **cas 2 : La participation à l'essaiage est conditionnée à une participation financière des sites essayés.** Dans cet exemple, plus le nombre de structures essayées sera important et plus l'enveloppe de l'essaiage sera conséquente. Un nombre important de structures pourra ainsi être privilégié dans le but d'avoir un modèle économique plus confortable et donc de pouvoir proposer davantage d'appui aux structures essayées.

- Les objectifs de l'essaimage et le modèle évaluatif :
 - **cas 1 : L'essaimage vise à préciser le référentiel de l'innovation et à confirmer son impact sur d'autres territoires.** Dans cet exemple, il est préférable de mener l'essaimage au sein d'un nombre restreint de structures. Cela permettra un repérage plus fin des conditions de réussite de l'innovation et les résultats obtenus sur les différents sites permettront d'attester de l'impact de l'innovation et donc de la pertinence à l'essaimer sur davantage de territoires.
 - **cas 2 : L'essaimage concerne une innovation déjà modélisée et dont les résultats ont été mesurés antérieurement.** La démarche peut concerner un nombre plus important de territoires. Cela permettra notamment de mener une évaluation de plus grande ampleur sur la base du référentiel de l'innovation.

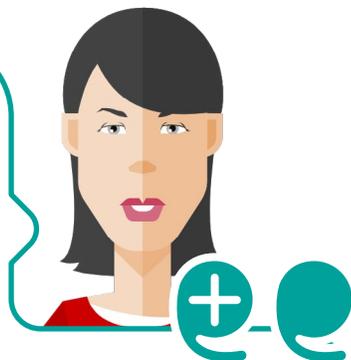
Parler Bambin & Jeux d'enfants : des premières vagues d'essaimage pour affiner la compréhension des innovations

Reposant sur une innovation pilote évaluée rigoureusement et ayant fait ses preuves dans 2 crèches à Grenoble, la stratégie d'essaimage de l'approche Parler Bambin a vocation à se déployer en deux temps :

- **un premier niveau de déploiement de la formation circonscrit à 94 crèches entre 2016 et 2021**, faisant l'objet d'une évaluation d'impact afin de mesurer les effets de l'intervention à un panel large de structures
- **sur la base des enseignements tirés des résultats de l'évaluation et des retours de terrain, une généralisation du déploiement de l'approche à partir de 2021 à toutes les structures intéressées intégrant de nouveaux ajustements et conditions de réussite** : ajustement des contenus pédagogiques, formalisation d'un cahier des charges pour les structures à former, etc.

L'approche Jeux d'enfants a fait l'objet d'une stratégie d'essaimage bien différente compte tenu notamment de l'enjeu d'identifier le bon type de structure pour la porter. Ainsi cette traduction québécoise du Carolina Abecedarian, une approche à l'impact très bien évalué et de longue date, a d'abord été **testée dans des crèches et par des assistant-es maternel-les**.

Cette première phase a permis d'étudier les conditions de réussite de cette implantation.



Communication et mobilisation des acteur·trices

La cible de l'essaiage ayant été définie, la prochaine étape consiste à définir le plan de communication et de mobilisation des acteur·trices. Plusieurs phases peuvent être déployées :

LES ACTIONS À MENER EN TERMES DE PARTICIPATION

Création des outils de communication

L'étape préalable au lancement de la communication est la réalisation des outils de communication avec par exemple :

- l'écriture d'un document synthétique et attractif présentant l'innovation et la démarche d'essaiage et mettant en évidence l'intérêt d'y participer. Les incidences positives qui peuvent être valorisées sont par exemple : le fait d'être impliqué dans l'essaiage d'une innovation, les résultats de l'innovation, le fait d'appartenir à un collectif de structures, la montée en compétences des professionnel·les de la structure, etc.
- les principales thématiques qui seront abordées lors de la formation.

Identification et mobilisation de structures « alliées »

La seconde étape du plan de communication consiste à construire une liste de structures qui seront un appui pour diffuser la communication sur l'essaiage et toucher de potentielles structures essayées.

Ces dernières peuvent notamment être les réseaux de structures publiques ou privées qui interviennent dans le champ concerné par l'innovation.

Pour faire adhérer ces acteur·trices à la démarche, il est préférable d'organiser un temps d'échange en présentiel ou à distance pour donner des informations précises sur la démarche et s'accorder sur les modalités de communication au sein de leur base de contacts.

Identification et mobilisation de potentielles structures essayées

En parallèle de la communication « réseaux », une campagne de communication « moins ciblée » peut-être menée :

- envoi d'une campagne mail aux partenaires
- publication d'articles sur les réseaux sociaux et le site internet de la structure porteuse, etc.

Suite à ces deux phases de communication, il peut être pertinent d'organiser un temps interactif de présentation de la démarche d'essaiage, lors d'une visioconférence ou en présentiel. L'objectif est de convier les structures ayant manifesté un premier niveau d'intérêt afin :

- de présenter la démarche d'essaiage à plusieurs voix en faisant intervenir l'innovateur·trice, des professionnel·les mettant en œuvre l'innovation, et des partenaires pouvant attester de ses résultats
- de répondre aux questions des structures potentiellement candidates à l'essaiage.

Sélection des structures essayées

La dernière étape peut consister à sélectionner les structures essayées sur la base des critères de sélection préalablement définis :

- lancement d'un Appel à manifestation d'intérêt pour inviter les structures intéressées à envoyer « officiellement » leur candidature
- transmission aux structures candidates d'un dossier de candidature à compléter pour interroger les critères de sélection
- analyse des candidatures et éventuelle collecte d'informations complémentaires (via la collecte de documents supplémentaires, l'organisation d'entretiens téléphoniques ou de visites sur sites, etc.)
- validation de la sélection par l'organisme porteur ou le comité de pilotage de la démarche et envoi des confirmations aux structures candidates.

Une question va aiguiller cette phase de mobilisation puis de sélection des sites à essayer : comment s'assurer de la motivation et de la capacité des structures et des territoires à s'approprier l'innovation sur le moyen et long terme ?

Au cours de la démarche, des changements pouvant impacter l'essaimage peuvent intervenir (par exemple : un changement de gouvernance dans une structure essayée, des difficultés économiques, un changement de priorités politiques sur le territoire, etc.) et sont difficiles à anticiper dès la phase de sélection des structures. Sans lever l'ensemble des risques, il est possible de consolider la sélection des sites en :

- prenant en compte l'écosystème territorial des sites à essayer, par exemple en demandant aux structures candidates de réaliser un diagnostic pour s'assurer de la pertinence et de la cohérence de l'innovation sur leur territoire ou de confirmer dans le dossier de candidature l'intérêt d'un partenaire clef ou d'un organisme financeur. Par ailleurs, la mobilisation des acteur·trice·s en amont de l'essaimage nécessitera un investissement des structures intéressées mais évitera de réaliser le même travail dans un second temps
- prenant en compte l'adhésion et la disponibilité de l'équipe au sein des sites à essayer, par exemple en mettant en évidence cette condition de réussite dans le dossier de candidature ou en organisant des visites de sites pour avoir l'opportunité d'explicitier la démarche aux professionnel·les des structures et pour collecter leurs retours
- contractualisant avec les sites essayés, par exemple grâce à une convention stipulant les droits et les engagements à respecter dans le cadre de la démarche d'essaimage (par exemple : se rendre disponible pour l'ensemble des sessions de formation, participer à la phase de suivi et d'évaluation de la démarche, etc.)
- choisissant un modèle économique basé sur l'investissement matériel des structures.



Parler Bambin : la sélection des 94 crèches participant à l'évaluation

Une trentaine de gestionnaires de crèche (collectivités, réseaux associatifs, réseaux privés) ont été recrutés suite à un appel à manifestation d'intérêt et un événement de présentation de la démarche.

Le ciblage : *les territoires concernés avaient été préalablement ciblés sur la base de critères socio-économiques (notamment la part de familles*

en situation de fragilité sur le territoire).

Les facteurs de motivation : *la mobilisation des partenaires (les 35 gestionnaires et 95 crèches impliquées dans l'expérimentation) s'est faite sur la base des arguments suivants :*

- *la pertinence de faire bénéficier ses équipes de crèches d'une formation répondant aux besoins du territoire*
- *l'intérêt de participer à une recherche-action de grande ampleur dans le champ de la petite enfance, et de devenir un territoire « en pointe » sur les sujets de prévention.*

3 Comment piloter et financer l'essai- magement ?

L'essai-
magement implique l'intégration d'une innovation au sein de nouvelles structures et donc des changements de pratiques et de l'organisation en interne. C'est une démarche qui doit être conduite dans la durée.

Penser le pilotage et le modèle économique de l'essai-
magement est donc primordial pour assurer le bon déroulement de la démarche sur toutes ses phases.

La planification de l'essai- magement

Le séquençage de l'essai-
magement doit être défini au regard de plusieurs éléments :

LES ÉLÉMENTS À DÉFINIR POUR PLANIFIER L'ESSAI- MAGEMENT

Le nombre de vagues d'essai- magement

- Un essai-
magement en plusieurs vagues permet d'avoir plusieurs cohortes de structures essaimées et notamment de capitaliser sur les bonnes pratiques et les freins identifiés lors de chaque vague pour améliorer la stratégie (par exemple : les modules de formation ou les modalités de suivi des sites) de la vague suivante.

La fréquence des vagues d'essai- magement

- Pour poursuivre cet objectif de « capitalisation », il est préférable de laisser un laps de temps suffisant entre 2 cohortes pour avoir la possibilité de réaliser un bilan et donc de construire un second essai-
magement « augmenté ».

La durée de chacune des phases d'essai- magement

- Une fois de plus, il est important de mentionner que la définition de la durée d'une vague d'essai-
magement dépend des objectifs assignés à la démarche. Par exemple, pour mener une évaluation de grande ampleur, une durée importante (plusieurs mois et jusqu'à deux ans) sera nécessaire pour que l'évaluateur-trice puisse collecter des données sur la mise en œuvre et mesurer l'impact de l'innovation dans la durée.

AIS#Emploi : un programme calibré

Au sein de l'AIS#Emploi, une vague d'essai-
magement vise une dizaine de structures en moyenne, a une durée moyenne d'un an et est clôturée par la réalisation d'une évaluation en trois étapes de maximum 18 mois.



Le pilotage de l'essaiage

Le pilotage de l'essaiage vise notamment à :

- suivre et à assurer le bon déroulement de la démarche au niveau national et/ou au niveau des territoires essaimés
- assurer la cohérence de la démarche avec des enjeux partenariaux, financiers ou réglementaires
- collecter et à partager les bonnes pratiques et les leviers identifiés
- suivre la conduite de l'évaluation.

Elle peut reposer sur plusieurs types d'instances au niveau national (donc du pilotage global de la démarche d'essaiage) :

- **la structure en charge de l'essaiage** peut porter seule la fonction de pilotage
- **un comité de pilotage restreint** peut rassembler la structure en charge de l'essaiage et la structure à l'initiative de l'innovation et éventuellement la structure en charge de conduire l'évaluation de la démarche (un comité peut aussi être dédié à cette composante évaluation)
- **un comité de pilotage élargi** peut faire intervenir les institutions en charge des politiques publiques concernées par l'innovation et les représentant·es des structures privées, les têtes de réseaux, impliquées dans l'essaiage (sites essaimés ou principaux partenaires).

Il est également pertinent de **composer des instances de gouvernance au niveau des territoires de chaque structure essaimée**. Cela permet une meilleure prise en compte des enjeux et de l'offre du territoire, et facilite l'adhésion voire même la coopération autour de l'innovation. Ce comité de pilotage territorial peut, comme au niveau national, être composé de la structure essaimée et des principaux partenaires du territoire.

Le modèle économique de l'essaimage

L'enveloppe nécessaire à la conduite d'un essaimage dépend de plusieurs facteurs³ :

- le « référentiel dynamique » de l'innovation, en fonction de sa complexité et des moyens nécessaires à sa mise en place : cela va induire des temps de formation, d'appropriation et de suivi des sites plus ou moins importants ainsi que la création d'outils
- le nombre de structures essayées
- la localisation des structures essayées qui peut induire des temps de déplacement variables (des structures essayées pour se rendre à la formation ou de la structure porteuse de l'essaimage pour se rendre sur les sites)
- la démarche évaluative
- etc.

Pour financer l'essaimage, quatre principaux procédés peuvent être envisagés :

- un financement en propre de la structure en charge de l'essaimage
- un financement permis grâce à la levée de fonds auprès de structures extérieures à l'essaimage (par exemple : des structures publiques ou privées concernées ou intéressées par le champ d'action de l'innovation)
- un financement participatif ou « crowdfunding » permettant à différent·es acteur·trices de contribuer à la démarche
- un financement permis grâce à la participation des structures participant à l'essaimage (fonds propres, plan de formation interne, etc.).

Bien entendu le modèle économique peut reposer sur l'activation de plusieurs de ces leviers.

Plusieurs questions peuvent par ailleurs guider la définition du modèle économique.

³ Un budget indicatif construit sur la base de ces différents critères est présenté en annexe de ce guide.

LA DÉFINITION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Doit-on demander une contribution aux structures essayées ?

- La contribution financière des structures souhaitant essayer l'innovation est une variable du modèle économique mais peut également être entendue comme une manière de faciliter l'engagement des structures sur la durée.
- Par ailleurs, la contribution des structures au modèle économique n'implique pas nécessairement de facturer leur participation. Le coût de la formation peut par exemple être financé en partie ou en totalité dans le cadre de la formation professionnelle.

Doit-on privilégier la gratuité pour favoriser la participation ?

- La participation à l'essaiage peut par ailleurs n'impliquer aucune participation des structures.
- La gratuité donne notamment la possibilité à tout type de structure de se porter candidate. Par ailleurs, cela permet d'attester du fait que la mise en place de l'innovation dans une structure peut se faire à moyens constants.

Doit-on rémunérer les structures essayées pour garantir leur participation ?

- Au contraire, il peut être envisagé de rétribuer les structures pour prendre en compte le « coût » de leur participation à la démarche.
- Cette stratégie peut permettre d'accroître le nombre de structures intéressées par l'essaiage et de favoriser leur implication sur la durée. Par ailleurs, cette rétribution peut être conditionnée à l'investissement des structures dans l'essaiage et une clause de remboursement peut être mentionnée à ce titre dans la convention partenariale.
- Toutefois, la rémunération des structures essayées n'a jamais été mobilisée dans le cadre de nos démarches d'essaiage.



AIS#Emploi : la contribution des sites pour appartenir à un réseau

Dans le cadre de l'essaiage de la démarche A.CO.R, les structures essayées rétribuent l'association A.CO.R. suite à l'appropriation de la méthode. Cette contribution leur permet d'avoir accès aux outils de communication et aux outils numériques (progiciel, applications, etc.) régulièrement mis à jour et nécessaires à la mise en œuvre de la démarche. Par ailleurs, cette contribution permet à l'association A.CO.R. d'animer le réseau des structures essayées et maintenir la dynamique d'innovation en leur sein.

LA DÉFINITION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Doit-on rémunérer l'innovateur-trice ?

- Dans le cas où l'innovateur-trice, personne ou structure, à l'origine de l'innovation essaimée n'assurerait pas le portage de la démarche d'essaimage, se pose la question de son éventuelle rétribution.
- L'innovateur-trice peut ainsi être rétribué-e, par la structure porteuse de l'essaimage ou par les structures essaimées pour le « dédommager » du partage de son innovation ou pour sa participation à l'essaimage.
- Dans le cadre d'**AIS#Emploi** par exemple, l'une des conditions de sélection des projets à essaimer est le consentement de l'innovateur-trice pour « **remettre son innovation à l'intérêt général** ». Néanmoins l'objectif n'est pas de nier la propriété intellectuelle de l'innovateur-trice. Ce dernier-ère doit pouvoir être reconnu-e pour son invention et en maîtriser les usages. Par ailleurs, si l'innovateur-trice n'est pas rémunéré-e pour le partage de son innovation, un dédommagement en échange de sa participation à l'essaimage est à prévoir (par exemple : sa présence lors des sessions de formation, etc.).
- Dans le cadre de l'essaimage de l'approche **Jeux d'enfants**, la stratégie privilégiée concernant la rémunération de l'innovateur-trice est bien différente. L'approche Jeux d'enfants, dérivée du Carolina Abecedarian, a fait l'objet d'évaluations d'impact de long terme (sur près de 40 ans). Un des chercheur-euses à l'origine de Jeux d'enfants, Joseph T. Sparling, a confié à un organisme de formation québécois (le Cégep de Saint-Jérôme) la responsabilité de gérer la marque Jeux d'enfants pour la francophonie. Le Cégep propose donc une formation, au prix duquel une redevance par stagiaire est incluse, reversée aux structures fondatrices. Le Cégep forme aussi des formateur-trices en France, à travers un parcours certifiant à l'issue duquel ces formateur-trices internes sont habilité-es à former des équipes gérées par leur gestionnaire (Fédération nationale de la mutualité française, Ville de Lille). Ce modèle, intéressant pour tester les conditions de réussite de l'implantation en France, semble plus limité pour changer d'échelle.
- En 2020, l'Ansa et le Cégep conçoivent donc l'étape suivante pour faire vivre cette approche en France : **faire piloter par l'Ansa une équipe de formateur-trices**, pour permettre de répondre à la demande de tout type de structure en France. L'Ansa jouerait alors le rôle d'organisme de formation (organisation des formations, suivi qualité des formateur-trices et des contenus pédagogiques, etc.). Une **redevance serait toujours reversée à l'innovateur-trice** pour chaque nouvel apprenant. L'investissement réalisé par l'Ansa pour former ces formateur-trices serait compensé par le prix des formations réalisées par chaque candidat-e au poste de formateur-trice dans son parcours certifiant.

Parler Bambin : la contribution des gestionnaires de crèche

L'essaimage de Parler Bambin a pris appui sur la contribution financière des gestionnaires de crèches. Chacun d'entre eux a contractualisé avec l'Ansa et pris en charge une partie du coût de la formation et du matériel pédagogique. Cela a permis de vérifier la capacité de ce type d'organismes à financer, à terme, leur appropriation de l'approche. C'est aussi un gage d'engagement durable dans la démarche.



4 Quels outils construire et utiliser pour mener à bien l'essaiage ?

Les outils nécessaires à la conduite d'une démarche d'essaiage sont de plusieurs ordres :

- les supports pédagogiques notamment **le plan et les modules de formation** (cf. III.2) *Comment construire et mettre en place son plan de formation ? page 31*)
- les outils méthodologiques expliquant **les principes et les pratiques** conduites dans le cadre de l'innovation (par exemple : guide pédagogique, fiches-pratique)
- les **outils méthodologiques et techniques** nécessaires à la mise en œuvre de l'innovation (par exemple : fiches de poste des professionnel·les, logiciel de suivi de l'innovation, etc.)
- les outils nécessaires au **suivi individuel de l'appropriation** de l'innovation (par exemple : hotline, etc.)
- les outils nécessaires à **l'animation du collectif** de structures essaimées (par exemple : outil de partages de documents, trame d'atelier de travail en collectif, etc.)
- les outils nécessaires **au suivi et à l'évaluation** de la démarche (cf. V.1) *Quelle méthodologie et quels outils pour évaluer l'essaiage ? page 50*).



Comment mener à bien la conduite du changement ?



L'accompagnement de la conduite du changement, de l'appropriation de l'innovation au sein des structures essayées est une phase décisive et menée en continu dans le cadre d'un essaimage.

La conduite du changement implique une réflexion sur l'ingénierie de formation, à savoir l'ensemble des pratiques et méthodes à activer, et notamment la réponse aux questions suivantes :

- 1 Comment mobiliser les structures essayées selon leur contexte ?
- 2 Comment construire et mettre en place son plan de formation ?
- 3 Comment maintenir l'équilibre entre « fidélité » au modèle initial et adaptation aux contextes locaux ?

1 Comment mobiliser les structures essayées selon leur contexte ?

Plus l'innovation essayée est complexe (par exemple : l'innovation engage d'importants changements de pratiques, la transformation des relations partenariales, etc.) plus la transformation devra être préparée et soutenue au sein des structures.

En ce sens, une compréhension fine des territoires essayés en amont de l'essaimage est un véritable atout pour mesurer l'écart entre la situation initiale et l'organisation visée par l'essaimage et donc pour adapter la stratégie de conduite du changement.

Comprendre les contextes locaux

Plusieurs modalités peuvent être activées pour collecter des informations sur les territoires et l'organisation interne des sites essaïmés :

- l'organisation de visites sur les différents territoires concernés pour échanger avec les professionnel·les de la structure, éventuellement rencontrer certains partenaires et donc avoir une vision de l'organisation locale. Ces visites sont également l'occasion de présenter la démarche à l'ensemble des professionnel·les de la structure et de s'assurer de leur bonne information
- l'organisation d'une journée de rencontre au niveau national pour que les professionnel·les des différentes structures puissent se rencontrer, qu'un questionnement sur les spécificités de chacun puisse être mené et que la démarche puisse être présentée avec précisions. Cette journée permet d'avoir des temps conviviaux entre les structures et est une première occasion pour impulser « la communauté des structures essaïmées »
- si le calendrier et le modèle économique de l'essaimage ne permettent pas la mise en place des modalités précédentes, il peut être pertinent d'organiser des entretiens téléphoniques avec les professionnel·les qui mettront en œuvre l'innovation et qui participeront donc aux sessions de formation. Là encore l'objectif est double : il s'agit de collecter des informations sur l'organisation de la structure et de donner des informations précises et une vision globale de la démarche aux professionnel·les des structures essaïmées
- la collecte d'informations par l'envoi d'un questionnaire aux professionnel·les des structures essaïmées afin d'interroger ces dernières sur l'organisation de leur structure et sur leur compréhension de la démarche
- pour finir, cette étape de compréhension des contextes locaux peut également être incluse dans le programme de formation. Il peut par exemple s'agir de demander aux structures de réaliser un état des lieux de leurs pratiques durant ou entre deux modules de formation.



Alim'Activ : la prise en compte des contextes locaux

Pour participer à la formation-action, les structures doivent répondre à un appel à manifestation d'intérêt faisant état de leurs besoins au niveau local et de leur engagement à participer.

Les contextes locaux sont ensuite abordés par entretien téléphonique et contribuent à alimenter les contenus de formation.



DE L'INTÉRÊT D'UNE APPROCHE TERRITORIALISÉE DE L'ESSAIMAGE

L'essaimage d'une innovation touche, davantage que les seules acteur·rices d'une structure essaïmée, une pluralité de parties prenantes et de personnes concernées sur le territoire. Informer et impliquer ces différentes catégories d'acteur·rices est ainsi un atout pour la réussite de la démarche d'essaimage.

Dans le cadre de l' AIS#Emploi et de l'essaimage, de l'innovation **Parcours Gardien** en 2016, nous avons déployé une **stratégie territorialisée de conduite du changement**. L'innovation repose en effet sur une dynamique partenariale SIAE-bailleurs-formateur·rices-délégations (USH/COORACE/FNARS) qu'il nous semblait plus pertinent **d'accompagner à une échelle régionale** que nationale. Ainsi, afin d'optimiser l'effort de déploiement, les 17 structures candidates à l'essaimage ont été rassemblées dans trois regroupements régionaux. Au niveau de chacune de ces régions, notre partenaire, l'USH, a sensibilisé et **mobilisé les associations régionales** HLM et/ou les bailleurs locaux. Par ailleurs nous avons assuré les formations collectives sur site au sein de chacun des regroupements.

Dans le cadre de sa démarche **Alim'Activ**, qui vise à améliorer la coordination locale de l'aide alimentaire, l'Ansa met en place **un essaimage et une formation territorialisés**. Huit territoires franciliens sont accompagnés pour la mise en place d'une instance locale de coordination de l'aide alimentaire. Chaque territoire est représenté durant les sessions de formation par un binôme d'acteur·rices, de structures différentes (CCAS, Banque alimentaire, Commune, Epicerie sociale, etc.), en mesure d'animer une démarche de coordination pour lutter contre la précarité alimentaire sur son territoire. L'intérêt est d'**impulser**

dès le début de l'essaimage une coopération interinstitutionnelle et de faciliter ensuite la mobilisation des parties prenantes associative et publiques.

L'approche **Parler Bambin** consiste à essaïmer une innovation précise dans une diversité de crèches. Cela permet de vérifier si l'on obtient le même impact dans une centaine d'établissements qu'à l'échelle des Etablissements d'accueil du jeune enfant -EAJE grenoblois à l'origine du projet. Une animation territoriale est toutefois mise en place de manière à favoriser l'appropriation dans la durée. Elle prend la forme :

- de **journées régionales** réunissant 2 fois par an responsables d'EAJE et personnes ressources du projet dans ces structures. Elles complètent la formation d'expertises ciblées sur les principaux enjeux remontés par les terrains professionnels dans le cadre de la mise en œuvre, par exemple : Comment conseiller les familles allophones sur le langage ? **Quelles astuces pour un travail renforcer avec les familles, incluant les moins présentes dans le quotidien de la crèche ?** Ces journées mêlent ainsi apports d'expertise, par les formateur·trices Parler bambin, et mutualisation de pratiques entre établissements en proximité. Ces séances apportent ainsi de la souplesse pour l'appropriation d'une approche très structurée.
- des **formations de formateur·trices à même d'animer le travail en réseau** à échelle locale, et d'apporter les appuis nécessaires en fonction des spécificités des territoires. C'est la stratégie retenue par Montpellier, Saint-Etienne, Lille, Courcouronnes ou Le Havre.

Le ciblage des acteur·rices au sein des structures essaimées

Nous avons abordé dans la partie précédente le ciblage des territoires et du ou des types de structures à essaimer. Dans le cadre de la phase de conduite du changement, ce même questionnement doit être mené au sein des structures afin de déterminer quel·les sont les professionnel·les qui devront, en priorité, être formé·es et accompagné·es à la mise en œuvre de l'innovation et leur nombre.

Le choix est bien entendu concomitant du modèle économique de l'essaimage et notamment du financement des modules de formation. En effet si la participation aux sessions est financée dans le cadre des crédits alloués à la formation professionnelle de chaque agent, il est probable que l'essaimage puisse cibler davantage de professionnel·les. Dans tous les cas plus le nombre de personnes formées sera élevé, plus il faudra prévoir de sessions de formation.



AIS#Emploi : un ciblage des acteur·rices à deux niveaux

Les formations ciblent un petit groupe de professionnel·les au sein de chaque structure essaimée.

Les huit essaimages conduits ont attesté de la nécessité de mobiliser et de former deux types d'acteur·rices : des professionnel·les dits « de terrain » et des professionnel·les en charge de l'encadrement, souvent dirigeant·es des structures.

Dans le cadre de l'essaimage de la démarche VITA Air, par exemple, nous avons remarqué qu'après plusieurs années de mise en œuvre, dans les structures où le niveau encadrement n'avait pas pu se rendre disponible pour participer aux sessions de formations, l'innovation n'avait pas pu être intégrée sur le long terme.

Si on retient de ne former qu'un nombre restreint de professionnel·les au sein des structures, deux points d'attention doivent être pris en compte :

- former des personnes à plusieurs niveaux de compétences, par exemple un·e professionnel·le de « terrain » et un·e professionnel·le en charge de l'encadrement (voire une personne de la direction). En effet ne former que des acteur·trices de terrain induit un risque que ces dernier·ères ne se sentent pas écouté·es ou soutenu·es voire n'arrivent pas à justifier le temps affecté à la mise en place de l'innovation
- veiller à ce que les professionnel·les formé·es ne se retrouvent pas ensuite « isolé·es » au sein de leur structure ou de leur équipe. En effet, l'appropriation d'une innovation repose sur la mise en place d'une dynamique en interne qui permet l'échange de pratiques et un soutien interpersonnel.

L'identification d'une ou plusieurs personnes garantes du suivi de la mise en œuvre de l'innovation au sein des structures, constitue une condition de réussite incontournable à l'appropriation de l'innovation et à l'accompagnement dans la durée de la transformation des pratiques (professionnelles, partenariales, etc.).

Parler Bambin : le rôle central des « personnes ressources » au sein des équipes formées

Au sein de chaque structure bénéficiant de la formation-action Parler Bambin, un binôme de personnes ressource est identifié au démarrage de la formation.

Ces personnes font généralement partie de l'équipe encadrante (direction, éducateurs) : leur rôle est d'assurer le suivi de la mise en œuvre de l'approche Parler Bambin par les équipes : la bonne appropriation des postures par les professionnel·les, l'organisation et le suivi de la mise en place des ateliers langage, etc.

Leur rôle est essentiel pour accompagner les équipes dans la conduite du changement lors de la formation, mais également dans les mois qui suivent.



La mobilisation des participant·es au sein des territoires et des structures essaimés

La mobilisation des participant·es s'opère en parallèle de l'étape précédente visant à collecter des informations sur les territoires essaimés. Ainsi l'organisation de visites sur site, d'une journée nationale et d'entretiens avec les professionnel·les en favorisent d'ores et déjà la mobilisation.

Une autre manière de mobiliser les participant·es et de garantir la compréhension de la démarche est d'organiser des visites apprenantes au sein de la structure ayant développé l'innovation concernée.



AIS#Emploi : les visites apprenantes, un véritable atout pour mobiliser les parties prenantes

Dans le cadre de l'essaiage de plusieurs démarches (notamment VITA Air et A.CO.R) nous avons organisé durant la phase de sensibilisation à l'innovation et son essaimage, des visites apprenantes à l'attention des dirigeant·es des structures intéressées. Ces visites sur site offrent une fine compréhension de la démarche et permettent de

mobiliser les dirigeant·es avant d'engager leur structure.

Ces visites apprenantes ont ensuite grandement facilité la participation des équipes et des autres professionnel·les. Nous avons notamment constaté que lorsque certaines structures essaimées n'avaient pas pu participer à ces visites, cela a constitué un manque significatif pour le maintien de leur engagement dans l'essaiage sur la durée.



UNE IMPLICATION ESSENTIELLE DES PERSONNES CONCERNÉES DANS L'ESSAIMAGE

Outre les professionnel·les des structures essaimées et les parties prenantes des territoires, il est pertinent d'informer et consulter voire d'associer les futurs bénéficiaires de l'innovation.

Dans un premier temps, cela permettra :

- une prise de conscience des professionnel·les des structures essaimées sur l'intérêt de l'innovation
- une mobilisation facilitée des professionnel·les des structures essaimées.

À moyen terme, cela permettra :

- de mettre en place un terrain fertile pour la prise en compte des personnes concernées dans l'appropriation et la mise en œuvre de l'innovation
- l'amélioration continue de l'innovation par la prise en compte de l'expérience du vécu des personnes concernées.

2 Comment construire et mettre en place son plan de formation ?

La formation est une étape essentielle de la démarche d'essaimage. Elle permet de favoriser l'adhésion des professionnel·les qui seront en charge de déployer l'innovation à cette dernière, de transmettre les éléments clefs de l'innovation mais également d'initier la dimension réseau grâce à des temps d'échanges de pratiques entre les participant·es.

Les objectifs de cette phase sont notamment :

- de transmettre les éléments clefs (contenus théoriques et pratiques) de l'innovation aux professionnel·les
- de donner à voir la cohérence, d'amorcer une réflexion sur la manière d'intégrer l'innovation au sein des structures
- de donner envie aux professionnel·les de s'approprier et de tester l'innovation
- d'impulser une dynamique de groupe entre les structures essaimées.

Cadrage de la formation

En amont de la construction des modules de formation, il est nécessaire de répondre à plusieurs questions :

LE CADRAGE DE LA FORMATION

À qui s'adresse la formation ?

- La phase précédente nous a permis de cibler les professionnel·les qui, au sein des structures essayées, seront formé·es pour mettre en place l'innovation.
- En fonction du profil des personnes bénéficiaires de la formation, les contenus pédagogiques seront à adapter (format, méthodes d'animation, outils pédagogiques...).

Qui sera en charge de dispenser la formation ?

- La formation peut être dispensée :
 - par l'innovateur·trice
 - par la structure en charge de l'essai
 - par l'innovateur·trice et la structure en charge de l'essai
 - par un ou des expert·es extérieur·es précédemment formé·es.

Quel type de formation faut-il privilégier ?

- Deux principaux « modèles » de formation sont utilisés au sein de l'Agence nouvelle des solidarités actives :
 - la « formation intensive » : plusieurs jours de formation dispensés en continu
 - la « formation-action » : plusieurs jours de formation dispensés dans la durée, avec par exemple une durée d'un mois entre chaque module de formation.
- L'Ansa expérimente depuis des années le modèle de la « formation-action » qui porte deux principaux intérêts :
 - la durée entre les différentes sessions de formation permet de mobiliser les participant·es sur le temps, de favoriser leur investissement dans la démarche et donc leur envie de la mettre en place au sein de leur structure
 - la durée entre les différentes sessions de formation est utilisée pour que les participant·es s'exercent avec des mises en pratique (par exemple : présenter l'action à un organisme financeur, construire une organisation interne propice au déploiement de l'action, etc.), pour qu'ils testent l'innovation et se l'approprient de façon progressive.
- Ce modèle de formation nécessite un investissement important notamment, en amont, pour préparer le contenu des mises en pratique et, durant la phase de formation, pour assurer un suivi des participant·es entre les sessions.

Doit-on dispenser les mêmes modules à l'ensemble des personnes formées ?

- Il est pertinent que les « professionnel·les en charge de l'encadrement » assistent aux modules dédiés aux « professionnel·les de terrain » afin qu'ils aient la même compréhension de l'innovation, comprennent les actions qui devront être mises en place et préjugent des transformations qui devront être engagées.
- Par contre un module dédié au management, à l'organisation à mettre en place pour permettre l'intégration de l'innovation dans les territoires, peut être dispensé uniquement à la première catégorie de professionnel·les.

Construction des modules de formation

Définir les objectifs pédagogiques

Définir les objectifs pédagogiques de la formation : que veut-on que les participants sachent et soient en capacité de faire suite à la formation ?



Lister les compétences nécessaires

Lister l'ensemble des compétences et des pratiques nécessaires à acquérir pour mettre en place l'innovation (sur la base des invariants précédemment définis)



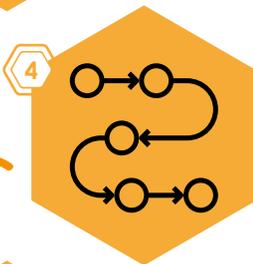
Expliciter les pratiques

Expliciter chaque pratique en détaillant son intérêt et toutes les étapes nécessaires à sa réalisation



Agencer et définir les durées

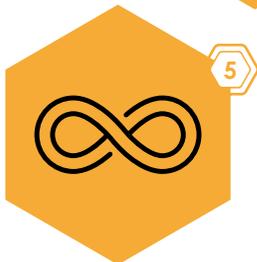
Choisir l'ordre dans lequel seront dispensés les différents thèmes en prêtant attention à la cohérence des modules et détailler chaque séquence



Définir le temps alloué à chaque thème et sous-thème

Laisser une place à l'improvisation

Garder en mémoire que durant la formation, il faudra pouvoir s'adapter aux participants, intervertir l'ordre de certains sujets par exemple, en fonction des besoins et des questions des participants



Pour construire les modules de formation il est nécessaire de prêter attention aux points suivants :

- débiter la formation par une « vue d'ensemble » (le programme de formation, la représentation schématique des modules de formation, etc.) afin que les participant-es puissent visualiser l'organisation de la démarche d'essaimage et comprendre la cohérence des différentes étapes de la formation. Par ailleurs, au début de chacune des sessions de formation, il est indiqué de repartir de cette « vue d'ensemble » pour présenter les objectifs de la journée
- donner des clefs pour l'organisation pratique de l'innovation (par exemple : fréquence de la réalisation des actions, fréquence de réunions d'équipes, modalités de coordination entre les professionnel·les, etc.)
- d'explicitier les pratiques et les outils utilisés en donnant des exemples concrets afin de faciliter la compréhension des stagiaires et leur donner envie de tester les pratiques au sein de leur structure.

Tout au long de cette étape, il est pertinent et même indispensable, si ce n'est pas lui qui pilote l'essaimage, d'impliquer l'innovateur·trice afin que les modules de formation soient les plus opérationnels possibles.

Réalisation et animation de la formation

Une fois le contenu des modules de formation défini, il est indispensable de réfléchir aux modalités de réalisation de la formation, aux techniques et aux outils qui seront utilisés à chaque étape de la formation. Plusieurs questions peuvent guider cette réflexion :

LA CONCEPTION DE LA FORMATION

Combien de sessions de formation mettre en place et de quelle durée ?

- Le nombre de sessions de formation dépend bien entendu du nombre et du type de contenus à transmettre. Néanmoins notre expérience a montré que ce nombre ne devait pas être trop faible, avoir moins de trois sessions de formation ne permettent ni l'appropriation de l'innovation ni la constitution de la communauté d'acteur·trices.
- Dans le cas d'une « formation-action » nous préconisons des sessions de formation d'une ou deux journée(s) et une durée moyenne de quatre à six semaines entre chaque session de formation. Cela permet de maintenir la motivation des professionnel·les par une durée relativement resserrée, tout en laissant suffisamment de temps pour la réalisation des mises en pratique entre les sessions.

Quelle posture la personne en charge de la formation doit-elle privilégier ?

- Deux postures peuvent notamment être adoptées dans le cadre d'une formation :
 - une posture de « formateur » visant à transmettre les éléments méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre des démarches
 - une posture de « facilitateur » qui permet d'apporter de la cohérence, de faciliter les échanges entre les acteur-trices et l'appropriation des éléments par les personnes formées.
- Cette double posture permet d'orchestrer des temps où les stagiaires sont amenés à reconstruire eux-mêmes le cheminement par lequel les modalités de l'innovation ont pu être consolidées et à faire le lien entre les éléments méthodologiques transmis et la manière dont ces derniers pourront être mis en place dans leur structure.

Quelles méthodes pédagogiques et d'animation utiliser ?

- L'animation des sessions de formation est essentielle, c'est ce qui permet d'intéresser et de faciliter la compréhension des stagiaires.
- Quelques conseils peuvent être utiles pour choisir les méthodes pédagogiques et d'animation :
 - diversifier les techniques et les méthodes de formation pour faciliter l'attention des personnes. Il est par exemple possible d'alterner présentations descendantes, exercices individuels, exercices participatifs, mises en situation, temps de réflexions en collectif, temps d'échanges de pratiques, etc.
 - diversifier les supports utilisés avec de l'écrit, des outils numériques, des vidéos, des témoignages, des représentations schématiques, etc.
 - éviter les journées de formation « trop chargées » en incluant des temps plus ludiques (par exemple en début ou milieu de journées) pour dynamiser les sessions et faciliter la cohésion de groupe
 - inclure des temps d'échanges, de questions-réponses avec les professionnel·les
 - inclure à la fin de chaque séance un temps de « bilan » et réaliser une évaluation de la formation (par exemple sur la base d'un questionnaire) lors de la dernière session.

Doit-on faire des formations par structures ou avec l'ensemble des sites ?

- La complexité de l'objet à essaimer et notamment le degré de transformation qu'il implique est un paramètre à prendre en compte dans ce choix. Mobiliser l'ensemble d'une structure peut s'avérer une condition de réussite de l'essaimage. L'avantage est également d'éviter les déplacements pour les personnes à former.
- Pour favoriser la constitution d'une communauté d'acteur-trices autour de l'innovation, il est préférable de réunir à certaines étapes l'ensemble des professionnel·les concerné·es par l'essaimage. Néanmoins pour l'acquisition de contenus pédagogiques il est préférable de ne pas dépasser les 15 participant·es formé·es par session.
- Si leur nombre est important, ces dernier·ères pourront malgré tout être réuni·es dans le cadre de « journées réseaux » destinées à l'animation du collectif de structures essaimées.

Doit-on faire des formations sur site, dans un tiers lieu ou à distance ?

- Les sessions de formation peuvent se dérouler :
 - au sein de la structure à l'origine de l'innovation
 - au sein des structures essayées
 - dans un « tiers lieu »
 - à distance via un système « interactif » comme la visioconférence
 - à distance et en présentiel, en combinant un système non-interactif comme le « MOOC » et des temps en présentiel.
- Le choix dépend là encore du nombre de professionnel·les formé·es et du modèle économique :
 - organiser les sessions de formation au sein de la structure innovatrice permettra de mieux expliciter l'organisation mise en place autour de l'innovation et d'inclure des temps d'échanges avec ses professionnel·les
 - organiser les sessions de formation au sein des structures essayées permettra de former plus de professionnel·les par structure mais ne permettra pas des échanges avec les professionnel·les des autres structures et donc d'initier la construction du collectif
 - organiser les sessions de formation dans un « tiers lieu » avec une position centrale permettra à chaque structure de s'y rendre et permettra de former simultanément plusieurs structures
 - organiser les sessions de formation à distance sera plus facilement pris en charge dans le modèle économique mais induira moins de temps conviviaux (par exemple : les déjeuners en collectif) et une appropriation de l'innovation moins aisée
 - élaborer et utiliser des MOOC permettra à chaque participant·e de suivre les modules de formation en fonction de ses disponibilités mais rendra impossibles les temps d'échanges et de questions/réponses. Cela ne permettra pas non plus d'amorcer la « communauté des structures essayées ». Néanmoins cet outil peut être envisagé comme complémentaire des autres modalités de formation, par exemple pour permettre aux participant·es d'avoir accès sur la durée aux modules de formation.

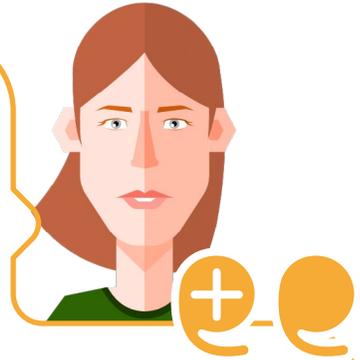
Quels outils transmettre aux participant·es ?

- En amont de la formation :
 - transmission des dates et horaires de la formation
 - transmission du lieu de la formation.
- Durant la formation et suite à la formation, il est important de distribuer des supports aux participant·es, de les guider grâce à des modèles et des outils facilement appropriables :
 - support de présentation de la formation
 - « référentiel dynamique » de l'innovation
 - fiches-pratique
 - etc.
- Au-delà de l'envoi des documents par mail aux participant·es suite à la formation, il est pertinent de distribuer des supports papiers afin de leur permettre de les annoter et de se les approprier et d'en refaire usage une fois quitté le lieu de formation.

AIS#Emploi : une posture de facilitateur

L'équipe de l'AIS#Emploi élabore les modules de formation en lien avec les innovateur-trices et sur la base de l'analyse réalisée dans le cadre des études de faisabilité. Pour l'animation des formations, l'équipe de l'AIS#Emploi s'appuie sur deux types d'acteur-ric-e-s incarnant deux postures différentes :

- l'expert, l'innovateur-trice ou un autre membre de sa structure, dans une posture de « formateur », il apporte des éléments méthodologiques et techniques aux structures essaimées mais également des témoignages concrets sur les effets de l'innovation ou les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre
- l'équipe de l'Ansa, dans la posture du « facilitateur », apporte de la cohérence entre l'ensemble des points abordés lors de la formation, fait le lien entre l'expert-e et les structures essaimées pour mettre en évidence les pratiques, les cas concrets et inspirants dans le message de l'innovateur-trice et orienter ce-tte dernier-ère vers une présentation « pratique » et pas seulement « stratégique » de son innovation.



Parler Bamin : une posture d'organisme de formation

Les formations à Parler bamin ont été construites et sont dispensées en partie par les innovateur-trices grenoblois-es et les équipes du premier cercle de structures ayant essaimé l'innovation dans un premier temps : Lille, Le Havre, Courcouronnes.

Les formations sont ainsi dispensées en majorité par des responsables de structures petite enfance,

appuyé-e-s par des orthophonistes concernant le développement du langage.

L'Ansa joue un **rôle d'organisme de formation** pour cette équipe d'intervenant-es indépendant-es réuni-es pour leur expertise de terrain (par exemple : le fonctionnement d'une crèche, les relations entre les équipes, les enfants et les familles, les questions de ressources humaines, etc.) et leur expertise du langage.

Depuis, la rencontre régulière des intervenant-es animée par l'Ansa et les retours des formateur-trices ont permis de construire une « formation de formateur-trices » à même d'élargir le cercle des formateur-trices.



Alim'Activ : une posture de « formateur » augmentée par l'expertise d'acteur·rices tiers

Dans le cadre de la formation Alim'Activ, l'Ansa s'appuie sur son expertise en matière d'accès à l'alimentation, mais aussi sur l'expérience des participant·es. Alternant entre une posture de « formateur » et une posture « d'animateur », elle a aussi recours à des acteur·rices extérieur·es qui ont soit un regard expert, soit une expérience pratique. Ces apports sont apportés en présentiel ou par le biais de vidéo et questions-réponses à distance.

Suite à la formation : mener à bien la conduite du changement

Pour garantir l'appropriation de l'innovation suite à la formation, l'appui à la conduite du changement des pratiques est incontournable. Cet accompagnement dans la durée peut prendre différentes formes. Plus le suivi des structures essayées se fera sur une durée importante et plus l'intégration de l'innovation aura des chances d'être effective. Nous préconisons un suivi d'au moins trois mois mais cela dépend bien entendu de l'innovation et du modèle économique de l'essai.

Pour cela plusieurs outils peuvent être utilisés :

- mise à disposition d'une hotline pour prévoir sur la durée des temps d'échanges dédiés avec les participant·es (par exemple : un numéro accessible à la même heure chaque semaine)
- organisation de visioconférences ou de réunions en présentiel, par exemple de façon bimensuelle pour permettre les échanges de pratiques entre les structures essayées
- transmission de documents sur la durée (Foire aux questions, témoignages recueillis auprès des structures essayées, newsletters, etc.)
- utilisation d'outils numériques pour permettre les échanges et le partage de documents entre les structures essayées.



L'UTILISATION D'OUTILS NUMÉRIQUES : PARTAGER DES OUTILS ET DES PRATIQUES AVEC LES STRUCTURES ESSAIMÉES

Dans le cadre d'un essaimage, les outils numériques peuvent être mobilisés pour :

- favoriser la transmission des éléments clefs de l'innovation par exemple par l'utilisation de **newsletters** ou **vidéos pédagogiques** présentant des outils ou des pratiques et donnant des conseils pour leur mise en œuvre ou par l'utilisation d'outils, comme des **quizz**, destinés à tester, de façon ludique, les professionnel·les formé·es sur l'acquisition des certains concepts
- favoriser les échanges entre les structures essaimées par exemple par la mise en place de **groupes de discussions** permettant l'échange direct entre les structures essaimées
- favoriser le travail collaboratif entre les structures essaimées : par exemple par l'utilisation d'outils, de **plateformes**, permettant le **partage de documents** et la création de **documents partagés**.

La mise en place du suivi des structures essaimées dès la fin de la formation a par ailleurs pour objectif de faire en sorte que l'innovation soit mise en place rapidement après la formation. Dans le cas contraire, il y a un risque de démobilité des professionnel·les.

Parler Bambin : l'accompagnement à la conduite du changement des équipes formées

Tout au long des 4 années de déploiement de l'approche Parler Bambin auprès des 94 crèches volontaires, l'Ansa assure un appui dans la durée auprès des équipes :

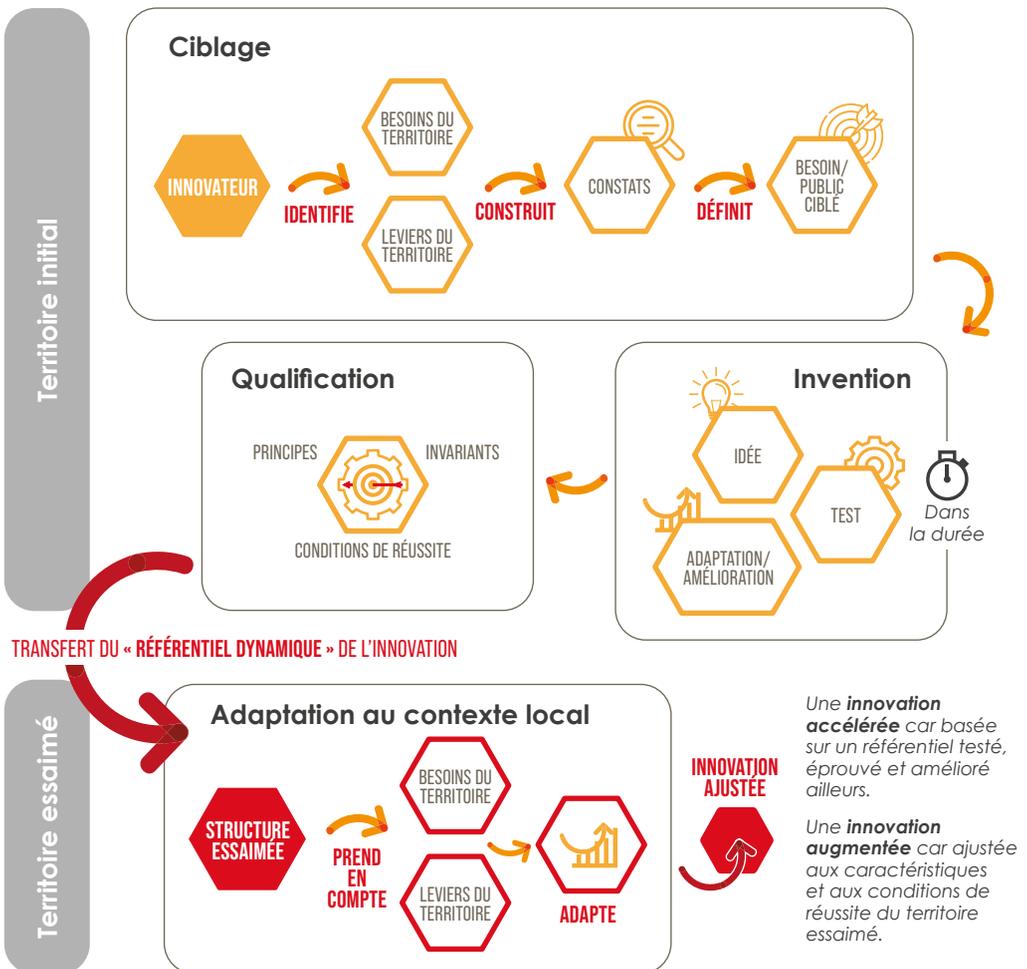
- *une journée de consolidation un an après la formation à destination de toute l'équipe formée*
- *des journées réseaux semestrielles à un niveau régional ou territorial d'échanges de pratiques, d'apport de contenus et de co-construction d'outils à destination des personnes ressource*
- *une hotline à destination des personnes ressource pour assurer le suivi de la mise en œuvre, répondre aux interrogations et proposer des astuces et outils.*



3 Comment maintenir l'équilibre entre « fidélité » à l'innovation initiale et adaptation aux contextes locaux ?

La définition de l'essaimage que nous promovons à l'Ansa recherche l'équilibre entre « fidélité » au référentiel initial et adaptation de l'innovation aux particularités des territoires ciblés. Cet équilibre est, selon nous, l'une des principales conditions pour garantir une adhésion des structures essaimées, et ainsi la réussite de la démarche.

De l'intérêt d'un équilibre entre fidélité au référentiel initial et adaptation au contexte local



Pour atteindre cet équilibre, nous déployons deux stratégies complémentaires :

LA RECHERCHE D'ÉQUILIBRE ENTRE FIDÉLITÉ À L'INNOVATION INITIALE ET ADAPTATION AUX CONTEXTES LOCAUX

Définir un cadre sans contraindre

- Plusieurs outils peuvent être utilisés pour définir le cadre de déploiement de l'innovation, structurer les pratiques des structures essaimées, sans pour autant les contraindre et empêcher d'innover :
 - écrire la charte de l'innovation précisant les objectifs, les invariants, etc. L'objectif est de s'assurer de la compréhension commune de l'innovation et non d'imposer un « modèle très normé »
 - construire l'échelle de fidélité de l'innovation. Cet outil est plus cadrant qu'une charte car il fait apparaître les invariants de l'innovation et des modalités de mise en œuvre tout en laissant les participant-es plus autonomes sur d'autres modalités de mise en œuvre
 - évaluer l'essaimage. Dans les pratiques de l'Ansa, l'évaluation est conçue comme un support d'accompagnement au changement et non comme un « système de contrôle ». L'objectif est alors de collecter des données sur l'appropriation de l'innovation et sur ce qui a été mis en œuvre pour comprendre les éventuels écarts au référentiel initial afin d'améliorer la stratégie d'essaimage et notamment de formation et de suivi des structures.

Orienter les pratiques sans les homogénéiser

- Les pratiques développées par les structures essaimées peuvent être guidées, sans pour autant être homogènes en :
 - transmettant aux structures des outils communs sur lesquels elles s'appuieront pour mettre en œuvre l'innovation (par exemple : trame de questionnaire ou de diagnostic, logiciel de suivi, fiches-pratique, etc.)
 - organisant des temps d'échanges en présentiel ou à distance pour animer des échanges de pratiques et donner des conseils aux structures sur la manière de mettre en œuvre l'innovation.

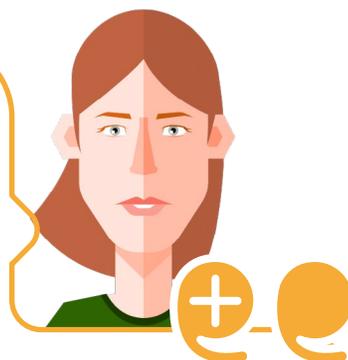
AIS#Emploi : la charte des Rallyes pour l'emploi pour un équilibre entre fidélité et adaptation aux contextes locaux

En 2018, l'Ansa a conduit l'essaiage des « Rallyes pour l'emploi », une action, visant la découverte mutuelle des personnes en recherche d'emploi et des représentant·es d'entreprises d'un même territoire, portée par le Réseau des CREPI.

Expérimentés depuis 2004 au sein du Réseau, les « Rallyes pour l'emploi » reposent sur une méthode éprouvée et précise, gage de la qualité et de l'efficacité de l'action.

Afin de s'assurer du maintien de cette qualité dans le cadre d'un essaiage auprès de structures extérieures au Réseau, nous avons écrit la « charte des Rallyes pour l'emploi », qui constitue le cadre de référence de l'essaiage. La charte présente ainsi le « socle commun », les éléments qui constituent l'essence de l'action et auxquels il n'est pas possible de déroger (par exemple : le nombre de bénéficiaires minimum, le nombre minimum de visites d'entreprises, etc.), tout en permettant aux structures de mettre en place des rallyes adaptés aux besoins et aux ressources de leur territoire.

La charte a par ailleurs pour objectif de favoriser la cohésion interne et les échanges entre les membres du réseau et, d'attester en externe de l'identité et de la qualité de l'initiative des Rallyes pour l'emploi.



Parler Bambin : un accompagnement individuel et collectif pour assurer une appropriation de l'approche fidèle et adaptée aux besoins de chaque structure

La mise en œuvre de l'approche Parler Bambin telle qu'elle a été évaluée en 2008 implique un certain nombre d'évolutions au sein des structures : à la fois dans les postures professionnelles au quotidien et sur des temps bien identifiés avec certains enfants, mais également sur des aspects organisationnels

(lieu, format et fréquence des ateliers langage).

Suite à la formation, le suivi dans la durée des crèches formées et l'animation d'un réseau de professionnel·les formé·es permettent d'aider à croiser les expériences, prioriser et réajuster les actions à mettre en œuvre par les personnes ressource avec les équipes pour assurer l'impact le plus significatif possible sur l'évolution des pratiques professionnelles, et ainsi sur les effets constatés chez les enfants et leur famille.





Comment fédérer la communauté des essaimé·e·s ?

L'innovation sociale et son essaimage engagent la création d'une communauté d'acteur·trices et cette dernière est au service de l'essaimage et de l'amélioration en continu de l'innovation.

La « communauté des structures essaimées » rassemble les acteur·trices ayant participé à l'essaimage, l'ensemble des structures essaimées et leurs professionnel·les, l'innovateur·trice et la structure en charge d'animer la démarche.

Cette communauté doit être structurée en amont, s'incarner dès le début de l'essaimage, et être animée au fil de l'eau. Un collectif solide et dynamique :

- augmente les chances que l'innovation soit mise en œuvre dans la durée
- augmente les chances de mettre en place un processus d'amélioration continue de l'innovation
- augmente les chances que l'innovation soit appropriée par d'autres acteur·trices et diffusée à plus large échelle.

Créer et animer la communauté des structures essaimées

La communauté des structures essaimées n'existe pas à priori. Les structures et les professionnel·les ont participé à une même démarche d'essaimage, ont suivi les mêmes modules de formation, mais le fait de se constituer en collectif ne va pas de soi.

Deux étapes sont nécessaires pour amorcer et faire vivre cette communauté :

- créer la communauté sur la base d'un « commun »
- animer la communauté.

Ces deux étapes permettent de favoriser :

- la visibilité et la lisibilité de la communauté
- les interconnexions et les échanges de pratiques entre les membres
- le développement de nouveaux partenariats
- le développement de compétences métiers
- la diffusion et la reconnaissance de l'innovation et de ses spécificités

LA CRÉATION ET L'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ DES STRUCTURES ESSAIMÉES

CRÉER LA COMMUNAUTÉ SUR LA BASE D'UN « COMMUN »

Identifier le « commun » :

- Les structures essaimées n'ont pas nécessairement le même fonctionnement ou la même culture, la première étape consiste donc à identifier les points de convergence qui justifient la création d'une communauté de structures essaimées.
- Les membres du collectif se retrouvent tout d'abord autour de la poursuite d'un **objectif commun : la réponse à un même besoin social**. Ce premier élément pourrait justifier à lui seul la création d'une communauté, l'animation d'échanges, sur les manières de répondre à ce besoin social. En effet les acteur-trices pourraient voir un intérêt à échanger avec d'autres structures et territoires sur les stratégies et les pratiques qu'ils ou elles ont développées par exemple pour améliorer l'égalité de chances ou pour lutter contre le chômage de longue durée.
- Par ailleurs, les membres du collectif se retrouvent, et se différencient dans un même temps des autres acteur-trices intervenant sur le même champ d'intervention, car ils ou elles s'approprient et déploient des **pratiques communes autour d'une même innovation**. Au sein d'une communauté dédiée, les membres pourront ainsi participer à des temps d'échanges de pratiques, confronter la mise en œuvre opérée sur leurs territoires et identifier les freins et les leviers propices à l'amélioration continue de l'innovation.
- Pour finir, l'innovation déployée par les différentes structures s'incarnent dans des **valeurs communes** (ex : la non-sélection des personnes accompagnées, la volonté d'accompagnement, le développement du pouvoir d'agir des personnes, etc.). La communauté des structures doit ainsi porter et diffuser les valeurs socles de l'innovation qui guident l'intervention des structures essaimées.

LA CRÉATION ET L'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ DES STRUCTURES ESSAIMÉES

Partager le « commun » :

- La seconde étape consiste à partager et à valider l'existence de ce commun.
- Pour que les professionnel.les et les structures puissent pleinement s'engager dans ce collectif, il est important d'acter leur participation, par exemple par une validation de leur instance de gouvernance.
- La mise en évidence du « commun » émergera progressivement tout au long de la phase de formation. Un temps peut alors être dédié au partage et à la validation de ce commun à la fin de formation ou lors d'une rencontre, en présentiel ou à distance, du collectif suite à la formation.

Donner un nom à la communauté des structures essaimées :

- Le fait de nommer la communauté des structures essaimées permet d'instituer son existence mais également :
 - d'induire un sentiment d'appartenance à un projet commun
 - aux membres de revendiquer leur appartenance à ce collectif
 - de porter des actions de communication, voire de plaider, au niveau du collectif
 - de faire reconnaître le collectif et l'innovation déployée auprès d'autres acteur-trices, augmentant d'autant sa diffusion et donc la communauté des structures essaimées.
- La constitution en collectif n'engage pas nécessairement de formalisation (adhésion à une association, signature d'une charte, création d'une marque, d'une licence ou d'un label) mais cela peut être envisagé, notamment pour des raisons de préservation de la crédibilité des structures se réclamant de l'innovation.

Création d'outils et de techniques d'animation :

- L'existence d'une communauté dynamique dépend du sentiment d'appartenance des individus et de la convivialité entre les personnes.
- Pour faciliter les échanges et l'entente entre les personnes, on peut notamment :
 - créer un trombinoscope pour présenter les membres ayant participé à l'essaimage dans chaque structure et pour que chacun puisse avoir accès à l'adresse mail et au téléphone des autres
 - mettre en évidence et engager des réflexions et la recherche de solutions sur des besoins partagés par exemple en organisant des échanges de pratiques réguliers par visioconférence
 - mettre en place un tutorat entre les professionnel.les de la structure à l'origine de l'innovation et ceux et celles au sein des structures essaimées
 - créer des « binômes » de structures essaimées par exemple sur la base de similarités territoriales ou de besoins partagés
 - mettre en place des outils de travail collaboratifs permettant notamment le partage de documents ou des discussions de groupe entre les structures essaimées
 - créer et diffuser des newsletters régulières mettant en évidence les actualités nationales sur la thématique et les actualités dans chacun des territoires concernés sur la mise en œuvre de l'innovation.
- Par ailleurs, pour faciliter le sentiment d'appartenance à un projet commun, il peut également être pertinent de définir des éléments graphiques (un logo, une charte graphique) qui participeront à donner une unité à la communauté.

LA CRÉATION ET L'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ DES STRUCTURES ESSAIMÉES

ANIMER LA COMMUNAUTÉ

La veille et la communication :

- Deux actions peuvent être menées en termes de communication :
 - une veille qui permettra de collecter et de diffuser des informations utiles pour la mise en œuvre de l'innovation dans les territoires (par exemple : l'actualité nationale sur la thématique, le lancement d'expérimentation dans le domaine, des publications, etc.)
 - des actions de communication avec deux objectifs distincts :
 - maintenir l'engagement des personnes dans la durée en diffusant des newsletters, des « fiches bonnes pratiques », pour que les structures sachent ce qui se met en place sur les autres territoires et puissent s'en inspirer
 - rappeler les éléments clefs de la démarche et donner des conseils pour leur intégration au sien des structures essaimées.
- L'animation pourra être adaptée en fonction des temps forts de l'essaimage. Par exemple, une journée ou une communication dédiée pourrait être prévue suite à la publication de l'évaluation de la démarche.

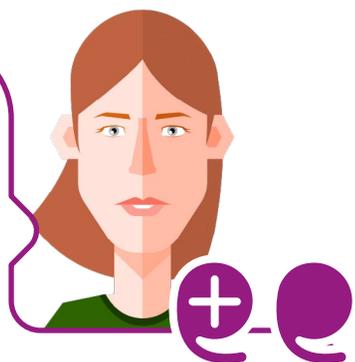
Organisation de temps de partage de pratiques :

- La dynamique collective dépend essentiellement de la qualité des échanges entre les membres. Ces échanges doivent être organisés et soutenus à deux niveaux :
 - au niveau du collectif avec l'animation d'un tiers (par exemple : journée de rencontre nationale, organisation de visioconférence avec l'ensemble des structures essaimées, etc.)
 - entre les structures essaimées (par exemple : échange direct par téléphone ou par mail entre deux structures essaimées, utilisation d'un outil collaboratif permettant des échanges sans l'animation d'un tiers, etc.).
- L'animation de ces temps de partage permet également à la structure en charge de l'essaimage de maintenir le lien avec les sites essaimés afin d'identifier les éventuelles difficultés quant à la mise en œuvre de l'innovation. Ce repérage des difficultés au fil de l'essaimage permet de construire des solutions et donc de favoriser la réussite de l'essaimage dans la durée mais également d'améliorer la stratégie d'essaimage pour la seconde vague.

AIS#Emploi : **s'appuyer sur un réseau existant**

Dans le cadre de l'essaiage des huit innovations accompagnées au sein de l'AIS#Emploi, une seule innovation était portée par un réseau statutairement constitué au moment de sa candidature : le réseau TAPAJ France, porteur de l'innovation TAPAJ.

Notre appui à l'essaiage a donc consisté en une analyse des pratiques déjà existantes au sein des membres du réseau pour améliorer l'appropriation de la méthode et formaliser un référentiel applicable sur les nouveaux sites membres.



Soutenir l'amélioration continue de l'innovation

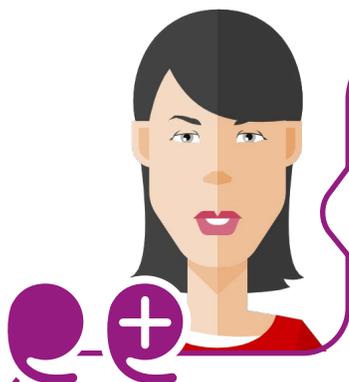
Essaimer une innovation au sein de structures et de territoires différents permet de confronter, d'adapter et d'améliorer l'innovation en fonction d'une pluralité de contextes et de publics et donc d'attester de la reproductibilité et de l'efficacité de l'innovation. À l'Ansa, c'est ce qu'on appelle « **l'innovation augmentée** ».

L'animation de la communauté d'acteur·trices engagé·es doit permettre de soutenir cette dynamique d'innovation augmentée :

- en suivant la mise en œuvre de l'innovation sur les différents territoires notamment en collectant les difficultés et les bonnes pratiques
- en organisant des temps d'échanges de pratiques et de réflexion entre les structures essaimées
- en aiguillant ou en outillant la communauté des structures essaimées dans le cadre de conduite de nouveaux projets.

Favoriser l'amélioration continue de l'innovation engage également l'ouverture de la communauté à d'autres écosystèmes d'acteur·trices pouvant participer ou contribuer à l'essaiage de l'innovation.

Par ailleurs, la communauté se développera à chaque vague d'essaiage, et les nouvelles structures essaimées deviendront également des « incubateurs » qui permettront de générer des idées et des connaissances pour l'amélioration continue de l'innovation.



Jeux d'enfants : un évènement national pour échanger sur les résultats et les perspectives de l'expérimentation

Jeux d'enfants est une approche de prévention des inégalités déployée en France depuis 2014, à Lille et depuis 2016 à Brest, Nantes, Auxerre et Lyon.

En 2017, l'Ansa dresse un premier bilan de ces initiatives à travers une évaluation adossée à un comité scientifique.

Un évènement de restitution a été organisé pour :

- encourager les échanges de pratiques entre les structures essaimées
- poser un regard croisé de l'investissement social dans le champ de la petite enfance
- échanger sur les perspectives de l'expérimentation.



Pourquoi et comment évaluer l'essaimage ?



L'évaluation est une composante incontournable dans toute démarche de diffusion et d'amélioration continue. Elle permet de consolider la compréhension de l'innovation mais également de favoriser les retentissements positifs de l'essaimage.

L'évaluation permet de répondre à plusieurs objectifs attachés à la démarche d'essaimage et notamment :

- de collecter des données sur la mise en œuvre de l'innovation sur les territoires
- d'identifier les conditions de réussite de la mise en œuvre de l'innovation sur les territoires
- de qualifier davantage l'innovation grâce à la compréhension de ses facteurs clefs de réussite
- de comprendre l'incidence des particularités des territoires/organisations sur la mise en œuvre de l'innovation dans de nouveaux contextes
- d'améliorer la stratégie d'essaimage
- de questionner la mise en cohérence de l'innovation avec les dispositifs existants sur les territoires
- de recueillir des données sur l'efficacité et l'impact de l'innovation sur les territoires et les trajectoires des personnes concernées
- de justifier ou non de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité de l'innovation et d'en tirer des conclusions sur la transformation ou l'adaptation des pratiques et des politiques publiques.



L'ÉVALUATION : UN OUTIL POUR RENFORCER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES

L'Ansa affirme depuis sa création il y a quinze ans l'importance d'une dimension évaluative des innovations sociales, visant à **tirer enseignement de ce qui fonctionne**, et ainsi permettre aux décideurs et aux faiseurs de **s'orienter dans leurs choix et pratiques**.

Une posture d'évaluateur-trice embarqué-e a été construite d'année en année par l'Ansa, consistant en :

- un accompagnement à la réflexivité dans un process d'amélioration continue
- la co-construction d'outils et méthodes d'évaluation au service de l'opérationnalité du projet (accompagnement, pilotage, ...).

Et cela, dans une **dynamique de recherche-action**, fondée sur l'itération et la consolidation des savoirs, et **avec l'ensemble des acteur-trices du projet** : personnes concernées, professionnel-les, partenaires...

En étant partie prenante du projet d'innovation sociale dès sa co-conception, cette posture aboutit **à une formalisation des enseignements pour contribuer à améliorer la démarche d'essaimage et le « référentiel dynamique » de l'innovation**.

Afin de faciliter la conduite de l'évaluation, il est indispensable de préparer l'évaluation en amont et même dès la construction de la stratégie d'essaimage. Cela permet notamment de transmettre les outils de suivi aux participant-es dès le début de la mise en œuvre de l'innovation et donc de collecter progressivement des données sur une période plus importante.

Pour cela, il est notamment pertinent de répondre aux deux questions suivantes :

1 **Quelle méthodologie et quels outils pour évaluer l'essaimage ?**

2 **Quelle temporalité pour évaluer l'essaimage ?**

1 Quelle méthodologie et quels outils pour évaluer l'essaimage ?

L'évaluation de l'essaimage peut être divisée en plusieurs étapes décrites dans le tableau suivant.

LA DÉFINITION DE LA MÉTHODOLOGIE D'INNOVATION

Cadrage de l'évaluation

- Avant toute chose il convient de se poser une question cruciale : **pourquoi évaluer l'essaimage de l'innovation**, à quoi l'évaluation va-t-elle servir ? Ces différents objectifs, que nous avons rappelés en introduction de cette partie, peuvent être classés en trois catégories :
 - évaluer la mise en œuvre de l'innovation et ses effets attendus sur les structures essaimées et personnes concernées
 - évaluer les modalités d'essaimage afin d'analyser la pertinence des méthodes d'essaimage employées
 - à l'aune de ces éléments, affiner la compréhension de l'innovation.
- L'objectif de l'évaluation peut notamment être corrélé à la question suivante : **qui demande l'évaluation ?** En effet si c'est une partie prenante externe, par exemple, un organisme financeur qui est à l'origine de la démarche évaluative, l'évaluation pourra avoir pour objectif principal d'attester de l'efficacité et de l'efficience de l'innovation ou de la méthode d'essaimage. Au contraire si c'est une partie prenante interne qui est à l'origine de la démarche évaluative, l'objectif principal de l'évaluation pourrait être de faire émerger les conditions de réussite de l'innovation afin d'en améliorer la mise en œuvre.
- Le cadrage engage ensuite de s'interroger sur **les ressources humaines et financières nécessaires** à la réalisation de l'évaluation. En effet, mener une démarche évaluative demande bien souvent un investissement important des équipes, et il est préférable d'anticiper les contraintes éventuelles que cela peut occasionner.
- À ce titre, **l'implication des parties prenantes de l'essaimage et des personnes concernées** dans l'évaluation est essentielle. Il est ainsi nécessaire :
 - que les personnes qui vont participer à l'évaluation comprennent et même adhèrent aux objectifs de la démarche. En effet il est primordial que les professionnel·les ne vivent pas la démarche évaluative comme un « contrôle » de leur activité mais comme une méthode qui sera utile pour l'appropriation de l'innovation
 - de tenir compte de la disponibilité des parties prenantes afin qu'elles puissent remonter des données dans de bonnes conditions
 - de construire et de transmettre en amont les outils nécessaires au suivi et à l'évaluation de la démarche.
- L'étape de cadrage implique aussi de se demander : **qui sera en charge de mener l'évaluation ?** L'évaluation peut en effet être menée en interne, par la structure en charge de la conduite de l'essaimage, ou par un acteur·trice externe « neutre ». Cette décision dépend notamment des objectifs de l'évaluation et des moyens disponibles :
 - si cette dernière a pour objectifs d'améliorer la mise en œuvre de l'innovation dans les territoires et plus globalement l'essaimage, l'évaluation peut être menée en interne et ainsi être un moyen pour poursuivre l'accompagnement des structures essaimées
 - si cette dernière a pour objectifs d'attester de l'efficacité de l'innovation, l'évaluation peut être menée en externe afin que les résultats apparaissent plus « neutres » et puissent être plus facilement valorisés.
- Pour finir il convient de définir la **temporalité de l'évaluation** (cf. V. 2) Quelle temporalité pour évaluer l'essaimage ? (page 54).

LA DÉFINITION DE LA MÉTHODOLOGIE D'INNOVATION

Définition des questions évaluatives

- Il convient ensuite de **définir les questions évaluatives** auxquelles la démarche évaluative devra répondre. Les questions évaluatives peuvent être de plusieurs ordres et peuvent notamment concerner :
 - la pertinence de la démarche : l'innovation permet-elle de répondre aux besoins sociaux qu'elle vise ?
 - la cohérence de la démarche : l'innovation est-elle complémentaire ou non des dispositifs existants sur les territoires et au niveau national ?
 - l'efficacité de la démarche à savoir si la mise en œuvre de l'innovation permet de répondre aux objectifs fixés (par exemple : développer le langage des enfants) ?
 - l'efficience de la démarche : l'innovation permet-elle, en répondant au besoin social, d'éviter certains coûts de l'action publique ?
 - l'impact de la démarche : l'innovation permet-elle de produire des changements positifs sur les personnes concernées sur le long terme ?
- Par ailleurs, l'évaluation doit également permettre de poser un regard sur la stratégie d'essaimage :
 - le degré d'appropriation de l'innovation par les structures essaimées
 - les éventuels écarts au référentiel initial et leur explication
 - la pertinence des méthodes d'essaimage mobilisées
 - les résultats de l'essaimage
 - les effets indirects sur les personnes, structures et territoires aux regard des finalités de l'objet essaimé
 - les effets émergents imputables à l'essaimage ...

Construction des indicateurs d'évaluation

- Une fois les questions délimitées, il convient de définir pour chacune d'entre elles **les indicateurs** qui permettront d'y répondre. Il peut s'agir du nombre de personnes touchées par l'innovation, du nombre de personnes ayant connu un changement positif de leur situation grâce à l'innovation, etc.
- Les indicateurs peuvent être priorisés à l'aune de plusieurs critères :
 - ils doivent être « utiles » pour répondre aux questions évaluatives
 - ils doivent être « disponibles », c'est-à-dire que les données doivent pouvoir être collectées
 - ils doivent être « acceptables », c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas relever de données confidentielles ou trop personnelles
 - ils doivent être « fiables » et donc pouvoir être collectés dans de bonnes conditions
 - ils doivent être « comparables », c'est-à-dire que pour répondre à une question évaluative plusieurs indicateurs devront être mobilisés.

LA DÉFINITION DE LA MÉTHODOLOGIE D'INNOVATION

Structuration de la méthode de collecte des données

- La prochaine étape consiste à **définir la méthodologie** et les outils de collecte des données évaluatives. Il n'existe pas une méthode unique ou idéale pour mener l'évaluation, mais selon nous il est préférable de :
 - mettre en place une méthode « pragmatique » tenant compte de la disponibilité des parties prenantes, de l'évaluatrice et des indicateurs et de ressources allouées à l'évaluation
 - combiner plusieurs méthodes différentes pour répondre au mieux aux questions précédemment définies. En cela il est indiqué d'utiliser des méthodes quantitatives et des méthodes qualitatives.
- Les méthodes quantitatives permettent, par exemple par le biais de questionnaires, de collecter des données pour caractériser l'ampleur des effets de l'essai ou de l'innovation.
- Les évaluations d'impact avec contrefactuel, par exemple, sont les méthodes les plus à même d'établir un lien causal entre les actions mises en œuvre et les effets observés. Cependant, les méthodes quantitatives permettent rarement d'ouvrir « la boîte noire » de l'innovation pour comprendre les mécanismes à l'œuvre.
- Les méthodes qualitatives permettent, par exemple par le biais d'entretiens individuels ou collectifs ou d'observation in situ, de qualifier et d'explicitier les changements mesurés. Néanmoins elles ne permettent pas d'attester de la récurrence des effets pour une population ou l'échantillon d'une population. Par ailleurs, des variations internes (départ du directeur ou de la directrice) ou externes (crise sanitaire) peuvent expliquer l'observation de résultats médiocres, sans pour autant remettre en cause le contenu de l'innovation ni son format d'essai.
- Ces deux méthodes sont ainsi complémentaires. Par ailleurs, il est important de noter que certains effets ne sont pas « mesurables ». Les méthodes qualitatives permettent grâce aux témoignages des personnes de collecter les « résultats ressentis » de l'innovation, à savoir ce que les parties prenantes attribuent comme effet de l'essai et de la mise en œuvre de l'innovation (par exemple : un renforcement de la cohésion d'équipe au sein des structures essaimées).
- La définition de la méthodologie devra également permettre de **définir les parties prenantes** qui devront être mobilisées et interrogées dans le cadre de l'évaluation. Selon nous, il convient de recueillir le point de vue d'une pluralité d'acteur-trices, notamment dans le cadre d'une mesure d'impacts, par exemple :
 - la direction et les professionnel·les des structures essaimées
 - les partenaires des structures essaimées sur les territoires
 - les personnes concernées par l'innovation sur les territoires.

Analyse et exploitation des résultats de l'évaluation

- Une fois les données collectées, ces dernières devront être analysées afin de répondre aux questions évaluatives.
- L'interprétation des résultats pourra ensuite être partagée et validée avec les partenaires clefs de la démarche, au niveau national et/ou local, et des préconisations pourront être construites afin de préfigurer la suite de l'essai, en :
 - revenant vers les parties prenantes de l'essai, notamment les structures essaimées, afin qu'elles puissent s'approprier les conclusions et adapter en fonction leurs pratiques
 - améliorant le « référentiel dynamique » de l'innovation et/ou la stratégie de l'essai sur la base des résultats
 - communiquant les résultats par exemple pour mettre en place une nouvelle vague d'essai et/ou pour lever des fonds supplémentaires.



Parler Babin : une évaluation d'impact de grande ampleur conduite à la lumière d'une connaissance fine du terrain

La mise en œuvre du programme national Parler Babin s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action pluridisciplinaire menée sur 5 ans par le laboratoire de recherche J-Pal de l'École d'Économie de Paris et le laboratoire Dynamique du langage de l'université Lyon 2. Cette étude d'impact sur plusieurs années, comparant un panel

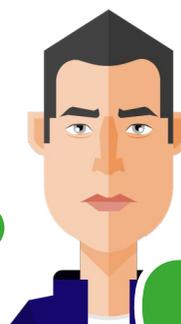
de crèches ayant bénéficié de la formation avec un groupe n'en n'ayant pas encore bénéficié, doit permettre d'évaluer de manière rigoureuse les effets de la formation Parler Babin sur l'évolution des pratiques professionnelles en crèche, le développement des enfants et l'implication des familles.

L'Ansa, en tant qu'opérateur de la démarche d'expérimentation à grande échelle travaillant en liens étroits avec les équipes de crèches et les formatrices, est en mesure d'observer et d'analyser les retours du terrain (conduite du changement, ajustement du référentiel dans l'appropriation par les équipes, difficultés rencontrées, etc...). Cette connaissance fine du terrain constituera un atout pour apporter des clés de lecture aux résultats produits par la recherche, et en tirer des enseignements pour affiner et ajuster le référentiel.

Logement d'abord : l'évaluation de la fidélité à l'innovation initiale

L'évaluation des pratiques d'accompagnement grâce à une échelle de fidélité a facilité l'identification des écarts entre la plateforme d'Interlogement 93 et le modèle du Logement d'abord.

Cependant, cette approche impose une grille de lecture spécifique qui ne tient pas compte de toutes les spécificités de l'innovation. L'Ansa a donc complété cette analyse par des entretiens collectifs avec l'équipe d'accompagnement et des monographies des ménages accompagnés.



2 Quelle temporalité pour évaluer l'essaimage ?

L'évaluation peut intervenir à différents moments de la démarche d'essaimage. En fonction de la temporalité, les objectifs et la méthodologie d'évaluation seront différents :

- l'évaluation ou analyse ex-ante intervient en amont de l'essaimage afin de poser un regard préalable sur le contexte d'implantation de l'objet à essayer (la structure, le territoire, les publics concernés) afin de pouvoir bénéficier dans un second temps d'éléments de comparaison « avant-après »
- l'évaluation ex-post intervient suite à la démarche d'essaimage afin de mesurer l'incidence de l'innovation après une période d'expérimentation déterminée à l'avance
- l'évaluation in itinere intervient et produit des résultats au cours de l'essaimage afin que la démarche d'essaimage puisse être améliorée au fur et à mesure.

La temporalité de l'évaluation doit être ajustée au regard de deux enjeux :

- in itinere, il faut revenir vers les structures suffisamment tôt pour collecter leurs éventuelles difficultés et pouvoir les appuyer/conseiller dans l'appropriation de l'innovation
- en ex-post, il faut laisser suffisamment de temps à l'expérimentation pour que des premiers résultats, voire des impacts, puissent être observés.



AIS#Emploi : le phasage et temporalité de l'évaluation

Les démarches d'essaimage menées dans le cadre de l'AIS#Emploi impliquent une évaluation en 3 phases :

- l'analyse de l'appropriation de l'innovation (les conseils et outils ont-ils été intégrés au sein des structures essayées ?)
- l'évaluation de la mise en œuvre de l'innovation (les étapes opérationnelles ont-elles été enclenchées au sein des structures essayées ?)
- l'évaluation d'impact de l'essaimage et de l'innovation (quels premiers résultats pouvons-nous observer ?).

L'analyse du degré d'appropriation et des difficultés rencontrées a lieu trois mois après la phase de transposition de l'innovation et relève du « système embarqué » de l'essaimage. Ainsi elle permet d'opérer des réajustements dans la stratégie d'essaimage et de proposer des appuis ciblés aux structures en difficultés.

La seconde phase intervient environ 9 mois après la transposition, elle permet d'identifier les structures dans lesquelles l'innovation a pu s'implanter correctement et celles qui n'ont pas pu la routiniser en leur sein.

La dernière phase est l'occasion de collecter, après une période de 18 mois environ, des données sur l'implantation de l'innovation, et de mesurer les résultats voire l'impact produit par l'essaimage auprès des publics cibles.



Comment passer d'une innovation sociale à une politique publique ?

Des leviers pour diffuser et généraliser l'innovation sociale

L'innovation sociale n'est pas une fin en soi, au contraire elle naît des « trous dans la raquette », des imperfections de l'action publique et est un moyen pour répondre aux défis sociaux actuels.

L'action publique, à tous les niveaux, est dès lors attentive aux projets d'innovation sociale qui questionnent la norme, les limites des modèles et dispositifs établis pour faire émerger des opportunités d'améliorations et des changements sociaux. En misant sur les innovations sociales, les institutions publiques peuvent identifier de nouvelles réponses aux besoins sociaux, tester et déployer des méthodes qui ont fait leurs preuves à petite échelle. De nombreux outils spécifiques ont été mis en place pour soutenir ces enjeux :

- au niveau européen, on peut notamment mentionner le **Fonds social européen** (FSE) qui finance des innovations dans le secteur de l'emploi
- au niveau national, plusieurs politiques promeuvent et soutiennent les projets d'innovation sociale. Le **Fonds d'expérimentation pour la jeunesse** par exemple, finance des expérimentations sociales dans le champ des politiques scolaires ou de l'insertion professionnelle des jeunes. On peut également citer le **Plan d'investissement dans les compétences**, qui soutient l'expérimentation de programmes innovants dans le champ de la formation et de l'insertion professionnelle des personnes en recherche d'emploi, des jeunes et des réfugié-es, et la **Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté**, qui soutient le déploiement national de plusieurs expérimentations dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle
- au niveau régional, départemental ou local, les collectivités ont depuis 2003 un **droit à l'expérimentation** et peuvent soutenir l'émergence ou le déploiement de l'innovation sociale notamment via des appels à projets innovants.

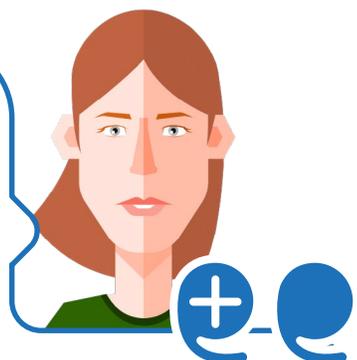
Le déploiement de TAPAJ dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté

Le projet TAPAJ porté par TAPAJ France, a été accompagné lors de sa première vague d'essaimage par notre programme, l' AIS#Emploi.

Notre intervention a notamment porté sur :

- la remobilisation des binômes porteurs de l'action sur les territoires
- le soutien de la capacité de prospection commerciale
- le soutien des actions de communication locales
- la structuration de la fonction d'animation et de capitalisation du Réseau TAPAJ France.

Depuis 2018, le projet TAPAJ fait partie des innovations promulguées et accompagnées au déploiement par et dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté.



L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE À L'ÉPREUVE DU TERRAIN

Le droit à l'expérimentation a été inscrit dans la Constitution française en 2003 et s'est notamment exercé dans les politiques sociales afin de répondre à la montée de la pauvreté et de l'exclusion sociale par le développement de nouvelles approches.

L'Ansa a publié en 2014 « L'Expérimentation sociale à l'épreuve du terrain » **pour dresser le bilan de cette décennie d'expérimentations sociale en s'appuyant sur :**

- l'expérience de l'Ansa en tant qu'actrice de l'expérimentation sociale
- les points de vue d'une trentaine d'expert-es de l'expérimentation sociale (évaluateur-trices, organismes porteur de projet et institutions)
- les contributions écrites sur le champ de l'expérimentation sociale (articles et rapports discutant la méthode des expérimentations sociales).

Dix propositions ont émergé de ce travail partenarial, l'une d'entre elles concernait le développement de **l'essaimage des dispositifs prometteurs ou efficaces.**

Des structures portant des programmes d'innovation sociale peuvent par ailleurs être subventionnées par des structures publiques ou privées. **L'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des personnes privées d'emploi** (dit AIS#Emploi) piloté par l'Ansa est financé depuis 2015 par le Ministère du Travail, l'Agence nationale de la cohésion des territoires et la caisse de retraite complémentaire, Pro BTP et anciennement par AG2R La Mondiale et le Fonds Paritaires de Sécurisation des Parcours Professionnels.



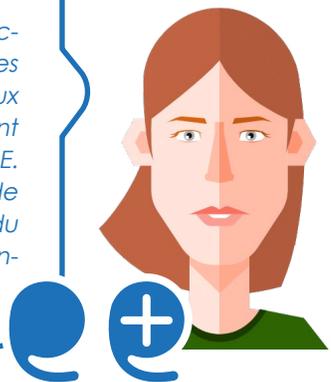
La création de l'AIS#Emploi

Le programme de l'Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des personnes privées d'emploi est issu du constat posé en 2015 par le Ministère de l'emploi, qu'il existe de multiples innovations sociales reconnues pour leurs capacités à insérer durablement les personnes en recherche d'emploi du territoire.

Il manquait alors en 2015 une instance pour repérer ces innovations, les définir et les accompagner dans leur transposition auprès d'autres acteur·trices sur d'autres territoires.

AIS#Emploi – Modifier le cadre d'application des politiques publiques pour essayer

La démarche innovante « Parcours gardien », accompagnée à l'essaimage auprès de 18 territoires par l'AIS#Emploi, s'appuyait sur les territoires initiaux sur une lecture assouplie du cadre de déploiement des contrats de professionnalisation au sein de SIAE. Afin de pouvoir essayer cette innovation dans de nouveaux territoires, les structures essayées ont du faire inscrire dans la loi sur la formation professionnelle cet assouplissement normatif.



Infléchir la norme grâce à l'innovation sociale

Si l'action publique soutient l'innovation sociale, la diffusion des innovations et l'inflexion de la norme publique ne sont pas pour autant évidentes et requièrent au contraire une forte implication des acteur-trices concerné-es.

S'il n'existe pas de « formule clef en main » pour cela, plusieurs conditions de réussite peuvent être activées :

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE POUR INFLÉCHIR LA NORME

Essaimer & expérimenter

- Pour qu'une innovation sociale s'inscrive dans le cadre d'une politique publique, l'avoir éprouvée sur une période suffisante et sur un nombre important de territoires est un atout.
- En effet la conduite de plusieurs phases d'essaiage au sein de différents types de structures permet de répondre à des conditions préalables à la généralisation d'une innovation :
 - avoir une innovation suffisamment précise voire incarnée dans un référentiel
 - avoir une innovation dont on a pu démontrer les résultats positifs
 - avoir une innovation que l'on sait reproductible dans une pluralité de contextes et d'organisations.

Evaluer

- Evaluer l'innovation sociale est une condition sine qua non pour que cette dernière puisse contribuer à l'évolution de l'action publique.
- Une institution publique pourra difficilement envisager de généraliser une innovation, voire même de l'expérimenter à plus grande ampleur sans avoir des éléments tangibles sur son fonctionnement et son impact.
- Une fois que l'évaluation, quantitative et qualitative, aura permis d'objectiver l'impact positif de l'innovation et donc d'argumenter en faveur de sa diffusion, le ou les organismes porteurs de l'innovation devra-ont présenter leur démarche, mener des actions de plaidoyer auprès des institutions publiques, au niveau de l'Etat ou d'une collectivité territoriale, voire d'acteur-trices du secteur privé.

Défendre

- La valorisation de l'innovation peut se faire grâce à une candidature à un appel à projets national ou local ou directement auprès d'un-e représentant-e politique, qui pourra être un atout pour défendre la généralisation de l'innovation.
- L'expérimentation Territoires zéro chômeurs de longue durée a ainsi fait l'objet d'une première loi d'expérimentation en 2015 afin de permettre de tester son déploiement sur 10 premiers territoires avant d'en évaluer l'impact et donc d'estimer son passage à l'échelle. En novembre 2020, la promulgation d'une seconde loi d'expérimentation est en cours. L'objectif est d'étendre l'expérimentation à au moins cinquante nouveaux territoires.

Diffuser ou généraliser

- Un déploiement de grande ampleur ou une généralisation peut se faire dans plusieurs cadres :
 - dans le cadre d'un programme de diffusion national ou local
 - dans le cadre d'une loi d'expérimentation nationale.
- Infléchir l'action publique par l'innovation sociale peut également se faire sans que l'innovation soit généralisée mais en modifiant le cadre d'application des politiques publiques.

Conclusion

L'écriture de ce guide s'est tenue dans un contexte particulier, dont nous ne sommes pas encore sortis au moment où nous rédigeons ces derniers mots, la crise sanitaire de la COVID-19. Par visioconférences, nous nous sommes réunies à plusieurs reprises, nous avons mis en dialogue nos stratégies et nos pratiques, les avons analysées, avons tenté d'apporter un regard critique, tout en expérimentant de nouvelles modalités de communication et de travail collaboratif à distance.

La crise est sanitaire et impacte l'ensemble de la population. Elle a aussi et surtout mis en lumière et aggravé les situations de fragilité sanitaires, sociales et économiques d'une part croissante de la population.

Les nombreux défis soulevés nous mettent collectivement face à une double exigence : mettre en place des politiques sociales très opérationnelles pour répondre aux problématiques actuelles et notamment aux situations d'urgence, s'inscrire concomitamment dans une démarche d'amélioration continue afin de s'adapter et d'anticiper les besoins des citoyen·nes et des territoires.

Repérer des solutions ayant fait leurs preuves à petite échelle, les capitaliser, les analyser pour comprendre ce qui a fonctionné et ce qui a manqué, et essayer ces actions pour qu'elles profitent à plus de personnes est, selon nous, un levier essentiel des évolutions/transformations nécessaires.

L'Ansa conduit depuis plusieurs années des démarches d'essaimage dans les champs de l'égalité des chances, de l'insertion professionnelle ou de l'accès au logement. Dans ce guide, nous proposons des clefs pour préparer, mettre en œuvre et évaluer l'essaimage d'une innovation. Les stratégies d'essaimage que nous concevons, et les conseils que nous partageons, sont nourris de nos expériences, de nos échecs et de nos réussites et correspondent aux valeurs que portent notre association depuis sa création.

Conclusion

Nos partis-pris s'inscrivent dans les valeurs de l'Ansa : adaptation des innovations aux terrains, indispensable évaluation, participation des personnes concernées, accompagnement des communautés d'acteur·trices pour nourrir et générer des innovations augmentées. Mais il existe bien entendu d'autres manières de faire, d'autres manières d'essaimer, de diffuser les innovations sociales.

Ce guide n'est donc pas gravé dans le marbre ! Au contraire, il a vocation à être partagé, discuté, enrichi car il fait émerger des propositions mais aussi des questions qui gagneraient à être débattues.

Ainsi, nous tenons à poser ce travail comme une contribution à inscrire dans un cadre d'échanges plus large afin de structurer à l'échelle territoriale voire nationale des communautés des acteur·trices engagé·es dans le champ de l'essaiimage des innovations sociales.

Cette communauté d'acteur·trices engagé·es aurait alors pour vocation de promouvoir les méthodes existantes, découvrir et discuter d'autres modalités de faire de l'essaiimage afin de s'enrichir mutuellement mais aussi permettre la controverse, en vue de co-écrire ensemble une suite à ce document.

Annexes

Présentation des projets évoqués

AIS#Emploi Accélérateur d'innovation sociale pour l'accès à l'emploi des personnes en recherche d'emploi

- L'Accélérateur est un programme opérationnel qui vise la diffusion de solutions « qui marchent » afin de lutter contre le chômage de longue durée en identifiant des initiatives locales prometteuses, les modélisant, les essaimant et les évaluant.
- Depuis sa création, l'AIS#Emploi a accompagné l'essaimage de 8 innovations.

Pour en savoir +

www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/lacceleateur-dinnovation-sociale-pour-laces-emploi-des-chomeurs-de-longue-duree-0

Programme national Parler Bambin

- Parler Bambin est une démarche expérimentale déployée depuis 2016 sur 4 ans en direction de 96 crèches réparties sur toute la France dont 13 ont été formées en 2019.
- Elle repose sur une formation-action à l'attention des professionnel·les de crèche et assistant·es maternel·les d'une centaine d'organisations dans toute la France afin d'accompagner au mieux l'émergence du langage chez les jeunes enfants.

Pour en savoir +

www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/programme-parler-bambin

Jeux d'enfants

- Jeux d'enfants est une approche de prévention des inégalités auprès d'enfants de 0 à 5 ans, expérimentée et évaluée aux Etats-Unis puis au Canada.
- En France, elle est expérimentée et évaluée par l'Ansa en direction des gestionnaires de crèches depuis 2014.

Pour en savoir +

www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/experimentation-jeux-denfants

Alim'Activ

- Le projet Alim'Activ vise à agir contre la précarité alimentaire par la coordination territoriale.
- Dans ce cadre, l'Ansa a produit une étude qui présente les leviers pour coordonner l'aide alimentaire sur un territoire impliquant :
 - une gouvernance adaptée associant les associations
 - une stratégie territoriale qui s'appuie sur les Contrats locaux de Santé et les Projets alimentaires territoriaux
 - une méthode partagée avec les personnes concernées et les bénévoles.
- En 2020, et sur la base des conclusions de l'étude, l'Ansa accompagnera 8 territoires franciliens afin de mieux coordonner localement la lutte contre la précarité alimentaire dans la durée.

Pour en savoir +

www.solidarites-actives.com/fr/nos-actualites/publication/alimactiv-agir-contre-la-precarite-alimentaire

Logement d'abord

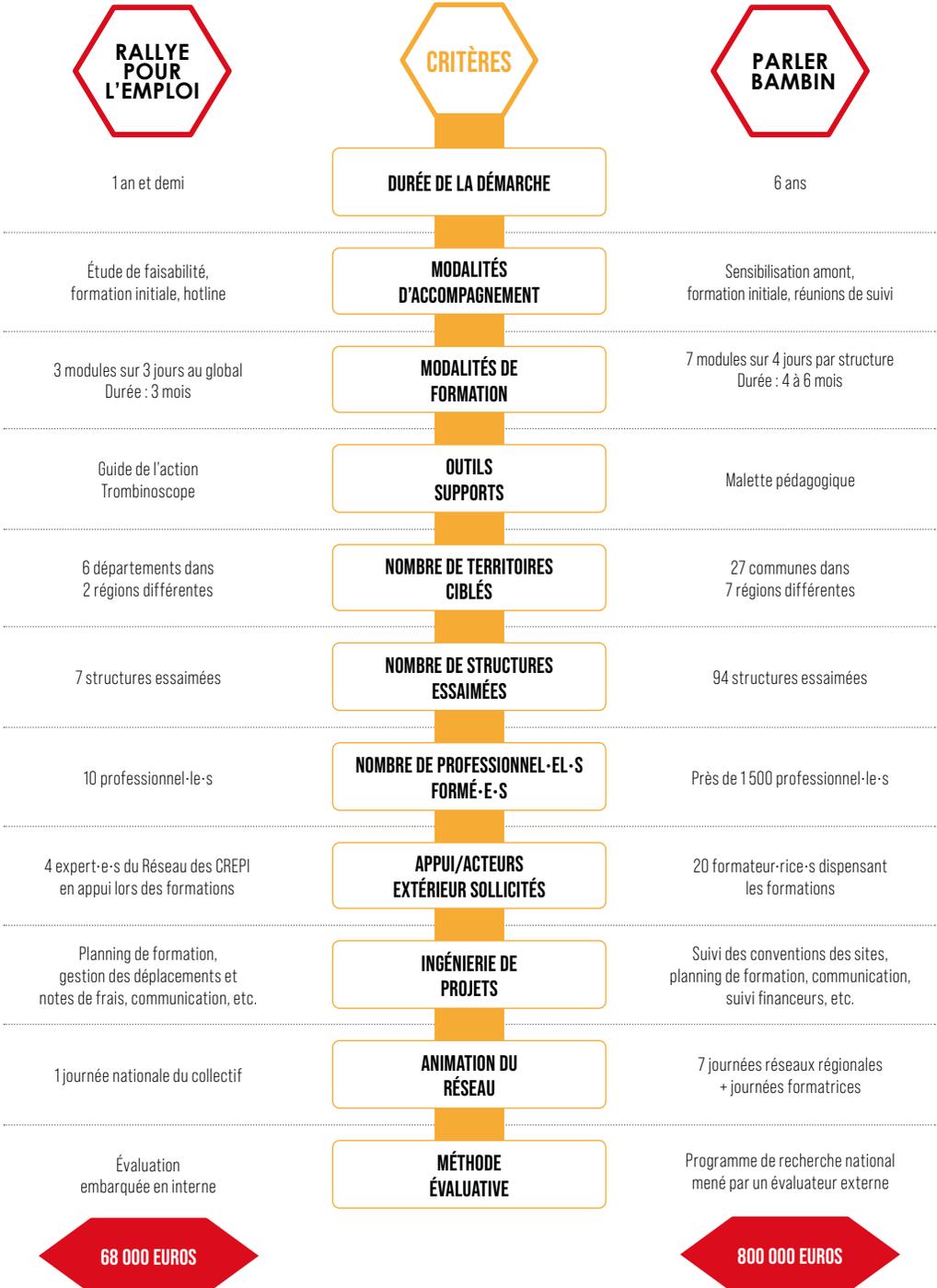
- Depuis 2011, l'Ansa se mobilise pour étendre les approches dites « Logement d'abord » qui permettent d'organiser le droit au logement pour tous, notamment en :
 - accompagnant le déploiement de plans locaux du Logement d'abord (Limoges Métropole et Grenoble-Alpes Métropole)
 - évaluant des plans locaux du Logement d'abord (Département de Sarthe et de Seine-Saint-Denis)
 - formant des professionnel·les à l'approche Logement d'abord.

Pour en savoir +

www.solidarites-actives.com/fr/nos-projets/strasbourg-metropole-logement-dabord

Le budget de l'essaimage – un exemple sur la base de deux projets d'envergure différente

Un budget « sur-mesure » pour essayer







Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**

www.solidarites-actives.com

Agence nouvelle des solidarités actives
28, rue du Sentier 75002 Paris
Tél. : 01 43 48 65 24



Agence
nouvelle des
**solidarités
actives**

www.solidarites-actives.com

Agence nouvelle des solidarités actives
28, rue du Sentier 75002 Paris
Tél. : 01 43 48 65 24