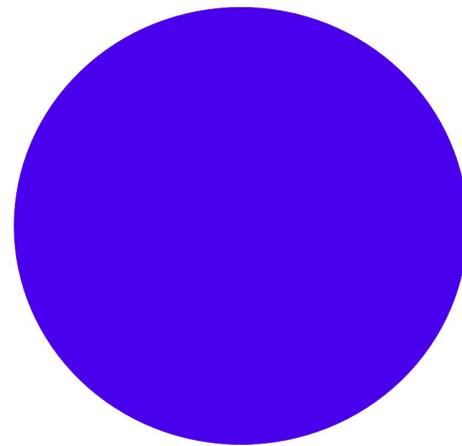


# Designer les appels à projets

De leurs influences  
sur les innovations sociales et les écosystèmes  
aux premiers prototypes



Charlotte ENSCI  
Dudignac Mastère spécialisé  
Sustainable Innovation By design  
Sous la direction d'Apolline Le Gall

---

# Remerciements

Mes premiers remerciements vont tout d'abord à ma directrice de thèse, Apolline Le Gall, qui m'a guidée tout au long de ce travail, généreuse de ses nombreux et avisés conseils, tant sur les méthodes d'enquête que sur la structuration argumentative de mon propos. Plus important encore, elle m'a aidée à dépasser le temps de l'enquête pour ouvrir celui du design, m'encourageant à réaliser des prototypages rapides et à les tester.

Je tiens ensuite à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes, responsables associatifs, responsables de programmes philanthropiques, agents publics, instructeurs, animateurs de programmes, présidents de jury, responsables d'incubateurs, chercheurs, élus, responsables de réseaux professionnels, qui ont bien voulu m'accorder de leur temps et leur confiance pour partager leurs expériences et réflexions sur les appels à projets. Leurs témoignages m'ont accompagnée tout le long de ce travail, et certains ont été retranscrits sous forme de verbatims :

Jérôme Auriac, Cédric Baccara, Stéphane Berdoulet, Marianne Beseme, Yannick Blanc, Sylvain Bouchard, Clara Bourgeois, Elise Bouteiller, Héloïse Calvier, Cécile Campy-Bianco, Nicolas Chochoy, Patrick Cieutat, Elise Depecker, Maÿlis Dupont, Anne-Laure Federici, Laurent Fraisse, Juliette Gouzi, Nelly Guisse, Benjamin Guéraud-Pinet, Géraldine Guilluy, Jamal Khay, Sophie Lasserre, Dominique Lemaistre, Philippe Mignard, Marion Moulin, Denis Pansu, Gilles-Laurent Raysac, Simon Sarazin, Nathalie Simoes, Fanny Zunino.

Toutes les personnes citées sont celles avec lesquelles j'ai réalisé de longs entretiens. Les personnes qui ont souhaité conserver l'anonymat ne sont pas citées. Qu'elles soient également remerciées.

Merci à l'équipe de Plaine Commune, à Philippe Mignard déjà cité, ainsi qu'à Marianne Villain, pour m'avoir permis de m'immerger dans l'édition 2023 de leur appel à projets. Merci également aux associations candidates d'avoir partagé avec moi leurs ressentis au sortir de l'audition.

Merci aux designers Pauline Audinet et Olivier Wathelot pour leur retours sur mon premier prototype de design fiction, et merci à celles et ceux qui ont testé le « monstre » : Caroline Audran, Pascal Viau, Fanny Le Brech, Philippe Mignard (Bis repetita), Elodie Tesson, Sevak Kulinkian, Marélie Arrighi, Denis Pansu (bis!).

Merci à la Fondation Carasso de m'avoir accueillie en janvier pour tester CALL WITH CARE, et en particulier à Nana Ziani.

Merci à Marion Ben Hammo pour ses mises en relation, à Sébastien Palluault pour la R&D publique et sociale, à Stéphane Vincent pour avoir accepté le principe d'un atelier en commun, à Justyna Swat et à Sylvie Daumal pour leurs précieux conseils sur le design systémique, à Antoine Fenoglio pour notre échange autour de la charte du Verstohlen, l'un de mes livres de chevet de ces derniers mois.

Merci à l'équipe pédagogique de l'ENSCI, en particulier à Olivier Desportes, ainsi qu'à mes collègues d'IBD pour cette belle année passée à leurs côtés.

Pour finir, un immense merci à mon conjoint et à ma fille pour leur soutien sans faille tout au long de ces deux années de reprise d'études et pour ces intensifs derniers mois. Je vous dois tant.

6

## Introduction

10

## Méthode

19

## Contexte

1.1. Approches théoriques et historiques de l'innovation sociale et du design social

1.2. L'appel à projets, une systématisation à bas bruit

47

## Enquête

2.1. Les appels à projets démocratisent-ils l'accès aux financements ?

2.2. Les appels à projets contribuent-ils à renforcer les porteurs d'innovation sociale?

2.3. Les appels à projets favorisent-ils la coopération ?

2.4. Les appels à projets font-ils évoluer relations comme apprentissages entre financeurs et financés

96

## Design

3.1. Des enseignements de l'enquête aux  
expérimentation : méthode et parti-pris

3.2. Première expérimentation  
CALL WITH CARE

3.2. Deuxième expérimentation  
A.A.A.P

140

## Ouverture Pour des laboratoires populaires d'expérimentation sociale

145

## Bibliographie Sigles – Figures

# Introduction

Nous sommes en 2014.

Je viens de prendre la direction du développement d'un réseau national de coopératives d'activité et d'emploi (CAE), tout juste lauréat de l'appel à projets « La France s'engage » pour un programme d'éducation à la coopération. Ma rencontre vient d'être scellée avec les appels à projets – ce nouvel instrument déployé par les financeurs publics et privés pour sélectionner des innovations sociales. Je découvre également le terme d'innovation sociale, encore absent du vocabulaire du monde associatif, et plus largement de l'économie sociale et solidaire.

Au cours des années qui suivent, innovation sociale et appels à projets prennent une place notable dans mon quotidien. Nos actions sont rapidement réévaluées à l'aune de l'innovation sociale, puis de l'impact social. Quant aux appels à projets, y répondre devient un nouveau geste professionnel, avec des victoires et des échecs.

En parallèle, le discours de nos financeurs historiques évolue et nous invite avec insistance à repenser notre modèle économique, en développant nos ressources propres. Alors que nous bénéficions jusqu'alors d'un soutien pour l'ensemble de nos activités, les financements sont peu à peu fléchés sur des lignes de projets à négocier et, globalement, baissent.

Le choix de faire des appels à projets le sujet de ma thèse professionnelle du master spécialisé Innovation By design de l'ENSCI s'enracine donc dans ma propre expérience et mon observation, depuis le terrain, de la place grandissante qu'ils prenaient, des modifications qu'ils induisaient dans nos pratiques, et des évolutions plus profondes entre les organisations porteuses d'innovation sociale et les politiques d'intérêt général qu'ils semblaient traduire.

En ce sens, ma pratique et mes réflexions s'inscrivent dans la lignée du courant de sociologie politique dit "d'instrumentation de l'action publique", selon lequel les instruments de l'action publique ne sont pas neutres, mais « organisent des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des signifiants dont il est porteur » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p.13).

Selon les théories systémiques, les appels à projets sont des systèmes complexes, au croisement d'un « ensemble d'éléments interdépendants qui sont organisés de manière cohérente pour accomplir quelque chose" (Meadows, 2022, 33). Ces croisements fondent mon deuxième intérêt pour ce sujet, car leur modification pourra avoir des effets sur d'autres éléments.

Quels sont ces croisements?

Les appels à projets sont tout d'abord à l'intersection du monde des acteurs qui produisent de l'innovation sociale et des politiques d'intérêt général. Cette relation sera au cœur de notre recherche.

Les politiques publiques sont elles-mêmes des institutions, avec « leurs règles, leurs procédures qui gouvernent les interactions et les comportements des acteurs et des organisations » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p.13), et dont le fonctionnement en silo est souvent décrié. Toutes, depuis le national jusqu'au niveau des politiques territoriales, ont en commun des pratiques d'appel à projets. De même, l'action publique et la philanthropie utilisent cet instrument.

Enfin, les appels à projets offrent à mon sens l'opportunité de réaliser un croisement entre design et économie sociale et solidaire (qui réunit associations, coopératives, mutuelles...). Je suis convaincue que le design constitue un levier puissant de transformation pour les organisations qui œuvrent pour l'intérêt général. La pensée du design, et a fortiori du design social, partage avec l'économie sociale et solidaire des valeurs humanistes et des enjeux communs de production d'égalité. Le design peut également outiller ce secteur pour lui permettre de faire davantage coïncider ses principes éthiques et la réalité de ses pratiques, notamment sur la question de la place occupée par les usagers-bénéficiaires. Le design peut enfin aider l'économie sociale et solidaire à structurer ses propres pratiques de R&D sociale, en renforçant à la fois la dimension expérimentale des innovations sociales produites et les connaissances qu'elles induisent.

Ce rapprochement a déjà eu lieu entre le design et les politiques publiques, le design des politiques publiques s'entendant comme de « nouvelles méthodes d'innovation dans l'élaboration de politiques publiques » qui s'inscrivent dans une « vision radicalement nouvelle du rôle et du comportement des acteurs publics et de leur rapport au citoyen et à la cité. » (Scherer, 2015, p.136). Un tel rapprochement reste encore à opérer entre design et économie sociale et solidaire.

Dans cette visée, le design d'appels à projets pourrait être un objet médiateur, dont cette thèse professionnelle, que j'ai intitulée « Designer les appels à projets » se

propose de dresser les contours.

Cette dernière s'articule en trois parties.

Dans la première, intitulée « Contexte », nous proposerons de définir et mettre en perspective l'innovation sociale et le design social, deux notions polysémiques qui puisent leurs racines dans les « crises de régulation ». Celle du 19ème tout d'abord, qui voit apparaître la question sociale, jusqu'aux polycrises actuelles. L'histoire de l'innovation sociale et du design social est celle des innovateurs sociaux - la société civile - mais également de la puissance publique, et enfin de leurs relations. Pour finir, nous aborderons les appels à projets sous divers angles : leur contexte d'apparition, la façon dont ils se distinguent des autres instruments de financement de l'intérêt général et les promesses dont ils sont porteurs, les formes et fonctions qu'ils endossent, et la place qu'ils occupent aujourd'hui.

Dans la deuxième partie, intitulée "Enquête", nous examinerons attentivement les appels à projets à travers plusieurs angles qui questionnent l'innovation sociale. Nous débuterons par évaluer dans quelle mesure les appels à projets produisent de l'égalité d'accès aux financements. Puis, nous analyserons les impacts des appels à projets sur les organisations, mais également en termes de coopération entre acteurs et territoires. Enfin, nous explorerons dans quelle mesure les appels à projets peuvent contribuer à transformer les relations entre les financeurs et les financés et renforcer la production et le partage de connaissances.

Dans la troisième partie, sur la base de recommandations, nous proposerons deux prototypes. Le premier s'adresse aux responsables d'appels à projets publics et privés, et vise à les outiller dans la conception d'appels à projets qui prennent soin des acteurs et de leur écosystème. Le deuxième vise à outiller le débat - que nous appelons de nos vœux - sur l'avenir des appels à projets.

# Méthode

# Un terrain comme reflet d'un système

Les appels à projets (AAP) s'inscrivent dans un système plus vaste que l'on pourrait nommer "économie de l'intérêt général". Ce système englobe une grande variété d'instruments (lois, financements, contrôles...) qui définissent et organisent les relations entre la puissance publique et philanthropique et la société civile, qui « rassemble des citoyens qui agissent collectivement dans un espace public pour exprimer leurs intérêts, atteindre des objectifs communs, interpeller les pouvoirs publics, faire pression sur les acteurs politiques et économiques » (Sibony, 2016, p.10).

Les appels à projets peuvent être analysés séparément, et doivent l'être en partie, car ils sont le fruit de leur environnement, de leur secteur, de leur organisation et des acteurs qui les composent. Pour autant, les AAP ne sont pas indépendants les uns des autres, pour la bonne et simple raison qu'ils s'adressent aux mêmes acteurs. De fait, leur nombre, leur recours systématique, en particulier par les acteurs publics, a des conséquences sur les acteurs et le système en tant que tel.

- 54 professionnels rencontrés

J'ai d'une part fondé mon travail d'enquête sur des recherches bibliographiques.

J'ai d'autre part mené des entretiens entre avril et novembre 2023 auprès de 54 professionnels.

Ces derniers sont à la fois des porteurs de projets, des porteurs d'appels à projets (publics et privés), mais également des prestataires. Des chercheurs spécialisés dans les politiques publiques d'intérêt général et le monde associatif ont également été sollicités.

Il m'a donc semblé utile et nécessaire de réfléchir à la fois à l'échelle d'un appel à projets et à l'échelle du système :

- **l'échelle de l'AAP** m'a conduit à porter une attention plus soutenue sur deux appels à projets publics : l'un territorial et récurrent, l'autre national.
- **l'échelle du système** m'a amenée à privilégier une grande variété d'appels à projets afin d'identifier des marqueurs communs, mais aussi de mettre en exergue des contradictions, « car un système est toujours une chose et son contraire » (Daumal, 2023, 21). Les appels à projets cités représentent ainsi 13 secteurs.

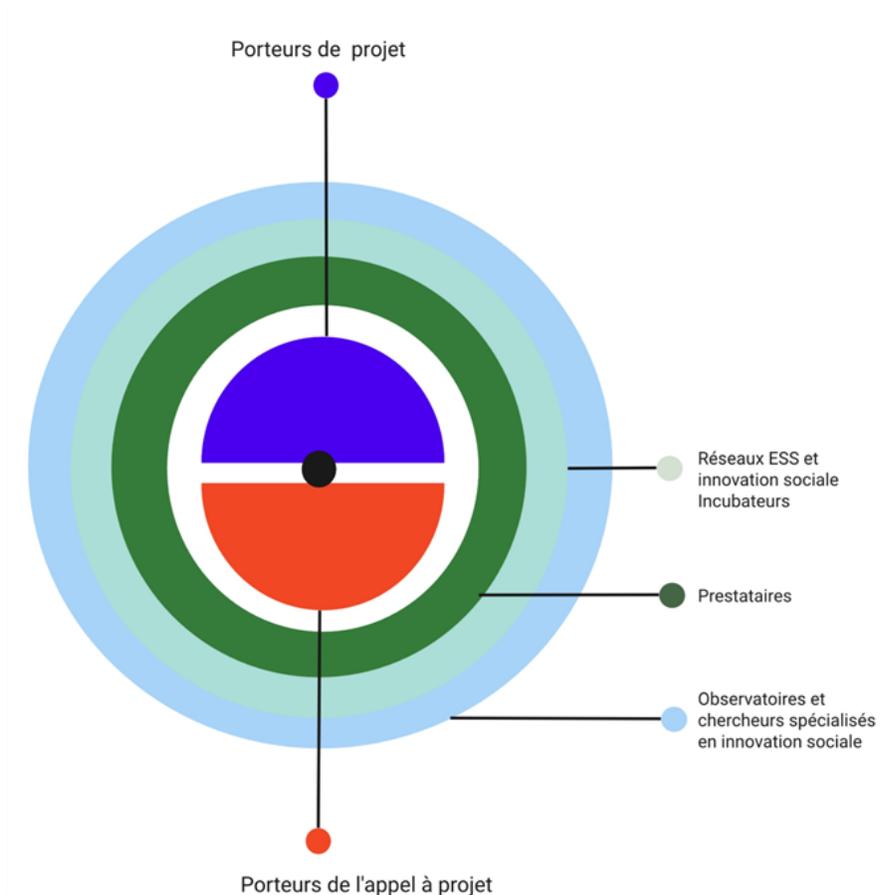
Ce parti-pris n'est pas sans conséquence. Sa principale limite réside à mon sens dans le fait qu'il échoue à répondre aux besoins de caractérisation spécifique liée à chaque secteur.

Au cours de ces entretiens, les personnes rencontrées ont mobilisé l'ensemble de leur parcours professionnel, souvent riche de plus d'une dizaine d'années d'expérience et ont mentionné de nombreuses références d'appels à projets. 31 appels à projets ont ainsi été mentionnés au cours de ces entretiens.

## 31 appels à projet mentionnés

20 nationaux  
3 régionaux  
4 départementaux  
4 villes, communautés urbaines  
et intercommunalités

**Fig.1. Ecosystème de l'enquête**



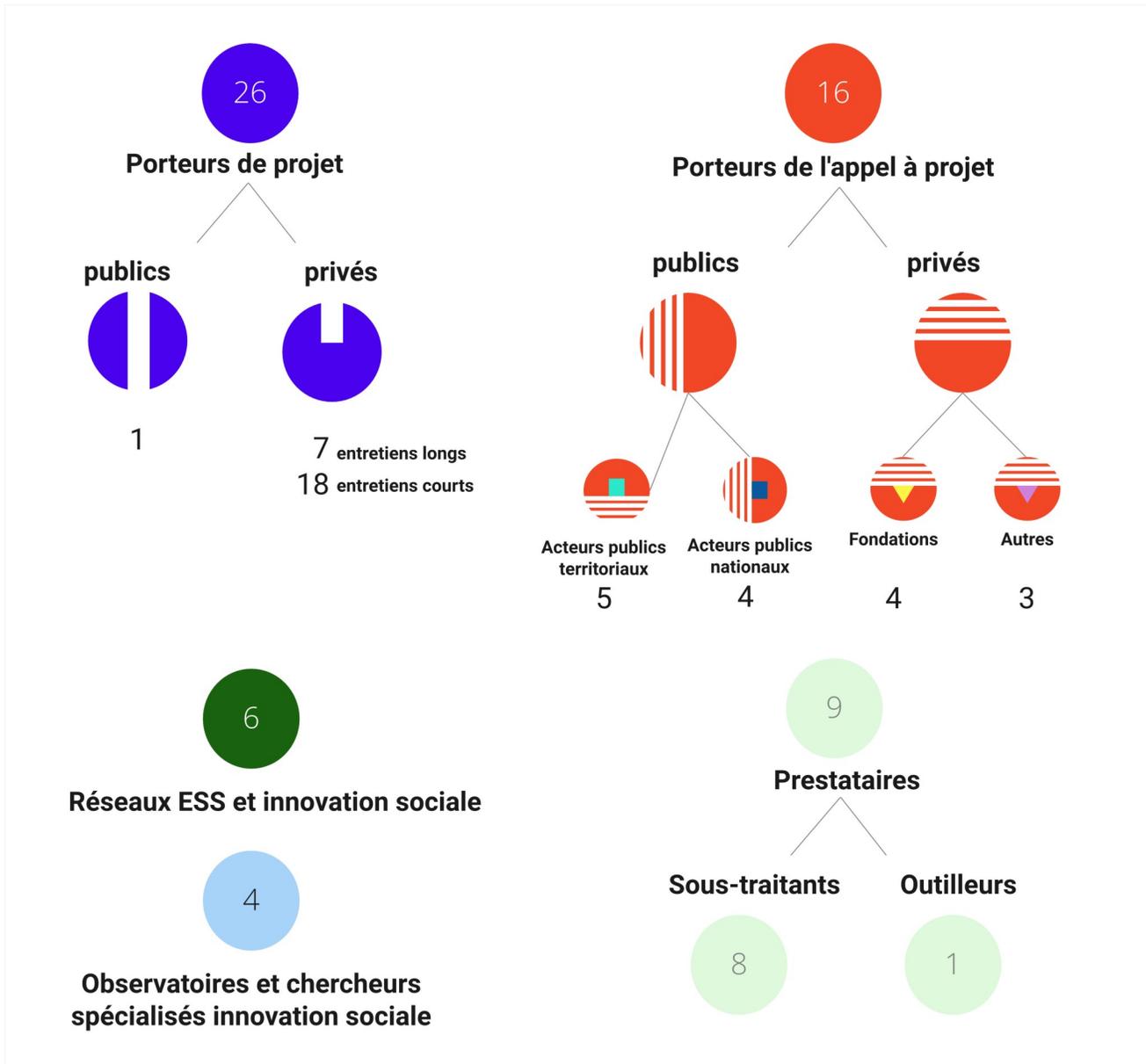
Au cœur de cet écosystème figurent ceux pour qui les appels à projets sont le quotidien : les gestionnaires d'appels à projets et les porteurs d'appels à projets.

Autour d'eux, gravitent des acteurs qui interviennent de manière plus ponctuelle, tels que les membres du jury, les instructeurs... Enfin, figurent ceux qui observent le phénomène dans ses grandes tendances, comme les chercheurs et les réseaux. Cet écosystème est celui de mon terrain. Il n'est pas exhaustif et gagnerait à être complété par nouveaux acteurs, comme les citoyens.

**13 secteurs concernés**

- Economie sociale et solidaire
- Justice
- Politique de la ville
- Habitat
- Développement économique et territorial
- Jeunesse et éducation populaire
- Santé
- Vie associative
- Inclusion numérique
- Formation
- Emploi et insertion professionnelle
- Tiers-lieux
- Culture

Fig.2. Catégorisation des professionnels de l'écosystème des AAP rencontrés



- Identification des personnes

Les personnes ont été sollicitées directement ou m'ont été recommandées par celles que j'avais déjà interviewées. J'ai également lancé deux appels via LinkedIn, qui m'ont notamment permis d'établir des contacts en dehors de mon réseau, en particulier dans le domaine des politiques publiques locales.

- Durée des entretiens

36 entretiens ont duré une heure environ, et ont été pour leur très grande majorité enregistrés et retranscrits. 18 autres entretiens compris entre 7 et 20 minutes ont été réalisés avec des candidats de l'appel à projets de Plaine Commune, à la sortie de leur audition.

- Les AAP publics sont prépondérants

La majorité des personnes interrogées sont principalement engagées dans des appels à projets d'origine publique plutôt que privée (initiés par des fondations, des entreprises ou des acteurs associatifs tels que les incubateurs). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce déséquilibre. D'une part, les acteurs publics territoriaux ont été plus réceptifs à mon appel à contribution lancé sur LinkedIn en juin 2023. Enfin, les appels à projets sont plus fréquents dans le secteur public que dans le secteur privé, étant donné que les fondations ne sont pas tenues d'organiser de tels appels et que nombre d'entre elles (bien que sans statistiques précises) choisissent de s'en passer.

- Des acteurs aux fonctions plurielles

Plusieurs acteurs entretiennent une double relation avec les appels à projets : 59 fonctions ont ainsi été identifiées pour les 54 personnes interrogées. Certains porteurs de projet exercent ainsi également des missions (instructeurs, évaluateurs...) pour le compte d'acteurs publics ou de fondations. De même, des gestionnaires d'AAP ou des membres de jury répondent à d'autres appels à projets pour le compte d'associations qu'ils dirigent par ailleurs, ou pour le compte de la commune dont ils sont élus.

- Les innovateurs associatifs sont particulièrement ciblés

Dans ce travail, j'utilise fréquemment le terme "porteurs de projets" pour désigner les acteurs de l'innovation sociale. Bien que je ne considère pas les acteurs associatifs comme les seuls détenteurs de l'innovation sociale, ils occupent une place particulière dans mon travail. J'y vois plusieurs raisons. La première, et la plus significative, réside dans le fait que les appels à projets - en tant que subventions - sont encore en partie réservés aux associations d'intérêt général. La deuxième raison tient au fait

que les associations sont à l'origine de nombreuses innovations sociales qui ont ensuite été intégrées dans le droit commun. Enfin, les associations sont extrêmement présentes en France, avec 1.3 millions d'associations en 2020, et sont également les représentantes de la société civile qui entretiennent avec l'action publique les relations les plus étendues, et me semble-t-il les plus étudiées.

# Utilisation des verbatims

Les expériences et analyses recueillies au cours des entretiens occupent une place centrale dans la construction de mon travail, et chacune d'entre elles s'est avérée précieuse. De ces entretiens, j'ai extrait plus de 110 verbatims, lesquels sont intégrés dans cette thèse professionnelle.

Chaque personne dont j'ai souhaité utiliser les verbatims a été contactée. Pour chaque extrait, je lui ai demandé de le valider ou de me proposer des modifications, tout en lui donnant la possibilité de le signer ou de rester anonyme. Les personnes qui ont souhaité signer au moins un verbatim sont listées ci-dessous. Celles qui ont opté pour l'anonymat complet ne figurent pas dans cette liste, mais leurs verbatims sont présents. Enfin, quelques personnes n'ont pas répondu à mes sollicitations, et bien que leurs verbatims soient inclus, leur nom n'apparaît pas dans la liste.

Pour faciliter la contextualisation des propos, tous les verbatims sont précédés d'un code couleur distinctif. Le rouge-orangé est attribué aux porteurs et gestionnaires de l'appel à projets, le bleu aux porteurs de projets, et le noir aux autres intervenants.

  
Porteur de projets

  
Porteur de l'appel à projets ou prestataire qui intervient en leur nom.

  
Chercheur, responsable d'observatoire...

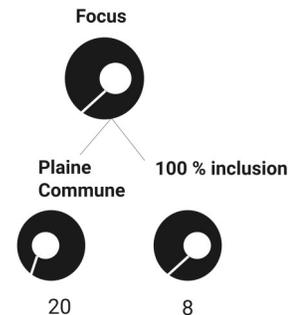
## Identité et fonction des personnes rencontrées qui ont signé au moins un verbatim

<b>Jérôme Auriac</b>	Fondateur de Yes asso, plateforme de recensement d'appel à projets, Président de l'association Eloquentia
<b>Stéphane Berdoulet</b>	Co-directeur Association Halage, Co-gérant SCIC Cité PHARES, Co-fondateur SAS Les Faiseurs de Terres
<b>Marianne Beseme</b>	Ancienne directrice adjointe du cabinet de Patrick Kanner, Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports chargée de la mise en œuvre de la démarche La France s'Engage
<b>Yannick Blanc</b>	Ancien Haut-Commissaire à l'engagement civique (2016-2019), Président de Futuribles international et Vice-Président de la Fonda
<b>Sylvain Bouchard</b>	Chef de projet Web et Data La Turbine
<b>Clara Bourgeois</b>	Directrice du Pôle Culture et Santé en Nouvelle-Aquitaine

<b>Elise Bouteiller</b>	Responsable mécénat et engagement, Crédit agricole assurances
<b>Cécile Campy-Bianco</b>	Déléguée Générale chez Réseau Groupement de Créateurs
<b>Patrick Cieutat</b>	Responsable programme Habitat à la Fondation de France
<b>Elise Depecker</b>	Directrice d'ATIS, innovations sociales en Nouvelle-Aquitaine
<b>Maÿlis Dupont</b>	Conseillère Capitalisation auprès de la Haut-Commissaire aux compétences
<b>Anne-Laure Federici</b>	Déléguée générale du Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES)
<b>Laurent Fraisse</b>	Socio-économiste, membre associé au Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique (LISE)
<b>Benjamin Guéraud-Pinet</b>	Juriste au sein du RTES, élu municipal
<b>Juliette Gouzi</b>	Agente publique spécialisée en politiques de la ville, Vice-présidente du centre de ressources Profession banlieue
<b>Géraldine Guilluy</b>	Co-fondatrice du cabinet EEXISTE
<b>Jamal Khay</b>	Ancien Chef du service politique de la ville et accès aux droits pour la ville de Dunkerque. Membre du bureau de l'IRDSU (inter-réseau de professionnels du développement social et urbain)
<b>Sophie Lasserre</b>	Responsable du programme Santé à la Fondation de France
<b>Philippe Mignard</b>	Responsable du service Développement local / ESS à Plaine Commune, Saint-Denis
<b>Marion Moulin</b>	Déléguée générale, association Possible
<b>Gilles-Laurent Rayssac</b>	Président de l'Institut Res Publica, cabinet de conseil en concertation
<b>Simon Sarazin</b>	Contributeur aux communs, Optéos

## Focus sur deux appels à projets

Les deux AAP que j'ai davantage investis sont l'appel à projets national 100% inclusion de la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que l'appel à projets ESS (économie sociale et solidaire) de Plaine commune. 28 entretiens ont été réalisés avec des personnes en relation avec l'un de ces deux AAP.



- **L'Appel à projets "Développement économique et économie sociale et solidaire"** de Plaine Commune, Établissement public territorial regroupant neuf communes de Seine-Saint-Denis. J'ai eu l'opportunité de mener des observations non participantes entre juillet et octobre 2023.

- **L'appel à projets national "100% Inclusion"** s'inscrit dans le cadre du Plan d'investissement dans les Compétences (PIC), lui-même partie intégrante du grand plan d'investissement 2018-2022 doté de 15 milliards d'euros. Le programme "100% Inclusion" a pour objectif d'expérimenter des approches novatrices visant à renforcer l'employabilité des personnes les plus éloignées du marché du travail. Cet appel à projets m'est familier, car j'ai participé à deux consortiums candidats, l'un d'eux ayant été retenu.

**Revue de projet**  
première sélection réalisée  
par un comité de partenaires  
*Observation non-participante*



**Audition**  
15 projets  
15 minutes par projet  
Sélection des lauréats



*Observation non-participante*  
Interviews  
Collecte des ressentis

**19/06**

Webinaire de  
présentation  
de l'AAP

**10/10**

Revue de  
projet  
(1/2 journée)

**19/10**

Audition des  
candidats

### 100% Inclusion

<b>Mandataire</b>	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP)
<b>Lancement</b>	2018-2022
<b>Ouverture</b>	4 vagues
<b>Echelle</b>	nationale
<b>Enveloppe</b>	40 millions €
<b>Nombre de lauréats</b>	20 sur 2 premières vagues
<b>Sélection</b>	Comité des bénéficiaires Comité de sélection comité d'engagement

### Dev Eco-ESS Plaine Commune

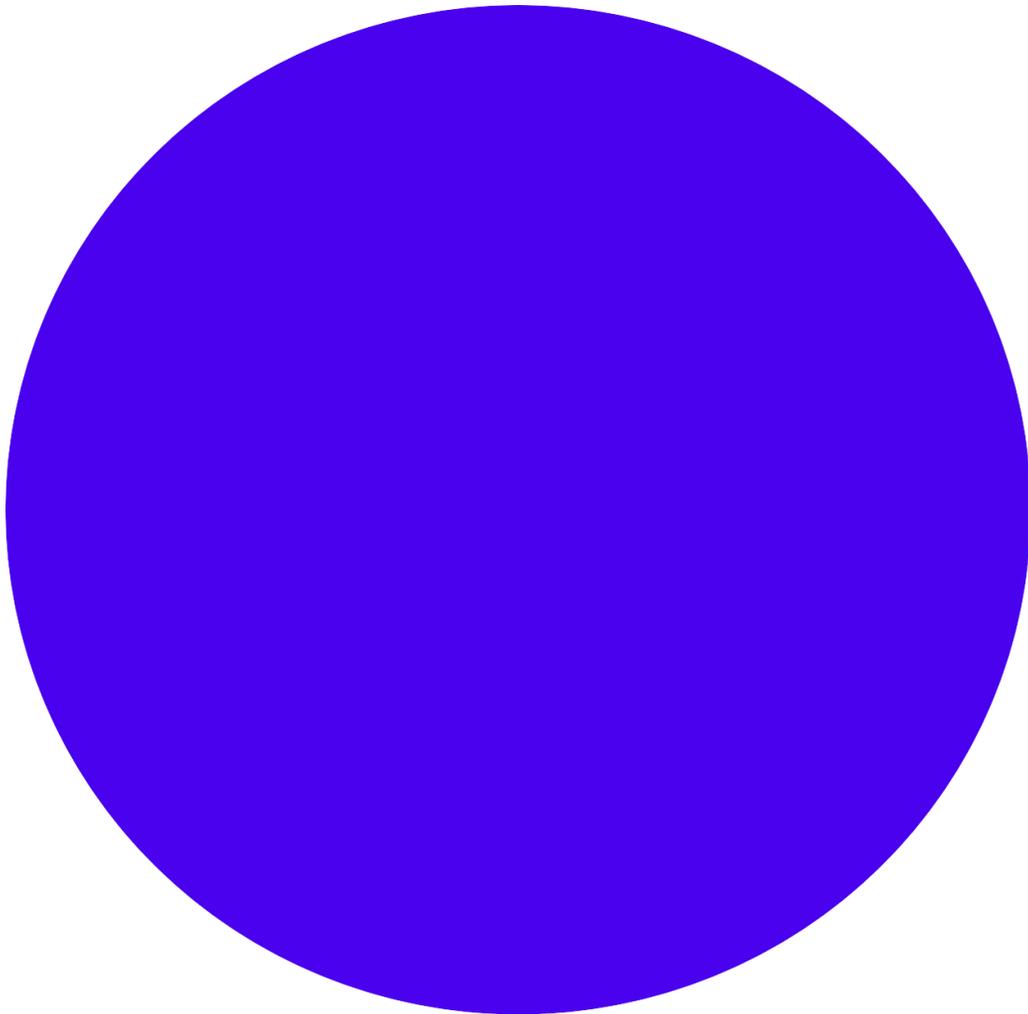
<b>Mandataire</b>	Plaine Commune (Etablissement public territorial)
<b>Lancement</b>	2007
<b>Ouverture</b>	annuel début juin - mi septembre
<b>Echelle</b>	territoriale
<b>Enveloppe</b>	170 K€
<b>Nombre de lauréats</b>	12-15 / an
<b>Sélection</b>	revue de projet jury comité d'engagement

# 1

## Contexte

# 1.1

Approches théoriques et historiques  
de l'innovation sociale et du design social



# 1.1.1

## L'innovation sociale, une notion polysémique

Longtemps appréhendée au partir du seul prisme technologique, comme modalité de production d'un avantage concurrentiel sur le marché, l'innovation s'est longtemps vue cantonnée au monde de l'industrie, « ne relevait ni du vocabulaire, ni des pratiques de l'acteur public et des collectivités territoriales (...), des associations et plus globalement de l'économie sociale et solidaire » (Omer, Palluault, Laroche, 2021, p.37). En 2014, la France se dote d'un article de loi pour définir cette notion qui émerge dans les années 70, avant de faire irruption sur la scène nationale et internationale dans les années 2000 (Battesti, Vallade, 2012, p.5) et de cristalliser l'attention.

De cette définition, on retient généralement que l'innovation sociale « **répond à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail.** »

Extrait de l'article 15-Loi ESS 204

Pourtant, l'innovation sociale est une notion polysémique, une « catégorie floue » (Martell, 2022, p.7) capable de circuler dans « diverses régions de l'espace social » (Ibid), entre deux modèles opérant comme deux principaux pôles d'attraction :

- L'approche dite fonctionnaliste ou entrepreneuriale, pour qui l'innovation sociale est un ensemble de "nouvelles réponses offertes par des entrepreneurs sociaux confrontés à de nouveaux besoins sociaux identifiés" (Besançon, Chochoy, 2015);
- L'approche dite institutionnaliste qui reconnaît dans l'innovation sociale « un ensemble de nouvelles pratiques, règles et normes capables de changer la société » (Battesti, Petrella, Vallade, 2012, p.15)

Ces approches ne sont pas neutres. Le choix de l'une ou l'autre influence les orientations politiques en affectant "les modalités d'analyse des projets, ainsi que les critères d'attribution des financements" (Chochoy, Besançon, 2015).

---

Ces approches ont cependant en commun trois caractéristiques (Fraisie, 2020, p.51)

### **Une dimension normative**

Les expérimentations portent en elles des attentes et des valeurs de progrès, suscitent des espoirs. L'innovation sociale serait une innovation « bonne pour la société » (Battesti, Vallade, 2012, p.7).

### **Une dimension ascendante**

Les innovations sont situées, elle naissent du terrain, se distinguant en cela des politiques sociales conçues et diffusées de manière descendante.

### **Une dimension participative**

« L'innovation sociale a une dimension participative ou partenariale, à la fois dans son émergence, dans son développement et dans sa diffusion. » (Ibid.)

- L'innovation sociale orientée solutions : l'approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste est celle adoptée par l'Union européenne . Elle envisage l'innovation sociale à travers "le développement et la mise en œuvre d'idées nouvelles pour répondre à des besoins socialement reconnus et créer de nouvelles relations sociales" (Fraisie, 2020, p.48).

Elle englobe une variété de pratiques, se caractérisant à la fois par un produit, un service ou encore un modèle (une forme innovante d'organisation ou un processus de conception). Toutes ont cependant en commun d'être orientées vers la résolution de problèmes (Ibid.)

Centrée sur « l'efficacité de l'initiative privée, cette approche est influencée par une lecture entrepreneuriale et se caractérise par « la logique de marché, la nouveauté (du besoin et de la réponse

apportée), la réponse à un besoin social non pourvu pour finalité, l'ampleur de l'impact social recherché » (Chochoy, 2015).

La représentation du changement d'échelle qu'elle sous-tend est ainsi à considérer sous l'angle de la réussite l'initiative privée, voire individuelle. En effet, très associée aux innovations technologiques, cette conception est sensible à la figure de l'entrepreneur social analysée par Anthony Galluzzo en tant que « discours narratif » construit dès le 19ème siècle aux Etats-Unis en réponse à l'explosion des inégalités et de la misère sociale (Galluzzo, 2022,p.205).

- L'innovation sociale, levier de transformation institutionnelle : l'approche institutionnaliste

Impulsée par le Centre de recherche sur les innovations sociales au Québec, cette approche définit l'innovation sociale comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier les relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Bouchard, 2011, p.7).

Telles qu'envisagées ici, ces innovations sociales ont une visée de transformation sociale et vont au-delà du champ des services. Elles viennent également « renforcer les capacités d'action de personnes et de groupes socialement exclus dans l'accès aux droits civiques et sociaux, modifier les relations de pouvoirs et transformer les pratiques de gouvernance » (Fraisie, 2020, p.50).

Enfin, elles visent à « consolider des écosystèmes territoriaux et à les accompagner, par la coopération, à l'émergence de dynamiques d'innovation » (Douchet, Palluault, Réale, 2021, p.8).

●  
« Ce que nous appelons innovation sociale, c'est un ensemble de circonstances qui permet la conjonction de plusieurs capacités d'agir.

Un élu, un environnement, une circonstance historique, des ressources, des gens qui sont autour... C'est ce que l'on va appeler l'émergence d'un écosystème particulier dans un environnement politico-économico-social. »

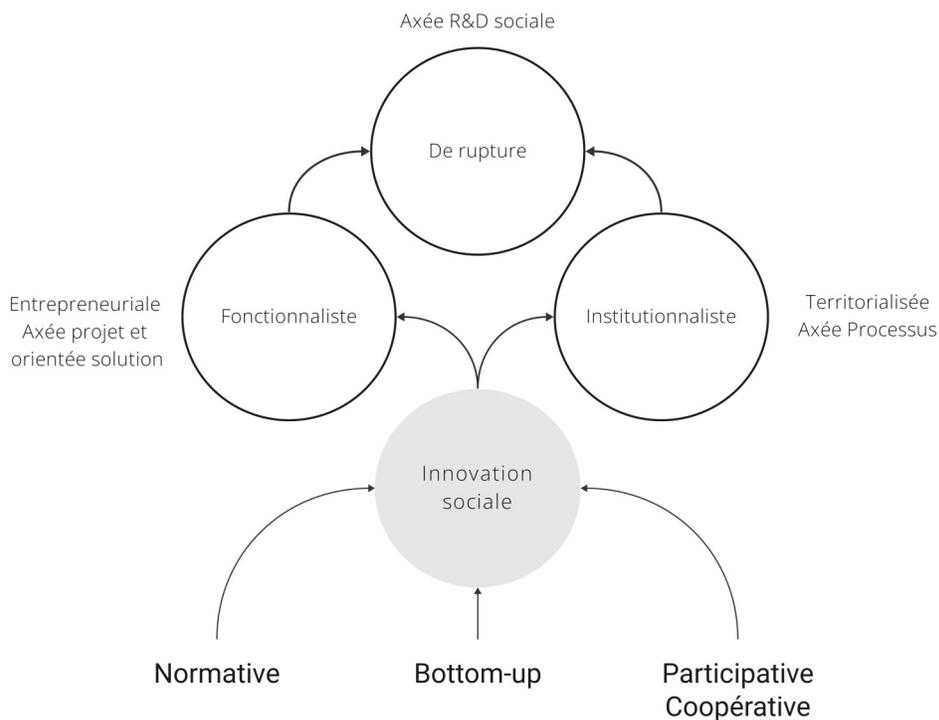
Yannick Blanc

- L'innovation sociale de rupture

Un troisième courant se propose enfin de dépasser les antagonismes entre une « lecture entrepreneuriale, insistant sur le projet et l'impact, et une lecture institutionnaliste, focalisée sur les processus et l'ancrage territorial » pour envisager l'innovation sociale sous l'angle de la rupture. « L'innovation sociale de rupture » serait une combinaison dynamique de services, de produits, de politiques publiques, de modèles économiques et organisationnels qui rompent avec l'existant ainsi qu'un changement radical et durable des cadres culturels et institutionnels, cognitifs et des pratiques sociales. » (Le Dret, A.; Brémaud, J. p.9).

L'innovation sociale de rupture se distinguerait également par la volonté de « modifier profondément la façon d'appréhender une problématique de société », à travers la R&D sociale, un processus « déterminé par la finalité, à savoir la génération d'innovations sociales » (Omer, Palluault, Laroche, 2021, p.35).

**Fig.3. Les principaux champs de l'innovation sociale**



## 1.1.2

### Design social et innovation sociale : des concepts en miroir

- Design et innovation, sociales par principe?

Une autre approche de l'innovation sociale, issue des travaux sur les sciences, techniques et innovation considère dans une certaine mesure que "toute innovation est sociale, car elle relève d'un processus social" (Bouchard, Fraisse, Evers, 2015) de négociation entre acteurs en vue de son adoption. Initialement économique et technologique, l'innovation serait pour Michel Callon devenue sociale du fait du nouveau régime d'innovation conduisant à la « prolifération d'objets non-humains » (Callon, 2007, p.24).

Cette « explosion démographique » d'innovations techniques aurait alors pour effet de « faire émerger des groupes nouveaux, porteurs de problèmes et d'attentes ». « Avec cette accélération, le social, qui était considéré comme étant aux marges de l'économie, s'installe en son cœur » (Ibid.).

De même que l'innovation serait pour certains intrinsèquement sociale ou le serait devenue, le design social ne semble pas échapper à une certaine tautologie, qui n'est pas pour étonner Marie-Julie Catoir-Brisson et Marine Royer : « la problématique centrale du design est de s'interroger sur la manière d'« améliorer l'habitabilité du monde » (Catoir-Brisson, Royer, 2017, p.68).

Ainsi en est-il de Roger Tallon pour qui le design consiste à « intervenir dans les domaines du quotidien vécu à l'échelle humaine », (op.cit Duhem, 2018, p.149) ou encore le philosophe Stéphane Vial qui considère que « la pratique du design est sociale par nature » (Vial, 2021, p.75), « le design social renoue avec l'essence originelle du design », « une pratique tournée vers l'amélioration de la vie d'autrui et de la collectivité » (Ibid).

- Une « constellation de pratiques » et des caractéristiques communes

Tout comme l'innovation sociale, le design social s'enracine dans une constellation de pratiques « hétérogènes » (Royer, 2020), avec un ancrage local fort. L'innovation de services y occupe une place de choix, car « l'innovation sociale et de services ont en commun de s'intéresser à la problématique des usages et visent à se distinguer d'une innovation centrée sur la technologie et le produit » (Catoir-Brisson, Royer, 2017, p.69).

Les autres spécialités du design ne sont pas en reste, « dès lors qu'elles questionnent les rapports entre les dispositifs et leurs usagers et que les projets reposent sur cinq valeurs centrales : pratiquer l'observation et l'immersion dans l'expérience des usagers, favoriser les méthodes participatives (...) pratiquer l'idéation et la concertation, expérimenter les idées dans des ateliers de co-conception en s'appuyant sur des prototypes » (Ibid).

- Des problèmes fourbes

De même, tout comme l'innovation sociale, les problématiques que le design social se propose de résoudre seraient des « wicked problems » ou problèmes fourbes. Ces problèmes auraient « du mal à être définis », les informations existantes seraient « confuses », de « nombreux acteurs antagonistes

et preneurs de décisions avec des valeurs ou des objectifs conflictuels » seraient en présence, « les liens avec les systèmes et les réseaux en place sont peu clairs » (Royer, 2020).

- Le design social est un design pour l'innovation sociale : le trait d'union d'Ezio Manzini

Ezio Manzini, sociologue du design italien, occupe une place forte et singulière, dans le monde de la recherche en design. Ce dernier clarifie en effet le rôle du design social qu'il positionne explicitement au service de l'innovation sociale. Il propose par ailleurs une matrice pour analyser les innovations sociales, selon une double polarité : incrémentale /radicale et descendante/ascendante.

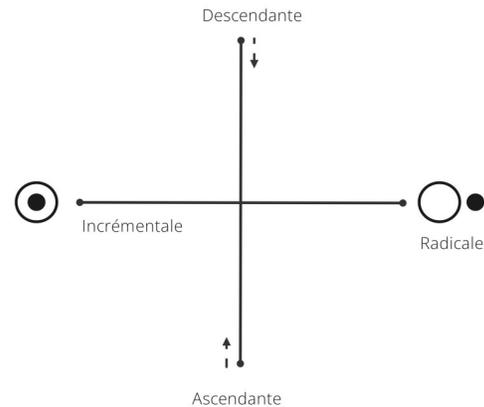
#### Incrémentale vs. Radicale

Si les changements se situent à l'intérieur des limites de l'innovation technologique, des modes de pensée et d'actions existants, il s'agira d'innovation incrémentale. Les innovations en capacité de sortir des cadres seront qualifiées de radicales.

#### Descendante vs. Ascendante

Manzini accorde une attention particulière à qualifier l'origine du changement et des premiers moteurs. S'il s'agit d'experts, de décideurs ou d'activistes politiques, l'innovation sera essentiellement descendante. S'il s'agit (principalement) de personnes et de communautés directement concernées, l'innovation sera ascendante.

Manzini rejoint en ce sens Anna Meroni pour qui les innovateurs sociaux sont des professionnels du quotidien, des « gens ordinaires confrontés à des problèmes ordinaires (...) mais en même temps capables d'affronter ces problèmes d'une manière « authentiquement créative », allant au-delà de l'évidence des idées dominantes sur la manière dont ces problèmes sont « normalement résolus » (Meroni, 2007,p.5).



Manzini, E., 2013. Making Things Happen: Social Innovation and Design. Design Issues 30.

**Fig.4. Matrice des innovations sociales d'Ezio Manzini**

Qu'elles soient descendantes ou ascendantes, les innovations sociales combinent pour Manzini trois actions conjointes (Manzini, 2013) :

- Reconnaître à la fois le problème et les « ressources sociales susceptibles de le résoudre »
- Concevoir les « structures organisationnelles et économiques » nécessaires pour « activer » ces ressources en les aidant à s'organiser, à durer dans le temps et à se reproduire dans différents contextes. Dans le cas du mouvement italien de psychiatrie démocratique présenté ci-après, ce sont des coopératives.
- Construire une vision globale pour « relier une myriade d'activités locales et les orienter de manière cohérente.

Deux exemples d'illustration radicale ascendante et descendante, utilisés par Manzini, sont présentés en page suivante.



Liz Christy dans le premier jardin communautaire de Lower East side à New York en 1973 ©Donald Loggins



Cours de jardinage à la Ferme Communautaire de Taqwa, dans le Bronx, en septembre 2016. - © Lisa Hör



De 1977 à 1981, Raymond Depardon photographie la réalité des asiles psychiatriques en Italie à la demande de Franco Basaglia.

- Une innovation sociale radicale ascendante : les jardins communautaires à New-York

À la suite des crises pétrolières du début des années 70, de nombreux immeubles insalubres du quartier de Houston Bowery à New York sont abandonnés à la municipalité, qui les démolit par mesure de sécurité. Cette décision transforme le paysage urbain en une vaste étendue de terrains vagues, négligés et clôturés. En 1973, sous l'impulsion de Liz Christy, une habitante, un groupe de riverains, les « Green Guerrillas », fabrique des "bombes à graines" pour ensemercer les terrains à travers les clôtures. Les terrains se transforment rapidement, tout comme le mouvement qui prend de l'ampleur. Le premier jardin communautaire est rapidement autorisé par la municipalité moyennant un loyer symbolique. Au début des années 2000, la ville de New York comptait plus de 1000

- Une innovation sociale radicale descendante : le mouvement italien de psychiatrie démocratique

Psychiatre Italien, Franco Basaglia fonde dans les années 70 le mouvement de la psychiatrie démocratique. A l'époque, plus de 100 000 italiens séjournent dans des établissements disséminés dans toute l'Italie, dans des conditions souvent inhumaines. Son approche vise à « ouvrir » l'hôpital aux patients en leur confiant une autre identité sociale que celle de malade. En 1978, grâce à ses efforts, une loi nationale est adoptée pour ouvrir tous les hôpitaux psychiatriques et mettre en place de nouvelles formes d'assistance aux personnes ayant des troubles mentaux.

Pour Ezio Manzini, la force de cette initiative réside dans sa capacité à concilier une vision stratégique fédératrice (« un discours sur la démocratie et la civilisation ») et des activités locales concrètes.

- Un détour par la participation

Pour l'innovation sociale, la participation des personnes est considérée comme l'une de ses pierres angulaires et semble même aller de soi quand l'innovation sociale est portée par des associations, qui émanent de la société civile. La participation est inscrite dans l'article 15 de la loi Economie sociale et solidaire, qui définit l'innovation : « les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet (...) relèvent également de l'innovation sociale. ». De même, les politiques publiques se sont emparées de la participation qui, dans certains secteurs comme le social, le médico-social ou la politique de la ville (les conseils citoyens), est devenue une obligation légale (Sèze, 2017, p.38).

Pour passer du principe aux actes, l'innovation sociale peut s'appuyer sur le design social, dont l'atelier de conception participative est l'une des pratiques phare en matière de participation. En faisant « collaborer différentes expertises » et « exister les points de vue », l'atelier de codesign contribue à la « désinstitutionnalisation des relations » (Royer, 2020, p.142) et permet d'accéder à une « compréhension approfondie de ce que les personnes veulent et ont besoin dans leur vie » (Royer, 2020, p.144).

Active, cette participation est également étendue à la production « d'objets par lesquels l'utilisateur va être sollicité et participer au concept initial, soit à la réalisation de l'objet, soit à son résultat » (Moulinier, Elium studio, 2012, p.40), rejoignant par la même le courant du DIY (do it yourself).

Pour autant, pour tout un courant de pensée et de pratique, le design n'est pas participatif par essence.

Carl Di Salvo se montre à ce titre critique vis-à-vis de formes de design participatif simulé, comme les personae qui selon lui « demeurent des archétypes « largement similaires socialement à leurs concepteurs » (Régnauld, 2022). Il en appelle ainsi à un design d'expérimentation civique contribuant à renforcer des pratiques démocratiques à petite échelle (« in the small »)(Ibid). Le courant américain du Design Justice ambitionne quant à lui « une distribution plus équitable des avantages et des charges du design ; une participation juste et significative dans les décisions de conception ». (Colin, 2021).

De fait, une participation profonde invite les designers à investir des postures de « facilitateurs » de convergence de différents partenaires vers des idées communes et des solutions potentielles » (Manzini, 2013).

L'immersion - l'une des étapes clé de la pensée design - peut contribuer selon Royer à ce changement de postures, à condition que le designer ne se contente pas d'observer de l'extérieur, mais prenne part activement aux activités de la communauté : « participer à leurs tâches professionnelles, les aider quotidiennement quitte à prendre du temps pour faire toute autre chose que le projet, permet de s'assurer, à chacune des étapes, de pouvoir compter sur un consensus large, et sur les solides relations conçues pour soutenir les expérimentations – et à plus long terme – les solutions créées » (Royer, Ibid, p.144).

- Des origines communes dans la révolution industrielle et la naissance de la « question sociale »

L'innovation sociale trouve ses origines au 19e siècle en réaction à l'émergence de la pauvreté de masse, conséquence de la révolution industrielle qui place alors la "question sociale" au cœur des enjeux de cette époque. Face à cette crise majeure de régulation, les innovations sociales émergent en grappes (Celle, 2016) et sont portées par des formes d'organisations relevant de l'économie sociale, fondées sur les principes de démocratie et d'utilité sociale, comprenant notamment les associations et les coopératives. Ce mouvement se développe à partir de 1830, dans un contexte français peu favorable au pluralisme social (Duverger, 2023, p.9). Les premières formes d'organisation ouvrière naissent dans les ateliers artisanaux des milieux ouvriers urbains. Le droit d'association est enfin reconnu au début du XXe siècle.

Le design apparaît également avec la révolution industrielle, à la fois dans sa composante productiviste ou brutaliste (Geel, Brunet, 2023, p.92-100) mais également dans sa composante sociale. Contre-tendance mineure au 19eme siècle, cette « tradition sociale du design » porteuse selon Alexandra Midal, « d'un projet de société et d'émancipation particulier » sera portée autant par William Morris que par le courant contemporain du design centré sur l'utilisateur, le Bauhaus en passant par Victor Papanek et les écoles de design » (citée par Abrassart, C.; Gauthier, P.; Proulx, S.; Martel, M. D. 2015) .



Fillette au travail dans une filature, usine Mollohan, Newberry, Caroline du Sud, USA ; photo Lewis Hine, 1908. © Wikimedia Commons, domaine public.



Les coopératives de consommateurs se développent très fortement au 19ème, particulièrement à Paris. La Laiterie la Belveilloise compte près de 17000 sociétaires à la fin du siècle. Autres communs développés par les travailleurs, le « sociétés de secours mutuels » qui leur permettent d'obtenir un minimum de protection sociale.

●

« La loi de 1901 reconnaît que l'association est une forme propice à l'innovation. C'est un anachronisme mais cela veut dire qu'elle reconnaît que l'association est une forme de création de lien, et donc l'un des vecteurs de l'entrée de l'innovation dans la société. En ce sens on peut dire sans exagérer que l'innovation fait partie de l'essence même du fait associatif »

Yannick Blanc



Prémices du design du Care? Au lendemain de la première guerre mondiale, environ 15 000 hommes reviennent défigurés du combat. Anna Coleman Ladd, sculptrice américaine, composera dans son atelier parisien de la Croix Rouge des masques pour près de 200 gueules cassées.

- Un essor porté par les nouvelles formes de contestation sociale et écologiste

Les innovations sociales connaissent un fort développement dans les années soixante-dix, une période marquée par l'émergence d'un nouvel espace politique à gauche, la "nouvelle gauche", en quête de "stratégies d'émancipation alternatives" (Moutard-Martin, 2023, p.18).

Ces stratégies sont favorables au retrait de l'État au profit de la société civile, mais également en faveur du marché et de la concurrence. Aussi diverses soient-elles (radios libres, écoles expérimentales, groupes de consommateurs...), toutes sont portées par la société civile, et toutes sont conçues comme « le principal débouché de mouvements contestant l'ordre existant » (Ibid).

- Des disciplines de crise

Accusé d'être l'un des bras armés de la « destruction des écosystèmes, par la fabrication massive d'artefacts dans un monde en pleine crise écologique » (Royer, Pellerin, 2022), mais également de créer ou reproduire des relations de domination et de domestication induites par les objets « qui nous peuplent », le design est alors invité à rompre avec les modalités extractivistes » du design industriel et à « réparer ce qu'il a contribué à détruire » (Ibid).

En 2017, l'anthropologue Anna Lowenhaupt Tsing signe « Les champignons de la fin du monde ». Elle y étudie les matsutakes—des champignons qui prospèrent et nourrissent des forêts du nord-ouest américain, réputées hostiles. Impossibles à cultiver car dépendants totalement de leur milieu, les matsutakes sont cueillis par une communauté bigarrée, plutôt marginalisée : réfugiés, vétérans, chasseurs, communautés Miens et Hmong... » (Hamarat, 2021, p.33).

Manifestation « de l'explosion des sens et des usages du design et son extension au-delà du seul domaine industriel" (Celle, 2018, p.3), le "design social" est utilisé pour la première fois en 1947 par Laszlo Moholy-Nagy, qui appelle ses contemporains à développer leur conscience sociale et exprime le vœu d'un "parlement du design social" pour "traduire l'utopie en action au bénéfice de l'épanouissement individuel" (Vial, 202, p72). Le design social prend de l'ampleur au courant de la décennie des années 70 qui s'ouvre avec le livre manifeste "Design pour un monde réel" de Víctor Papanek (1973), considéré par Emmanuelle Quinz comme "l'acte de fondation de démarches qui se veulent responsables, écologiques et socialement engagées" (Quinz, 2022, p.413).



Crédit photo :  
Nicolas Mesly

La designeuse Yaprak Hamarat file alors l'analogie entre design social et Matsutakes, qui auraient en commun la propriété de soutenir un système fragile. Le « terreau » du design social serait « un tissu social ravagé par les activités humaines : l'isolement, la disparition des solidarités, la hiérarchisation des humains et des non-humains, l'abandon des services publics, la spécialisation à outrance qui entrave notre compréhension holistique du monde, pour ne nommer que quelques-unes des problématiques courantes en design social » (Hamarat, 2021, p.34). Le design social aurait alors pour fonction de « renforcer des formes de résistances inventées par ces communautés pour survivre à un monde qui les délaisse » (Ibid).

## 1.1.3

### Innovation sociale et action publique : d'une co-existence à une relation partenariale

- Les associations défrichent, l'Etat pilote : une relation de coexistence

L'innovation sociale, d'essence civile, a toujours été « articulée » aux politiques publiques.

Comme le rappelle Robert Lafore « les associations sont ainsi présentes dans le champ de l'aide sociale » (...) (handicap, enfance, personnes âgées...), bien avant que la puissance publique ne s'engage elle-même dans le social » (Lafore, 2010, p.64) et fasse de l'aide sociale une politique à part entière. Les associations jouent alors un rôle de pionnières et de médiatrices. Pionnières, elles « défrichent des demandes sociales émergentes » et y apportent des réponses. Médiatrices, leurs actions permettent de « révéler les bénéfices collectifs liés à certains biens et services » (Nyssens, 2015, p.33) « qui, de l'aide à domicile, en passant par l'accueil de la petite enfance, l'aide à l'intégration de personnes d'origine étrangère (...) seront par la suite intégrés dans le droit commun aux programmes de l'Etat providence » (Ibid.)

Les relations entre Etat et acteurs privés se caractérisent pendant une longue période par une forme de « coexistence » ou pacte « de non-agression » (Lafore, 2010, p.65). L'acteur public est alors « cantonné dans une position d'acteur minoritaire pour ce qui est du terrain » et se positionne plus volontiers dans un rôle de pilotage de l'action sociale; une posture qui se renforce considérablement au sortir de la guerre avec la consolidation de l'Etat providence et la création de la Sécurité Sociale en octobre 1945.

- Les associations opératrices, l'Etat régulateur : une relation partenariale

A une « coexistence » entre public et privé se substitue progressivement une association du privé au service public.

« Pionnières, « médiatrices », les associations s'institutionnalisent et deviennent « opératrices » aux côtés des « administrations publiques qui de leur côté renforcent leur rôle de régulateur « tutélaire » (Nyssens, 201, p.35) fixent des normes publiques et veillent à garantir l'accès aux services « porteurs d'enjeux collectifs », en subventionnant les associations.

Ensemble, elles travailleront à « construire de la généralité » (Rosanvallon, 2004, Op Cit Robert Lafore) face à « l'irréductible diversité des difficultés vécues par les individus (...) apprivoisée dans la construction d'une politique d'action sociale qui distingue des catégories de "publics" alloue des ressources, organise des activités, reconnaît des professionnels et, ce faisant, établit un ensemble institutionnel qui se veut cohérent. »(Ibid).

## 1.1.4

### L'innovation sociale devient un instrument privilégié des politiques publiques

La fin du XXème siècle marque une nouvelle étape dans l'histoire des innovations sociales et leur articulation avec les politiques publiques, et se caractérise par un « effacement progressif du monopole de la société civile sur l'innovation sociale » (Fraisie, 2020, p.52).

- L'innovation sociale, amortisseur de crise

A partir des années 2000 et plus nettement encore avec la crise économique de 2008, l'innovation sociale est « de plus en plus portée par les pouvoirs publics » (Ibid) qui l'envisagent, de même que l'économie sociale et solidaire, comme un instrument privilégié d'atténuation des externalités sociales négatives des politiques d'austérité et de compétitivité. L'innovation sociale se voit alors fortement corrélée aux politiques de lutte contre le chômage. « Des dispositifs de financement, de transfert de bonnes pratiques, de mise en place d'outils et d'indicateurs » se développent au niveau national comme par les collectivités territoriales (Omer, Palluault, Laroche, 2021, p.34).

Cette approche fonctionnelle de l'innovation sociale est adoptée par l'Union Européenne en 2009 et mise à l'agenda politique. José Manuel Barroso alors Président de la Commission européenne affirme alors : « La crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier comme facteurs d'emploi durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité » (Fraisie, 2020, p.54).

- L'innovation sociale, manifestation du New Public Management?

En germe dès les années 70 outre-Atlantique, et popularisée à partir des années 80, la doctrine du New public management (NPM) véhicule l'idée selon laquelle l'administration publique doit s'améliorer en appliquant les méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise. Se substituant à une conception « Wébérienne » de l'Etat, alors décriée pour son inefficacité (lourdeur administrative et manque de réactivité, attention portée sur les procédures plus que les résultats, distance trop forte vis-à-vis des usagers), le NPM plébiscite de nombreuses méthodes : culture du mode projet, discipline budgétaire, définition de normes de gestion, évaluation, créations d'agences nationales (l'ANRU est créée en 2003, l'ANR en 2005), place plus forte donnée aux usagers via notamment des organisations "client-oriented", et évidemment « externalisation de l'action publique » (Quezenec, 2010, p.3) avec le recours au secteur privé pour distribuer des services publics, via une mise en concurrence.

En 2009, l'action publique externalisée représente ainsi, en moyenne, 10 % du PIB des pays de l'OCDE (Ibid.)

Pour Paul Moutard-Martin, la reconnaissance de l'innovation sociale portée par une société civile marque donc en contrepoint le repli d'une conception d'un Etat producteur de services publics, et son affiliation au New Public Management (Moutard-Martin, 2023, p.28).

Pour d'autres, l'innovation sociale est davantage une figure du "public value", théorie qui, bien que partageant avec le NMP une « défiance quant à la capacité de l'État central à trouver des solutions adéquates aux problèmes sociétaux » (Quezennec, 2011, p.4), s'en distingue en préconisant que « la puissance publique s'appuie sur des acteurs non étatiques, mais dans une logique partenariale plutôt que comme prestataires d'une commande publique (Ibid.)».

Il est à noter que le design des politiques publiques se développe à la même période, et est également traversé par les mêmes relations au NMP et au Public Value. Considéré par certains comme une alternative au NMP, il s'inscrit pour d'autres « dans une longue suite de techniques venues du secteur privé pour inspirer le secteur public - depuis les cercles de qualité des années 80 jusqu'au Lean management des années 2000 (Assises du design 2019, p.8).

L'innovation sociale viendrait enfin participer à une redéfinition des attentes politiques vis-à-vis du monde associatif et le conduirait à « se (re)définir à travers et par l'innovation sociale » (Martell, 2022, p.147-148). L'heure est à la professionnalisation et à l'adoption, à marche forcée pour certains, d'une nouvelle grammaire. En 2013, Béatrice Delpech – Déléguée générale de la CPCA Conférence Permanente des Coordinations Associatives, fait de la capacité des acteurs associatifs à être reconnus comme des acteurs légitimes d'innovation sociale une question de survie : « L'innovation sociale est en passe de devenir un axe privilégié du financement des projets associatifs, à toutes les échelles territoriales. (...) Il faut donc aujourd'hui armer les associations pour leur permettre de valoriser leurs innovations et d'accéder à des financements fléchés auxquelles elles peuvent très légitimement prétendre(...) »(Martell, 2022, p.148).



« Aujourd'hui, il y a vraiment deux générations de projets. Ceux qui ont compris l'esprit du temps et intégré les nouvelles exigences en termes de règles et de modes de pratiques issus du privé. Et ceux qui ont refusé de s'y mettre ou s'y sont mis trop tard».

Marianne Beseme

## 1.2

L'appel à projets,  
une systématisation à bas bruit



## 1.2.1

### L'appel à projets, un instrument du New Public Management

L'articulation entre l'innovation sociale, jusqu'alors largement portée par le monde associatif, et les politiques publiques, va être transformée avec la modernisation de l'action publique portée par le New public Management. L'Etat, pour redevenir efficace, doit « externaliser ses actions » (Guzennec, 2011, p.2) et dans ce cadre, « redéfinir l'encadrement des activités associatives » (Nyssens, 2015, p.36). On passe alors d'une régulation tutélaire à une logique de régulation concurrentielle, en établissant des « quasi-marchés publics » (Ibid) qui combinent régulation publique et principes marchands.

Des instruments sont développés pour outiller la commande publique, dans un cadre concurrentiel et sous une forme contractuelle : appels d'offre, mis en place dès les années 80 au Royaume-Uni, délégations de services publics, et plus récemment Partenariats Publics Privés ou encore Social Impact Bonds (contrats à impact social).

Un efficace plaidoyer pour « l'ouverture à la concurrence » de tous les secteurs d'activité, la suppression de toutes les distinctions entre l'économie marchande, l'économie sociale et le développement du secteur associatif » (Jobard, 2022, p.95) porte ses fruits. En 2010, la circulaire Fillon définit

l'activité des associations comme des activités avant tout économiques, qui relèvent de la concurrence libre et non faussée (Collectif des associations citoyennes, 2011). Le financement des associations, désormais placées en situation de concurrence dans certains secteurs, opère en l'espace de 20 ans une mue radicale, passant d'une logique de subvention à une logique de prestation. Le poids de la commande publique dans le budget des associations progresse de façon exponentielle, passant de 9 milliards en 2005 à 28 milliards en 2019. Alors qu'elles s'élevaient à un tiers de leur budget en 2005, les subventions publiques ne représentent plus qu'un euro sur cinq dans leurs produits à la fin des années 2020 (Tchernonog, 2023, p.21).

Par ailleurs, la philanthropie se développe fortement, encouragée par des dispositifs réglementaires et fiscaux (défiscalisation en 2003, fonds de dotation en 2008) et une « rhétorique favorable ». Pour Jean-Marie Bergère et Suzanne Gorge, « le mécénat a été vu comme un complément, voire un substitut utile et « moderne » aux financements publics appelés, selon diverses considérations économiques ou sensibilités politiques, à diminuer » (Bergère, Gorge, 2022, p.4).

**Fig.5. Evolution des financements du paysage associatif français**

	2005	2011	2017	2020
Cotisations	12%	11%	9%	7%
Dons et mécénat	5%	4%	5%	5%
Recettes d'activité publiques et privées	49%	61%	66%	65%
<i>Dont participation des usagers</i>	32%	36%	42%	63%
<i>Dont commandes publiques</i>	17%	25%	24%	29%
Subventions publiques	<b>37%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
Aides et compensations Covid	-	-	-	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : CES CNRS (université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne) et CRA enquête "Le Paysage associatif français" 2001-2022

C'est dans ce contexte que se développent, au cours de la première décennie des années 2000 et dans une relative indifférence, voire avec bienveillance, les appels à projets.

Le manque de transparence et de contrôle de l'efficience est l'une des critiques majeures formulées à l'encontre des subventions directes. Quant à la commande publique, est notamment pointé le fait qu'elle réduit les associations à un rôle d'exécutant des politiques publiques, mettant ainsi à mal le principe de liberté associative gagnée de haute lutte, et qu'elle impose une forme de dumping social en accordant une prédominance au coût.

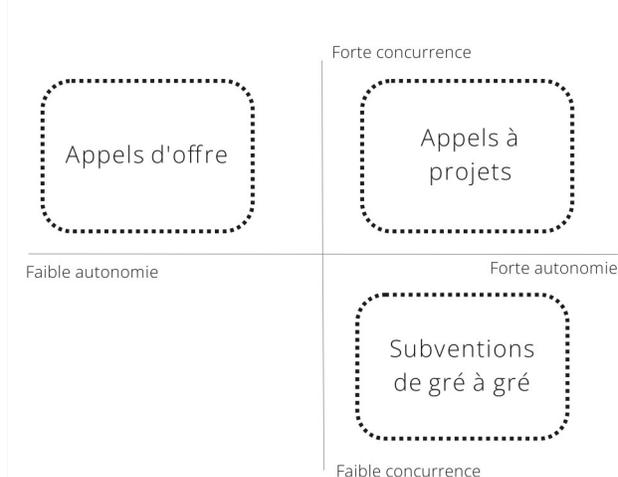
Technique hybride entre l'appel d'offre et la subvention directe, l'appel à projets fait figure de troisième voie.

- De l'appel d'offre, l'appels à projets retient la mise en concurrence et la sollicitation, « provoquée » par le financeur. « Les projets sélectionnés s'inscrivent alors dans un cadre stratégique déterminé par la puissance publique et l'attribution des subventions est assujettie à une mise en concurrence des candidats sur leur capacité à répondre au besoin exprimé » (Guezennec, 2011, p.2.)
- Des subventions directes, l'appel à projets retient la souplesse qui rompt avec les règles strictes des marchés publics qui régissent les appels d'offre, et laisse l'initiative du contenu du projet au porteur de projet. Les relations entre porteur de projet et financeur sont davantage partenariales que servicielles. Notons enfin que les appels à projets donnent lieu à des subventions.

●

« On était persuadés que l'intelligence se trouvait aussi chez les porteurs de projet et au plan territorial. On est un peu à l'opposé des politiques d'appels d'offre où l'opération est détaillée par le menu, avec des projets qui se montent et qui sont tous calqués de la même manière. C'est une sélection qui se fait beaucoup sur le coût, ce qui a tendance à limiter d'autant l'innovation. C'est de la reconduction de politique publique qui ne va pas dans le sens de l'innovation de Rupture »

**Fig.6. Mapping des grands types de financement des associations**



L'intérêt des appels à projets est perçu à plusieurs niveaux :

**Renforcer l'efficacité des financements**, grâce à un processus de sélection plus transparent qui favorise une compétition saine entre acteurs, favorise l'émergence d'idées nouvelles, et prévient la formation de logiques de rente dont pourraient bénéficier les structures déjà installées. L'appel à projets peut ainsi contribuer à démocratiser l'accès aux financements, à réguler la concurrence, certains financeurs veillant à répartir les fonds de façon équilibrée pour permettre à la fois aux structures reconnues de poursuivre leur travail, tout en ouvrant le champ à de nouveaux acteurs.

**Coproduire de l'innovation**, à travers un outil plus souple, inscrit dans une logique bottom-up, plus favorable à l'expérimentation et plus à même de répondre aux besoins des usagers, car associant plus fortement la société civile à l'émergence de nouvelles pratiques. En laissant aux associations l'initiative de définir le projet, les acteurs publics et philanthropiques reconnaissent avoir identifié un problème mais sans avoir la solution, qu'il laissent à la société civile le soin de définir, la confirmant ainsi dans sa capacité à produire de l'innovation sociale.

**Moraliser la vie publique et sécuriser les pouvoirs publics**, en réduisant les abus liés aux subventions accordées aux associations, dont les activités sont de plus en plus considérées comme des activités économiques relevant ainsi de réglementations strictes en matière de droit de la concurrence. Cette préoccupation s'inscrit dans un processus de judiciaire en croissante en France, avec une hausse de 50% des poursuites contre les élus. au cours des 10 dernières années. Les manquements au devoir de probité sont — de loin — les premiers motifs d'exposition des élus et des agents.

"L'intérêt c'est aussi de faire émerger de nouveaux opérateurs, de favoriser l'innovation, d'ouvrir un peu le champ des possibles, d'éviter que des structures accaparent les marchés publics. »  
Jamal Khay

« Si on ne fait plus du tout d'appel à projets, on risque de ne financer que les gens qui ont pignon sur rue. Comment empêcher le copinage ? Ceux qu'on connaît et qui font du super boulot pourraient prendre toutes les enveloppes. J'essaie toujours qu'il y ait un bon ratio entre eux et les nouveaux qui arrivent et qu'on ne connaissait pas. »  
Sophie Lasserre

« Avec le 100% inclusion, beaucoup de petites structures se montraient, et de grosses structures n'ont pas été retenues. »

**Fig.7. Tableau comparatif AAP-Subvention directe-Appel d'offre**

	<b>Appel d'offre</b>	<b>Subvention directe</b>	<b>Appel à projet (AAP)</b>
<b>Sollicitation</b>	Provoquée par le financeur	Provoquée par l'association	Provoquée par le financeur
<b>Attentes vis-à-vis du porteur de projet</b>	Mettre en œuvre un cahier des charges précis	Mettre en oeuvre son projet social, auquel le financeur trouve un intérêt	Proposer un projet et en définir le contenu qui répond à un cadre fixé par le financeur
<b>Logique de relation</b>	Logique de commande	Logique de partenariat	Logique de partenariat
<b>Mise en concurrence</b>	Oui code des marchés publics	Non	Oui
<b>Marges de manoeuvre</b>	Très limitées	Initiative du contenu laissée au porteur de projet	Initiative du contenu laissée au porteur de projet
<b>Sélection</b>	Très formalisée Tableau de quotation. Importance du coût.	De gré à gré	Sélection plus ouverte (jurys réunissant partenaires, experts)

## 1.2.2

### Le parcours générique de l'appel à projets

La diversité des appels à projets (Voir 1.2.3) pourrait remettre en question l'idée même d'un parcours « générique » des appels à projets, mais nous considérons cet exercice comme utile, pour trois raisons :

- Malgré leur diversité, les AAP ont en commun des étapes et des règles, ainsi que des acteurs clés. Nous avons choisi de faire figurer le porteur de l'appel à projet, ses partenaires ainsi que le porteur de projet.
- Les AAP organisent les relations entre les parties prenantes à travers notamment des objets, des interfaces, des artefacts qu'il nous semble nécessaire de matérialiser.
- Cette représentation est un parti-pris qui s'inspire du modèle institutionnaliste. Elle propose de poser un regard large, bien au-delà du calendrier de l'appel à projets. Elle est à considérer davantage comme le parcours de l'appel à projets pris dans une dynamique d'innovation sociale.

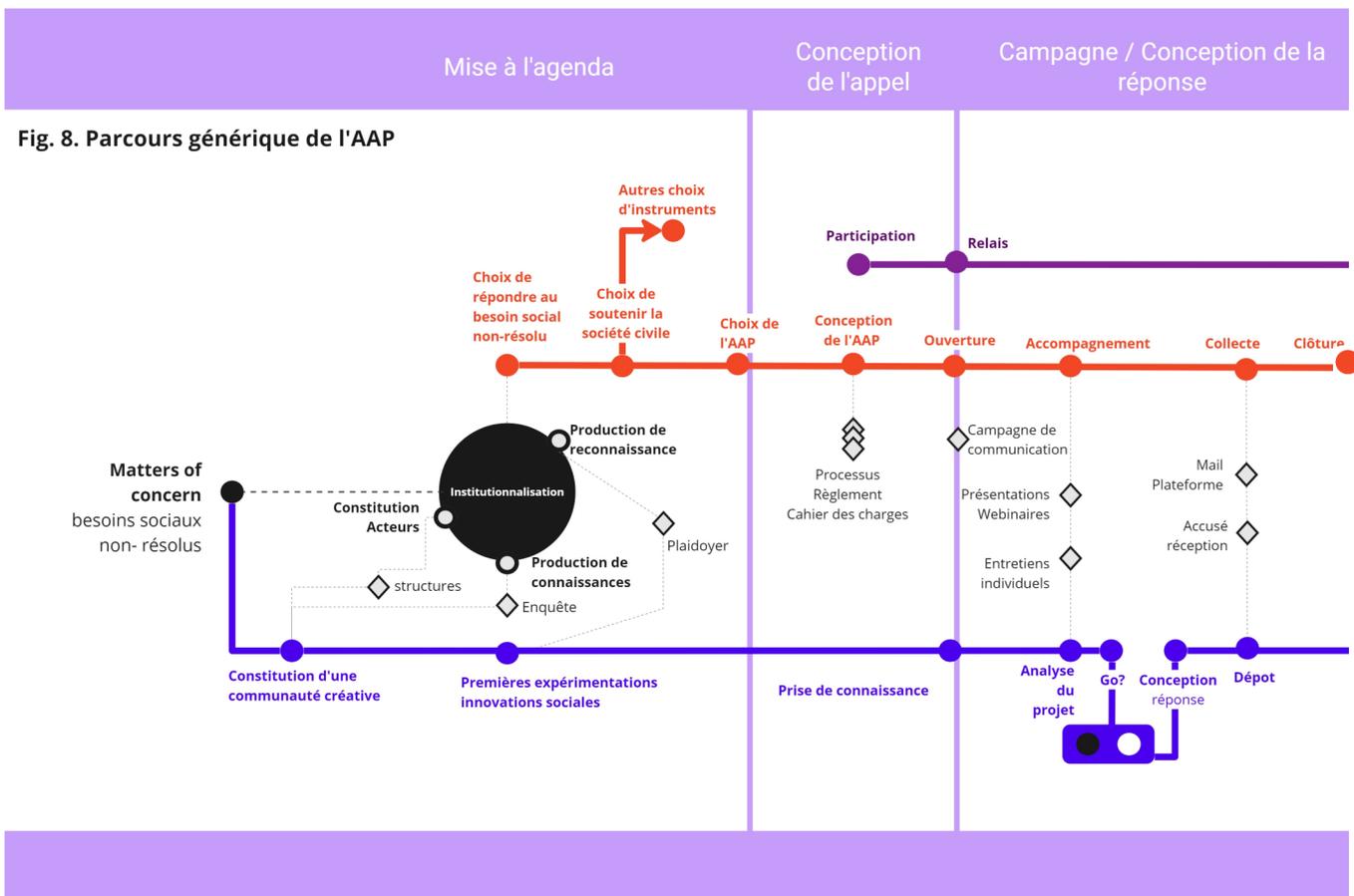


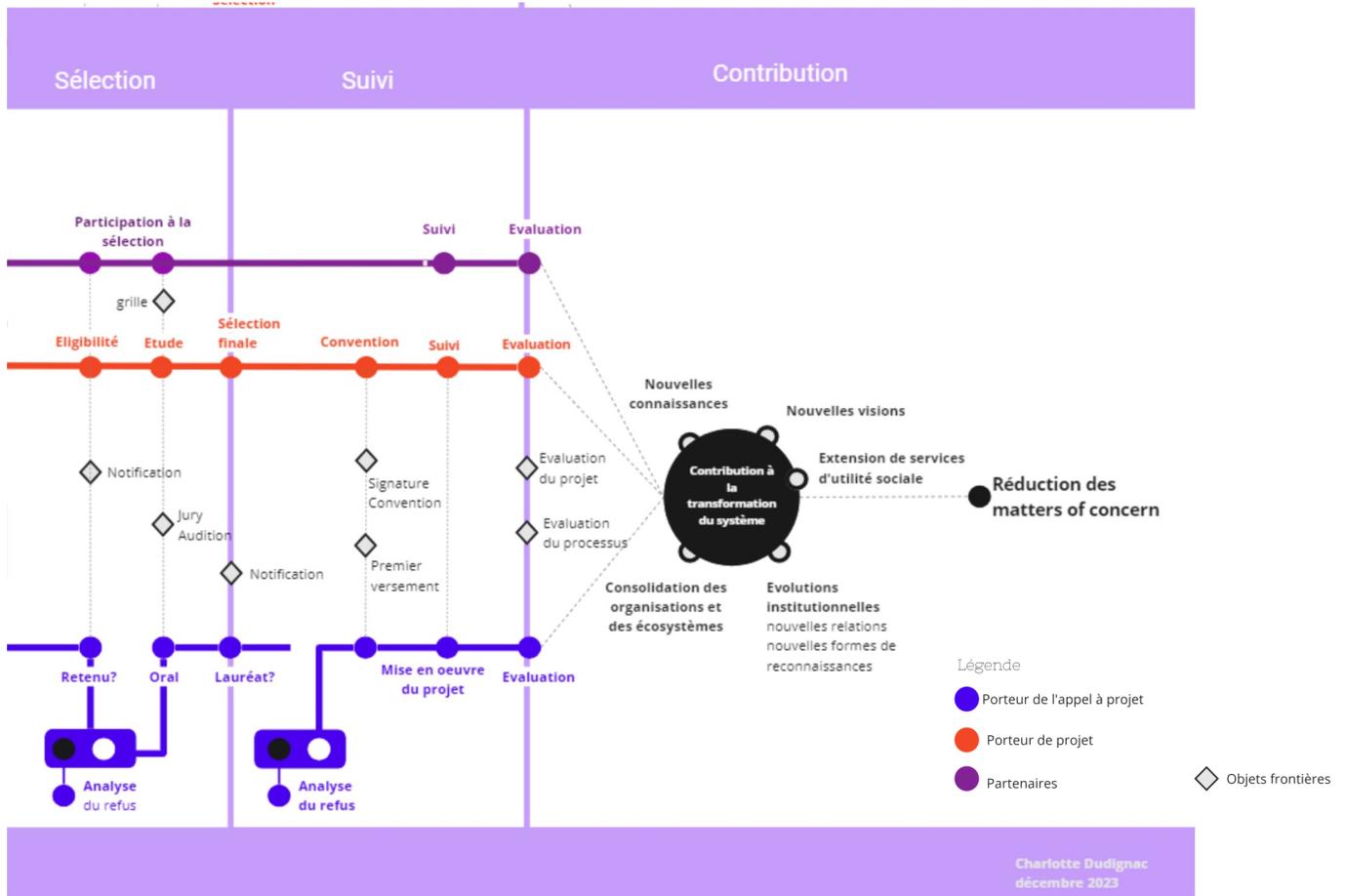
Fig. 8. Parcours générique de l'AAP

Le parcours proposé débute dès l'émergence d'un « sujet de préoccupation », que Bruno Latour qualifie de "Matters of concern", par opposition aux « Matters of facts », « indiscutables, » et « obstinés » : « Un sujet de préoccupation, « c'est ce qu'il advient d'un fait quand on lui ajoute toute sa scénographie. comme on le ferait en passant de la scène à l'ensemble de la machinerie d'un théâtre »(Latour, 2008, p.39).

Placés en situation d'exclusion, de par les « défaillances » inhérentes au marché, des groupes sociaux se voient dans « l'impossibilité d'atteindre des buts sociaux légitimes avec les moyens dont ils disposent » (Callon, 2007, p.18). En réponse, des

« communautés créatives » (Manzini, 2014, p.62) émergent et s'engagent dans une démarche de compréhension, puis d'innovations sociales qui les mettent en capacité d'interagir avec leur environnement institutionnel et ainsi contribuer « à formuler les normes qui le structurent » (Fraisie, Bouchard, Evers, 2015, p.11).

Les innovations sociales ainsi soutenues sont non seulement bonnes pour la société, parce qu'elles répondent à des besoins, mais également parce qu'elles renforcent la capacité d'action de la société en apportant de nouvelles connaissances ou encore en renforçant les organisations.



## 1.2.3

### Des instruments aux multiples fonctions

En dépit de marqueurs communs, le terme d'AAP englobe une diversité de modes de faire, à la fois techniques et sociaux, à laquelle l'absence de cadre légal des appels à projets concourt probablement. L'instrument AAP est également le produit de la politique dans laquelle il s'inscrit. Comme le souligne Laurent Fraisse, spécialiste du fait associatif interrogé à l'occasion de ce travail, « l'appel à projet devient un instrument, une norme et un mode de fonctionnement principal dans certaines politiques, mais il reste complémentaire et minoritaire dans d'autres ». Ainsi, la politique très encadrée de la petite enfance utilise les appels à projets en complément du droit commun. Les appels à projets sont très présents dans les politiques de la ville, avec des cahiers des charges centralisés. Le secteur de l'économie sociale et solidaire, un champ politique récent qui s'est construit à partir des années 2000, fonctionne quant à lui désormais essentiellement à l'appel à projets.

Au fil de notre enquête, des profils singuliers d'appels à projets nous sont apparus. Nous proposons 5 profils, que nous décrivons dans les pages suivantes, pour ensuite les positionner par rapport à 6 marqueurs que nous avons retenus.

- Les AAP expérimentaux
- Les AAP de changement d'échelle.
- Les AAP de mise à l'agenda politique
- Les AAP de compensation
- Les AAP de relations publiques.

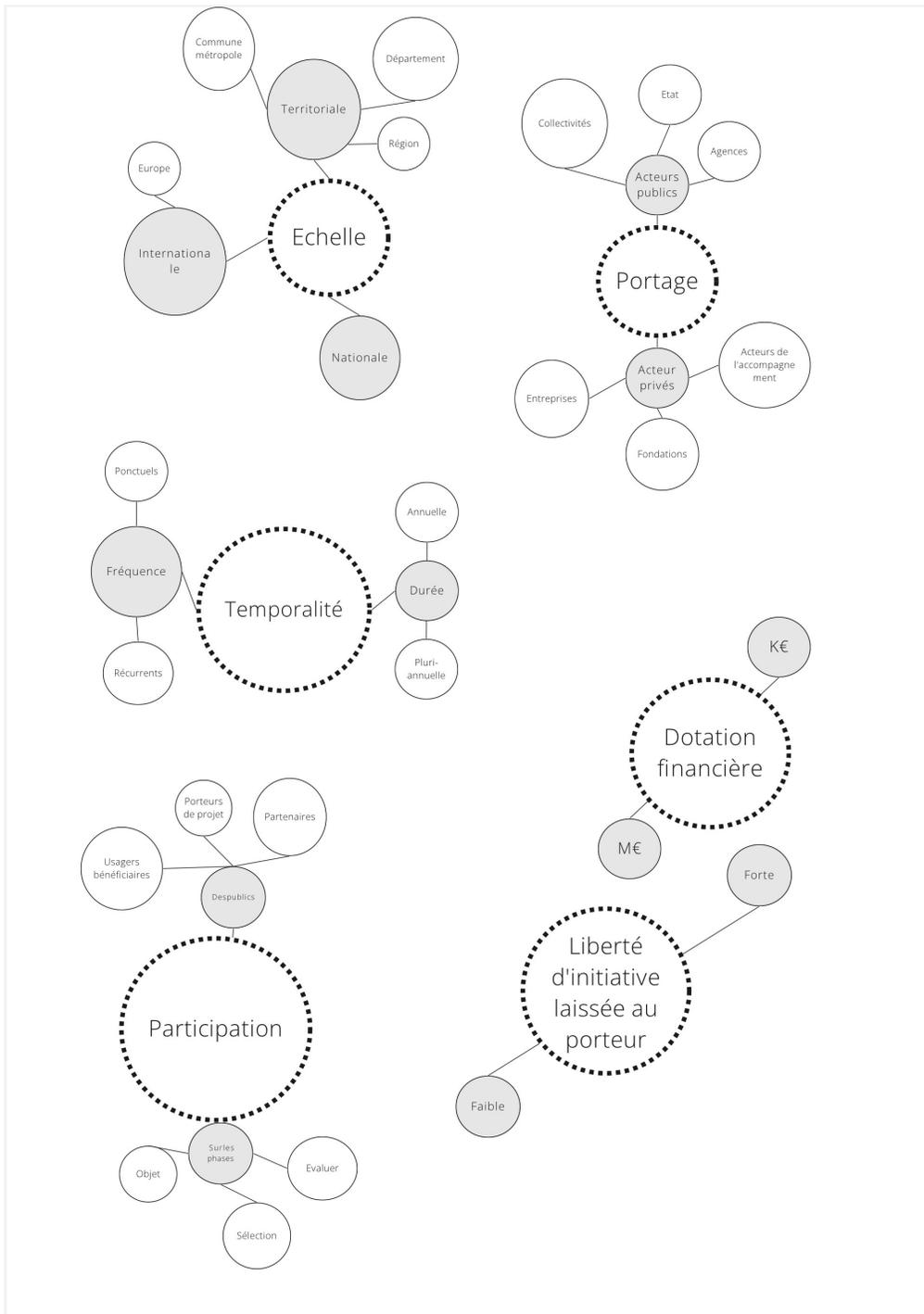
Les Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) et les appels à communs sont présentés en p.69 et p.79.



« La politique de la ville fonctionne beaucoup par AAP. Ça n'a pas toujours été le cas et il y a vraiment eu un mouvement ces 20 dernières années".

Juliette Gouzi

**Fig.9. Les 6 marqueurs de l'appel à projets**



- Les appels à projets expérimentaux

Souvent initiés pour approfondir des problématiques dites émergentes, ou pour lesquelles il n'existe pas encore de réponse, les appels à projets expérimentaux se fondent sur une double logique :

- une plus grande souplesse conférée aux acteurs de terrain, avec une liberté méthodologique plus assumée, une acceptation plus forte de l'incertitude et une incitation à la prise de risque;
- une attention forte portée sur les apprentissages.

En outre, certains AAP portent une ambition de généralisation, notamment par le passage dans le droit commun

En exemple, citons la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie qui pilote un AAP d'1 million d'euros pour «Expérimenter pour accompagner

l'évolution de l'offre médico-sociale et l'adaptation des réponses aux besoins des personnes » (CNCA, 2022).

Le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse est également régulièrement cité et présenté comme une « innovation de politique sociale initiée dans un premier temps à une échelle limitée, mise en œuvre dans des conditions qui permettent d'en évaluer les effets dans l'optique d'une généralisation » (Sarfati, F.; Simha, J, 2013, p.2).

Si ces appels à projets sont davantage nationaux, ils peuvent se déployer sur le territoire : la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 reconnaît en effet aux collectivités le droit à l'expérimentation, et leur permet de conduire une expérience qui, si elle s'avère concluante, pourrait être généralisée à l'ensemble du territoire (Coulaud, 2023).

#### De l'expérimentation au droit commun : l'exemple du 100% inclusion

L'appel à projets 100% Inclusion est à l'origine de l'article 6 inscrit dans la loi Plein emploi, qui crée une nouvelle catégorie d'acteurs en charge du repérage, de la remobilisation et de l'accompagnement des personnes dites invisibles. Cette généralisation dans le droit commun a été rendue possible par une logique d'expérimentation visant à « faciliter, apprendre et reverser intelligemment des apprentissages dans les politiques publiques » (Maylis Dupont).

Des moyens conséquents ont ainsi été alloués à la capitalisation : une plateforme d'échanges entre lauréats est lancée et animée; un appel à projets de recherche est lancé pour évaluer le programme, 8 guides de capitalisation (communs au PIC) sont publiés.

« On avait besoin de délimiter ou de baliser tout un champ d'expérimentations, qui correspondait à ce moment-là à un maillon plus faible de nos politiques publiques. Notre réponse a été cet AAP, qui laissait à la discrétion des opérateurs les éléments de réponse qu'ils souhaitaient vouloir pousser, dans un cadre donné ».

Maylis Dupont

- Les appels à projet de changement d'échelle

Ces appels à projet sont orientés vers le soutien aux « entreprises et organisations particulièrement actives ou marquantes au regard de leur impact social » (Omer, Palluault, Laroche, 2021, p.35). Le changement d'échelle par le soutien aux initiatives privées et à l'entrepreneuriat social est visé. On retrouve plutôt ces appels à projet au niveau national. La France s'engage et le French Impact sont représentatifs de ce modèle.

### **La France s'engage**

Ce chantier présidentiel lancé en 2014 par François Hollande, rompt avec la logique des grands travaux présidentiels de la Vème république, et est également porté par Martin Hirsch, initiateur du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ).

Alors que ce dernier visait à identifier et soutenir des initiatives pouvant se pérenniser dans le droit commun, la France s'engage vise à soutenir, avec une dotation financière et un accompagnement, des initiatives « concrètes », « construites avec pragmatisme », « qui répondent à des problématiques simples, mais répandues » et « capables de produire par elles-mêmes des solutions pour faire face à des défis nouveaux » (Martell, 2022, p.16).

Pendant 3 ans, 15 initiatives sont retenues chaque semestre pour leur caractère innovant, leur utilité sociale et leur capacité à croître très rapidement sur le territoire. 93 lauréats labellisés « La France s'engage » sont ainsi soutenus à hauteur de 50 millions d'euros. En mars 2017, l'initiative est transformée en fondation reconnue d'utilité publique.

### **French Impact**

Lancé début 2018 par le Ministère de la Transition écologique et solidaire, French Impact est présenté comme un programme « d'accélération de l'innovation sociale », positionné comme « un levier de transformations des politiques publiques » (Fraisie, 2020, p.55).

Inspiré de l'initiative French Tech, label attribué aux écosystèmes territoriaux des startup françaises, French Impact a labellisé 22 structures « socialement innovantes » souhaitant « changer d'échelle », sur 200 candidatures reçues.

Une deuxième phase de French Impact a également labellisé des territoires.

Enfin, French Impact se positionne comme un programme de coopération entre fonctionnaires et innovateurs sociaux, en vue de lever des freins administratifs et réglementaires.

- Les appels à projet de mise à l'agenda politique

Les appels à projets peuvent servir à rendre visible une problématique. Il s'agit d'utiliser le terrain comme un levier de légitimation pour obtenir une meilleure prise en considération de la problématique soutenue dans les politiques publiques. Un exemple concret de cette approche est fourni par Yannick Martell dans sa thèse. En 2007, la chargée de mission en économie sociale et solidaire (ESS) en Picardie, confrontée à un manque structurel de moyens pour développer les structures de l'ESS, décide de lancer un AAP dans un contexte d'indifférence relative.

La mobilisation inattendue des acteurs de terrain en réponse à cet appel lui permet d'obtenir le soutien politique nécessaire. Cette dynamique réussie lui permet non seulement de surmonter les obstacles liés au manque de ressources, mais également de rehausser la question de l'économie sociale et solidaire dans la hiérarchie des enjeux poli-

tiques régionaux. Ainsi, les AAP deviennent un moyen stratégique d'attirer l'attention sur des problématiques spécifiques et de les intégrer efficacement dans l'agenda politique.

*« Quand je suis allée voir ma vice-présidente en 2007, je lui ai dit "je veux faire un appel à projets" elle ne m'a même pas reçu, elle ne me connaissait même pas. [Elle a dû dire] "Si ça lui fait plaisir, elle peut le faire". Donc on a fait l'appel à projets, on l'a lancé le 1er juillet, quand je l'ai rappelé le 20 septembre pour lui dire il y a 70 candidatures, elle m'a dit "je viens on met en place le truc" [...] Donc globalement elle m'a dit "essayez". [Elle a dû se dire] " et puis les aides économiques ça ne va pas les intéresser, ils ne vont pas répondre". Et puis quand elle a vu l'ampleur de la mobilisation des acteurs, elle a dit : "il faut en faire une politique publique et avancer" » (Martell, 2022, p.240).*

- Les appels à projet de compensation

Ces appels à projets viennent compenser la raréfaction des financements publics. Davantage locaux, ils portent moins sur l'innovation sociale que sur le soutien des structures territoriales.

- Les appels à projet de relations publiques

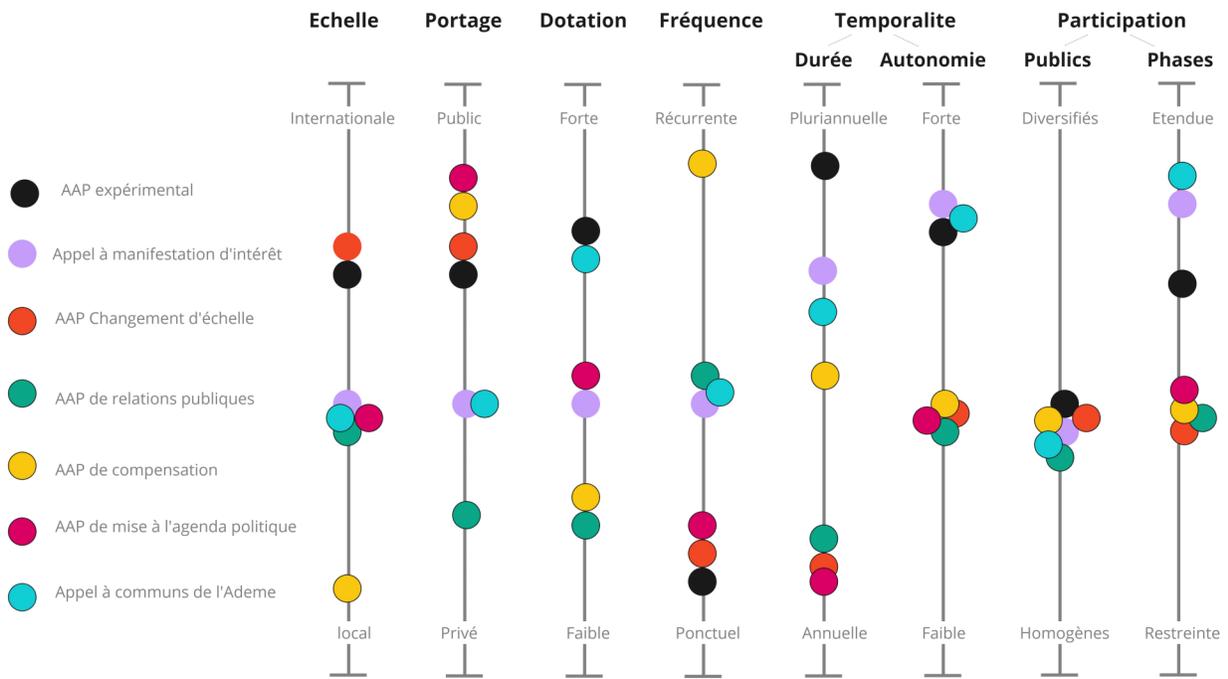
Ces appels à projets visent à conforter l'organisation dans sa capacité à « porter une voix » en collectant un grand nombre de réponses.

Les logiques qui prévalent à ces appels à projets peuvent conduire à un décalage notable entre le nombre de candidats, les sommes engagées pour promouvoir les AAP et les sommes versées. L'AAP pourrait également venir servir la stratégie de relations publiques en réunissant dans un jury des VIP. L'AAP deviendrait alors un prétexte au networking.

●

« J'ai parfois participé à des jurys qui duraient une journée complète. Les membres ne sont que des DG ou des VIP. Les porteurs de projet qui pitchent sont plutôt très jeunes, avec des projets peu matures ; est-ce que cela a du sens ? ; ces AAP n'ont pas pour objectif de mobiliser notre expertise pour sélectionner les meilleurs projets, pour repérer les innovations, mais ils ont pour objectif de faire de l'événementiel.»

**Fig.10. Positionnement des AAP par marqueur**



La figure ci-dessus pourrait se révéler utile si utilisée sur de vrais AAP, de façon à voir comment ces derniers se positionnent par rapport aux différents marqueurs présentés.

## 1.2.4

### La systématisation des appels à projets

Après une décennie passée à « prendre silencieusement une importance croissante dans le fonctionnement des organisations publiques, jusqu'à se fondre dans le paysage ordinaire des leviers de l'action publique » (Breton, 2014, p.1) sans pour autant susciter d'intérêt marqué du côté des sciences sociales (Martell, 2022, p.10), l'appel à projets s'impose comme norme au cours des années 2010.

Ils sont aujourd'hui présents sur l'ensemble des échelles de l'action publique, depuis la Ville jusqu'à l'Etat en passant par la Région, le Département. A noter néanmoins notre impossibilité de donner des chiffres précis, puisque les AAP ne sont pas une catégorie isolée d'un point de vue statistique, et disparaissent donc dans la catégorie des subventions.

Cette normalisation semble conjointement à l'œuvre du côté de l'action publique comme des grands acteurs de la philanthropie. Du côté de la Fondation de France, on trouve bien des traces de premiers concours dans les années 70, et d'« appels à idées » dans les années 80, mais cela reste encore très marginal.

Aujourd'hui, 95% des programmes de la Fondation de France fonctionnent sur appels à projets. Néanmoins, les fondations de petite taille, sont assez peu nombreuses (sans que nous ne disposions non plus de statistiques) à y recourir.

- Les acteurs publics répondent également à des appels à projets

Les AAP ne sont plus propres à la société civile. Leur logique s'étend désormais aux collectivités qui répondent à ces dispositifs pour financer des aménagements, de l'innovation publique ou sociale. Cette orientation vers le mode projet s'est fortement développée sous la présidence d'Emmanuel Macron, qui la résume le 17 mars 2022 : « *Action cœur de ville, Petites villes de demain, Agenda rural... On a permis de renouveler des places, des gares, de recréer des commerces, des cafés, de déployer des écoles et des infrastructures en accompagnant les maires de façon très concrète quand ils portaient des projets. C'est à ça que l'Etat doit se concentrer* » (David, 2022).

●  
« Je suis élu municipal depuis deux ans.

Je connaissais les appels à projets, mais là j'ai découvert que l'on doit s'inscrire nous-mêmes, en tant que commune, dans des logiques d'appels à projet pour financer les services publics».

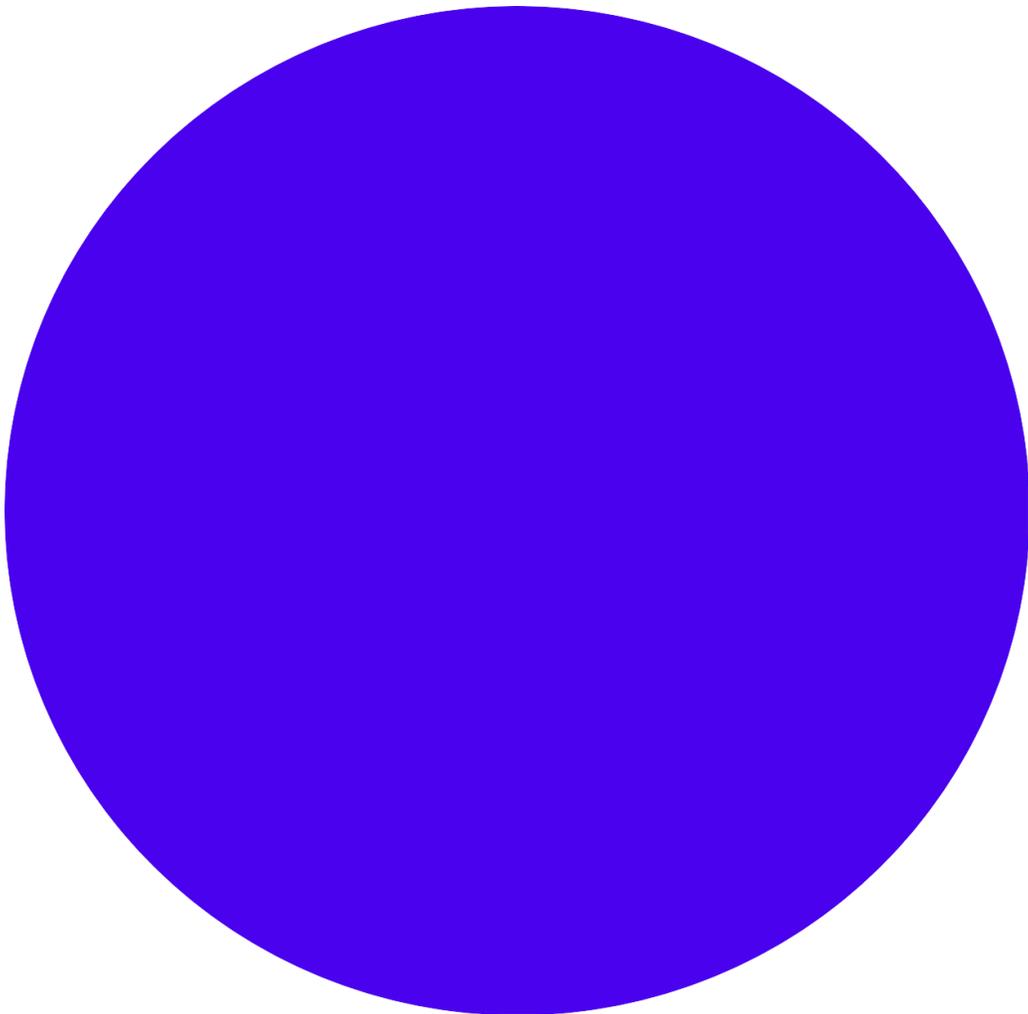
Benjamin Guéraud-Pinet

# 2

## Enquête

## 2.1

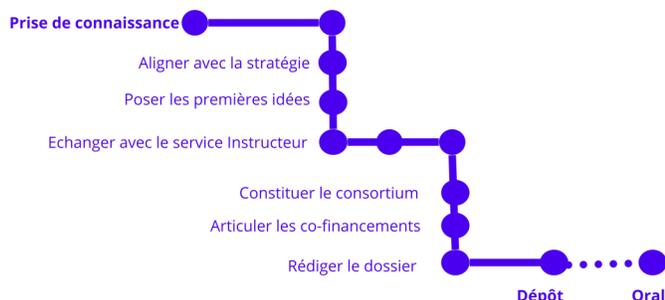
Les appels à projets démocratisent-ils  
l'accès aux financements ?



## 2.1.1

Quand « appeler » les projets ne suffit pas : les inégalités d'accès demeurent et s'entretiennent

Dans cette partie, nous allons suivre pas à pas le parcours du porteur de projet, depuis la prise de connaissance jusqu'au potentiel oral (qui n'est pas systématique). Nous examinerons également quelles logiques sont à l'œuvre du côté des porteurs de l'appel à projets et de leurs éventuels partenaires, lors du processus de sélection.



- Accéder à l'information et répondre dans les temps

Les appels à projets sont le plus souvent ouverts pour une durée limitée. La capacité à en prendre connaissance le plus tôt possible est donc déterminante, puisqu'elle conditionne à la fois la décision de candidater (plus la connaissance est tardive et plus le risque de renoncement est élevé), tout comme la qualité de la réponse (le temps à y consacrer).

Pour éviter aux porteurs de projets de passer à côté des appels, l'offre de plateformes s'accroît. Nous avons mentionné « Aides Territoires », et nous pouvons également citer la plateforme associative Yes Asso !, lancée en 2018. L'équipe en charge de cette dernière recense les AAP pour les rendre accessibles aux utilisateurs. Toutefois, elle constate que l'information en ligne devient de plus en plus difficile d'accès, car elle est de plus en plus conditionnée à la création d'un identifiant.

L'accès à cette plateforme est réservé aux structures abonnées (25 euros par an) ou soutenues par des acteurs philanthropiques prenant en charge l'abonnement.

« Ce n'est pas vrai que c'est accessible à tous.  
Tout le monde n'a pas l'info ».  
Elise Depecker

SUBVENTION POLLUTION

### Financer la création ou l'extension d'une Ressourcerie ou recyclerie - Région Auvergne-Rhône-Alpes

Bénéficiaire: Collectivités, Association loi 1901, Entreprise sociale et de l'ESS.

Date de fin: vendredi 2 mai 2025

Montant : 20000€ - 50

521 jours restants

#### Introduction

Le dispositif régional de soutien aux Ressourceries et recycleries 2023 s'inscrit dans la continuité de l'édition précédente qui a permis d'aider 27 projets en 2 ans, dont 14 projets en création et 13 en extension. L'appel à projet cible, en priorité, la création de nouveaux centres avec une ambition forte en matière de réemploi-réparation-réutilisation dont le projet est suffisamment mature pour une ouverture dans les 12 mois qui suivent la demande de

yesasso.org

L'accès à l'information dans un contexte de mise en concurrence repose en grande partie sur la capacité des structures à s'inscrire dans un territoire physique et professionnel : être identifié, s'appuyer sur des réseaux pour être informé jusqu'à accéder à de l'information non-officielle.

Cette qualité est caractéristique du nouveau système de valeur qu'Eve Chiapello et Luc Boltanski identifient dans « Le nouvel esprit du capitalisme » : la Cité par projets.

Dans cette Cité, « l'activité par excellence consiste à s'insérer dans des réseaux et à les explorer » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.166), grâce à des projets passagers permettant de « multiplier les connexions, proliférer les liens (...) et étendre les réseaux (Ibid., p.167).

Il est également rapporté à plusieurs reprises lors de mes entretiens que certains financeurs mettent en place des stratégies visant à réduire le nombre de réponses aux appels à projets, dans le but de limiter le temps consacré à la gestion des candidatures.

Ces témoignages soulèvent des interrogations importantes sur le principe de l'égalité d'accès et peuvent illustrer la réalité des conditions de travail de celles et ceux qui gèrent les AAP, un aspect qui sera exploré plus en détail dans la partie 2.4.3.



Sans être doté de système veille en tant que tel, on est généralement alerté par des partenaires sur les appels à projets susceptibles de nous intéresser. »

Cécile Campy



« ça m'est arrivé d'écrire les termes de l'appel à projet auquel j'ai participé, pour le gagner ».



« La grosse inégalité en France concerne l'accès à l'information. Certains AAP sont trop confidentiels, la diffusion est restreinte et c'est un choix de la part des financeurs pour éviter d'avoir à instruire trop de dossiers. »



« Dans la réalité, certains appels à projets fonctionnent selon le principe du premier arrivé, premier servi. Faut pas se mentir. »

La capacité à être informé le plus en amont possible dépend de la capacité de l'acteur à s'inscrire dans un réseau. Sur cette base, nous identifions trois types d'acteurs : l'acteur connecté, l'acteur influent et l'acteur isolé.

### L'acteur connecté

Il est rapidement informé de l'existence de l'AAP via ses réseaux, une veille, ou encore son inscription dans la base de données du lanceur. Il est globalement ancré dans son territoire (géographique ou sectoriel) et est identifié.

### L'acteur influent

Il est informé de l'appel à projet avant son lancement officiel, et a donc accès à une information dite « noire », révélatrice de son insertion particulièrement forte dans la cité par projets. Il peut même avoir été consulté lors de la conception du cahier des charges. Il est le « grand » par excellence de la cité par projet, celui qui y prospère, « sait repérer les bonnes sources d'information, être un « radar » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.169).

### L'acteur isolé

Il est moins inséré dans les réseaux professionnels, n'est pas forcément identifié, ne réalise pas de veille active, a une plus faible propension à lire les mails et les newsletters. Dans la cité des projets, cet acteur est « menacé d'exclusion, c'est-à-dire en effet de mort dans un univers réticulaire » (Ibid, p.168).

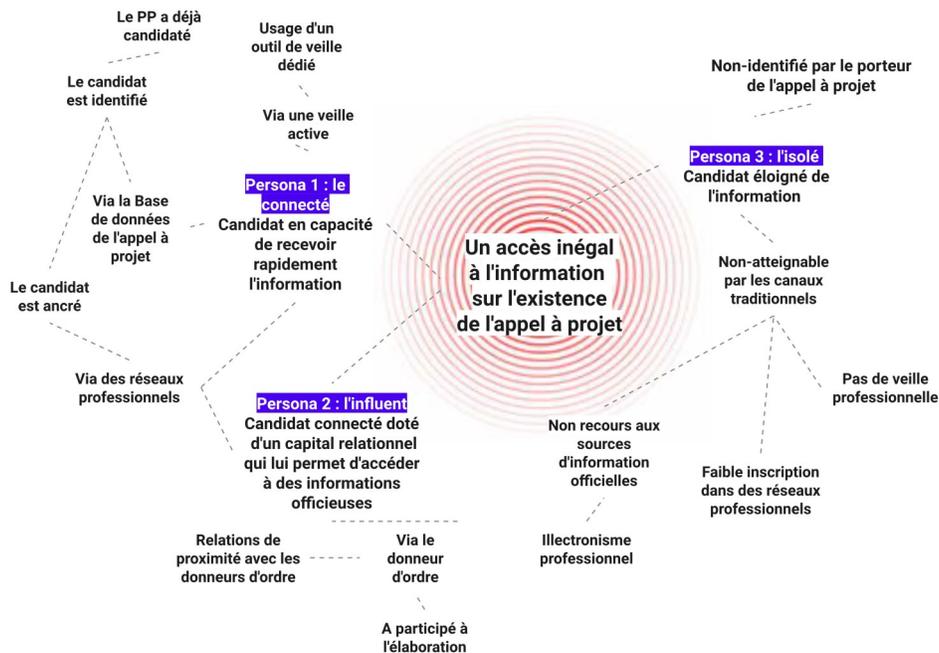


Fig.11. Map « Inégalités d'accès à l'information »

Eleanor Breton a enquêté en 2010 auprès de 3 chargées de mission de collectivités locales en charge de répondre à un appel à projet européen. Des différences notables d'accès à l'information sont constatées : les durées entre la décision de candidater et l'envoi du dossier aux services instructeurs se sont échelonnées de quinze jours à deux mois selon les cas étudiés» (Breton, 2014).

La figure ci-après met en scène les trois acteurs préalablement présentés.

Ces derniers ne sont pas informés en même temps :

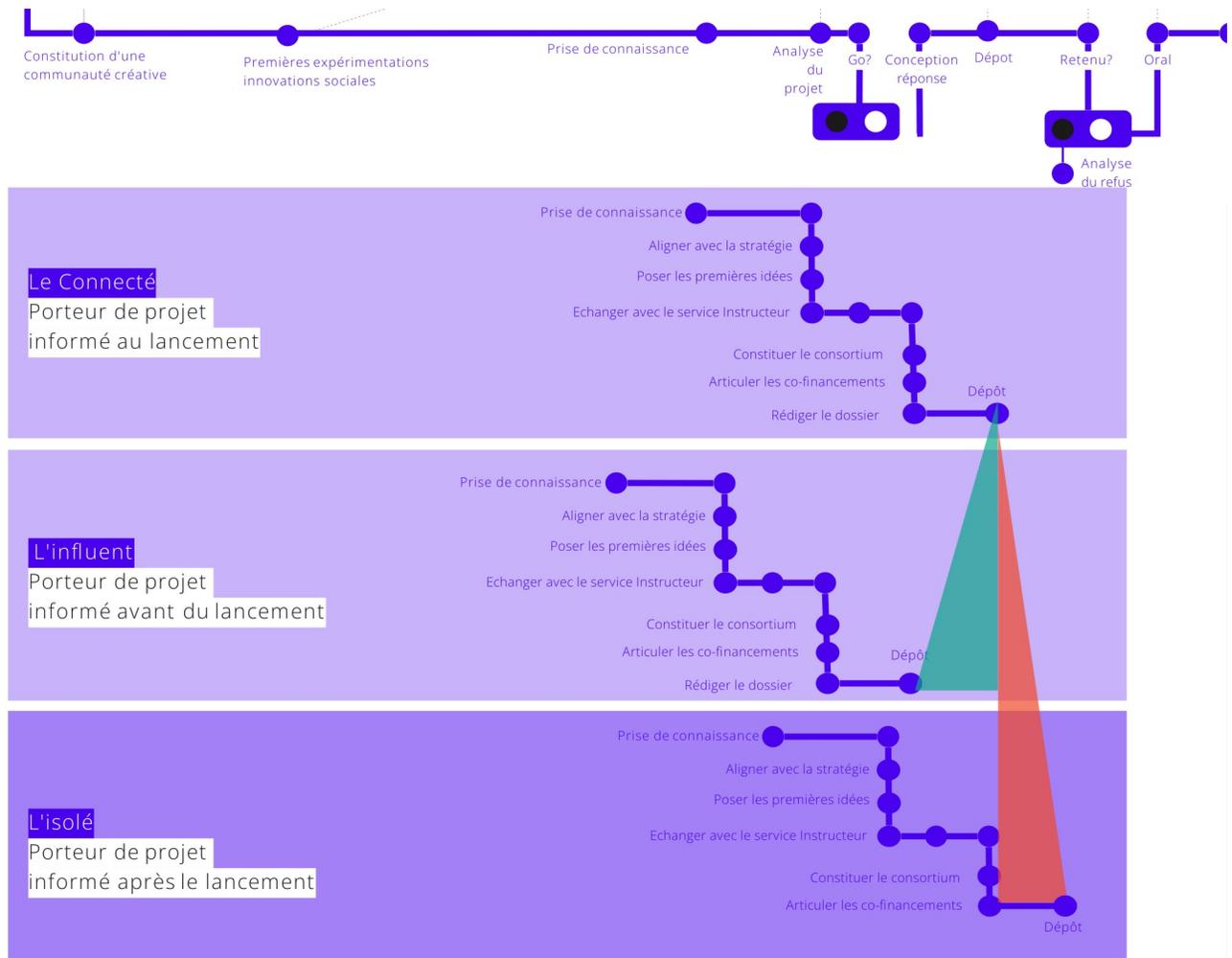
- le connecté prend connaissance de l'AAP dès sa diffusion officielle.
- l'influent est informé avant le lancement officiel.
- l'isolé est informé plus tardivement.

Cette figure nous montre que le simple fait de ne pas « partir » au même moment a des conséquences sur la fabrication de la réponse.

À conception égale (le processus de conception est identique pour tous),

- le connecté peut déposer son dossier dans les temps.
- l'influent dispose de temps supplémentaire qu'il peut mettre à profit pour enrichir sa réponse.
- l'isolé ne parvient pas à répondre dans les temps, sauf s'il accepte de consacrer moins de temps à la conception de sa réponse.

**Fig.12. Impact de l'accès à l'information sur les conditions de conception**



- Être éligible

Depuis la prise de connaissance de l'appel à projets jusqu'à la présentation orale, le candidat devra mobiliser des compétences qui ne sont pas disponibles de manière égale. Le premier obstacle à relever sera de satisfaire aux critères d'éligibilité dont le nombre et la nature, sont autant de contraintes qui conditionnent et façonnent les réponses.

- Décoder les attendus

Une étude menée sur 2018-2019 par l'Institut Godin auprès de 60 porteurs de projet du budget citoyen du Nord-Pas-de-Calais révèle comme principales difficultés le fait de « trouver du temps à consacrer à la rédaction du dossier » et « comprendre et déchiffrer les attentes des financeurs » (Institut Godin, 2019). Effectivement, si certains AAP se donnent à voir et à comprendre avec limpidité, reflétant parfois une infusion au long cours d'idées portées par la structure, les attendus et les critères de sélection suscitent régulièrement des interrogations. Ce serait notamment le cas des critères relatifs à l'innovation, un terme souvent présent, plus rarement explicité et interrogé. Or, la relative imprécision des critères peut renforcer la difficulté à faire correspondre son projet aux attendus, ou même à cerner le caractère injonctif de certains critères.

Enfin, au-delà du cahier des charges officiel, figurerait un « cahier des charges implicite » qui ferait réellement « distinction » et qu'il s'agirait de décoder » (Breton, 2014, 224).

- Entrer en relation

La vérification de son éligibilité, l'identification des attendus, dont certains pour partie implicites, mais également l'évaluation de l'effort à fournir et des chances d'être retenu en short-list ne peuvent se contenter de la seule lecture du cahier des charges : une entrée en relation est essentielle. Cette prise de contact avec le service instructeur est souvent possible et constitue un réflexe pour certains qui « ne déposent pas un dossier sans avoir eu un entretien préalable » pour ne pas « risquer une réponse hors-sol ». Ce réflexe s'acquiert également au contact des incubateurs qui forment les projets qu'ils accompagnent à analyser les projets avant d'y répondre. D'autres, par inexpérience, ou parce qu'ils n'osent pas, resteront silencieux.

« Des conditions particulières que l'on pose vont peut-être empêcher des structures sans salarié d'y répondre, alors qu'elles mènent des actions hyper importantes, qui ont un impact social, qui sont innovantes mais qui sont incapables de répondre à des dynamiques complexes».

Jamal Khay

« Je ne comprends pas pourquoi ils n'ont pas pris contact avec moi quand l'appel à projet est sorti. Ils me connaissent pourtant. Ce serait tout à fait normal et légitime de leur part. ».

Benjamin Guérault Pinet

« Les contacts sont écrits en première page, pas à la fin en tout petit. Donc pour moi on y est quand même invités, mais culturellement je pense qu'on n'ose pas».

Clara Bourgeois

- Une palette de compétences à mobiliser

Ces compétences sont tout à la fois stratégiques, pour rattacher l'AAP au projet stratégique de son organisation, rédactionnelles, pour traduire le projet en un récit désirable, financières, pour coordonner des co-financements dont les calendriers et les périmètres se superposent bien souvent. Enfin, les compétences de conception sont également cruciales, et c'est sur celles-ci que nous nous attardons.

- Le paradoxe de la conception

Des compétences d'abstraction, dans un cadre contraint sont attendues pour littéralement « pro-jeter » l'idée et lui donner une forme. Deux logiques contradictoires sont ainsi à l'œuvre : la première appelle à se soumettre à des règles plus ou moins contraignantes, ce qui peut contribuer à réduire l'exercice à « un enchaînement d'arbitrages produits au coup par coup, critère par critère, dans un contexte d'action faiblement maîtrisé par ses acteurs, plutôt que comme relevant de décisions bien pesées » (Breton, 2014, p.105).

La seconde logique appelle au contraire à sortir du cadre pour obtenir une réponse singulière. La fabrique du projet devient alors un véritable temps de projection et de création, avec le risque de produire des projets « hors-sol ».

- Avoir la capacité de faire consortium

S'associer à d'autres peut permettre de réunir l'ensemble des compétences attendues. Mais cela nécessite un minimum d'appétence pour les logiques de coopération et la capacité à susciter l'intérêt des partenaires, qui auront peut-être le choix de s'associer à d'autres. Appliquée à la Cité par projets, la capacité à faire consortium revient donc avant tout à pouvoir être identifié comme une « connexion riche de potentialités nouvelles » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.169).

« Il y a une vraie inégalité d'accès aux financements entre ceux qui savent raconter et ceux qui ne savent pas ».

Stéphane Berdoulet

« Un AAP sur lequel je travaille en ce moment est sur du cofinancement à hauteur de 70%. Je m'arrache littéralement les cheveux à faire coordonner les agendas des autres potentiels financeurs ».

Clara Bourgeois

« On a présenté un projet sans en avoir d'emblée limité le budget, qui était proche de 10 millions d'euros ! On a ensuite dû le diviser par cinq lors de la dernière étape de sélection. Ce recalibrage a impliqué de réduire drastiquement le nombre de partenaires impliqués, ce qui a été difficile à accepter pour les structures concernées, qui avaient pourtant contribué à concevoir le projet. On aurait préféré avoir une idée de l'enveloppe budgétaire en amont pour éviter une telle perte d'énergie et de temps pour tous les acteurs ».

Cécile Campy

Pour le 100% Inclusion, les projets présentés devaient répondre à l'ensemble des problématiques, du repérage jusqu'au retour à l'emploi. Rares étaient les acteurs en capacité de faire seuls ce travail, notamment la brique repérage des invisibles ».

- Déposer son projet

La dématérialisation des services publics est au cœur des politiques de modernisation de l'administration publique. Elle impacte également le processus de dépôt des candidatures aux appels à projets. Les demandes de subvention, qui émanent des services de l'État, des collectivités territoriales, des caisses d'allocations familiales, ou des contrats de ville, doivent désormais être déposées sur une plateforme dématérialisée nommée Dauphin. Cette dernière est conçue dans le but de « simplifier le dépôt et le traitement des demandes de financement pour les porteurs de projet » et de « fluidifier et améliorer la coordination entre l'ensemble des financeurs des actions des contrats de ville » (voir [ecologie.gouv.fr](http://ecologie.gouv.fr)).

Cependant, les inégalités d'accès au numérique, exacerbées par la crise du Covid, touchent également une écrasante majorité d'associations (9 associations sur 10) en France qui fonctionnent au bénévolat (J.-B. Champion, C. Collin, C. Lesdos-Cauhapé, V. Quénechdu, 2016).

#### Vers des AAP au fil de l'eau?

Les financeurs sont de plus en plus nombreux à expérimenter des ouvertures plus longues de l'appel à projets, par vagues successives, ou encore au fil de l'eau.

A titre d'exemple, le 100% Inclusion a ainsi fonctionné en plusieurs vagues successives, tout comme l'Appel à communs porté par l'Ademe. L'appel à projets « Des vacances pour les enfants malades » de la Fondation de France est ouvert sur une année complète.

Partisan d'une logique de financement au fil de l'eau, l'IRDSU (Inter-Réseaux des professionnels du Développement Social Urbain), qui réunit près de 500 professionnels de la politique de la ville, étudie actuellement de possibles mécanismes de financement associés.

« Mme K a 65 piges, elle est originaire d'un pays d'Afrique de l'Ouest, avec son très gros accent et son énorme boubou. Elle est d'une efficacité redoutable lorsqu'elle fait des médiations au pied de son immeuble, elle organise des barbecues, des ateliers. Elle est capable d'envoyer des containers en Afrique. Elle sait faire des tonnes de choses...

Mais le PC, ça c'est mort. Ecrire un texte de présentation de son projet, c'est compliqué ».  
Juliette Gouzi

« L'AAP est resté ouvert longtemps, ce qui nous a permis de prendre le temps de construire le projet avec les partenaires. Ça a été très appréciable, on a rarement cette possibilité car les échéances des AAP sont souvent très courtes (2 mois)».

Cécile Campy

« Les besoins ne sont pas entre septembre et octobre. Ils peuvent arriver en mars sur des sujets qui sont nouveaux. Si on n'a pas de marge de manœuvre pour avancer là-dessus, on se tire une balle dans le pied. La vie n'est pas faite de deux mois enfin ! »

Jamal Khay

La figure ci-contre synthétise la pluralité des causes qui prévalent aux inégalités de conception. Quatre drivers sont ainsi identifiés. : des exigences de conception trop élevées, des critères d'éligibilité qui empêchent de répondre, des attendus non compris, ainsi qu'une difficulté à s'associer à d'autres pour répondre.

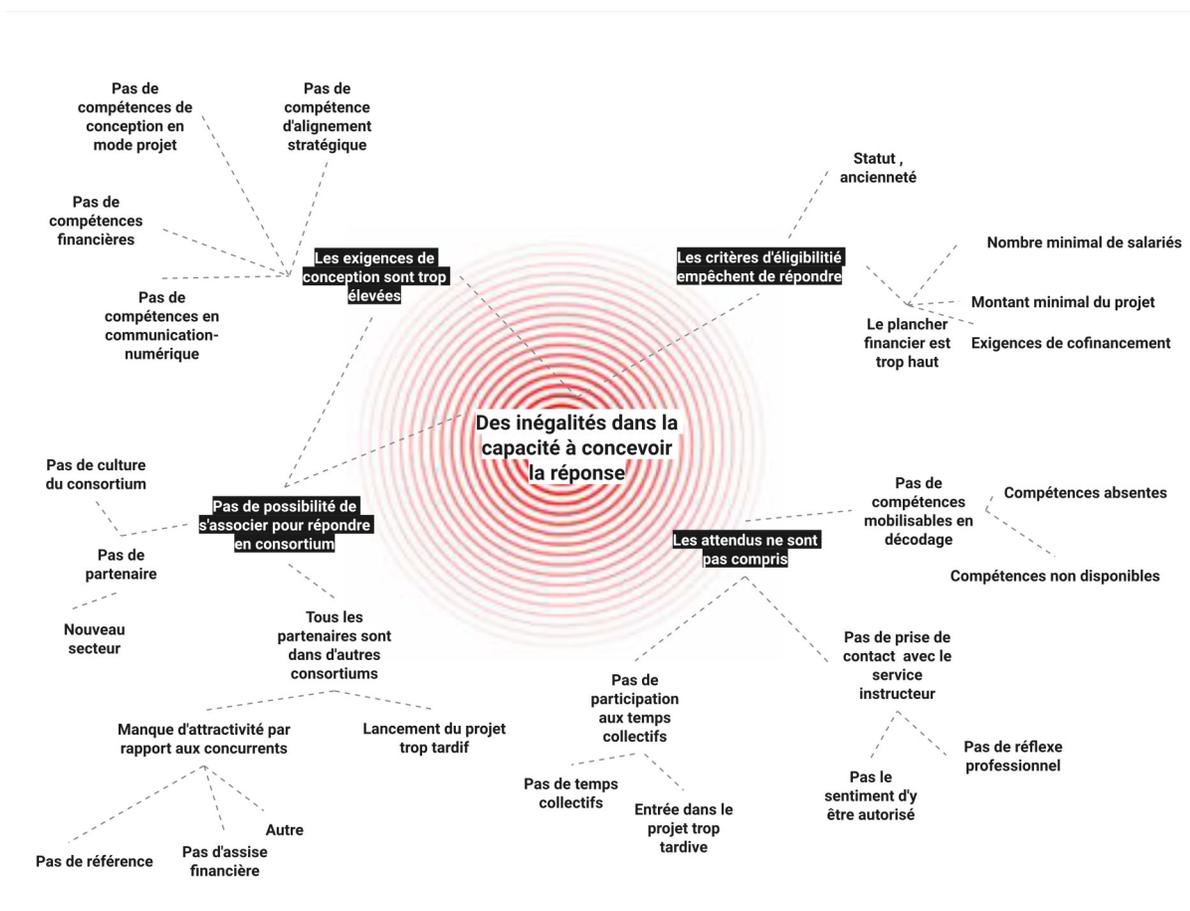


Fig.13. Map « Inégalités de conception »

- Défendre son projet à l'oral

Les réponses aux appels à projets engagent des compétences écrites, qui sont de puissants marqueurs d'inégalités sociales. La possibilité offerte aux porteurs de projets de défendre leur candidature à l'oral peut être considérée comme une fenêtre d'expression plus libre, qui facilite l'incarnation des projets « refroidis » par l'écrit; Autre avantage de l'oral : ne pas surinterpréter les réponses et obtenir des explications « à la source ».

Pour autant, la capacité à prendre la parole et à intégrer les normes de référence sont également, comme le rappelle Rokaya Traoré, des « savoirs de classe et de genre » (Bertin, 2023) inculqués dès le plus jeune âge. Le registre lexical, le ton employé, mais également la capacité à regarder son auditoire sont autant de puissants vecteurs de discrimination sociale qui jouent contre les personnes issues des milieux populaires et les femmes. Nous ne racontons pas à parole égale, et quelques mots -7 selon une étude américaine - suffisent à nous juger (Ibid.). L'attitude du jury, tant dans ses questions que dans sa communication non-verbale, comptera. Un jury plongé dans le dossier, qui ne regardera pas la personne contribuera à renforcer le caractère inégalitaire de cette expérience relationnelle particulière qu'est le jury.

« Je suis la première à insister pour qu'on puisse rencontrer les porteurs de projet au-delà du dossier. Le nombre de jurys où les membres passent un temps fou à faire l'exégèse de ce que le porteur a bien voulu écrire dans son dossier, alors qu'on pourrait simplement le lui demander s'il était présent ...»

« Je ne crois pas que le jury contribue à créer de l'égalité. Je pense même le contraire. Moi j'ai fait des études à Sciences po, je peux aller dans ces endroits alors que d'autres en sont exclus d'office ».

« Excusez-moi, je suis très très mal à l'aise avec l'oral, donc je vais bafouiller ».

Une porteuse de projet lors du Jury de l'AAP de Plaine Commune du 19/10/23

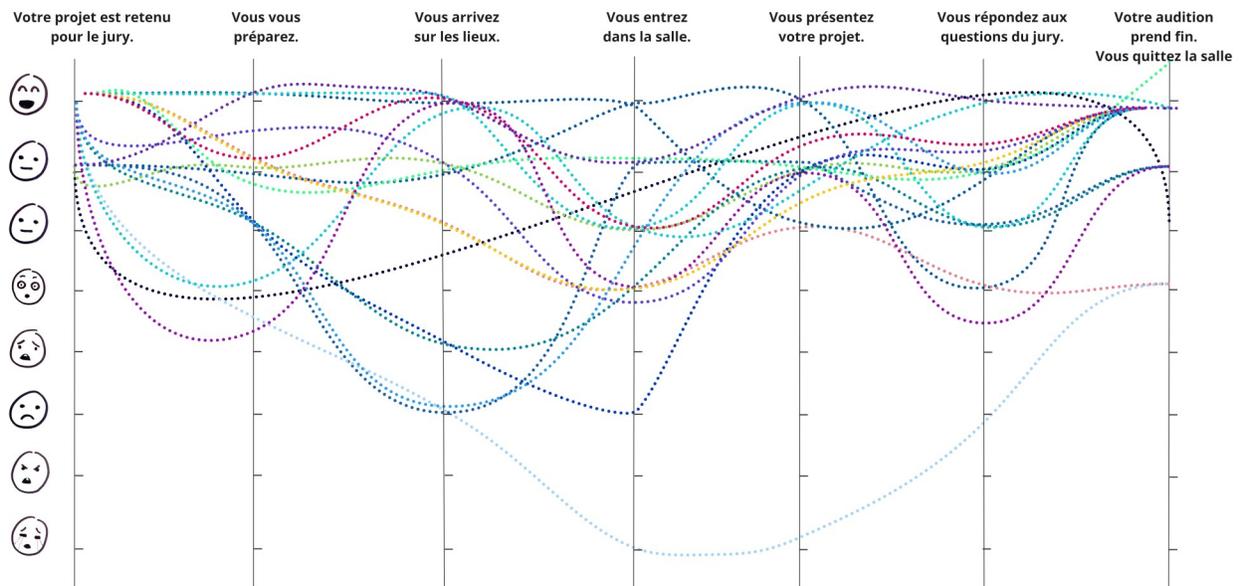


Crédit : Charlotte Dudignac Jury Plaine Commune. 19/10/2023. Des candidates patientent.



Crédit : Charlotte Dudignac . Jury Plaine Commune- 19/10/2023 -Les trois sièges réservés aux candidats.

**Fig.14. Le baromètre des ressentis**

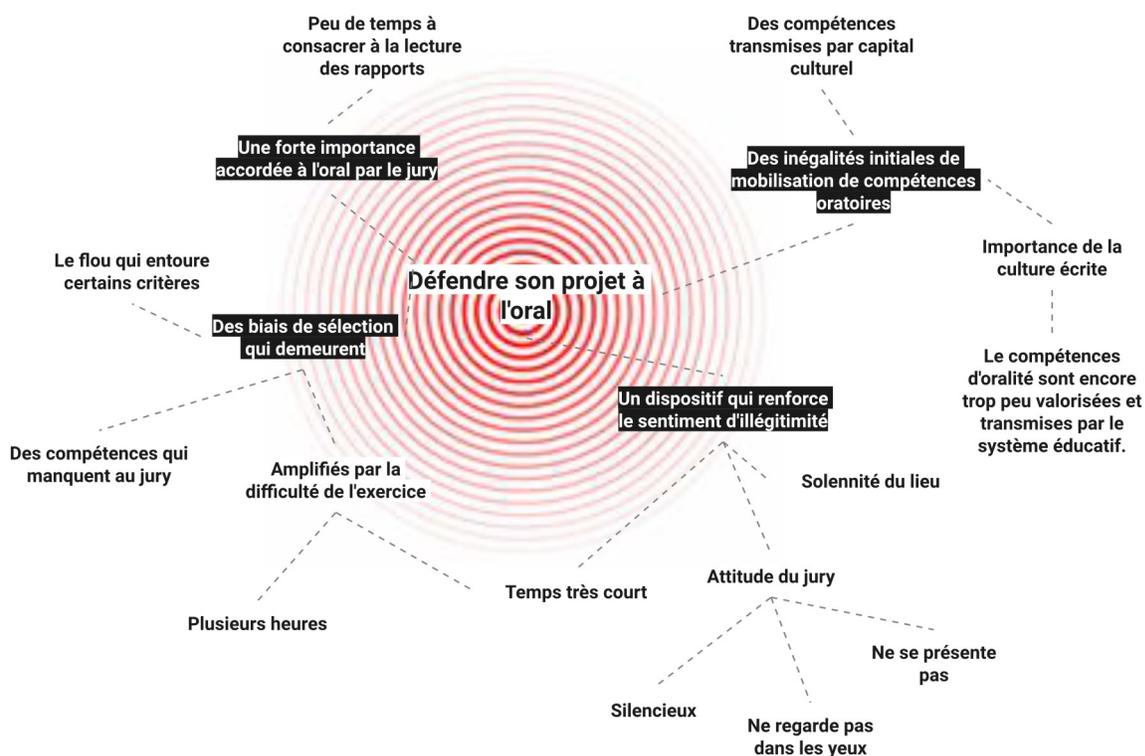


J'ai eu l'opportunité de rencontrer des candidats de l'AAP de Plaine commune, juste après leur audition. Mon objectif était de recueillir les émotions qui les avaient traversées depuis la bonne nouvelle, jusqu'à notre entrevue. Pour ce faire, j'ai élaboré ce baromètre que je leur ai fait parvenir quelques jours avant l'audition. L'occasion de les informer de ma présence à la sortie de leur audition et de les préparer à l'exercice. Dix-huit personnes ont ainsi participé au recueil, chacun avec son propre baromètre. Sur la forme, l'exercice était relativement simple et les participants se sont bien prêtés au jeu. Sur le fond, on observe une diversité d'émotions. Certains expriment des ressentis très stables et sereins tandis que d'autres font part d'émotions intenses sur tout au long de leur expérience. Deux moments qui traduisent une réduction des

sentiments positifs sont à relever. Le premier est lié à la préparation. A ce titre, Plaine Commune a organisé une réunion préparatoire pour tous les candidats retenus pour l'oral afin de les familiariser avec l'exercice, les informer sur la salle, la taille possible du jury et le temps qui leur serait accordé. Pour certains, c'est à ce moment-là qu'une prise de conscience s'opère : celle d'un exercice à venir et que l'on appréhende. Le deuxième moment plus « douloureux » est celui de l'échange avec le jury. Le sentiment qui domine est davantage une forme de déception face au manque de questions et d'échanges.

Enfin, les disparités initiales dans les prises de parole, préalablement citées, peuvent être accentuées par le dispositif, surtout lorsque la présentation orale joue un rôle décisif pour les membres du jury n'ayant pu consulter le dossier au préalable.

Fig.15. Map « Défendre son projet à l'oral »



## 2.1.2

### Le difficile exercice de sélection

- Le jury face à la sélection

En réunissant une pluralité d'opinions expertes, soutenues par un cadre et des critères, le jury incarne de manière emblématique l'ouverture et la transparence recherchées et attendues des appels à projets.

Dans les faits, le jury n'est pas systématiquement coutumier de cet exercice réputé complexe, et rendu complexe par le nombre de projets candidats qui « créent de l'opacité ». Le projet et son récit peuvent venir entretenir une confusion entre un futur rendu présent par la projection qui en est faite, et la réalité de ce dernier. Le risque pour les membres du jury : prendre au mot des déclarations d'intention, voire desservir les candidats plus prudents dans leurs projections.

La question de l'expertise est alors centrale, et certains comités mettent un point d'honneur à réunir des personnalités très qualifiées. C'est notamment le cas du comité de sélection finale de l'appel à projets de soutien aux aidants du Crédit Agricole Assurances, qui réunit la Caisse nationale de solidarité et d'autonomie (CNSA), des fondations (la Fondation Médéric Alzheimer), ainsi que deux organisations représentatives des aidants ( Fondation France Répit et l'Association Française des Aidants). Pour autant, si une expertise dans le domaine concerné semble nécessaire, elle peut également conduire à des biais dits de « sur-expérience », avec un niveau d'attentes trop élevé vis-à-vis du porteur de projet. A contrario, les biais de « sous-expérience » sont également relevés. L'incubateur Ronalpia attache pour sa part une attention particulière à la présidence du jury, qui occupe une fonction-clé en matière d'arbitrage. C'est la raison pour laquelle il propose cette fonction à des représentants de la société civile. Dans d'autres cas, les nominations sont plus problématiques. La présidence du jury de 100% Inclusion par le boulanger entrepreneur Eric Kaiser n'a pas forcément été très bien comprise.

●

« On constate que les jurys n'ont pas l'habitude de juger sur les critères d'éligibilité fixés par avance. Sélectionner, c'est un métier ».

●

« Il y a toujours une part de subjectivité dans les décisions. L'exercice est difficile, il y a trop de réponses, le jury manque de temps pour le lire et analyser et est exposé aux bons orateurs ».

●

« Je pense que la folie des AAP est de donner l'impression d'un choix complètement juste, méritocratique. On prend le meilleur mais surtout on ne donne pas les règles du jeu. Cela donne le sentiment que pas de dialogue entre le jury, il prend ses décisions sans pression ».

Stéphane Berdoulet

●

« Parce que tu crois qu'on avait lu les dossiers de 300 pages avant ? »

Quant aux conditions matérielles d'exercice de l'activité de jury, elles ne sont pas toujours favorables. Les réunions peuvent durer plusieurs heures, voire une journée complète, avec une succession de dossiers. Le temps de préparation en amont, malgré tout le soin qui sera apporté pour mettre à disposition l'ensemble des éléments, peut également être très limité, surtout lorsque des membres du jury cumulent de nombreuses autres responsabilités.

- Des objets de dilemme

Les professionnels que j'ai rencontrés et qui ont eu à sélectionner des projets sont très conscients des responsabilités qui leur incombent et des conséquences de leurs choix.

Les décisions ne sont jamais faciles à prendre et le doute parfois perdure. Ce soutien n'aurait-il pas été plus utile pour des candidats plus fragiles plutôt qu'à des projets mieux ficelés, « sur lesquels on retombe toujours et qui ont des capacités argumentatives que d'autres n'ont pas »? A contrario, les gros candidats ne sont-ils pas mis de côté parce que l'on suppose qu'ils ont moins besoin de fonds, alors que leurs propositions, parfois très innovantes, peinent à trouver des financements ?

Certains ne se sentent jamais complètement légitimes et reconnaissent à l'exercice de nombreuses imperfections, tout en le jugeant préférable aux décisions prises individuellement.

Tous s'accordent à reconnaître la difficulté de parvenir « à discerner la réalité des projets » et la nécessité d'avoir une certaine expérience pour « faire la part des choses entre le fond et la forme ».



« Comme membre de jury, je me sens souvent très peu légitime. Avec quelle légitimité puis-je donner un avis sur un projet en un quart d'heure? J'ai plutôt tendance à peu m'exprimer. Mais en même temps je constate que les autres membres du jury n'ont souvent aucun mal à avoir des avis très tranchés, et c'est cela qui m'effraie aussi ».



« Toute la difficulté du métier d'instructeur est de parvenir à discerner entre des projets qui sont très bien écrits sur papier mais finalement assez creux sur le terrain, et de très beaux projets mal racontés. Le cadre du dossier de réponse est assez clé pour ça ».

Géraldine Guilluy



« Ceux qu'on connaît et qui font du super boulot pourraient prendre toutes les enveloppes. J'essaie toujours qu'il y ait un bon ratio entre eux et les nouveaux qui arrivent et qu'on ne connaissait pas ».

Sophie Lasserre

### **Exercice d'observation d'une réunion de sélection**

En réunion professionnelle, on attend des corps une certaine tenue, et en premier lieu qu'ils soient immobiles. En revanche, les paroles, elles, cheminent.

Invitée à observer la revue de projet de Plaine Commune, je me suis inspirée des « relevés de conversations » présentés par Nicolas Nova (Nova, 2022, p.52), qui consistent à consigner scrupuleusement les échanges entre personnes. A ce premier recensement, j'ai ajouté une observation du mouvement des paroles dans l'espace.

L'exercice était le suivant :

- Quand quelqu'un prenait la parole, je dessinais la trajectoire de cette dernière depuis le locuteur jusqu'à son destinataire (le centre de la table quand la personne s'adressait à tout le monde).
- Je complétais cette première ligne par quelques mots retenus à la volée.
- Si une personne répondait à cette remarque, je dessinais une ligne doublée (deux traits) depuis le locuteur vers l'interlocuteur, complétée par des mots.

Cet exercice a été reproduit à 8 reprises, et est présenté ci-après en Fig.16.

Il met en lumière le travail d'analyse collective réellement entrepris au cours de cette réunion. Chaque dossier donne lieu à des échanges impliquant entre 3 et 8 participants. Ces représentations révèlent également l'existence d'un noyau dur de contributeurs, qui interviennent de manière quasi-systématique.

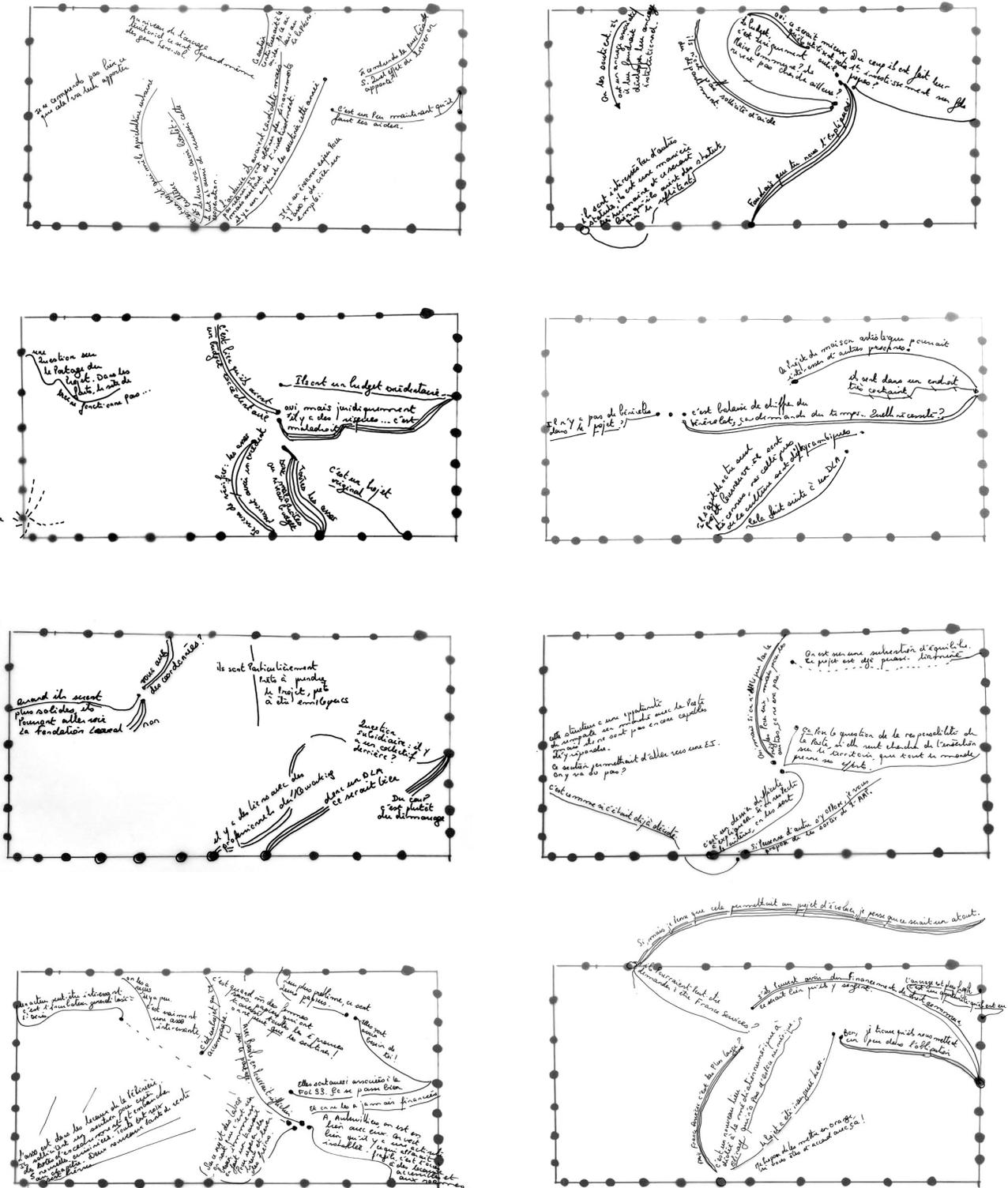
Ce groupe central est composé à la fois de membres de l'équipe d'instruction et des professionnels qui accompagnent les projets associatifs dans les domaines économiques, des ressources humaines et de la gouvernance. Alors que les représentants des collectivités ont tendance à s'exprimer lorsque les projets examinés touchent leur territoire, généralement pour apporter leur soutien, les acteurs de l'accompagnement adoptent plutôt une posture de neutralité, qu'ils fondent sur leur expertise.



Crédit : Charlotte Dudignac

Revue de projet Plaine Commune – 10/10/2023

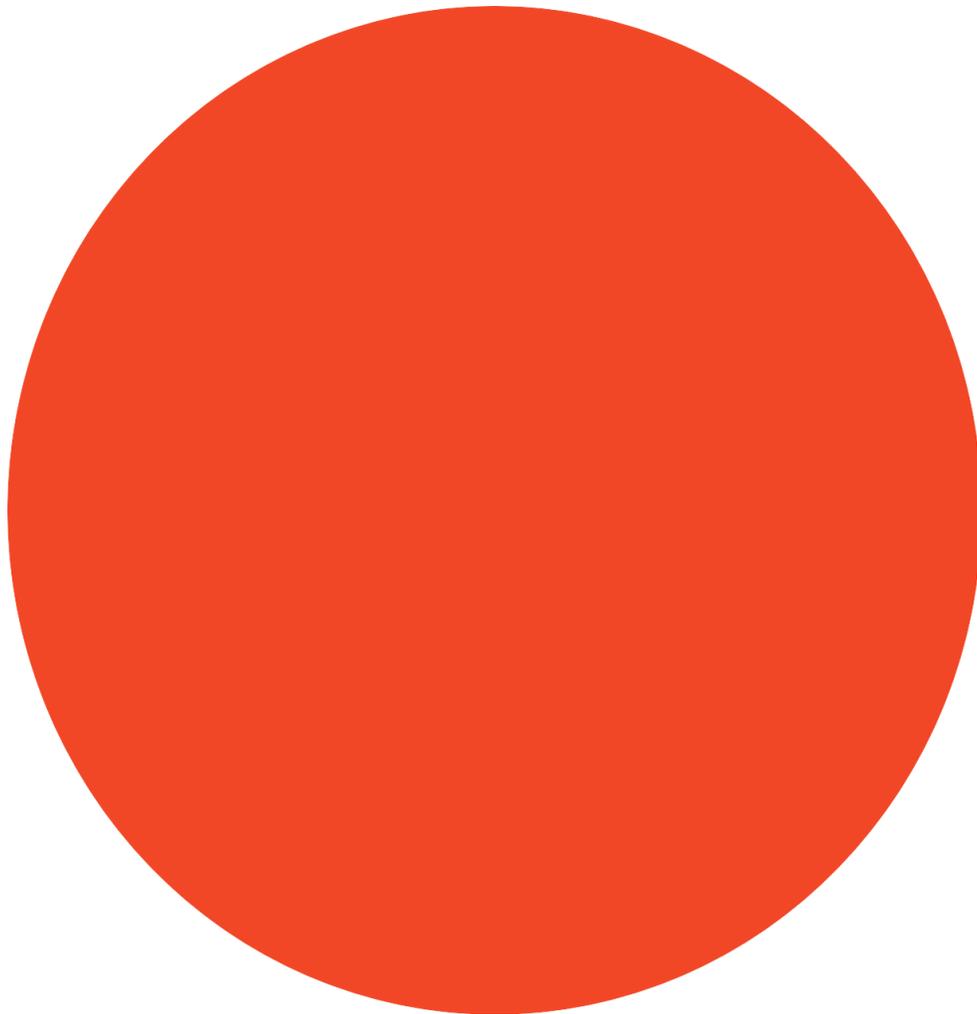
Fig.16. Traces de conversations – Revue de projet Plaine Commune 2023



---

## 2.2

Les appels à projets contribuent-ils à renforcer les porteurs d'innovation sociale?



## 2.2.1

Les appels à projets peuvent constituer un véhicule de développement de l'innovation sociale associative

- Financer directement des innovations, structurer une fonction

Outre le financement ou l'accompagnement direct pour la mise en œuvre du projet, les dotations contribuent à structurer des fonctions de recherche-innovation encore assez peu développées pour la majorité des acteurs porteurs d'innovations sociales (Douchet, Palluault, Réale, 2021, p.18).

Lauréate en 2018 de l'Appel à projets 100% Inclusion, la Fondation des Apprentis d'Auteuil, qui coordonne 400 établissements sociaux dédiés aux enfants et à leurs familles, estime ainsi avoir pu accélérer une démarche de R&D maturée depuis plusieurs années sur fonds propres.

- Faciliter la levée de fonds

Être désigné en tant que « lauréat » peut également faciliter l'accès à des financements supplémentaires, notamment de sources privées, en agissant comme un « label » et en conférant une visibilité accrue aux projets sélectionnés. Les financeurs et les structures jouent ainsi un rôle de tiers de confiance et d'entraînement au sein de l'écosystème de financement. Certains intègrent désormais la possibilité de mettre en relation les lauréats avec d'autres acteurs du financement, et des initiatives de co-instruction entre financeurs se développent.

« Les premiers lauréats La France s'engage ont bénéficié d'un effet de communication de ce fonds porté par le Président de la République. La levée de fonds était plus simple, notamment auprès du privé. Cela a ainsi permis à des associations de transformer leur modèle économique, d'avoir plusieurs vies ».

Marianne Beseme

« Parfois on se tire la bourre sur le sujet, je finance un projet hyper novateur et je ne vais pas avoir envie de le partager ».

« Dans mon secteur, l'appel à projet vient financer une innovation, un bloc d'innovation. C'est un levier pour faire autre chose, pour innover. Pour moi, ce sont des leviers d'innovation, ou des réponses à des besoins très précis qui pourraient paraître superflus ».

« Une grosse structure qui a 30 ans d'existence m'a appelée en voyant le contenu de l'appel à projets, qui leur avait fait réaliser qu'ils avaient des besoins d'accompagnement pour un nouveau projet qu'ils montaient et sur lequel l'AAP était pertinent ».

Marion Moulin

« A part la dotation, elles viennent chercher le logo de Plaine Commune, ça fait effet de levier de dire que l'ag-glo finance. Les grosses structures de l'Insertion par l'activité économique nous le disent souvent. Le petit 10 000 euros va permettre de lever 200 000 ailleurs. C'est vraiment cet effet-là qui est recherché ».

Philippe Mignard

- Inciter au passage à l'acte, réduire le risque d'abandon

Les AAP peuvent encourager à sortir « des tiroirs » des projets mis en sommeil ou à structurer des idées encore largement embryonnaires. Dans cette perspective, le temps relativement court du calendrier (devoir fournir des efforts dans un temps contraint) pourrait faciliter l'engagement dans des efforts. En ce sens, la réponse à l'appel à projets rejoindrait les nouvelles techniques de créativité conçues pour créer vite, dont le design sprint, en fort développement dans les organisations. A côté des Hackathons, des Événements Collaboratifs d'innovation (ECI) figureraient ainsi les appels à projets (Douchet, Palluault, Réale, 2021, p.19).

Les appels à projets peuvent également contribuer à réduire le risque d'abandon en permettant aux projets, parfois isolés, de prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls, voire de les réunir. C'est le cas du programme national Act'ice, co-porté par l'incubateur Ronalpia et l'association Possible, qui soutient les initiatives visant à assister les personnes sous-main de justice et leurs familles, un sujet particulièrement complexe. À travers ce programme, l'objectif est d'encourager les acteurs et de renforcer une légitimité jamais totalement acquise. Au-delà du soutien financier, Act'ice réunit et anime la communauté des projets, une démarche que porte également la Fondation de France : les appels à projets peuvent ainsi également permettre d'intégrer un écosystème de porteurs de projets soutenus.



« Sur le dernier AAP auquel on a répondu, on a perdu du temps et de l'argent. Plusieurs personnes sont intervenues sur le projet, il a fallu trouver les arguments, les indicateurs, créer un pré-prototype ».

Sylvain Bouchard



« Être lauréat du programme Act'ice vient amoindrir une crise de légitimité commune à tous les porteurs de projet. Parce que ce n'est jamais assez, parce que les relations avec l'administration sont dures ».

Marion Moulin

## 2.2.2

Mais ils contribuent globalement à fragiliser les porteurs d'innovation sociale

- Un financement qui ne couvre pas l'amont des projets

A la différence des financements structurels qui, dans leur principe, soutiennent l'organisation dans son ensemble, les financements par projet ont tendance à exclure toutes les fonctions qui ne sont pas directement, voire exclusivement rattachées au projet : les phases amont, comme la veille, l'étude, la capitalisation, bien qu'essentielles à l'élaboration d'une réflexion nouvelle et à son articulation avec une proposition d'action, sont directement impactées par cette logique de « disparition des institutions derrière les projets » (Lafore, 2010, p.71). Pour Laura Douchet, Olivier Palluault et Méri Réal, l'absence de soutien à l'idée est symptomatique d'une conception entrepreneuriale de l'innovation sociale : « N'étant pas identifiée comme étape structurante dans la conception d'une innovation, en ce qu'elle n'est pas commerciale, l'idée n'est donc ni guidée, ni financée : elle reste un espace propre à l'individu ou au collectif porteur, privée et hors du spectre des soutiens extérieurs » (Douchet, Palluault, Réal, 2019, p.17).

- Des orientations qui associent trop peu le terrain

Bien que réputés plus ouverts et moins descendants que les appels d'offre, on reproche aux appels à projet d'associer encore trop peu les acteurs de terrain. Or, plus les cahiers des charges seront précis, ciblant un public particulier, un territoire, ou une méthode, et plus ils présupposeront une réponse. Cette reprise en main de la prescription par l'offre limite alors la présentation spontanée de projets innovants. Elle contraint également les candidats à un exercice de contorsion pour « s'adapter à des cadres non-prévus pour eux », « tourner les phrases d'une manière ou d'une autre », « filouter »... Autant que tactiques mises en place qui pourront alimenter une forme de suspicion de la part du financeur, avec comme conséquence un renforcement du contrôle administratif pour déjouer les projets « beaux sur papier ».

« Je ne suis jamais financé en phase de diagnostic, je ne suis financé qu'en fin de phase de programmation pour entrer dans la phase mise en œuvre. Or, comme on n'a pas de financement de l'intuition jusqu'au projet, nous prenons ce risque ».  
Stéphane Berdoulet

« L'appel à projets est toujours évidemment assorti d'orientations décidées assez unilatéralement par l'Etat et ses opérateurs ».  
Juliette Gouzi

« L'appel à projets est prescripteur de sa propre réponse et nous empêche de porter un regard différent sur une problématique ».

« Pour l'instant, celui qui écrit sait mieux ce qu'il faut pour un territoire donné. C'est une façon très descendante d'organiser des choses ».  
Stéphane Berdoulet

« Le plus gros défaut de ces AAP est que les projets doivent s'adapter aux dispositifs. Ils se retournent le cerveau, ils surviennent ou vont dans des directions qu'ils n'avaient pas imaginées. Cela influence énormément les projets ».

### Les appels à manifestation d'intérêt (AMI)

Utilisés tout d'abord dans le cadre de commandes publiques, les AMI ont peu à peu pénétré la sphère des appels à projets. Progressifs, ils ouvrent une phase de dialogue allant de la consultation de porteurs de projets potentiels à la coconception de l'appel à projet.

On attend généralement des AMI une meilleure prise en compte de la complexité et des réalités de terrain, une plus grande pertinence dans le cadrage du projet, de potentiels consortiums d'acteurs.

Dans les faits, le terme recouvre des réalités d'usages assez différentes, avec des attentes de clarification exprimées à plusieurs reprises par les personnes rencontrées.

- Une dépendance aux appels à projets devenue centrale

Cette reprise en main de la réponse par la prescription intervient dans un contexte de forte baisse des financements structurels, remplacés par les financements par projet. Les associations sont certes libres de ne pas y répondre, avec toutes les conséquences que cela implique : outre des risques financiers à court terme, ne pas répondre peut entamer leur visibilité dans le paysage institutionnel. Répondre à l'appel, c'est en effet s'assurer de rester identifiés, que la « machine ne partira pas sans nous ».

Cette forte dépendance économique, associée à une participation insuffisante à la définition des enjeux peut conduire le porteur d'innovation sociale à perdre de vue son projet, à s'en détourner, pour adopter celui du financeur, un « isomorphisme institutionnel » (Bidet, 2003), révélateur du glissement d'un statut d'acteur-innovateur vers celui de « quasi-opérateur » ou prestataire » (Gueydan, G.; Jourdan, 2020, 18).

Les organisations qui voudront « garder le cap » quand « tout le monde veut t'emmener quelque part » pourront être tentées de rééquilibrer les orientations induites par des financements trop spécifiques (par exemple un financement dédié uniquement à l'accueil de personnes exilées alors que le projet est d'accueillir tout public sans discrimination, en allant chercher d'autres financements, spécifiques eux-aussi ?).

●

« Les gens parlent de plus en plus d'AMI, qui est une démarche plus ouverte, qui met davantage l'accent sur le dialogue en amont, la co-construction du cahier des charges. Dans les faits c'est de l'évolution de termes qui suit un courant de réflexion qui veut s'émanciper d'une lecture projet. Dans un AMI, on attend in fine une manifestation d'un projet. Mais j'ai vu des AMI qui étaient clairement des appels à projet ».

Clara Bourgeois

●

« On peut vite être amenés à développer des projets pour avoir des sous qui rentrent. A 6 mois un an, tu ne penses pas stratégie, tu penses à sauvegarder tes postes ».

Clara Bourgeois

●

« On ne va pas forcément réfléchir à ce que l'on propose comme projet mais comment on le fait rentrer dans les appels à projet. Et ça cela s'inscrit vraiment dans le fait d'être articulé aux financements publics, ponctuels, d'être des opérateurs de la puissance publique. On remet le couvert tous les ans pour faire rentrer notre projet carré dans un rond pas tout à fait carré, un carré pas tout à fait rond ».

Stéphane Berdoulet

Outre une ingénierie financière complexe, cette logique pourra prendre des allures de « fuite en avant » non sans risque pour l'équilibre interne de la structure.

- Des financements chronophages qui enferment les acteurs dans des logiques court-termismes

Les appels à projets, d'autant plus s'ils sont annualisés et engagent des petits montants, contraignent les acteurs associatifs à multiplier les réponses. Neuf pour les uns, trente pour les autres : le temps passé à répondre empiète sur le temps prévu pour mener des actions, penser l'avenir, ce qui constitue une autre forme de détournement à l'échelle d'une organisation.

Qu'en est-il à l'échelle d'un secteur? C'est l'exercice auquel s'est prêté Simon Sarrazin avec l'appel à projets Innovation sociale lancé sur quelques semaines en novembre 2022, et qui laisse entrevoir un jeu à somme nulle pour les acteurs pris collectivement.



« Neuf cent trente projets ont répondu, pour une enveloppe de 550 000 euros (3 gagnants à 100 000, 10 à 25000). Si en moyenne, on se dit que c'est 3 jours de travail de répondre au dossier (21h, cela a été le temps passé pour un projet que je connais bien et qui a répondu) et que l'on est à 30€ de l'heure chargée (un peu plus du Smic si l'on compte les coûts de structure), le coût de réponse par l'écosystème des acteurs s'élève à 585 900€ ».

Simon Sarrazin

●

« Être une petite association aujourd'hui et ne pas aller sur des appels à projet pour rester sur son projet, cela demande d'être assez droit dans ses bottes. Ce n'est pas toujours facile à assumer quand il y a des salaires à payer derrière ».

●

« Je suis administratrice d'une petite association qui a répondu à 30 appels à projets depuis le début de l'année. Les deux salariées n'ont pratiquement fait que cela sur deux mois. Elles ne peuvent pas bosser correctement sur les projets qui sont ce pour quoi elles ont créé l'association ».

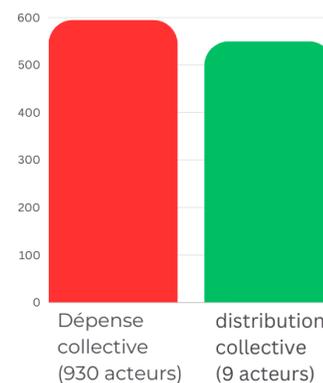


Illustration des propos de S.Sarrazin.

L'annualisation des AAP contribue également au détournement des porteurs de leur projet, en contraignant fortement la prise de recul et l'acquisition de nouvelles connaissances, pourtant essentielles. Les contrats de 3 ans sont aujourd'hui considérés comme des situations extrêmement confortables. Pour autant, trois années restent des temporalités assez courtes s'il est attendu de réussir un changement d'échelle ou de transformer son modèle économique. Au-delà de sorties de route de structures ayant grandi trop vite, la question du maintien des salariés embauchés est une inquiétude largement partagée par les dirigeants associatifs.



« Faire du one-shot et filer un gros billet une année, puis plus rien, c'est très déstabilisant pour les structures. Tu ne pourras pas forcément embaucher en CDI ».



« Dans telle asso qui a pignon sur rue, ils ont une personne à temps plein qui va multiplier les partenariats privés, avec des tickets à 10 000 euros. C'est difficile et très chronophage de faire 15 réponses à AAP pour espérer en avoir 8, et ensuite de gérer 8 relations partenariales, 8 bilans ».

Géraldine Guilluy



« En 10 mois, j'ai fait 9 dossiers de financement ».

Clara Bourgeois



« Du côté des assos, on perd beaucoup de temps pour produire des dossiers, temps dont une partie est financée de fait par une quote-part d'argent public. Pour nous, l'instruction c'est énormément de temps, temps payé intégralement par de l'argent public. Je n'irais pas jusqu'à dire que cela coûte plus cher que les aides accordées, mais peut-être qu'il y a des réflexions à avoir. »

Philippe Mignard

- Que produit l'injonction à l'innovation permanente?

En tant qu'instruments privilégiés de l'innovation sociale, les appels à projets attendent des réponses qu'elles soient innovantes. Doivent-elles pour autant être nouvelles? Plusieurs personnes avec lesquelles je me suis entretenue insistent sur la confusion qui existe entre nouveauté et innovation.

Dans l'un des premiers ouvrages consacrés à l'innovation sociale, Chambon, David et Devevey soulignent qu'elle «recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives » (Chambon et *al.*, dans Cloutier, 2003, p.8). Pour eux, le caractère novateur d'une innovation réside davantage dans sa capacité à « se poser en contraste des pratiques existantes (...). Innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un ré-enracinement dans des pratiques passées » (Cloutier, 2003,p.8). Cette conception de l'innovation sociale viendrait donc porter des traces indélébiles « d'un passé qu'elle actualise » (Laville, 2014, p.76).

La nouveauté est pourtant l'une des valeurs cardinales de la Cité par projets de Luc Boltanski et Eve Chiapello. La vie y est « conçue comme une succession de projets », dont il ne faudrait « jamais être à cours ». Dans ce système de valeurs, « chacun sait au moment où il s'engage dans un projet, que l'entreprise à laquelle il va contribuer est destinée à vivre un temps limité, que non seulement elle peut mais qu'elle doit se terminer. L'horizon d'une fin inévitable et souhaitable accompagne donc l'engagement sans affecter l'enthousiasme ».(Boltanski, Chiapello, 1999, p.166).

Dans cette perspective, satisfaire l'exigence de nouveauté, entendue comme une exigence de successions de projets, serait rendue possible non pas par l'accélération d'innovations, mais par le renforcement des pratiques d'imitation et le « pillage d'idées » (Hervé Sérieyx cité par Luc Boltanski et Eve Chiapello, 1999, p.170).

●  
« On leur demande perpétuellement de montrer que ce qu'ils font est innovant ».  
Anne-Laure Federici

●  
« On veut financer du nouveau. Il va falloir qu'on analyse un jour si l'impact qu'on a pu avoir à financer tout le temps du nouveau, avec des projets qui ne se pérennisent pas, est positif au global ».

●  
« Certains projets présentés étaient plutôt équivalents avec ce qui se pratiquait avant, la vraie différence étant dans la présentation du projet et son rattachement au vocable d'innovation sociale ».  
Marianne Beseme

- Une production massive de refusés : pour quels effets ?

Il est convenu, quand il est question d'innovation, de mentionner des taux d'échec vertigineux, sans pour autant les interroger dans ce qu'ils produisent à l'échelle d'une personne, d'un collectif, d'une société. Les appels à projet « produisent » des lauréats, mais ils produisent surtout des refusés.

Pourquoi tel candidat plutôt qu'un autre ? Lui plutôt que moi ? Les refus génèrent légitimement des attentes de justification et mettent à l'épreuve la robustesse des processus de sélection. Aux côtés des réponses approximatives, qui viennent nourrir une forme de ressentiment et le sentiment « de jeux qui se sont joués ailleurs », les réponses expéditives envoyées par mail sont une violence symbolique à peine voilée.

« En 2018, on a répondu au French Impact. On avait beaucoup travaillé sur le projet, c'était très important pour nous. On a reçu le courrier nous informant que nous n'étions pas pris, sans aucune autre explication. Quelque temps après, je suis allée à la soirée de nomination des lauréats qui se déroulait dans un théâtre parisien. Je voulais voir qui avait été retenu. C'était un événement en grande pompe, avec de nombreux ministres. Je croise la personne en charge de French Impact à la Caisse des dépôts. Je lui demande si elle peut m'expliquer rapidement les raisons qui ont conduit à ne pas nous retenir. Elle me répond de façon très laconique, avec une moue dédaigneuse que je ne suis pas prête d'oublier, « qu'on n'y était pas ». Puis elle est partie. C'était humiliant et inquiétant... La Caisse des Dépôts est un acteur au centre des dispositifs de financements nationaux. Forcément, tu te demandes si cette réponse ne va pas nous desservir par la suite ».

« Quand tu reçois refus sur refus sur refus, c'est très stressant, cela questionne sur la survie de la structure. Et tu es toujours dans cette urgence d'aller chercher des financements ».

« On a répondu à un AAP avec mon asso. La deadline c'était le 31 mai. Le 15 juin, on a une réponse comme quoi le dossier n'a pas été retenu. Comment ont-ils pu instruire tous les dossiers en 15 jours? »

« Et on ne sait pas. On répond et on ne sait pas ce qui se passe. Et ça c'est très très énervant ».

« Laisser 180 dossiers de côté tous les ans, c'est un gros sujet pour moi ».  
Elise Bouteiller

« Ne pas être retenu crée une déception personnelle et collective. Non seulement tu es déçu de ne pas l'avoir alors que tu as beaucoup bossé, mais en plus cela génère des tensions en interne, on te dit que tu n'aurais pas dû le faire... »  
Simon Sarrazin

« Pour moi l'AAP c'est toujours la loterie. On te présente des critères, des process, mais tu as toujours l'impression que ça se joue dans les coulisses ».  
Sylvain Bouchard

Pour Léonore Breton, c'est justement parce qu'ils sont violents d'un point de vue symbolique, et qu'ils constituent une forme « négation de légitimité » des personnes et des organisations impliquées, que les appels à projets « favorisent un réaligement des postures » et l'apprentissage de normes » (Breton, 2014,p.229).

Enfin, les appels à projets produisent-ils également de la lassitude, cette « grande fatigue de dirigeants » ? Constituent-ils un risque psycho-social ? La logique des appels à projets et l'insécurité chronique dans laquelle sont placés les acteurs participent-elles aux difficultés de recrutement constatées dans le secteur de l'économie sociale et solidaire depuis quelques années ?

La préoccupation des financeurs face à cette question est évidente. C'est ce qui incite certains à proposer des formes de compensation. Du côté du Crédit Agricole Assurances, les associations non-lauréates peuvent se référencer sur la plateforme de mécénat de compétences du groupe, et les caisses régionales peuvent prendre le relais et les soutenir. D'autres ont inscrit l'appel à projets dans une logique de parcours et d'accompagnement. Du côté de Plaine Commune, le département en charge de l'Appel à Projets (AAP) s'engage à proposer un accompagnement aux structures non retenues.

#### La rencontre des refusés

Média pour tous, le premier Appel à projets de la Fondation AFNIC pour une solidarité numérique, a organisé une rencontre destinée aux structures non retenues. Après une matinée dédiée à la présentation du programme, des ateliers furent proposés pour pouvoir approfondir des problématiques constatées dans les réponses. Denis Pansu, mandaté par la Fondation pour animer la démarche, témoigne : « En tant que gestionnaire de l'appel à projets, tu pourrais t'attendre à recevoir des tomates. Pas du tout ! Les gens sont très contents d'être reconnus, même s'ils sont refusés ».



« L'année dernière, on a eu une dame en pleurs au téléphone pendant plus d'une heure. C'est une réalité et c'est aussi pour cela que l'on s'oblige à proposer des solutions d'accompagnement pour que les personnes n'aient pas rien malgré tout ».

Philippe Mignard



« On a des difficultés de recrutement. Les gens n'ont plus envie de se lancer, de ne pas savoir de quoi demain sera fait ».

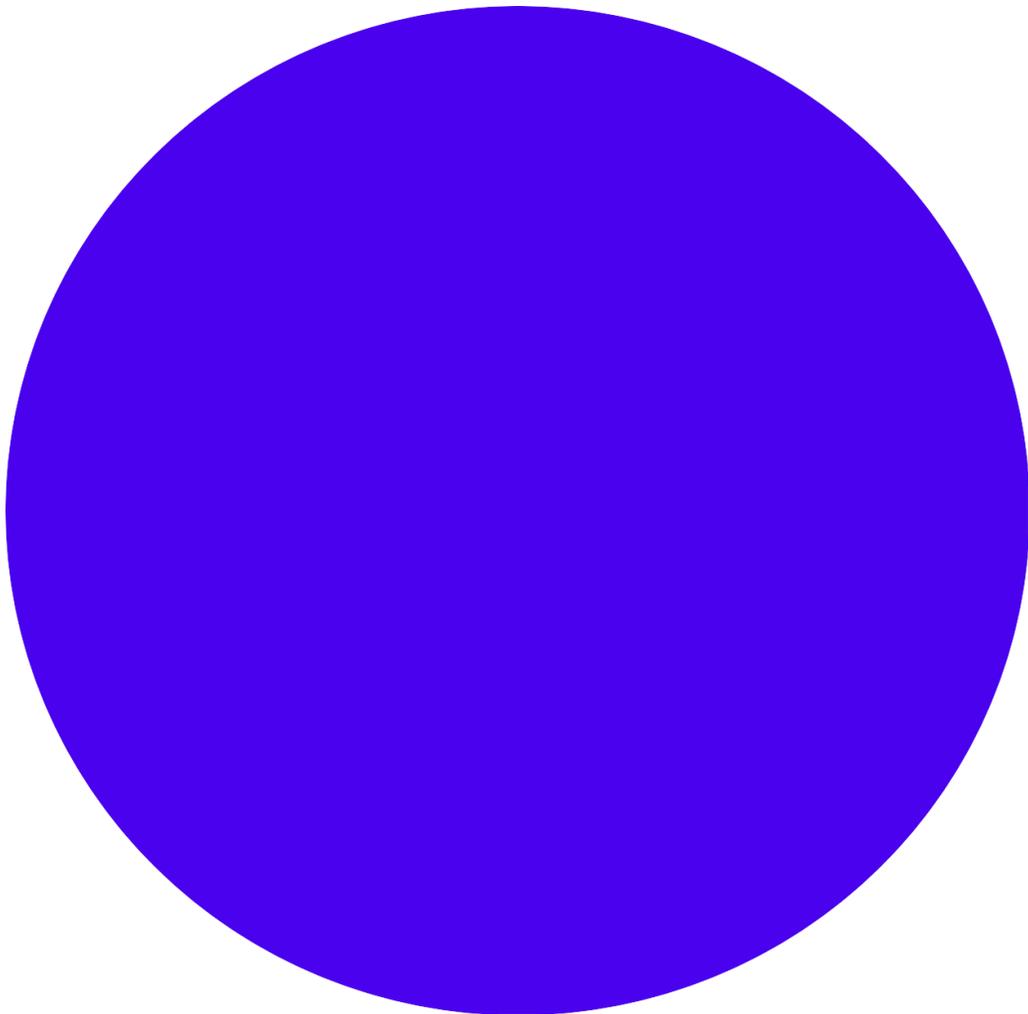


« Sur Plaine Commune, il y a une fatigue très nette des dirigeants de l'ESS. Parce qu'il y a une vraie tension sur les modèles économiques et les emplois. Ils ne commencent jamais une année en se disant que ce sera tranquille. C'est usant ».

Philippe Mignard

## 2.3

Les appels à projets facilitent-ils  
la coopération ?



## 2.3.1

Les AAP peuvent contribuer à créer de la coopération, mais viennent avant tout renforcer la compétition

La coopération est au cœur des processus créatifs visant à générer de l'innovation sociale. L'étymologie du terme (co, ensemble et opéra, œuvre) suggère même de définir la « co-opération comme le fait d'être co-auteur d'une œuvre commune » (Beauvillard; Beauvillard, 2018, p.5). Selon Enio Manzini, la coopération constitue la clé des communautés créatives capables de susciter des innovations radicales. « S'ils y parviennent, c'est parce qu'ils parviennent à (re)découvrir le pouvoir de la coopération » (Manzini, 2013). Yannick Blanc encourage, dans ce sens, à tout mettre en œuvre pour faciliter les dynamiques coopératives.

- Inciter à la coopération entre acteurs, par le projet

Parce qu'ils peuvent porter sur des projets transdisciplinaires (comme par l'AAP Culture et Santé de la Région Nouvelle Aquitaine), les AAP sont susceptibles d'encourager des formes de « fertilisations croisées » entre acteurs.

Ils peuvent également imposer des réponses réalisées en commun. On pense au 100% Inclusion, à l'appel à Communs de l'Ademe. C'est également le cas de l'appel à Communs de la Fondation Nature & Découvertes, qui vient financer la coopération entre les acteurs de l'éducation, de l'enfance et de l'environnement.

Les incitations à la coopération peuvent également reposer sur les connaissances acquises par les instructeurs, qui n'hésitent pas à informer les principaux intéressés des logiques de concurrence frontale en jeu, et les encouragent à présenter un dossier commun afin d'accroître leurs chances.

### Un modèle de gouvernance signé par toutes les parties prenantes

La Fondation Carasso autorise plusieurs structures à déposer ensemble un dossier. Elle demande alors qu'un modèle de gouvernance du projet explicite, impliquant l'ensemble des partenaires et signé par ces dernières soit joint à la candidature. De cette manière, elle s'assure que les questions relatives aux règles de fonctionnement autour du projet ont été partagées au préalable.

« Si on pense qu'il faut soutenir des façons novatrices de répondre à des besoins sociaux, il faut donner aux acteurs qui sont en situation de coopérer, les moyens de le faire, il faut les autoriser institutionnellement à faire, les soutenir et éventuellement lever un certain nombre d'obstacles ».

Yannick Blanc

« L'année dernière, trois épiceries sociales nous ont appelé séparément à deux jours d'intervalle pour discuter de l'appel à projet. Il se trouve qu'on les connaît, qu'on sait qu'elles se connaissent et qu'on sait que la Ville travaille sur leur mise en coopération.

On leur a dit d'y aller ensemble ».

Philippe Mignard

« On pousse la coopération inter-acteurs. On leur dit que s'ils se mettent à plusieurs, ils auront plus de chance de passer. On les incite à tenter des croisements originaux, à voire les AAP comme un prétexte ».

Jamal Khay

- Contribuer à structurer une communauté

En occupant une place significative dans l'écosystème, les appels à projets ont le potentiel de faciliter les rencontres entre acteurs, dès la phase de candidature. Cette démarche collective contribue également à diversifier la palette des relations entre les financeurs et les financés, jusqu'ici caractérisée par des interactions majoritairement unilatérales.

Des fondations mobilisées sur le numérique avaient ainsi réuni l'ensemble des candidats à participer à une réunion régionale sur une journée (4 réunions en tout), ce qui leur permit de faire connaissance, et donna l'idée à certains de répondre ensemble, ce qui était encore possible. Denis Pansu, qui intervenait alors pour le compte sur ce projet, témoigne : « J'ai constaté que la coopération pouvait émerger, même dans des cadres concurrentiels. Des gens y allaient franco, ils partageaient leur projet parce qu'ils voulaient avoir une réponse précise et cela ne leur posait aucun problème de le dévoiler aux autres. Et cela était évidemment bénéfique pour tout le monde ».

En 2022, la Fondation de France a organisé une journée au cours de laquelle elle a réuni 50 acteurs qu'elle soutenait et qui travaillaient sur la question de la santé mentale des exilés. L'objectif était de les faire collaborer sur des thématiques susceptibles de stimuler les réflexions au sein des associations. Pour Sophie Lasserre, directrice du programme concerné, ces rencontres sont bénéfiques pour l'ensemble des acteurs et font bouger les lignes : « Les petits acteurs étaient extrêmement satisfaits de rencontrer les grandes associations auxquelles ils pensaient n'avoir jamais accès. Les grandes structures apprennent également des plus petites qui proposent de nouveaux modes d'intervention ».



« L'AAP classique, c'est une relation unilatérale entre le candidat et le commanditaire. C'est un dialogue individuel alors que je trouve que quand on fonctionne en mode collectif, les questions et les réponses bénéficient à tous. A la sortie, même si cela ne débouche pas, il y a quand même un apport. »

Denis Pansu

- Du côté des financeurs, un levier possible de coopération territoriale et sectorielle

Conçu comme un moyen de renforcer la coopération et de construire une culture commune avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement, le processus de sélection de Plaine commune est ouvert à plus de 40 partenaires, parmi lesquels d'autres services de Plaine commune, des villes du territoire et tous les échelons de l'État. Ces acteurs sont conviés à participer à une revue de projet d'une journée pour pré-sélectionner une quinzaine de projets.

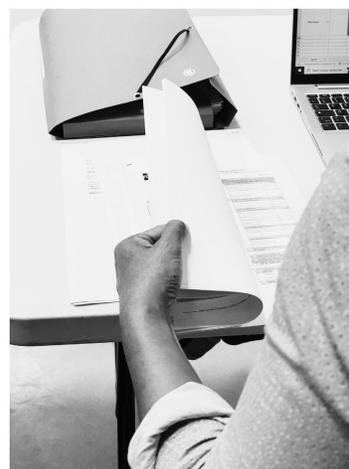
Cette démarche, maintenant établie, favorise le développement de relations humaines qui dépassent les simples affiliations institutionnelles. Elle renforce la capacité des acteurs, dont certains se considèrent comme des "collègues", à collaborer tout au long de l'année et à proposer un parcours complet d'accompagnement, y compris aux projets refusés.

Autre exemple : l'appel à projet Ac'tice réunit au sein d'un même jury des représentants de l'administration pénitentiaire et de la société civile. Il participe en cela à une reconnaissance partagée, qui est un projet en soi.

Enfin, les AAP peuvent contribuer à créer de la transversalité entre les services internes d'une même organisation, et contribuer par là même à renforcer la capacité de cette institution à embrasser la complexité. Elle permet aussi de faciliter le transfert de compétences sur les appels à projet, d'en faire « un sujet d'échanges ».

« A notre échelle, on est pertinent si on met les mains dans le cambouis tous ensemble. Cela veut dire se mettre au même niveau que tous les autres partenaires et profiter de leur expertise ».

Philippe Mignard



Crédit : Charlotte Dudignac  
Revue de projet Plaine Commune

## L'Appel à communs de l'Ademe

Cette nouvelle modalité de sélection de projets est expérimentée par l'Ademe depuis 2021. (la deuxième édition a pris fin en décembre 2023). Elle est considérée comme l'une des initiatives les plus prometteuses en matière de renouvellement des pratiques de financement de l'intérêt général.

Cet appel s'est construit sur le constat que les appels à projets qui visaient une massification par un changement d'échelle renforçaient des logiques concurrentielles qui contribuaient à démultiplier les systèmes et à disperser les utilisateurs. Or, dans les domaines touchés fortement par la transformation numérique (santé, transports, éducation...), la création de valeur est « directement liées aux effets de réseau générés », en d'autres termes au nombre d'utilisateurs. (Ademe, 2023, p.12 ).

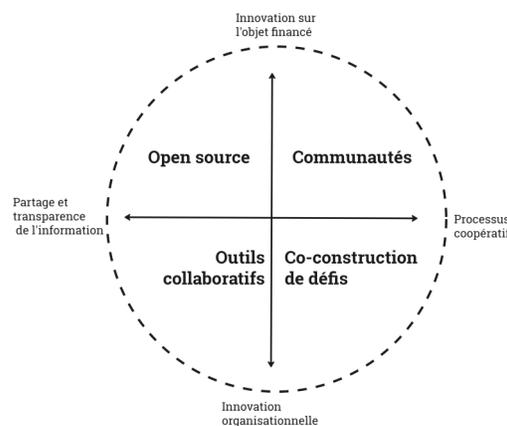
L'Appel à communs cherche donc à favoriser le développement des communs numériques, de façon à favoriser le renforcement et la mutualisation des effets de réseau. Il se singularise notamment sur les trois aspects suivants :

### •Une innovation dans l'objet de ce qui est financé

Sont exclusivement financés des communs. Défini par Elinor Ostrom comme une "gestion commune de ressources partagée pour une communauté d'utilisateurs", le terme de Commun englobe à la fois des ressources matérielles et immatérielles. Dans le contexte de l'appel à projet, le caractère non-exclusif de la ressource est préservé par son développement imposé sous licence libre (en savoir plus sur <https://lescommuns.org/>).

### •Une transparence et un partage de l'information notables

Tous les projets candidats sont déposés et documentés sur un wiki ouvert à tous, de façon à faciliter le rapprochement entre projets, mais égale-



**Fig.17. Les 4 innovations majeures de l'appel à communs.**

**Figure extraite du retour d'expérience du premier appel à communs.**

ment la mise en place d'une stratégie, par l'observation des communs (Ademe, 2023, p.13 ).

Ce wiki est complété par un forum qui facilite la mise en relation et les échanges entre acteurs. L'évaluation des projets, réalisée par des experts mandatés et l'Ademe, est également publique. Un manuel de conception d'appels à communs est à l'étude.

### •La participation des communautés à la sélection des communs lauréats

Les porteurs de communs sont invités en ateliers à co-construire des défis, des enjeux et verrous à lever sur lesquels repose l'éligibilité des projets. Les communs sont en effet éligibles s'ils répondent à au moins un défi.

- Une concurrence préexistante, mais accentuée

Nous avons pu constater que les appels à projets pouvaient favoriser la coopération entre les acteurs. C'est vrai, mais il est important de souligner que le cadre demeure concurrentiel.

Cette logique, exacerbée par une rareté de ressources, pousse les acteurs à élargir leurs champs d'activités et à entrer en concurrence avec des acteurs déjà présents dans ce domaine. A titre d'exemple, dans le secteur médico-social, Geneviève Gueydan et Jean-Robert Jourdan observent ainsi des « stratégies de développement qui impliquent des compétitions entre eux pour l'obtention des ressources rares d'autorisations, de places ou de financements et même de notoriété » (Gueydan, Jourdan, 2020, p.19).

Cette logique de « réponse à tout » sans que les ressources ni les compétences ne soient forcément au rendez-vous, met en difficulté les acteurs compétents déjà en place, et peut indirectement entraîner une diminution de la qualité des services.

Il convient également de rappeler que le monde associatif n'est pas « intrinsèquement étranger » à la compétition (Ibid.). Jérôme Auriac souligne à ce titre que les logiques individualistes, qui poussent à la création de structures potentiellement concurrentes, ont tendance à prévaloir sur les logiques de mutualisation.

Simon Sarrazin interroge quant à lui l'acceptation tacite des règles de concurrence par les acteurs eux-mêmes, entretenue par l'espoir de devenir lauréat : « Tout le monde y croit un peu quand même. Il y a quand même une part de loto, comme une partie de poker, où on est prêt à acheter un ticket alors qu'on sait qu'on a très peu de chances de gagner, et que collectivement on y perd ».

●

« Les associations sont en partie responsables d'une situation de mise en concurrence. Plutôt que d'aider une structure existante, le réflexe reste quand même d'aller créer sa structure. L'inflation associative entretient cette concurrence ».

Jérôme Auriac

●

« Cela entraîne des effets d'opportunité de la part de structures qui vont répondre à tout, qui font beaucoup de communication et qui vont être retenues sur pleins de trucs alors que ce n'est pas leur expertise première, qu'ils vont avoir du mal à le faire, au détriment d'autres structures ».

- Les appels à projet contribuent-ils à la concentration du secteur associatif ?

Régulièrement observé par les enquêtes « Paysage associatif français », qui demeurent à ce jour le seul état statistique complet des associations en France, le processus de concentration des associations suit son cours. En 2021, 1.3% des associations captaient 73% du budget cumulé total. A l'opposé, 31.5% des associations, s'appuyant principalement sur du bénévolat, réalisaient 0.2% du budget cumulé (Tchernonog, 2023).

Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS et auteure de ces études, invite à prêter une attention particulière à l'une des grandes tendances de cette transformation : « la disparition des associations intermédiaires, mises à mal par le manque de moyens et de qualifications qu'elles devraient réunir pour se positionner sur ce nouvel équilibre des relations » (Ibid).

Auditionnée en avril 2022 dans le cadre de l'élaboration du rapport « Evaluation des actions associatives », commandité par la secrétaire d'Etat Sarah El Haïry, elle estime encore que la montée en puissance des contrats et des appels à projets « bénéficie aux très grandes associations qui accompagnent les services publics » (Chami, Bolo, Bazillon, Da Costa, 2022, p.21).

Le groupe SOS, considéré comme « la plus grande entreprise sociale en Europe », est l'un des acteurs associatifs les plus symptomatique de cette concentration en cours. En l'espace d'à peine 12 ans, SOS est passé de 4000 salariés sur 220 établissements à 22 000 salariés et 650 établissements (Emerich, Métenier, 2023, p4-5), un essor exponentiel qui résulte d'une stratégie de croissance externe, marquée historiquement par l'acquisition et le contrôle d'associations en difficulté.



« Est ce que c'est la fin des petites structures ? Ou est ce qu'il faut être dans une méga maison dans laquelle tu as 4 personnes à temps plein pour faire de la rédaction d'appel à projet ? »

Clara Bourgeois



« Ce qui fait aujourd'hui la différence entre les acteurs, c'est leur capacité d'appropriation des instruments de politique publique. Les grands groupes parviendront à gérer la complexité technique et la variété de modalités de contractualisation (réponse à des appels d'offres et appel à projets France entière), et faire à la fois du lobbying. Les petites structures doivent compter sur l'action collective et l'intermédiation de fédérations, regroupements ou réseaux locaux, pour faire valoir l'initiative locale et ascendante dans les politiques publiques ».

Laurent Fraisse



« Côté acteurs, il manque encore une meilleure coordination des réseaux dans les réponses. En tant qu'instructrice, au bout du 5ème dossier Mission locale, je vais les mettre en concurrence. Forcément, je ne vais pas pouvoir tous les retenir dans la short list. Alors ces projets multiplient peut-être leurs chances d'être soutenus in fine, mais quel temps passé! C'est un rôle de fédération que de coordonner les acteurs sur les réponses aux appels à projets ».

Géraldine Guilluy

## 2.3.2

De même, les AAP peuvent renforcer la coopération sur territoire, tout en renforçant les inégalités territoriales

- Quand des lauréats nationaux concurrencent les acteurs locaux

Les politiques volontaristes de soutien au changement d'échelle d'innovations sociales, portées par des politiques publiques, des fondations, ou encore des fonds à impact, conduisent et encouragent l'essaimage des innovations. Il n'est donc pas rare que des territoires, généralement des métropoles dynamiques deviennent des « terres d'élection » pour des lauréats nationaux, sans pour autant y avoir été associées. Outre un potentiel télescopage avec leur propre politique, ces collectivités s'inquiètent de l'impact de ces projets lauréats sur la pérennité de services publics de proximité. En effet, l'implantation de structures d'économie sociale pensées selon le modèle des start-up sur un marché jusque-là peu concurrentiel peut conduire à la disparition des acteurs locaux. Or, que se passera-t-il si le programme ou le territoire ne fait pas ses preuves? Ces questions sont devenues une réalité pour plusieurs territoires, avec par exemple des associations spécialisées dans le tri des déchets présentes depuis très longtemps qui ne survivent pas face à l'arrivée d'un nouvel entrant. Anne-Laure Federici, déléguée générale du réseau de collectivités territoriales RTES, relaie les inquiétudes des adhérents confrontés à cette situation : « Rien ne garantit que ce nouvel entrant restera sur le territoire si, d'ici un an ou deux, les résultats ne sont pas probants. Si cela advenait, ce serait une perte sèche de services publics de proximité pour le territoire ».

- Une concurrence exacerbée entre les territoires, qui creuse les inégalités territoriales

Comme mentionné dans la première partie de ce travail, les collectivités territoriales sont également soumises aux appels à projets. Le 28 mars 2022, six associations d'élus locaux ont adressé aux candidats à l'élection présidentielle leurs propositions communes en matière de politique de la ville. Patrice Leclerc, Vice-Président de l'Association des Maires d'Ile-de-France et Maire de Gennevilliers, dénonce alors les AAP : « Le problème des appels à projet c'est qu'ils favorisent les villes avec un peu de moyens, celles qui ont des équipes qui peuvent y répondre rapidement. Les villes sont inégales dans leur capacité à répondre » (David, 2022).



« On n'est pas associé et un jour on a un porteur de projet qui vient toquer à notre porte pour nous dire qu'ils vont venir se déployer sur notre territoire parce qu'ils sont soutenus par l'Etat pour le faire. On le découvre après et on doit se mettre en dialogue avec les services de l'état. »

Jamal Khay



« Les collectivités locales elles-mêmes doivent faire face à une multiplication d'appels à projet qui les mettent en concurrence et beaucoup déplorent le manque d'ingénierie pour répondre à ces appels à projets.»

Anne-Laure Federici



« Au nom de ma collectivité, je porte actuellement un projet de création d'une régie de quartier. Cela m'amène à m'adresser à tous les échelons de l'action publique : intercommunalité, métropole du grand paris, département, région, Etat. On est en cofinancement, avec des périmètres, des calendriers qui se juxtaposent et ne sont jamais à l'identique.»

Benjamin Guérault-Pinet

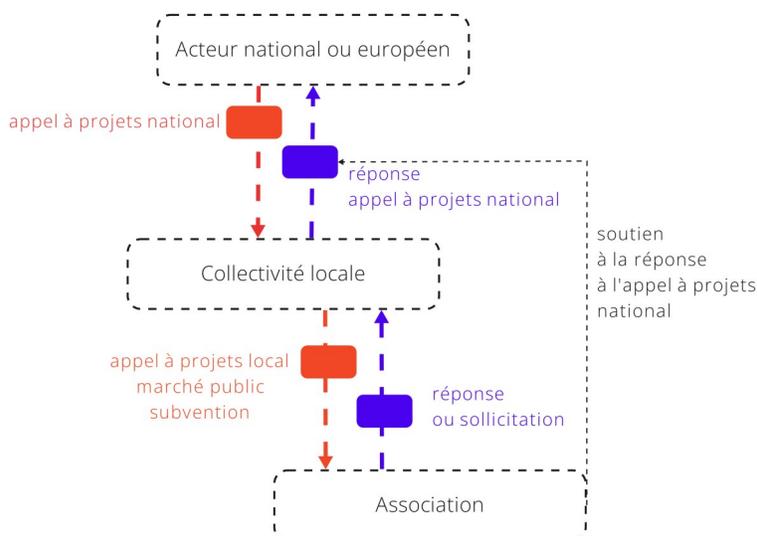


« La logique appels à projets est omniprésente dans les discours du maire et des grands élus. On n'a pas d'argent, mais on est forts pour aller chercher du financement. On a bien joué le jeu et on l'a tellement bien joué qu'on le revendique devant nos administrés. »

Ces inégalités semblent par ailleurs exacerbées par le désengagement progressif de l'Etat des activités dites d'ingénierie publique, qui relèvent désormais du champ concurrentiel. En 2020, le Rapport d'information sénatorial porté par les sénateurs Josiane Costes et Charles Guené souligne « la difficulté récurrente, pour les collectivités qui disposent de moins de moyens, d'accéder à une ingénierie stratégique et de conception qui leur permette d'identifier les potentialités de développement de leur territoire et de définir des projets » (Costes, Guené, 2020, p.90).

Cette situation contribuerait à créer des alliances entre collectivités et associations des systèmes de financements en cascade. Les collectivités locales répondent aux appels à projets en s'appuyant parfois sur les associations pour obtenir des financements dont les associations bénéficieraient par la suite.

**Fig.18. Logique du système en cascade**



80%

des 36000 communes ont moins de 2000 habitants.

30 K

communes ou intercommunalités n'ont toujours pas les moyens d'organiser leurs propres services d'ingénierie.

Costes, Josiane, et Charles Guené. 2020. « Rapport d'information au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur l'ingénierie territoriale et l'agence nationale de la cohésion des territoires ». 591. Sénat.

70%

rencontrent des difficultés sur la recherche d'aides.

75%

sollicitent toujours les mêmes aides.

78 %

ne sont pas accompagnées par une structure externe (publique ou privée) pour faire de la recherche d'aides.

82%

des agents et des élus ne sont pas les seuls à faire de la recherche d'aides au sein de leur structure.

Résultat d'une série d'entretiens menés en mars 2020 par la Start Up d'Etat Aides-territoire auprès d'agents ou d'élus de collectivités.

« Les communes et les communautés de communes sont de plus en plus soumises à des phénomènes d'appels à projet, qui viennent financer des compétences communales ou communautaires que nous mettons en œuvre dans un territoire. Souvent c'est nous qui participons à la réponse par leur intermédiaire ».

La baisse des aides d'état conduit les collectivités territoriales à assumer de plus en plus seules le soutien au secteur associatif. Les territoires qui peinent à sortir leur épingle du jeu de la mise en concurrence dans lequel ils sont eux-mêmes placés ont donc d'autant plus de difficultés à soutenir leur secteur associatif. Viviane Tchernonog alerte en 2022 la secrétaire d'Etat Sarah El Haïry : « La capacité d'intervention des collectivités territoriales dépend de leur richesse avec des inégalités sur les territoires vieillissants, pauvres, en déclin, qui peinent à soutenir leur secteur associatif. Ce nouvel équilibre est également de nature à appauvrir l'innovation associative sur ces territoires »(Chami, Bolo, Bazillon, Da Costa, 2022, p.21). Ainsi, à l'exact opposé de territoires - plus favorablement métropolitains - embouteillés par les projets, des territoires « en décrochage » peinent à attirer et à conserver de nouvelles associations, et peinent également à les soutenir.

Dans son dernier rapport annuel consacré à l'efficacité de l'action publique sous le prisme des usagers, paru en septembre 2023, Le Conseil d'Etat alerte sur « la multiplication des appels à projets, qui présentent de nombreux effets pervers, constitue une ultime illustration de la complexité administrative pesant, cette fois, non pas sur les usagers, mais sur les acteurs du dernier kilomètre, et notamment les derniers maillons de la chaîne que sont les associations » (Raynaud, Viliers, 2023, p.10).

- **Aides-territoires : un nouvel outil d'identification des aides**

Créée en 2018, la startup d'État Aides-territoires recense l'ensemble des aides auxquelles peuvent prétendre les acteurs publics territoriaux, collectivités, départements, régions, mais également les établissements publics, associations et acteurs privés. Grâce à cette plateforme, la commune de Sainte-Christie, située dans le Gers et comptant en 2020 environ 370 habitants peut identifier 312 subventions. Un chiffre comparable à celui auquel l'Eurométropole de Nantes peut prétendre (358 subventions). En octobre 2023, plus de 22000 personnes sont inscrites, dont la moitié sont des communes et des intercommunalités (chiffres transmis par Aides Territoires).

« Jusqu'en 2015, il y a eu une politique d'emploi tremplin associatif très volontariste en Ile-de-France, qui a été arrêtée de jour au lendemain. Il a fallu l'encaisser pour le secteur associatif.

En 2017- 2018, ils touchent aux contrats aidés de l'Etat, et ça pour le coup c'était des politiques étatiques et régionales extrêmement structurantes. Avec notre appel à projets, on était vraiment en complément de cela ».

Philippe Mignard

« Les structures parisiennes ou nationales, quand elles viennent en Seine-Saint-Denis, viennent en Petite couronne, mais pas à Clichy-sous-Bois. Sur ce territoire enclavé, il y a peu d'acteurs extérieurs qui souhaitent y aller ».

Juliette Gouzi



- L'administration publique peut-elle encore se passer des appels à projets?

Constatant que « la politique d'appel à projets et l'instauration de règles verticales écartent les collectivités les plus démunies, dans la mesure où elles ne sont pas, le plus souvent, en mesure d'assurer le montage administratif et technique des dossiers », le rapport sénatorial de Josiane Costes et Charles Guéné préconise en 2020 de « sortir de la logique d'appel à projets pour favoriser l'émergence des projets initiés localement (élus locaux, initiatives citoyennes, etc.) » (Costes, Guéné, 2020, p.131). Cet appel est renouvelé trois ans plus tard dans un nouveau rapport sénatorial : « Force est de constater que non seulement l'Agence Nationale de Cohésion Territoriale (ANCT) ne semble pas avoir ralenti l'usage, par les ministères et les opérateurs, de cette modalité d'intervention vis-à-vis des collectivités, mais, qu'en plus, elle appuie ses propres programmes et dispositifs sur des appels à projets » (Guené, Brulin, 2023, P.68). En 2023, le Conseil d'Etat appelle à son tour à mettre « fin au caractère systématique des appels à projets nationaux » (Raynaud, Villiers, 2023, p.20).

Selon Yannick Blanc, pour que ces appels soient entendus, deux grands défis doivent être relevés par l'administration.

Le premier renvoie au fait que l'administration publique ne dispose plus de capacités d'action, d'où un recours massif à des prestataires : « Vous aviez à la fois une structure capable d'activer de la connaissance descendante, d'imaginer un ouvrage, de concevoir théoriquement un problème d'assainissement, jusqu'à l'homme qui avait la pelle. Quand on prenait une décision, on avait les moyens budgétaires pour les mettre en œuvre et des personnes pour les appliquer. Tout cela a totalement disparu. Vous n'avez plus dans les administrations publiques toutes ces capacités de conception, d'expertise et d'exécution. Si bien qu'à tous les étages de l'action publique, on est obligés de faire appel à des prestataires ».

Le second est lié à la crainte du risque judiciaire.

Bien qu'elles-mêmes soumises aux appels à projets, bien qu'ayant à leur disposition d'autres instruments, les administrations continueraient de recourir aux appels à projets, par crainte d'être exposées à un risque judiciaire, qui bien que se confirmant rarement par des condamnations, n'en est pas moins réel.

Outre le choix de l'appel à projets comme instrument, les élus seraient incités à valider les conclusions des grilles de notation. Cette intériorisation, régulièrement entretenue par des « affaires » (comme récemment le Fonds Marianne) est renforcée par la perte de pratiques professionnelles, au fur et à mesure que les appels à projet se systématisent. La pratique des appels à projets se développe et s'impose depuis 20 ans. Cette hypercritérisation, additionnée à une perte de savoir-faire des agents publics qui ne maîtrisent plus les autres instruments, pourrait ainsi contribuer au processus de dépolitisation de la vie publique explicité par Céline Robert, auteure de « Confiner la démocratie. », lors de son intervention dans les Labonantes, programme d'exploration de l'avenir des laboratoires d'innovation publique conduit par la 27<sup>ème</sup> Région.



« Les élus siègent aux commissions d'appels d'offre de marché public mais leurs marges de manœuvre ne résistent pas à la notation sur critères préalables. Ces logiques de notation ultra-critérisées et objectivées tendent à coloniser les AAP/AMI pour des subventions, avec un poids croissant des commissions techniques qui instruisent et trient avant le passage aux élus ».  
Benjamin Guérait-Pinet



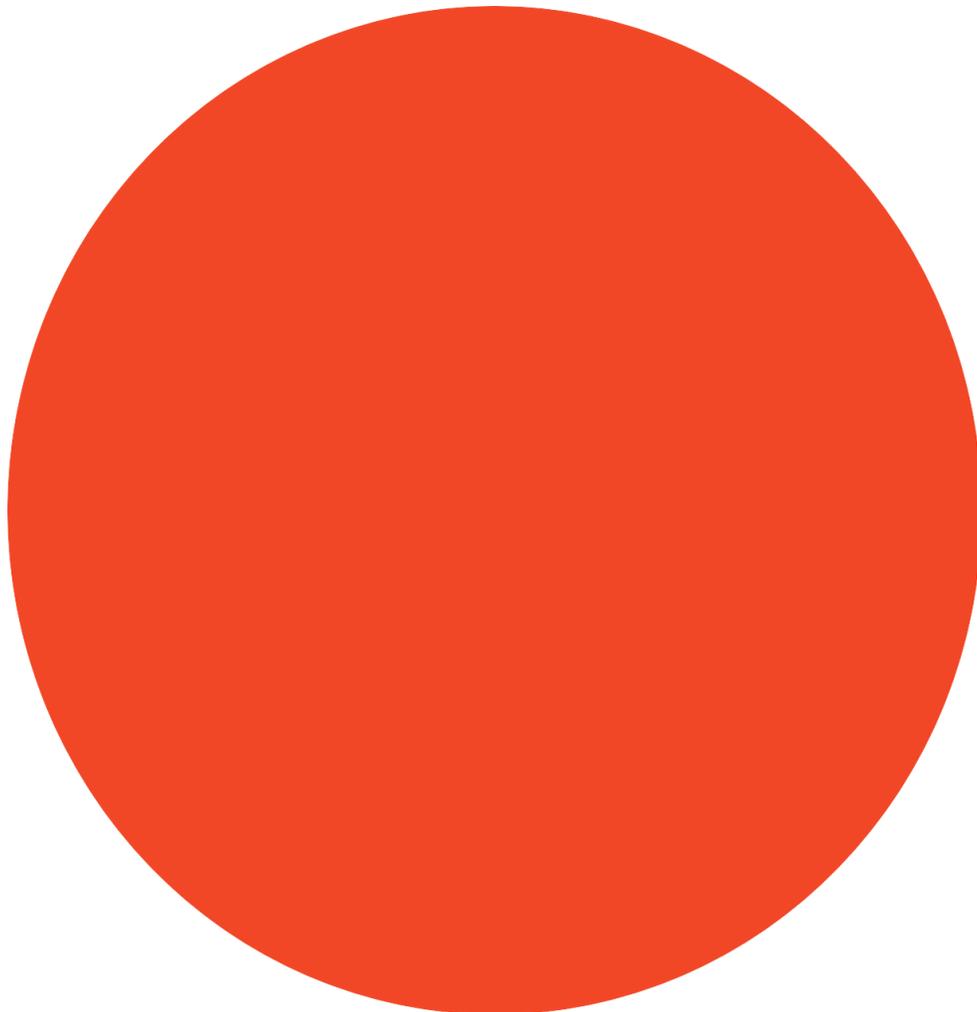
« L'appel à projets est une technique de recherche d'initiatives qui par elle-même a un certain nombre de mérites. C'est un processus ouvert dans son principe. Le problème réside dans le fait qu'il ait phagocyté toutes les autres formes d'action ».  
Yannick Blanc



« La culture juridique totalement dogmatique et paranoïaque qui s'est répandue dans l'administration française a conduit le plus modeste chef de bureau juridique d'une administration territoriale à considérer que toute procédure d'attribution de moyens qui ne serait pas le fruit d'une mise en concurrence serait susceptible de poursuites pénales ».  
Yannick Blanc

## 2.4

Les appels à projets font-ils évoluer relations et apprentissages entre financeurs et financés?



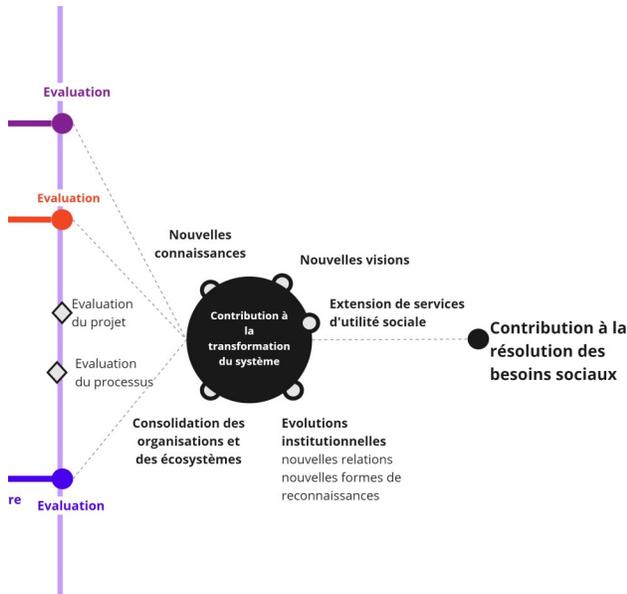
## 2.4.1

### Les appels à projets sont des sources d'apprentissage et des leviers de changements de relations

- La réflexivité est essentielle aux innovations sociales

Selon John Dewey, l'expérience est entendue comme une "expérimentation" ou une "méthode" au cours de laquelle un individu déploie une énergie spécifique, « manipule des moyens » en fonction d'un objectif théorique qu'il a défini, une "fin en vue". L'expérience permet précisément de mettre en perspective l'objectif avec ce que l'action a produit comme effets, dans la pratique.

C'est cette réflexivité entre théorie et pratique qui contribue à « préparer une personne à des expériences ultérieures d'une qualité plus étendue » (Zask, 2015, p.62). L'expérience est donc le moteur de l'évolution, et pour qu'elle soit pleine et entière, elle doit s'accompagner d'une observation critique, « analytique et contrôlée » (Ibid, p.86), étant entendu par John Dewey qu'il ne suffit pas d'observer des faits pour que ces derniers se donnent à voir et à comprendre : « Il faut prendre soin des conséquences, veiller à elles » (Cit. in Fleury, 2019).



Revenons aux projets d'innovation sociale. Il est donc essentiel de les observer de manière critique, non pas dans le but de vérifier si l'objectif est rempli - ce qui tiendrait finalement de l'heureux hasard - mais plutôt pour faire dialoguer le projet théorique et celui mis en pratique.

Une telle démarche permettrait aux acteurs de renforcer leurs connaissances du système, d'en extraire de nouvelles problématiques qui viendront nourrir de nouvelles innovations. Pour y parvenir, la réponse est relationnelle, et « doit s'inscrire dans un régime de savoir(s) et non pas seulement dans un régime de pouvoir », nous dit Cynthia Fleury (Fleury, 2019, p.31).

Pour Geneviève Gueydan et Jean-Robert Jourdan, « la qualité du dialogue entre acteurs publics et associatifs, la reconnaissance mutuelle de leur légitimité respective et de leurs expertises propres sont au fondement d'une meilleure réponse aux besoins sociaux. Y compris quand ce dialogue s'inscrit dans la tension entre des visions différentes de la demande sociale et de l'intérêt général » (Gueydan, Jourdan, 2020, p.47). John Dewey précise pour sa part que le contrôle à opérer sur l'action est un contrôle social, entendu comme « l'exercice d'un contrôle des individus socialisés sur leurs relations et sur l'organisation de leurs efforts pour atteindre les buts qui leur semble désirables » (Zask, 2015, p.87).

**Fig.19. La contribution à la transformation du système. Extrait du parcours-type de l'appel à projets.**



Crédit photo : Fondation de France

#### L'apprentissage sur le temps long : l'exemple du programme Habitat de la Fondation de France

Ce programme s'appuie sur les appels à projets pour identifier de nouveaux enjeux sur lesquels il engagera un appel à projet plus restreint ou AMI auprès d'acteurs qu'il connaît, « pour voir si cela fait sens », puis engage une expérimentation avec une dizaine d'entre eux, sur des périodes allant de 3 à 5 ans, avec une diversité de méthodes. Comme l'explique Patric Cieutat, l'enjeu d'apprentissage est au cœur de ce temps long : « Tout au long de cette phase expérimentale, il s'agira de faire communauté avec ces porteurs de projets pour qu'ils réfléchissent ensemble avec des moments communs, et en choisissant des sujets qu'ils souhaitent traiter. L'évaluation se fait aussi dans la durée de réalisation de ces projets, avec une attention particulière aux processus mis en œuvre et ce qu'ils ont pu produire. Nous terminons par la réalisation d'un document méthodologique qui pourrait intéresser d'autres partenaires (associations, acteurs des territoires intéressés par le sujet, institutions, ministères...). Une journée ouverte à l'ensemble des acteurs est organisée pour le rendu de l'expérimentation. C'est le cas actuellement avec le sujet de l'Habitat partagé et solidaire, les petites copropriétés fragiles (qui vient de se terminer), et bien d'autres sujets ces dernières années ».

- Des apprentissages de part et d'autre

Du côté des porteurs de projets comme des gestionnaires, les AAP sont des sources d'informations précieuses.

Pour les porteurs de projets, les financements et l'accompagnement permettent de mener des actions, et à travers elles, des expériences et des apprentissages à exploiter.

Pour les gestionnaires, les AAP sont une opportunité de recueillir des informations diverses sur l'écosystème : nouveaux acteurs, nouvelle problématiques ou opportunités, réponses de la société civile. Cette fonction de veille est exploitée par l'Appel à communs, qui publie une cartographie des candidats.

De fait, de réelles expertises se développent au sein des équipes. En parallèle, des compétences de décodage sont mises en œuvre pour discerner, parmi la multitude des candidatures, les projets les plus pertinents à soutenir. Des expertises techniques s'affinent au fur et à mesure de la reconduction des projets, contribuant à faire évoluer le cadre des appels à projets.

Enfin, les enjeux d'apprentissage peuvent justifier un changement de posture potentiellement significatif. C'est le cas avec le 100% Inclusion. Pour pouvoir produire les apprentissages attendus, l'Etat a réduit les contraintes sur les financements prévisionnels, de façon à permettre aux projets d'évoluer potentiellement significativement par rapport à ce qui était prévu.

100% inclusion avait également l'ambition de placer l'Etat dans un rôle nouveau, que Maÿlis Dupont qualifie de « caisse enregistreuse d'apprentissages de terrain en continu » en le mettant en situation d'être apprenant avec les opérateurs et d'animer une dynamique d'apprentissage. Les Lab sessions qui sont alors organisées ne sont pas pensées comme des formes d'accompagnement destinées exclusivement aux porteurs de projet, mais comme des « bains communs » qui permettent de se professionnaliser les uns avec les autres. Les équipes du Ministère sont invitées à y participer « au même titre » que les porteurs de projet.

« L'AAP nous donne un grand nombre d'informations, via les dossiers de candidatures, via la participation aux événements des associations que l'on soutient, via les colloques que l'on a pu organiser à destination des associations partenaires ».

Elise Bouteiller



« A force de porter un appel à projets sur une même thématique, les mécènes se professionnalisent sur la thématique, la réinterrogent, la resserrent ».

Géraldine Guilluy

« On a à apprendre en continu de nos parties prenantes, et notamment des "bénéficiaires" de nos programmes. Et pour cela il faut une expertise, des techniques et bien sûr le réflexe de les interroger sur des problématiques qui peuvent être tout autant d'ordre stratégique qu'opérationnel ».

Maÿlis Dupont.

## L'appel à projet, en associant les bénéficiaires, peut contribuer à légitimer leurs expertises

L'appel à projet 100% Inclusion a enfin exploré une nouvelle pratique : la participation de personnes éloignées de l'emploi pour instruire les projets. Réunis dans un comité des bénéficiaires et accompagnés par le cabinet Res Publica, spécialisé en concertation, ces derniers ont ainsi rencontré l'ensemble des porteurs de projet et émis un avis consultatif au Comité de sélection.

La participation des bénéficiaires est apparue à la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DGEFP) comme un puissant levier de renouvellement des appels à projets. Leur expertise d'usage, et notamment leur capacité à décoder les projets a été saluée. De même, l'attention particulière portée à la pérennisation des projets qui leur étaient présentés et leur accessibilité a forcé le respect, et pourrait contribuer à étendre le périmètre d'expertise légitime des citoyens, au-delà du savoir d'expérience.

Cette expérience conforte ainsi la position défendue par ATD Quart-monde : « Le partenariat des personnes qui cumulent le plus les précarités est indispensable parce qu'elles ont un savoir d'expérience non seulement sur elles-mêmes et leur condition, mais aussi sur le monde environnant qui leur fait vivre ces situations de pauvreté, sur ce qu'il est et sur ce qu'il devrait être pour ne plus exclure les plus faibles » (ATD Quart Monde).



Le comité des bénéficiaires du 100% Inclusion

« Ils ont joué leur rôle au-delà de ce qui était attendu, ils ont été très précis ».

Gilles-Laurent Rayssac

« Ils faisaient voler en éclat nos catégories administratives ("moins de 25 ans", "bénéficiaires du RSA", "demandeurs d'emploi de longue durée", etc.), qui font sens pour les administrations, mais pas pour eux. Définir l'éligibilité à un programme en fonction de ces catégories ne fait pas sens pour eux : pourquoi les "moins de 25 ans" et pas les "plus de 25 ans" ? ».

Maÿlis Dupont

« Les porteurs de projet auditionnés par le Comité de bénéficiaires disent que c'est un exercice difficile. C'est le moment de vérité d'une certaine façon, et c'est très précieux dans le processus de sélection ; les personnes qu'ils ont en face d'eux ont vécu les difficultés sur le terrain, on ne peut pas leur vendre des trucs à la mode qui ne fonctionnent pas. Ils ne peuvent pas se contenter de discours théoriques, comme cela peut être le cas devant un Comité de sélection composé de personnalités qualifiées ».

Maÿlis Dupont

## 2.4.2

Mais restent dans l'ensemble des expériences dont on apprend et partage trop peu

Malgré les publications, les événements, le partage des expériences reste globalement en deçà des attentes des deux parties.

Pour revenir sur la cartographie des projets candidats, ces informations ne sont que très peu partagées avec les porteurs de projets, et ne semblent pas envisagées comme des sources d'information à valoriser. De fait, les informations qui sont communiquées ne font référence qu'aux projets lauréats, et quasiment jamais aux projets non-retenus. Nous pouvons très bien comprendre que les candidats malheureux ne souhaitent pas voir cette information transmise. Pour autant, ce voile posé sur les projets non-retenus renvoie explicitement à la question de la culture de l'échec, dont « l'absence » est un premier obstacle sur lequel nous arrêter.

- Un cadre relationnel et une culture qui ne favorisent pas la transparence

Les études sur le développement de la culture de l'innovation s'accordent à souligner l'importance d'un environnement psychologiquement propice, qui permette aux collaborateurs de prendre des risques sans « crainte d'éventuelles répercussions négatives (...) en termes de réputation, de statut ou de carrière » (Cusin, 2011, p.37).

Pour ce faire, il est essentiel d'adopter une "tolérance au risque" et, par conséquent, à l'erreur. Cette approche doit se concrétiser par diverses actions : reconnaître publiquement le droit de commettre des erreurs, valoriser les collaborateurs qui ont essuyé un échec en essayant d'innover, et de manière plus générale, considérer les échecs comme des sources d'enseignement.

Cette façon d'appréhender l'échec serait extrêmement minoritaire en France, un pays qui, selon Charles Pépin, serait « malade de l'idéologie du « Fast Track », « l'idée selon laquelle il serait décisif de réussir vite et de se mettre le plus vite possible sur les bons rails » (Tracks en anglais), par opposition au « Fast Fail », la « vertu de l'échec rapide » plus facilement observable aux Etats Unis, au Royaume Uni, en Finlande ou en Norvège (Pépin, 2016, p.18). Avoir échoué en France, c'est être coupable. Aux Etats-Unis, c'est être audacieux » (Ibid.).



« C'est comme si l'innovation s'était arrêtée à notre porte. Nous avons beaucoup appris, mais peu transmis ».



« La grande interrogation est de savoir ce que l'on fait de toute cette information. Au niveau de l'équipe Mécénat, on apprend de nouvelles choses à chaque nouvel appel à projet, à chaque nouvelle rencontre, à chaque déplacement. On échange avec le comité qui gère l'AAP. Au-delà de ce cercle, c'est assez limité ».  
Elise Bouteiller

Cette difficulté à accepter l'échec, qui revient à se priver d'un véritable levier d'apprentissage, pourrait expliquer les difficultés à évaluer l'expérimentation en France. Dans un article d'Horizons publics consacré à l'évaluation publique, différents experts mentionnent des décalages entre des exigences ambitieuses en matière d'innovation et des critères d'évaluation jugés trop restrictifs et inadaptés. Ce paradoxe serait particulièrement à l'œuvre du côté des acteurs publics, en proie à une forte pression à la bonne utilisation des fonds publics (Laberrondo, 2020).

- Des relations tenues à distance

En ce qui concerne les appels à projets, et plus largement les relations entre financeurs et financés, la question d'un climat favorable à l'apprentissage et au transfert semble d'autant plus cruciale et complexe à instaurer que les relations sont intrinsèquement inégalitaires. Dans les faits, tout semble se passer comme si les deux parties se frôlaient et ne se rencontraient qu'à la faveur de réunions de bilans, tout en maintenant, de part et d'autre, une bonne distance.

Du côté du porteur de projets, la bonne distance est celle qui permettra de protéger un financement, en évitant de partager avec le financeur les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de ce pour quoi il a été financé.

Du côté du financeur, la bonne distance est en partie celle qui permettra d'éviter que des relations créent des biais de jugements. Comment rester juste et à sa bonne place dans un cadre plus égalitaire certes, mais qui ne l'est jamais complètement? Comment enfin de ne pas se laisser abuser par des relations et rester objectifs?

« Soutenir sur 3 ans, qu'est ce que cela veut dire... Si on n'est pas satisfait du projet, qu'est ce qui se passe? Il y a aussi la question du lien permanent et du partenariat. Ce changement de mécanique induit un changement de posture ».  
Jamal Khay

« Il y a zéro évaluation. Il y a une compréhension du mot évaluation qui est totalement incomplète. Ils se sont mis à mettre « indicateurs » et « études d'impact ». C'est très pauvre en terme de qualité la manière dont tous les acteurs répondent à cela. On donne des chiffres qui ne sont pas des indicateurs, qui ne font aucune preuve de rien ».  
Stéphane Berdoulet

« Nous avons compris que notre interlocutrice avait lu notre rapport dans un autre document, mais nous n'en avons pas parlé ».

« A quelques exceptions près, on est sur du financement one-shot. Je reçois des bilans un an plus tard et puis ça s'arrête là, globalement. C'est une vraie question ».  
Elise Bouteiller

« C'est facile de tomber dans une façon d'envisager tes partenaires comme t'étant redevables à 300% parce que tu les finances. Ce petit pouvoir de distribuer des sous n'est pas très sain. Et pour le coup on n'est pas accompagnés pour le gérer. Ce serait intéressant pourtant, de réfléchir à ce que veut dire, distribuer de l'argent ».



Séminaire Inventer de-  
main, novembre 2023

Crédit : Fondation de  
France

### Le programme Inventer demain - Fondation de France

Conçu dans le sillage de la crise du Covid comme un lieu d'expérimentations de nouvelles façons de conduire les missions sociales au sein de la Fondation de France, le programme Inventer demain est l'une des manifestations du renouveau engagé au sein du monde philanthropique, basé sur la confiance (Trust Based Philanthropy). Ce courant entend « rééquilibrer le rapport de forces et les jeux de pouvoir en vigueur entre les financeurs et les acteurs du secteur non-lucratif tout en encoura-

geant les démarches expérimentales et le « droit à l'erreur ». Le bilan à mi-parcours nous enseigne que la transformation majeure se situe au niveau relationnel, témoin en est le nouveau regard que portent les acteurs sur la Fondation de France.

Les verbatims ci-dessous sont extraits du rapport « *Inventer Demain: Apprentissages Croisés Des Acteurs Clés de Changement* », à paraître courant 2024.

« Ce programme a changé à jamais mon image de la Fondation de France. Je la voyais comme une entité très institutionnelle. Dès les premiers contacts, j'ai pris une vraie claque. On a vraiment construit une relation de confiance, très agréable et horizontale. »  
Frédéric Bosqué – Tera

« Cette expérience change profondément mon rapport aux partenaires, à la manière de les faire vivre et aux relations futures avec les financeurs, comme l'envie profonde de leur dire « avec la Fondation de France, on a fait ça. Ca vous dit d'essayer aussi? »  
Elodie Tesson – Insite France

« Ce qui est le plus précieux, c'est la relation de confiance qui est instaurée, la possibilité de parler des difficultés, des doutes, des échecs, des retards, des virages et des hésitations. De ne pas être jugés pour ça mais soutenus et conseillés au fil de l'eau. »  
Constance Garnier- RFF Labs

## 2.4.3

### Relations comme apprentissages demandent des moyens dont les équipes sont insuffisamment pourvues

Du côté des financeurs publics comme des acteurs privés, le constat est le même : les appels à projets sont une mécanique potentiellement titanesque, entretenue par leur reconduction. Or, ces projets sont souvent gérés par des équipes réduites, qui parviennent donc difficilement à trouver du temps pour capitaliser sur l'ensemble des projets suivis. Les rapports d'évaluation s'entassent...

Les études sur le burn-out professionnel ont bien décrit que les personnes, d'autant plus si elles travaillent dans les secteurs qui reposent sur des idéaux forts, vont avoir tendance à compenser individuellement le manque de moyens en développant des « stratégies de résistance individuelle » pour permettre au système de « tenir » malgré tout » (Le Roy, Puissant in Hély, Simonet, 2023, p.78 ). La première des stratégies reste le temps de travail supplémentaire et caché. L'épuisement professionnel massif est à la fois le marqueur d'une surcharge de travail, associé à une perte de sens, « d'autant plus forte que l'engagement dans son travail est important. » (ibid).

« On a reçu des travaux de capitalisation qu'on n'a jamais eu le temps de diffuser, d'interroger ».

« On a un potentiel énorme pour montrer des choses mais on n'en a pas les moyens en termes de temps.  
Parfois je me dis que l'on est en train de passer à côté de pleins de choses qu'on pourrait montrer, en parler aux communautés de porteurs de projets. C'est dommage ».  
Sophie Lasserre

« C'est énormément de travail. J'ai une cheffe de projet mobilisée à temps plein. Je suis très mobilisé également, tout comme les cadres des communes concernées pour suivre les projets ».

Jamal Khay

« L'appel à projet c'est bien, mais il y a parfois trop de projets. Sauf que quand je dis ça, on me propose de fermer le programme. Et moi j'ai pas envie, parce que ça voudra dire que les associations n'auront plus de soutien. Donc je suis dans un cercle vicieux et je suis bien embêtée et je sens bien que je suis au bord du craquage».

« J'ai 300 projets. J'ai 4 programmes. Ce que j'ai financé en 2020 est toujours actif en 2023. Donc on fait bien ce qu'on peut. Organiser une réunion de PP c'est super, mais cela se fera au dépend d'autres choses. Ils envoient tous un rapport. Je ne vais suivre que ceux que j'ai identifiés comme particulièrement intéressants ».

« Je me suis retrouvée toute seule pour monter l'AMI. On m'a fait confiance, je connaissais mon sujet et globalement on a dit oui à tout ce que je proposais, mais c'était une sur-responsabilisation. Quand c'est un sujet aussi important et si la personne fait ça de loin, ce sera au détriment des habitants. C'est important quand on réfléchit au design de comprendre qu'on est tous seuls ».

« On prend sur nos épaules tout le volet administratif pour soulager les associations. Fatalement pour nous, cela génère une surcharge de travail parce qu'on va s'adapter aux bénévoles qui contrairement à ce qu'on peut imaginer, travaillent. Ca m'est arrivé de faire des accompagnements à 20h le soir, le samedi et le dimanche ».

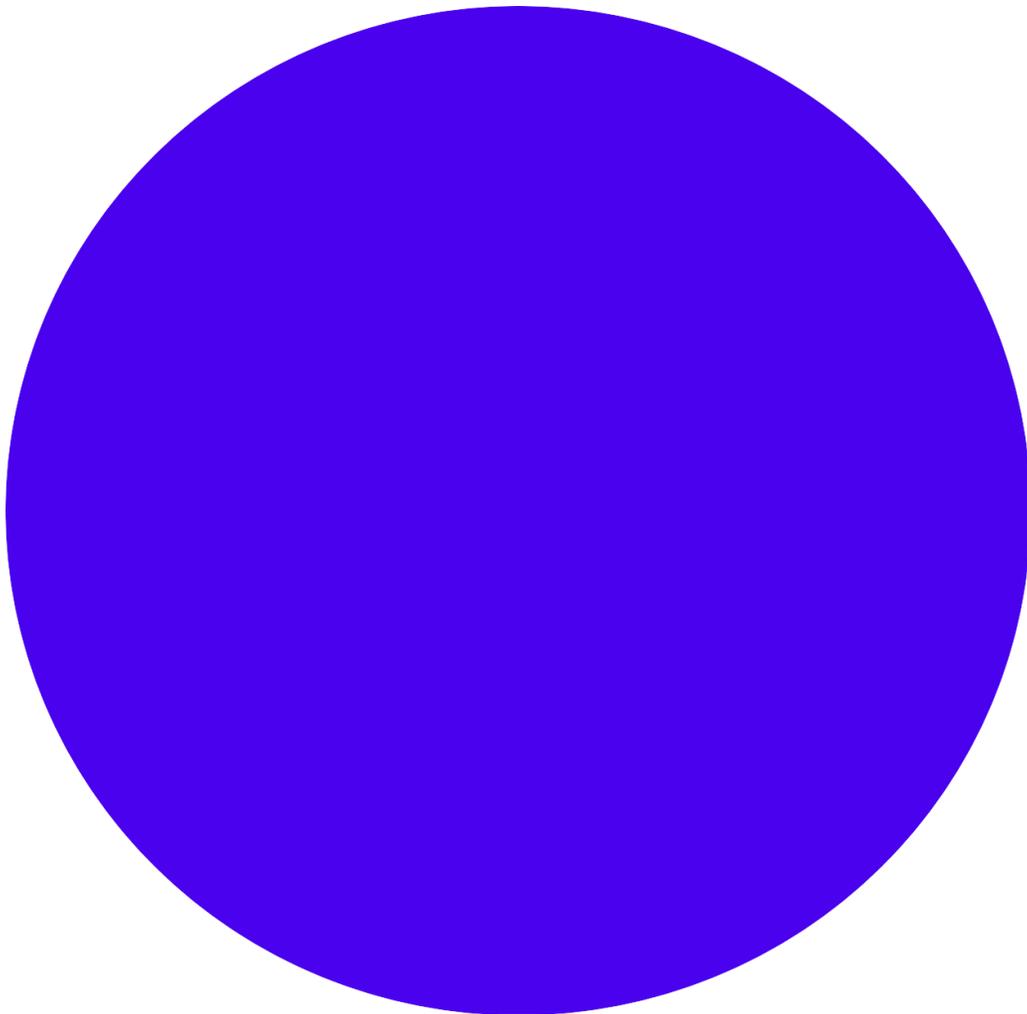
Juliette Gouzi

# 3

## Design

## 3.1.

Des enseignements de l'enquête  
aux expérimentations : méthode et parti-pris



# 3.1.1

## 4 leviers et 20 recommandations pour agir sur les appels à projets

Le travail d'enquête que j'ai mené au cours des six derniers mois m'a permis de mieux comprendre pourquoi l'appel à projets, en tant qu'objet administratif, s'était normalisé et ce qu'il produisait en termes d'accès au financement, de consolidation des organisations porteuses d'innovations sociale, de coopération, d'apprentissages collectifs et de relations.

À la suite de cette analyse, j'ai élaboré 20 recommandations, réunies dans 4 leviers :

- Réduire les inégalités d'accès aux appels à projets.
- Renforcer l'écosystème et outiller les coopérations.
- Développer les apprentissages et transformer les relations.
- Interroger la systématisation des appels à projets et encourager les pratiques alternatives.

Par souci de lisibilité, chaque recommandation est rattachée à un levier principal, mais peut également agir sur les autres.



Cette feuille de route peut servir diverses approches de conception, s'inscrivant dans une palette variée de disciplines de design. Dans le cadre de cette thèse professionnelle, j'ai choisi de réaliser deux prototypes : CALL WITH CARE et L'A.A.A.P.

- CALL WITH CARE est un parcours de co-design d'appels à projets, destiné aux organisations financeuses cherchant à perfectionner leurs appels à projets existants ou à concevoir de nouveaux dispositifs. Il s'inscrit en réponse à l'ensemble des leviers cités précédemment.
- L'A.A.A.P, pour l'Après Appel A Projets est une démarche de design-fiction visant outiller les débats à venir sur les appels à projet.

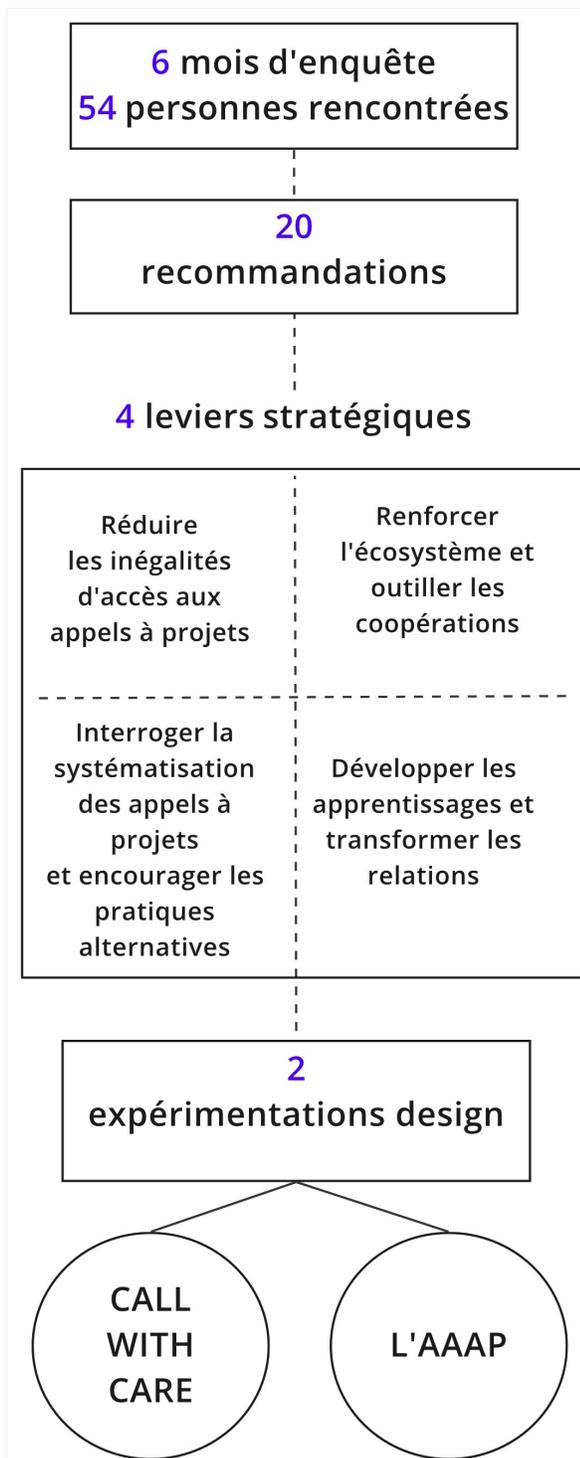
4 Leviers et 20 recommandations pour agir sur les appels à projets

Charlotte DUDIGNAC - Designer les appels à projets - 2024

Levier	Précis	Recommandations	Levier			
			Réduire les inégalités d'accès	Renforcer l'écosystème et outiller les coopérations	Développer les apprentissages et transformer les relations	Interroger la systématisation des appels à projets et encourager les pratiques alternatives
1. Réduire les inégalités d'accès aux appels à projets	Les AAP peuvent être plus inclusifs en offrant des modalités de candidature plus souples et en favorisant les porteurs de projets innovants.	1 Augmenter le temps disponible pour répondre.	●	●		
		2 Réduire le temps passé à répondre et faciliter le processus de candidature.	●	●		
		3 Multiplier les canaux de diffusion des appels à projets.	●		●	
		4 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.	●			
		5 Ouvrir l'accès à des appels à projets à des publics cibles.	●		●	
		6 Développer de nouvelles modalités de candidature.	●		●	
		7 Faciliter le recours au financement participatif.			●	
2. Renforcer l'écosystème et outiller les coopérations	Les AAP peuvent encourager la coopération entre porteurs de projets en favorisant les partenariats et les consortiums.	8 Réduire le temps passé à répondre et faciliter le processus de candidature.	●	●		
		9 Favoriser les appels à projets à destination des associations et des entreprises.		●	●	
		10 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.		●		
		11 Développer le financement participatif.		●		
3. Développer les apprentissages et transformer les relations	Les AAP peuvent encourager les apprentissages et transformer les relations en favorisant les partenariats et les consortiums.	12 Multiplier les appels à projets en partenariat.	●		●	
		13 Associer les associations et les entreprises.	●		●	
		14 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.		●		
		15 Adapter les appels à projets aux besoins des porteurs de projets.		●		
4. Interroger la systématisation des appels à projets et encourager les pratiques alternatives	Les AAP peuvent interroger la systématisation des appels à projets et encourager les pratiques alternatives en favorisant les partenariats et les consortiums.	16 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.			●	
		17 Associer les associations et les entreprises.			●	
		18 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.			●	
		19 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.			●	
20. Favoriser les appels à projets innovants	Les AAP peuvent favoriser les appels à projets innovants en favorisant les partenariats et les consortiums.	20 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.			●	
		21 Faciliter l'accès aux appels à projets pour les personnes handicapées.			●	

Banderole des recommandations

Fig.20. De l'enquête au design : processus d'élaboration



## REDUIRE LES INEGALITES D'ACCES AUX APPELS A PROJETS

Parce qu'ils sont plus transparents et ouverts que les subventions directes, mais également plus souples que les appels d'offre, les appels à projets permettent à de nouveaux acteurs d'accéder à des financements, et contribuent ainsi à soutenir les innovations sociales.

Cependant, les inégalités persistent et les appels à projets peuvent contribuer à les renforcer, via une diffusion restreinte, un temps de réponse trop court, des modalités de réponse trop excluantes et un manque d'accompagnement.

La sélection, sur dossier comme sur audition, est un moment clé qui peut être "manqué", faute d'une préparation suffisante du jury, de critères définis et compris, ou encore de regards pluriels.

1

Augmenter le temps disponible pour répondre.

2

Réduire le temps passé à répondre : simplifier le dossier, prévoir plusieurs étapes.

3

Multiplier les occasions d'entrer en relation avec les porteurs de projets.

4

Evaluer l'impact des dépôts sur les plateformes dématérialisés.

5

Ouvrir l'évaluation des projets à d'autres avis et expertises, notamment citoyennes.

6

Développer de nouvelles façons de raconter les projets proposés.

7

Renforcer la capacité du jury à prendre ses décisions en connaissance de cause.

## RENFORCER L'ECOSYSTEME ET OUTILLER LES COOPERATIONS

Les appels à projets peuvent représenter des opportunités d'innovation sociale pour les organisations en encourageant la conception, en soutenant les expérimentations ou encore en facilitant la mobilisation de fonds.

De par les thèmes qu'ils proposent, les AAP peuvent créer des opportunités de coopérations nouvelles entre acteurs. En créant des espaces de rencontres entre porteurs de projet, ils contribuent à créer des conditions favorables à la coopération.

Les AAP peuvent générer des situations de quasi-prestations de marché et détourner les associations de leur mission première. La dépendance aux AAP favorise des approches opportunistes et conformistes.

La logique concurrentielle qui prévaut dans les appels à projets reste prégnante. La systématisation et la dépendance aux AAP contribuent à la disparition des petites structures et renforcent les inégalités territoriales. Les coopérations d'opportunité restent fragiles.

8

**Réduire le temps passé à répondre : augmenter la durée et le montant des financements, faciliter le co-financement.**

9

**Associer la société civile à la définition des problématiques à résoudre, financer du temps pour comprendre avant de financer des solutions.**

10

**Réduire le nombre de projets "sans rien" en positionnant l'appel à projet dans une logique de parcours.**

11

**Développer le financement de communs profitables à plusieurs acteurs.**

12

**Multiplier les mises en relation entre porteurs de projets.**

13

**Accompagner les consortiums.**

## DEVELOPPER LES APPRENTISSAGES ET TRANSFORMER LES RELATIONS

Les AAP génèrent des informations qui peuvent contribuer à mieux comprendre et agir.

Ils peuvent contribuer à faire évoluer les relations et les postures.

Certains contribuent directement à modifier les politiques publiques.

Les asymétries de relations entre financeurs et financés, qui ne favorisent pas un climat de confiance ni une évaluation authentique, peuvent être entretenues.

Les équipes en charge des AAP manquent de temps à consacrer à la capitalisation et à la gestion des connaissances.

5

Ouvrir l'évaluation des projets à d'autres avis et expertises, notamment citoyennes.

7

Renforcer la capacité du jury à prendre ses décisions en connaissance de cause.

14

Favoriser le développement de relations plus égalitaires, fondées sur la confiance (plus comprendre, moins juger).

15

Adopter une posture d'apprentissage en continu et valoriser les erreurs.

16

Faire de la gestion de connaissances une priorité pour les gestionnaires d'appels à projet. Adapter leur plan de charge en conséquence.

13

Accompagner les consortiums.

## INTERROGER LA SYSTEMATISATION DES APPELS A PROJETS ET ENCOURAGER LES PRATIQUES ALTERNATIVES

De bonnes pratiques existent et des approches alternatives se développent.

Des alertes concernant sur les impacts négatifs des AAP sont lancées.

Les acteurs s'interrogent.

Le problème des appels à projets est systémique.

Il n'existe pas encore de démarche ouverte de capitalisation des connaissances sur les appels à projets.

17

Permettre aux financeurs de comprendre les effets de leurs appels à projets sur les organisations et leurs écosystèmes, et plus largement sur les problématiques sociales visées.

18

Ouvrir le débat et permettre les expressions multiples sur l'impact systémique des appels à projets.

19

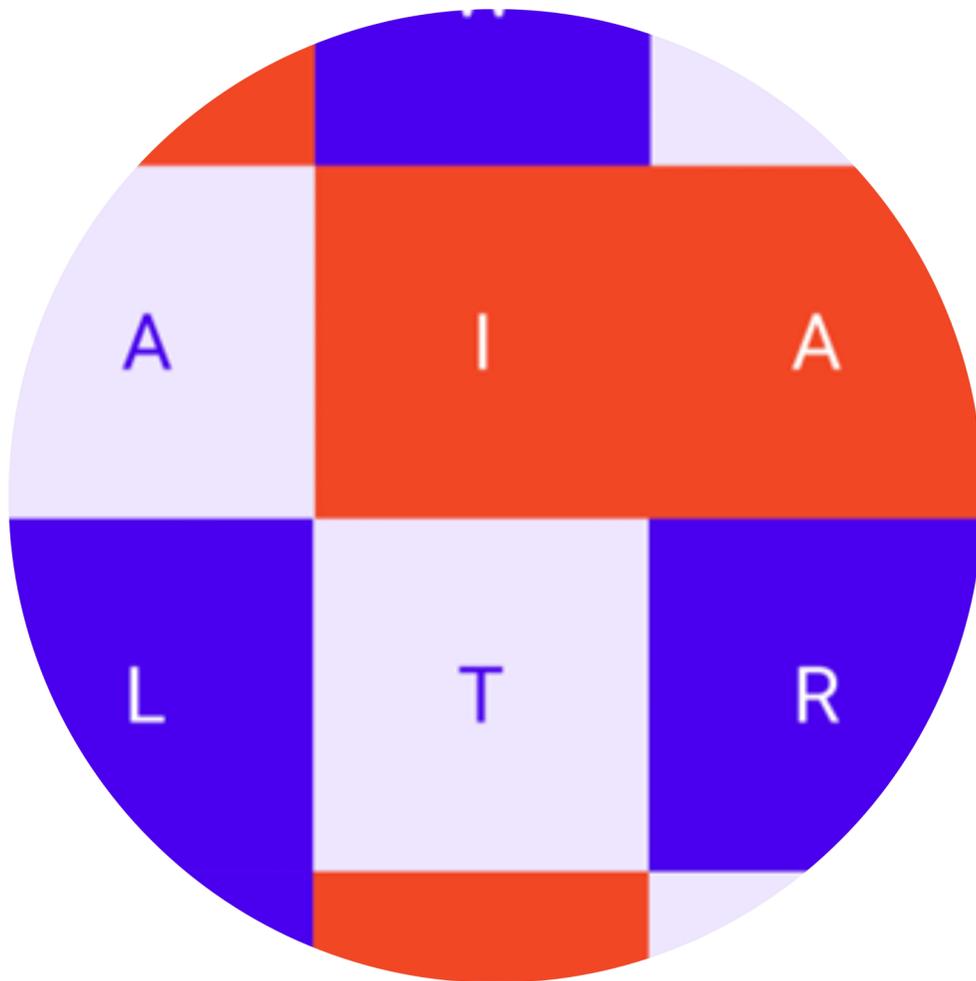
Faciliter le transfert des pratiques.

20

Créer un réseau professionnel pour accompagner les gestionnaires d'AAP publics et privés.

## 3.2

Première expérimentation  
CALL WITH CARE



## 3.2.1

### Discipline mobilisée : le design with Care

Le design with Care est l'éthique du Care appliquée au design. Arrivée en France dans les années 2010, l'éthique du Care est devenue l'une des pistes de réflexions privilégiées par les designers et chercheurs en design pour renouveler les pratiques en design, notamment face aux crises et à la vulnérabilité généralisée (Royer, Pellerin, 2016, 122). Il en fut question dans le premier chapitre 1.1.2. pour caractériser le design social et l'innovation sociale.

Traduit en français par la sollicitude ou soin, le Care émerge dans les années 80 outre-Atlantique, dans le sillage de travaux féministes portés par Carol Guillian, avant d'être réactualisé dans les années 90 par la politologue féministe Joan Tronto qui, avec Bérénice Fischer, le définissent comme « une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer « notre monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible » (Tronto, Maury, Mozère, p.143).

Activité tout autant que processus, individuel tout autant que collectif, le champ du Care est immense et ne se réduit pas aux secteurs de la santé, de l'éducation ou de l'action sociale. Il peut en effet s'étendre au vivant et ainsi accompagner la prise de conscience de sa vulnérabilité face à l'anthropocène.

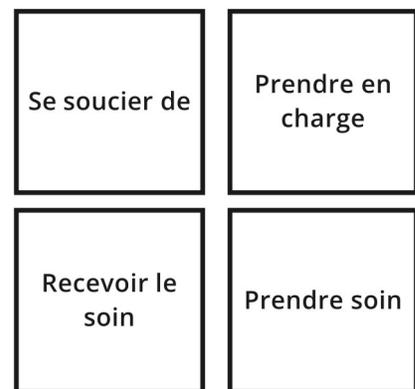
Les 4 phases définies par Tronto et Fischer pour caractériser le processus du Care nous permettent de préciser les facettes de cette éthique : se soucier de (care about), prendre en charge (taking care of), prendre soin et recevoir le soin.

- **Se soucier**

Le Care nécessite en premier lieu d'avoir conscience de l'existence d'un besoin, d'une vulnérabilité, que la philosophe Cynthia Fleury définit dans « Le soin est un humanisme » comme une « combinaison d'hyper-contraintes » (Fleury, 2019, p.7) à laquelle il est nécessaire de « faire face pour ne pas la renforcer » (Ibid, p.8). « Faire face » nécessite tout d'abord de transformer notre regard sur la vulnérabilité en tant que telle. Bien qu'elles nous constituent dans ce que nous avons de plus intime, et de plus partagé, les vulnérabilités sont souvent « dévalorisées, stigmatisées par la société comme non-performantes, invalidantes et créatrices de dépendances » (Fleury, 2019, p.7).

Le souci des autres peut ensuite être envisagé non pas comme une approche purement individuelle, mais d'un point de vue politique. Tronto avance que l'approche adoptée par la société à l'égard des sans-abri peut être décrite en terme de Care (Tronto, Maury, Mozère, 2009, p.148).

### Les 4 phases du Care



Tronto et Fischerin Un monde vulnérable, Ed. La découverte, 2009, p.148-149

- Prendre en charge (taking care of)

La deuxième étape du processus du Care d'assumer une certaine responsabilité par rapport à un besoin identifié, mais également de déterminer la nature de la réponse à apporter : « La prise en charge implique certaines conceptions de l'action et de la responsabilité dans le processus du soin » (Tronto, 2009, p. 148). Cela nécessite donc d'abord de croire qu'il est possible de faire quelque chose pour améliorer une situation, d'où l'enjeu actuel de lutter contre les formes de désespoir.

- Prendre soin

Cela suppose une rencontre, un geste, un acte, et nécessite une rencontre entre celui qui prend soin et celui qui reçoit le soin.

- Recevoir le soin

Cette dernière étape implique de reconnaître que l'objet de notre sollicitude réagit au soin qu'il reçoit. C'est la « seule manière de savoir s'il a été apporté une réponse aux besoins de soins » (Tronto, 2009, p.149). Cette phase est inséparable de la preuve de soin (*Proof of care*), en référence au Proof of Concept, à laquelle l'agence de design les Sismos attache une importance particulière (Fenoglio, Jobin, 2022).

Pour Marie Royer et Denis Pellerin, le design s'articule quant à lui au Care dans sa capacité à « prendre soin », selon 4 approches : (Royer, Pellerin, 2022, p.122).

- l'approche santé, particulièrement active en France avec le courant du design hospitalier.
- l'approche politique.
- les approches empathiques ou participatives, que nous avons présenté dans la première partie consacrée design social.
- l'approche vulnérabilité-fragilité, mobilisée pour « sa capacité à prendre en charge des personnes et des choses vulnérables » et renouant avec une certaine idée du design « centré sur l'utilisateur ». Antoine Fenoglio, cofondateur des Sismos et de la Chaire de philosophie à l'Hôpital exprime ainsi : « Ce qu'on appelle le design with Care, c'est d'aller chercher les parties prenantes les plus vulnérables et les aider à avoir une voix au projet, à retranscrire tout ce qu'il faut dans ce projet » (Fenoglio, Jobin, 2022).

- L'éthique du Care appliquée aux appels à projets

Appliquer le Care aux appels à projets me semble pertinent à plus d'un titre.

Tout d'abord, le Care est une éthique relationnelle, qui interroge la relation à l'autre, et invite à le reconnaître « dans ce qu'il est, et pour ce qu'il fait » (Royer, Pellerin, 2022, p.132).

Or, l'appel à projets est un instrument de politique d'intérêt général, qui vient structurer la relation entre des institutions qui souhaitent confier à des acteurs le soin de mettre en œuvre des projets, dans un cadre qu'elles auront fixé, et des porteurs de projets issus de la société civile, mais également acteurs publics locaux.

Ainsi, appliquer le Care aux appels à projets, c'est d'abord reconnaître la relation comme primordiale.

Ensuite, le Care renvoie à la notion de vulnérabilité. Or, nous avons vu tout au long de ce mémoire que les appels à projet étaient d'une grande ambivalence, puisqu'ils pouvaient tout à la fois :

- contribuer à réduire les inégalités d'accès, tout comme les renforcer;
- créer de la coopération dans un cadre concurrentiel, tout en contribuant à l'entretenir;
- créer des connaissances, mais sans parvenir à les partager.

En somme : fragiliser encore davantage des écosystèmes d'innovation sociale déjà mis à mal par un contexte sociopolitique à l'origine de nombreuses crises qui, en tant qu'acteurs davantage présents sur les « hotspots » de la vulnérabilité (Fleury, Fenoglio, 2022, p.33), les atteignent de plein fouet.

Les 4 phases du processus de Care de Tronto constituent un marqueur intéressant pour envisager ce qu'un « climat de soin » (Fleury, Fenoglio, 2022, p.11) adapté aux AAP pourrait signifier.

- L'acte de se soucier d'eux pourrait se manifester par le fait de prendre en considération des situations matérielles économiques, humaines dans lesquelles se trouvent les organisations porteuses du projet, tout comme l'acte de chercher à en comprendre les raisons. L'acte de « se soucier d'eux » renvoie également au fait de s'intéresser à l'opinion des acteurs et à la façon dont ces derniers envisagent la problématique, et la façon d'y faire face.
- L'acte de prendre en charge signifierait comprendre le rôle que viendrait jouer l'appel à projets dans la production ou l'entretien de la vulnérabilité, le reconnaître et mettre en œuvre des actions d'atténuation. C'est porter une attention particulière aux porteurs de projets les plus vulnérables, ceux dont il est à prévoir qu'ils ne seront pas retenus, et peut-être même pas candidats. Répondre à leur besoins en priorité sera bénéfique à l'ensemble des acteurs.
- L'acte de prendre soin renvoie à la question de l'accompagnement et du rôle particulièrement important qu'occupent celles et ceux qui sont en relation directe avec les porteurs de projets : instructeurs, membres du jury, qui ont toute leur place.
- Enfin, l'acte de recevoir le soin renvoie à la nécessité de donner aux acteurs la capacité d'évaluer avec authenticité la contribution de l'appel à projet à la résolution des problématiques identifiées.

Vu sous cet angle, appliquer le Care aux appels à projets, c'est avoir conscience de leur grande ambivalence, vouloir prendre sa part, le faire et comprendre ce que cela signifie. C'est également s'engager dans une « révolution du détail » traquer parmi « les petites choses » (Fleury, Fenoglio, 2022, p.15) celles qui créent du désordre et de l'impuissance et chérir celles qui rendent « capacitants » nos interlocuteurs, ainsi que les relations que nous entretenons à eux.

Appliquer l'éthique du Care aux appels à projets est déjà une réalité pour des personnes que j'ai ren-

contrées, qui mettent en place des actions pour atténuer les effets négatifs qu'elles ont identifiés:

- ne pas se contenter de notifier un refus non-motivé par écrit, mais expliquer les motifs, avoir une conversation est un acte de soin.
- mettre en relation avec des structures qui pourront les accompagner est un acte de soin.
- proposer des réunions, venir présenter sur place l'appel à projets, organiser des temps d'échange en amont, allonger les délais, sont des actes de soin.

- Le design du milieu : abaisser le niveau excessif de normalité

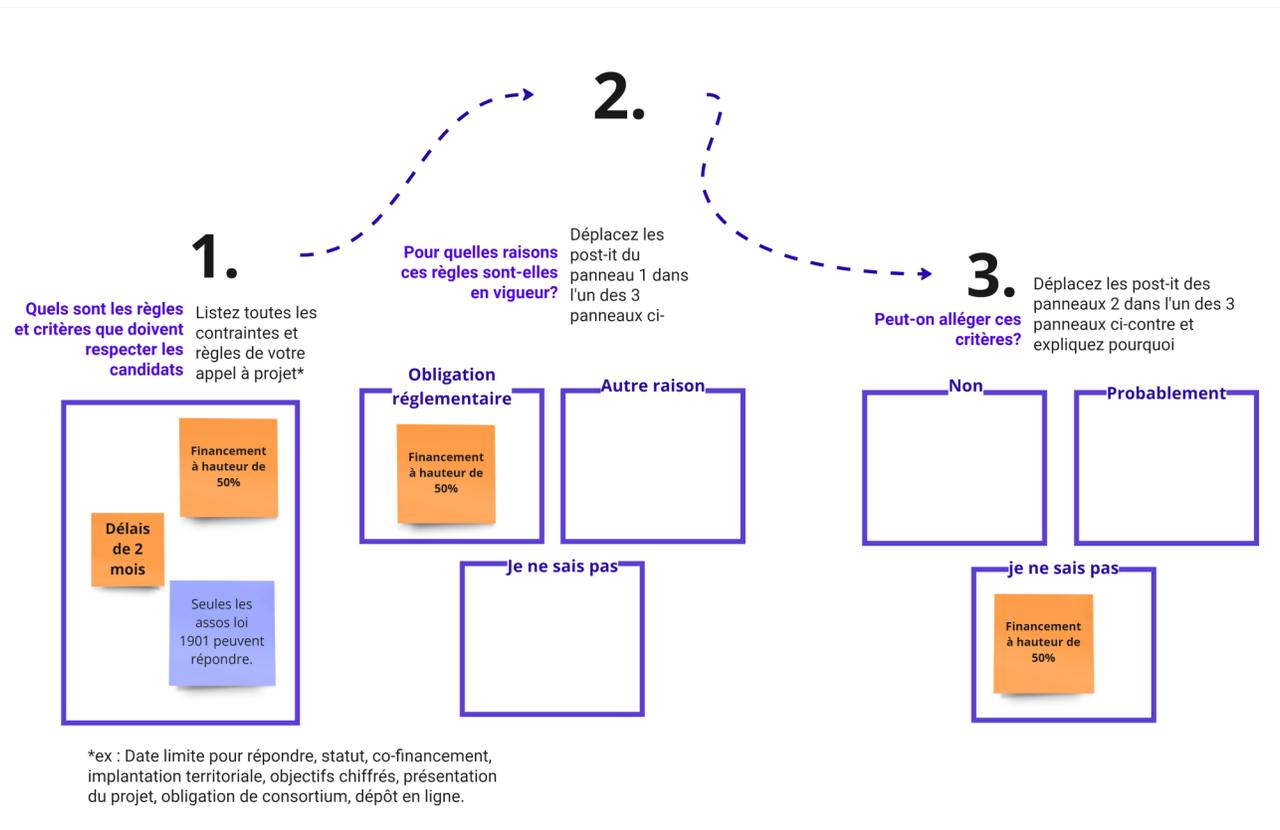
Pour la philosophe Jehanne Dautrey, le Care « engage la lutte contre les généralités et les normes de la société « normale » (Dautrey, 2018, p.15). A travers le design du milieu ou micropolitique, elle propose de décentrer l'attention portée sur la personne pour embrasser le « milieu où vit cette personne » (Ibid.p.14) de façon à saisir l'ensemble des normes produites par l'environnement et qui pèsent sur cette dernière. Se référant au milieu médical, elle souligne à quel point certains milieux peuvent se révéler « sur-normés ». Or, si certaines normes sont absolument nécessaires, parce qu'elles permettent de garantir la sécurité ou l'intégrité de la personne, d'autres relèvent davantage du « préjugé conscient ou inconscient » « soutenu par des règles en apparence légitimes ».

Tout le travail du design consistera à permettre l'identification de ces contraintes qui pèsent sur les individus, de façon à « abaisser le niveau excessif de présence des normes » (Dautrey, 2018, p.15).

Il ne s'agirait donc pas uniquement « d'intervenir directement au niveau des relations », mais également au niveau des objets et des dispositifs qu'il conviendrait de transformer (et de permettre à ceux qui les subissent de le faire) en « objets minimaux » (Ibid, p.22).

Appliqué aux appels à projets, un design du milieu pourrait se matérialiser en premier lieu par le fait de revisiter l'ensemble des normes et des règles qui les sous-tendent.

Fig.21. Analyseur de contraintes



## 3.2.2

### Contenu de Call With Care

CALL WITH CARE est un parcours de codesign d'appels à projets qui s'adresse aux acteurs publics et privés qui ont recours à ces instruments et qui souhaitent les faire évoluer.

Cette approche invite ces acteurs à revisiter et à construire les appels à projets à travers trois axes majeurs d'attention : la réduction des inégalités d'accès, la promotion de la coopération, le partage des savoirs et des apprentissages.

C'est également une approche qui permet de prendre en considération les difficultés rencontrées par les personnes concernées par les appels à projets (care about) , de définir des actions pour répondre à ces besoins (take care), d'entrer en relation (prendre soin) et de chercher à comprendre ce que l'action a produit (proof of care)..

Réduire les  
inégalités  
d'accès

Favoriser la  
coopération

Partager les  
savoirs et les  
apprentissages

#### Une démarche participative

CALL WITH CARE associe, alternativement ou conjointement, 3 parties prenantes :

- L'équipe restreinte  
Elle porte au quotidien l'AAP et est en charge de sa reconception.
- L'équipe élargie  
Les collaborateurs, les prestataires et les partenaires qui interviennent dans le processus d'instruction et de sélection.
- Les porteurs de projets  
Idéalement lauréats, non-lauréats, non-candidats.

#### Une démarche transformative

CALL WITH CARE contribue à faire évoluer les relations entre les parties prenantes.

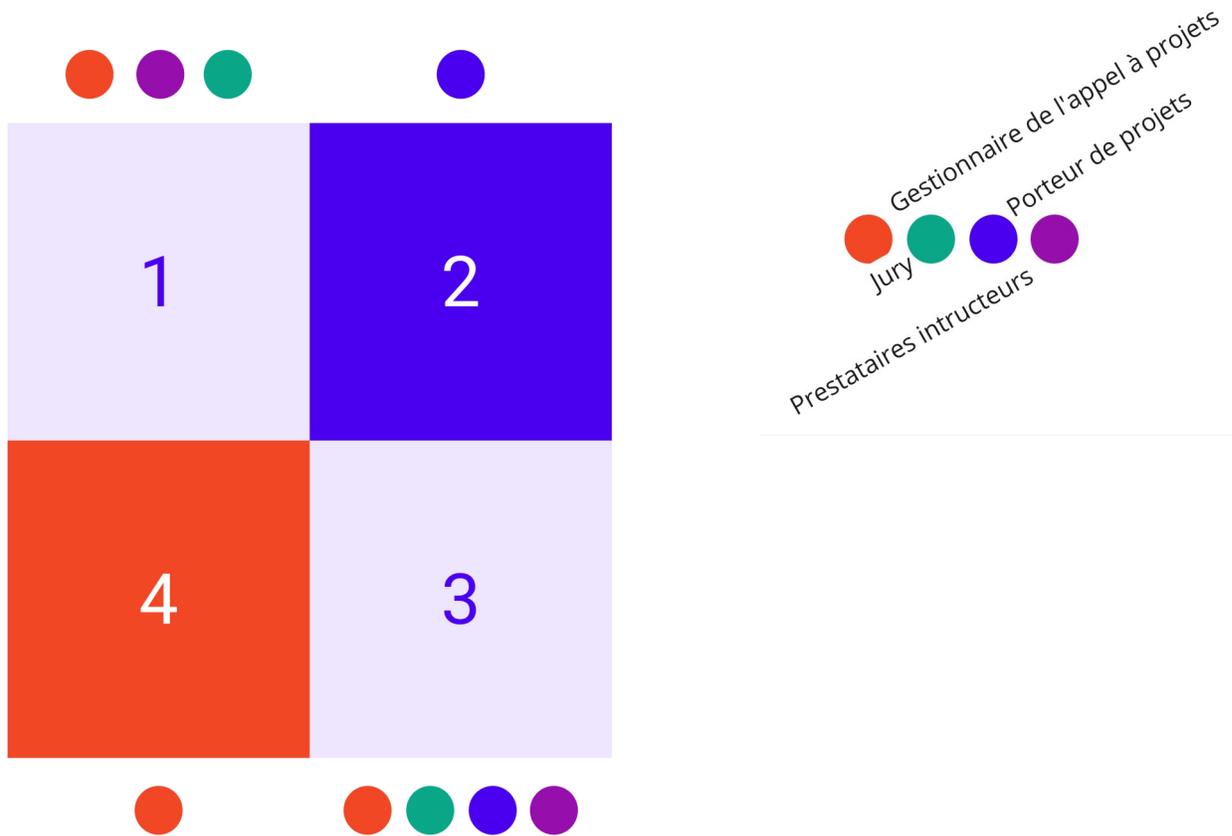
- Elle organise la rencontre et le dialogue entre toutes les parties prenantes autour d'un sujet qui les concerne toutes, mais qui les rassemble rarement : l'appel à projets en tant que tel.
- A travers son rythme et ses outils, CALL WITH CARE propose une expérience propice au lâcher-prise.
- De plus, CALL WITH CARE diffuse les bonnes pratiques en matière d'AAP grâce aux cartes d'inspiration, qui pourraient par la suite être remplacées par un wiki plus ouvert.

#### Une démarche progressive

CALL WITH CARE est organisée en six séquences progressives qui mêlent présentiel et distanciel.

- Les séquences 1 à 4 permettent de s'immerger dans l'appel à projets actuel et d'établir un diagnostic .
- Les séquences 5 et 6 permettent de projeter la future version de l'appel à projets, à travers une phase de production d'idées (5) et une phase de planification(6).

Fig.22. Déroulé de CALL WITH CARE



### 1. Parcours du porteur de l'appel

Conception du parcours d'usage des gestionnaires de l'appel à projets et de l'équipe élargie : instructeurs, membres du jury, décisionnaires.

### 2. Parcours du porteur de projet

Conception du parcours d'usage des porteurs de projets : lauréats, candidats et non-candidats.

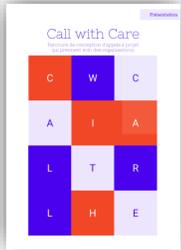
### 3. Co-idéation

S'inspirer des bonnes pratiques  
Libérer la parole et faire émerger des idées sur les axes d'attention  
Atelier en collectif

### 4. Planification

Analyser la faisabilité des solutions proposées  
Sélectionner une ou plusieurs solutions  
Concevoir le nouveau processus et ses outils de suivi

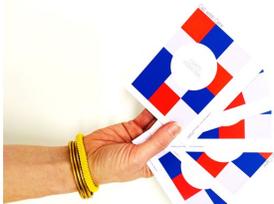
- Le Tool kit



**Présentation**

Un document de 10 pages introduit le prototype de parcours de conception

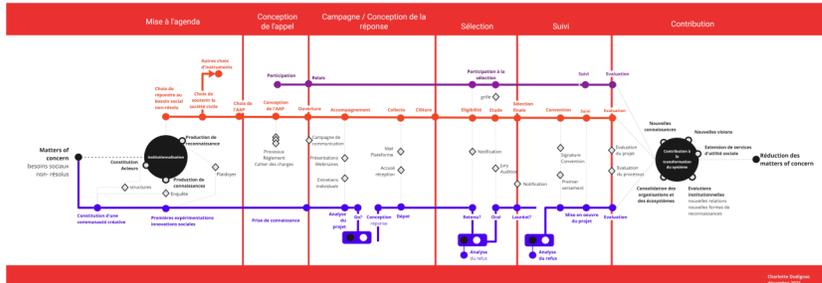
- Son contexte, ses fondements et objectifs
- A qui il s'adresse
- Son déroulé en 6 séquences
- Son Tool kit



**Les cartes Personae**

Leur utilisation doit faciliter la prise en compte de leurs spécificités, besoins, vulnérabilités. 5 cartes personae de porteurs de projets sont ainsi proposées :

- Une association en crise de croissance
- Deux associations en concurrence frontale
- Une association installée et reconnue
- Une association non candidate
- Une association non-retenue



**Parcours de l'appel à projets**

tel qu'il existe au moment de lancer la démarche.



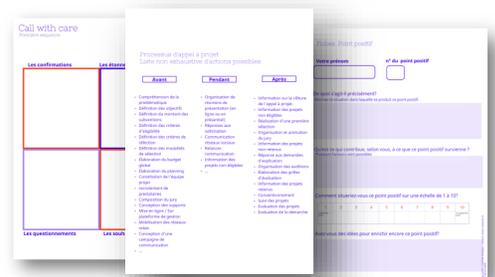
**Mode d'emploi**

Un mode d'emploi de 25 pages présente de façon détaillée chaque séquence



**Les cartes inspiration**

12 bonnes pratiques identifiées lors de mon travail d'enquête pour inspirer les participants



**Autres outils**

A la fois des modèles de document (affiche, fiches) à imprimer, et des aides

- Zoom sur les cartes inspiration

L'enquête m'a permis d'identifier des initiatives inspirantes portées par des acteurs publics ou privés en matière d'appels à projet. Certaines sont insérées dans cette thèse professionnelle sous forme d'encadrés. 12 fiches sont actuellement disponibles, une liste qui appelle à un recensement plus large et plus ouvert.



Titre	Initiateur	Page	Place dans le processus de l'AAP		
			Avant	Pendant	Après
La rencontre des candidats	Fondation AFNIC	3		x	
L'Anti-AAP	REACC	4	X	X	
La préparation de l'audition	Plaine commune	5		X	
Le comité des Bénéficiaires	DGEFP	6		X	
L'orientation des projets non-retenus	Plaine commune	7			X
La documentation ouverte	Ademe-Appel à communs	8		x	
Les ateliers de co-construction de défis	Ademe-Appel à communs	9	x		
Programme Inventer demain	Fondation de France	10	x	x	x
La rencontre des refusés	Fondation de France	11			x
La sélection par les participants	Calala – Fondo de Mujeres	12		x	
Le crowdfunding public- AAP inversé	Ville de Saint-Denis	13		x	

Fiche inspiration # 1

### La rencontre des candidats



**L'initiateur**  
La Fondation AFNIC pour la solidarité numérique

### L'expérience

Pour son premier appel à projet, cette fondation intégralement dédiée au numérique avait tout d'abord allégé la phase de candidature en un simple recto-verso. Tous les candidats ont été invités à participer à une réunion régionale d'une journée (4 en tout). Après une matinée dédiée à la présentation de la nouvelle fondation et un déjeuner en commun, l'après-midi était consacré à des ateliers.

Cette journée a permis aux candidats de faire connaissance, et a donné envie à certains de répondre ensemble à l'appel à projets, ce qui était encore possible.

### Les expériences comparables

Les journées professionnelles de la Fondation de France, qui réunissent par thématique, en présentiel, l'ensemble des associations soutenues.

Fiche inspiration # 2

### La préparation de l'audition



**L'initiateur**  
Plaine Commune - département développement économique.

### L'expérience

L'appel à projets Economie sociale et solidaire de Plaine commune, établissement public territorial de Seine-Saint-Denis, existe depuis plus de 10 ans. Il vise à identifier de nouveaux acteurs sur le territoire et à soutenir leur développement.

Suite à une première phase de sélection qui réunit de nombreux partenaires publics et des réseaux de l'ESS, les candidats retenus pour l'audition peuvent participer à une réunion collective pour préparer ce moment qui peut impressionner.

A cette occasion, leur est précisé le déroulement de l'audition, le temps de parole dont ils disposent, la composition du jury. Ils peuvent également poser des questions.

*"On était tellement contents d'être sélectionnés qu'on n'avait pas du tout réfléchi à l'oral. La réunion de préparation nous a remis les pendules à l'heure. Ça nous a même un peu effrayés, mais finalement quand on est arrivé sur place, c'était moins impressionnant que ce qu'on s'était imaginé, ça s'est bien passé !"*

Un candidat

### Les points remarquables

- Une logique d'accompagnement des porteurs de projet qui s'incarne jusque dans la préparation à l'oral.

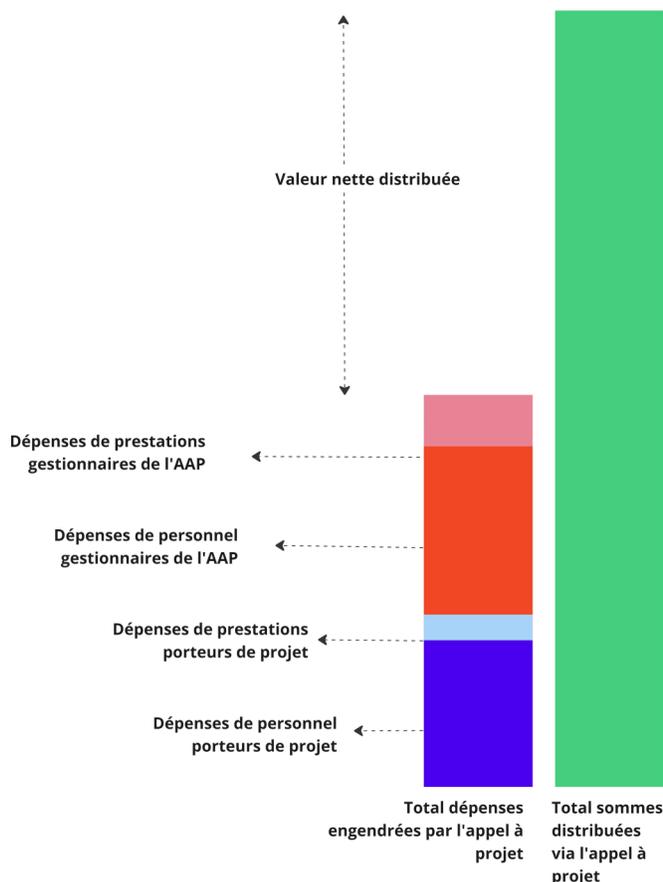
- Vers une mesure de l'impact budget / temps des appels à projet

Nous proposons enfin aux financeurs publics et privés engagés dans une réflexion sur leurs appels à projets d'utiliser des indicateurs de mesure de l'impact des appels à projets, en termes de coûts collectifs portés par les acteurs associatifs.

Du côté des structures candidates, il s'agirait de collecter le temps passé par ces dernières pour répondre à l'appel à projets, ainsi que les éventuelles dépenses (frais de déplacement, prestations...). Les données seraient collectées via le dossier de candidature, ou via un questionnaire (ce qui permet l'anonymat). Ce temps pourrait être, sur la base d'un salaire médian ou minimum, converti en euros.

Du côté des structures porteuses, le temps passé à gérer l'appel à projets serait également collecté et converti en charges directes de personnel, ainsi que les dépenses réalisées (frais de déplacement, prestations instruction, prestations jury, communication...).

L'ensemble des dépenses pourraient être comparées (sous forme de ratio par exemple) avec les dotations financières.



**Fig.23. Comparateur de dépenses collectives / soutien collectif via les appels à projets**

#### Vers une application dédiée?

A termes, nous pourrions imaginer une application dédiée, qui permettrait d'automatiser les process, de gérer plusieurs appels à projets et pourquoi pas de mutualiser tout ou partie des données avec l'écosystème. Les porteurs de projets qui renseigneront les données pourront en retour obtenir des informations.

**MIC.AAP**



mesureur  
d'impact collectif  
d'appels à projet

## 3.2.3

### Premières briques d'expérimentation

CALL WITH CARE est un prototype à expérimenter, en une fois ou de manière échelonnée selon les opportunités. Outre le fait de faire émerger de nouvelles problématiques, cette mise à l'épreuve sur le terrain doit valider ou invalider des hypothèses, avec l'exigence de chercher à confronter celles qui sont le plus problématiques.

Les hypothèses qui ont jalonné la conception de CALL WITH CARE et qui seraient à confirmer sont les suivantes :

- le prototype est facile d'appropriation, et réaliste dans son déroulement.
- il favorise l'empathie et permet d'identifier les difficultés rencontrées par les personnes tout au long du processus.
- il facilite la prise en considération d'une variété de positions.
- il fait émerger de nombreuses propositions créatives de la part des participants, pour réduire les inégalités d'accès, favoriser la coopération et partager les savoirs et les apprentissages.
- il facilite le lâcher prise et peut produire des effets de « révélation » même chez les équipes qui travaillent sur les appels à projet au quotidien.
- il contribue à faire évoluer positivement les relations entre les parties prenantes.
- il permet donc en quelques jours de changer de façon manifeste les appels à projets.

Les hypothèses qui me semblent les plus problématiques sont celles qui impliquent des effets à moyen terme : CALL WITH CARE participe à la création d'un cadre d'observation sur l'impact des actions visant à réduire les inégalités d'accès, promouvoir la coopération, développer les apprentissages, et transformer les relations.

- 16 janvier 2024 : premier atelier avec la Fondation carasso

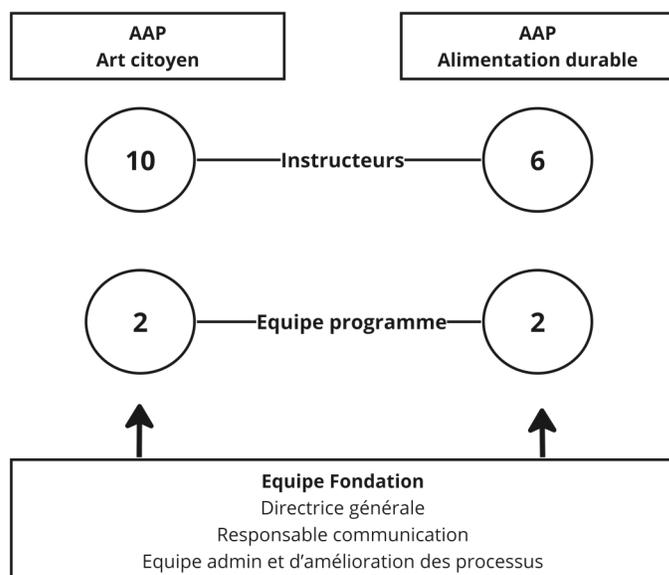
Créée en 2010, la Fondation Daniel et Nina Carasso est une fondation familiale sous l'égide de la Fondation de France, qui agit en France et en Espagne dans les domaines de l'Art Citoyen et de l'Alimentation Durable.

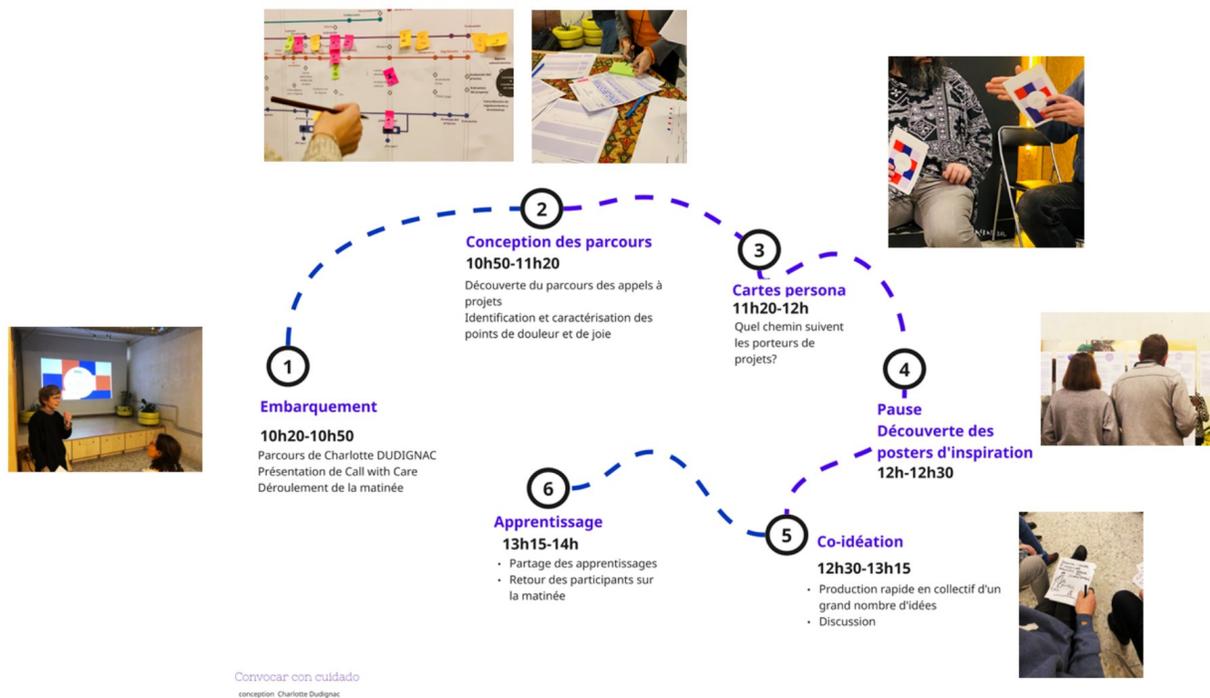


Très engagée au niveau international dans le mouvement du trust based philanthropy et dans des approches systémiques, la Fondation Daniel et Nina Carasso a mis sur pied une « coalition française des fondations pour le climat » et, en Espagne, le mouvement #FundacionesPorElClima.

Engagée dans une réflexion sur leur évolution, l'équipe s'est montrée enthousiaste lors de la présentation du prototype CALL WITH CARE et m'a invitée à animer une matinée de travail, le 16 janvier 2024 à Madrid, en présence de 16 instructeurs et 9 membres de l'équipe, mobilisés sur 2 appels à projets : Art citoyen et Alimentation durable.

En 2022, 12 millions d'euros annuels de subventions ont été distribués via des appels à projet.





La matinée s'est déroulée en six séquences. Après une première phase d'embarquement, visant à établir le cadre de la matinée, les participants ont été rassemblés en deux groupes (un par appel à projets) et ont travaillé à l'élaboration de leur propre parcours. Cette première démarche individuelle s'est basée sur le parcours générique de l'appel à projet, que j'ai adapté aux spécificités des appels à projets de la Fondation Carasso (à noter que les deux appels à projets sont régis par les mêmes règles).

Chaque participant a positionné dans l'espace ses points de douleur et de joie à l'aide de post-it sur lesquels il avait inscrit ses initiales ainsi qu'un numéro, correspondant à une fiche de joie ou de douleur remplie par ses soins. Un premier échange entre les participants d'un même groupe a ensuite eu lieu, sans entrer dans les détails de chaque point.

Pour la séquence suivante, chaque groupe a tiré au sort des cartes persona rédigées par la Fondation Carasso (spécifiques à chaque appel à projets), et les a commentées.

Pendant la pause, les participants ont pu prendre connaissance de posters d'inspiration, une adaptation des fiches inspirations traduites en espagnol.

La séquence suivante a permis de regrouper les deux groupes et de les amener dans une séquence très courte à produire individuellement un grand nombre d'idées, qui ont ensuite été organisées de manière à faire apparaître des grands thèmes. La dernière séquence a permis de revenir sur l'ensemble de la matinée.

L'après-midi, les participants ont poursuivi leurs travaux pour dresser le bilan des derniers appels à projets et lancer les prochaines éditions.

- Les enseignements

Cette matinée a permis de confirmer l'intérêt du dispositif Call With Care.

- L'esthétique des outils, qui avait séduit les équipes lors de la présentation de Call With Care, a également suscité un bel enthousiasme chez les participants, ce qui confirme une nouvelle fois l'importance de la forme au service du fond.

- Selon la Fondation, le dispositif a permis d'outiller les débats et a contribué positivement à un niveau d'échanges de très bonne qualité entre participants, ce qui s'est concrétisé par une après-midi où des décisions ont pu être prises.

- La frise du parcours a été particulièrement appréciée par les participants et leur a permis de redécouvrir des appels à projets qu'ils connaissaient très bien. L'un des participants a particulièrement apprécié la valorisation des relations et la place particulière occupée par les objets.

- 

- La suite

- La matinée a permis de produire une matière très riche : parcours, fiches de douleur et de joie, plus 160 idées d'amélioration. Les participants ont exprimé des attentes très fortes de capitalisation des travaux réalisés. Les différentes possibilités de capitalisation ont été discutées quelques jours après l'atelier entre Nana Ziani, responsable administrative de la Fondation Carasso Espagne et moi-même. Le principe d'un parcours interactif permettant de découvrir l'ensemble des points de douleur a été validé. D'autres formes de capitalisation sont à l'étude.

- La Fondation Carasso a l'intention de poursuivre cette démarche, notamment en organisant un séminaire au cours de l'été avec des porteurs de projets.

- Curieuse de voir comment les participants s'empareraient de cette approche élargie des appels à projets, débutant les parcours bien en amont, j'ai été agréablement surprise de constater que certains d'entre eux ont utilisé ces espaces pour y déposer des points de douleur et de joie. Il semble opportun, pour les prochaines éditions, de construire davantage la séquence autour de la frise et de prendre plus de temps pour la présenter. Il semble opportun pour les prochaines éditions de construire davantage la séquence autour de la frise et de prendre plus de temps pour la présenter.

- L'exercice d'idéation a pu déstabiliser certains participants, peu habitués à dessiner ou à produire des idées rapides. De manière générale, le programme gagne à être étendu sur l'ensemble de la journée.

*« Les méthodes de co-construction ont indubitablement permis de mettre en lumière des questions et des doutes, conduisant à des conclusions qui approfondissent la réflexion (ou permettent un pas de côté) tout en ciblant l'essentiel de réponses possibles. »*



Anne-Françoise  
Anneke / Raskin  
Chargée de projet  
Art Citoyen  
Fondation Carasso  
Madrid

*« Un excellent dispositif qui nous permet de demeurer dans un apprentissage constant et d'améliorer nos pratiques philanthropiques y los caminos de todos (proyectos/instructores/equipo/patronato). Hâte de tester la partie porteur de projet »*



Nana Ziani  
Responsable  
administrative  
Fondation Carasso  
Madrid

### 3.3.

## Deuxième expérimentation AAAP : l'Après Appel A Projets



## 3.3.1

### Disciplines mobilisées : design fiction – design for debate

Théorisé à la fin de années 2000, le design fiction est une méthode de projection qui consiste à concevoir des objets fictionnels « volontairement provoquants » (Kerspern, B.; Lippera, L.; Hary, E.; Lippera, 2017, p.105) qui « suggèrent des mondes futurs » (Minvielle, N.; Wathelet, 2017, p.69).

Il est attendu de ces « matérialisations du monde de demain » qu'elles soient « suffisamment plausibles et immersives pour que l'on puisse être happé et littéralement croire être face à quelque chose de réel »(Ibid).

- Négocier à nouveau le futur

Le succès du design fiction, particulièrement notable dans le champ de l'innovation et de la stratégie, publique et privée, tiendrait pour le collectif de praticiens auteurs de Making Tomorrow à deux principales contingences. Tout d'abord, la discipline viendrait renouveler « la démarche de design thinking vers plus de créativité et d'imaginaires » (Minvielle, Wathelet, Lauquin, Audinet, 2022, p.9)

D'autre part et plus profondément, le design fiction viendrait combler un vide en matière de pro-

jection et d'engagement collectifs, se caractérisant par une extrême difficulté à quitter l'immédiateté et à actionner une vision mobilisatrice du monde.

Le décollage permis par le design fiction permettrait ainsi de « quitter le temps du projet pour rejoindre celui de la vision et de la stratégie » et à travers la médiation de « formes tangibles » et de scénarios, parvenir à nouveau à « négocier le futur ». Dit autrement par le studio britannique Superflux, il s'agirait de « traduire l'incertitude du futur en choix du présent » (Homepage de superflux.in).

- Protéger contre l'avenir ou mettre à l'épreuve du futur

Alors que le premier confinement mondial a fait advenir ce qui était proprement impensable, et à l'heure où le proche avenir climatique à 2050 est, de source sénatoriale, « pour l'essentiel déjà écrit »(Dantec, Roux, 2019, p.8), les utopies et les dystopies « n'ont jamais paru aussi prémonitoires » (North, Greenpeace). Le design fiction permettrait alors de « répéter les futurs avant qu'ils ne se produisent », servant ainsi un objectif de « futur proofing » (Kerspern, conférence Design et Action Publique #1), qui se traduit littéralement par "protéger contre l'avenir" ou "mettre à l'épreuve du futur". Il s'agirait ainsi d'anticiper l'avenir et de développer des méthodes permettant de minimiser les effets des chocs et des contraintes liés aux événements futurs.

Dans cette optique, le studio Design friction a travaillé avec la région Centre-Val-de-Loire autour des compétences du futur (Ibid). Autre exemple plus connu : le collectif Red team défense composé d'auteurs et de designers qui interviennent auprès du Ministère des Armées pour s'adapter aux menaces à venir, et dont une partie des travaux a fait l'objet de deux ouvrages. A noter que Red Team assume pleinement sa fonction de Futur Proofing, puisqu'il présente sa production de valeur comme étant « une véritable source d'inspiration et de remise en cause de ses certitudes pour la préparation de l'avenir, afin de mieux assurer chaque jour la sécurité des Français, la protection du territoire et des intérêts vitaux de la nation et garantir l'autonomie stratégique de la France » (Red Team, 2023, p.11).

- Le design fiction, composante du design spéculatif ou critique

Le design critique ou spéculatif apparaît dans les années 90. Théorisé par Anthony Dunne et Fiona Raby, il se fixe pour objectif de « remettre en question les hypothèses étroites, les idées préconçues et les idées reçues sur le rôle que jouent les produits dans la vie de tous les jours » (Dunne, Raby, 2007).

Pour ces derniers, « Il ne s'agit pas seulement de concevoir pour des contextes commerciaux, axés sur le marché, mais aussi pour des contextes sociétaux plus larges. Il ne s'agit pas seulement de concevoir des produits qui « peuvent être consommés et utilisés aujourd'hui, mais aussi des produits imaginaires qui pourraient exister dans les années à venir. Et il ne s'agit pas seulement d'imaginer des choses que nous désirons, mais aussi des choses indésirables - des histoires édifiantes qui mettent en lumière ce qui pourrait arriver si nous introduisions sans précaution de nouvelles technologies dans la société » (Ibid).

Le « passage d'une réflexion sur les applications à une réflexion sur les implications » que Dunne et Raby appellent de leurs vœux serait plus une « attitude qu'une méthode », bien que « de nouveaux rôles, contextes et méthodes de conception soient rendus nécessaires » (Dunne, Raby, 2013, p.34). Le design spéculatif aurait alors pour fonction de rassembler sous un même vocable une multiplicité de pratiques pour les rendre plus visibles et puissantes.



L'agence immobilière Orizon.immo a été lancée par Greenpeace et Artefact à l'occasion de la COP23. Cette plateforme permet de localiser et d'acheter les biens immobiliers actuellement dans les terres mais qui, à la faveur de la montée des eaux, seront situés sur les bord de mer de demain.

- Privilégier le « problem finding » au « problem solving »

Concepteur de la montre euthanasiante *Soulaje* (voir ci-après), le studio Design Friction estime pour sa part que le design a pour moment été principalement utilisé en politique publique pour résoudre des problèmes (problem-solving) et qu'il s'inscrit ainsi dans une logique de résolution des problématiques d'usages (l'amélioration de l'expérience des usagers), d'efficacité et de rentabilité. Pour autant, il considère que la discipline gagnerait à « être consi-

dérée comme un outil d'anticipation et de discussion en amont du développement et du déploiement de politiques publiques » (Kerspern, Lippera, Harry, 2017, p.104). D'une logique de résolution des problématiques d'usages, le design pourrait s'appliquer à identifier et comprendre des problématiques complexes, s'inscrivant alors dans le courant plus large du design systémique.

- Du prototype au provotype

Les objets de design fiction sont des provotypes, pour prototypes provocants (Kerspern, Lippera, Hary, 2107, p.106). Cette provocation, pouvant prendre la forme d'une banalité aussi étrange que dérangeante serait nécessaire à ces « produits ou services semi-fonctionnels et fictionnels » pour qu'ils interpellent et contribuent efficacement à susciter des débats ». (Ibid). L'expérience souhaitée à travers eux est une expérience sensible, même « viscérale ». Pour reprendre les mots de Anab Jain du studio britannique Superflux, il s'agit « d'aller là où la donnée ne va pas » (Kerspern, conférence Design et Action Publique #1). L'utilisation du provotype est par ailleurs l'un des principes retenus par le System Shifting Design, rapport publié en 2021 par le Design Council et The Point people à l'issue d'un travail de recherche de 18 mois réunissant 38 designers, pour améliorer les systèmes existants. Le prototype est d'abord utilisé « comme un moyen de donner du sens, en sondant et en provoquant un système pour révéler où se trouve la résistance ou l'énergie pour le changement » (Daumal, 2023, p.75).



Banc public « PAY & SIT Private Bench » de Fabian Brunsing. Ce dernier est équipé de herces qui se rétractent, pour une durée limitée, après insertion d'une pièce de monnaie.

- Designer pour débattre

Le design for debate s'inscrit dans cette recherche d'identification et de compréhension, par la confrontation d'idées. Enseignant à Science Po Paris et auteur d'une thèse sur le design for debate, Max Mollon interroge la façon dont les pratiques de design peuvent faciliter la confrontation interpersonnelle des opinions et l'expression des désaccords, avec une attention particulière portée à celles provenant des minorités. Max Mollon s'inscrit dans la lignée de pensée de la philosophe belge Chantal Mouffe pour qui « une démocratie qui fonctionne bien requiert un affrontement vigoureux entre positions politiques démocratiques » (Faure, S.; Vécrin, A, 2016 ). « Si ce débat vient à manquer, on risque de voir cet affrontement démocratique remplacé par un affrontement entre d'autres formes d'identifications collectives, notamment les politiques identitaires ». (Mouffe, 2016, p.112).

C'est également la conclusion à laquelle parvient en 1970, Hasan özbkhan, alors premier directeur du club de Rome, dans son rapport « The Predicament of Mankind » définit 49 problèmes critiques, en une méga-crise : la perte des valeurs de base de la société contre laquelle était recommandée « la mise en place systématique du dialogue » (cit. Daumal, 2023, p.19). Dans cette acception, le design for debate contribue à « faciliter des conflits sous-jacents » à travers plusieurs méthodes : s'inscrire dans des débats déjà en place et utiliser des artefacts non-prescriptifs, endossant une fonction de "diplomates non humains" (Mollon, 2019). Le design for debate peut également aller jusqu'à concevoir « une situation de communication qui relie les artefacts, les questions débattues et les publics (plutôt que de laisser cette responsabilité à une tierce partie, telle qu'un conservateur ou un journaliste) » (Ibid).

#### Protopolicy

Portée par le Policy Lab, le laboratoire d'innovation publique du gouvernement britannique, Protopolicy visait, à travers des expérimentations, à comprendre la place que pourrait prendre le design fiction dans la conception de politiques publiques. Le laboratoire Design Friction a été sollicité pour mettre en œuvre l'expérimentation portant sur le vieillissement. Cette dernière s'est déroulée en trois phases : une phase de co-création impliquant des personnes âgées, une phase d'évaluation, permettant d'identifier les principaux arguments en faveur ou en défaveur de l'utilisation de design fictions dans les processus de construction des politiques publiques. Enfin, une phase de conception de deux provotypes, croisant les thèmes et les extrapolations extraites du contenu de l'agenda législatif. Pour Design Friction, « Il s'agit, par ces objets de fiction, d'encourager les parties prenantes à s'exprimer et à clarifier aussi bien leurs peurs que leurs espoirs, vis-à-vis d'une thématique d'ordre public et ce, d'une manière expérientielle et non plus seulement intellectualisée » (Kerspern, Lippera, Hary, 2017, p.105). Le premier provotype intitulé *Soulaje* est fréquemment cité pour illustrer l'utilisation du design fiction dans le design de politiques publiques. Le deuxième, le « Smart Objects Therapist » est « un nouveau métier typique de la diplomatie non-humaine, qui permet de réconcilier une personne âgée et ses objets connectés.



## 3.3.2

### Contenu de AAAP

L'AAAP, acronyme de « Après Appel A Projets » est un prototype qui vise à créer un débat autour des appels à projets, en mobilisant des méthodes de design fiction et de design for Debate. Ce prototype se décompose en plusieurs séquences réalisées au cours d'une journée en présentiel (le programme peut être étendu sur plusieurs jours).

- La première séquence réunit trois groupes de participants représentatifs de l'écosystème des appels à projets, accompagnés par trois designers. Au terme d'un débat outillé, ils se répartissent en trois groupes, retiennent un nouveau scénario qu'ils développent dans l'après-midi, avec production d'un artefact rapide. Cette première séquence se clôture par une présentation de chaque scénario, et sert de répétition générale en vue de la séquence qui suit, et qui est publique.

- La deuxième séquence se déroule à la fois en présentiel et en ligne. Elle s'inspire des réquisitoires fictionnels du Tribunal des générations futures, et plus récemment du procès fictif sur les chasses aux sorcières organisé par la ville de Sceaux. Elle met en scène un faux conseil de ministres composé de représentants de l'écosystème du financement de l'intérêt général : chaque présentation est suivie d'un échange contradictoire avec le jury puis d'une votation citoyenne (en présentielle et en ligne).

- La troisième séquence propose sous la forme d'une table ronde de tirer les premiers enseignements de la séquence précédente, puis d'échanger sur des perspectives d'actions possibles.

Nous proposons enfin d'introduire ce dispositif par une parafiction diffusée via les réseaux sociaux (séquence 0 présentée ci-après), et de le poursuivre par la production d'un prototype inspiré du scénario qui obtiendra le plus de voix. Toute la matière pourra faire l'objet d'une exposition itinérante et outillera de manière plus générale les débats à venir (séquence 16 présentée ci-après).

Deux des séquences imaginées ont été testées et vous sont présentées ci-après : l'AB testing futuriste (séquence 4) et l'embarquement (séquence 2).

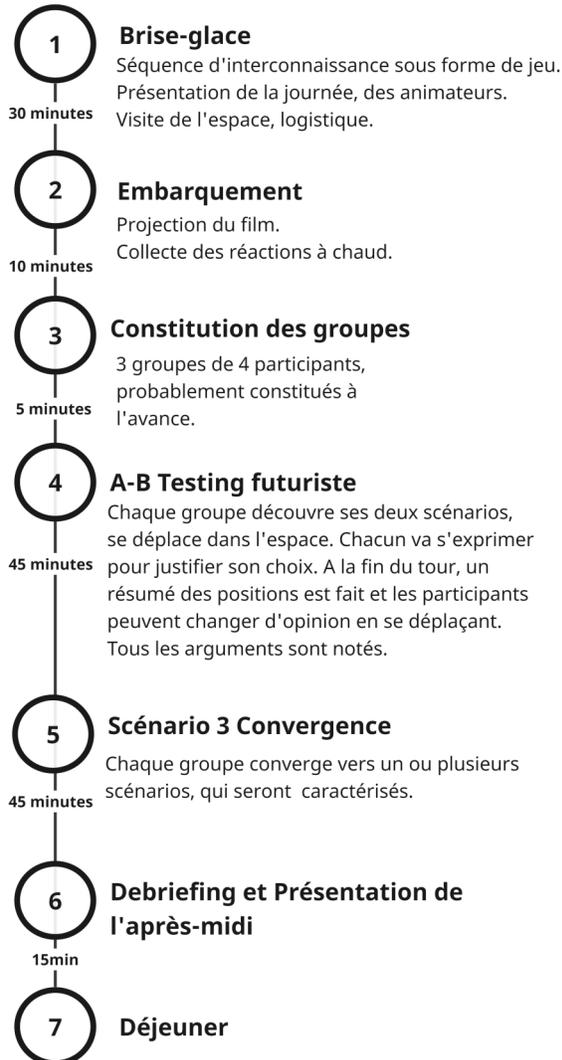


Le 14 juillet 2018, dans le cadre de la refonte de son projet stratégique, la Croix Rouge française a fait appel à Usbek et Rica pour réaliser un TGF autour de la question suivante : Faut-il supprimer les associations? ».

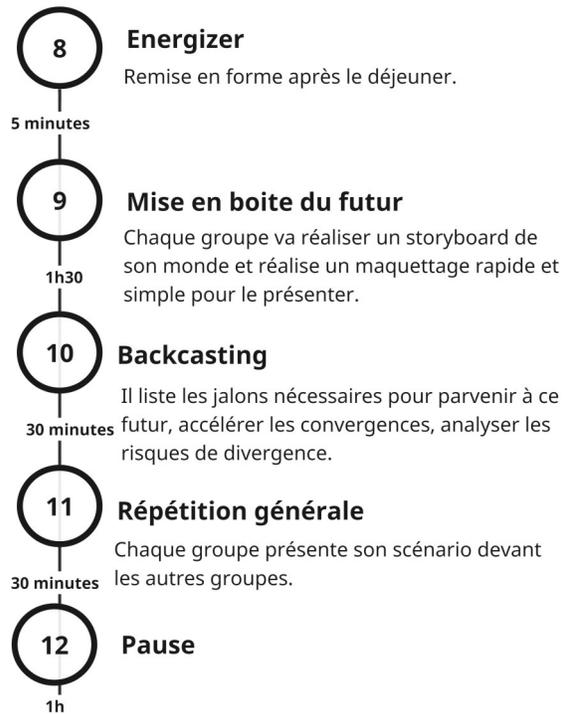


Inquisition, torture, dénigrement, féminicides... Et si la chasse aux sorcières n'était pas finie ? ». Ce procès fiction a été réalisé par Polymnia pour aborder la question des violences faites aux femmes sous l'angle du continuum historique.

## Matinée 10h30-12h30



## Après-midi 14h-17h



## Soirée publique 18h30-21h présentiel et live stream



Fig.24 . Déroulé de AAAP

0

### **Artefact du scénario retenu**

Le meilleur scénario voté en conseil des ministres est proposé à un designer qui en réalisera des artefacts. Cet artefact et l'ensemble du processus feront l'objet d'une exposition itinérante lancée lors du mois de l'innovation publique et du mois de l'ESS. Cette exposition s'accompagnera de débats documentés en ligne.

### **Parafiction introductive**

Le film projeté lors de l'embarquement cette fois réalisé sur un plateau de tournage dans un studio, et avec la complicité de personnalités du monde associatif, d'acteurs publics.

Il est ensuite diffusé sur les réseaux sociaux, et accompagné d'un appel à constitution d'un panel d'experts, qui viendront s'inscrire sur une plateforme dédiée.

L'enjeu, au-delà du tirage au sort, est de lancer un premier débat en ligne pour en analyser les composantes argumentatives et de constituer un premier panel.

16

### 3.2.3

Première brique d'expérimentation :  
Séquence 4 - A/B Testing futuriste

Présentée dans le manuel "Making Tomorrow", la méthode A/B Testing futuriste est une variante de la méthode A/B Testing issue du marketing, qui consiste à comparer deux propositions auprès d'un panel de participants.

J'ai choisi cette méthode en raison de son avantage significatif : la réduction du risque de non-engagement des participants lorsqu'ils sont confrontés à un scénario fictionnel. Cette méthode comparative permet également d'éviter « la survalorisation des risques au détriment des bénéfices (Minvielle, Wathelet, Lauquin et Audinet, 2022, p.140), même si ces bénéfices peuvent être qualifiés de « moins pires ».

L'A/B Testing Futuriste des AAP a été élaboré en plusieurs phases, jalonnées par un premier entretien avec Muriel Schirmeyer, étudiante en MS IBD en mission auprès de l'agence de design Makin'Ov ainsi que les retours de deux designers co-auteurs de Making Tomorrow :

- Olivier Wathelet, anthropologue et fondateur de l'agence Users Matter
- Pauline Audinet, designer stratégique chez OnePoint.

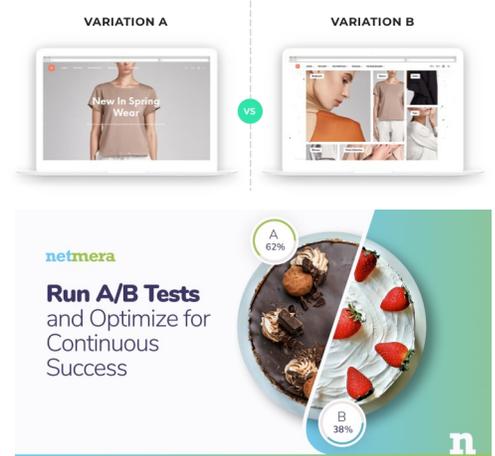
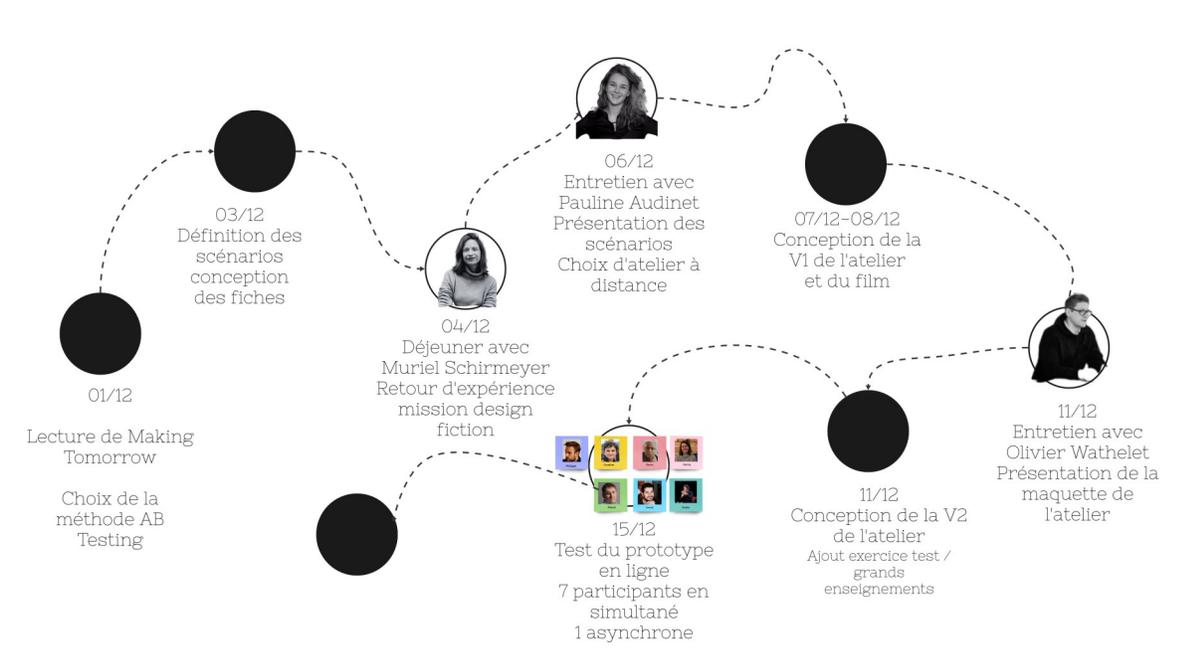


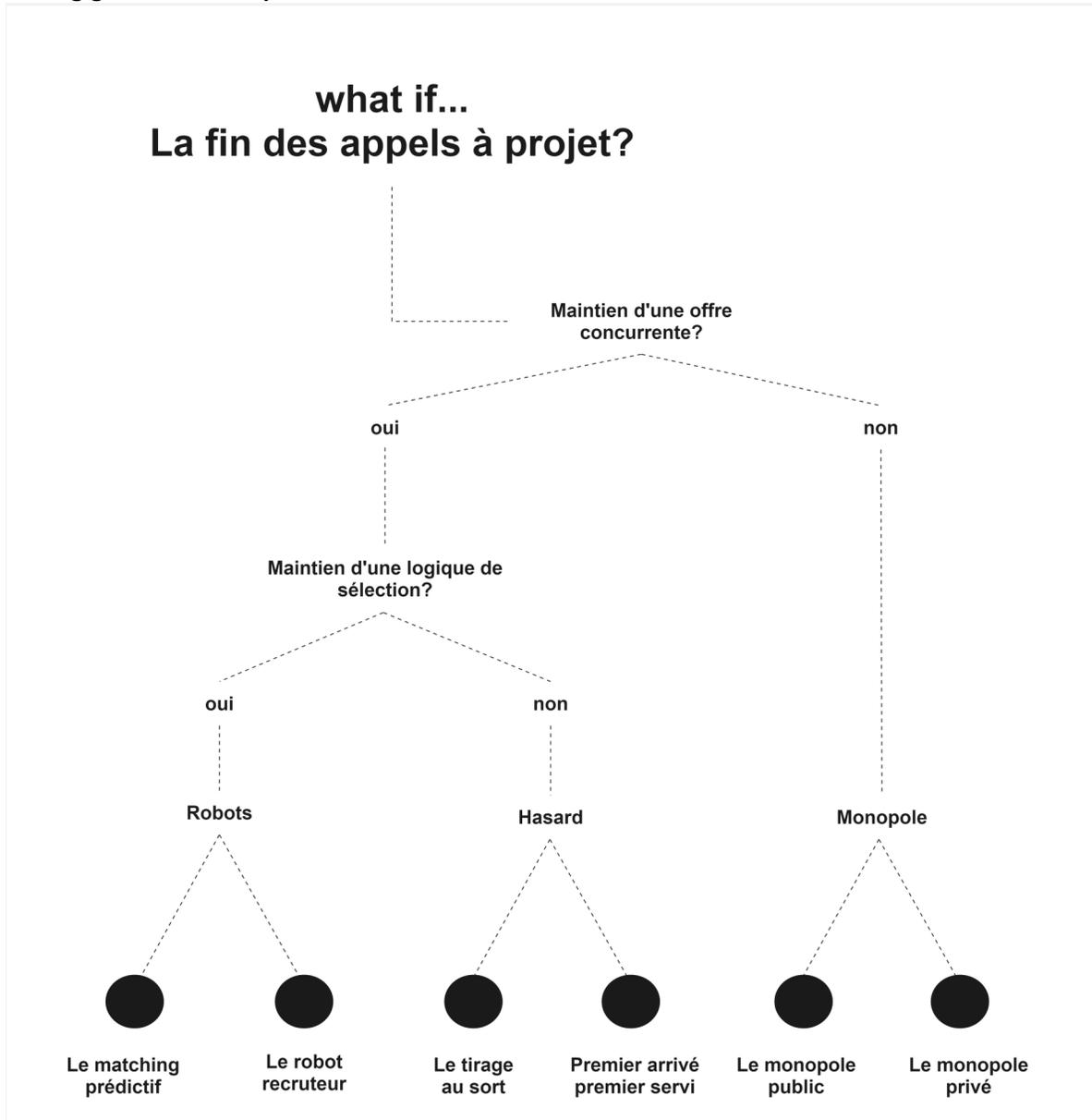
Fig.25 . Conception des deux tests



- Cartographie des couples de scénarios

Après avoir retenu la méthode A/B Testing futuriste, j'ai imaginé plusieurs couples de situations pouvant être comparées. En me basant sur deux variables liées à la conclusion des appels à projets - le maintien d'une offre concurrente et le maintien d'une sélection - j'ai élaboré trois couples de scénarios, présentés sous formes de cartes dans les pages qui suivent.

Fig.26 . Logigramme des couples de scénarios



Le premier couple, intitulé "Robots", maintient une logique de concurrence et de sélection, tout en allégeant voire supprimant l'intervention humaine, grâce à l'intelligence artificielle. "Robots" est décliné en deux scénarios : "Robot-instructeur" et "Matching prédictif".

- Dans le scénario "Robot-instructeur", un dialogue est établi entre un porteur de projet et un robot chargé d'instruire le dossier, en se basant sur des critères préalablement définis par le financeur.
- Quant à "Matching prédictif", il met en correspondance la demande du financeur avec l'offre associative en collectant et analysant les données disponibles sur internet : comptes déposés au greffe, rapports d'activité, nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux, et même des données plus fines comme la capacité du porteur de projet à prendre la parole et à promouvoir une vision stratégique.



## Le robot-instructeur

**Les associations qui souhaitent accéder à un financement passent des entretiens avec des robots, qui instruisent les projets et les candidats sur la base des critères définis par le financeur. Un rapport complet et certifié est délivré et garantit une décision objective.**



## Le matching prédictif

**Sur la base de l'ensemble des données disponibles en ligne et de critères d'évaluation déterminés par le financeur, une IA générative permet de sélectionner les associations qui répondent le mieux aux attentes du financeur.**

**Les associations retenues se voient remettre une subvention sans même l'avoir demandée.**

Le deuxième couple, intitulé "Hasard", maintient une logique de concurrence mais élimine (tout du moins en apparence) toute forme de sélection.

- Le premier scénario, baptisé « Premier arrivé, premier servi », s'inspire du principe de distribution dont il porte le nom. Simple et transparent, il est souvent utilisé dans des situations de concurrence pour l'accès à des ressources limitées. Appliqué à la distribution de subventions, cela signifie que les subventions sont accordées à ceux qui déposent leur candidature en premier.

- Le deuxième scénario, intitulé « Tirage au sort », renvoie à la pratique distributive du même nom. Elle est utilisée dans de nombreuses situations nécessitant une stricte application des règles d'équité et d'impartialité, telles que les jeux de hasard, la sélection de jurés dans des procès ou la recherche scientifique.



## Le tirage au sort

**Les associations qui souhaitent accéder à un financement déposent un dossier. Un tirage au sort est réalisé devant huissier. Les tirés au sort reçoivent le financement\*.**

**\*sous réserve de l'éligibilité de leur dossier.**



## 1er arrivé, 1er servi

**Le financeur lance un appel.  
Les premières réponses sont retenues\*.  
Une évaluation a lieu à postériori.  
En cas de mauvais résultat, l'association ne peut plus répondre aux appels à projet.**

**\*sous réserve de l'éligibilité de leur dossier.**

Le troisième couple, intitulé "Monopole", élimine toute concurrence, et par conséquent, toute sélection.

- Dans le scénario du "Monopole public", les marchés publics sont supprimés, et toutes les fonctions de production de services sont réinternalisées au sein d'un vaste service public. Les associations ne pourraient plus prétendre qu'à des financements privés.

- Quant au "Monopole privé", il pousse jusqu'au bout le mouvement de concentration au sein du secteur associatif, avec la disparition de toutes les structures associatives ou leur absorption par un acteur unique. Dans ce cas, l'État devrait négocier avec cet acteur unique.



## Le monopole public

**Les missions d'intérêt général jusqu'alors réalisées par des acteurs privés sont internalisées et intégrées à l'administration publique. Les associations ne peuvent plus prétendre à aucun financement public.**

**Elles peuvent néanmoins continuer à se tourner vers des financements privés.**

© Charlotte Dudignac - 2023



## Le monopole privé

**Il n'existe plus qu'un seul opérateur privé avec lequel le financeur s'entend.**

**Cet opérateur peut choisir de mettre en concurrence ses propres services pour parvenir à la solution la plus intéressante.**

© Charlotte Dudignac - 2023

- Principe de l'expérimentation

L'expérimentation a été conçue pour être réalisée en ligne sur un créneau de 45 minutes, un délai court, mais compatible avec la disponibilité des participants invités quelques jours auparavant.

7 personnes ont participé au test : 6 en ligne et 1 personne en asynchrone. Certaines se connaissaient déjà, et je les connaissais tous. Toutes ont pratiqué les appels à projets, en tant que porteur de projet, organisateur ou prestataire.

Quelques jours auparavant, les participants ont reçu le lien de connexion, accompagné d'une présentation brève de l'ensemble des participants. A leur arrivée sur google meet et après un rapide tour de table, nous nous sommes rendus sur un tableau Miro dédié au test. Les participants ont découvert leur avatar, un post it avec leur photo, à utiliser tout au long de la séance. L'objectif fut rappelé, ainsi que le déroulé.



Screenshot du Miro—1er tableau



### Le sapin alterné

Sur la base des plaques d'immatriculation des voitures, l'achat de sapins par famille est alterné.



### Sapin contre inconnu

Pour tout sapin acheté, une personne inconnue est invitée à partager votre repas en famille.

Un test blanc a été organisé au cours des 5 minutes suivantes, sur le couple « Sapins ». la production de sapins pour Noël doit baisser de 50%. Deux scénarios ont été proposés : le sapin alterné : application du principe de circulation alternée pour l'achat de sapin et sapin contre inconnu : application de la politique Pétrole contre nourriture : tout sapin acheté, une personne inconnue doit être invitée à partager le repas en famille.

**1** Placez-vous sous le scénario que vous estimez être le préférable

**2** Expliquez en quoi ce scénario est préférable  
1 idée = 1 post-it

**3** Proposez des choses pour le rendre désirable, l'adoucir.

**4** Quels grands enseignements (en collectif)?

Screenshot du Miro—Test blanc

Une fois avoir pris connaissance des deux scénarios, les participants se sont positionnés en faveur de l'un ou l'autre. Puis, avec des post-it de leur couleur, ils ont noté les avantages qu'ils percevaient par rapport à l'autre scénario. Enfin, ils ont proposé des améliorations au scénario qu'ils avaient préféré. Ces séquences étaient individualisées. Une fois ces deux actions réalisées, le groupe s'est reconstitué et a pris connaissance des contributions.

Le test blanc réalisé, la vraie séance pouvait commencer, non sans avoir au préalable pris connaissance du film d'embarquement, présenté en 3.2.4.

- Enseignements

### **Un rythme trop soutenu**

Le rythme initialement soutenu a été chahuté dès le début de la séance, Miro étant en dérangement pour l'ensemble des participants. Près de 15 minutes ont été ainsi perdues. Afin de conserver les deux premières séquences par couple, j'ai supprimé les debriefings collectifs par couple, ce qui a été une source de frustration. Les participants n'ont donc eu que quelques minutes entre chaque couple de scénarios.

Concernant le rythme entre chaque couple, la majorité des participants ne semble pas avoir été dérangée, certains mentionnant même que la vitesse avait participé à la production de réponses réflexes.

Une participante a cependant clairement exprimé que le manque de temps l'avait incommodée, regrettant d'être un peu passée à côté de l'exercice. Une participante a apprécié la diversité de supports et les « focus de concentration » à plusieurs endroits. Deux personnes ont en revanche été dérangées par les post-it des autres participants. Une consigne à envisager serait de créer des « chambres individuelles » pour que chacun puisse créer ses post-it, et venir les déposer à la fin. Les participants ont eu la possibilité de retourner sur le Miro pour lire les productions. La synthèse des échanges leur a également été envoyée.

### **Des prototypes qui embarquent**

Les scénarios sont jugés crédibles. Aucun scénario n'a été rejeté. Les choix de scénarios ne semblent pas trop extrêmes. Le couple Monopole, sur lequel Olivier Wathelet avait émis des réserves quant à sa plausibilité, a été globalement validé, avec malgré un retour soulignant des difficultés d'appropriation qu'il faudrait corriger.

L'ordre de passage des couples : Robot/ Hasard / Monopole est également jugé pertinent, l'un des participants appréciant une « progression ».

Le test blanc était très utile pour comprendre les consignes et a certainement fait gagner du temps.

« Les 2 premiers couples ont été très accessibles : j'ai pu facilement poser des idées. J'ai eu le plus de difficultés sur le dernier car cela bousculait un peu trop ma réalité du moment. Le dernier scénario ouvrait des débats de société, des questions presque philosophiques sur le rapport à la démocratie, au libéralisme.

Du coup, moins simple d'opter pour l'une et l'autre des solutions tant elles semblent sur le papier radicales et imparfaites. J'ai mis du temps à justifier mes choix sur le dernier scénario ».

« Le fait que les scénarios soient toujours des dilemmes pourris est intéressant, parce que cela permet de révéler des axiomes ».

### **Une production riche, un appetizer qui appelle une suite**

Egalité d'accès, contrôle, gouvernance, efficacité, enjeu de relation et d'accompagnement ou encore innovation : l'exercice a permis de faire apparaître des productions riches, qui dessinent déjà des grandes lignes de débat. L'ensemble des contributions sont consignées dans les deux pages suivantes.

« Les scénarios poussent à l'extrême. C'est très frustrant de s'arrêter là ».

« J'ai fortement envie de revenir sur le Miro pour voir ce qui a été écrit ».

« C'est un bon exercice pour poser les débats. Comment aller maintenant plus en profondeur? »

		Acceptabilité / éthique	Fiabilité	Efficacité	Egalité	Contrôle / gouvernance
 <p><b>Le matching prédictif</b></p>	3	<p>« Moins déprimant et déplorable que celui du robot » pourquoi ?</p> <p>Utilisation de l'IA pour ce qu'elle est (pas de tentative d'humanisation de la relation)</p>	<p>Atténuer le biais d'une boîte noire dont les critères de sélection ne sont pas connus.</p> <p>Quelle démarche collective pour "contrôler" et ou paramétrer cette IA ? et assurer la plus grande neutralité possible au service de l'intérêt collectif</p>	<p>Moins chronophage</p> <p>Permet d'accéder à des gros sous en un temps record comparativement aux autres méthodes</p> <p>Gain de temps pour le porteur de projet</p>		<p>Intervient uniquement dans une phase d'analyse dans un premier temps, et qu'ensuite un humain puisse avoir un dialogue et une interaction avec les candidats pour valider</p>
 <p><b>Le robot-instructeur</b></p>	5		<p>Emprise moins forte des machines « Limiter les biais algorithmiques Internet n'est pas une donnée suffisante »</p> <p>Eviter les biais de personnification et du tout IT</p> <p>Robot instructeur = une évolution "logique" du fonctionnement qu'on essaye de trouver en CT</p> <p><b>Renforcer la fiabilité de la machine</b> Rendre possible un dialogue préalable avec le robot pour qu'il intègre le contexte et la réalité du candidat (enrichir le référentiel)</p>	<p>Eviter de démultiplier les temps d'instruction pour ne pas retomber dans les travers actuels des AAP</p>	<p>L'entretien permet de contrebalancer le renforcement des inégalités entre candidats induit par le numérique « L'existence numérique est déjà un élément discriminant pour des structures moins visible, cela permet à minima d'avoir une base commune. » « Trop grosse prime donnée à celles qui savent "manipuler" Internet ; biais énorme</p>	<p>envisager le robot comme un dossier de candidature 2.0, pas comme un instructeur</p>
			<p><b>Renforcer les logiques de médiation</b> -Instance de médiation -Introduire de l'humain pour préparer l'entretien, puis pour le débriefer avec les candidats -Etablir un binôme robot-humain ou mettre en place d'un COPIL instructeur uniquement humain pour décision final</p>			

		Stratégie d'acteurs / Innovation	Efficacité	Egalité	Renforcement de l'écosystème	Accompagnement
 <p><b>Premier arrivé Premier servi</b></p>	4	<p>Pouvoir candidater sur un AAP coup de cœur</p>	<p>Evite de faire perdre du temps à tous</p> <p>Se concentrer à répondre plus vite</p> <p>Donner des pré-requis pertinents</p> <p>Avoir un calendrier annuel avec les AAP pour s'organiser</p>			
 <p><b>Le tirage au sort</b></p>	4	<p>méthode garante du renouvellement des acteurs, donc des approches et des méthodes</p>	<p>ne contribue pas à l'accélération et rapport frénétique au temps</p>	<p>ça laisse une "chance" à toute structure d'être financée hors de moyens / ressources mises pour répondre à x AAP</p> <p>méthode qui permet de lutter contre les professionnels de l'AAP qui seront tjs les 1ers à déposer leur réponse</p> <p>accès possible pour tous, sans barrière à l'entrée</p> <p>Pas le droit de participer au tirage si on a déjà gagné</p> <p>Pas de nouvelle candidature pour l'année suivante si déjà lauréat.</p> <p>Pas le droit de candidater en N+1 pour les lauréats d'un précédent tirage au sort</p>	<p>Marketing territorial : on peut faire un bel événement de com, "tirage du loto" - qui permettra au moins de faire du networking.</p> <p>Organiser une grosse fête pour tout le monde !</p>	<p>Prévoir des lots de consolation (comme dans tout tirage au sort !)</p> <p>idée de transmission d'un "flambeau" - la structure lauréate du précédent AAP parraine son successeur</p> <p>la structure qui passe la main bénéficie d'un accompagnement pour la suite</p>

		Efficacité	Contrôle / Gouvernance	Innovation	Accompagnement
 <p><b>Le monopole public</b></p>	6		<p>Etat garant de la gestion désintéressée</p> <p>Révocation possible tout le temps des décideurs publics</p>	Simplification Mutualisation	<p>prévoir l'accompagnement des associations "non nationalisées" qui risquent de se retrouver sans ressources</p> <p>La promulgation d'une loi rendant obligatoire le versement d'un % des bénéfices des entreprises sous forme de dons à ces assos</p>
 <p><b>Le monopole privé</b></p>	2	<p><b>Suppression des logiques d'externalisation à bas coût</b></p> <p>On ne finance pas à minima des structures qui font une action de service public.</p>	<p><b>Une opportunité de développer les communs</b></p> <p>L'opérateur privé est l'émanation d'un collectif d'associations qui décident de gouverner un commun</p> <p>Pourquoi pas une super SCIC</p> <p><b>Protection contre le pouvoir politique et ses dérives</b></p> <p>Etre à l'abri des tensions politiciennes</p> <p>L'acteur public est associé à la gouvernance</p> <p>L'opérateur privé doit ABSOLUMENT être à but non lucratif, et avoir une gouvernance démocratique</p> <p>la mise en place d'une consultation nationale (référendum) sur la question</p>	<p><b>Conserver agilité et capacité d'innovation</b></p>	

## 3.2.4

### Deuxième brique d'expérimentation : Séquence 2 – Film d'embarquement

Cette séquence est organisée autour d'un artefact : un faux Journal télévisé d'une minute et 11 secondes, qui annonce la suppression prochaine des appels à projets publics.

Ce film a été réalisé avec un éditeur de vidéos intégrant de l'intelligence artificielle. La sélection de vidéos a été réalisée sur la base d'un scénario écrit, puis lu par l'IA. Les vidéos ont toutes été extraites de différents journaux télévisés, puis montées sur le logiciel VN.



Cliquez sur l'image pour accéder à la vidéo.

- Construction du scénario

Le scénario doit introduire en un temps très court la prise de décision d'arrêter les appels à projets. La question de sa plausibilité est donc centrale. J'ai ainsi veillé à égrener le scénario de points de plausibilité. Une première liste de critiques formulées à l'encontre des appels à projets vise à engager l'auditoire dans le scénario en lui permettant de réactiver ses propres expériences.

Mon attention s'est ensuite portée sur une décision politique, précipitée par un événement suffisamment important pour modifier l'agenda politique. J'ai opté pour le dépôt de bilan de plusieurs dizaines d'associations, qui reste extraordinaire en soi, mais de l'ordre du plausible. Autre avantage : cette scène pouvait être illustrée par de nombreuses manifestations. Les violences policières renvoient quant à elles à des pratiques désormais avérées, qui viennent renforcer la plausibilité du récit.

Cette vidéo introduisait enfin les participants, en leur confiant le rôle de groupe experts en charge d'élaborer des scénarios de mise en œuvre de cette décision politique.

- Retours de l'expérimentation

La vidéo semble avoir été appréciée pour sa capacité de projection dans un univers fictionnel, « un peu différent de la vraie vie » tout en y restant attaché. Est également reconnue sa fonction décomplexante, qui donne le ton du reste de la séquence. Une participante a partagé le fait qu'elle aurait aimé la regarder deux fois. Transposée en séquence 2 de notre dispositif, cette vidéo pourrait être diffusée sur un temps plus long de façon à permettre plusieurs visionnages.

« La vidéo m'a mis de suite dans un espace-temporel de fiction. On comprend facilement qu'on entre dans un monde en peu parallèle, ou les réalités et logiques peuvent être différentes de la vraie vie. Cette vidéo m'a plu. On se dit aussi qu'on démarre un petit jeu de rôle dans lequel on va pouvoir lancer des idées un peu disruptives, sans se sentir "jugé", justement parce qu'on est dans une virtualité. Je pense que cela prépare le participant à faire preuve de créativité ».

« J'ai trouvé la vidéo adaptée et engageante pour la suite de l'expérimentation ».

- Construction du texte

Le choix d'un homme comme premier ministre est purement opportuniste. C'est la première séquence vidéo trouvée répondant à mes critères :, présence d'un décorum avec un arrière plan, parterre de journalistes.

Nouveau point de plausibilité : un événement qui vient justifier une prise de décision et qui permet également de relever un autre effet des appels à projet, présenté dans ce mémoire.

Dernier point de plausibilité : il semble plus plausible pour l'Etat de commencer par agir sur les appels à projets publics plutôt que privés.

La mission des participants, qui leur est jusqu'alors inconnue, leur est présentée.

« Bonsoir et bienvenue dans l'actualité du jour.

Le premier ministre s'est exprimé lors d'une conférence de presse pour annoncer un tournant majeur dans la politique de financement de l'intérêt général. Dès le 1er janvier 2027, les appels à projet seront définitivement supprimés.

Ces mécanismes de financement de projet d'intérêt général se sont largement développés au cours de la dernière décennie, mais font l'objet de nombreuses critiques : temps passé, concurrence exacerbée, rejet massif, conformisme...La liste est longue, sans oublier les critères et les modalités de sélection.

Cette annonce intervient peu après les dépôts de bilan d'une cinquantaine d'associations qui n'étaient plus en mesure de poursuivre leurs missions, faute de financement.

Un die-in devant le ministère, réunissant 2000 salariés avait alors été violemment délogé par les forces de l'ordre, entraînant l'hospitalisation de 6 personnes dans un état grave.

Le premier ministre a cherché à apaiser les inquiétudes : seuls les appels à projet publics seraient pour le moment concernés.

D'autre part, les subventions seront maintenues et de nouveaux mécanismes, plus fiables et plus efficaces, seront mis en place.

Plusieurs pistes de réflexion seront soumises dès aujourd'hui à un groupe d'experts pour obtenir un premier avis et permettre des améliorations significatives ».

Premier point de plausibilité. Le choix d'une date à échéance moyenne (mais qui reste ambitieux).

Liste des grandes critiques à l'encontre des AAP, qui permet de contextualiser le propos et de raviver les opinions des participants.

J'ai éprouvé des difficultés à trouver des images, car les die-in en ligne sont généralement des opérations de communication qui portent fortement l'identité visuelle des organisateurs (drapeaux extinction rébellion par exemple). J'ai quand même insisté car il me semblait intéressant de glisser un élément visuel plus fort dans la narration, de façon notamment à réduire l'attention portée sur l'IA, qui à mon sens trouve rapidement ses limites.

- Inspiration : Bye Bye Belgium



La technique du faux JT a déjà été utilisée comme artefact de design fiction. En 2006, la RTBF belge avait réalisé « Bye Bye Belgium » un faux JT annonçant la possibilité d'une séparation de la Wallonie et de la Flandre.

L'émission provoque un électrochoc : dès les premières minutes, la ligne téléphonique mise en place pour l'occasion dans les locaux de la télévision, est prise d'assaut, ce qui qui surprend jusqu'au concepteur Philippe Dutilleux qui, 10 ans plus tard, se rappelle : « Le volume de l'émotion nous a un peu surpris. Nous n'avions pas fait cette émission pour l'émotion, mais surtout pour la réflexion. Nous voulions initier une nouvelle forme d'écriture télévisuelle où, dans un documentaire fiction sur un sujet qui concerne l'ensemble de l'opinion publique et de la société belge, on décrit un scénario le plus réaliste possible, mais aussi le plus décalé » (Marlet, 2016).

Le caractère plausible du faux tient évidemment à la crédibilité de l'émetteur ainsi qu'à la qualité du docu-fiction mêlant des interviews de personnages politiques et de personnalités publiques



qui ont accepté de se prêter au jeu en toute discrétion. « Je savais que tout ce qu'on allait présenter était quelque chose de très vivant en Flandre mais qu'on n'arrivait pas à faire entendre au public francophone », se souvient Alain Gerlache qui occupait alors le rôle de directeur de la télévision de l'audiovisuel public belge (Fettweis, 2022). S'ensuit un débat vigoureux sur la déontologie journalistique, autour de la question de savoir « si une chaîne de service public qui a une très forte crédibilité dans le domaine de l'information ne joue pas un jeu dangereux en mettant en jeu cette crédibilité dans ce type de programme » (Ibid).

*Bye Bye Belgium conduira à la création du Conseil de déontologie journalistique et, une décennie plus tard, à une perception plus apaisée de l'événement : « 10 ans après, on se rend compte que le pari a plutôt été gagné : cela a suscité dans l'opinion un débat très intéressant autour de l'avenir de nos institutions. Dans cette mesure-là, on peut juger que le bilan est globalement positif » (Ibid.).*

Ouverture  
Vers des laboratoires  
populaires d'expérimentation  
sociale

L'enquête menée dans le cadre de cette thèse professionnelle nous a permis de voir que les appels à projets étaient des systèmes complexes et porteurs d'ambiguïté. L'une des caractéristiques de ces problèmes systémiques est leur caractère récursif ou rétroactif, qui veut que les produits et les effets soient eux-mêmes producteurs de ce qu'ils produisent. Un exemple pour nous en convaincre : les appels à projets exacerbent la concurrence qu'ils se proposent eux-mêmes de réguler ou d'atténuer.

Cette complexité peut être surplombante, produire un sentiment d'impuissance et nourrir le TINA (There is No alternative), idéologie selon laquelle toute tentative de penser autrement est vouée à l'échec. C'est là que le design systémique prend tout son sens, puisqu'il contribue à « altérer » le système au travers d'interventions, de modalités qui rendent visible l'invisible, le provoquent, le sondent. « On ne conçoit pas un système, mais plusieurs actions qui viennent le modifier », me rappelait à juste titre Sylvie Daumal.

Dans le champ des appels à projets, des formes « alteratives » apparaissent, qui prennent en considération la vulnérabilité des acteurs, redonnent du temps, s'inscrivent dans des logiques d'accompagnement, misent sur la co-construction, transforment les relations. Par la même, elles contribuent à répondre à un enjeu de soutenabilité, qui comme le résume Sylvie Daumal « consiste pas à faire des changements, mais plus fondamentalement à faire des changements ensemble » (Daumal, entretien). Leur valorisation, à la fois dans ce qu'elles permettent d'améliorer mais également dans ce contre quoi elles s'élèvent, est aujourd'hui nécessaire. A leur niveau, les prototypes CALL WITH CARE et AAAP s'inscrivent également dans ce mouvement.

J'aimerais également partager une autre conviction que ce mémoire m'a permis de forger : la capacité d'une société démocratique à produire de l'innovation sociale est fonction de la capacité de la société civile à se penser collectivement. La société civile organisée a été reconnue pour sa capacité à produire de l'innovation sociale, mais se voit menacée d'un certain « désenchantement ». Comme l'analysent Laura Douchet, Olivier Palluault et Méri Réale, l'institutionnalisation de l'innovation sociale a « conduit à une forme dépolitisation des initiatives soutenues, tandis que les formes de contestations citoyenne et sociale, pourtant très actives ces dernières années, se sont largement opérées en dehors des dispositifs institués (phénomène des ZAD en 2014-2015, mouvement Nuit Debout en 2016, mouvement des gilets jaunes en 2018-2019, grèves pour le climat, #Metoo... » (Douchet, Palluault, Réale, 2021, p.8).

Nous avons vu que les appels à projets pouvaient conduire à détourner les associations de leurs missions sociales, en les amenant, par isomorphisme institutionnel, à adopter le regard des financeurs. Nous avons également vu que la place encore trop faible accordée à la société civile dans la définition des problèmes à résoudre, ou encore la chronophagie et l'injonction à la nouveauté atrophieraient le temps nécessaire à la compréhension et éloignaient les innovateurs sociaux du terrain, les arrimant à des fonctions administratives.

Je partage l'idée portée par Ellyx et le LabCom Destins selon laquelle le tiers-secteur doit développer une culture de l'expérimentation sociale, de « R&D sociale », pour renouer avec les innovations sociales dites de rupture. La création de laboratoires populaires d'expérimentation sociale constituerait un moyen concret de mettre en œuvre cette ambition.

Ces espaces seraient des tiers-lieux, des espaces physiques proches des « permanences », chères à Patrick Bouchain et Loïc Julienne. Ils « habiteraient » sur le temps long « afin de mieux appréhender un contexte en devenant soi-même la projection de ceux pour qui nous construisons ». Ils agiraient « comme un tiers-acteur entre l' élu et le citoyen, les techniciens, les artisans et les entreprises » (permanence architecture in Glossaire de l'Ecole du terrain, <https://lecoleduterrain.fr/>). Leurs terres d'élection seraient en priorité les territoires peu à peu désertés par les services publics, ceux où le dernier kilomètre de l'action publique ne passe plus. Les fameux « hot-spots de la vulnérabilité » de Cynthia Fleury et d'Antoine Fenoglio.

Ces espaces permettraient aux acteurs associatifs du territoire de renforcer leur capacité d'innovation sociale, en mutualisant une fonction de R&D sociale. Cela se concrétiserait tout d'abord par une veille sociale partagée, chacun des acteurs partageant les signaux du système, en fonction de là d'où il intervient. Grâce à ces « analyseurs pertinents des mutations en cours » (Bazin, 2018, p.1.), un nouveau dialogue pourrait naître, fondé sur la reconnaissance réciproque de la contribution de chacun et de l'appartenance à un même monde. Ce dialogue aurait le visage du parlement de Jean-Louis Violleau, de celui qui permet aux expressions, volontiers divergentes, de s'exprimer. Il y aurait donc des conflits, mais également des règles, ainsi que des artefacts qui occuperaient une fonction de médiation. On y inventerait de nouveaux dispositifs, tout en prenant soin de raviver les héritages communs, comme le théâtre de l'opprimé conceptualisé par Augusto Boal. Le soin apporté au dialogue et à la compréhension permettrait aux uns et aux autres d'apprendre non seulement à se

connaître, mais également à se reconnaître comme appartenant au même monde de valeurs. Il forgerait donc les conditions d'une relation plus authentique, condition d'une coopération inconditionnelle.

Dans ces laboratoires, grâce aux outils du design, on créerait également des « monstres », ces prototypes faits de papier et de carton que l'on expérimenterait à plusieurs. On échouerait, on « échouerait mieux » comme dirait Samuel Beckett. Il y serait aussi question d'appels à projets. Le décodage serait réalisé à plusieurs et faciliterait des réponses communes, coconçues.

Ces lieux permettraient également aux citoyens de renforcer leur pouvoir d'agir. Ils réaliseraient des marches exploratoires de leur « terrain de vie ou territoire de subsistance », expression empruntée aux « nouveaux cahiers de doléance » mis en place à la suite de l'essai « Où atterrir? Comment s'orienter en politique » de Bruno Latour. Le lieu de vie sera leur terrain d'exploration, sans négliger pour autant les autres espaces sociologiques, à l'image des travaux menés par Monique et Michel Pinçon-Charlot. Les cartes sensibles produites à cette occasion seraient exposées et outilleraient les débats. Les anciens seraient invités à raconter le quartier tel qu'il était avant, et participeraient à des ateliers pour imaginer le quartier, après. Des livres seraient déchirés selon les règles de l'arpentage né dans les cercles ouvriers au 19ème, et qui permit à des générations de personnes pauvres d'accéder au savoir, en mutualisant la lecture d'un ouvrage.

Ces espaces seraient des expériences démocratiques, qui permettraient de renforcer le dialogue entre associations et citoyens. Les citoyens seraient davantage en capacité de participer avec les associations à nommer les problèmes, mais également à concevoir des solutions pour les résoudre. Ils pourraient, comme dans l'esprit d'un living lab, tester de nouvelles idées. Mieux, ils participeraient à leur conception, voire en seraient à l'origine. Seraient alors valorisés, selon cette exigence, toutes les innovations, les savoir-faire, les débrouillardises développés avec ingéniosité par celles et ceux qui, placés dans des logiques de survie, « sont le plus porteurs d'une créativité amenant à des solutions profitables pour tous en termes de recherche et développement » (Bazin, 2018, p.3). A leurs côtés, des designers professionnels s'attacheraient à valoriser l'ingéniosité de leurs solutions et à révéler la puissance des récits qu'ils sous-tendent. Dans des ateliers de fabrication partenaires (fablab, mini-menuiserie, école de design...), les designers citoyens pourraient améliorer leur prototype et transmettre leur savoir-faire. De nouvelles fonctions sociales, économiques et symboliques se développeraient. On y pratiquerait donc un design populaire.

Ces laboratoires populaires d'expérimentation sociale, ces « clusters populaires » d'Hervé Bazin seraient des communs qui reposeraient sur une gouvernance ouverte, associant les usagers, les espaces partenaires (fablabs, laboratoires d'innovation publique territoriale, collectivités...). Leur modèle économique serait à trouver, une première proposition pourrait être de les financer par taxation sur les appels à projets.

Ils porteraient le nom que chaque collectif voudra bien leur donner. Peut-être que celui de mon quartier s'appellera le Labomatic.



Photo recomposée à partir du tiers-lieu de Sorgues

# Bibliographie

- Abrassart, C.; Gauthier, P.; Proulx, S.; Martel, M. D. Le Design Social : Une Sociologie Des Associations Par Le Design ? Le Cas de Deux Démarches de Codesign Dans Des Projets de Rénovation Des Bibliothèques De La Ville de Montréal. *Isp* 2015, No. 73, 117–138.
- Ademe, *Retour d'expérience Du Premier Appel à Communs de l'Ademe*; 2023.
- Assises Du Design 2019- Groupe de Travail "Design Des Politiques Publiques"; Cité du design - La 27ème région, 2019, p8
- ATD Quart-Monde. *Le croisement des savoirs et des pratiques, une démarche*. <https://www.atd-quartmonde.fr/nos-actions/reseaux-wresinski/croisement-des-savoirs/le-croisement-des-savoirs-et-des-pratiques/>.
- Bazin, H : « La centralité populaire des tiers-espaces », in *L'observatoire* No 52, Observatoire des Politiques culturelles, 2018, pp 91-93
- Bergère, J.-M.; Gorge, S. *Quel Rôle et Quelle Place Pour La Philanthropie Dans Une Démocratie Aujourd'hui?*; Terra Nova, 2022.
- Bertin, E. Eloquence : L'art de Convaincre, Facteur d'inégalités ?, France Inter, 2023.
- Besançon, E.; Chochoy, N. Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste. *Revue internationale de l'économie sociale* 2015, No. 336, 80.
- Bidet, É. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS* 2003, 21 (1), 162–178.
- Boltanski, L.; Chiapello, E. *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme*; NRF essais; Gallimard: Paris, 1999.
- Bouchard, M.J. In Introduction. *L'économie Sociale, Vecteur d'innovation: L'expérience Du Québec*; Bouchard, M. J., Ed.; Collection Innovation sociale; Presses de l'Université du Québec: Québec, 2011.
- Breton, É. *Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale*. *Politix* 2014, 105 (1), 213–232.
- Brugère, F. *L'éthique du care*, 3e éd.; Que sais-je ?; Que-sais-je ? Paris, 2017.
- Callon, M. L'innovation Sociale. Quand l'économie Redevient Politique. In *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*; Presses de l'Université du Québec: Québec, 2007; pp 17–41.
- Cardoso, A. Maintenir le cap féministe face aux transformations du monde associatif. In *Monde associatif et néolibéralisme*; La vie des idées; 2023; pp 35–51.
- Catoir-Brisson, M.-J.; Royer, M. L'innovation sociale par le design en santé. *Sciences du Design* 2017, 6 (2), 65–79
- Celle, S. L'ESS et le design social en situation de crise – Un Détour Par l'innovation Sociale; ESAD Valenciennes, 2016.
- Collectif des associations citoyennes. *Analyse de La Circulaire Fillon Du 18 Janvier 2010*, 2011.
- Coulaud, A. Expérimentations Locales : «Il reste à trouver des modèles économiques autonomes sur le long terme». *Libération*. Octobre 26, 2023, p Solutions solidaires.
- Chami, S.; Bolo, P.; Bazillon, B.; Da Costa, P. *Evaluation des actions associatives*; 2022.
- Champion, J.; Collin, C.; Lesdos-Cauhapé, C.; Quénechdu, V. Neuf associations sur dix fonctionnent sans Salariés; Insee Première; 1587; Insee, 2016.

Cloutier, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Cahier du CRISES 2023.

Collectif Acteurs clé de Changement. *Inventer De-main*: *Apprentissages Croisés Des Acteurs Clés de Changement*; Fondation de France, 2023.

CNCA. Les 5 lauréats de l'appel à projets « Expérimenter pour accompagner l'évolution de l'offre médico-sociale », 15/09/2022

Costes, J.; Guené, C. Les Collectivités et l'ANCT au défi de l'ingénierie dans les territoires; Rapport d'information 591; Sénat, 2020.

Cusin, J. Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2011, 104 (2), 36–47.

Dantec, R.; Roux, J.-Y. *Adapter La France Aux Déclègements Climatiques à l'horizon 2050*: *Urgence Déclarée*; Rapport d'information 511; Sénat, 2019.

Daumal, S. *58 outils de design systémique: pour une conception centrée sur la planète*; Éditions Eyrolles: Paris, 2023.

Dautrey, J. Repenser le design par le care ou le care par le design? Pour un design micropolitique. In *Design et pensée du care: pour un design des microluttes et des singularités*; École nationale supérieure d'art et de design de Nancy les Presses du réel: Nancy Dijon, 2018; pp 9–30

David, R. « Stop Aux Appels à Projets ! » : L'avertissement des associations d'élus sur la politique de la Ville. Public Sénat. March 28, 2022.

Design et Action Publique #1 : Design Fiction, Comment Réinventer Les Approches Économiques ?; Laboratoire des transformations, 2022.

Direction interministérielle de la transformation publique. Atlas Des Laboratoires d'innovation Publique, mai 2023

Douchet, L.; Palluault, O.; Réale, M. *Les conditions d'émergence de la transformation sociale*; Générer l'innovation au service de la société; LabCom Destins: Poitiers, 2021.

Dreyfus, F. Personnels et usagers des services publics : des relations transformées ? *Regards croisés sur l'économie* 2007, 2 (2), 246–254

Duhem, L.; Rabin, K. *Design écosocial: convivialités, pratiques situées et nouveaux communs*; It: éditions École supérieure d'art et de design de Valenciennes: Faucogney-et-la-Mer Valenciennes, 2018.

Dunne, A.; Raby, F. FAQ Sur La Conception Critique, 2007.

Dunne, A.; Raby, F. *Speculative Everything: Design, Fiction, and Social Dreaming*; The MIT Press: Cambridge, Massachusetts ; London, 2013.

Duverger, T. *L'économie sociale et solidaire*; Repères; La Découverte: Paris, 2023.

Emerich, M.; Métenier, C. *Groupe SOS, l'ogre Qui Dévore Le Monde Associatif*. Le monde Diplomatique. Janvier 2023, pp 4–5.

Faure, S.; Vécrin, A. Chantal Mouffe: «Obtenir Un Consensus En Politique Est Par Principe Impossible», 2016.

Fenoglio, Antoine, et Jobin, réal. s. d. *Design et éthique du care: concevoir des «preuves de soin»* (A. Fenoglio et C. Jobin). Chaire de philosophie à l'hôpital.

Fettweis, M. « Bye Bye Belgium » : Voici Comment La Belgique a « tué Le Game » Des Dystopies Avant Que Le Genre Se Répande à La Télé. *20 minutes*. November 19, 2022.

Fleury, C.; Fenoglio, A. *Ce qui ne peut être volé: charte du Verstohlen*; Éditions Gallimard: Paris, 2022.

Fleury, C. *Le soin est un humanisme*; Tracts; Gallimard: Paris, 2019.

Fraisse, L. Janus et l'innovation Sociale. In *Du social business à l'économie solidaire: critique de l'innovation sociale*; Collection "Sociologie économique"; Érès éditions: Toulouse, 2020; pp 45–70.

Fraisse, L.; Bouchard, M.; Evers, A. Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation. *Sociologies pratiques* 2015, 31 (2), 9–14.

Galluzzo, A. *Le mythe de l'entrepreneur: défaire l'imaginaire de la Silicon Valley*; Zones: Paris, 2023.

Geel, C.; Brunet, C. *Le Design: Histoire, Concepts, Combats*; Collection Folio essais; Gallimard: Paris, 2023.

Guené, C.; Brulin, C. *ANCT: Se mettre au diapason des élus locaux I*; Rapport d'information 313; Sénat, 2023.

Gueydan, G.; Jourdan, J.-R. *Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif*. *Vie sociale* 2020, 31–32 (3–4), 97–109.

Hamarat, Y. *Le design social, est-ce un champignon Le concept d'agencement polyphonique d'Anna Lowenhaupt Tsing pour penser la transition écologique par le design*. *Sciences du Design* 2021, 14 (2), 31–41.

Institut Godin, *Recherche sur le budget citoyen du Conseil départemental du Nord-Pas de Calais*; 2019.

Jobard, J.-B. *Une histoire des libertés associatives I: de 1791 à nos jours*; DD; Éditions Charles Léopold Mayer: Paris, 2022.

Kerspern, B.; Lippera, L.; Hary, E.; Lippera, L. *ProtoPolicy, le Design Fiction comme modalité de négociation des transformations sociopolitiques*. *Sciences du Design* 2017, 5 (1), 103–113.

Guezenec, C. *Les "Appels à Projets": Application Aux Politiques de l'emploi*; La Note d'analyse; 256; Centre d'analyse stratégique, 2011.

Laberrondo, P. *L'évaluation de l'innovation, Un Terrain à Conquérir*. Acteurs publics, 2020.

Lafore, R. *Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale*. *Informations sociales* 2010, 162 (6), 64–71.

Latour, B. *What Is the Style of Matters of Concern? Two Lectures in Empirical Philosophy*; Spinoza lectures; Van Gorcum: Assen, 2008.

Laville, J.-L. *Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique*. In *L'innovation sociale*; Sociologie économique; Érès: Toulouse, 2014; pp 45–80.

Le Dret, A.; Brémaud, J. *Les modalités et intérêts à mesurer l'innovation sociale de rupture*; Générer l'innovation au service de la société; LabCom Destins: Poitiers, 2021.

Le rameau, *Panorama et Enjeux Du Secteur Associatif*; 2016.

Manzini, E. *Making Things Happen: Social Innovation and Design*. *Design Issues* 2013, 30.

Manzini, E. *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*; Coad, R., Translator; Design thinking, design theory; The MIT Press: Cambridge, Mass. London, 2015.

Marlet, P. Bye Bye Belgium: En 2006, Le Docu-Fiction de La RTBF Créait Un Électrochoc. RTBF. December 12, 2016.

Martell, Y. *Les recompositions de la cause de l'« économie Autrement »*. Genèse, usages et institutionnalisation de la catégorie d'« innovation Sociale » en France, Université de Picardie Jules Verne, 2022.

Meadows, D. H.; Bouvier, M. *Pour une pensée systémique*; Initial(e)s DD; Rue de l'échiquier: Paris, 2023.

Meroni, A. *Creative Communities; People Inventing Sustainable Ways of Living*; Polidesign, 2007.

Merrien, F.-X. La Nouvelle Gestion Publique : Un Concept Mythique. Lien social et politiques 2002, No. 41, 95–103.

Midal, A. *Design, l'anthologie: 1841-2007*; Cité du design-École supérieure d'art et de design HEAD, Haute école d'art et de design: Saint-Étienne Genève, 2013.

Minvielle, N.; Wathelet, O.; Lauquin, M.; Audinet, P. *Making tomorrow: un manuel pour apprivoiser le futur à l'aide du design fiction*; Hold Up: Vicence, 2021.

Minvielle, N.; Wathelet, O. Le Design Fiction: Une Méthode Pour Explorer Les Futurs et Construire l'avenir ? *Futuribles* 2017, N° 421 (6), 69–83.

Mission innovation publique. *Mettre à l'échelle une expérimentation*. DITP, 2019

Mollon, M. *Designing for Debate* (Ph.D. Thesis), 2019.

Mouffe, C.; Beaulieu, D. *Le paradoxe démocratique*; D'art en questions; Beaux-Arts de Paris éditions: Paris, 2016.

Moulinier, M.; eliumstudio. Traits d'union (objets d'empathie). In *L'empathie, ou L'expérience de l'autre: catalogue de la Biennale internationale du design de Saint-Étienne 2013*; EPCC Cité du design: Saint-Étienne, 2013; pp 38–55.

Moutard-Martin, P. Néolibéraux Malgré Eux ? Les Théoriciens Du "Tiers Secteur" et Le Néolibéralisme Dans Les Années 1970. In *Monde associatif et néolibéralisme*; La vie des idées; pp 17–34.

Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. *The Open Book of Social Innovation*; NESTA: Great Britain, 2010.

North, S, Greenpeace, Habiter Demain; Sciences et Fictions; Vol. 1.

Nova, N. Exercices d'observation: dans les pas des anthropologues, des écrivains, des designers et des naturalistes du quotidien; La vie des choses; Premier parallèle: Paris, 2022.

Nyssens, M. L'émergence des quasi-marchés : une mise à l'épreuve des relations pouvoirs publics - associations. *Les Politiques Sociales* 2015, 1–2 (1), 32–51.

Omer, J.; Palluault, O.; Laroche, R. S'approprier La R&D Sociale: Les Termes Clés Pour Une Culture Commune? *Horizons publics*. October 2021, pp 34–41.

Pépin, C. *Les vertus de l'échec*; Allary éditions: Paris, 2016.

Raynaud, F.; Viliers, M. L'utilisateur Du Premier Au Dernier Kilomètre de l'action Publique : Un Enjeu d'efficacité et Une Exigence Démocratique; Rapport annuel; Conseil d'Etat, 2023.

Régnauld, I. *Pour un design d'expérimentation civique*. Mais où va le web, septembre 2022.

Richez-Battesti, Nadine, et Delphine Vallade. « Éditorial. Innovation sociale, normalisation et régulation », *Innovations*, vol. 38, no. 2, 2012, pp. 5-13.

Richez-Battesti, N.; Petrella, F.; Vallade, D. L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations* 2012, 38 (2), 15-36.

Royer, M.; Pellerin, D. Le design à l'épreuve de l'éthique du Care : retour réflexif pour un possible renouvellement des pratiques en design. *Sciences du Design* 2022, 16 (2), 120-137.

Royer, M. *Design Social. Eléments Constitutifs d'un Projet sur le maintien à domicile des personnes âgées et en situation de handicap*. Ocula 2020, 21.

Sarfati, F.; Simha, J. Chronique d'une Recentralisation : Le Fonds d'expérimentation Pour La Jeunesse. HAL- Open science 2013, 1-4.

Scherer, P. *Chantiers ouverts au public: design des politiques publiques*; la Documentation française: Paris, 2015.

Sèze, B. Vers la participation des personnes précaires ? *Études* 2017, Octobre (10), 36-42.

Sibony, D. La société civile : deux perspectives d'analyse. *Sciences & Actions Sociales* 2016, 4 (2), 10-30.

Tchernonog, V.; Prouteau, L. *Paysage Associatif: Les Tendances d'une Époque*; 683; Jurisassociation, 2023.

Tronto, J. C.; Maury, H.; Mozère, L. Un monde vulnérable: pour une politique du care; Éd. la Découverte: Paris, 2009.

Vial, S. *Le design*, 3e éd. mise à jour.; Que sais-je ?; Que sais-je ? Paris, 2021.

Quinz, E. Design dans la crise, design de la crise. Relire Design pour un monde réel. In *Design pour un monde réel; Design-théories*; les Presses du réel Fondation Victor J. Papanek: Dijon Vienne, 2021.

Zask, J. *Introduction à John Dewey*; Repères; la Découverte: Paris, 2015.

# Sigles

AAP	Appel à projets
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANRU	Agence National de la Rénovation urbaine
ANR	Agence nationale de la recherche
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CPCA	Conférence permanente des coordinations associatives
DGEFP	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle
DITP	Délégation interministérielle à la transformation publique
ESS	Economie sociale et solidaire
FEJ	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
IRDSU	Inter-Réseau du Développement Social Urbain
NPM	New Public Management
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
PTCE	Pôles territoriaux de coopération économique
RTES	Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire

# Figures

Fig.1	Ecosystème de l'enquête	12
Fig.2	Catégorisation des professionnels de l'écosystème des AAP rencontrés	13
Fig.3	Les principales approches d'innovation sociale	21
Fig.4	Matrice des innovations sociales d'Ezio Manzini	24
Fig.5	Evolution des financements du paysage associatif français	33
Fig.6	Mapping des AAP-Subventions- Appel d'offres	34
Fig.7	Tableau comparatif AAP-Subventions- Appel d'offres	36
Fig.8	Parcours générique de l'AAP	38
Fig.9	Les 6 marqueurs des AAP	40
Fig.10	Positionnement des types d'AAP par marqueur	44
Fig.11	Map « Inégalités d'accès à l'information »	50
Fig.12	Impact de l'accès à l'information sur les conditions de conception	52
Fig.13	Map « Inégalités de conception »	56
Fig.14	Le baromètre des ressentis. Recueil à la sortie de l'audition de Plaine Commune	58
Fig.15	Map « Inégalités de prises de parole »	59
Fig.16	Traces de conversations - Revue de projet Plaine Commune 2023	63
Fig.17	Les 4 innovations majeures de l'Appel à communs. Figure extraite du retour d'expérience du premier appel à communs.	78
Fig.18	Logique de système en cascade	82
Fig.19	La contribution à la transformation du système. Extrait du du parcours-type de l'appel à projets.	87
Fig.20	De l'enquête au design : processus d'élaboration.	98
Fig.21	L'Analyseur de contraintes	109
Fig.22	Déroulé de CALL WITH CARE	111
Fig.23	Comparateur de dépenses collectives / soutien collectif via les appels à projets	114
Fig.24	Déroulé de AAAP	123-124
Fig.25	Conception des deux tests AAAP	125
Fig.26	Logigramme des couples de scénarios	126

Charlotte DUDIGNAC

c.dudignac@yahoo.fr

06 11 27 30 52