



## **Le tournant entrepreneurial de l'innovation sociale dans les quartiers. Rapport final**

Thomas Kirszbaum, Renaud Epstein, Simon Cottin-Marx, H       Balazard,  
Clarisse Veillard

### **► To cite this version:**

Thomas Kirszbaum, Renaud Epstein, Simon Cottin-Marx, H       Balazard, Clarisse Veillard. Le tournant entrepreneurial de l'innovation sociale dans les quartiers. Rapport final. ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires). 2024. <hal-04610071>

**HAL Id: hal-04610071**

**<https://hal.science/hal-04610071v1>**

Submitted on 12 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destin     au d    t et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License

# **Le tournant entrepreneurial de l'innovation sociale dans les quartiers**

**Rapport final**

Avril 2024

Hélène Balazard, Sarah Chouchou, Simon Cottin-Marx, Renaud Epstein,  
Thomas Kirszbaum et Clarisse Veillard

# Sommaire

## **Introduction 4**

Le financement sur projet, une tendance lourde des transformations du monde associatif 5  
Le « tournant entrepreneurial » de l'économie sociale et solidaire 6  
Le Royaume-Uni, un “contre-modèle entrepreneurial” ? 11

Les questions de recherche 13

Méthode 15

## **1. Genèse et mise en place de l'AMI Tremplin Asso 17**

### **1.1. La politique de la ville à l'ère de la « start-up nation » 17**

Tentative de désintermédiation et réhabilitation partielle de l'« ancien monde » de la politique de la ville 17

Promouvoir l'innovation sociale : du discours de Tourcoing à Tremplin Asso 19

### **1.2. La sélection des projets lauréats 24**

Le choix des associations lauréates : acteurs traditionnels et nouveaux venus dans la politique de la ville 24

Les budgets et thématiques des projets lauréats 26

### **1.3. L'animation nationale du programme 29**

Réussir l'inscription locale des projets 29

Des rencontres nationales pour « faire communauté » 30

Un accompagnement à la professionnalisation faisant une place de choix à l'évaluation 33

## **2. Caractéristiques et dynamiques d'évolution des associations lauréates 36**

### **2.1. La diversité des 44 associations lauréates 36**

### **2.2. Focus sur le phénomène de « startupisation associative » 40**

Des innovations sociales en forme de « success stories » 41

Des associations en forte croissance, soutenues par des modèles économiques hybrides 45

Des figures entrepreneuriales qui investissent des réseaux dédiés à l'entrepreneuriat social 47

<b>2.3. Ce que l'AMI a fait aux associations lauréates : un regard évaluatif sur le programme national</b>	<b>57</b>
Un changement d'échelle avéré, mais des effets d'aubaine	57
S'émanciper des financements publics : un pari loin d'être gagné	60
Des effets limités sur l'organisation et les pratiques managériales des associations	65
Une communauté des contraires	69
<b>3. Le déploiement territorial des projets</b>	<b>74</b>
<b>3.1. Regard national sur le déploiement territorial des projets</b>	<b>75</b>
Des acteur.ices à convaincre dans les territoires	75
Déploiement intensif : essaimage vers un nombre limité de quartiers pour s'y ancrer de façon pérenne	82
Déploiement extensif : les fragilités de l'essaimage à grande échelle	85
<b>3.2. Sarcelles : quand toutes les conditions du succès sont réunies</b>	<b>90</b>
La professionnalisation des associations au cœur de l'agenda du nouveau maire de Sarcelles	90
Une mobilisation forte de l'État local	92
Le levier de la Cité éducative	94
Les clés d'un déploiement réussi : s'adapter aux besoins du territoire et tisser des liens	96
Des projets à la pérennité incertaine	98
<b>3.3. Du modèle au réel : regards croisés sur Roubaix et Vaulx-en-Velin</b>	<b>100</b>
Des liens affinitaires avec la mairie de Roubaix, un a priori négatif à Vaulx-en-Velin	100
La préfecture de bonne volonté à Vaulx-en-Velin, réfractaire à Roubaix	105
Le ressenti des associations locales roubaisiennes	107
Jouer la carte de la proximité pour taire « l'identité parisienne »	113
« Paris-Roubaix » et « Paris-Vaulx-en-Velin » des allers simples ? Les perspectives de pérennisation des associations lauréates	116
<b>3.4. L'impact sur les bénéficiaires : un angle mort des évaluations</b>	<b>118</b>
La mesure de réalisations et de résultats plutôt que d'impacts	118
Les difficultés rencontrées dans le déploiement... des évaluations	123

# Introduction

Si les associations ont toujours occupé une place centrale dans la politique de la ville, les motifs et les modalités du soutien qui leur est apporté par les pouvoirs publics dans le cadre de cette politique ont évolué au fil du temps. S'agissant des motifs, la politique de la ville oscille depuis toujours entre le soutien des associations pour ce qu'elles *sont* et pour ce qu'elles *font*. Dans le premier cas, les associations sont soutenues parce qu'elles bénéficient d'un ancrage dans les quartiers ; l'implication d'habitant.es dans la vie de ces associations est envisagée comme un levier pour l'atteinte d'objectifs exprimés en termes de promotion de la citoyenneté et de renforcement du lien social ou des solidarités de proximité.

Dans le second cas, l'engagement citoyen n'est pas au cœur du projet des associations soutenues par la politique de la ville. Ces associations sont soit considérées comme un prolongement du service public, dans une conception élargie de celui-ci, soit comme des espaces d'innovation sociale d'où émergent des actions répondant à des besoins sociaux peu ou mal couverts. Le soutien apporté par la politique de la ville vise alors moins les associations en tant que telles que la délivrance efficace ou efficiente (parce qu'opérée à moindre coût) de prestations au public.

Dans cette seconde configuration, les modalités du soutien de la politique de la ville reposent tantôt sur des conventions pluriannuelles, tantôt sur des appels à projets compétitifs : dans le premier cas, l'accent est mis sur la sécurisation des ressources allouées à des structures exerçant de fait des missions de service public ; dans le second cas, c'est l'innovation sociale, entendue ici comme la réponse à des besoins non repérés et/ou mal pris en charge par les dispositifs existants, qui se trouve mise en avant.

La méthode de l'appel à projets a connu un fort développement à partir des années 2000, tant au niveau du pilotage national de la politique de la ville qu'à l'échelle des contrats de ville. Cet instrument, qui met en concurrence les associations pour l'accès aux budgets de la politique de la ville et les incite à proposer des actions innovantes répondant aux priorités définies par les bailleurs de fonds, a eu des effets sensibles sur la structuration du tissu associatif et de l'offre de services dans les quartiers prioritaires. Aux côtés des associations œuvrant traditionnellement dans ces quartiers, on assiste à l'émergence de structures organisées au plan national ou régional qui mobilisent une part de leur ingénierie à la recherche de « financements sur projet ». La croissance continue de ces associations repose sur une logique d'essaimage dans de nombreux quartiers du même type d'actions censées avoir démontré leur efficacité.

Objet de cette recherche, l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Tremplin Asso », lancée par l'État en 2019, a encouragé cette logique en soutenant des « *projets ayant démontré leur impact* » et possédant « *un potentiel de changement d'échelle* », selon les termes du cahier des charges de l'appel à projets. Aux côtés d'acteurs traditionnels du monde associatif, comme la Fédération des centres sociaux et socio-culturels de France ou le Mouvement des Régies, figurent parmi les lauréats de Tremplin Asso des structures plus récentes ayant connu un important développement au cours des dernières années.

### *Le financement sur projet, une tendance lourde des transformations du monde associatif*

Toutes les associations lauréates de l'AMI Tremplin Asso se présentent comme des « entreprises associatives » puisqu'il s'agit d'associations employeuses<sup>1</sup>. Selon la typologie établie par Matthieu Hély<sup>2</sup>, il s'agit plus spécifiquement d'« entreprises associatives partenaires ». En ce sens, ces associations se distinguent des « entreprises associatives gestionnaires », très présentes dans le secteur sanitaire et social, et dont la gestion budgétaire et tarifaire est soumise à un contrôle étroit des pouvoirs publics.

La présence de bénévoles et l'attachement au projet fondateur garantissent en principe une relative indépendance des entreprises associatives partenaires. Leur activité est néanmoins encadrée par des contrats visant la réalisation de projets à court terme. Comme l'explique M. Hély, le lien financier avec les pouvoirs publics ne prend plus la forme de subventions de fonctionnement, comme c'est le cas pour l'entreprise associative gestionnaire, mais de « financement sur projet » assignant des objectifs précis et dont le renouvellement n'est jamais assuré.

Même lorsqu'il s'agit de subventions, celles-ci sont souvent attribuées au moyen d'appels à projets<sup>3</sup>. Dans la politique de la ville comme ailleurs, la multiplication des appels à projets reflète une transformation plus large du mode de financement des associations : non seulement la part des financements privés (participation des usagers, cotisations des adhérents, dons et mécénat) augmente, mais les financements publics des associations

---

<sup>1</sup> Marchal, E. (1992) « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. 33 n°3, p. 365-390.

<sup>2</sup> Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

<sup>3</sup> Cottin-Marx, S. et al. (dir.) (2023), « Avant-propos. Financement et fonctionnement du monde associatif : la marchandisation et ses conséquences », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n° 234.

passent de moins en moins par des subventions de fonctionnement<sup>4</sup>. Les associations sont ainsi contraintes de tirer de plus en plus leurs ressources sur le marché, qu'il soit public ou privé. En vertu de cette double dynamique de « marchandisation », les associations se trouvent de plus en plus souvent en position de prestataires commerciaux de la puissance publique<sup>5</sup>.

Le développement des financements de type contractuel a aussi pour effet de focaliser les financements publics sur les associations employeuses ayant la taille critique et les ressources humaines suffisantes pour accéder à ces formes de financement. Comme l'écrit Viviane Tchernonog, « 1,3% des associations, soit environ 18 000 structures, concentrent 73% du budget cumulé total [du secteur associatif] », et celles qui ne disposent pas de la taille critique nécessaire et des ressources humaines suffisantes « voient à la fois leur nombre et leur part dans les budgets associatifs continuer de baisser »<sup>6</sup>. Exclues de fait du financement sur projet, les associations de taille plus limitée, et dans lesquelles l'engagement citoyen est important, voient donc leur nombre et leur poids diminuer du fait de ces transformations.

### Le « tournant entrepreneurial » de l'économie sociale et solidaire

La quasi-totalité des associations promues par Tremplin Asso s'inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Héritière de l'économie sociale et des mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs développés à partir du 19<sup>ème</sup> siècle, l'économie sociale et solidaire devient une catégorie administrative à part entière à partir de la fin des années 1990<sup>7</sup>. Le processus d'institutionnalisation se manifeste notamment par la création d'un secrétariat d'État à l'économie solidaire sous le gouvernement de Lionel Jospin<sup>8</sup>. En accolant une composante « solidaire » à l'économie sociale, cette nouvelle catégorie va permettre d'agréger aux acteurs de l'économie sociale traditionnelle une série d'organisations issues de l'insertion par l'activité économique ou cherchant à promouvoir une économie alternative<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Tchernonog, V., Prouteau, L. (2019), *Le paysage associatif français*, Paris, Dalloz.

<sup>5</sup> Cottin-Marx, S. (2019), *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.

<sup>6</sup> Tchernonog, V. (2023), « L'impact de la crise sanitaire sur le budget des associations », *Juris Associations*, n°683, p. 16-19.

<sup>7</sup> Hély, M. (2008), *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, *La Vie des Idées*, février.

<sup>8</sup> Duverger, T. (2023), *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.

<sup>9</sup> Frère, B. (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer ; Moutard-Martin, P. (2021), « La cause de l'efficacité économique ? Les entrepreneurs sociaux, agents et produits des transformations de l'économie engagée ? », *PSSP Working Paper*, June, n°4.

Si les structures de l'ESS poursuivent des finalités sociales, leur intégration croissante aux politiques publiques et aux marchés va se traduire par le déploiement de stratégies de développement et de normes de gestion proches de celles du secteur privé marchand. De nombreux travaux sont venus éclairer le phénomène de « banalisation » ou d'« isomorphisme institutionnel »<sup>10</sup>, pour pointer le risque d'un effacement des spécificités de l'ESS sous la pression de l'action publique ou du marché<sup>11</sup>. La diffusion d'une culture gestionnaire au sein des associations employeuses transforme celles-ci en entreprises de services soumises à l'exigence de résultats<sup>12</sup>. Si une partie du courant de l'ESS s'efforce de réaffirmer son identité autour de pratiques démocratiques<sup>13</sup>, le processus de managérialisation paraît difficilement résistible sous l'effet du développement de l'emploi associatif, encouragé par les pouvoirs publics<sup>14</sup>, et des instruments d'action publique (mise en concurrence des opérateurs, contractualisation, financement au résultat) relevant du *New Public Management*.

À partir du début des années 2000, l'État va chercher à accompagner la transformation du modèle économique des structures de l'ESS. Sous l'impulsion d'Hugues Sibille, alors directeur des petites entreprises et de l'économie sociale à la Caisse des Dépôts, après avoir été délégué interministériel à l'économie sociale, est créée l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé) afin de soutenir la structuration gestionnaire du secteur associatif. H. Sibille s'affirme comme le principal promoteur français de la notion d'« entrepreneuriat social »<sup>15</sup>. Il fédère en 2006 un ensemble d'acteurs autour du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codes, devenu Impact France en 2020 suite à sa fusion avec le réseau Tech for Good France). L'année suivante, ces acteurs fondent le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) pour fédérer l'ensemble des initiatives entrepreneuriales poursuivant des objectifs sociaux et environnementaux. Ces entrepreneurs sociaux développent une rhétorique gestionnaire pour mieux se distinguer

---

<sup>10</sup> DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160 ; Enjolras, B. (1996), « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'Economie sociale (Recma)*, n°261, p. 68-77.

<sup>11</sup> Duverger, T. (2023), *op. cit.*

<sup>12</sup> Biegel, A., Lhuillier, V. (2016), « Tournant gestionnaire dans les structures associatives d'accueil de jeunes enfants : vers une remise en cause de la qualité des services », *RECMA*, n°339, p. 56-69.

<sup>13</sup> Duverger, T. (2023), *op. cit.*

<sup>14</sup> Cottin-Marx, S. (2017), « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n°163, p. 557-570

<sup>15</sup> Moutard-Martin, P. (2023). « "Entrepreneuriat social" : une catégorie qui accompagne la « marchandisation » du secteur à lucrativité limitée ? », *Revue française des affaires sociales*, n°234, p. 111-128.



d'une économie sociale et solidaire traditionnelle suspectée de nier l'importance des enjeux économiques<sup>16</sup>.

Parmi les adhérents au Mouves figure notamment Jean-Marc Borello, fondateur du Groupe SOS, souvent cité dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social comme un modèle de réussite dans le processus d'acculturation aux méthodes de l'entreprise, débouchant sur une croissance spectaculaire des effectifs salariés et des secteurs d'intervention de cette entreprise sociale<sup>17</sup>. Si Jean-Marc Borello a commencé sa carrière professionnelle dans le secteur des politiques sociales, comme d'autres acteur.ices du Mouves issu.es de l'éducation spécialisée ou de l'insertion, une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux émerge au tournant des années 2010. Cette génération est nettement plus féminisée, issue des classes moyennes ou supérieures, et dotée de diplômes de deuxième cycle de grandes écoles et d'écoles de commerce ou d'ingénieur<sup>18</sup>. Simultanément, on assiste à la création de filières consacrées à l'entrepreneuriat social au sein d'institutions qui forment habituellement les élites économiques (Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social de l'Essec, Chaire *Social business*, entreprise et pauvreté d'HEC...) <sup>19</sup>.

L'engouement des élites économiques pour l'entrepreneuriat social est un phénomène mondial et l'introduction de cette thématique en France est le fruit d'une circulation internationale des idées. La création de la Chaire entrepreneuriat social de l'Essec au début des années 2000 s'inspire directement des programmes de *social entrepreneurship* des universités américaines portant sur le *management* des organisations non lucratives. À la même période, le projet de créer une antenne française du réseau américain Ashoka voit le jour. Créé en 1980 aux États-Unis par un ancien consultant de McKinsey, Ashoka sélectionne chaque année des dirigeant.es d'organisations à lucrativité limitée, un statut qui leur donne droit à un soutien financier et la possibilité d'être accompagné.es par des cabinets de conseil (dont McKinsey) et par un réseau de patrons et de cadres supérieurs bénévoles, afin d'accélérer le développement de leur projet. En France, Ashoka est lancé officiellement en 2003 par un consultant senior de McKinsey, diplômé de HEC qui recrute une des co-fondatrices d'Unis-Cité, elle-même ancienne étudiante de l'Essec. Comme la

---

<sup>16</sup> Moutard-Martin, P. (2021), *op. cit.*

<sup>17</sup> Gérome, C. (2015), « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, n°81, p. 51-59. Le groupe SOS regroupe un ensemble d'établissements aux activités diverses (de l'hébergement de sans-abris, au conseil en développement durable auprès d'entreprises, en passant par la vente de mobilier) et aux statuts juridiques hétérogènes (associations, sociétés commerciales, coopératives, etc.).

<sup>18</sup> Moutard-Martin, P. (2021), *op. cit.*

<sup>19</sup> Gérome, C. (2015), *op. cit.*

Chaire Essec, Ashoka considère que les organisations non-lucratives doivent être « professionnalisées » afin de démultiplier leur « impact »<sup>20</sup>. Autre exemple de circulation internationale, c'est Hugues Sibille qui a représenté la France à la Taskforce du G8 consacrée à « l'investissement à impact social » en juin 2013, avant de rédiger un rapport intitulé « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement », remis en septembre 2014 à la secrétaire d'État chargée de l'économie sociale et solidaire<sup>21</sup>.

La promotion de l'entrepreneuriat social s'accompagne d'une critique parfois vive du secteur associatif traditionnel, perçu comme peu innovant et éloigné de la culture entrepreneuriale car trop peu professionnalisé et trop dépendant des ressources publiques<sup>22</sup>. Le recours à la terminologie de l'entreprise (performance, rentabilité, innovation, etc.), et l'importation de pratiques gestionnaires du secteur privé lucratif (objectifs opérationnels de croissance, plans d'action stratégique, référentiels qualité, etc.), permettent aux entrepreneurs sociaux d'acquérir une crédibilité des pouvoirs publics et des milieux économiques, d'attirer les jeunes diplômés des grandes écoles, tout en se distinguant des représentants historiques du monde associatif<sup>23</sup>.

Les entrepreneurs sociaux s'identifient d'ailleurs peu à l'ESS<sup>24</sup>, dont ils affirment que les statuts ne suffisent plus à couvrir la pluralité des missions sociales que la société civile doit accomplir aux côtés de l'État. Ils se réclament d'une forme plus pragmatique de résolution des problèmes sociaux qui vient concurrencer la notion d'économie sociale et solidaire traditionnellement définie par ses valeurs, sa dimension institutionnelle et ses statuts qui englobent toutes les coopératives, mutuelles, fondations et associations employeuses. L'entrepreneuriat social est, lui, conçu comme une pratique, un processus d'action finalisé recouvrant l'ensemble des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale ou

---

<sup>20</sup> Moutard-Martin, P. (2023), « "Entrepreneuriat social" : une catégorie qui accompagne la « marchandisation » du secteur à lucrativité limitée ? », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n° 234, p. 111-128.

<sup>21</sup> Chabanet, D., Richard, D. (2017), « L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? », *Entreprendre & Innover*, n°32, p. 24-35.

<sup>22</sup> Gérome, C. (2015), *op. cit.* ; Moutard-Martin, P. (2021), *op. cit.*

<sup>23</sup> Gérome, C. (2015), *op. cit.*

<sup>24</sup> Hély, M. et al. (2015), « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n°81, p. 116-125.

environnementale<sup>25</sup>, y compris les démarches de « responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)<sup>26</sup> ».

L'entrepreneuriat social bouscule ainsi la définition statutaire de l'ESS en même temps qu'il élargit ses frontières. Cette mutation va être consacrée par la loi Hamon sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014, largement influencée par les acteur.ices de l'entrepreneuriat social. La loi Hamon modifie le périmètre classique de l'ESS en donnant la possibilité à des entreprises commerciales d'intégrer ce champ dès lors qu'elles poursuivent un but social, qu'elles disposent d'une gouvernance participative et que leurs bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité<sup>27</sup>. La loi ne définit plus seulement l'ESS par ses statuts, mais par ses principes puisqu'elle est présentée comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine* ». La définition de l'ESS par la loi Hamon précise qu'elle a vocation à « *répondre 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 la réponse à une carence au détriment d'une portée transformatrice. Comme l'écrit Timothée Duverger, « *l'objectif affiché de la loi n'est pas le changement social, mais le changement d'échelle* »<sup>28</sup>.

Au-delà de la loi Hamon, le changement d'échelle passe aussi par le financement de « l'innovation sociale », notion clé associée aux mutations de l'ESS. Plusieurs fonds sont créés par l'État à cet effet<sup>29</sup>. Mais la notion d'innovation sociale est polysémique. En suivant l'analyse de Nadine Richez-Battesti et ses collègues, on peut distinguer les approches qui envisagent l'innovation sociale comme un vecteur de transformation sociale, appuyée sur la participation des parties prenantes et la démocratie dans les territoires, et les approches qui associent démarche entrepreneuriale et dynamique d'innovation, comme si la première était nécessairement à l'origine de la seconde<sup>30</sup>. Dans cette seconde acception, l'innovation

---

<sup>25</sup> Chabanet, D., Richard, D. (2017), *op. cit.*

<sup>26</sup> Moutard-Martin, P. (2021), *op. cit.*

<sup>27</sup> Bousquet, C. et al. (2021), « L'économie sociale et solidaire après la loi du 31 juillet 2014 : le "choc des cultures" », *Question(s) de management*, n°31, p. 81-92.

<sup>28</sup> Duverger, T. (2023), *op. cit.*

<sup>29</sup> « Financement de l'ESS » du Programme d'investissements d'avenir (PIA), Fonds d'investissement dans l'innovation sociale (Fiso) de la Banque publique d'investissement (BPI), fonds Impact coopératif constitué avec le soutien de la BPI. Fonds NovESS porté par la Banque des territoires... Voir Duverger, T. (2023), *op. cit.*

<sup>30</sup> Richez-Battesti, N. et al. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n°38, p. 15-36.

sociale est présentée comme une alternative aux bureaucraties étatiques par les tenants du *New Public Management* pour qui l'externalisation des services publics à des petites structures opérationnelles garantirait plus d'efficacité et d'efficience<sup>31</sup>.

### Le Royaume-Uni, un "contre-modèle entrepreneurial"?

Un détour vers le Royaume-Uni apporte un éclairage sur les conséquences (directes ou indirectes) de certaines dynamiques, qui s'observent également en France, et qui aboutissent au démantèlement de l'État-providence sous couvert de rhétorique entrepreneuriale et civique. Alors que les écarts de richesse au Royaume-Uni se rapprochent du niveau atteint avant l'établissement du *Welfare State*, les observateur.ices parlent non seulement de pauvreté (très importante puisqu'elle concerne aujourd'hui 22% des adultes et 30% des enfants), mais d'extrême dénuement (*destitution*). Selon la Joseph Rowntree Foundation, « *3,8 millions de personnes (dont 1 million d'enfants) ont connu le dénuement, la forme de misère la plus grave, à un moment donné en 2022. Cela signifie que les gens sont incapables de répondre à leurs besoins physiques les plus élémentaires : rester au chaud, au sec, propres et nourris. (...) La grande pauvreté s'aggrave depuis plus d'une décennie et le nombre de personnes en situation de dénuement a plus que doublé entre 2017 et 2022* »<sup>32</sup> ; un rapporteur des Nations Unies sur la « pauvreté extrême » dans le monde avait déjà publié à ce sujet un rapport alarmant sur le Royaume-Uni en 2018<sup>33</sup>.

La paupérisation et les inégalités grandissantes du Royaume-Uni peuvent être attribuées à diverses causes, dont la principale est le retrait de la puissance publique au profit d'un tiers-secteur de la société civile de plus en plus exsangue. En dépit d'évaluations positives<sup>34</sup>, la politique de la ville britannique mise en place par le gouvernement Tony Blair au début des années 2000 n'a pas survécu à l'alternance de 2010 et aux coupes budgétaires qui ont suivi. La politique néo-travailliste reposait tout à la fois sur une intervention forte de l'État et des services publics, et sur le rôle structurant d'organisations de la société civile comme les *community centres*, *local charities* et autres *community organizations* dans la tradition anglaise d'un État-Providence coopérant avec la société civile organisée. Le programme de la *Big Society* du premier ministre conservateur David Cameron a cherché à valoriser l'action

---

<sup>31</sup> Hély, M. (2017), « De l'économie sociale "historique" à "l'économie sociale et solidaire" : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, n°163, p. 543-556.

<sup>32</sup> <https://www.jrf.org.uk/uk-poverty-2024-the-essential-guide-to-understanding-poverty-in-the-uk>

<sup>33</sup> <https://www.ohchr.org/en/statements/2018/11/statement-visit-united-kingdom-professor-philip-alston-united-nations-special>

<sup>34</sup> Epstein, R. (2013), *La politique de la ville en France et en Grande-Bretagne. Bilan décennal*, La Vie des idées (revue en ligne), juin.

de la société civile, mais cette fois sans le soutien de l'État qui a littéralement délaissé la société civile, notamment dans les quartiers les plus défavorisés<sup>35</sup>.

Les gouvernements conservateurs suivants n'ont pas davantage relancé la politique de la ville. La politique publique qui s'en rapproche le plus s'intitule « *Levelling up* ». Alors que les disparités régionales au Royaume-Uni sont parmi les plus criantes en Europe<sup>36</sup>, Boris Johnson a annoncé, en 2019, vouloir à s'attaquer au déclin dont souffrent certaines régions en stimulant la création d'emplois, la formation et la productivité. Les premières évaluations restent toutefois très mitigées sur l'atteinte de ces objectifs et des voix s'élèvent pour critiquer le favoritisme politique et l'inadéquation entre les projets financés et les objectifs affichés<sup>37</sup>.

L'autre démarche en cours, intitulée « *Big Local* », est une initiative du secteur philanthropique, en l'occurrence du Big Lottery Fund (équivalent de la Française des jeux), devenu le National Lottery Community Fund, appellation qui explicite davantage le ciblage des quartiers populaires (*community* fait souvent référence aux quartiers populaires et à leurs habitant.es). Marilyn Taylor, chercheuse spécialiste du *community development*, nous explique que ces dernières années, le financement d'actions menées dans les quartiers populaires résultent essentiellement de grand programme philanthropique par la fondation de la National Lottery. Mais ce programme qui finance surtout de grosses structures associatives, arrive à son terme, sans prolongement prévu à ce stade.

Le gouvernement britannique continue donc de s'appuyer sur l'action bénévole et le secteur caritatif, mais sans lui donner de moyens, car il s'agit avant tout de pallier une austérité budgétaire drastique. Un cadre du Think Tank *New Economics Foundation* nous explique que « *le secteur caritatif n'a pas pris la place laissée vide par le gouvernement. Les seules initiatives qui arrivent à émerger sont des banques alimentaires ou de vêtements* ». Non seulement, il n'existe plus de politiques visant à réduire les inégalités sociales ou territoriales, mais les quartiers populaires sont également les premiers perdants de l'austérité budgétaire qui frappe tant les collectivités locales que le secteur caritatif<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Cf. le rapport d'évaluation final de la *Big Society* : [http://www.civilexchange.org.uk/wp-content/uploads/2015/01/Whose-Society-The-Final-Big-Society-Audit\\_final.pdf](http://www.civilexchange.org.uk/wp-content/uploads/2015/01/Whose-Society-The-Final-Big-Society-Audit_final.pdf)

<sup>36</sup> <https://ifs.org.uk/inequality/levelling-up-economics/>

<sup>37</sup> <https://neweconomics.org/2023/11/nef-responds-to-spending-watchdogs-criticism-of-levelling-up-spending>

<sup>38</sup> Mohan, J., (2021), « Tous ensemble dans le même bateau? Politique et politiques dans le secteur caritatif britannique », in Borgetto M. et Gadbin-George G. (dir.), *Le tiers-secteur en France et au Royaume-Uni*, Paris, Éditions Panthéon-Assas.

Le tiers-secteur associatif est lui-même soumis à un processus de marchandisation, voire de privatisation. Les petites associations ont beaucoup de mal à subsister face à la concurrence des plus grosses structures, voire d'entreprises, plus à l'aise avec la logique concurrentielle des appels à projets et les contrats à impact social. Les associations qui résistent sont amenées à « suivre l'argent »<sup>39</sup>, c'est-à-dire à répondre à des offres de prestation en dehors de leur sphère habituelle d'activité ou à privilégier les publics les plus rentables. Lorsqu'il faut remplir des indicateurs de réussite ou d'« impact », les structures sont poussées à sélectionner les personnes les plus faciles à accompagner pour atteindre les objectifs du contrat, au détriment des publics les plus en difficulté<sup>40</sup>.

Marilyn Taylor explique que les associations locales de type centres sociaux sont poussées à devenir des structures commerciales en proposant des services de crèches ou en louant leurs locaux pour des événements. Il y a une « *tension importante entre être au service des habitants.es et être au service de l'argent* », souligne-t-elle. Un responsable associatif que nous avons aussi interrogé, explique que les rares financements qui subsistent sont conditionnés au fait d'aboutir à « *une solution d'auto-financement* » de l'activité, une manière de déguiser les coupes budgétaires derrière une rhétorique de « durabilité » et de l'« innovation » : « *C'est la mise en avant de l'innovation à tout va. La plus grosse fondation, la National Lottery Community Fund, dont la source financière est d'ailleurs appelée "tax on the poor", mise tout sur l'innovation. Difficile d'avoir de l'argent pour continuer un projet, il faut innover tout le temps. Ça fait dix ans qu'il y a un accent sur ça* ».

---

<sup>39</sup> Morris D., (2021), « Financement des prestations d'aide sociale dispensées par des organismes sans but lucratif au Royaume-Uni : des subventions publiques à une culture du contrat. Quel avenir et quels enseignements les prestataires français peuvent-ils en tirer ? », in Borgetto, M., Gadbin-George, G. (dir.), *Le tiers-secteur en France et au Royaume-Uni*, Paris, Éditions Panthéon-Assas.

<sup>40</sup> Gustafsson-Wright E., Osborne S. (2020), « Are Impact Bonds Reaching the Intended Populations », *Global Economy and Development Programme*, Brookings.

## Les questions de recherche

La dynamique de néolibéralisation a abouti à une disparition complète de la politique de la ville en Grande-Bretagne qui ne trouve pas son pendant en France, où un consensus transpartisan a permis d'assurer son maintien dans la durée<sup>41</sup>. Cela ne signifie pas que la politique de la ville n'a pas été traversée depuis ses origines par des changements profonds, tant au plan institutionnel que de ses visées proprement dites<sup>42</sup>.

La question du changement peut être posée dans le contexte politique consécutif à l'élection d'Emmanuel Macron en mai 2017. Le discours du nouveau pouvoir convoque en effet un référentiel néo-libéral qui, appliqué à la politique de la ville, lui assigne un objectif central « d'émancipation » des habitants.es appelé.es à se « mettre en mouvement » pour échapper à « l'assignation à résidence ». Il s'agit alors de doter les habitants.es en compétences, de les encourager à entreprendre et de les inviter à saisir les « opportunités » dans un monde de flux, de mobilités et de compétition. Pour réaliser cette ambition, le macronisme a, dans un premier temps au moins, cherché à prendre des distances avec les lourdeurs de « l'ancien monde » de la politique de la ville, incarné par les élu.es locaux.ales et les associations traditionnelles, pour privilégier des mécanismes plus « agiles » et « innovants » d'intervention dans les quartiers.

C'est dans ce contexte qu'a été lancé l'appel à manifestation d'intérêt « Tremplin Asso ». Dans quelle mesure, cet AMI a-t-il contribué à la montée en puissance, dans la politique de la ville, d'associations illustrant le « tournant entrepreneurial » du monde associatif décrit dans les pages précédentes ? Le soutien financier et l'accompagnement apportés par l'État central ont-ils été eu des effets sur leurs stratégies de développement et contribué à consolider une identité entrepreneuriale ? Comment les associations lauréates se sont-elles déployées dans les territoires et quelle a été leur réception par les acteur.ices traditionnel.les de la politique de la ville (élu.es, agents de l'État, tissu associatif local) ?

Pour répondre à ces questions, nous examinerons successivement : la genèse et la mise en place de l'AMI Tremplin Asso (première partie), les caractéristiques et dynamiques d'évaluation des associations lauréates (deuxième partie), et le déploiement territorial des projets lauréats (troisième partie).

---

<sup>41</sup> Kirszbaum, T. (2012), « La politique de la ville ici et ailleurs : la tentation d'en finir avec une question interminable », in Noémie Houard (dir.), *Politique de la ville. Perspectives internationales*, Centre d'analyse stratégique, La Documentation française.

<sup>42</sup> Epstein, R., Kirszbaum, T. (2019), « Ces quartiers dont on préfère ne plus parler : les métamorphoses de la politique de la ville (1977-2018) », *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, n°30, p. 23-46.

## Méthode

Nous avons conduit une série d'entretiens à l'échelle nationale et locale tout au long de l'année 2023. À l'échelle nationale, nous avons interrogé 6 agents ou ex-agents de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), 2 cabinets d'évaluation et les responsables de 18 associations lauréates. À l'image de la diversité des associations lauréates, nous avons interrogé les responsables d'associations historiques de la politique de la ville et d'associations qui nous paraissaient *a priori* représentatives du tournant entrepreneurial évoqué plus haut : Activ'action, Baluchon À Table citoyen, Centre égalité des chances de l'Essec, Enactus France, France Médiation, Institut Télémaque, Mom'artre, Mouvement des Régies, Mozaïk RH, Orchestre à l'école, Pôle S, Proximité, Rebonds !, Rêv'elles, Unis-Cités, VoisinMalin, Wimoov, Zep.

Ces entretiens ont notamment porté sur les aspects suivants : la connaissance de l'histoire des structures, de leur modèle économique et des étapes de leur développement ; les effets de l'AMI Tremplin Asso sur leur développement ; les stratégies de déploiement territorial et les relations entre les associations et les parties prenantes dans les territoires investis ; les perspectives d'évolution des associations lauréates.

Les enquêtes locales ont porté sur trois territoires, localisés dans différentes régions, où interviennent ces associations : Sarcelles, Roubaix et Vaulx-en-Velin. Quelques entretiens ont également été réalisés à Trappes et Maubeuge dans la phase d'identification de nos terrains d'enquête. Nous avons ainsi mené 20 entretiens à Sarcelles, 19 à Roubaix, 8 à Vaulx-en-Velin et 3 à Trappes et Maubeuge.

Ces entretiens locaux ont concerné une diversité de parties prenantes : élu.es et agents des collectivités (services de la politique de la ville et services thématiques), agents de l'État (services des préfectures, délégué.es du préfet, autres services de l'État), associations locales et associations lauréates (Les Compagnons bâtisseurs, Centre égalité des chances de l'Essec, Concerts de poche, Emmaüs Connect, Fête le mur, France Médiation, Môm'artre, Mozaïk RH, Raid Aventure, Sport dans la Ville, Ufolep, Unis-cité). Nous avons également mené des entretiens avec deux centres de ressources politique de la ville (Irev dans les Hauts-de-France et Pôle Ressources de l'Ouest francilien), qui ont facilité la mise en relation avec les acteur.ices de leurs territoires, ainsi qu'avec le Crajep Hauts-de-France.

Ces entretiens ont notamment porté sur les aspects suivants : la structuration du tissu associatif local ; les conditions d'implantation et de réception des associations lauréates dans les territoires étudiés ; les liens entre les antennes locales et les directions des associations lauréates ; l'accès aux financements locaux de la politique de la ville et les perspectives de pérennisation des projets lauréats.



Nous avons enrichi nos analyses par l'exploitation d'un vaste corpus documentaire. Outre l'exploitation de la littérature scientifique et de la littérature grise, nous avons recueilli des documents relatifs à l'AMI, au processus de sélection des lauréats et à l'animation nationale du programme (y compris dans sa dimension évaluative).

Nous avons constitué une base de données nationale sur l'ensemble des associations lauréates à partir des éléments suivants : tableaux de bord et rapports d'évaluation fournis par l'ANCT ; rapports d'activité et rapports financiers des associations lauréates ; biographies détaillées de 23 dirigeant.es d'associations ; inscription des associations dans des réseaux et collectifs, etc. Cette base de données nous a permis de dresser le panorama le plus exhaustif possible des associations lauréates.

# 1. Genèse et mise en place de l'AMI Tremplin Asso

## 1.1. La politique de la ville à l'ère de la « start-up nation »

L'appel à manifestation d'intérêt « Tremplin Asso » a été lancé deux ans après l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron, à l'issue d'une période où la politique de la ville était traversée par de fortes turbulences. Le programme du candidat Macron, en 2017, ne comportait aucune mesure relative à la politique de la ville (hormis l'extension du programme des emplois francs). Le premier gouvernement d'Edouard Philippe ne comprenait pas de ministère dédié, la politique de la ville se voyant absorbée dans un vaste ministère de la Cohésion des Territoires. À peine installé, le gouvernement Philippe a d'ailleurs opéré d'importantes coupes dans les budgets de la politique de la ville, mais aussi du logement social et des emplois aidés sur lesquels reposaient nombre d'actions de cette politique.

### *Tentative de désintermédiation et réhabilitation partielle de l'« ancien monde » de la politique de la ville*

Les débuts du premier quinquennat d'Emmanuel Macron ont surtout été marqués par une défiance du nouveau pouvoir vis-à-vis des corps intermédiaires et des formes institutionnelles du pilotage des politiques territoriales. Dans un article consacré à la politique territoriale d'Emmanuel Macron, les politistes Eléonor Breton et Patrick Le Lidec rappellent sa trajectoire de haut fonctionnaire dépourvu d'expérience de mandat local, et la présence, à l'Assemblée nationale, d'une majorité de député.es en grande partie issu.es du monde de l'entreprise et dont l'ancrage territorial était très réduit. Opposant volontiers le « nouveau monde » à « l'ancien monde », auquel sont associé.es les élu.es locaux.ales, le nouveau pouvoir exécutif revendique une « verticalité jupitérienne » qui a suscité des réactions de protestation chez les associations d'élu.es reprochant au pouvoir sa « déconnexion territoriale ». Cependant, la rupture redoutée par le monde territorial ne s'est pas produite et une « politique d'accommodement territorial » a finalement été mise en œuvre, notamment pour juguler la crise des Gilets jaunes, puis la crise sanitaire<sup>43</sup>.

Ce mouvement de rupture suivi d'un accommodement progressif avec l'« ancien monde » s'est également observé dans la politique de la ville. Un acteur de l'administration nationale rappelle que « *lorsque Macron et Denormandie arrivent, ils voulaient changer les modes de faire et les modes d'animation traditionnels de la politique de la ville. Il y avait une méfiance*

---

<sup>43</sup> Breton, E., Le Lidec, P. (2022), « La politique territoriale d'Emmanuel Macron : Recentralisation budgétaire et accommodement territorial », in Dolez, B. et al. (dir.), *L'entreprise Macron à l'épreuve du pouvoir*, Presses universitaires de Grenoble, p. 242-255.

*évidente envers les systèmes en place, c'est-à-dire les élu.es, les sous-préfets et les réseaux professionnels dans les territoires. Ce qui était reproché, c'était le système d'animation des contrats de ville. Ils pensaient qu'on ne pouvait pas continuer comme avant. C'était un peu "du passé faisons table rase". »*

Les décisions du premier gouvernement d'Edouard Philippe vont provoquer, là aussi, un mouvement de protestation de l'« ancien monde ». Réunis en octobre 2017 en États généraux de la politique de la ville, co-organisés par l'Association des Maires Ville & Banlieue, l'association Villes de France et le collectif Bleu Blanc Zèbre, des élu.es de banlieue et des associations vont lancer « l'appel solennel de Grigny » afin de demander au pouvoir de revenir sur ses décisions de l'été et de lancer « un plan national de solidarité » en faveur des quartiers. Emmanuel Macron y répondra en annonçant le mois suivant une « *mobilisation nationale* » chargée de « *finaliser un plan de bataille structuré* »<sup>44</sup>, et en confiant son orchestration à Jean-Louis Borloo, ancien ministre de la Ville demeuré très populaire auprès des élu.es locaux.ales.

La réhabilitation de l'« ancien monde » ne s'est pas réalisée sans heurts. À l'occasion d'une cérémonie élyséenne, le 23 mai 2018, le Président de la République a opposé une fin de non-recevoir aux 19 propositions du rapport Borloo « Vivre ensemble, Vivre en grand », dont il avait pourtant passé commande. Les élu.es qui s'étaient fortement impliqués dans l'élaboration des propositions du rapport s'en sont sentis meurtris, d'autant plus qu'ils et elles étaient publiquement accusés par E. Macron de s'enfermer « *dans des modes de clientélisme* ». Les élu.es se voyaient également court-circuités par l'installation le même jour d'un Conseil présidentiel des villes chargé d'impulser de nouvelles idées. Annoncé six jours plus tôt, ce conseil devait être composé, selon les mots d'E. Macron, « *des représentants des quartiers, des femmes et des hommes qui ne sont pas là pour administrer la politique des quartiers parce qu'ils ne sont pas rentrés dans ces administrations, mais ils y vivent, ils sont membres d'associations, ils y sont nés, ils ont réussi ou ils sont aujourd'hui à la tête de telle ou telle structure* »<sup>45</sup>. Autre facette de la « désintermédiation », l'animation nationale de la politique de la ville devait ainsi revenir à des personnalités de la société civile plutôt qu'au système politico-administratif.

Le Conseil présidentiel des villes a fait long feu et la volonté de contournement des élu.es et de l'administration ne prendra véritablement fin qu'à l'automne 2018. Alors que débute le mouvement des Gilets jaunes, un ministère délégué à la Ville a été rétabli et confié à Julien

---

<sup>44</sup> Discours d'Emmanuel Macron à Tourcoing, le 14 novembre 2017.

<sup>45</sup> *Ibid.*

Denormandie, en même temps qu'était annoncée une substantielle augmentation des crédits du programme 147 de la politique de la ville affecté notamment aux contrats de ville.

### *Promouvoir l'innovation sociale : du discours de Tourcoing à Tremplin Asso*

Même s'il n'est pas parvenu à s'affranchir du système politico-administratif qui gère la politique de la ville dans les territoires, le macronisme va imprimer sa marque en ouvrant, par le haut, les portes de la politique de la ville à de nouveaux acteurs emblématiques de la « start-up nation ».

Cette ouverture est officialisée dans le discours tenu par Emmanuel Macron le 14 novembre 2017, à Tourcoing, en réaction à l'appel de Grigny. Au cœur du propos présidentiel figure une apologie de l'entrepreneuriat. Il s'agit non seulement d'encourager l'entrepreneuriat des habitant.es, grâce par exemple au programme French Tech, mais aussi « *les start-ups essaimées dans les quartiers les plus en difficulté* ». Quelques mois plutôt, le 16 juin 2017, en clôture de sa visite du salon VivaTech, le Président Macron avait déjà fait l'apologie des start-ups :

*« La France est déjà un pays de start-up mais je veux que l'Hexagone devienne aussi un pays de licornes. Il faut sortir du small is beautiful dans notre pays (...). Ce que nous voulons c'est l'entrepreneuriat des lumières (...). Ce que nous devons faire c'est changer en profondeur notre modèle, une nation qui pense et bouge comme une start-up, en France toutes les innovations sont possibles ».*

Marcos Lima et Joëlle Forest rappellent que cette feuille de route n'a pas tardé à se traduire par une évolution du cadre réglementaire pour assurer aux entrepreneur.euses un cadre protecteur pour le développement de leur activité, par le lancement du « French Tech Visa », par la création d'un fond de soutien à l'innovation ou encore par la décision du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche d'instaurer un cours obligatoire sur l'innovation et l'entrepreneuriat dans toutes les formations de l'enseignement supérieur<sup>46</sup>.

Dans son discours de Tourcoing, le président Macron évoque non seulement avec insistance les entrepreneur.euses (36 occurrences des mots « entreprise.s » ou « entrepreneur.s ») et l'innovation (11 occurrences), mais il évoque aussi à de nombreuses reprises le rôle des associations. Il promet une sanctuarisation des crédits de la politique de la ville sur l'ensemble de son quinquennat, en contrepartie de quoi, les associations devront se

---

<sup>46</sup> Lima, M., Forest, J. (2023), « L'entrepreneuriat et l'innovation dans l'enseignement supérieur : défis et bonnes pratiques », *Marché et organisations*, n°46, p. 9-14.

soumettre à des évaluations exigeantes. Il s'agit là d'un gage de performance, mais aussi de lutte contre les dérives communautaristes :

*« Donc je veux des indicateurs avec un suivi et une transparence, c'est ce que nous devons aux habitants des quartiers, mais je veux derrière aussi une évaluation, parce que, bien souvent, en n'évaluant pas notre action collective, eh bien, l'État a financé des acteurs de terrain qui n'étaient pas les bons, dans combien de communes nous avons financé pendant des années et des années des associations qu'on disait formidables, pour découvrir qu'elles font partie de celles que je dénonçais tout à l'heure, et qu'elles conduisaient à détourner nos plus jeunes de la République, à transformer une religion en un discours de haine et de repli, nous l'avons fait ça aussi, parce que nous n'avons pas évalué ».*

Reprenant les éléments de son programme de 2017 visant à créer un « accélérateur d'associations » chargé « de déployer sur l'ensemble du territoire et en moins de 5 ans les associations les plus utiles à notre société », et de construire « une politique publique de promotion et de soutien à l'innovation sociale, à l'image de ce qui a été fait pour la French Tech », E. Macron évoque dans son discours de Tourcoing « une plateforme d'associations et un accélérateur des associations ». Il ne s'agit pas, précise-t-il, de se substituer au travail que font les associations sur le terrain, « mais pour beaucoup d'entre elles de passer à l'échelle ce qui est fait localement. (...) Je veux que nous puissions passer à l'échelle le travail de certaines associations locales qui ont des réponses pragmatiques, qui font parfois mieux que les pouvoirs publics et où notre rôle doit être d'apporter financement et évaluation ». Concrètement, l'accélérateur d'associations devra reposer « une plateforme unique mettant en ligne les bonnes initiatives et permettant d'apporter le financement pour les démultiplier dans tous les territoires où elles sont pertinentes, de les évaluer, d'arrêter les financements sur celles qui ne marchent pas mais de pouvoir mutualiser les bonnes pratiques ».

Dans cette proposition de plateforme chargée d'essaimer des solutions « pragmatiques » et de rompre ainsi avec la bureaucratie étatique, on reconnaît le modèle de « L'État en mode start-up », théorisé par Yann Algan et Thomas Cazenave dans un ouvrage préfacé par Emmanuel Macron<sup>47</sup>. L'idée d'ensemble est celle d'une débureaucratisation de l'action publique appelée à devenir « agile », « collaborative » et « augmentée » par l'innovation

---

<sup>47</sup> Algan, Y, Cazenave, T. (2016), *L'Etat en mode start-up*, Paris, Eyrolles.

technologique et sociale, le tout en symbiose avec des « partenaires privés » mobilisés au service de « l'intérêt général »<sup>48</sup>.

L'idée de plateforme des innovations sociales va connaître différentes concrétisations à partir du milieu des années 2010 dans le champ des politiques territoriales. En 2016, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et l'association la Fonda créent le « Carrefour des innovations sociales », une plateforme web permettant d'accéder à des fiches-projets produites par des organismes engagés dans l'innovation sociale. Les projets sont géolocalisés grâce à une cartographie. L'objectif affiché est de faire de l'innovation sociale un moteur de transformation des politiques publiques, en incitant organismes publics, entreprises et associations à se structurer horizontalement.

Plus décisive est la création de French Impact, en janvier 2018. Inspiré de la French Tech et présenté comme « *l'accélérateur national de l'innovation sociale et l'initiative* », French Impact doit permettre aux initiatives locales de « *changer d'échelle et de devenir des solutions nationales* », en favorisant « *l'identification des projets innovants, le financement de la croissance des innovations sociales, l'expérimentation, la simplification administrative et le droit à l'expérimentation et l'évaluation de l'impact social des innovations* ».

À l'initiative cette fois de la société civile, on peut citer le label Bleu Blanc Zèbre, lancé par l'association éponyme créée en 2014 par Alexandre Jardin, et présidée par Jean-Philippe Acensi, par ailleurs président de l'Agence pour l'éducation par le Sport (Apels), puis par Thierry Sibieude, co-fondateur de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social, et du Laboratoire Évaluation et Mesure d'impact social de l'Essec. Cherchant à rassembler les « *faiseurs de France (associations, entreprises, élus locaux)* », l'association se donne pour but de « *repérer, labelliser et faire connaître les acteurs de la société civile porteurs de solutions efficaces sur les territoires, mais aussi élus qui localement ont mis en place des solutions innovantes et efficaces qui peuvent être dupliquées sur d'autres territoires* ». Bleu Blanc Zèbre a aussi pour ambition d'« *évaluer et valoriser l'impact de ces solutions*

---

<sup>48</sup> Parmi ces partenaires privés, les entrepreneurs sociaux figurent en bonne place dans le projet de transformation de l'action publique promu par Emmanuel Macron. Parmi les piliers de La République en marche figurent Catherine Barbaroux, présidente de l'Adie, et Jean-Marc Borello, patron du Groupe SOS, créateur du Mouves/Impact France, et qui publie en 2017 un ouvrage intitulé « Pour un capitalisme d'intérêt général » (Paris, Editions débats publics) J.-M. Borello est un fervent défenseur de l'investissement à impact social qu'Emmanuel Macron reprendra dans son programme de campagne de 2017, en appelant à « *poursuivre le déploiement de contrats à impact social pour financer, grâce à des partenaires privés, des expérimentations de programmes sociaux de prévention innovants* ». En septembre 2017, il nomme Christophe Itier comme Haut-Commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, ancien directeur général de la Sauvegarde du Nord qui se définit comme un entrepreneur social, et lui aussi défenseur des contrats à impact social. Sur tous ces points, voir Langlet, M. (2023), « L'investissement à impact social : la finance à l'assaut du monde associatif ? », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n° 234, p. 129-140.

*collectives auprès du plus grand nombre afin de créer des mouvements de plus grande ampleur et d'en optimiser les résultats* ». Le label Bleu Blanc Zèbre rassemble une « communauté » de 450 « porteurs de solutions » qui ont fait « la preuve de leur impact et répondent à différents critères, dont la répliquabilité ». Il s'agit aussi d'« organiser le matching entre les projets de territoires et les solutions afin de réduire les fractures sociales et écologiques ».

Comme il a été dit, Bleu Blanc Zèbre a été l'une des chevilles ouvrières des États généraux de la politique de la ville et de l'appel de Grigny, dont les signataires demandaient « la création d'une plateforme nationale qualifiée de recensement des solutions et initiatives issues des quartiers, d'un réseau accélérateur de ces solutions avec les régions, et d'un fonds de développement et d'essaimage des solutions accélérées de 100 millions d'euros ». En même temps qu'ils lancent cet appel, ses initiateurs – Bleu Blanc Zèbre, Maires Ville & Banlieue de France, Villes de France – se regroupent au sein du collectif « Territoires Gagnants » dans le « but de mobiliser les acteurs, de proposer des actions concrètes et d'innover dans les quartiers ». À partir de décembre 2017, un « Tour de France des Solutions » fait étape dans différentes villes signataires de l'appel de Grigny, « afin de mettre en lumière les solutions et faire remonter les propositions des acteurs locaux et experts du quotidien ».

Au début de l'année 2018, le CGET prend fortement appui sur la démarche du collectif Territoires gagnants pour « co-construire » le plan national pour les quartiers annoncé par Emmanuel Macron en novembre 2017. Des membres du collectif vont donc s'investir, aux côtés des fonctionnaires du CGET, dans dix groupes de travail thématiques dont les préconisations alimenteront les propositions du rapport Borloo. Parmi les contributeurs à ces groupes de travail figurent les représentant.es de futurs lauréats de Tremplin Asso (Agence pour l'Éducation par le Sport, Article 1, Institut Télémaque, Môm'artre, Unis-Cité, Wimoov, Zep), tou.tes membres du collectif Territoires gagnants, et toutes citées dans le rapport Borloo, aux côtés d'autres futurs lauréats (Addap 13, Adie, Afev, Fédération des Centres sociaux, Fédération générale des PEP, Fête le Mur, France Médiation, Mouvement des Régies, Mozaïk RH, Nos Quartiers ont du Talent, Orchestre à l'Ecole, Les Petits Débrouillards, Sport dans la Ville, VoisinMalin).

Le « programme 16 » du rapport Borloo s'intitule « Les associations : le cœur des quartiers ». On y lit que « le monde associatif est aussi inventif que le monde des start-up », mais qu'il peine « à pérenniser et à diffuser les solutions ou d'en mutualiser l'expérience ». Le rapport proposait donc de se servir de la « plateforme des solutions » élaborée par Bleu Blanc Zèbre pour organiser le partage d'expériences. Cette plateforme des solutions devait avoir « un rôle d'incubateur et d'accélérateur des solutions » et se voir dotée d'un budget de

10 millions € par an. Elle trouvera une concrétisation avec le lancement, en juin 2019, de la plateforme intitulée la « Grande équipe de la réussite républicaine » qui répond à la demande d'une démultiplication des « solutions » portée de Bleu Blanc Zèbre, en même qu'elle rencontre le projet d'« État plateforme » cher à Emmanuel Macron 2017.

Le Président de la République avait semblé récuser l'ensemble des propositions de Jean-Louis Borloo. Pourtant, une série de mesures figurant dans son rapport (mais non directement référées à celui-ci) a été annoncée deux mois après sa remise, en juillet 2018, dans le cadre de la « *mobilisation nationale pour les habitants des quartiers* ». Dans cette « *feuille de route* » figurait l'idée d'une « *plateforme recensant les projets mis en œuvre dans les quartiers* », la mobilisation de « *l'accélérateur national d'innovation sociale* », et le soutien de French Impact aux associations « *pour accompagner au changement d'échelle des projets structurants, innovants et destinés à devenir des solutions nationales* ». Aux côtés du soutien aux associations de proximité (sanctuarisation des crédits politique de la ville, création de postes d'adultes-relais et de postes FONJEP, développement des conventions pluriannuelles d'objectifs), 15 millions € sont prévus, à partir de 2019, en faveur des associations nationales « *les plus structurantes* », définies comme les « *associations prêtes au changement d'échelle* » et qui « *ont mis en place des solutions qui ont fait la preuve de leur pertinence pour la cohésion des territoires* ». Ce partenariat doté de 15 millions € vise à « *les conforter et faciliter leur essaimage dans tous les territoires fragiles* ». Cette mesure de la « *mobilisation nationale pour les habitants des quartiers* » allait bientôt s'opérationnaliser à travers l'appel à manifestation d'intérêt « Tremplin Asso », doté de 15 millions € par an sur la période 2019-2021.

Si ce programme n'est pas directement contenu dans le rapport Borloo, les demandes des associations « structurantes », qui se sont fortement impliquées dans la dynamique ayant conduit à l'élaboration du rapport (États généraux, Collectif Territoires gagnants, Tour de France des solutions, démarche de co-construction animée par le CGET), ont croisé l'agenda politique du macronisme au pouvoir. Comme le souligne un acteur de l'administration nationale très proche de la décision politique, « *Denormandie voulait prendre appui sur les associations qui pourraient apporter des solutions concrètes et changer d'échelle. Des start-ups mais pas que, qu'on voulait inciter à monter en compétences, à changer d'échelle et à s'organiser en réseau. Denormandie voulait se passer de l'ancien système et faire confiance à "ceux qui agissent", les associatifs qui ne sont pas dans les procédures bureaucratiques et qui ont fait leurs preuves. Il y a eu clairement une alliance entre le cabinet du ministre et ces porteurs de projet. Jean-Philippe Acensi [président de Bleu Blanc Zèbre et co-fondateur et président de l'Agence pour l'éducation par le Sport, futur lauréat de Tremplin Asso] conseillait Jacques Mézard [ministre de tutelle de J.*



*Denormandie]. Il n'y avait pas de contradiction entre les options de la macronie au pouvoir et ce type d'initiatives ».*

## **1.2. La sélection des projets lauréats**

L'appel à manifestation d'intérêt « Tremplin Asso » a été ouvert en février 2019. Son cahier des charges précise la nature des projets attendus. En tout premier lieu, ces projets doivent avoir « *démontré leur impact* » dans les quartiers de la politique de la ville, et posséder « *un potentiel de changement d'échelle* ». Ce potentiel est implicitement apprécié par la capacité des porteurs de projet à mobiliser – ou à faire la démonstration de leur capacité à mobiliser – le soutien « *des pouvoirs publics, d'associations, de fondations ou d'entreprises* ».

Les thématiques prioritaires recouvrent pratiquement le périmètre des contrats de ville : éducation, petite enfance et soutien à la parentalité ; logement et cadre de vie ; emploi, insertion sociale et professionnelle ; lien social, culture, accès aux droits et aux soins et participation citoyenne. Comme dans les contrats de ville, les projets doivent, de manière transversale, prêter une attention particulière à « *l'émancipation de la jeunesse* » et à « *l'égalité entre les femmes et les hommes* » ; l'axe transversal des contrats de ville « *prévention et lutte contre les discriminations* » n'est en revanche pas mentionné.

Les candidats sont enfin « *encouragés* » à intégrer des associations locales des quartiers ciblés dans leur projet, ou a minima à collaborer avec elles. Le cahier des charges de Tremplin Asso invite également les candidats à intégrer des jeunes volontaires en service civique dans leurs projets.

### **Le choix des associations lauréates : acteurs traditionnels et nouveaux venus dans la politique de la ville**

L'AMI a rencontré un écho certain puisque 349 réponses ont été reçues, dont certaines ont pu donner lieu à des échanges informels préalables entre responsables associatif.ives et services du CGET. « *On était dans les radars du CGET, donc ils nous ont dit qu'un AMI allait sortir et qu'il fallait qu'on se prépare à y répondre. Quand l'AMI est sorti, j'ai appelé X [du CGET] qui m'a décrypté ce qui était attendu* », explique ainsi le directeur d'une association lauréate, qui poursuit : « *Comme on avait une relation étroite avec le CGET, on a pu échanger en amont et on a fait une réponse en adéquation avec ce qu'on pouvait espérer financièrement* ».

Parmi les 349 candidatures reçues, 54 ont été présélectionnées au terme d'une phase de pré-instruction assurée par des services du CGET. Les dossiers ont été examinés sous trois angles principaux : les thématiques et territoires proposés, la stratégie de déploiement territoriale et la solidité des associations pour mener bien ce déploiement. Toutes les

structures répondantes devaient avoir un statut associatif, exister depuis au minimum trois ans, compter au minimum 5 salarié.es, présenter des comptes sains et intervenir (ou être en passe d'intervenir) dans au moins deux agglomérations.

La labellisation proprement dite est intervenue à l'issue de l'audition des 54 structures présélectionnées par un jury de 13 personnes. L'importance symbolique de ce dossier, dans le contexte de désillusion qui avait suivi l'« épisode Borloo »<sup>49</sup>, se mesure aux qualités des personnes composant ce jury, présidé par Sarah Ourhamoune, championne de boxe, membre du Conseil présidentiel des Villes et du Conseil national des villes, vice-présidente du Comité national olympique et sportif français. Outre des représentants de « haut niveau » de l'administration centrale (le commissaire général délégué à l'Égalité des Territoires, le directeur de la Djepva<sup>50</sup>, le directeur des programmes du Pic<sup>51</sup>, un représentant du Dilpej<sup>52</sup>), figuraient des représentant.es d'institutions nationales de premier plan en charge du soutien à l'ESS et à l'innovation sociale : l'adjoint au Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale, la directrice exécutive de BPI France, le directeur général de France Active (« le mouvement des entrepreneurs engagés ») et le président de la Fonda. Les autres membres du jury étaient : Nadia Hai, députée En Marche des Yvelines et future ministre déléguée chargée de la Ville ; Karima Benarab, première adjointe au maire de Dunkerque ; et deux membres du collège « habitants » du Conseil national des villes.

Le jury n'a eu qu'à arbitrer à la marge, puisque 44 et des 54 structures présélectionnées ont finalement reçu le label « Tremplin Asso ». C'est le ministre délégué chargé de la Ville, Julien Denormandie, qui, en personne, s'est chargé d'annoncer la liste des 44 projets labellisés. Les lauréats se partagent entre des structures traditionnellement inscrites dans la politique de la ville, d'envergure nationale ou, moins fréquemment intervenant à l'échelle d'une région ou d'un département, et d'autres structures jusque-là dépourvues d'expérience dans la politique de la ville et souvent de création plus récente.

---

<sup>49</sup> [https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/04/27/dans-les-quartiers-populaires-macron-veut-renforcer-le-tissu-associatif\\_5455651\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/04/27/dans-les-quartiers-populaires-macron-veut-renforcer-le-tissu-associatif_5455651_3224.html)

<sup>50</sup> Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

<sup>51</sup> Plan d'investissement dans les compétences.

<sup>52</sup> Délégué interministériel à la prévention et à la lutte contre la pauvreté.

Les 44 lauréats			
1. Activ'Action	11. Les Concerts de poche	22. France Parrainages	35. Raid Aventure organisation
2. Adie	12. La Cravate solidaire	23. Institut Télémaque	36. Rebonds !
3. Addap13	13. Cresus	24. Le Plus petit Cirque du monde	37. Rêv'Elles
4. Afev	14. CVIFS (Groupement nautique toulousain)	25. Léo Lagrange	38. Sport dans la Ville
5. Association nationale des Compagnons bâtisseurs	15. Eco mobil	26. Môm'artre	39. Ufolep
6. Baluchon À Table citoyens	16. Emmaüs Connect	27. Mouvement des Régies	40. Unis-Cité
7. Agence pour l'éducation par le sport (Apels)	17. Enactus France	28. Mozaïk RH	41. VoisinMalin
8. Article 1	18. Fédération générale des PEP	29. Nos quartiers ont du talent (NQT)	42. Wimoov
9. Association française des Petits Débrouillards	19. Fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France	30. Orchestre à l'École	43. Yes We Camp
10. Centre de l'égalité des chances de l'Essec	20. Fête le Mur	31. Paq'la Lune	44. Zone d'expression prioritaire (Zep)
	21. France Médiation	32. Play international	
		33. Pole S	
		34. Proximité	

### Les budgets et thématiques des projets lauréats

Le tableau page suivante donne à voir une grande variabilité des budgets accordés aux lauréats par l'ex-CGET. C'est ainsi que les financements s'échelonnent de 87 000 € par an (Baluchon – À Table citoyen) à 1 million € par an (Unis-Cités). Les montants attribués ont pris en compte les demandes des candidats, mais aussi l'importance du budget des structures. Une proratisation a été effectuée en fonction de ce dernier critère afin d'éviter de créer une situation de dépendance ultérieure. « *On savait que ça s'arrêterait au bout de trois ans, précise une actrice de l'ex-CGET. Si on finançait trop, on allait se trouver avec des associations qui auraient besoin de financements* ».

<b>Montants annuels attribués par le CGT/ANCT</b>	<b>Associations lauréates</b>
<b>Moins de 100 000€</b>	<i>Baluchon ; Crésus</i>
<b>100 000 à 200 000€</b>	<i>Activ'Action ; Addap13 ; CVIFS ; Eco Mobil ; FGPEP : Plus petit cirque du monde ; Concerts de poche ; Paq'la Lune ; Proxité ; Raid Aventure ; Rebonds ! ; Rêv'elles ; Sport dans la Ville ; Zep</i>
<b>200 000 à 300 000€</b>	<i>Emmaüs Connect ; Enactus France ; Institut Télémaque ; Cravate solidaire ; Mouvement des Régies ; Môm'Artre ; Play International ; VoisinMalin</i>
<b>300 000 à 400 000€</b>	<i>Adie ; Afev ; Article 1 : Fédération des Centres sociaux ; Orchestre à l'école ; Ufolep ; Wimoov</i>
<b>400 000 à 500 000€</b>	<i>Apels ; Centre de l'égalité des chances de l'Essec ; France Parrainages ; Mozaïk RH ; Pôle S ; Yes We Camp</i>
<b>500 000 à 600 000€</b>	<i>Compagnons Bâtisseurs ; Fête le Mûr ; Léo Lagrange ; Petits débrouillards</i>
<b>600 000 à 700 000€</b>	<i>Nos Quartiers ont du talent</i>
<b>700 000 à 800 000€</b>	<i>France Médiation</i>
<b>1 000 000€</b>	<i>Unis-Cités</i>

Comme exigé dans le cahier des charges de Tremplin Asso, les territoires ciblés par les projets sont des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les dossiers de candidature prévoient une montée en régime progressive de leur déploiement, avec 30 QPV en moyenne par association en 2019, 48 en 2020 et 62 en 2021<sup>53</sup>. Du fait de la pandémie du Covid, les actions ont pu se déployer jusqu'à fin 2022.

---

<sup>53</sup> Trajectoire-Reflex (2020), *Enquête à destination des lauréats du dispositif Tremplin Asso*, Rapport pour l'ANCT.

L'enquête menée en 2020 par le cabinet Trajectoires-Reflex auprès des 44 lauréats indique que les thématiques les plus souvent abordées dans les projets sont : l'éducation (60% des projets), le lien social (54%), la citoyenneté et la participation des habitant.es (52%), l'emploi et l'insertion professionnelle (52%). Viennent ensuite : les sports et loisirs (32%), le numérique (23%), la culture et l'expression artistique (20%), la parentalité (20%) et le logement et cadre de vie (16%)<sup>54</sup>.

S'agissant des publics ciblés, la même étude montre que les habitant.es des quartiers dans leur généralité sont mentionnés dans 77% des projets. Les publics spécifiques les plus souvent ciblés sont les jeunes en dehors du temps scolaire (61% des projets), les Neet<sup>55</sup> (52%) et les demandeur.euses d'emploi (45%). Parmi les autres publics assez souvent ciblés figurent les femmes (41%), les personnes désinsérées (39%), les familles monoparentales (36%), les parents (34%) et les jeunes sur le temps scolaire (34%).

Le nombre de bénéficiaires, tel qu'envisagé dans les dossiers de candidature, est très variable : 4 associations prévoyaient de toucher entre 100 et 500 personnes, 17 associations entre 1 000 et 5 000 personnes, 15 associations entre 5 000 et 50 000 personnes et 3 associations plus 100 000 (les données n'ont pas été recueillies pour 5 associations).

Parmi les destinataires des actions figurent aussi des structures partenaires locales (23% des projets selon l'étude de Trajectoires-Reflex), des animateur.ices (18%) ou des (futurs) entrepreneurs (14%). La moitié des associations lauréates indique aussi organiser des méthodes de « fertilisation croisée » (formations et transferts de compétences).

Se dessinent ainsi deux logiques d'essaimage : une logique « substantielle » qui consiste à dupliquer le contenu d'actions éprouvées dans d'autres territoires, en vue d'obtenir un impact direct et mesurable sur la vie des habitant.es ciblé.es ; une logique « procédurale » consistant à équiper les acteur.ices des structures locales intervenant déjà auprès des habitant.es, par le transfert d'outils, savoir-faire et méthodologies. Du fait des financements reçus au titre de l'AMI Tremplin Asso, ces prestations sont en principe fournies gratuitement pendant la durée de vie du programme.

---

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> *Not in Employment, Education or Training.*

### 1.3. L'animation nationale du programme

Produit d'une initiative politique fortement portée par le ministre Denormandie et son cabinet, devant symboliser l'avènement d'une nouvelle politique de la ville plus performante, l'AMI Tremplin Asso devait désormais trouver des relais locaux auprès des services déconcentrés de l'État appelés à faciliter le déploiement des projets lauréats. Le lancement de l'AMI coïncidait avec la décision de fusionner le CGET, l'Epareca et l'Agence du numérique au sein d'une nouvelle Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), dont la création était prévue par la loi du 22 juillet 2019 et qui devait être effective au 1er janvier 2020. Dans ce contexte, la mise en place de l'AMI avait été confiée à l'une des anciennes directrices de l'Afev, directement rattachée à François-Antoine Mariani, Commissaire général délégué à l'égalité des territoires en charge de la politique de la ville, puis Commissaire général à l'égalité des territoires par intérim à partir de juillet 2019.

La première animatrice du programme jouait un rôle d'interface entre le cabinet et l'administration, mais il lui fallait trouver des points d'appui au sein de cette dernière, suspectée par le cabinet « *de ralentir la mise en œuvre des décisions* », selon les termes d'un acteur national. Tremplin Asso a précisément constitué une opportunité pour remobiliser les agents du CGET. Une vingtaine d'agents issus de différents bureaux ont été désignés pour accompagner les lauréats. Cet accompagnement avait un caractère à la fois individuel et collectif. L'enjeu était tout à la fois de réussir l'inscription territoriale des projets, d'enclencher un processus essaimage et d'aider les associations à s'autonomiser pour ne plus dépendre financièrement du dispositif au bout des trois années de sa mise en œuvre (devenues quatre années avec la crise sanitaire).

#### Réussir l'inscription locale des projets

Après avoir reçu leur labellisation « Tremplin Asso », les porteurs de projet devaient formaliser un « plan de déploiement territorial » détaillant, à l'échelle des QPV, la manière dont ils allaient s'inscrire dans « l'écosystème » local de la politique de la ville, c'est-à-dire travailler avec les partenaires du contrat de ville et les acteurs associatifs de proximité.

Pour avancer dans la structuration de ces plans de déploiement territorial, des « dialogues de partenariat » ont été organisés avec chacune des associations lauréates dès le mois de mai 2019, alors que les associations n'étaient pas encore notifiées sur le plan administratif. L'objectif de ces rencontres individuelles était d'amener les associations à préciser les sites et le calendrier de leur déploiement dans un dialogue avec les accompagnateurs du CGET et les services déconcentrés de l'État. Pour mobiliser ces derniers, François-Antoine Mariani a écrit à l'ensemble des secrétaires généraux pour les affaires régionales, préfets délégués, secrétaires généraux, sous-préfets et directeurs régionaux et départementaux,

afin de recueillir leurs observations sur les possibilités de déploiement dans les quartiers prioritaires dont ces services ont la charge. Les réunions de « dialogue de partenariat » avec les associations, qui se tenaient au CGET et/ou en visioconférence, leur étaient ouvertes.

Cet appel à la mobilisation de l'État local a reçu un accueil inégal, certaines préfectures lui donnant suite, d'autres non. Comme le souligne une actrice de l'ANCT, « *il fallait un discours understandable par le niveau local qui pouvait avoir sentiment de dépossession parce que c'était un financement national. On avait renseigné toutes les actions prévues par QPV sur trois ans, et fait des tableaux pour chaque région et département. Donc ils avaient l'information. Certains s'en sont emparés, mais d'autres préfets ne l'ont pas du tout fait* ».

Une rencontre nationale organisée le 25 septembre 2019 avec les préfets délégués pour l'égalité des chances, sous-préfets et référents préfectoraux, a été une nouvelle occasion de sensibiliser ces derniers sur la nécessité de leur implication pour un bon « atterrissage » des projets lauréats. Les associations venaient d'être notifiées et des comités de pilotage locaux devaient être mis sur pied dans les territoires afin d'assurer le suivi des projets. La même actrice précise que « *dans les comités de pilotage locaux, on avait besoin de l'État local pour suivre les projets et voir notamment comment les associations allaient travailler avec les acteurs locaux. Certaines préfectures ont trouvé ça très bien et d'autres ont trouvé que c'était une contrainte en plus* ».

### Des rencontres nationales pour « faire communauté »

Au lendemain de la rencontre avec les préfets, les associations lauréates ont été réunies pour marquer le lancement officiel de Tremplin Asso. Jusqu'alors chaque association avait dialogué de façon bilatérale avec l'administration. L'enjeu était désormais d'enclencher « *une dynamique collective de "l'équipe #TremplinAsso"* », comme indiqué dans un document interne du CGET. Il s'agissait de créer une véritable « communauté », à l'image des réseaux de l'ESS structurés pour favoriser l'interconnaissance, l'échange d'expériences et la mutualisation des moyens, voire l'accompagnement entre pairs. Trois rencontres nationales et plusieurs webinaires ont été organisés à cet effet.

La première réunion nationale Tremplin Asso s'est tenue le 26 septembre 2019 à la Cité internationale universitaire de Paris. 132 personnes y ont pris part, dont 82 représentaient 41 structures lauréates. Les acteur.ices des territoires étaient peu nombreux (5 délégué.e.s du préfet, la Mission ville du Nord, deux centres de ressources politique de la ville, la DRJSCS d'Occitanie). Outre les associations lauréates, l'événement a surtout mobilisé des acteur.ices de rang national (agents du CGET, France Active, Diljep, ministère des Sports, Association nationale des délégués du préfet, consultants, etc.) et des intervenant.es d'envergure : François-Antoine Mariani, Commissaire général à l'égalité des territoires par intérim, Sarah

Ourahmoune, vice-présidente du Comité national olympique et sportif français et présidente du jury Tremplin Asso, Thibaut Guilly, président de French Impact, Nils Pedersen, président de la Fonda, Sébastien Jallet, ancien directeur de la politique de la ville au CGET devenu préfet délégué à l'égalité des chances du Val d'Oise, et Patrick Braouezec, vice-président du Conseil national des villes et président de Plaine commune.

Après une séquence d'échanges sur les projets intitulée « partageons nos idées, partageons nos attentes », et la distribution d'un mémo de 4 pages sur la politique de la ville à destination des lauréats les moins familiers de cette politique publique, des tables rondes animées par des expert.es ont permis aux participant.es de creuser différents sujets correspondant aux principales ambitions de Tremplin Asso : réussir l'ancrage territorial des projets (« *S'ancrer et s'impliquer dans l'écosystème de la politique de la ville* »), changer d'échelle (« *Identifier, mobiliser et motiver les bonnes compétences pour mieux grandir* »), s'autonomiser (« *Accès aux financements, diversification des ressources* ») et évaluer l'impact des projets (« *L'évaluation : pourquoi et comment mesurer l'impact de mes projets ?* »). Ces deux dernières tables rondes ont respectivement mobilisé des expertes de France Active et de La Fonda. Il faut également souligner le rôle clé de French Impact qui, à la demande du cabinet du ministre, a co-animé la journée avec le CGET.

À la suite de cette journée de lancement, deux visioconférences (Covid oblige) ont eu lieu en octobre 2020 et en mars 2021. Nouveau signe de l'importance symbolique du programme Tremplin Asso, ces événements ont été l'occasion pour la nouvelle ministre déléguée à la Ville, Nadia Hai, de présenter plus largement les orientations du gouvernement. On note à nouveau la présence de représentant.es de French Impact et de France Active.

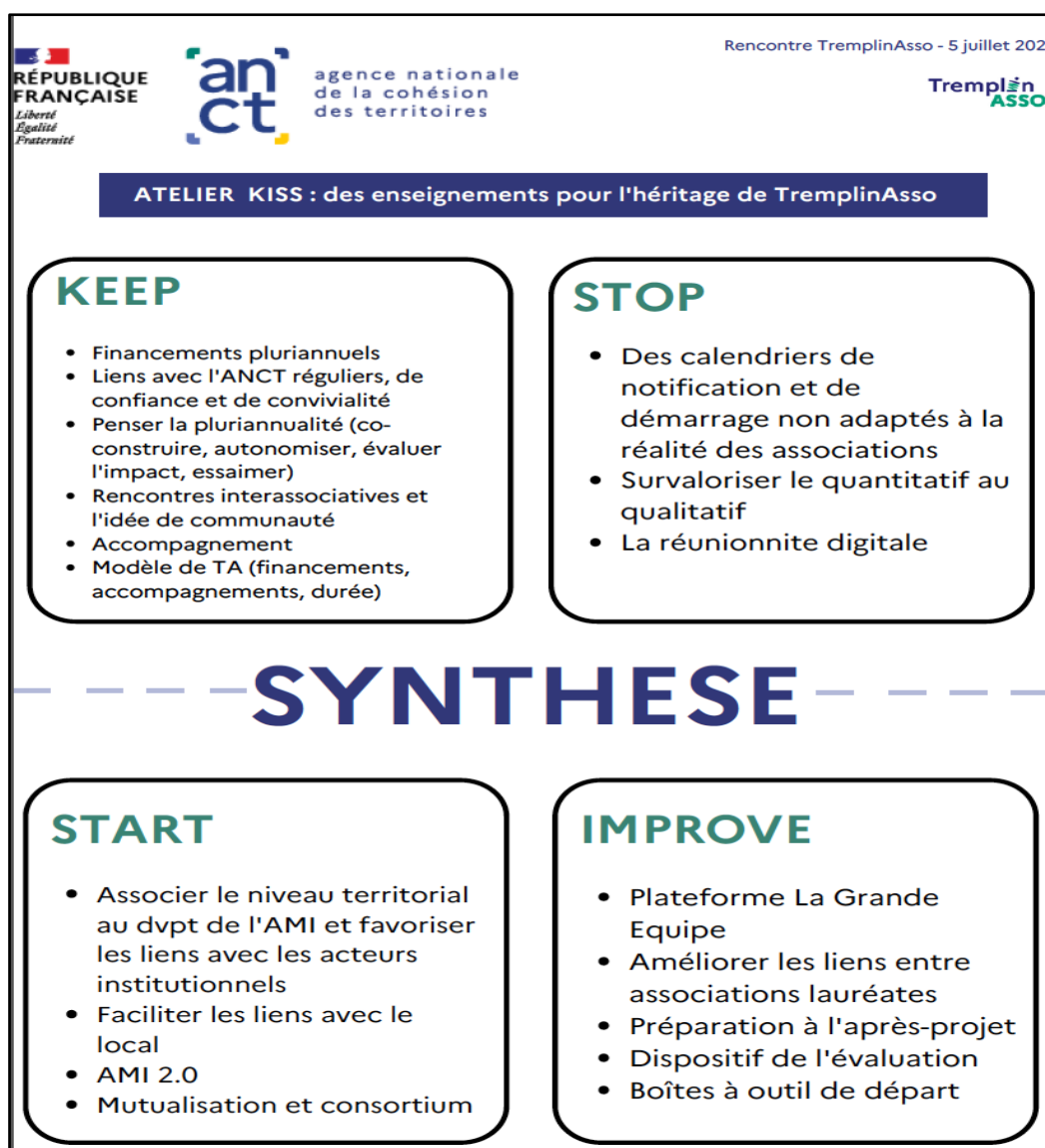
Une autre visioconférence a été organisée le 4 novembre 2020 afin de présenter la « plateforme collaborative » de la « Grande équipe de la réussite républicaine » aux associations lauréates. Un groupe dédié « TremplinAsso » a été créé au sein de la plateforme, se substituant à un premier espace de travail collaboratif appelé « icget ». L'objectif de ces espaces collaboratifs est de « *faire vivre la communauté TremplinAsso grâce à la mise en commun des informations liées aux projets, événements et documents* ».

La seconde réunion en présentiel des lauréats a eu lieu le 6 octobre 2021 à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), dans les locaux de Main-d'œuvre, tiers lieu culturel emblématique de l'ESS. La matinée de travail a été consacrée à l'exposition des avancées des associations, selon quatre axes : « *aller vers les habitants* » ; « *changer d'échelle* » ; « *construire des coopérations entre associations* » ; « *mobiliser les écosystèmes locaux* ». L'après-midi a été marquée par une séance plénière sur l'évaluation et trois ateliers sur les thématiques suivantes : « *l'implantation territoriale : découvrir l'écosystème, créer du lien, pérenniser* » ;



« des actions au service des bénéficiaires : mobiliser, participer, s'émanciper » ; « coopérations associatives : se connaître, travailler ensemble et mutualiser ». La journée a également été marquée par les interventions de French Impact, France Active, Avise et de cabinets d'évaluation. Les pistes de réflexion travaillées lors de cette journée ont « créé un esprit de communauté », lit-on dans le compte-rendu de la journée.

La troisième et dernière rencontre nationale en présentiel a eu lieu le 5 juillet 2022 à Arcueil (Val-de-Marne). Il s'agissait de dresser le bilan de Tremplin Asso, qualifié de « *pari réussi* » dans le rapport annuel 2022 de l'ANCT. Outre deux ateliers sur le suivi et la capitalisation des savoirs, des ateliers festifs ont été proposés par des lauréats (ateliers socio-sport animés par Play International et Apels ; atelier de percussions corporelles animé par Les Concerts de poche et ateliers sur « *l'héritage de TremplinAsso* » sur la base de la méthode « KISS » (Keep, Improve, Stop, Start) donnant à voir les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des lauréats (cf. ci-dessous).



### Un accompagnement à la professionnalisation faisant une place de choix à l'évaluation

Outre la volonté de créer une « communauté Tremplin Asso », les structures lauréates ont bénéficié d'un accompagnement individuel visant à renforcer leur professionnalisation et à consolider leur modèle économique dans la perspective d'une extinction des financements de l'AMI.

French Impact a été l'un des principaux artisans de cette démarche. Le Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, Christophe Itier, a mis tout son poids pour créer des « synergies » entre Tremplin Asso et les programmes de French Impact, présenté comme une « *communauté de projets à impact* ». Sur son site web, French Impact précise qu'« *un projet entrepreneurial à impact remplit deux conditions principales : 1) Le projet se conçoit, se développe et se déploie en poursuivant, dès sa genèse, des objectifs vertueux en matière d'utilité sociale, le tout en faveur de son territoire, de ses partenaires, clients ou fournisseurs, et globalement de la société et du bien commun ; 2) L'ambition est essentielle mais ne suffit pas : l'impact sur l'environnement ou sur la situation sociale doit pouvoir être quantifié, mesurée et se constater à l'échelle d'un territoire* »<sup>56</sup>.

Concrètement, outre son implication dans les événements de Tremplin Asso, French Impact a proposé plusieurs webinaires annuels aux lauréats, en particulier sur « l'hybridation des modèles économiques » de l'ESS. Dans la programmation de ce webinaire organisé en mars 2021, figuraient une présentation du « *schéma de lucrativité des associations* », des types de financements possibles selon les différents statuts de l'ESS, des « *10 commandements du plan de financement* », du « *fonctionnement des fonds d'impact investing* », assorti de questions-réponses avec un fonds d'investissement.

Dans la même période, France active a organisé un webinaire pour présenter les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) dans la perspective « *de changement de modèle économique et de pérennisation des financements post AMI* ». Les associations lauréates ont pu bénéficier aussi d'un accompagnement personnalisé de France Active afin de « *surmonter des blocages structurels* ».

Un autre élément-clé de la stratégie d'accompagnement individuel de l'ANCT concernait le développement d'une « culture de l'évaluation », conçue comme une composante centrale de la professionnalisation des structures lauréates. Les « plans de déploiement » demandés aux lauréats devaient présenter une méthode d'évaluation « *sur les impacts des projets* ».

---

<sup>56</sup> <https://www.le-frenchimpact.fr/nos-actions/identifier-des-projets-animer-une-communaute>

Cette évaluation devait être menée par un cabinet externe choisi et financé par l'association lauréate.

Un cahier des charges plus précis des évaluations souligne que chaque projet doit bâtir son propre questionnement évaluatif « *en fonction de son expérience dans le domaine, des contextes locaux, des thématiques et des objectifs fixés* », mais que les dimensions suivantes devaient être obligatoirement traitées :

- L'inscription territoriale du projet et sa contribution au développement local : mobilisation des associations de proximité, coopérations entre associations au sein des QPV, implication des partenaires institutionnels et privés, implication des habitants.es et bénéficiaires de l'action.
- L'ingénierie méthodologique, les démarches et outils développés par le projet, ainsi que les transferts possibles, notamment vers d'autres associations.
- La stratégie d'essaimage du projet.
- La viabilité et la pérennité potentielle du projet après la fin du programme Tremplin Asso.

On remarque que la mesure de l'impact des projets n'est pas mentionnée comme telle dans le cahier des charges de l'évaluation. Il s'agit implicitement d'apprécier l'impact des projets sur les « écosystèmes » locaux, soit leur impact « sociétal ». Le cahier des charges des évaluateur.ices n'est donc pas prescriptif en ce qui concerne la mesure de l'impact direct des actions sur les habitant.es des quartiers, pourtant au cœur du cahier des charges de l'AMI comme de tous les discours et documents de présentation du programme Tremplin Asso.

La quasi-totalité des cabinets d'évaluation sélectionnés par les lauréats (Eexiste, Agence Phare, Improve, Le SocialLab, Kimso, Pluricité, Quadrant Conseil, Archipel & Co, Trans-Formation, KPMG, Asdo...) se présentent comme des spécialistes de la mesure d'impact social et sociétal. C'est le cas par exemple du cabinet Eexiste, dont la devise est « explorons nos impacts » et qui a évalué cinq projets lauréats. Sa co-fondatrice, Christelle Van Ham, qui est diplômée d'HEC et de l'Université du Michigan, a travaillé chez Ashoka aux États-Unis puis en France et se présente comme une « *militante de l'impact social* ». Avec d'autres consultant.es, elle a fondé le réseau Social Value France, aujourd'hui animé par l'Avise. Outre Eexiste, une bonne partie des cabinets chargés d'évaluer les projets lauréats ou de capitaliser ces évaluations (Improve, Kimso, Itinere, Agence Phare, Le SocialLab, Pluricité, Terre d'avance, Trans-Formation, Compas...) font partie du Social Value France ; plusieurs de ces cabinets se définissent elles-mêmes comme des entreprises sociales.

En 2020, le réseau Social Value France a réuni les évaluateurs de Tremplin Asso, sous les auspices de l'Avise, sur le thème « Évaluation d'impact et politique de la ville ». Il s'agissait de tirer les premiers enseignements des évaluations de l'AMI. La représentante de l'ANCT a rappelé que l'évaluation de l'impact social était obligatoire, même si l'agence avait « *voulu donner un cadre peu prescriptif pour que les associations puissent s'y inscrire en fonction de leurs besoins propres et leur contexte* ».

Cette session de travail a débouché sur la publication, en juillet 2022, d'un guide méthodologique de l'Avise sur « *l'évaluation de l'impact social des activités menées dans les QPV par les entreprises de l'ESS* », auquel ont contribué plusieurs évaluateurs de Tremplin Asso impliqués dans le réseau Social Value France<sup>57</sup>. Ce document propose une approche plutôt extensive de l'impact social, qui englobe « *tous les changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci* ». Évaluer l'impact social consiste dès lors « *à comprendre, mesurer et valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par son organisation sur ses parties prenantes et son environnement* ». Dans ce document issu d'un travail commun de l'Avise et des évaluateur.ices de Tremplin Asso, la mesure de l'impact sur les habitant.es (qualifié d'« *impact individuel sur les conditions de vie, bien-être, autonomie, santé...* ») est présentée comme un registres possible, mais non impératif de l'évaluation d'impact.

---

<sup>57</sup> Avise (2022), *Quartiers prioritaires de la politique de la ville. Évaluer l'impact social des activités menées dans les QPV par les entreprises de l'ESS. Guide méthodologique*, juillet.

## 2. Caractéristiques et dynamiques d'évolution des associations lauréates

### 2.1. La diversité des 44 associations lauréates

Les 44 associations lauréates se caractérisent par leur grande diversité. Cette diversité se vérifie tout d'abord du point de vue de leur ancienneté : la moitié des associations ont été créées avant les années 2000, dont 5 associations créées avant les années 1960, et l'autre moitié sont nées au 21<sup>ème</sup> siècle, dont 10 associations créées au cours des années 2010.

Ancienneté des associations lauréates					
Date de création de l'association	Avant 1960	Années 1980	Années 1990	Années 2000	Années 2010
Nom de l'association	Compagnons Bâtisseurs Fédération Générale PEP France Parrainages Léo Lagrange Ufolep Fédération des Centres Sociaux	Addap 13 Adie Mouvement des Régies Petits Débrouillards Pôle S	Afev Apels  Fête le Mûr Orchestre à l'école Pac'la Lune Play International Plus Petit Cirque du Monde Raid Aventure Sport dans la Ville Unis-Cité Wimoov	Centre Egalité des Chances Essec Concerts de Poche Cresus Eco Mobil Enactus France France Médiation Môm'artre Mozaïk RH NQT Proximité Rebonds ! Télémaque	Activ'Action Article 1 Baluchon Cravate solidaire CVIFS Emmaüs Connect Rêv'Elles VoisinMalin Yes We Camp Zep
Total	5	5	12	12	10

Les structures lauréates se caractérisent aussi par une écrasante majorité d'associations parisiennes ou franciliennes. De fait, la moitié des associations (22) ont leur siège social à Paris et le quart d'entre elles (11) dans le reste de l'Île-de-France. Seul un quart (11) a son siège social en dehors de la région capitale (dont 2 à Marseille, 2 à Toulouse, 2 à Strasbourg ou dans ses environs, 1 à Lyon, 1 à Nantes, 1 à Dreux et 1 au Lamentin).

Siège des associations lauréates			
Lieu	Paris	Île-de-France (hors Paris)	Hors Île-de-France
Nom de l'association	<i>Adie Afev Apels Article 1 Cravate solidaire Emmaüs Connect Enactus France Fédération des centres sociaux Fédération générale PEP Fête le Mur Léo Lagrange Môm'artre Mouvement des Régies Mozaïk RH Orchestre à l'école Petits Débrouillards Play International Télémaque Ufolep Unis-Cité VoisinMalin Wimoov</i>	<i>Baluchon Centre égalité des chances Essec Concerts de Poche France Médiation France Parrainages NQT Plus petit Cirque du Monde Pôle S Proximité Rêv'Elles Zep</i>	<i>Activ'Action Addap 13 Compagnons Bâtisseurs Cresus CVIFS Eco Mobil Pac'la Lune Raid Aventure Rebonds ! Sports dans la Ville Yes We Camp</i>
Total	22	11	11

Une implantation à Paris ou en région parisienne va souvent de pair avec un rayonnement national : 16 des 22 des associations ayant leur siège à Paris menaient déjà des activités dans toute la France avant l'AMI Tremplin Asso ; les 6 autres associations parisiennes intervenaient dans 3 à 9 régions ; 2 des associations du reste de la région parisienne rayonnaient sur l'ensemble du territoire national et 4 autres intervenaient déjà dans d'autres régions que l'Île-de-France. Les associations localisées hors Île-de-France intervenaient majoritairement à une échelle locale (municipale, départementale ou régionale).

Si les associations lauréates apparaissent peu diversifiées quant à leur origine géographique, elles le sont davantage du point de vue de leurs secteurs d'activité. Près du tiers d'entre elles (13) interviennent dans le domaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle. Il peut s'agir de mentorat (Article 1, Proximité, Télémaque), de coaching (Activ'Action, Rêv'Elles), de soutien aux projets entrepreneuriaux (Adie, Enactus), de lutte contre les discriminations (Cravate solidaire, Mozaïk RH), d'ouverture du champ des

possibles (Afev, Essec), d'accompagnement des jeunes diplômés (NQT) ou de promotion du service civique (Unis-Cité). On note que le siège de toutes ces structures sauf une se trouve à Paris ou en première couronne parisienne.

Le second domaine d'activité le plus répandu parmi les associations lauréates est celui de la lutte contre l'exclusion sociale et de la promotion du lien social ou civique et de l'accès aux droits, avec 11 associations intervenant dans les champs de la prévention (Addap 13, Raid Aventure), de la médiation sociale (France Médiation), de la lutte contre la fracture numérique (Emmaüs Connect), de l'accompagnement des personnes en difficultés financières (Cresus), du parrainage de familles en difficulté (France Parrainage), de la mobilité inclusive (Wimoov) ou de l'insertion par l'activité économique (Baluchon) ; 4 autres structures mènent des actions plus transversales (Mouvement des Régies, Pôle S, VoisinMalin).

Vient ensuite le secteur du sport, utilisé comme levier d'insertion sociale et professionnelle, avec 7 associations spécialisées dans ce domaine (Apels, CVIFS, Fête le Mur, Play International, Rebonds !, Sport dans la Ville, Ufolep). On trouve également 7 associations se donnant pour objectif de démocratiser l'accès à la culture (Concerts de Poche, Môm'artre, Plus Petit Cirque du Monde, Orchestre à l'école, Pac'la Lune), aux médias (Zep) ou à la culture scientifique (Petits Débrouillards).

Moins nombreuses sont les associations intervenant dans le domaine de l'habitat (auto-réhabilitation et chantiers d'insertion pour l'Association nationale de Compagnons bâtisseurs), de l'urbanisme transitoire (Yes We Camp) ou du développement durable (Eco Mobil).

On trouve enfin 3 grandes fédérations d'éducation populaire (Centres sociaux, Léo Lagrange, PEP) œuvrant au carrefour de ces différentes thématiques.

Tout autant que sous l'angle thématique, les associations lauréates se distinguent par l'importance et la nature de leurs ressources financières. Nous avons consulté les comptes de résultats (publiés au journal officiel) de 36 associations lauréates au 31 décembre 2018 (ou au 31 juillet 2019), soit sur la période précédant immédiatement l'AMI Tremplin Asso. Le montant (hors taxe) des recettes d'exploitation des structures apparaît extrêmement hétérogène, s'établissant à moins de 500 000€ pour 4 d'entre elles (Activ'Action, Paq'la Lune, Rêv'elles, Zep) et de 10 à 30 M€ pour 4 autres structures « mastodontes » (Adie, Afev, Léo Lagrange, Unis-Cité).

**Recettes d'exploitation des associations lauréates**  
**au 31 décembre 2018 ou au 31 juillet 2019**

<b>Montants</b>	<b>Associations lauréates</b>
<b>Moins de 500 000€</b>	<i>Activ'Action ; Paq'la Lune ; Rêv'elles ; Zep</i>
<b>500 000 à 1 M€</b>	<i>Crésus (chiffres au 31 décembre 2019) ; Fédération générale des PEP ; Rebonds !</i>
<b>1 à 2 M€</b>	<i>Addap13 ; Fête le Mur ; France Médiation ; ; Orchestre à l'école ; Petits débrouillards ; Proxité ; VoisinMalin</i>
<b>2 à 3 M€</b>	<i>Apels ; Emmaüs Connect (chiffres au 31 décembre 2019) ; Institut Télémaque (chiffres au 31 décembre 2020) ; Mouvement des Régies (chiffres au 31 décembre 2019) ; Plus petit cirque du monde ; Môm'artre ; Play International ; Yes We Camp</i>
<b>3 à 4 M€</b>	<i>Compagnons Bâtisseurs</i>
<b>4 à 5 M€</b>	<i>Baluchon ; Fédération des Centres sociaux (chiffres au 31 décembre 2019) ; France Parrainages</i>
<b>5 à 6 M€</b>	<i>Nos Quartiers ont du talent ; Ufolep</i>
<b>7 à 8 M€</b>	<i>Article 1 ; Wimoov</i>
<b>9 à 10 M€</b>	<i>Sport dans la Ville</i>
<b>10 à 15 M€</b>	<i>Afev ; Léo Lagrange</i>
<b>15 à 20 M€</b>	<i>Unis-Cité</i>
<b>20 à 30 M€</b>	<i>Adie</i>



## 2.2. Focus sur le phénomène de « startupisation associative »

Une partie des associations lauréates a connu une croissance extrêmement rapide dans les années précédant l'AMI Tremplin Asso, laquelle s'est poursuivie et même amplifiée après leur sélection comme lauréats. Bien que toutes ces structures ne sont pas de création récente, elles peuvent être considérées comme des « start-ups associatives » ou, suivant la terminologie privilégiée par l'Académie française pour décrire les « *entreprises de création récente, innovante et à croissance rapide* », comme des « jeunes pousses » associatives.

Observant la révolution du numérique au début des années 2000, Olivier Marty a avancé plusieurs critères permettant de définir les start-ups : « *Les start-up sont donc des entreprises qui parient sur la valeur d'une innovation et sur sa réception par un marché potentiel. À la différence des PME traditionnelles qui se construisent prudemment, en interaction avec le marché, les start-up fonctionnent selon la logique du coup de poker. [...] Les start-up se différencient ainsi des PME de l'ancienne économie par trois de leurs caractéristiques : l'innovation, le type de pari et la nécessité d'avoir recours à des investisseurs* »<sup>58</sup>. Depuis la publication de cet article en 2002, la start-up désigne plus largement une culture d'entreprise spécifique caractérisée par une référence forte et valorisée à l'image de « l'entrepreneur » et une manière d'être et de se vendre (« le pitch »)<sup>59</sup>. En ce sens, elle renvoie à « *un esprit, c'est-à-dire un vecteur de réagencement social, auquel peut être attribué un ethos, et qui produit un réenchantement du monde* »<sup>60</sup>.

En repartant des critères identifiés par O. Marty, on peut définir la « startupisation associative » comme le processus par lequel des associations se différencient des associations historiques en pariant sur la valeur d'une innovation et en ayant recours à des investissements permettant leur développement rapide. Ces structures, qui cherchent à grandir, développent aussi leur image entrepreneuriale (figure centrale de l'entrepreneur, « pitch » de projet, etc.) et l'on peut ajouter comme critère supplémentaire celui de l'inscription des associations dans les réseaux de l'entrepreneuriat social.

---

<sup>58</sup> Marty, O. (2002), « La vie de start-up(s'). Investir dans les entreprises innovantes », *Gérer et Comprendre*, n°67, p.4-15.

<sup>59</sup> Le mot « start-up » a aussi été accolé à un « mot d'ordre politique », celui de la « start-up Nation » porté par « l'entreprise Macron ». Voir Quijoux, M. Saint-Martin A. (2020), « *Start-up* : avènement d'un mot d'ordre », *Savoir/Agir*, p. 15-22 ; Dolez, B. et al. (dir.) (2022), *L'entreprise Macron à l'épreuve du pouvoir*, Presses universitaires de Grenoble.

<sup>60</sup> Célérier, L., Arfaoui, M. (2021), « La start-up comme nouvel esprit de l'action publique ? Enquête sur la startupisation de l'action publique et ses contraintes », *Gouvernement et action publique*, vol. 10, n°3, p. 43-69.

Plusieurs associations lauréates de Tremplin Asso correspondent à ces critères – des entreprises porteuses d'une ou plusieurs innovations, connaissant un développement rapide et s'inscrivant dans le mouvement des entrepreneurs sociaux – mais non à celui de leur création récente puisque certaines ont été créées voici une quinzaine d'années, voire antérieurement. Nous faisons le portrait de six de ces associations – cinq associations parisiennes ou franciliennes et une née en dehors de l'Île-de-France – dont nous avons interrogé des responsables. Ce ne sont pas à proprement parler de « jeunes pousses » : si deux de ces associations (Rêv'Elles et Activ'Action) ont été respectivement créées en 2013 et 2014, les quatre autres (Institut Télémaque, Môm'artre, Proximité et Wimoov) l'ont été entre 1998 et 2005. Mais toutes ces associations sont emblématiques d'un phénomène de « startupisation » que Tremplin Asso est venu conforter.

### *Des innovations sociales en forme de « success stories »*

L'histoire de chacune des associations étudiées peut être lue comme une *success story* : les fondateur.ices identifient un besoin social, développent une réponse innovante pour y répondre, obtiennent une reconnaissance et des financements publics et/ou privés qui leur permettent d'investir de nouveaux marchés (au prix, parfois, d'un repositionnement « agile » de leurs services) et de s'engager dans une dynamique de croissance rapide.

À l'origine, l'association Wimoov s'appelait Voiture & Co. Lors des grandes grèves de décembre 1995, trois étudiant.es de l'Université de Nanterre lancent un dispositif de covoiturage qui connaît rapidement le succès. Deux ans plus tard, en janvier 1998, ils créent Voiture & Co. En 2001, la Macif apporte son soutien à l'association, permettant l'ouverture à Nanterre en 2002 d'une première plateforme de mobilité appelée « Maison des transports », bientôt suivie par d'autres plateformes appelées « Bougez Futé ! » ou « Bougez vers l'Emploi ». L'association s'illustre surtout par ses campagnes de communication visant à faire changer les pratiques de mobilité par la sensibilisation des jeunes et des étudiant.es aux dangers de la route au sortir de soirées arrosées. Les affiches produites par l'association vont être gratuitement relayées par Publicis et de grands journaux. En 2005, l'association devient membre titulaire du Conseil national de la sécurité routière. Mais le moment charnière est son intégration en 2007 au sein du Groupe SOS, suivi de son changement de nom. Le développement des plateformes Wimoov s'accélère, avec le soutien des pouvoirs publics locaux. Appuyées sur des « conseiller.e mobilité », les plateformes proposent différents services (pédagogie, formations, solutions matérielles et financières) aux publics rencontrant des problématiques de mobilité, après avoir établi un diagnostic des freins à la mobilité, rendu obligatoire par la loi d'orientation des transports intérieurs (Loti) adoptée en 2019 ; Wimoov a d'ailleurs participé aux travaux préparatoires de cette loi.

L'association Môm'artre a été fondée en 2001, dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, par Chantal Mainguené qui travaille en parallèle dans le conseil en création d'entreprises au sein d'une boutique de gestion. Son innovation se fonde sur le constat que des familles à faibles revenus, notamment monoparentales, sont confrontées à la problématique de la garde des enfants après l'école. Issue d'une famille modeste et elle-même « maman solo », elle observe que cette question est encore plus prégnante pour les parents dépourvus de moyens financiers. Elle souhaite également faire bénéficier les enfants de ces familles d'une pratique artistique qu'elle avait eu la chance de pratiquer dans son enfance. Elle invente alors le concept de Môm'artre qui démarre dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Elle propose aux parents d'aller chercher elle-même et bénévolement leurs enfants à la sortie des écoles à 16h30, pour les amener dans un local mis à disposition par Paris Habitat, de les accompagner pour faire leurs devoirs, puis de travailler avec des artistes de la Maison des Artistes (au départ, les artistes n'étaient pas rémunérés, mais accompagnaient les enfants en contrepartie de l'utilisation du local). Chantal Mainguené se réclame d'une éducation populaire visant à « *compléter ce que font les enfants à l'école par d'autres types d'apprentissages* ». Selon elle, il s'agit bien d'une innovation au sens où l'action a « *répondu à un besoin qui n'était couvert par personne avec une approche très particulière sur les activités artistiques* »<sup>61</sup>. À partir de 2008, l'association se professionnalise, les artistes sont rémunéré.es et des antennes sont ouvertes dans d'autres quartiers de Paris et en banlieue, puis en province. L'association propose aussi des formations à des animateur.ices et assistantes en écoles maternelles.

L'association Proximité a été créée à Saint-Denis (93) en 2002 par Félix de Belloy, avocat du barreau de Paris spécialisé en droit pénal des affaires. Alors qu'il est encore étudiant, il propose à la mairie de Saint-Denis d'agir en faveur de la jeunesse délinquante. La mairie le met en lien avec des éducateur.ices de prévention et il commence à donner des conseils juridiques aux jeunes avant leur passage devant un juge. Rapidement, l'association quitte le terrain de l'aide juridictionnelle pour se repositionner sur celui de la réussite scolaire, de l'orientation et de l'insertion professionnelle de jeunes issus des quartiers défavorisés. Son « produit » original consiste à mettre en place des parcours « sur-mesure » d'une durée d'un an, comprenant parrainage individuel et ateliers collectifs, grâce à l'engagement de bénévoles venus du monde de l'entreprise formant des binômes avec les jeunes. Proximité a ainsi expérimenté et promu le mentorat avant que ce concept ne soit généralisé dans le cadre du plan gouvernemental « un jeune, un mentor ».

---

<sup>61</sup> <https://www.carenews.com/chroniques-philanthropiques/news/interview-chantal-mainguene-fondatrice-du-reseau-mom-artre>

L'histoire de l'Institut Télémaque commence au début des années 2000 quand l'homme d'affaires Serge Weinberg, alors président du directoire de Pinault-Printemps-Redoute (PPR), découvre dans un article de Libération l'histoire d'une jeune fille issue d'un quartier défavorisé, passée à tabac parce qu'elle travaillait trop bien. L'homme d'affaires creuse le sujet et découvre alors le déterminisme social qui pèse sur la réussite des jeunes issus de milieux populaires. Au nom du groupe PPR, il s'engage alors dans la signature de conventions avec les ministres successifs de l'Éducation nationale en vue d'améliorer les conditions de vie dans les internats qui accueillent notamment des collégien.nes issu.es de zones d'éducation prioritaires. C'est en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale que la Fondation Télémaque est créée en 2005 par Serge Weinberg et Patrick Gagnaire, alors directeur RSE au sein du groupe PPR. La Fondation devient l'Institut Télémaque en 2008. Son principal produit est un programme de « double tutorat école-entreprise », d'abord conçu pour les internats, puis pour des jeunes hors internat. L'idée est d'accompagner les jeunes par un duo composé d'un tuteur issu du monde de l'entreprise et d'un référent pédagogique au sein d'un établissement scolaire. Chaque filleul.le se voit affecter une enveloppe financière pour réaliser des projets (séjour linguistique, sorties culturelles, soutien scolaire, etc.). L'Institut Télémaque met aussi en place des événements collectifs pour ses « *communautés de réussites* ». L'ambition est de « *relancer l'ascenseur social en France* » en « *révélant le potentiel des collégiens, lycéens et apprentis, méritants issus de milieu modeste* », mais « *empêchés* » par leur environnement défavorisé<sup>62</sup>.

L'association Rêv'Elles a été créée en 2013, à Montreuil (93), par Athina Marmorat qui a grandi dans l'Est parisien dans une famille modeste d'origine tunisienne. Après différentes expériences de travail dans le marketing au sein de grandes entreprises, elle devient consultante formatrice chez Entrepreneurs sans Frontières en 2008, avant d'être recrutée par Mozaïk RH pour travailler sur un projet expérimental de CV vidéo. Mais Athina Marmorat considère que les jeunes issu.es de milieux populaires ont besoin d'être accompagnés plus en amont dans leurs choix d'orientation. Elle devient alors, trois années durant, formatrice en lycée, et intervient auprès d'élèves afin de les informer sur les formations existantes et de les guider dans leur orientation. Elle constate alors que les lycéennes se tournent vers des métiers genrés peu valorisés, ce qu'elle explique par l'absence de femmes aux parcours « inspirants » dans l'entourage de ces jeunes filles. Le projet mûrit alors de créer une association afin de leur faire rencontrer ces « rôles modèles » et les aider à prendre confiance en elles. Athina Marmorat teste son idée avec un comité de quartier à Montreuil réunissant des enseignant.es et des membres de la fondation KPMG.

---

<sup>62</sup> Ces expressions sont tirées du projet déposé dans le cadre de Tremplin Asso.

L'association Rêv'Elles est créée en 2013 et obtient son premier financement de l'ambassade des États-Unis, avant de remporter la victoire du trophée EDF qui lui ouvre un important financement. L'association met en œuvre une méthode québécoise dite « ADVP ». Concrètement, les programmes de Rêv'Elles, qui sont gratuits, mêlent des ateliers collectifs, du coaching individuel, des visites d'entreprises et des rencontres avec des « rôles modèles ». L'accompagnement dure neuf mois, à l'issue desquels les bénéficiaires peuvent intégrer la « communauté des Alumnae » de Rêv'Elles. Les actions de Rêv'Elles reposent aussi sur la création d'une communauté de femmes qui échangent et s'entraident dans leurs parcours professionnels par le biais de témoignages, de tables rondes ou de mentorat.

Activ'action a été créée en 2014, à Strasbourg, par Pauline Voldoire, Emilie Schmitt et Fabien Schmitt. Après avoir été respectivement responsable de projet chez Play International, volontaire en service civique et formateur, les co-fondateur.ices d'Activ'Action se présentent comme des personnes passées par des périodes de recherche d'emploi qui, au fil de leurs échanges, ont réalisé « *qu'ils partageaient tous les mêmes sentiments négatifs : isolement, perte de confiance, manque d'envie, doutes et dévalorisation* »<sup>63</sup>. De cette rencontre est née Activ'Action qui propose des ateliers collaboratifs « *pour ne plus vivre le chômage comme une période déstructurante, mais comme un moment d'opportunités* ». Un premier atelier est organisé à Strasbourg en 2014. Les ateliers sont gratuits et animés en présentiel ou en ligne. Le suivi proposé porte moins sur la préparation aux entretiens d'embauche ou la prospection d'emplois que sur l'estime de soi, l'acquisition de « soft skills » et vise « *l'empowerment* » des participant.es. Les Activ'Acteurs qui le souhaitent peuvent ensuite se former pour créer leur propre atelier. L'association propose aussi des formations, accompagnements et événements aux acteur.ices de l'insertion, aux institutions publiques et aux entreprises pour promouvoir « *des dynamiques de groupes collaboratives* », « *des interventions sur-mesure auprès des publics accompagnés* » et des « *recrutements inclusifs* ».

---

<sup>63</sup> <https://www.activaction.co/notre-projet/>

### Des associations en forte croissance, soutenues par des modèles économiques hybrides

L'examen des comptes de ces six associations au cours des années précédant l'AMI Tremplin Asso et de celles qui ont suivi met au jour une croissance accélérée de leurs ressources (et donc de leurs effectifs) au cours de la période :

- le budget d'Activ'Action est passé de 0,22 M€ en 2017 à 2,6 M€ en 2021<sup>64</sup>, soit une croissance de +1 082% en 5 ans ;
- le budget de Rêv'Elles a est passé de 0,44 M€ en 2018 à 1,9 M€ en 2022, soit une croissance de +331% en 5 ans ;
- le budget de Proximité est passé de 1,01 M€ en 2017 à 3,53 M€ en et 2022, soit une croissance de +250% en 6 ans ;
- le budget de Wimoov est passé de 5,83 M€ en 2017 à 18,88 M€ en 2022, soit une croissance de +223% en 6 ans ;
- le budget de l'Institut Télémaque est passé de 1,2 M€ en 2015 à 3,46 M€ en 2021, soit une croissance de +188% en 7 ans ;
- le budget de Môm'artre est passé de 2,18 M€ en 2018 à 3,47 M€ en 2020, soit une croissance de +59% en 3 ans.

Pour certaines de ces associations, ces rythmes de croissance sont présentés comme un gage de réussite et d'efficacité, justifiant des soutiens toujours plus forts du secteur public comme privé : « *Tout se passe comme si, dans le discours des responsables associatifs, c'était parce qu'elles croissent qu'elles méritent leurs financements, et non pas tant parce qu'elles méritent les financements et qu'elles justifient de leur utilité sociale qu'elles croissent. (...) Les responsables associatifs le soulignent eux-mêmes, c'est une dynamique qui les apparente à l'univers des start-ups, caractérisées par des rythmes de croissance très importants et rapides et des objectifs de croissance assignés aux salariés* », écrivent Alix Felgerolles et al. à propos d'associations de promotion de l'égalité des chances<sup>65</sup>.

Le modèle économique des six associations repose sur l'hybridation de ressources publiques et privées. Mais la part de fonds privés, sous forme de mécénat ou de dons, apparaît inégale selon le profil des dirigeant.es et/ou le secteur d'activité. Elle est élevée dans le cas de Télémaque, fondé par un grand patron et dont les présidents, directeurs successifs et responsables régionaux sont souvent des PDG ou ex-PDG de très grandes entreprises (à l'instar d'Henri Lachmann, ancien PDG de Schneider Electric et président de

---

<sup>64</sup> Les montants indiqués sont hors taxe.

<sup>65</sup> Felgerolles, A. et al. (à paraître, 2024), « La néo-managérialisation prise aux mots : le succès des associations de promotion de l'égalité des chances », *Revue Française des Affaires Sociales*.

l'Institut Télémaque de 2007 à 2019). Le modèle économique de Télémaque repose pour près de moitié sur des mécénats et dons privés, mais s'appuie de façon croissante sur des financements publics : au delà du partenariat historique avec le ministère de l'Éducation nationale, l'Institut a tiré parti de plans et programmes gouvernementaux récents sur le mentorat, les stages de 3<sup>ème</sup>, ou les Cités éducatives.

Le parcours de la dirigeante de Rêv'Elles lui ouvre également les portes de grandes entreprises (SFR, Chanel, Total, KPMG, bientôt Nestlé...), si bien que le secteur privé est, de loin, le premier bailleur de l'association (environ 80% de ses ressources). C'est pour Rêv'Elles « *un gage de liberté* », explique une responsable de la structure. L'association cherche néanmoins à recueillir des financements publics et l'AMI Tremplin Asso y a contribué en lui ouvrant les portes de différentes collectivités franciliennes.

Activ'action a effectué un trajet similaire : partant d'un modèle économique qui reposait beaucoup sur le secteur privé, l'association se tourne davantage aujourd'hui vers les subventions publiques, lesquelles comptent aujourd'hui pour la moitié de ses ressources. Ces financements sont d'autant plus précieux que des conventions pluriannuelles avec des entreprises et organismes privés arrivent à leur terme.

L'association Proximité a su créer des partenariats pérennes avec le secteur privé et philanthropique. En 2012, l'association a noué un partenariat avec le groupe Vinci qui la soutient financièrement et met des locaux à sa disposition, tout en représentant un vivier de mentors. Outre le mécénat de grandes entreprises (Vinci, BNP, Société Générale, Total...), Proximité s'appuie sur des fondations (comme la Fondation Pierre Bellon), que ce soit dans le cadre d'appels à projets ponctuels ou de conventions pluriannuelles. Un responsable de l'association nous explique que le recours à des fonds philanthropiques et au mécénat d'entreprise est un choix délibéré : leurs financements seraient moins soumis à des considérations politiques que les aides publiques et les fonds recueillis permettraient d'expérimenter, sans besoin de prouver son efficacité au préalable. Dans cette logique d'amorçage, il s'agit de valoriser ces expérimentations dans un second temps auprès d'institutions publiques. Premier financement national d'importance reçu par Proximité, l'AMI Tremplin Asso est arrivé à point nommé pour permettre cet essaimage. L'association a également su tirer parti de programmes gouvernementaux comme « Un jeune, une solution » ou « Un jeune, un mentor ».

Le secteur privé joue un rôle moindre pour Môm'artre et Wimoov. Le mécénat privé représente un cinquième environ des ressources de Môm'artre (contre la moitié environ de ressources publiques) ; ses partenaires privés les plus importants sont la Fondation Chanel et la Fondation Pierre Bellon. Pour Wimoov, les subventions publiques sont prépondérantes,

avec des programmes (certificat d'économie d'énergie) et partenariats (contrat à impact social) qui lient l'association à l'État ; on relève néanmoins des partenariats historiques avec de grandes entreprises du secteur (garages solidaires avec Renault, laboratoire de la mobilité inclusive avec Total). Les antennes territoriales de Wimoov dépendent fortement de financements publics locaux, mais des partenariats existent aussi avec des entreprises privées (comme AG2R La Mondiale sur des actions en direction des seniors).

Si ces associations lauréates de l'AMI Tremplin Asso font preuve d'une capacité remarquable de mobilisation des financements publics et privés, l'articulation entre les deux ne suit pas exactement la logique qui guide l'AMI. Loin de prendre le relai de financements publics qui permettent à une association de faire la preuve de l'efficacité d'une action innovante à grande échelle, les financements privés sont souvent premiers, avant d'être complétés par des financements publics. Ce schéma inversé est néanmoins loin d'être systématique parmi les associations lauréates. Plusieurs structures insistent au contraire, à l'image de Sport dans la Ville, sur l'importance symbolique de la reconnaissance publique : au delà des financements obtenus, l'intégration dans des programmes étatiques constitue une reconnaissance et une forme de légitimation qui facilite la recherche de soutiens privés, à la fois plus élevés et moins contraignants.

### *Des figures entrepreneuriales qui investissent des réseaux dédiés à l'entrepreneuriat social*

Si toutes les associations lauréates de l'AMI Tremplin Asso sont des entreprises associatives, au sens où elles emploient des salarié.es, certaines mettent davantage en avant que d'autres une culture entrepreneuriale empruntant au secteur privé marchand. Il s'agit pour la plupart d'associations créées à partir de la fin des années 1990, dont le siège se trouve à Paris ou en proche banlieue et qui œuvrent majoritairement dans le domaine de l'insertion-emploi. Leur proximité avec le monde des entreprises privées s'observe notamment au travers du profil de leurs fondateur.ices, issu.es d'écoles de commerce et/ou diplômé.es en gestion, en marketing ou en économie (voir tableau pages suivantes). C'est le cas de la moitié environ des associations retenues dans le cadre de l'AMI.



**Les associations fondées par des diplômé.es d'école de commerce  
et/ou diplômé.es en gestion, en marketing ou en économie**

	<b>Date de création</b>	<b>Siège social</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Diplômes des fondateur.ices</b>
<b>Activ'Action</b>	2014	Strasbourg	Insertion professionnelle	Grenoble Ecole de management DUT Communication d'Entreprise et Publicité Programme Team Academy
<b>Adie</b>	1989	Paris	Insertion professionnelle	Sciences Po Paris + London School of Economics + thèse d'économie
<b>Article 1</b>	2017	Paris	Accompagnement vers l'entrepreneuriat	Essec Business School + ENA DESS Droit et RH Paris Nanterre
<b>Baluchon</b>	2014	Romainville	Insertion par l'activité économique	DESS Gestion et management des entreprises à l'IAE
<b>Cravate solidaire</b>	2012	Paris	Lutte contre les discriminations à l'embauche	EDC Paris Business School (les 3 co-fondateurs)
<b>Emmaüs Connect</b>	2013	Paris	Inclusion numérique et sociale	Stanford University + École des Ponts + École Polytechnique
<b>Centre égalité des chances Essec</b>	2022	Cergy	Accès aux grandes écoles	Maîtrise de gestion Paris Dauphine + Doctorat géographie et gestion de l'environnement
<b>Fête le Mur</b>	1996	Paris	Inclusion par le sport	Economie et relations internationales à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris + Inalco
<b>Institut Télémaque</b>	2005	Paris	Mentorat	Sciences Po Paris + ENA ESCP Business School
<b>Môm'artre</b>	2001	Paris	Garde d'enfants et pratique artistique	Institut supérieur de gestion
<b>Mozaïk RH</b>	2007	Paris	Insertion professionnelle	DESS Conseil en développement économique et social + Maîtrise Gestion RH + INSEAD Business School Essec Executive Éducation + Master économie Panthéon-Sorbonne
<b>NQT</b>	2005	Saint-Denis	Insertion professionnelle	Entrepreneurs, président et délégué général MEDEF 93

<b>Orchestre à l'école</b>	1999	Paris	Accès à la culture	DESS Marketing Université des Sciences et Technologies de Lille
<b>Play International</b>	1999	Paris	Éducation par le sport	ESCP Business School
<b>Rêv'Elles</b>	2013	Montreuil	Coaching	Master en management international option marketing ISEG Paris
<b>Sport dans la Ville</b>	1998	Lyon	Insertion par le sport	EM Lyon Business School + Fundraising Program Columbia University EM Lyon Business School
<b>Unis-Cité</b>	1994	Paris	Service civique	MBA Essec + MBA Indian Institute of Management + MPA Harvard Essec Business School + Kennedy Center Institute of Arts Management Essec Business School + MPA Harvard University + Thèse INSEAD
<b>VoisinMalin</b>	2010	Paris	Lien social et accès aux droits	ESCP Business School + Master Urbanisme Science Po Paris
<b>Wimoov</b>	1998	Paris	Mobilité inclusive	Master Organisation Cnam + Master Communication & Marketing University of Southern Mississippi
<b>Yes We Camp</b>	2012	Marseille	Urbanisme transitoire	Essec Business School

Les fondateur.ices des autres associations lauréates ont des profils plus militants. Elles ont le plus souvent été créées par des acteur.ices politiques ou syndicaux (Afev, France Médiation, Léo Lagrange), par des activistes sociaux et acteur.ices de l'éducation populaire (Addap13, ANCB, Fédération des centres sociaux, Fédération générale des PEP, France Parrainages, Mouvement des Régies, Pôle S, Ufolep), par des acteur.ices engagé.es pour une cause dans les sphères de la police (Raid Aventure), de la justice (Cresus), du développement durable (Eco Mobil) ou des médias (Petits débrouillards, Zep), ou encore par des passionnées de sport (Apels, CIVFS, Rebonds !) ou d'arts (Cirque du monde, Concerts de poche, Orchestre à l'école, Paq'la Lune).

Le profil des fondateur.ices de cette seconde catégorie d'associations ne signifie pas que ces associations n'ont pas évolué dans un sens gestionnaire, mais elles n'affichent pas d'emblée une image et une éthique entrepreneuriales, comme c'est le cas des dirigeant.es des six associations que nous avons étudiées de manière plus approfondie. L'irruption de ces dernières dans la politique de la ville donne à voir l'émergence d'une nouvelle catégorie

d'acteur.ices formé.es à la gestion des entreprises, dont les parcours professionnels témoignent de circulations constantes entre secteur privé et secteur associatif, et qui revendiquent une appartenance au monde l'entrepreneuriat social.

L'Institut Télémaque est l'une des associations lauréates parmi les plus emblématiques de ce processus. On a déjà évoqué l'un des deux co-fondateurs de l'association, Serge Weinberg, énarque, qui a débuté sa carrière comme sous-préfet, avant de devenir chef de cabinet du ministre du budget Laurent Fabius en 1981-1982<sup>66</sup>. Il rejoint ensuite le monde de l'entreprise en occupant le poste de PDG puis président d'Havas Tourisme, avant d'entrer au groupe Pinault dont il préside des filiales. Il occupe ensuite des postes d'administrateur dans plusieurs grands groupes (Schneider Electric, Fnac...), tout en présidant les conseils d'administration d'Accor et de Sanofi. C'est Serge Weinberg qui a permis à Emmanuel Macron d'intégrer la Banque Rothschild, dont il était administrateur.

L'autre co-fondateur de l'Institut Télémaque, Patrick Gagnaire, est un diplômé de l'ESCP qui va occuper le poste de directeur du département RSE du groupe Pinault-Printemps-Redoute<sup>67</sup>. Il va également fonder le Réseau national des entreprises pour l'égalité des chances qui a pour objectif de « *rapprocher le monde de l'éducation et celui de l'entreprise* »<sup>68</sup> ; il a aussi été conseiller à Matignon sur les questions d'égalité des chances et de diversité. Sa page LinkedIn témoigne de ses multiples activités au carrefour de l'entreprise et du monde associatif :

#### Infos

Co Fondateur d'Ares groupe d'entreprises d'insertion, créateur d'autres d'entreprises,  
Co fondateur de L'Institut Télémaque, Directeur RSE dans un grand groupe,  
Fondateur du réseau des entreprises pour l'égalité des chances dans l'éducation.  
Conseiller à Matignon sur les questions d'égalité des chances et de diversité.  
Collaboration avec l'Institut Montaigne et l'Institut de l'Entreprise,  
Consultant auprès d'organisations territoriales et nationales ainsi que de grandes entreprises.  
Nouvellement Président de l'Association La Varappe à Aubagne  
Membre du Conseil National de l'Inclusion.  
Membre de la Communauté des Entreprises à mission  
Membre fondateur de Campus, école de l'Inclusion en direction des dirigeants d'entreprises  
Fondateur d'une nouvelle offre de tourisme peu onéreuse  
Heureux d'accompagner APELS Agence d'éducation et d'inclusion par le sport  
Senior Advisor du fond d'impact WCP qui figure parmi les premiers fonds à être la labélisés par le gouvernement ds le cadre du plan de relance

Le profil du président actuel de l'Institut Télémaque, Bernard Gainnier, rend compte aussi de ce mélange des genres. Titulaire d'un Master « Law and Tax » obtenu à l'Université d'Aix-Marseille, puis d'un DESS de Management à l'IAE, il a travaillé pendant 28 ans et a été PDG pendant 8 ans de PricewaterhouseCoopers (PwC) France, important cabinet de conseil,

<sup>66</sup> Nous reprenons ici les éléments biographiques identifiés par Felgerolles, A. et al. (à paraître), *op. cit.*

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> <http://www.lereseau.asso.fr/>, cité par Felgerolles, A. et al. (à paraître), *op. cit.*

d'audit et d'expertise. Dans la période récente, il cumule des activités économiques et des engagements bénévoles : Alumni board de l'Université d'Aix-Marseille, administrateur chez Solidarité Sida, président de la société Move-Up (qui « *a pour but de favoriser l'insertion des jeunes issus majoritairement de quartiers prioritaires* »<sup>69</sup>), président de France Innovation (une « *association professionnelle qui fédère les prestataires privés de recherche et de développement technologique, les entreprises proposant des produits, procédés ou services innovants et les acteurs du conseil et de l'accompagnement en innovation* »<sup>70</sup>), et créateur-PDG de Biomanity (une « *entreprise de biotechnologie à impact social qui développe des innovations disruptives concourant aux objectifs de la transition écologique*<sup>71</sup> »).

On peut enfin présenter le profil d'Ericka Cogne, directrice générale de l'Institut Télémaque depuis 2016. Après une prépa HEC au Lycée Janson de Sailly, à Paris, elle obtient un Master en Management des ressources humaines à l'École supérieure de commerce de Montpellier, puis un MBA à HEC Paris. Avant de devenir directrice générale de Télémaque, elle a été coordinatrice RH chez Danone, consultante « Talent and Organisation Offerings » chez Accenture France, puis Corporate Citizenship Lead en France et au Benelux toujours chez Accenture France. Durant son expérience chez Accenture, elle décide de faire une pause et part faire un mécénat de compétence au Cambodge et aux Philippines pour l'association humanitaire Passerelles numériques (une association créée par l'ancien directeur d'Accenture dont la Fondation finance par exemple Mozaïk RH). Outre ses fonctions de directrice générale de Télémaque, elle est aujourd'hui trésorière du Collectif Mentorat et de l'Ascenseur (voir infra), vice-présidente de Bleu Blanc Zèbre, en même temps qu'elle siège au conseil d'administration de la Fondation PwC France, après avoir siégé dans celui d'Emmaüs Alternatives. Elle s'est également engagée à titre personnel en tant que tutrice de jeunes au sein de plusieurs associations : Passeport Avenir (ancêtre d'Article 1), l'Institut de l'Engagement (ex-Institut du Service civique), ainsi qu'à l'Institut Télémaque. Dans l'entretien qu'elle nous a accordé, Ericka Cogne revendique la culture entrepreneuriale de Télémaque :

*« Chez Télémaque, on est majoritairement issu.es du privé. On apporte à Télémaque le sens de la productivité, de l'efficacité, même si on reste humains ! C'est l'ADN de Télémaque : on amène des pratiques issues du privé dans la culture du milieu associatif. La gestion d'entreprise, c'est important. Les entreprises nous influencent sur la manière de faire. Elles nous ont appris la rigueur. Par rapport aux autres, on mesure*

---

<sup>69</sup> <https://www.linkedin.com/company/mouv-up/?originalSubdomain=fr>

<sup>70</sup> <https://www.france-innovation.fr/>

<sup>71</sup> <https://jobfrance24h.com/chercheur-post-doctoral-h-f-job151859>

*beaucoup de choses. On a des logiques de chiffres, de reporting, de mesure d'impact car c'est la condition pour candidater aux appels d'offres ».*

On a vu que l'association Proxité avait été créée par le futur avocat d'affaires, Félix de Belloy. Son président actuel, Godefroy de Colombe, a un parcours jalonné d'expériences dans le monde des affaires. Il est diplômé d'HEC, de l'Institut des Relations internationales de Moscou, et de la John F. Kennedy School d'Harvard. Il commence sa carrière au sein de l'Agence financière de la Direction du Trésor à Moscou, avant d'occuper les fonctions de chargé de mission auprès d'Ernest-Antoine Seillière, alors président du Medef. Il devient ensuite directeur des affaires publiques, puis « Integration Officer » de SCOR (l'un des plus grands réassureurs mondiaux), avant de rejoindre AXA, devenant au bout de quelques années directeur des opérations d'AXA Global Direct, puis PDG de Direct Assurance, filiale du Groupe AXA, et enfin directeur des opérations monde d'AXA Investment Managers. Il quitte finalement AXA pour être nommé directeur général délégué du groupe d'enseignement supérieur privé Galileo Global Éducation en 2022<sup>72</sup>, tout en conservant le poste de président de Proxité qu'il occupe depuis 2020.

Les titres et parcours professionnels des dirigeant.es des 4 autres associations étudiées sont certes moins prestigieux, mais on repère à chaque fois une solide expérience entrepreneuriale. C'est le cas d'Athina Marmorat, fondatrice de Rêv'Elles, qui a obtenu un Master en Management international, option Marketing, à l'Institut supérieur européen de gestion, avant de travailler pendant une dizaine d'années dans diverses grandes entreprises de commerce et de marketing. Elle va ensuite donner une dimension plus sociale, mais matinée d'entrepreneuriat, à son parcours en devenant consultante formatrice chez Entrepreneurs sans frontière, dont le projet consiste à « *sillonner le monde à la rencontre d'entrepreneurs, de porteurs de projets, de sportifs, de leaders, d'artistes tous plus inspirants les uns que les autres* », et à « *inspirer positivement les humains en les encourageant à entreprendre leur vie* » car « *la notion d'entrepreneuriat va bien au delà des affaires !* »<sup>73</sup>. Suite à cette expérience, elle sera recrutée par Mozaïk RH, cabinet de recrutement ciblant des jeunes des quartiers populaires.

La présidente et directrice de Môm'artre, Chantal Mainguené, a quant à elle fait ses études à l'Institut supérieur de gestion. Elle commence sa vie professionnelle comme chargée de marketing dans la société d'assurances GMF Vie, puis devient cadre au sein du groupe

---

<sup>72</sup> La même année, Galileo recrutait Martin Hirsch, Guillaume Pepy et Muriel Pénicaut, ce qui témoigne d'un brouillage croissant de la frontière entre affaires publiques et privées et fait écho à ce qui est observé dans le présent rapport. Sur ce brouillage, cf. France, P., Vauchez, A. (2017), *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*, Presses de Sciences Po.

<sup>73</sup> <https://entrepreneurssansfrontieres.com/a-propos/>

d'assurances Allianz (alors AGF). Avant de devenir salariée de l'association Môm'artre en 2007 (elle s'impliquait jusque-là bénévolement dans l'association qu'elle a créé en 2001), elle exerce son activité professionnelle au sein de la couveuse régionale GEAI (Groupement d'entrepreneurs accompagnés individuellement). Pour accompagner la création puis la croissance de son association, Chantal Mainguené investit des réseaux d'aide à la création d'entreprise, puis des réseaux plus spécifiques d'entrepreneurs sociaux, tels que le mouvement Ashoka France, dont elle fait partie depuis 2010, le Mouves, dont elle a été vice-présidente pendant deux ans, le collectif Bleu Blanc Zèbre ou encore le réseau entreprendre. Diplômée de l'Essec Business School, sa directrice des opérations, Julie Rebattet, a été successivement consultante chez Accenture, cheffe de projet chez Peugeot, responsable de « Bonnes pratiques et transparence associative au sein de l'Essec (qu'elle qualifie de « start up associative » sur sa page LinkedIn<sup>74</sup>), membre des clubs d'investissement Les Cigales (Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire), directrice de l'incubateur social Antropia de l'Essec et administratrice de la Fondation CEETRUS pour l'Entrepreneuriat Social.

Les trois co-fondateur.ices d'Activ'Action avaient aussi des prédispositions certaines à l'entrepreneuriat social. Pauline Voldoire a étudié à l'Université d'Auvergne où elle a obtenu un DUT en Gestion des entreprises et des administrations, puis à Grenoble Ecole de Management où elle obtient un « Master spécialisé Entrepreneurs – pédagogie HEC Entrepreneurs ». Avant de co-fonder Activ'Action, elle sera successivement assistante chef de publicité chez Japa Communication, stagiaire chez Bel UK (agroalimentaire), responsable de projet pour Les Cordées de l'entrepreneuriat, intervenante en stratégie dans Master « entrepreneurs » et responsable de projet chez Play International. Les deux autres co-fondateur.ices, Emilie et Fabien Schmitt, ont effectué un service civique. La première a étudié les langues étrangères appliquées, et après son expérience de service civique, elle se forme au sein de la Team Academy - International School For Entrepreneurship. Le second a quant à lui étudié l'information-communication à l'IUT Robert Schuman, avant d'occuper un poste d'assistant relations publiques au sein de l'agence Exirys qui conseille de grands groupes et des PME sur leur stratégie de communication. Il aura ensuite une expérience chez Heineken France, puis pendant deux ans, en parallèle de ses activités au sein d'Activ'Action, chez Medtronic (leader mondial des technologies du secteur médical) où il organise des formations à destination des forces de vente du groupe au niveau européen.

---

<sup>74</sup> <https://www.linkedin.com/in/julie-rebattet-33746512a/>

Le profil des dirigeant.es de Wimoov est plus atypique en comparaison des acteur.ices dont on a rapidement retracé le parcours. Comme on l'a souligné, Wimoov, qui appartient au Groupe SOS, développe surtout des partenariats avec le secteur public dans le domaine de la « mobilité inclusive ». Le parcours de ses dirigeant.es actuel.les est moins jalonné par des expériences entrepreneuriales que par des expériences liées à des engagements associatifs ou à la participation à des instances et entreprises publiques. La directrice générale de Wimoov, Florence Gilbert, est diplômée de l'Iscom (École supérieure de communication). Après avoir été responsable du pôle sécurité routière de Voiture & Co (l'ancêtre de Wimoov), elle va présider la commission « jeunes et éducation routière » du Conseil national de la sécurité routière, dont elle rejoindra le bureau. Elle a été par ailleurs membre du conseil d'administration de France Silver Éco (une association qui se présente comme le « hub » de la filière de la silver économie en France), dont elle est aujourd'hui la porte parole, et elle a créé le Baromètre des mobilités du quotidien avec la Fondation Nicolas Hulot. Le président actuel de Wimoov, Olivier Demoures, est lui titulaire d'un Master en Politiques publiques et droit européen de l'ENS de Rennes et d'un Master Affaires européennes de Science Po Paris. Avant d'accéder à la présidence de Wimoov, il a travaillé comme consultant en affaires publiques et communication politique au sein de la société de conseil « en communication d'influence » Chefcab, au sein du Groupe SOS où il contribue à la définition du projet stratégique « Horizon 2025 », ainsi qu'à la SNCF où il est chef de projet « stratégie ». Son parcours est marqué par des engagements bénévoles pour l'association Le Valdocco (aide aux devoirs), l'Afev, les Jeunes européens de Lyon et comme président de l'Association de l'École d'affaires publiques de Sciences Po Paris.

À l'instar d'autres associations lauréates créées par des acteur.ices issu.es ou proches des milieux économiques, ces associations revendiquent leur identité d'entrepreneurs sociaux, qu'elles cultivent au sein de différents réseaux dédiés à la promotion de ce modèle. Les associations lauréates se définissant comme telles prennent part aux activités proposées par des structures impulsées par le gouvernement (Avisé, France Active, French Impact...). Certaines fréquentent assidûment aussi des réseaux créés par des entrepreneurs sociaux. Ces réseaux n'agissent pas seulement en groupes d'intérêt, mais font office d'incubateurs où se fabrique une culture et un langage communs, où les participant.es enrichissent leur capital social grâce à l'interconnaissance et à des rencontres facilitées avec les décideur.euses politiques et économiques de « haut niveau ». C'est le cas de L'Ascenseur, un bâtiment situé au cœur de Paris qui, depuis 2018, rassemble un collectif de 18 structures résidentes, des associations ou entreprises engagées pour l'égalité des chances. L'Ascenseur accueille régulièrement des personnalités politiques et économiques de premier

plan. Sur les 18 structures résidentes, 6 sont des associations lauréates de Tremplin Asso (Article 1, Cresus, Fête le Mur, Institut Télémaque, La Cravate solidaire et Mozaïk RH).



On trouve également 12 associations lauréates (Afev, Article 1, Fédération générale des PEP, France Parrainages, Institut Télémaque, la Cravate solidaire, Léo Lagrange, Mozaïk RH, NQT, Proximité, Sport dans la Ville, Unis-Cité) parmi les 72 membres du Collectif Mentorat créé en 2019 dans le but de « *développer l'écosystème du mentorat et de fédérer ses acteurs* » et qui se positionne à la fois comme interlocuteur de l'État sur ce sujet et comme opérateur du programme national « Un jeune, un mentor ».





On relève enfin que parmi les 74 entrepreneurs sociaux français distingués comme « Ashoka Fellows », figurent 8 dirigeant.es d'associations lauréates : Anne Charpy (VoisinMalin), Nicolas Détrie (Yes We Camp), Saïd Hammouche (Mozaïk RH), Jean-Louis Kiehl (Cresus), Chantal Mainguené (Môm'artre), Emilie Schmitt (Activ'Action), Marie Trellu-Kane (Unis-Cité), Charles-Edouard Vincent (Emmaüs Défi). Une partie des dirigeant.es d'associations lauréates Tremplin Asso se trouve ainsi en phase avec la définition de l'entrepreneur social avancée par Ashoka France : « *Un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société* »<sup>75</sup>.



<sup>75</sup> <https://www.ashoka.org/fr-fr/programme/selection-et-accompagnement-des-entrepreneurs-sociaux>

### 2.3. Ce que l'AMI a fait aux associations lauréates : un regard évaluatif sur le programme national

L'AMI Tremplin Asso ambitionnait d'avoir quatre types d'effets sur les associations lauréates :

- L'extension de leur périmètre géographique d'intervention, soit le « changement d'échelle » ou le « passage à l'échelle ».
- La diversification des ressources afin que les lauréats poursuivent leurs actions sans plus dépendre financièrement de l'AMI une fois celui-ci parvenu à son terme.
- Une diffusion de la « culture de l'évaluation » auprès de l'ensemble des associations lauréates et un renforcement de la professionnalité celles présentant des besoins (ingénierie, outils), notamment quand elles étaient nouvelles dans la politique de la ville<sup>76</sup>.
- Le développement de liens inter-associations grâce à l'émergence d'une « communauté Tremplin Asso ».

Sur la base d'entretiens conduits auprès de la moitié des associations lauréates et des résultats de leur évaluation, nous posons à notre tour un regard évaluatif sur les changements provoqués par l'AMI sur ses lauréats. Nous nous demanderons notamment si l'AMI a eu pour effet de rapprocher ceux-ci du modèle entrepreneurial décrit dans les pages précédentes.

#### *Un changement d'échelle avéré, mais des effets d'aubaine*

Les résultats d'une enquête menée au printemps 2022 par Itinere Conseil auprès des 44 lauréats de Tremplin Asso, semblent attester d'un effet sensible de l'AMI sur le déploiement territorial de leurs actions. Si 11 associations ont simplement amplifié des actions ou services préexistants, 8 ont déployé de nouvelles actions ou services et 25 ont se sont engagées dans les deux directions). Les consultant.es ne précisent pas si le déploiement de nouvelles actions ou services concerne toujours de nouveaux quartiers, mais leur rapport indique que les associations lauréates ont investi chacune, en moyenne, 29 QPV supplémentaires et 2,7 nouvelles régions.

L'une des modalités les plus fréquentes de ce déploiement a consisté à ouvrir des antennes locales : l'enquête indique que 31 lauréats sur 44 ont créé de nouvelles entités locales et que 9 - possiblement les mêmes – ont créé des entités régionales. C'est par le biais de ces antennes que des structures initialement implantées dans une région ont pu prendre pied

---

<sup>76</sup> Dans un document à l'intention des « accompagnateurs » internes à l'ANCT, il est question d'un accompagnement renforcé des projets nouveaux à dimension nationale.

dans une autre région (en Seine-Saint-Denis pour CVIFS initialement implanté en Occitanie ; à Marseille pour Pôle S et à Lyon pour Rêv'Elles, initialement implantés en Île-de-France).

Si 37 des 44 lauréats interrogés par Itinere Conseil estiment que leur plan de déploiement a été globalement mis en œuvre, celui-ci a néanmoins été freiné par la crise sanitaire et perturbé par les élections municipales de juin 2020. Nous reviendrons sur ces deux points, comme sur d'autres éléments de blocage qui tiennent tantôt à la stratégie des lauréats et tantôt aux résistances locales qu'ils ont pu rencontrer.

Si l'effet de l'AMI semble avéré en termes d'expansion géographique des associations lauréates, ce constat doit être relativisé tant il est vrai que, pour certaines associations dont le projet stratégique prévoyait d'investir davantage les QPV pour se développer, l'AMI a surtout eu un effet d'aubaine. Dans cette configuration, l'AMI n'aura fait qu'accélérer un essaimage déjà amorcé. C'est le cas pour des structures nationales financièrement puissantes comme l'Ufolep ou Unis-Cité. Secteur sportif de la Ligue de l'enseignement, l'Ufolep est l'une des plus grandes fédérations françaises d'associations sportives. Le rapport d'évaluation de son projet de Maisons « Socio Sport Santé » (M3S) rappelle que la question de la santé est devenue une priorité des instances nationales de l'association à partir de 2017 et que l'année suivante un groupe de travail « Sport santé » avait formalisé une stratégie fédérale sur le sujet. L'AMI est ainsi arrivé à point nommé pour concrétiser un projet qui était déjà « dans les tuyaux ». Après l'annonce de la sélection de l'Ufolep, ses comités départementaux et régionaux ont été réunis pour définir une stratégie nationale de déploiement des M3S qui concerne aussi les zones de revitalisation rurale.

La stratégie de déploiement du programme « Kioscs » de promotion du service civique dans les territoires, porté par l'association Unis-Cité, était plus avancée encore. Une responsable de projet avait été recrutée dès 2016 pour développer les Kioscs dans les QPV de l'Hérault, puis en Essonne et en région Paca. « *On avait une volonté d'essaimer. L'AMI, c'était une opportunité* », nous confie-t-elle.

L'effet d'aubaine a aussi joué en faveur d'associations de taille plus modeste, mais représentatives du phénomène de startupisation que nous avons mis en évidence. Il s'agit le plus souvent d'associations parisiennes (ou de proche couronne) décidées à partir à la « conquête » de nouveaux territoires pour opérationnaliser leur modèle de croissance rapide. L'institut Télémaque entre dans ce cas de figure. Le changement d'échelle avait démarré avant 2016, permettant à Télémaque de sortir des limites de l'Île-de-France pour développer des actions de mentorat dans cinq régions, avec le soutien de la Fondation Bettencourt. Cet essaimage avait également bénéficié du lancement par l'ANCT du « Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises » (PAQTE), dans le cadre de l'initiative « La France Une Chance.

Les entreprises s'engagent » lancée par le président de la République en juillet 2018. La directrice générale de Télémaque précise qu'« *on avait fait le choix, qui va avec le modèle Télémaque, de ne pas rester dans nos villes historiques, de ne pas avoir que la vision parisienne. L'ANCT a favorisé une vision qui était déjà là* ».

La trajectoire suivie par Proximité est similaire. L'association, qui propose aussi des actions de mentorat, affiche l'ambition de changer d'échelle dès 2018, après avoir principalement délivré ses prestations en proche couronne parisienne (Saint-Denis, Nanterre...) pendant une quinzaine d'années. Cette ambition se concrétise par l'embauche d'un « responsable de déploiement » qui décrit la stratégie qui sera mise en œuvre et prolongée grâce à l'AMI : « *Je suis arrivé en 2018. L'association avait décidé de prendre un tournant en opérant un changement d'échelle. J'ai été recruté en tant que responsable "déploiement" pour aller chercher les financements, développer de premières antennes. J'y suis allé avec mon bâton de pèlerin. Dans la foulée est arrivé Tremplin Asso qui a permis le déploiement de ces antennes ou l'ouverture de nouveaux créneaux là où on était déjà implantés* ».

Également née dans le contexte localisé du 18<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, l'association Môm'arte avait amorcé son déploiement bien avant l'AMI, puisqu'à l'arrivée de celui-ci, l'association gérait 16 antennes en propre dans toute la France (dont 8 hors Île-de-France et 9 en QPV). Un plan stratégique à cinq ans avait été défini peu avant l'AMI afin de « *démultiplier l'impact* » et entrer dans un nouveau stade, « *celui de l'accélération et de la transmission* », grâce au déploiement de 35 antennes et d'actions de fertilisation permettant de toucher 30 000 enfants (au lieu de 8 000) et de former 10 000 personnes (contre 1 000) à l'horizon 2022. Les financements de Tremplin Asso ont été d'autant plus opportuns que l'association traversait un contexte financier difficile qui risquait de compromettre ses ambitions en matière de déploiement.

Pour le Centre égalité des chances de l'Essec, où la directrice des opérations de Môm'arte a longtemps officié, l'AMI a aussi été une aubaine. L'enveloppe de 1,26 M€ représentait une opportunité inespérée pour déployer son programme « TrouveTaVoie » dans les QPV, où le Centre égalité des chances de l'Essec était peu présent.

L'AMI Tremplin Asso a été tout aussi bénéfique pour quelques associations nées en dehors de l'Île-de-France, mais déjà engagées dans des stratégies volontaristes d'expansion territoriale. C'est le cas de l'association d'insertion par le sport Rebonds !, que les dirigeants avaient commencé à faire sortir des frontières du département de la Haute Garonne à partir de 2014 pour rayonner dans différents départements de l'Occitanie. Le fondateur de l'association souligne que « *l'AMI a été un accélérateur de développement territorial, avec le passage de 3 à 8 départements* ».

De même, l'AMI aura permis à l'association Activ'action, née à Strasbourg, de créer des antennes dans des territoires où elle n'intervenait que de manière ponctuelle. L'une des cofondatrices de la structure nous confie que le soutien de « l'ANCT a été vraiment déterminant. Ça a permis de se focaliser sur des territoires, où on avait déjà un pied dedans. Par exemple à Bordeaux où on animait un job dating, ou à Est Ensemble où on animait déjà des ateliers pour les entrepreneurs ».

Le cas de VoisinMalin est plus atypique car l'AMI vient parachever une stratégie de déploiement territorial que l'association souhaite désormais freiner, voire stopper. Sa fondatrice nous explique qu'« on a eu trois ans pour tester l'approche en Île-de-France, puis trois ans de test dans plusieurs régions, puis l'AMI a permis de finaliser notre croissance. Et depuis l'AMI, on a arrêté de grandir. Maintenant, on ne cherche plus à s'accroître. On préfère conseiller les autres associations ». Le rapport d'évaluation du projet de VoisinMalin précise que l'association doit atteindre sa taille critique en 2024, avec une présence sur environ 25 villes, et qu'il s'agit de « ne pas perdre en agilité et en souplesse » ainsi que de « conserver un lien de proximité avec les équipes de Voisins Malins ».

Cette stratégie de sobriété tranche avec la stratégie de croissance plus agressive de plusieurs associations. Certaines sont néanmoins contraintes de réviser à la baisse leurs ambitions d'essaimage. Mais la volonté de marquer une pause est avant tout dictée par les obstacles rencontrés dans leur déploiement. Chez Proximité, qui a rencontré des difficultés pour se faire accepter localement, la volonté est désormais de consolider l'existant. Chez Enactus France, la responsable nationale du programme « lycéens » nous explique qu'« on a formalisé et standardisé nos process, pour aller plus loin et toucher plus de monde, mais on a arrêté d'ouvrir des bureaux dans les régions car ça coûte cher ». De même, les responsables de l'association Môm'arte se sont rendu compte que l'ouverture massive de nouvelles antennes était difficile à assumer financièrement puisqu'elles s'accompagnent d'embauches. La décision a donc été prise de freiner les nouvelles implantations territoriales pour privilégier les actions de fertilisation comme nouveau levier de croissance.

### S'émanciper des financements publics : un pari loin d'être gagné

En même temps qu'elles ont étendu leur périmètre géographique d'intervention, les associations lauréates ont vu leurs budgets et leurs effectifs augmenter considérablement. Sans que son rapport distingue la part qui revient à l'AMI Tremplin Asso, le cabinet Itinere a calculé, à partir des déclarations des associations, que le budget moyen des associations lauréates a augmenté de 58% sur la période 2018-2022. En réponse à une question plus directe sur l'effet propre de Tremplin Asso, les associations ont déclaré avoir créé environ 650 postes opérationnels grâce à ses financements (en moyenne, 12 postes opérationnels

ont été créés au plan local et 2,4 postes au plan national) et mobilisé 34,3 bénévoles supplémentaires en moyenne.

L'impact de Tremplin Asso a été mécaniquement plus fort sur les associations de petite taille, mobilisant surtout des bénévoles, que sur les structures déjà fortement employeuses. Dans la première catégorie, on peut citer les exemples d'Orchestre à l'école, passé de 7 à 18 salarié.es grâce à Tremplin Asso, de Rêv'Elles passée de 14 à 20 salarié.es ou de Rebonds ! passé de 30 à 55 salarié.es.

Plusieurs de ces associations, dont l'effectif salarié est somme toute resté modeste, rencontrent des difficultés pour pérenniser les postes créés grâce à l'AMI. Des responsables de structures expriment amertume ou anxiété lorsqu'ils évoquent des démarches qui semblent globalement infructueuses :

*« Donner autant d'argent de manière pluriannuelle, en invitant les structures à changer d'échelle, ça aurait demandé un accompagnement. Personne n'était dupe sur le fait qu'au bout de trois ans le relai serait difficile. On a besoin d'accompagnement au niveau local » (Rebonds !).*

*« La médiation à l'école est un dispositif d'intérêt général. C'est le rôle de l'État d'assurer son financement. Les collectivités ne peuvent pas tout payer. Concrètement, des postes vont devoir s'arrêter. D'ici la fin de l'année, l'État va peut-être trouver des solutions. Mais en attendant, nos structures sont très stressées » (France Médiation).*

*« La fin des financements de l'ANCT a été mal anticipée de leur part. C'est toujours assez hallucinant ces financements publics qui s'arrêtent d'un coup, comme si c'était magique ! L'AMI c'était 15% de notre budget, donc quand même pas rien. Je pense qu'on n'a pas été bons à anticiper la fin... Ça nous a valu quelques sueurs froides, sans parler du contexte Covid là-dedans » (Proxité).*

*« Pendant l'AMI, on s'est dit, ok il faut aller chercher des financements. On savait que l'AMI n'allait pas durer longtemps et que ça allait clairement faire des trous dans la raquette. On a une petite réserve, mais il ne faut pas compter dessus. Il y a plusieurs années, on a reçu d'autres financements, par exemple de La France s'engage ou d'une banque d'investissement belge. Ce sont des gros tickets, mais ça ne remplacera pas l'ANCT. Et c'est encore plus frustrant quand on ne les remporte pas parce qu'on y met un temps de malade ! C'est le jeu des appels à projets : on en fait dix, on en remporte deux dans le lot. L'ANCT continue à nous soutenir, mais l'après-ANCT a été très compliqué à gérer » (Enactus France).*

Afin d'aider les associations à pérenniser ces emplois, l'ANCT a missionné French Impact et France Active pour les former sur les démarches à effectuer pour diversifier leurs ressources (voir supra 1.3.). Nous ne disposons pas des chiffres sur le nombre d'associations ayant participé aux webinaires de French Impact sur « l'hybridation des modèles économiques », mais on sait que 12 associations seulement ont fait l'objet d'un accompagnement individuel par France Active. Si une actrice de l'ANCT voit dans « *l'absence de revendication financière à la fin du programme, l'effet le plus important de l'AMI, car la plupart ont bien compris qu'on ne prolongerait pas* », une autre se déclare déçue en constatant qu'« *une partie sont retournées sur des financements locaux ou nationaux* ».

Loin de les avoir incitées à se tourner vers des financements privés, l'AMI a plutôt contribué à crédibiliser certaines « petites » associations vis-à-vis des financeurs nationaux. C'est le cas d'Activ'action qui, depuis l'AMI a trouvé un important relai de financement auprès du Pic « 100 % inclusion », financé par la Caisse des dépôts et consignations. « *On a fait nos preuves et on a pu avoir une crédibilité* », veut croire la responsable de cette structure. Selon un acteur de l'Institut Télémaque, « *l'AMI a vraiment changé notre modèle économique* », mais dans la direction opposée aux attentes de l'ANCT car cette évolution va dans le sens d'« *un plus grand appel au public* », dans le cadre par exemple du plan « Un jeune, Un mentor ». L'association Zep, enfin se tourne à nouveau vers l'ANCT pour essayer de « *négoier une rallonge*, explique son responsable. *Avec l'argument qu'avec les 60 000 euros annuels de l'AMI, on a su trouver les financements privés d'une fondation. L'ANCT a permis un financement formidable, mais un financement qui était quasi structurel. On n'a pas de bailleur fixe. C'est ça notre angoisse. On voudrait que ce soit à nouveau l'ANCT... Si on ne l'a plus, on va devoir réduire d'un tiers notre action* ».

Le responsable de Zep peut d'ores et déjà se féliciter d'avoir décroché un financement de la Drac en Paca, mais à l'instar d'autres responsables de structures, il explique que la récolte de financements locaux n'est pas rentable en comparaison de l'énergie investie, et qu'il est plus judicieux de se tourner vers de « gros financements » :

« *Les financements locaux, on ne les trouve pas, on ne les cherche pas... On n'est pas équipés pour ça. Une petite asso de 8 salarié.es ne peut pas consacrer du temps pour aller chercher 2 000 euros... Notre équipe ne peut pas chercher l'argent dans les communes. C'est humainement pas possible. Alors on privilégie des financements plus importants. Si on avait des antennes locales, on aurait fait autrement, comme l'AFEV* » (Zep).

*« On se rend compte en interne, quand on gère des petits partenariats, que les petits tickets demandent beaucoup d'énergie. Donc on ne s'y retrouve pas. Donc on tend plus vers des gros financements » (Enactus France).*

*« Je ne suis pas choquée que ce ne soit pas renouvelé. On est allé chercher des financements, comme La France s'engage. On a toujours eu des financements locaux, même sur des toutes petites sommes, mais ils sont petits. C'est pas viable de ne penser que "local", parce qu'on peut se dire que c'est beaucoup de temps pour des petits montants » (Activ'Action).*

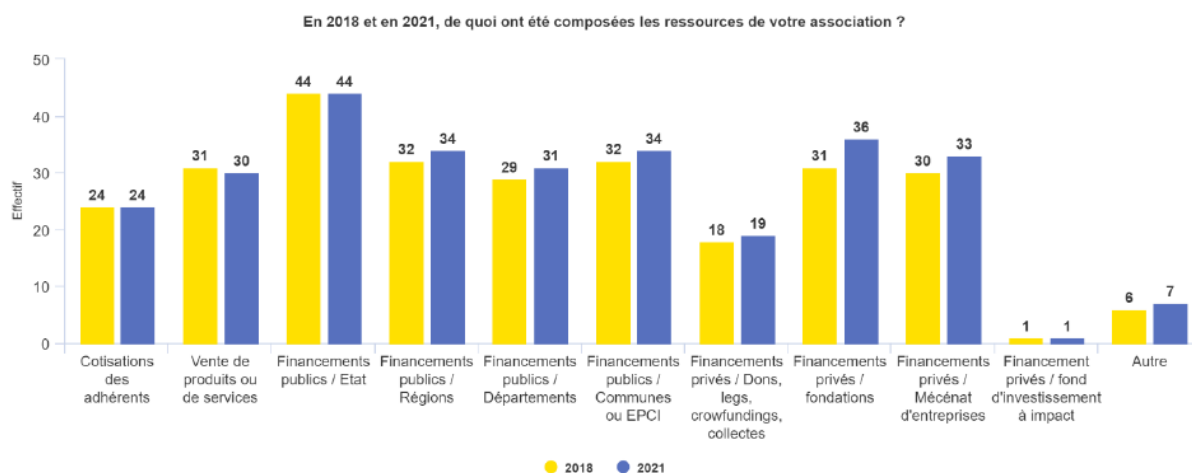
La prise de relais par des financements publics locaux s'avère d'autant plus complexe que les lauréats sont le plus souvent arrivés dans les territoires en proposant des prestations gratuites, car financées par l'AMI. Les territoires qui en ont bénéficié peuvent se montrer frileux lors qu'il s'agit de passer à un régime payant :

*« On n'a pas de difficultés de financements au global, mais c'est pas évident de trouver des fonds publics pour continuer une méthode qui s'applique de façon gratuite. Donc on cherche plutôt du financement privé en ce sens. Mais l'action est un peu en stand-by là. Beaucoup de gens sont partis depuis. On essaye d'animer le réseau, ça prend du temps. Il y a une frustration quand même » (Mozaïk RH).*

*« La logique de formation à coût 0, n'est pas viable à moyen terme. Pour faire adhérer durablement nos partenaires, nous avons besoin de leur faire entendre que le service de formation a un coût non neutre. Les faire contribuer est l'assurance de leur implication à tous les niveaux du projet. C'est vers un modèle de co-financement que l'on doit se tourner à terme » (acteur.ice de Play International cité dans le rapport d'évaluation du projet lauréat).*

À l'encontre des attentes de l'ANCT, le jeu de vases communicants entre financements publics et privés ne semble donc pas s'être opéré. Le tableau page suivante, extrait du rapport d'Itinere Conseil, montre que le modèle économique des lauréats n'a pas significativement évolué entre 2018 et 2021. Le cabinet Itinere note que « les ressources se sont diversifiées, mais pour un très faible nombre de lauréats qui ont élargi leurs ressources aux financements privés ou aux subventions de collectivités ».





La prise de relais par des financements privés permettant de poursuivre les actions des lauréats, semblent donc s'être assez rarement concrétisée. Seule une poignée d'associations lauréates a tiré parti de la labellisation Tremplin Asso pour trouver de nouveaux financements auprès de fondations. C'est le cas de l'association Rebonds ! qui considère que « *Tremplin asso a eu un effet levier : on était déjà très identifiés au niveau national, et on est monté d'un cran avec certaines grosses fondations nationales. On s'est autorisé à discuter avec de grosses fondations qui ne nous connaissaient pas jusqu'alors. Ce n'est pas uniquement dû au label Tremplin Asso. Mais ça nous a permis d'asseoir le modèle socio-économique et de passer de 70% de financements publics à 55%* ».

Le soutien des fondations privées ou des entreprises n'en est pas moins aussi aléatoire que les budgets récoltés par le jeu des appels à projets publics. Le responsable national de l'association Zep explique que celle-ci reçoit le soutien de fondations privées, mais que « *chaque année, il faut chercher les sous* ». La déléguée générale de l'association Orchestre à l'École, qui a pourtant des liens historiques avec les milieux économiques, évoque des « effets de modes » qui fragilisent les soutiens privés :

« *Ce n'est pas la bonne période pour trouver des mécènes. La culture dans les QPV n'est pas un sujet à la mode face aux questions de transition écologique. Par exemple, la Fondation Carasso, qui était historiquement dans la culture, est en train de réfléchir pour aller vers les questions environnementales. Claude Bébéar d'AXA est président d'honneur de notre association. On cherche à avoir un carnet d'adresse par notre conseil d'administration, mais on a un mal fou à le mobiliser. Du coup, on est en train de faire rentrer un recteur pour avoir des infos sur les dispositifs de l'Éducation nationale. Avec le privé, on est à la fois trop gros et trop petits. On est obligés d'aller chercher 50 petits mécènes, car tous les gros sont pris par la Philharmonie de Paris, et les petits nous trouvent trop gros... Le problème est que l'AMI a lancé une dynamique qu'on est pas en mesure de poursuivre. On a plein de demandes pour des orchestres*

*à l'école, mais on n'a plus les financements. On se refuse de licencier des personnes, donc on va réduire le nombre de nouveaux orchestres ».*

### **Des effets limités sur l'organisation et les pratiques managériales des associations**

Le principal effet de l'AMI sur l'organisation interne des associations concerne la reconfiguration des liens entre instances nationales et entités locales. L'essaimage territorial dans de nombreux quartiers a fait naître un besoin de coordination entre les deux niveaux. Dans cette perspective, des associations ont créé ou renforcé les fonctions de coordination nationale ou régionale (Fête le Mur, Rebonds !), en laissant une marge d'autonomie variable à leurs entités locales. D'autres ont formalisé un cadre commun d'intervention afin d'homogénéiser les pratiques locales (France Médiation). Pour d'autres encore, le déploiement territorial a été l'occasion de rapprocher pour la première fois l'équipe nationale et les antennes locales autour d'un projet commun, lorsque ces dernières fonctionnaient de manière très décentralisée (Mozaïk RH). À l'inverse, l'AMI a pu constituer une opportunité pour décentraliser davantage le fonctionnement de l'association tout en ménageant des temps de dialogue inter-sites (VoisinMalin). Enfin, dans le cas du Mouvement des Régies, la relation entre le niveau national et les régies locales s'est organisée autour d'une procédure plus ponctuelle d'appel à projets interne.

Parmi les cas que nous avons examinés, l'association Rebonds ! est la seule à avoir engagé une restructuration profonde de son organisation rendue nécessaire par la dynamique de déploiement amorcée avant l'AMI, puis accélérée par ce dernier. L'AMI a renforcé la nécessité de refonder le projet associatif lui-même, afin de permettre à l'association de « *garder une ligne directrice et transparente de son identité, de ses valeurs et du sens appliqué et profond de ses actions* », comme l'écrivent les évaluateur.ices. Jusqu'alors fortement personnifiée autour des figures de ses fondateurs, l'association s'est donc engagée tout à la fois dans un processus de routinisation et de standardisation de ses modes opératoires, tout en réécrivant son projet associatif. Outre la production d'une « charte de référence » et l'adoption d'un schéma de professionnalisation reposant sur une formation relativement longue des nouvelles recrues, des postes de délégué au développement et de responsables et de coordinateurs territoriaux ont été créés afin de préserver l'unité et la cohésion de l'association face aux « *dangers* » du développement territorial, selon l'expression des évaluateur.ices. Ces dernier.es soulignent que les « *dynamiques d'institutionnalisation, de professionnalisation et d'introduction de la logique gestionnaire observables au sein de Rebonds !, ont ainsi permis le passage d'une association incarnée à une association institutionnalisée* ». Pour ce faire, l'association a recouru à l'intervention d'un organisme tiers, appelé ScaleChanger (« changeur d'échelle »), dans le cadre d'un Dispositif local d'accompagnement (DLA). ScaleChanger a été sollicité en septembre 2018, soit avant le

lancement de l'AMI qui n'est donc pas la cause, mais seulement l'accélérateur de cette mutation.

De manière générale, les responsables d'associations lauréates que nous avons interrogé.es ont fait très peu référence aux outils d'accompagnement proposés par l'ANCT et mis en œuvre par France Active et French Impact. Ils et elles ont bien davantage investi la question de l'évaluation, même si elle y ont consacré des budgets très variables, de 5 000€ à 150 000€ selon le cabinet Terre d'avance à qui a été confiée une mission de « capitalisation des études d'impact des lauréats de l'AMI Tremplin Asso ».

Ce travail de capitalisation a conclu à « *une forte utilité de l'évaluation* », que ce soit sous l'angle de l'« *amélioration des pratiques internes et d'adaptation de la stratégie* », de la production d'« *outils de communication et de valorisation externe* », de la « *dynamique collaborative* » avec les parties prenantes ou de l'« *acculturation et sensibilisation à l'évaluation* » au sein des équipes associatives. Le seul véritable bémol exprimé par les associations, à l'occasion d'un atelier organisé dans le cadre d'une rencontre TremplinAsso en juillet 2022, concernait la charge de travail supplémentaire que l'évaluation leur demandait, « *due à un manque de compréhension et de connaissances sur la manière dont fonctionne une évaluation* » et sur fond de « *réticences des collaborateurs* » à ce sujet.

Il convient surtout de remarquer que la portée des évaluations externes a été différente selon le degré de familiarité des associations avec « l'évaluation d'impact ». Le cabinet Terre d'avance estime que 50% des associations lauréates avaient déjà une « *expérience significative* » de l'évaluation (sans précision sur le type d'évaluations menées antérieurement à l'AMI), mais qu'un tiers d'entre elles « *étaient novices en la matière* ». Pour ces dernières, l'AMI a donc représenté une opportunité pour monter en compétence sur la pratique de l'évaluation, comme pour Baluchon, dont la directrice se félicite que l'évaluation « *a été un moyen de regarder ce qu'on faisait pendant qu'on le mettait en œuvre* » avant de devenir un « *outil de gestion* ».

Pour les associations déjà rodées à l'exercice de « l'évaluation d'impact », Tremplin Asso aura surtout été une occasion supplémentaire de faire la démonstration de leur « efficacité » et de leur « plus-value » à l'intention de financeurs potentiels. S'inscrivent dans cette logique les associations spécialisées dans le domaine du mentorat, comme Article 1, Proximité ou Télémaque, qui multiplient les données chiffrées tendant à prouver leur « impact » au sein de leurs documents de communication<sup>77</sup>. C'est aussi le cas Sport dans la Ville, dont le rapport d'évaluation produit par le cabinet Eexiste présente en toute transparence

---

<sup>77</sup> Voir Felgerolles, A. et al. (à paraître), *op. cit.*

l'évaluation comme « *un outil au service des relations institutionnelles, grâce à la démonstration de la plus-value de l'arrivée de Sport dans la Ville dans un quartier* ». De la même manière, le cabinet Trans-Formation, qui a évalué le projet porté par France médiation, et selon qui « *l'enjeu premier de l'évaluation est de contribuer à la pérennisation du projet (...) dans une perspective de pérennisation des financements* ». Les évaluateur.ices de ce projet précisent que « *les structures de médiation sociale ont besoin d'arguments et de chiffres pour convaincre leurs partenaires des bienfaits de la médiation à l'école* », et que « *(leur) rapport vise à leur fournir des arguments, sans omettre pour autant les insuffisances du dispositif quand celles-ci sont apparues* ».

On peut citer enfin le cas de TrouveTaVoie, l'action portée le Centre égalité des chances des l'Essec, dont l'évaluation réalisée par SocialLab a cherché à poser les bases d'une nouvelle stratégie « *financièrement soutenable* ». Les évaluatrices de ce cabinet ont ainsi aidé l'Essec à concevoir un « *mode de prestation* » post-AMI, en lui fournissant « *les éléments de langage pour expliquer simplement et valoriser cette nouvelle offre formative* ». Dans cette logique d'aide à la commercialisation de l'offre de l'Essec, le cabinet de consultantes s'est également employée à « *identifier des structures pouvant être intéressées par l'intégration de TrouveTaVoie dans leurs propres dispositifs, ainsi que des canaux de diffusion pour faire connaître cette nouvelle offre* ».

S'il nous est difficile d'apprécier la montée en compétence effective de chacune des structures lauréates dans le domaine de l'évaluation, la nature même des évaluations produites dans le cadre de Tremplin Asso signale une mutation plus profonde de la conception de l'évaluation dans le champ de l'ESS marquant le passage de l'évaluation de « l'utilité sociale » à celle de « l'impact social ». Les associations lauréates de Tremplin Asso, qui pouvaient sélectionner librement leurs évaluateur.ices, se sont spontanément tournées vers des cabinets spécialisés dans la mesure de « l'impact social ». Parmi l'ensemble des évaluations que nous avons pu consulter, les seules qui continuent de faire référence à l'utilité sociale ont été menées par l'Atelier Sherpas des Université d'Artois et de Lille (évaluations des projets de Rebonds ! et de l'Ufolep) et par le cabinet Mouvens (évaluation des projets du Mouvement des Régies et de CVIFS).

Les structures traditionnelles de l'ESS ont historiquement privilégié l'évaluation de leur « utilité sociale ». Dans une récente revue de la littérature sur l'évaluation des associations, Marion Studer et ses collègues rappellent que la notion d'utilité s'était d'abord imposée comme un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale avec les entreprises du secteur privé à but lucratif. Démontrer l'utilité sociale servait alors à différencier les associations du secteur privé à but lucratif pour justifier l'octroi d'avantages financiers et fiscaux : l'utilité sociale prouve que les associations apportent une plus-value à

la société et qu'elles contribuent à l'intérêt général, ce qui confère une dimension identitaire à l'utilité sociale.

À partir des années 2000 et, plus encore au cours des années 2010, la notion d'impact social supplante celle d'utilité sociale dans l'évaluation des associations, témoignant cette fois d'un alignement de celles-ci sur les pratiques des entreprises privées lucratives. Comme l'écrivent Marion Studer et ses collègues, « *en contraste avec la "dimension identitaire" de l'utilité sociale, le développement de l'usage du terme d'impact social constitue une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif et des modalités de son évaluation. Sous son acception, il ne s'agit plus de différencier les associations du secteur privé à but lucratif, mais d'en épouser les contours au travers d'une évaluation dominée par des logiques de performance et de reddition de comptes* ». Avant de préciser que « *les approches dominantes de l'évaluation d'impact social, aujourd'hui, sont le reflet d'une transformation profonde des instruments de politique publique, qui vise à améliorer l'efficacité des politiques publiques par l'instauration de mécanismes d'incitation, de contrôle et de mesure de la performance, à travers une mise en concurrence accrue* »<sup>78</sup>.

L'approche de l'évaluation centrée sur l'impact social se retrouve notamment dans un rapport sur l'évaluation des actions associatives commandée en 2021 par Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de la jeunesse et de l'engagement, à plusieurs expert.es, dont le directeur national de l'économie sociale et solidaire chez KPMG France<sup>79</sup>. Ce rapport compare la pratique de l'évaluation dans le cadre de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et dans le secteur associatif, regrettant que les grandes associations n'aient « *pas atteint le même niveau de maturité en matière de mise en oeuvre et d'efficacité opérationnelles [des processus de reporting extra-financier]* », et pointant le risque que « *le secteur privé lucratif [vienne] investir le champ d'action traditionnellement occupé par les associations* » si celles-ci ne se dotent pas des outils d'évaluation adéquats. Toutes les associations lauréates de Tremplin Asso n'ont sans doute pas développé et intégré ces outils au même degré. L'AMI a plutôt marqué une étape supplémentaire dans l'alignement de l'ESS sur les normes de gestion du secteur privé lucratif.

---

<sup>78</sup> Studer, M. (2023), *Évaluation des associations en France. Revue de littérature*, Injep Notes & Rapports, août.

<sup>79</sup> Chami, S. et al. (2022), *Évaluation des actions associatives*, Rapport écrit à la demande de la Secrétaire d'État Sarah El Haïry, avril.

### Une communauté des contraires

Le CGET puis l'ANCT ont multiplié les événements dans le but explicite de créer une « communauté Tremplin Asso », au sein de laquelle les lauréats auraient développé des liens d'interconnaissance, échangé des « bonnes pratiques » et mutualisé des moyens opérationnels. Sans le proclamer ouvertement, certain.es acteur.ices de l'agence nationale avaient aussi l'idée que ces rencontres allaient être une source d'inspiration pour les structures associatives de « l'ancien monde » qui auraient pris exemple sur le supposé professionnalisme des structures du « nouveau monde » :

*« Pour moi, c'était important que les structures se rencontrent pour échanger des bonnes pratiques d'accompagnement. C'était intéressant de se faire rencontrer la Fédération des centres sociaux et Yes We Camp. Il y a un déficit de professionnalisation au sein des centres sociaux. Pour aider un habitant qui ne va pas bien, il faut aller bien soi-même et avoir des repères sur la manière d'accompagner, avoir des process, des référentiels un peu carrés, même si ça n'empêche pas d'avoir des valeurs ».*

Le bilan de ces rencontres apparaît très en deçà des attentes des pilotes nationaux du programme. Les actrices de l'ANCT admettent que les événements mis en place ont surtout favorisé l'interconnaissance entre associations, mais sans déboucher sur la construction de projets communs, du moins à l'échelle nationale. Si des coopérations ont vu le jour localement, l'une de ces actrices reconnaît que ce « *n'est pas forcément un effet de l'ANCT* » et qu'« *il n'y a pas eu de coopérations entre associations en amont, avant d'aller sur un territoire* ».

Les associations que nous avons interrogées minimisent jusqu'à l'effet d'interconnaissance, rappelant qu'elles se connaissaient déjà pour la plupart avant l'AMI Tremplin Asso :

*« Les relations ne sont pas créées grâce à l'ANCT. Le lien avec les autres associations avait déjà été fait avant. C'est pas pour rien qu'on travaille avec l'ANCT, on a les mêmes réseaux » (Baluchon).*

*« Y en avait pas mal qu'on connaissait et avec qui on bossait déjà » (Mouvement des Régies).*

*« C'était les 44 acteurs que tout le monde connaissait dans le secteur associatif » (Proxité).*

*« C'est un petit milieu » (Institut Télémaque).*

*« C'est un écosystème qu'on connaissait déjà un peu » (Zep).*

Plus rarement, des associations peu familières des réseaux nationaux de la politique de la ville indiquent avoir fait des rencontres nouvelles, sans que cela débouche nécessairement sur des coopérations opérationnelles :

*« Nous on ne connaissait pas du tout l'ANCT avant. Nos contrats de villes étaient gérés au niveau local. On y est allés de façon très humble. Mais ça n'a pas créé tant de liens que ça » (Activ'Action).*

*« On a entendu parler de l'AMI en faisant de la veille. On était éloigné de la politique de la ville et de ses rouages institutionnels. On ne connaissait pas du tout. Il y a des associations que j'ai découvertes par l'AMI. J'étais contente de les rencontrer, pour trouver de l'inspiration, avoir des liens avec le réseau... Après, il y a d'autres associations avec lesquelles on travaillait déjà car c'est le même écosystème » (Enactus France).*

Les contacts noués à l'échelle nationale ont surtout permis aux structures de s'identifier mutuellement quand elles ne se connaissaient pas déjà. Mais ces contacts n'ont guère suscité de partenariats nouveaux à cette échelle :

*« On nous a demandé de nous inscrire sur la Grande Equipe, mais il y a pas eu de synergies » (Unis-Cité).*

*« On a un peu parlé à d'autres associations, mais ça n'a rien donné. Ça n'a pas suscité de nouveaux partenariats » (Mouvement des Régies).*

*« J'avoue que la dernière fois que j'y ai participé, c'était dans d'anciennes usines. On a travaillé sur l'évaluation. C'était sympa de revoir les lauréats. Sympa, mais je n'en ai pas tiré grand chose... » (Institut Télémaque).*

*« J'ai participé à quelques rencontres, mais il n'y a pas eu de passerelles. De toute façon, les réseaux entre associations, on s'en fout ! Nous on ne cherche pas à coopérer entre associations nationalement, mais au niveau des territoires » (VoisinMalin).*

*« On a une culture très partenariale. J'ai connu plein de gens par l'AMI, mais rien n'est né. Il y a d'autres lauréats avec qui on travaille. Par exemple, Concerts de poche, on se connaît de longue date, mais on n'avait jamais eu le temps jusque-là. Là, on va enfin réussir à le trouver, mais ça n'a rien à voir avec l'AMI, honnêtement » (Orchestre à l'école).*

Plusieurs lauréats insistent sur le fait que chacun était le « nez dans le guidon », « dans son couloir », trop occupé par le déploiement de ses projets propres pour avoir le temps de monter des projets communs avec d'autres :

*« La réalité, c'est que tout le monde court tout le temps. On ne fait pas autant d'échanges qu'on voudrait faire. Tout le monde est dans ses propres objectifs et dans ses missions » (Institut Télémaque).*

*« L'apport de l'ANCT sur le développement de partenariats ? Il n'y en a pas eu tant que ça... Pour être honnête, c'est un rêve : "on s'est rencontrés et on va faire des trucs ensemble". En réalité, quand on se rencontre, on se dit qu'on va faire des trucs, mais on est pris chacun dans notre couloir » (Zep).*

*« On a eu la réponse sur l'AMI très tard, en août 2019, pour des projets qui devaient commencer en septembre... Donc c'était chaud, et je pense qu'on n'était pas les seuls. C'est dommage car si ça avait été fait plus tôt, on aurait pu faire plus de collaborations. Mais les six premiers mois, on avait la tête dans le guidon. Il fallait faire nos chiffres, c'était beaucoup de stress » (Activ'action).*

On a déjà souligné que les lauréats Tremplin Asso mêlent des structures porteuses d'héritages, de discours et de pratiques hétérogènes. La principale ligne de clivage sépare les associations traditionnelles de la politique de la ville des nouveaux venus dans cette politique publique, pétris de références entrepreneuriales. Cette dernière catégorie d'associations semble plus à l'aise pour développer des partenariats au sein de ses réseaux et espaces affinitaires, comme le Collectif Mentorat ou l'Ascenseur :

*« Il y a d'autres associations avec lesquelles on travaillait car c'est le même écosystème. Article 1, Môm'artre (ce sont nos voisins), La Cravate solidaire, VoisinMalin (ce sont nos voisins de bureau aussi) » (Enactus).*

*« L'Afev, Article 1, NQT, Proximité... ce sont tous des acteurs du Collectif Mentorat, mais c'est pas grâce à l'ANCT qu'on a créé le Collectif Mentorat. Cresus, c'est notre voisin à l'Ascenseur. Ils prennent nos jeunes. La Cravate solidaire, c'est notre voisin d'en face. On fait partie aussi du groupe Ouverture Sociale de l'Essec » (Institut Télémaque).*

*« Dans le Collectif Mentorat, par exemple, Article 1 m'appelle la semaine dernière parce qu'une Cité éducative cherchait un opérateur et qu'ils n'avaient pas vocation à y aller. Avec Tremplin Asso, on n'a pas eu cette discussion, cet échange. Le Collectif Mentorat a un vrai rôle de structuration d'un réseau, contrairement à l'ANCT » (Proximité).*



Inversement, d'autres associations fréquentent plus naturellement les réseaux et instances de la politique de la ville. Mais elles ont d'autant moins cherché à nouer des relations avec les « nouveaux venus » qu'elles ne se reconnaissent ni dans les valeurs ni dans le style de ces derniers. Et si ces associations traditionnelles de la politique de la ville ont été sélectionnées dans le cadre de Tremplin Asso, c'est parce que leurs dirigeant.es ont opportunément repris pour l'occasion, mais sans conviction, des éléments d'une rhétorique entrepreneuriale à laquelle ils ou elles n'adhèrent pas :

*« Les réunions French Impact auxquelles ont assisté avec l'AMI, c'est bien mais ça ne nous a rien appris. On n'est présent dans aucun réseau du type Ashoka. On participe au Haut conseil du travail social, on siège au Conseil national des villes. C'est un lieu important pour faire du réseau avec des collègues qui sont têtes de réseau comme nous, par exemple Christophe Paris de l'Afev, ou le directeur des centres sociaux... On fait aussi partie de Médiation 21 qui fédère les acteurs de la médiation. On n'a pas envie d'être dans les réseaux de l'ESS. J'ai eu de mauvaises expériences... Ils se croient chefs d'entreprise avec l'argent de l'État ! Ils ne sont pas au niveau. Il y a rien de méchant dans ce que je dis, mais ils n'y connaissent rien à la politique de la ville ».*

*« On est membre du Conseil national des villes et de la commission pour penser les nouveaux contrats de ville. On a tenu un discours entrepreneurial pour obtenir l'appel à projets. Mais je suis plutôt contre ce type d'appel à projets. L'ESS veut socialiser le capitalisme, comme si l'entreprise était définitivement le meilleur modèle. C'est la pensée néo-libérale ! French Impact, quelle horreur ! Rencontrer l'ex-commissaire Itier, c'est pas vraiment nous... Le Groupe SOS ? Pas besoin de réponse... On est tellement éloignés... On veut nous rapprocher, mais on est tellement différents ! On se sent à part, sauf avec Baluchon ».*

*« On a peu participé aux réunions nationales de Tremplin Asso. On y a été pour faire plaisir, mais c'était pas notre sujet. On est un acteur ancien de l'ESS. On est un des réseaux fondateurs de l'insertion par l'activité économique, du mouvement pour l'économie solidaire, etc. Au début, on s'était dit qu'on n'allait pas répondre à l'appel à projets car pour nous ça voulait dire que si une action marche à Arles, on en fait une à Avignon. Et nous on ne marche pas comme ça ! On n'est là à dire d'en haut qu'il faut dupliquer. Mais il y a eu une pression de l'ANCT pour qu'on réponde. Ils voulaient vraiment qu'on réponde dans le contexte de l'appel de Grigny. Ils avaient un enjeu d'affichage : avoir les gros réseaux de la politique de la ville. Mais ça n'a pas converti qui que ce soit au macronisme ! Comme il y avait plein d'oseille, on s'est demandé à quoi ça pourrait servir. On a fait un brainstorming en interne et on a essayé de rester*

*dans la philosophie d'ensemble du déploiement, mais à notre sauce : on a proposé à l'ANCT un « labo » pour accélérer le lancement de nouveaux projets qui sinon auraient du mal à voir le jour. On est le projet le plus atypique, le plus à côté de la plaque de Tremplin Asso, c'est assumé et su par le ministère. "Labo", on a choisi le terme ironiquement... C'est la novlangue à la mode. Mais ça n'a rien changé au cœur de nos missions. On avait bien dit à l'ANCT que ça ne produirait pas de changement systémique ».*

### 3. Le déploiement territorial des projets

Une annexe à la circulaire de gestion 2020 de l'ANCT est venue préciser les enjeux du déploiement territorial des 44 projets TremplinAsso. La notion clé est celle d'inscription des associations lauréates dans « *l'écosystème local de la politique de la ville* ». Il s'agit non seulement de se faire connaître par les acteur.ices des territoires, institutionnels et associatifs, mais d'apporter une plus-value à ces territoires, que ce soit en termes d'actions nouvelles à proposer aux habitant.es, de méthodes d'action innovantes ou de coopérations territoriales. La circulaire précise que les projets doivent « *s'articuler selon une logique de complémentarité avec les actions développées au titre du contrat de ville* ». Elle souligne que, sauf cas particulier, les projets TremplinAsso, déjà soutenus au niveau national par des conventions pluriannuelles d'objectifs, n'ont pas vocation à s'inscrire dans la programmation financière des contrats de ville au titre des crédits du programme 147. Enfin, les services déconcentrés de l'État sont invités à jouer un rôle de facilitateurs, en favorisant la mise en lien avec les autres acteur.ices des territoires, ainsi que l'inscription des projets dans les dispositifs existants (Cités éducatives, PaQte, etc.).

Cette partie de notre rapport vise à apprécier la manière dont ces prescriptions se sont concrétisées sur le terrain. Nous commencerons par poser un regard national sur le déploiement territorial des projets lauréats de l'AMI TremplinAsso en nous appuyant sur les entretiens effectués à cette échelle et sur une part substantielle des rapports des évaluateur.ices « embarqué.es » (nous n'avons pu accéder à la totalité de ces rapports). Si la plupart des associations lauréates ont été confrontées à des réticences locales plus ou moins fortes, deux logiques distinctes de déploiement territorial peuvent être identifiées : celle des associations ayant privilégié un ancrage pérenne dans un nombre relativement limité de quartiers, et celle des associations engagées dans des stratégies d'essaimage à grande échelle, mais avec des perspectives de pérennisation plus fragiles.

Nous présenterons ensuite le cas de Sarcelles, où toutes les conditions favorables à un déploiement territorial réussi paraissaient réunies, avant de nous tourner vers d'autres territoires (Roubaix, Vaulx-en-Velin, Trappes) où différents freins ont fait obstacle à l'« atterrissage » réussi de projets sélectionnés « par le haut ».

La dernière sous-partie sera consacrée à l'impact social, mot d'ordre fédérateur des lauréats de l'AMI Tremplin Asso et, plus largement, du mouvement de l'entrepreneuriat social. Si l'impact des projets lauréats sur les « écosystèmes locaux » est amplement documenté, tant par nos analyses que par les rapports d'évaluation, ce n'est pas le cas de l'impact sur les bénéficiaires ultimes des actions que sont les habitant.es des QPV. Nous ferons donc retour

sur les démarches d'évaluation engagées dans le cadre de Tremplin Asso, pour interroger les méthodologies mobilisées par les évaluateurs pour tenter de mesurer « l'impact social » des projets.

### **3.1. Regard national sur le déploiement territorial des projets**

Il convient de commencer par rappeler que le déploiement territorial des projets lauréats de l'AMI Tremplin Asso est intervenu dans une période marquée par la crise sanitaire qui a inévitablement freiné ce déploiement en 2020 et, pour partie en 2021, justifiant la prorogation d'une année du programme. Tout comme les rapports d'évaluation, la plupart des personnes que nous avons interrogées font état de l'impact de la crise sanitaire. Les liens qui ont commencé à être établis avec des acteur.ices dans les territoires, à la fin de l'année 2019, ont été souvent brutalement interrompus pendant le confinement décidé en mars 2020. De nombreuses activités ont été pénalisées par les restrictions à la mobilité ou l'organisation d'événements recevant du public, et certaines catégories de bénéficiaires ont été difficiles à mobiliser (public scolaire, personnes âgées ou en situation de handicap...). Le recrutement des personnels et des bénévoles nécessaires pour la mise en œuvre des actions a également été rendu difficile. Le rapport d'évaluation du projet de l'Association nationale des compagnons bâtisseurs évoque par exemple « *des noyaux bénévoles qui se sont cassés sous l'effet de la crise* », et qui n'ont commencé à se reformer qu'à partir du second semestre 2021. Cependant, la crise sanitaire ayant accéléré la diffusion et l'usage des outils numériques, elle est présentée comme une opportunité par certaines associations, comme l'Institut Télémaque qui a pu développer des cours en ligne ou encore Orchestre à l'école qui a pu démultiplier les réunions grâce à la visioconférence.

Il convient aussi de mentionner les élections municipales de juin 2020 comme facteur de ralentissement du déploiement territorial. Quand elles se sont traduites par un changement d'équipe municipale, les élections ont entraîné un changement d'interlocuteur.ices, même si dans certains cas les changements politiques ont été bénéfiques.

#### **Des acteur.ices à convaincre dans les territoires**

La qualité de l'accueil des associations par les acteur.ices locaux.ales s'est avérée diverse en fonction des territoires. Mais la plupart ont eu à affronter, dans un premier temps au moins, des réticences allant du scepticisme à la franche hostilité. Compte tenu de leur mode de sélection et, pour une majorité d'entre elles, de leur structuration nationale, les associations ont surtout souffert d'une image d'« associations parisiennes », parachutée par l'ex-CGET, et par conséquent dépourvues de légitimité pour s'inscrire dans le tissu local. Les dirigeant.es nationaux.ales d'associations lauréates que nous avons interrogé.es soulignent la suspicion liée d'une part à leur identité « parisienne » et d'autre part aux moyens

exceptionnels qui leur ont été attribués par le CGET, sans commune mesure avec ceux alloués aux associations de quartier au titre des contrats de ville, et venant s'ajouter aux financements privés dont bénéficient certaines :

*« C'est quelque chose de partagé par les lauréats. On était catalogué comme les associations qui viennent du national » (Enactus).*

*« Quand on arrive, il y a toujours une suspicion : c'est une association de Paris, ils ne connaissent rien, ils vont piquer les sous... » (VoisinMalin).*

*« La difficulté, c'était de ne pas être perçus comme une association parisienne. Ils n'aiment pas trop voir une asso estampillée parisienne ou francilienne » (Zep).*

*« On était vus comme une association parisienne, comme une grosse asso financée par les plus grandes instances. Donc il y a eu ces réserves-là » (Rêv'Elles).*

*« Ça a été surtout dur pour mes collègues en région. Il y avait l'impression qu'on est une association parisienne forte de centaines de milliers d'euros de l'État qui arrivait chez eux et venait donner des leçons, expliquer aux petites associations locales ce qu'elles doivent faire » (Môm'artre).*

Certain.es interlocuteur.ices mentionnent aussi la réputation de proximité avec le monde de l'entreprise qui les précédait :

*« L'association est au départ parisienne. Et c'est spécifique d'avoir des fonds privés et public. Ça crée une crispation chez les associations » (Unis-Cité).*

*« On est à Bastille dans les beaux quartiers, c'est ce qu'on nous renvoie. Les difficultés d'implantation tenaient aussi au fait qu'on était connus sur le territoire. Notre réputation nous précédait » (Mozaïk RH).*

Les effets de la labellisation « Tremplin Asso » apparaissent ambivalents. Si certaines associations ont mis le label en avant comme support de communication, d'autres ont rapidement perçu son caractère répulsif :

*« Le label est un repoussoir, car c'était vécu localement comme un truc qui descendait d'en haut et beaucoup d'associations lauréates n'avaient pas encore mis un pied sur un territoire » (VoisinMalin).*

*« Ça crée des défiances territoriales, car ça a été instruit au niveau national et pas local. Ça a créé des postures de défiance terribles au niveau des services de l'État et des défiances en cascade. On a eu des refus de nous rencontrer et de nous accompagner. Ils l'ont fait contraints et forcés » (Rebonds !).*

Mais le plus souvent, le label a eu un effet à double tranchant, gage de crédibilité d'un côté, vecteur de renforcement des réflexes localistes de l'autre, pouvant conduire à barrer l'accès aux financements locaux :

*« L'ANCT, à la fois ça a pas mal aidé car ça apporte un côté sérieux, mais aussi des choses moins bénéfiques, car on est vus comme une grosse association qui arrive avec beaucoup de financements. On le voit aussi au niveau des contrats de ville : ça donne l'impression qu'on a été propulsés » (Rév'Elles).*

*« Le label, c'est un gage de qualité pour obtenir des financements d'entreprise, pour entrer en contact avec certains interlocuteurs. Mais ça a un effet négatif pour prétendre à des financements publics locaux : "désolés vous êtes déjà Tremplin Asso, on va donner notre argent à d'autres qui en ont plus besoin". C'était le discours des associations locales, des élus anti-ANCT et anti-AMI qui se montrent très critiques » (Proxité).*

*« On ne s'est pas présentés comme lauréats de Tremplin Asso. On ne se présente pas comme ça du tout, ensuite seulement, quand on nous demande quels sont nos financements, on le dit. Les partenaires bienveillants pour eux c'est gage de qualité : on devient une grosse association, c'est solide. Les moins bienveillants se disent "ils ont beaucoup d'argent donc pas besoin de leur en donner". Quand on est lauréats, les gens ont l'impression qu'on est pétés de thunes ! » (Activ'action).*

La stratégie du CGET, devenu ANCT, pour favoriser l'acceptation locale des associations lauréates consistait à prendre appui sur l'État déconcentré, sollicité pour donner son point de vue sur les choix d'implantation des lauréats dès la liste de ceux-ci publiée (cf. supra 1.3). Dans son travail de capitalisation des évaluations des projets, le cabinet Terre d'avance constate néanmoins que *« les acteurs de l'État local ont été très peu associés au démarrage du dispositif. Le dispositif leur a été communiqué d'une manière "descendante" sans concertation. Certains ont découvert le dispositif "par hasard" au cours des discussions avec des acteurs locaux, et parfois ont une image négative du dispositif "dédié aux grosses associations" provenant de Paris, l'État central. »*

Le sentiment exprimé par certain.es représentant.es de l'État local d'avoir été tenu.es à l'écart de ce programme prenait sens dans le contexte consécutif à l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron, dont on a rappelé la volonté initiale de contourner les corps intermédiaires. Telle est la lecture proposée par une actrice de l'ANCT, selon qui *« il y a eu un coche loupé : le dialogue avec les délégué.es du préfet, voire avec les services déconcentrés. Le souhait du macronisme était d'éviter les relations en direct avec les préfectures, pour parler en direct aux territoires. Ça revenait à s'affranchir des corps*

*intermédiaires. Dans ce contexte, ce n'est pas illogique qu'il y ait eu un rejet par des préfectures de ce dispositif tombé d'en haut par Denormandie qui avait juste envie de faire un coup... Il ne savait rien de la manière dont se fabrique l'action publique dans un territoire ».*

Le CGET puis l'ANCT ont donc été amenés à intervenir pour convaincre certaines préfectures d'ouvrir le dialogue avec les associations lauréates. Par exemple, celle du Nord qui, selon une dirigeante associative *« a toujours été une opposante »*. Certaines associations lauréates, quant à elles, ont préféré s'adresser directement aux délégué.es du préfet, considéré.es comme *« une porte d'entrée intéressante, même si pas suffisante »* par une association. Dans certains cas, les associations ont veillé à inclure les délégué.es du préfet dans les comités de pilotage locaux qu'elles devaient mettre en place pour le suivi des actions. Mais la mobilisation des délégué.es du préfet s'est révélée variable d'un territoire à l'autre, comme l'expliquent ces responsables d'associations lauréates :

*« Ça dépend des territoires. Il y a des délégué.es du préfet qui sont en dessous de tout, mais il y a aussi des facilitateurs. C'est très hétérogène, il n'y pas de situation qui se répète » (Pôle S).*

*« Le déploiement s'est surtout fait via les délégué.es du préfet. On les a rencontrés. On ne venait pas avec une offre de service, mais on expliquait nos compétences. La mayonnaise a été un peu longue à prendre... Ça dépendait surtout de la manière dont les délégué.es du préfet se sont emparé.es de ça » (Môm'artre).*

Les mêmes variations s'observent du côté des municipalités et des intercommunalités. Des évaluations soulignent l'importance du soutien politique aux porteurs de projet de Tremplin Asso. On lit par exemple dans le rapport d'évaluation du projet TrouveTaVoie du Centre de l'égalité des chances de l'Essec que *« le premier élément-clé de la diffusion est la présence d'un "chef de file" ou "acteur relai" qui soit fortement impliqué dans l'animation locale et qui prenne en charge l'organisation de la diffusion de TrouveTaVoie. Sur les territoires où les sollicitations de l'équipe n'ont pas abouti favorablement, c'est le plus souvent l'absence d'un tel référent qui était en cause. Le plus souvent, c'est la municipalité qui a joué ce rôle clé dans le portage politique du projet, et son adhésion constitue un facteur déterminant pour le déploiement de TrouveTaVoie, y compris là où le dispositif est déjà fortement porté par l'Éducation nationale »*.

Dans certains cas, le soutien d'une collectivité est venu compenser l'inertie préfectorale, comme dans le département du Nord où des associations (Baluchon, Institut Télémaque, VoisinMalin...) ont trouvé au sein de la Métropole européenne de Lille ou de municipalités (Lille, Roubaix, Maubeuge) les soutiens qu'elles n'ont pu gagner du côté de la préfecture.

Mais le soutien de la collectivité ne suffit pas, comme le montre l'exemple de Proximité qui a dû fermer son antenne à Rouen, alors même que les élu.es de la ville s'étaient montré.es très enthousiastes.

L'enquête menée en 2020 par le cabinet Trajectoires-Reflex confirme l'importance des partenariats avec les collectivités territoriales, citées par 42% des lauréats comme parties prenantes de leur projet, contre 35% pour l'État local<sup>80</sup>. Cette même enquête rend compte de liens beaucoup plus ténus avec les associations locales, du moins au démarrage des actions. On les retrouve dans la catégorie « autres acteurs », qui regroupe aussi les entreprises et l'Éducation nationale, cités par 22% des lauréats comme parties prenantes de leurs projets. Comme les associations locales n'ont sans doute pas été systématiquement citées dans cette catégorie « autres acteurs », on peut faire l'hypothèse qu'elles sont parties prenantes dans moins d'un cinquième des projets.

Deux situations opposées paraissent jouer en défaveur des liens inter-associatifs. Tout d'abord, lorsque la densité d'associations est faible dans un territoire donné, les lauréats ont pu rencontrer des difficultés pour nouer des partenariats avec des associations locales qui leur « fournissent » des publics. À l'inverse, certains quartiers se caractérisent par une forte densité associative, mais ce sont souvent des territoires « sur-sollicités », localisés dans des métropoles régionales (Marseille, Lyon, Lille..) attractives et aisément accessibles, où un grand nombre de lauréats ont cherché à s'implanter simultanément, créant un effet de saturation comme le montre le graphique page suivante. Dans certains cas (La Cravate solidaire, Fédération générale des PEP, Môm'artre...), les associations lauréates ont rencontré des difficultés pour trouver ne serait-ce qu'un local. Le responsable d'une association lauréate estime que l'ANCT n'a pas su jouer de rôle régulateur face aux « appétits » des structures qui convoitaient les mêmes sites, tout en pointant les logiques concurrentielles entre associations lauréates :

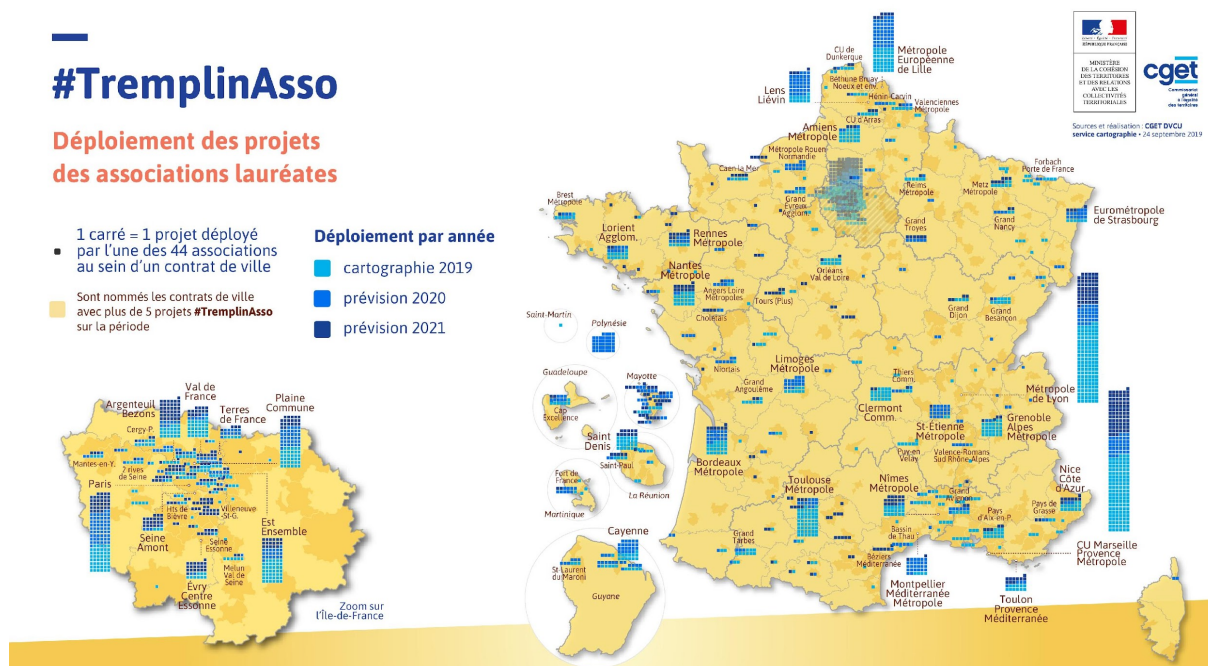
*« Il y a eu une mauvaise coordination par l'ANCT sur le déploiement des antennes des différentes associations. Chacun a fait une cartographie de ses prévisions de déploiement. L'ANCT les a mis en commun et il est devenu très visible que certains territoires étaient pris d'assaut : Lyon, Bordeaux, Marseille... En même temps, c'était intéressant d'y être présents, pour des raisons presque politiques. Sur certains territoires, il y a une prédominance de certaines associations qui règnent dans certains domaines, par exemple à Lyon, avec l'Afev, Sport dans la Ville ou Télémaque*

---

<sup>80</sup> Trajectoire-Reflex (2020), *op. cit.*



concernant le mentorat. Ce sont d'ailleurs des associations qui sont lauréates... » (Proximité).



Si la concurrence entre associations lauréates n'a concerné qu'un nombre limité de territoires particulièrement attractifs, la concurrence avec les associations locales a été une difficulté récurrente et expérimentée par la plupart des lauréats. Le président de l'association Rebonds ! évoque un « *marché bouché* », à la fois par d'autres structures locales et des associations lauréates, mais aussi un effet de la concurrence « déloyale » liée à la possibilité pour les associations de proposer des prestations gratuites alors que les structures locales doivent facturer les leurs. Le directeur adjoint de l'association Proximité évoque pour sa part « *la concurrence directe* » avec les missions locales également engagées dans des actions de parrainage et les « *finis de non-recevoir* » parfois reçues de leur part. Ce phénomène de concurrence avec les missions locales, dans le contexte d'enchevêtrement des dispositifs destinés aux jeunes, est également pointé dans l'évaluation, réalisée par l'Agence Phare, du programme Kiosc de l'association Unis-Cité :

« Quand les phénomènes de concurrence sont particulièrement forts entre les acteurs, et quand Kiosc s'inscrit sur des territoires dans lesquels les dispositifs à destination des jeunes sont déjà nombreux, l'implantation du dispositif est complexe et ses effets sur les dynamiques partenariales moindres. D'abord, certaines équipes Kiosc se retrouvent touchées, lorsqu'elles cherchent à s'implanter dans les territoires, par des phénomènes de concurrence qui surgissent d'une superposition potentielle entre leurs missions, objectifs et publics-cibles et ceux d'autres structures intervenant dans le

*même périmètre. Dans ces cas de figure, Kiosc est perçu par des structures, telles que les Missions locales, comme pouvant nuire à l'atteinte de leurs propres objectifs (par exemple : le nombre de jeunes entrant en Garantie Jeune). Ces phénomènes s'inscrivent dans un contexte plus global de mise en concurrence des structures associatives dans l'accès à des financements publics comme privés. Ils impliquent pour les équipes Kiosc de se positionner par rapport à l'existant mais aussi, bien souvent, de clarifier le rôle du dispositif et de rassurer des structures pouvant craindre que l'on vienne "marcher sur leurs platebandes" ».*

La position des associations lauréates qui proposent une réelle innovation apparaît plus avantageuse. C'est le cas de l'association Zep, dont l'approche de l'éducation aux médias se distingue de l'offre des structures locales : *« On a une spécificité, une autre manière de faire, explique le cofondateur de l'association, on ne fait pas de l'éducation aux médias de façon descendante et on cherche à diffuser le récit des jeunes dans les médias. Ce qui nous permet un déploiement plus facile. On n'a pas l'impression de marcher sur les platebandes des autres. On n'a pas eu d'hostilité comme les autres lauréats »*. C'est le cas aussi de l'association VoisinMalin dont le dispositif original (salarier des « voisins ») suppose de nouer des liens multiples avec les associations locales, comme le précise la créatrice de l'association : *« On va voir tout le monde. Les voisins, on les trouve par les associations, très souvent comme parents d'élèves. On va à des réunions publiques locales, à des fêtes de quartier... On va aussi voir les associations qui passent sous le radar de la mairie. Et si une association nous demande de ne pas empiéter sur le terrain, on part dans une autre partie du quartier. Et si des habitants rencontrent un problème, on les dirige vers d'autres associations. Les voisins malins sont aussi très actifs dans les associations locales »*.

Des opportunités de coopération locale existent aussi pour les projets lauréats tournés vers la formation et le transfert de méthodes vers des structures locales, ce qui évite la concurrence autour de la captation de publics-cibles. Tel est le sens des projets portés par Play International, le Centre de l'égalité des chances de l'Essec ou Mozaïk RH, avec un succès inégal puisque certaines des formations proposées n'ont pas trouvé leur public parmi les professionnel.les. On peut citer aussi le projet porté le Mouvement des Régies qui a utilisé l'enveloppe de Tremplin Asso pour financer un appel à projets interne au réseau des régies de quartier, évitant ainsi tout phénomène de concurrence avec d'autres structures locales.

### Déploiement intensif : essaimage vers un nombre limité de quartiers pour s'y ancrer de façon pérenne

L'analyse des entretiens nationaux et des rapports d'évaluation a permis d'identifier un premier groupe de lauréats ayant opté pour une stratégie « qualitative » de déploiement, au sens où elles ont cherché à optimiser leurs chances de s'inscrire durablement dans de nouveaux territoires en n'investissant qu'un nombre limité de sites. Il s'agit des structures qui ont obtenu les subventions les plus modestes de l'ANCT, soit du fait de leur rayonnement régional, soit en raison d'une stratégie d'expansion « raisonnée ».

On relève qu'au moins deux projets lauréats ne prévoient pas d'essaimer au-delà des territoires que les associations avaient déjà investis. C'est le cas du Mouvement des Régies, qui vient d'être mentionné, pour lequel l'AMI Tremplin Asso n'a pas suscité l'ouverture de nouvelles régies de quartier dans des territoires qui n'en comptaient pas. C'est le cas aussi de l'association Wimoov qui ne s'est pas déployée sur de nouveaux territoires, mais qui a simplement enrichi son offre dans les territoires où elle possédait déjà des implantations, et où elle était donc déjà inscrite dans les réseaux partenariaux de la politique de la ville.

D'autres associations ont investi de nouveaux territoires, mais à une cadence modérée qu'elles revendiquent, et sous réserve de leur pleine acceptation par « l'écosystème » local :

*« Il faut prendre le temps sur les territoires pour pouvoir tisser des liens très forts » (Baluchon).*

*« On ne va pas dans les territoires où les gens n'ont pas les mêmes convictions que nous » (Activ'action).*

*« On a une forme de sérénité pour travailler sur l'ouverture de nouveaux territoires. On veut prendre le temps de s'installer. La coopération avec les associations locales doit être durable. Mais on ne les force pas, il faut que les gens aient envie » (VoisinMalin).*

*« On n'arrive pas de manière autoritaire sur un territoire. Nos équipes sont très à l'écoute. Cela permet d'instaurer une bonne relation de confiance et d'être pertinent dans ce que l'on fait. » (Môm'artre)*

*« On essaie d'être au plus proche. On n'a pas d'antennes locales car on n'a pas envie de faire un truc trop industrialisé. On a envie de faire des projets un peu spécifiques à chaque fois pour chaque territoire. » (Zep)*

En cohérence avec cette démarche d'implantation très progressive, l'accent est mis sur la phase de diagnostic initial permettant de comprendre finement les besoins du territoire et le fonctionnement de son système d'acteurs. On peut citer à ce propos l'exemple de VoisinMalin qui conditionne tout éventuel essaimage à une lecture approfondie de la

dynamique et des besoins du territoire. Une fois l'implantation dans un site décidée, il s'agit de se faire connaître des acteur.ices locaux.ales. VoisinMalin développe à cet égard une stratégie de « présence active » appuyée sur des rencontres individuelles et une participation aux différents événements du territoire, tout en ouvrant largement son comité de pilotage local. La stratégie de l'association Rêv'Elles est similaire qui, nous explique sa responsable des programmes et du développement en Île-de-France, consiste à « *passer du temps à prospecter, à appeler une par une les associations* ». Pour recruter des jeunes participants à son action d'éducation aux médias, l'association Zep va à la rencontre des enseignant.es et s'en remet aussi au bouche-à-oreille : « *Le plus efficace et le plus rapide, c'est le responsable ou le prof qui va dire, "moi j'ai envie de travailler avec vous"* ».

La notoriété locale peut aussi s'acquérir à travers un lieu identifié. Telle est la fonction des tiers-lieux mis en place par l'association Baluchon pour attirer de potentiels entrepreneurs intéressés par les activités culinaires, mais aussi pour se faire connaître de ses prescripteurs : « *Baluchon est toujours dans la dynamique de travailler en dentelle avec d'autres acteurs* », souligne sa directrice. Dans l'agglomération de Toulouse, l'association Collectif de valeurs, d'insertion, de formation, de sport et de santé (CVIFS) a ouvert des antennes et permanences au sein de différents espaces (espace de co-working partagé avec la Mission locale et d'autres partenaires, permanences dans une régie de quartier et dans un lieu dédié à la jeunesse, etc.). Outre ses actions de fertilisation, l'association Môm'artre a ouvert deux antennes à Bondy et Marseille, même si, dans le second cas, le choix d'une localisation excentrée n'a pas permis de donner toute la visibilité nécessaire à son offre. Autre exemple de déconvenue, celui des trois tiers-lieux développés par l'association Yes We Camp qui, selon le rapport d'évaluation du cabinet Kimso, se présentent moins comme « *des équipements avec des services définis que des processus, des méthodes et des approches qu'ils souhaitent diffuser afin d'inspirer les pratiques des autres acteurs* ». L'évaluation pointe le caractère peu lisible, pour les partenaires locaux, des intentions affichées par Yes We Camp, d'autant plus que les tiers-lieux ont une vocation temporaire faisant douter de « *la capacité des projets à créer dans un temps si court et avec si peu de connexions antérieures avec le quartier, voire avec un écart culturel fort, les conditions d'un lien et d'une ouverture et mobilisation réelle des habitants* ».

La réussite de l'ancrage dans un nouveau territoire nécessite enfin de trouver sa place dans la construction des politiques publiques locales, à l'instar de l'association Activ'Action. À Strasbourg tout d'abord, et désormais sur le territoire de l'intercommunalité Est Ensemble en région parisienne, Activ'action entend « *s'asseoir à la table des négociations avec les acteurs publics locaux et les associations pour co-construire les politiques d'emploi* ». Sur le territoire d'Est Ensemble, l'association a déposé sa candidature pour développer l'initiative

Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée à Pantin, en même temps qu'elle a co-crée le Collectif Entraide QPV 93, majoritairement composé d'acteur.ices de l'innovation sociale agissant eux aussi sur ce territoire.

Les stratégies pour s'inscrire dans le tissu partenarial des territoires ne sont pas probantes en toutes circonstances. La Fédération générale des PEP a conventionné avec 18 associations membres de son réseau pour promouvoir le « numérique inclusif » dans les QPV. Le rapport d'évaluation réalisé par Quadrant Conseil indique que les associations ont travaillé avec 64 partenaires différents dans les territoires. Mais 11 associations sur les 15 ayant répondu à l'enquête en ligne de l'évaluateur ont jugé le déploiement « plutôt » ou « très » difficile. Parmi les obstacles identifiés figurent : la recherche de locaux, le manque de temps, ainsi que les difficultés matérielles et le turn-over internes aux associations. L'évaluation conclut qu'au moins un tiers des associations ont eu « *des difficultés à susciter l'adhésion de partenaires locaux* » et « *se sont trouvées dans des situations d'échec provisoires ou durables* ».

Le déploiement de l'association socio-sportive toulousaine Rebonds ! dans des départements proches ne s'est pas non plus effectuée sans difficultés. Pourtant, les dirigeants de l'association ont conçu une stratégie articulée autour de quatre étapes successives pour organiser son déploiement territorial : diagnostic d'une durée de six mois à un an ; expérimentation durant un an ; développement de un à trois ans ; puis une dernière phase de consolidation / pérennisation. Malgré l'anticipation de ces étapes, l'arrivée de Rebonds ! à Tarbes a rencontré une très forte résistance, à commencer par celle des associations sportives locales qui se sont senties menacées par la capacité de Rebond ! à produire des dossiers de demande de subvention. Le rapport d'évaluation réalisé par les Universités d'Artois et de Lille mentionne le doute des acteur.ices du territoire quant aux retombées de l'implantation de Rebonds ! sur le développement local, au-delà des actions auprès des bénéficiaires. A contrario, l'implantation de l'association toulousaine dans des villes du Gard et de l'Hérault a été perçue très positivement par la plupart des acteur.ices locaux.ales qui ont apprécié sa plus-value au regard de l'offre existante : un positionnement au carrefour du sportif, de l'éducatif et du médico-social. Bénéficiant d'un fort soutien des institutions publiques locales, Rebonds ! s'est rapidement affirmé comme un opérateur des politiques territoriales.

Les stratégies d'accès aux financements locaux constituent un autre indicateur de la volonté d'inscription durable de cette première catégorie d'associations ayant opté pour un déploiement d'envergure limitée. Ces associations ne semblent pas avoir cherché de tels financements durant la période où elles étaient financées par l'ANCT au titre de Tremplin Asso. Mais la question se pose à l'issue de ce programme. Presque toutes les associations

évoquées dans cette section émarginent désormais à la programmation des contrats de ville et d'autres dispositifs de la politique de la ville (Cités éducatives, financement de bailleurs sociaux imputés sur l'abattement de TFPB, etc.) ou prévoient des démarches en ce sens dans un avenir proche. Mais la tâche s'avère parfois ardue et peut compromettre la pérennité des actions engagées localement (c'est le cas de plusieurs sites investis par Môm'artre).

### Déploiement extensif : les fragilités de l'essaimage à grande échelle

La seconde catégorie d'associations lauréates se distingue de la première en adoptant une approche quantitative du déploiement territorial. Toutes ces associations sont d'envergure nationale et elles sont souvent parisiennes. Leur stratégie d'essaimage le plus étendu possible ne va pas sans risque quant à leur acceptation locale et leurs perspectives de pérennisation dans les territoires nouvellement investis.

Certaines de ces associations ont rencontré de réels obstacles dans la mise en œuvre de leur stratégie d'essaimage. C'est le cas de Proximité qui réalise des actions de parrainage. Malgré des outils sophistiqués de détection des « trous », c'est-à-dire de besoins sociaux insatisfaits dans certains territoires, l'association a connu un « *accueil globalement très frais* » et son directeur adjoint conserve « *des souvenirs de visites de territoires pas agréables* », pour reprendre ses expressions. « *Au-delà du fait qu'on peut donner l'impression d'arriver de nulle part, nous explique-t-il, il y avait aussi cette divergence entre ce que disait l'ANCT et ce que pouvaient dire les agents locaux de la politique de la ville : ce n'est pas du tout notre besoin...* ». C'est ainsi qu'une antenne ouverte à Rouen a dû être rapidement fermée. La stratégie de Proximité ne visait pourtant pas à obtenir d'emblée les crédits déconcentrés de la politique de la ville, mais à démontrer son « impact », en s'adossant aux financements de Tremplin Asso, puis de solliciter des financements locaux au bout d'un an seulement. À terme, « *on voudrait que 40 à 70% soit financé en local, sur les territoires* », précise notre interlocuteur. Néanmoins, cette stratégie est mise à mal car l'association Proximité parvient rarement à convaincre à la fois la municipalité et l'État, qui sont cofinanceurs des contrats de ville. Les Cités éducatives offrent davantage de latitude, même si, là aussi, « *des jeux d'acteurs parfois assez compliqués sont à appréhender ; c'est le cas de Dunkerque où on a été refusé et où on n'arrive pas à comprendre pourquoi...* », s'étonne le directeur adjoint de Proximité.

Autre exemple de déconvenue territoriale, celui d'Enactus France dont le projet Tremplin Asso visait à promouvoir l'entrepreneuriat ESS auprès d'un public lycéen. L'association affiche une stratégie délibérément opportuniste : « *On choisit les territoires par opportunité : on se dit que des besoins il y en a partout, alors on va là où il y a des financements* », nous

explique la responsable nationale d'Enactus. Elle reconnaît que son association n'a pas mené d'études préalables et que le choix des territoires s'est effectué sans véritable autre critère que celui de possibles financements locaux. Pour entrer en contact avec les territoires, Enactus a suivi à la lettre le vade-mecum de l'ANCT : aller voir les mairies, les délégué.es de préfet, etc. Mais l'accueil a souvent été glacial. Notre interlocutrice se remémore une audition devant un PDEC entouré des délégué.es du préfet d'un département : *« J'avais l'impression qu'ils étaient là pour me mettre dans le pétrin ou me faire paniquer, et derrière zéro action ! »*. Et de faire la liste de tous les territoires où elle n'a reçu aucun retour. *« On essaye de passer par les délégué.es du préfet, mais ça ne marche pas trop, confie-t-elle. On va arrêter, on ne peut pas passer autant de temps pour aller rencontrer des élus et agents du territoire »*. Cependant, elle ne regrette pas l'expérience de l'AMI : *« On commence à assumer le label quartier prioritaire. J'ai un peu changé de mindset sur le terme QPV, je me suis réconciliée, et on s'est mis à l'assumer pleinement. Ça nous a ouvert d'autres portes. Finalement, c'est un bon retour sur investissement »*.

D'autres associations lauréates n'ont pas été confrontées à la même suspicion, mais leur passage dans les territoires n'a été que de courte durée. C'est le cas du Centre pour l'égalité des chances de l'Essec, peu familier des QPV jusqu'à l'AMI. *« On a appris, on ne savait pas que pour s'implanter sur un nouveau territoire, il fallait un ancrage territorial fort »*, reconnaît une cheffe de projet en charge du dispositif TrouveTaVoie. Rédigé par le cabinet Socialab, le rapport d'évaluation de ce projet évoque des *« réticences à l'idée qu'une grande école de commerce intervienne auprès des jeunes »* ou *« le fait que le porteur de projet n'émane pas du territoire a pu provoquer des mouvements de distance »*. Mais l'équipe de l'Essec serait parvenue à surmonter ces obstacles *« en établissant un relationnel qualitatif ainsi qu'un discours très solide sur le dispositif »*. Reste que le projet a dû être infléchi en 2021 pour prioriser désormais certains *« territoires clés d'expérimentation »*. De fait, au terme de la première année, l'équipe de l'Essec a *« pris acte d'inerties rencontrées au sein de certains systèmes d'action locaux, y compris dans les territoires pourtant dotés d'une Cité éducative »*, lit-on dans le rapport d'évaluation. La stratégie initiale de l'Essec consistait à *« contacter un maximum de territoires par le biais de différents canaux institutionnels activés simultanément »*. Mais les leçons de l'échec au moins relatif de cette stratégie de déploiement tous azimuts ont été tirées, l'Essec ayant acquis la *« capacité d'identifier la manière dont fonctionne chaque territoire et les personnes-clés qui peuvent porter le dispositif auprès du reste de l'écosystème local »*. La nouvelle stratégie a consisté à développer une démarche d'*« aller-vers »* les acteur.ices de proximité, faisant également le pari du *« bouche-à-oreille inter-territoires »*. Et les évaluateurs de conclure que cette réorientation stratégique *« s'est avérée très pertinente »* car fondée sur *« l'effet de conviction »*.

*que peut avoir la réussite d'une expérience portée par l'ESSEC pour faciliter un ancrage local dans une commune voisine* ». Si la méthode a évolué, l'ambition de se déployer sur le maximum de territoires n'a donc pas été abandonnée. Mais il n'a pas été prévu de suite au passage du Centre pour l'égalité des chances de l'Essec dans ces territoires.

Le même constat s'applique à Mozaïk RH, dont une responsable reconnaît que *« c'était un peu du one shot »*. Comme l'Essec, Mozaïk RH n'a pas d'ancrage physique dans les QPV et son projet dans le cadre de Tremplin Asso consistait à former des acteur.ices des QPV à la prévention des discriminations et à animer un réseau de professionnel.les ainsi formé.es. Si le second volet de cette démarche de *« fertilisation »* a peu été mis en œuvre, des dizaines de formations ont été assurées localement par des intervenant.es ayant une large latitude d'action. Mais ces animateur.ices sont resté.es assez largement isolé.es au sein de leurs antennes régionales, non sans une certaine souffrance aux dires de l'évaluatrice.

Bien que reconnu comme un succès par le cabinet ASDO en charge de son évaluation, le projet conduit par Les Concerts de Poche pourrait lui aussi s'apparenter à un *« one shot »* sans lendemain. À la différence des structures qui viennent d'être évoquées, l'association est entrée en relation avec une grande variété d'acteur.ices institutionnel.les, à commencer par les élu.es, mais aussi les acteur.ices de l'éducation et de la culture des territoires ciblés. L'évaluateur souligne l'intérêt de la méthode de Concerts de Poche, capable d'établir un *« diagnostic du territoire pour intervenir en complémentarité »* des acteur.es existant.es, *« en s'inscrivant dans leurs modes de faire, en tenant compte de leurs ressources comme de leurs contraintes »*. La prestation proposée consiste en *« une ingénierie globale »*, qui comprend la programmation, la production et l'organisation du concert, la médiation vers les publics, la communication et la billetterie. Mais les Concerts de Poche sont par définition itinérants et l'association n'est pas perçue comme un acteur local, même s'il s'efforce d'implanter des antennes. L'évaluateur estime qu'il s'agit là d'*« un point de vulnérabilité »*, *« susceptible de les fragiliser dans leurs financements »* car les collectivités pourraient préférer une association locale, conclut le cabinet ASDO.

D'autres projets lauréats pourraient connaître le même destin, pas tant en raison de l'identité des porteurs de projet, mais parce que ces derniers se positionnent dans un rapport de prestataires à prescripteurs. Ces structures ont démultiplié leurs projets dans un grand nombre de territoires, mais l'utilité de ces projets dépend étroitement des demandes d'intervention adressées par des institutions locales. Le projet porté France Médiation, l'un des plus richement doté par l'AMI Tremplin Asso, relève de ce cas de figure. Sur les 800 000 € reçus, la tête de réseau a bénéficié de 250 000 €, le reste étant réparti, par la voie d'un appel à projets interne, entre les structures adhérentes de ce réseau, pour recruter des médiateur.ices scolaires, moyennant un cofinancement des postes par les contrats de



ville. Le démarrage d'une action locale de médiation suppose donc non seulement l'accord de l'État et des collectivités, mais celui de l'établissement où se déroule la prestation, qui doit se porter volontaire. L'évaluation réalisée par le cabinet Trans-Formation souligne non seulement l'intérêt de l'action pour l'amélioration du climat scolaire, mais aussi les liens multiples développés entre les médiateur.ices à l'école et les divers acteur.ices des territoires, ainsi qu'avec les parents. Le rapport d'évaluation souligne en conséquence que « *le territoire doit être accueillant* », mais aussi que « *la médiation à l'école ne fonctionne correctement que si elle s'inscrit dans le temps* ». De fait, le turn-over des équipes pédagogiques ou des médiateur.ices peut ruiner les bénéfices de la médiation. Or, la médiation à l'école repose le plus souvent sur des financements provisoires, y compris celui de l'AMI Tremplin Asso. Dans ces conditions, l'essaimage territorial réalisé par France Médiation risque de tourner court, au moins dans certains sites, si des moyens de droit commun n'en assurent pas le relais.

Ce risque de non-pérennisation concerne d'autres projets lauréats ayant largement essaimé dans les territoires, comme les projets « Déclics sportifs » de l'Agence pour l'éducation par le Sport (Apels), « Médiation numérique » du Pôle S ou « Alpha » de la Fédération Léo Lagrange, chacun dotés de 400 à 600 000 € par l'ANCT.

Deux projets au moins semblent se singulariser des autres. Tout d'abord, le programme « Kiosc » de promotion du service civique, porté par Unis-Cité (1 million € annuels, soit la plus forte dotation de l'AMI Tremplin Asso), qui selon le rapport d'évaluation de l'Agence Phare, est parvenu à trouver sa place au sein des politiques de jeunesse au terme de trois années d'expérimentation. Cela en dépit de la complexité et de l'hétérogénéité de ces politiques au niveau local « *qui ont parfois pu complexifier son implantation* ». Tout en constatant que l'identification de Kiosc en tant qu'acteur jeunesse « *est permise par le temps long de l'implantation du dispositif et par le travail de prise de connaissance des réalités territoriales et institutionnelles* » effectué par les équipes locales d'Unis-Cité, le rapport insiste sur autre élément facilitant : le soutien indéfectible des services de l'État. Un point confirmé par une responsable d'Unis-Cité que nous avons interrogée, pour qui « *les services de l'Etat sont nos alliés* ». Kiosc venant appuyer la politique de l'État en faveur du service Civique, il est probable que ce projet lauréat, à la différence d'autres projets parmi les plus significatifs de Tremplin Asso, trouve les soutiens nécessaires à sa pérennisation.

L'autre exemple est celui de Sport dans la ville qui place au cœur de son modèle le soutien de municipalités prêtes à confier à l'association des terrains de sports qu'elle rénove, puis gère. Sport dans la Ville a su par ailleurs engager des démarches pour lever les réticences initiales des associations sportives locales qui voyaient son arrivée d'un mauvais œil. Le directeur régional Rhône-Alpes de l'association nous explique sa démarche :

*« Pour l'inauguration d'un nouveau terrain, on invite les pontes du territoire, les acteurs institutionnels... Au cours d'une journée nationale Tremplin Asso organisée par l'ANCT, une autre association nous a suggéré de transformer ces inaugurations en fêtes de quartier, où on inviterait toutes les associations locales pour qu'elles présentent ce qu'elles font. On a trouvé l'idée super et on l'a mise en place : le jour de l'inauguration, il y a un stand pour le centre social, un pour le club de foot, etc. Comme ça, on s'intègre dans le maillage territorial" ».*

### **3.2. Sarcelles : quand toutes les conditions du succès sont réunies**

Afin d'apprécier la capacité des associations lauréates à s'intégrer dans le tissu local de la politique de la ville, nous avons mené une enquête sur plusieurs territoires dont celui de Sarcelles, commune emblématique de la politique de la ville située dans le département du Val d'Oise. Un tiers des associations lauréates de l'AMI Tremplin Asso (15 sur 44) prévoyaient de déployer leur projet dans au moins un des trois quartiers prioritaires de la Ville. Une partie d'entre elles (que nous n'avons pas pu quantifier) étaient déjà intervenues sur le territoire.

Plusieurs facteurs ont joué en faveur d'une insertion réussie des associations lauréates dans le tissu local sarcellois : l'agenda de la municipalité vis-à-vis du monde associatif, la forte mobilisation de l'État local et une Cité éducative dynamique. En dépit de ce contexte favorable, le déploiement des associations lauréates s'est heurté à différents obstacles et, pour une partie d'entre elles, le déploiement à Sarcelles n'aura constitué qu'une parenthèse.

#### **La professionnalisation des associations au cœur de l'agenda du nouveau maire de Sarcelles**

L'enjeu de la vie associative marque l'histoire du grand ensemble de Sarcelles, emblématique des nouveaux quartiers d'habitat collectif sortis de terre à partir de la fin des années 1950. C'est dans ce quartier aménagé par la SCIC, filiale de la Caisse des Dépôts, qu'a été créée la première antenne de l'Alfa, association créée par la Caisse pour accompagner la politique des équipements collectifs mise en place par l'État afin de favoriser la création d'une vie sociale propre aux nouveaux ensembles urbains<sup>81</sup>. Depuis lors, les associations ont joué un rôle central dans l'animation de la vie sociale communale et bénéficié à cette fin d'un soutien continu de l'État, des bailleurs sociaux et de la municipalité. Aujourd'hui encore, le rôle rempli par les associations établies sur le territoire est essentiel au fonctionnement du territoire, et la municipalité en subventionne 250 (sur les 400 recensées à l'échelle communale) à hauteur de 2,4 millions d'euros. Les associations sportives et liées au secteur de la jeunesse et de la solidarité, en particulier, sont présentées comme très actives.

Dans cette ville caractérisée par sa diversité culturelle, la vie associative a connu un essor spectaculaire après l'adoption, en 1981, de la loi abrogeant les restrictions apportées à la liberté d'association des étrangers. Cette mesure a favorisé le développement d'associations communautaires et culturelles représentatives de la grande richesse de nationalités,

---

<sup>81</sup> Tellier, T. (2008), « "Donner une âme aux cités nouvelles" : pour une histoire sociale de l'engagement de la Caisse des dépôts et de consignations dans le domaine du logement collectif 1955-1970 », *Histoire urbaine*, n°23, p. 119-128.

d'origines et de religions de la population sarcelloise. Les interconnexions entre mondes associatif et politique sont nombreuses et elles étaient en quelque sorte la « marque de fabrique » de François Pupponi, maire de Sarcelles de 1997 à 2018. Sa gestion a laissé une empreinte profonde et les personnes interrogées s'y réfèrent encore aujourd'hui en la qualifiant de « clientéliste » et de « communautaire ». Nos interlocuteur.ices évoquent la communauté d'appartenance comme critère d'attribution des subventions aux associations. Le tout dans « *une logique d'équilibre entre communautés, et avec une pseudo représentativité dont on ne connaît pas tout à fait les contours, concernant les aspects religieux et ethniques* », analyse un acteur local.

François Pupponi quitte la tête de l'exécutif local en septembre 2017 et, après l'intermède de deux autres maires, le maire actuel, Patrick Haddad, lui succède en décembre 2018 avant de l'affronter victorieusement aux élections de juin 2020, marquées par des polémiques sur le clientélisme communautaire de l'ancien maire. Depuis lors, la nouvelle équipe municipale s'efforce de tourner la page de « l'ère Pupponi ». Les équipes de direction de la municipalité ont été renouvelée et ont monté en compétences, dans le cadre d'une stratégie visant à changer l'image de la Ville en affichant rigueur et professionnalisme, afin notamment de capter des financements extérieurs. Le changement d'image et l'amélioration des services offerts aux habitant.es passe aussi l'ouverture à des associations extérieures.

Cette ouverture peut sembler surprenante compte tenu de la densité du tissu associatif local. Mais une analyse plus fine révèle des limites et insuffisances de l'offre locale, que la crise sanitaire liée au Covid est venue mettre en exergue. La réactivité des petites associations et les liens de solidarité déployés lors des différents confinements sont loués, mais le manque de compétences techniques – s'agissant en particulier des usages du numérique – et d'ingénierie interne pour monter des projets se sont faits criants à la sortie des confinements. C'est plus largement le manque de professionnalisme de certaines de ces associations qui se trouve pointé du doigt par les services de la Ville. Un agent se désole par exemple des fautes d'orthographe sur les dossiers de demande de subvention d'associations proposant du soutien scolaire. Un autre fait état d'une association financée par la Ville pour réaliser de la médiation artistique auprès d'enfants qui aurait plagié le projet de médiation proposé par le musée dans lequel les jeunes bénéficiaires étaient accompagnés... À ces impérities s'ajoute le périmètre d'action souvent très étroit des associations locales, lesquelles se déploient majoritairement à l'échelle de quartiers, sans proposer d'activités pouvant intéresser la ville dans son ensemble.

L'AMI Tremplin Asso est ainsi apparu comme une opportunité pour attirer des associations très professionnalisées et mener des projets que les associations locales n'auraient pas été en mesure de porter. Loin de regarder passivement l'atterrissage de ce dispositif national, la

municipalité est activement intervenue dans le déploiement des projets lauréats, considérés comme une ressource qu'il importait d'optimiser. Compte tenu de l'intensité des besoins de ce territoire, l'enjeu était d'éviter d'instaurer une concurrence délétère entre les associations locales et les associations lauréates de l'AMI. Le cas de Sarcelles apparaît singulier, à cet égard, dans le paysage national et local. Des acteur.ices locaux.ales soulignent le manque d'entrain de communes voisines, qui n'ont pas perçu l'intérêt de recourir aux associations lauréates :

*« Il faut savoir que Garges et Sarcelles ont un quartier politique de la ville en commun. Mais ils ne fonctionnent pas du tout de la même façon, ni en termes d'accueil des associations, ni de gestion du territoire, ni en termes politiques » (ex-déléguée du préfet).*

*« Ça dépendait vraiment des territoires et des acteurs. Pour moi, c'est à Villiers-le-Bel et surtout à Sarcelles que ça marchait le mieux, beaucoup moins à Garges et à Gonesse. Cela tenait des fois à la dynamique du territoire, et des fois aux personnes. Il y avait parfois du désintérêt quand ça ne rentrait pas dans le projet de la ville. À l'inverse, ça pouvait correspondre aux objectifs de la ville. Donc, selon les villes, on avait aussi plus ou moins de soutien institutionnel » (Unis-Cité).*

### Une mobilisation forte de l'État local

L'activisme de l'État local a été un autre facteur de réussite du déploiement des associations lauréates à Sarcelles. Depuis la construction du grand ensemble qu'il a initié, l'État s'est toujours montré très interventionniste dans la gestion de ce territoire. Comme le dit une ancienne déléguée du préfet, « *Sarcelles, c'est un territoire où toutes les politiques publiques arrivent* ». « *Je n'ai jamais vu un partenariat aussi fort*, confirme un agent de la Ville, *on a des préfets hyper impliqués. Le préfet est là tous les quinze jours à Sarcelles* ».

Cet interventionnisme étatique se vérifie tout particulièrement dans les dispositifs relevant de la politique de la ville, y compris dans la période récente avec l'AMI Tremplin Asso, la Cité éducative ou la Cité de l'emploi. Mais le déploiement de ces dispositifs a bénéficié d'un atout supplémentaire : la nomination en octobre 2018 de Sébastien Jallet comme préfet délégué pour l'égalité des chances auprès du préfet du Val-d'Oise. Camarade de promotion d'Emmanuel Macron à l'ENA, Sébastien Jallet avait été précédemment directeur adjoint du cabinet des ministres successifs de la Ville, Patrick Kanner et François Lamy, puis directeur de la ville et de la cohésion urbaine au CGET où il a occupé la fonction de Commissaire général délégué à l'égalité des territoires. À ce titre, il avait été partie prenante de l'élaboration du programme Tremplin Asso, lancé au début de l'année 2019. Nommé Préfet délégué pour l'égalité des chances auprès du Préfet du Val d'Oise quelques mois plus tôt, il

a naturellement porté une attention particulière à la mise en œuvre de ce programme sur le territoire dont il avait désormais la charge.

Atout supplémentaire, la déléguée du préfet sur Sarcelles en poste lors du déploiement de l'appel à manifestation d'intérêt est décrite localement comme une personne « *exceptionnelle* », « *ayant joué un rôle immense dans son bon déroulement* ». Véritable porte d'entrée sur le territoire sarcellois, les responsables des associations lauréates que nous avons interrogé.es se félicitent des bonnes relations nouées avec elle et estiment lui être redevables de leur bonne insertion dans le territoire. Même son de cloche du côté des agents de la Ville qui, y compris pour les plus critiques vis-à-vis de l'AMI Tremplin Asso, attribuent le bon déroulement de son déploiement à Sarcelles à l'implication de la déléguée du préfet. Cette dernière ayant fait une partie de sa carrière au sein de collectivités locales, nous confie avoir « *vu le poste de déléguée du préfet comme un rôle de développement local* ». À ses yeux, l'AMI Tremplin Asso constituait une réelle opportunité à saisir : « *Toutes ces associations, ce qu'elles proposent, on sait que c'est de qualité et que ça répond à des besoins. Mais il fallait faire en sorte qu'il y ait un lien avec le territoire. Donc, là, on l'a vu comme "quitte à en disposer, autant les installer là où il y avait un besoin"* ».

En pratique, la déléguée du préfet a orienté des associations lauréates afin que leurs projets répondent au plus près aux besoins du territoire. Elle explique par exemple avoir accompagné personnellement des associations lauréates lors de leurs premières rencontres avec des chef.fes d'établissement scolaire qui avaient exprimé des réticences à les recevoir. La responsable locale d'une association lauréate estime que la réussite du déploiement est une question de « *match* » entre les capacités de l'association et « *le besoin et l'intelligence du délégué du préfet pour faire la traduction* ». Elle considère que c'est à Sarcelles que le projet développé dans le cadre de l'AMI est le plus abouti.

Le CGET avait insisté sur l'importance, pour les structures lauréates, de prendre attache, lors de leur arrivée sur un nouveau territoire, avec les préfectures en général, et les délégué.es du préfet en particulier. Plusieurs associations connaissant déjà le territoire, elles ont « joué le jeu » et sont venues frapper à la porte de la Ville comme de la déléguée du préfet pour se présenter. À l'inverse, le délégué du préfet d'une ville voisine fait état d'associations n'ayant pas cherché à le rencontrer, voire à le « *contourner* ». Une stratégie perdante, selon lui, car induisant l'image d'associations « *opportunistes* » ou « *mercenaires* ».

La prise de contact avec le ou la délégué.e du préfet n'est donc pas en soi une garantie de succès, comme l'explique la responsable de l'association lauréate citée à l'instant qui compare, elle aussi, l'accueil reçu à Sarcelles et dans les villes voisines : « *À Villiers-le-Bel,*

*on a fait des choses, mais l'histoire ne s'est pas écrite pareil. Le délégué du préfet avait plus de mal... On a rencontré les acteurs et on a pu faire des choses, mais en rencontrant peut-être plus de résistances ou moins de proactivité. Ils disaient qu'ils étaient super chauds, mais ils ne me rappelaient pas... C'était mou du genou à Villiers et encore pire à Garges ! De mauvais matchs ! ». Avant de poursuivre pour expliquer l'importance de trouver la bonne « porte d'entrée » institutionnelle :*

*« Il faut tomber sur le bon interlocuteur, avoir le directeur de l'éducation ou l'élus à l'éducation. Parfois la porte d'entrée, c'est la politique de la ville. Mais il faut trouver quelqu'un d'enthousiaste pour le projet, qui va pouvoir mettre son poids dans la balance. Sinon c'est difficile de démontrer ce qu'on sait faire sans avoir pu faire ses preuves. Si on n'a pas déjà fait ses preuves chez elles, les villes ne sont pas forcément très réceptives... La vraie clé, pour moi, c'est la part du gâteau : si elle n'a déjà pas les moyens de subvenir aux besoins de ses associations locales, qu'est-ce que la ville va aller accueillir des associations lauréates ? Sarcelles n'est pas riche, mais bien dotée en politique de la ville, et la Cité éducative a fait beaucoup de bien. C'est du long terme et des montants conséquents ».*

### Le levier de la Cité éducative

La création d'une Cité éducative à Sarcelles, l'année même du lancement de l'AMI Tremplin Asso, et dans une moindre mesure la mise en place d'une Cité de l'emploi un an plus tard, ont en effet constitué un autre facteur propice au déploiement réussi des projets lauréats. Les Cités éducatives représentent une manne financière importante : 5,4 millions sur trois ans pour les Cités éducatives de Sarcelles, Garges-les-Gonesses et Villiers-le-Bel, dont 2 millions d'euros environ pour Sarcelles.

Composée de représentant.es de la Ville, de l'Éducation nationale et de la préfecture, la « troïka » chargée de sélectionner les projets financés dans le cadre de la Cité éducative de Sarcelles, a auditionné plusieurs associations lauréates (Article 1, France Médiation, Môm'artre...) présentées avec insistance par l'ANCT à l'occasion de séminaires nationaux sur les Cités éducatives. L'annonce des financements de la Cité aiguësait bien des appétits, et les associations lauréates y voyaient une opportunité pour trouver des relais aux financements de l'AMI au terme des trois années du programme. Le responsable des politiques éducatives de la Ville relate les multiples sollicitations qu'il a reçues durant cette période : « Lorsque Sarcelles a été labellisée Cité éducative, dans toute la presse on a entendu qu'on allait avoir deux millions d'euros. Mon téléphone est devenu une hotline ! ».

Au final, près de la moitié (6 sur 15) des associations lauréates actives à Sarcelles ont trouvé une place au sein de la Cité éducative. Il s'agit d'associations dont le projet est spécifiquement dédié aux publics scolaires et d'autres dont l'activité était moins directement tournée vers ce public, mais que les acteur.ices institutionnel.les du territoire ont aiguillées vers ce dispositif.

L'inscription dans la Cité éducative cadrerait avec la stratégie de certaines associations lauréates spécialisées dans le domaine éducatif, ainsi que l'explique la responsable régionale d'une de ces structures : « *La Cité éducative est arrivée en même temps que Tremplin Asso. La liste des Cités éducatives a été un vrai guide pour nous, afin de décider où aller s'implanter. Sinon, ça aurait été comme aller chercher une aiguille dans une meule de foin ! On a voulu aller dans une Cité éducative car ça représentait tout d'abord évidemment des moyens supplémentaires, mais aussi parce que nous nous disions que si une ville était impliquée dans cette démarche, cela voulait dire qu'elle mettait l'action éducative au premier plan* ».

Jusqu'alors, cette association n'était pas présente sur le territoire sarcellois et les tentatives de certaines associations lauréates de multiplier les sources locales de financements ont pu irriter certain.es acteur.ices. Un agent de la Ville pointe le cas d'une association qui aurait obtenu des financements provenant à la fois de l'AMI, de la Cité éducative, du contrat de ville et des financements de droit commun de la municipalité. Il reconnaît que le projet de cette association était coûteux et nécessitait sans doute des fonds importants, mais il questionne cette concentration des ressources dont pâtissent *in fine* des associations locales dans un contexte budgétaire contraint.

Pour éviter cet écueil, la municipalité et la préfecture ont cherché à freiner ces comportements opportunistes. Si bien qu'aux dires de la plupart des acteur.ices institutionnel.les interrogé.es, le phénomène est resté rare à Sarcelles par comparaison avec des territoires voisins. Le service des politiques éducatives de la Ville explique ainsi avoir refusé de soutenir le projet de certaines associations lauréates dans le cadre de la Cité éducative, jugeant leurs propositions non pertinentes au regard des besoins du territoire. Ce qui ne les a pas empêché de revenir vers ces associations pour les inviter à co-construire les contours de leurs interventions dans le cadre d'autres projets. Tout en adoptant une posture de méfiance vis-à-vis d'un AMI qu'ils concevaient comme une méthode descendante de construction des politiques publiques contournant les parties prenantes locales, il ne s'agissait pas de boudier les apports de ces associations pour la Ville.

De leur côté, les responsables territoriaux d'associations lauréates ayant tenté d'investir simultanément plusieurs territoires, ont pu affiner leur compréhension de ce qui a permis de bien s'implanter à Sarcelles. L'une d'entre elles explique : « *À Sarcelles, je pense que ça*



*correspondait aux projets et aux idées des différents services. On était en harmonie avec leurs idées. On a rencontré beaucoup de services, de maisons de quartier, les cafés emplois des mini-forums où on pouvait être impliqués. Le service jeunesse organisait aussi des séances d'information aux services de la ville. Quand tout ça n'était pas présent, il n'y avait pas d'implication ou de mise en relation avec d'autres projets ».*

### *Les clés d'un déploiement réussi : s'adapter aux besoins du territoire et tisser des liens*

En dépit d'un contexte sarcellois particulièrement propice, le déploiement des associations lauréates ne s'est pas réalisé sans encombre. La crise sanitaire a retardé la mise en œuvre des projets, parfois reportés d'une année. Pour certains partenaires locaux, l'AMI devenait alors une préoccupation très secondaire. Reste que l'arrivée du Covid semble avoir moins touché les associations lauréates que les petites associations locales, quand elle n'a pas favorisé les premières en raison de leur ingénierie plus développée, de leur plus forte réactivité et de ressources garanties grâce à l'AMI. Mais c'est surtout à la sortie des confinements que les associations lauréates se sont bousculées pour offrir leurs projets. Le responsable des Maisons de quartier évoque *« un moment où on recevait des projets de tous les côtés et où l'on était sur-sollicités »* et explique avoir *« très mal vécu cette période. J'ai dit clairement aux collègues : "vous voyez, et vous ne sélectionnez les projets des associations de l'AMI que s'ils s'intègrent dans vos projets" »*.

À l'image de cet acteur, d'autres ont alors exprimé des critiques quant à la pertinence d'un appel à projets national qui ne prévoyait pas de concertation préalable et automatique avec les parties prenantes locales. Leur crainte était de se voir imposer des projets pré-construits qui ne partiraient pas suffisamment des attentes locales et ne cadreraient pas avec les besoins du territoire. Les associations lauréates qui ont emporté leur conviction sont précisément celles qui ont su se montrer flexibles en réajustant leur projet aux différentes étapes de son déploiement. La plupart portaient avec un avantage certain, celui de leur antériorité sur le territoire en amont de l'appel à manifestation d'intérêt.

Certaines associations ont su d'emblée faire la démonstration qu'elles venaient combler un *« trou dans la raquette »*, en proposant de répondre à un problème encore irrésolu. C'est le cas de l'association Sport dans la Ville, dont le principe d'intervention consiste à construire ou à remettre à niveau des terrains de sport sur des terrains municipaux. L'association devient propriétaire de l'équipement sans acquérir le foncier et laisse celui-ci en libre accès dans les moments où ses salarié.es ne l'occupent pas pour proposer des activités sportives gratuites aux jeunes. Un agent du service politique de la ville considère que le projet de Sport dans la Ville répondait parfaitement aux besoins du territoire : *« On a beaucoup d'espaces verts dans le grand ensemble : 24 mètres carrés d'espace vert par habitant ! Mais*

*on avait pas mal de terrains dégradés qu'on n'avait pas les moyens d'entretenir, et des jeunes qui les occupent avec pitbulls et compagnie. Sport dans la Ville, ils sont parfaits pour ça, ils se sont mis dans une niche ».*

Les responsables locaux des associations avaient été incité.es par le CGET à ne pas se présenter en donneurs ou donneuses de leçons dans les villes où elles et ils prévoyaient de se déployer. Le risque était d'autant plus élevé que le profil des personnes employées par ces structures était généralement similaire : des jeunes sorti.es de grandes écoles. Conscient.es de leur faible expérience de terrain et de leur connaissance encore limitée du fonctionnement de la politique de la ville à Sarcelles, ces salarié.es paraissent dans l'ensemble avoir évité l'écueil de l'arrogance. Au travers de rencontres informelles, en se croisant par exemple dans un couloir, ou en se rendant aux événements d'abord destinés aux associations locales, ils et elles semblent être parvenu.es à développer des relations inter-personnelles et à ajuster leurs projets en conséquence. Plusieurs témoignages l'indiquent :

*« Il y a eu beaucoup de confiance avec la ville et la déléguée du préfet. Ces relations se sont enrichies, par exemple quand notre interlocuteur municipal est intervenu dans un webinaire qu'on organisait. C'est une question de rencontre. On était très raccords sur les enjeux et priorités à mettre en œuvre » (association lauréate).*

*« Avec la référente d'une association, on a eu des discussions dans le couloir en se croisant, au téléphone... On est tombées d'accord sur la façon de faire. D'abord on les a orientés vers l'accompagnement scolaire et les accueils de loisirs. Maintenant, ils nous proposent d'eux-mêmes des projets qui rentrent dans nos thématiques. Les derniers sujets, on les a construits au téléphone. Une autre association est venue avec son projet. Depuis, c'est construit ensemble. Le responsable m'a demandé "qu'est-ce qui t'intéresse ?" et on construit quelque chose ensemble » (Maison de quartier).*

Certain.es acteur.ices du territoire trouvent cependant que les associations lauréates, bien que possédant une « *grosse force de frappe* », prennent excessivement appui sur les structures locales (associations, maisons de quartier, centres sociaux) pour leur fournir du public et qu'elles ne font pas l'effort d'aller chercher de nouveaux publics. Des personnes au sein de la Ville ou de l'État considèrent que les associations lauréates, même si elles font « *très bien le travail* », pour reprendre les propos de l'une d'entre elles, se reposent dans l'ensemble sur le public habituel des centres sociaux ou des maisons de quartiers et ne « *jouent pas le jeu* » d'aller chercher de nouveaux publics. Un autre regrette que ces associations ne soient « *pas des passeuses* », capables de faire « *monter d'autres associations et personnes en compétence* » et de « *partager leurs réseaux* ».

### Des projets à la pérennité incertaine

Au terme de trois ou quatre années de déploiement sur le terrain sarcellois, les réticences et critiques formulées à l'encontre des projets et des modes opératoires des associations lauréates, se sont en partie estompées. Le bilan dressé par les acteur.ices interrogé.es est globalement positif. La plupart des acteur.ices du territoire considèrent la présence de ces associations comme un atout compte tenu de leur professionnalisme et de leur réactivité. De la directrice adjointe de Maison de quartier qui affirme sans réserve vouloir « *travailler le plus possible avec ces associations* » à l'agent de la Ville qui trouve les « *projets hyper bien remplis, avec une syntaxe incroyable, une méthodologie de projet qui me parle, et des indicateurs précis et mesurables* », tous et toutes estiment que les associations ont « *fait le travail* ».

Ce bilan flatteur est cependant entaché par le caractère éphémère d'une partie des projets déployés dans le cadre de l'AMI Tremplin Asso. Une fois ces projets déployés et les relations développées avec les parties prenantes locales grâce aux financements pluriannuels de l'AMI, l'enjeu était de les pérenniser à l'aide d'autres sources de financement. Les responsables des associations lauréates ont tou.tes fait état d'importantes difficultés à trouver des relais aux financements de l'AMI. Elles ont pu compter sur certains acteur.ices institutionnel.les pour les guider dans leur recherche de financements post-AMI et les moyens de la Cité éducative ont constitué un élément de réponse pour certaines associations lauréates. Mais ce cas de figure n'est pas général et certaines associations ont rencontré de réelles difficultés à poursuivre leur projet une fois les financements de l'AMI épuisés

Certaines associations reconnaissent à demi-mot que leur projet a montré ses limites et qu'il ne leur a pas semblé opportun de le reconduire. C'est le cas notamment des projets qui, à l'image de ceux proposés par le Centre de l'Égalité des chances de l'Essec ou Mozaïk RH, entendaient utiliser une méthode de transmission d'un savoir-faire « par fertilisation », c'est-à-dire en formant d'autres structures à une méthode développée en interne plutôt qu'en intervenant directement auprès des publics-cibles. Ces projets ont rarement été poursuivis à l'issue de l'AMI. Cette faible continuité n'a pas été sans générer des déceptions du côté des (ex-)salarié.es généralement jeunes et relativement inexpérimenté.es, recruté.es pour amorcer le déploiement des projets. Ils et elles ont vu stopper net un projet qui était leur « bébé », porté à bras-le-corps et mis en place au prix de multiples bricolages et ajustements sur le terrain. Plusieurs postes créés et financés par l'AMI n'ont pas été pérennisés et ont été remplacés par des postes de coordinations s'étendant sur des secteurs plus larges, regroupant plusieurs villes voire le département entier.

Dans ce contexte, les liens interpersonnels qui s'étaient noués entre responsables locaux.ales des associations lauréates et acteur.ices du territoire, se sont délités. Ces relations sont par nature fragiles car potentiellement remises en question à chaque renouvellement des postes occupés. Cette question du turn-over ne concerne pas que les associations labellisées, mais aussi leurs interlocuteur.ices. C'est ainsi que la déléguée du préfet qui avait grandement facilité le déploiement des projets lauréats n'avait pas encore trouvé de remplaçant.e au moment de l'enquête.

La diminution des activités des associations depuis la fin de l'AMI est flagrante, avec seulement 7 associations encore identifiées comme actives sur les 14 qui avaient développé un projet (l'un des 15 projets initialement envisagés n'a pas vu le jour). Parmi ces 7 associations, seules 4 d'entre elles continuent soit à fonctionner avec une antenne locale, que ce soit à l'échelle de la Ville, de plusieurs communes voisines ou du département, soit à se manifester de manière régulière sur le territoire sans y avoir pris résidence. Ces associations demeurées actives sur le secteur ont généralement réduit drastiquement leur activité à Sarcelles. Dans la plupart des cas, elles se sont muées en prestataires intervenant de façon ponctuelle auprès des centres sociaux, maisons de quartiers ou établissements scolaires. Quelques associations lauréates continuent donc d'être sollicitées quand bien même cela implique de les financer puisque tel est le prix à payer pour marquer le tournant de la municipalité vers une gestion plus rigoureuse des affaires publiques locales. Le témoignage de ce directeur d'un service municipal montre comment la possibilité de faire appel à ces associations au fonctionnement très professionnalisé, en mesure de démarrer des projets sans que les financements aient encore été débloqués, sécurise la municipalité :

*« Ces associations sont un vrai apport supplémentaire, elles sont des gages de sérieux et de qualité. C'est pas concurrentiel, chacun arrive à trouver son intérêt dans l'autre. Quand j'ai fait mon projet, j'ai tout de suite pensé à plusieurs associations lauréates. Je sais qu'elles pourront faire des choses. C'est presque des entreprises. Ils arrivent avec une prestation, des compétences, un savoir-faire. Ils sont aussi très bons en communication. Ça c'est un truc qui manque vraiment à nos associations locales ».*

L'appel aux associations pour des missions ponctuelles, facturées « à la prestation », loin d'effacer les différences avec les associations locales, contribue donc à les exacerber. Les acteur.ices du territoire continuent de distinguer nettement les associations « made in Sarcelles » des associations lauréates. La frontière s'estompe parfois et les enquêté.es parlent d'« association locale » pour désigner une association nationale ayant une antenne sur la Ville à l'image des Compagnons bâtisseurs. Cet exemple montre que l'inscription durable d'associations lauréates dans le territoire reste possible à condition que les structures fassent le choix d'être présentes au travers d'un.e salarié.e dédié.e ou d'un local.

### **3.3. Du modèle au réel : regards croisés sur Roubaix et Vaulx-en-Velin**

Des enquêtes de terrain ont également été conduites à Roubaix (Nord) et Vaulx-en-Velin (Rhône). Comme Sarcelles, il s'agit de deux territoires historiques de la politique de la ville. Ils présentent un intérêt particulier pour cette recherche car ils figurent parmi les plus investis par les associations lauréates de Tremplin Asso : 21 à Roubaix et 18 à Vaulx-en-Velin (même si seulement 15 d'entre elles ont effectivement mené des activités dans cette dernière ville). Dans les deux communes, le déploiement des actions prévues par les associations lauréates a été contrarié par des blocages imprévus. Ceux-ci sont moins liés à la crise sanitaire, très peu évoquée par nos interlocuteur.ices, qu'au manque d'ouverture et de soutiens locaux. Dans chacun des deux territoires, un acteur-clé a contribué à une forme de verrouillage du système local : la municipalité à Vaulx-en-Velin et la préfecture à Roubaix. Dans les deux cas, les coopérations ont été réduites avec un tissu associatif local redoutant la concurrence de nouveaux venus, assimilés à des « associations parisiennes ».

#### **Des liens affinitaires avec la mairie de Roubaix, un a priori négatif à Vaulx-en-Velin**

Avant même l'AMI Tremplin Asso, un grand nombre d'associations lauréates intervenaient à Roubaix (Adie, Afev, Apels, Concerts de poche, La Cravate solidaire, Institut Télémaque, NQT, Les Petits débrouillards, Play International, Sport dans la Ville, Ufolep, Unis-Cité, Yes We Camp...). Le contexte politique leur est très favorable depuis l'élection de Guillaume Delbar, élu maire sous l'étiquette UMP-UDI en 2014, avant de rejoindre La République en Marche en 2017. Vice-président de la région Hauts-de-France, en charge de la politique de la ville, du logement et l'innovation numérique et sociale, G. Delbar n'a eu de cesse de mettre en scène sa proximité avec le monde l'entrepreneuriat social. Sur sa page LinkedIn, il se présente lui-même comme un ancien entrepreneur indépendant spécialisé dans le marketing et le développement commercial. Sous son nom figure un slogan – « *Innover à Roubaix. Voir Grand, commencer petit et avancer vite !* » – qui mêle innovation et startupisation. Il affiche des liens avec Christophe Itier, autrefois socialiste, et lui aussi rallié à Emmanuel Macron qui l'a nommé Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire en 2017.

Guillaume Delbar a également tenté de jouer un rôle national dans la politique de la ville, en s'associant étroitement aux démarches de Bleu Blanc Zèbre. Il est très actif dans le collectif qui lance les États généraux de la politique de la ville, puis l'appel de Grigny à l'automne 2017. Le Tour de France des Solutions lancé par le collectif Territoires Gagnants démarre dans la ville de Roubaix le 8 décembre 2017. Le maire de Roubaix s'implique aussi dans la démarche de « co-construction » du plan national pour les quartiers, où il aura l'occasion de

côtoyer les représentant.es de futurs lauréats de Tremplin Asso, et dont les propositions inspireront le rapport de Jean-Louis Borloo, lequel lui apporte son soutien pour les élections de 2020<sup>82</sup>. Lors de sa première campagne pour la conquête de Roubaix, c'est Jean-Louis Borloo que le futur maire prend pour modèle : « *On peut changer une ville. Regardez ce que Borloo a fait de Valenciennes !* »<sup>83</sup>.

Son entourage décrit aussi les liens affinitaires du maire et de certains adjoint.es avec des lauréats de Tremplin Asso, notamment celles qui développent des activités dans le domaine sportif :

*« Le maire est à fond sur le sport. Il a ses associations favorites. Par exemple, il a une grande confiance dans l'Apels ».*

*« Ces associations sont des clubs d'influence, des lobbies... Il y a des relations informelles avec le maire. Par exemple, il déjeune avec le directeur régional de Sport dans la Ville ».*

Pour les élu.es roubaisien.nes que nous avons interrogé.es, les associations lauréates apparaissent comme des acteurs de confiance, crédités d'un savoir-faire qui, comme à Sarcelles, contraste avec les supposées faiblesses des ressources locales. L'adjoint aux sports juge ainsi que « *ce ne sont pas les mêmes associations que celles qu'on retrouve dans nos quartiers. Elles ont un peu tout pour elles et savent faire les choses. Elles ne sont pas totalement comme les autres...* ». Un autre élu assure que « *ces associations ont pu nous convaincre de leurs actions. Et on remarque souvent qu'ils savent vraiment vendre leurs produits. Ils savent faire les choses* ».

Les lauréats ne sont pas seulement loués pour leurs compétences, mais aussi parce que leur financement national par l'ANCT permet d'économiser sur le budget local, comme nous le précise l'élu à la politique de la ville : « *On ne va pas se mentir, les associations lauréates ne nous coûtent pratiquement rien. Quelques-unes sont passées sous contrat de ville, mais ce n'est pas la majorité* ». Le responsable d'un service municipal voit lui aussi les avantages d'un partenariat, forcément gagnant, entre la Ville et ces associations qui amènent savoir-faire et financements : « *On a très vite compris les avantages communs... Il y a une volonté roubaisienne. Il faut trouver les moyens de faire du lien. Ils sont moteurs. C'est eux qui mettent les moyens. Ils amènent de l'argent* ». La directrice d'un autre service municipal souligne aussi le gain de temps que représentent ces associations à l'aise dans la

---

<sup>82</sup> <https://www.lavoixdunord.fr/720678/article/2020-03-05/roubaix-jean-louis-borloo-soutient-la-liste-de-guillaume-delbar>

<sup>83</sup> [https://roubaix.maville.com/actu/actudet\\_-guillaume-delbar&160;-objectif-2014\\_13040-2086008\\_actu.Htm](https://roubaix.maville.com/actu/actudet_-guillaume-delbar&160;-objectif-2014_13040-2086008_actu.Htm)

négociation financière : *« C'est plus simple de parler avec ce type d'associations qu'avec celles qui viennent des quartiers. Parce qu'on sait très bien que l'on va parler de chiffres avec elles »*. Même si ce point de vue n'est pas partagé par tous.tes: *« Je pense à une association qui vend des formules. Ils sont très bien en comm', ils se vendent comme une entreprise. C'est très surprenant quand on travaille en politique de la ville. Quand je leur parlais, j'avais l'impression de faire du développement économique. Sauf qu'ils ont menti sur leurs chiffres... »*.

Si les élu.es et responsables de services municipaux roubaisiens se montrent globalement enthousiastes, la tonalité des discours recueillis à Vaulx-en-Velin est bien différente. Hormis les associations lauréates déjà actives avant l'AMI Tremplin Asso, les nouvelles structures qui se déploient à Vaulx-en-Velin sont parfois décrites comme des *« mercenaires »*. Mais l'AMI reste dans l'ensemble très peu identifié par les personnes interrogées. La maire socialiste élue en 2014, Hélène Geoffroy a, elle, un point de vue tranché sur l'AMI, qu'elle connaît bien pour diriger cette ville de banlieue très dépendante des programmes de la politique de la ville et pour avoir été secrétaire d'État chargée de la politique de la Ville à la fin du mandat de François Hollande. Dans l'entretien qu'elle nous a accordé, et à la différence des acteur.ices municipaux.ales de Roubaix, elle exprime d'emblée une affinité avec les associations locales qu'elle entend conforter, et une critique des associations nationales dont les efforts de persuasion ne semblent pas la convaincre :

*« Il y a toujours eu deux formes d'associations. Il y a celles qui sont créées pour traiter d'un sujet très concret de la vie quotidienne, pour éviter que les jeunes dans les quartiers populaires soient inoccupés. Ce sont des associations qui naissent au cœur des quartiers qui doivent être confortées et renforcées. Et puis il y a les associations à enjeux nationaux qui ont des salarié.es et qui essayent de convaincre les mairies de les financer. Bon, je peux être désagréable sur certaines d'entre elles ! Mohamed Mechmache dit souvent qu'il y a ceux qui vivent en politique de la ville et ceux qui vivent de la politique de la ville... »*.

La maire de Vaulx-en-Velin porte une appréciation très critique sur les démarches d'essaimage initiées par l'État central. Les AMI et appels à projets nationaux aboutiraient à propulser des opérateurs parisiens coupés des réalités locales que ces structures viennent perturber :

*« Ces cinq dernières années, j'ai remarqué des atterrissages compliqués, plus qu'avant en tous cas, avec tous ces AMI et appels à projets sur la fin du dernier mandat de Macron. Sur l'idée que les bonnes idées circulent, l'intention était bonne. Mais les conditions n'étaient pas forcément réunies pour que ça fonctionne. Il y a*

*quelques années, en tant que maire, j'ai participé à des commissions nationales pour essayer, notamment sur la question de l'emploi sous la houlette de la ministre du Travail et de l'emploi. C'est un peu comme les AMI : la greffe ne prenait pas toujours... Les associations pouvaient arriver en disant "je suis envoyée par Paris" et en faisant fi de ce qui existe. Il y a des tensions, des vulnérabilités qui existent, donc quand on se lance sur des projets sur la ville, il faut en mesurer le plus possible les impacts ».*

H. Geoffroy reproche à l'État central un manque de concertation avec les parties prenantes locales, qu'elle interprète comme une forme de « paternalisme » vis-à-vis des territoires :

*« L'état d'esprit du national n'est pas toujours bienveillant et peut-être donneur de leçon. Et moi je retiens le mot "paternaliste". Il ne faut pas écraser le tissu local. Pour un AMI, l'idée c'est de bien nous associer, ça a peut-être été fait, mais je n'étais pas au courant... Il faut consulter le niveau local, vous pouvez écrire ça dans vos recommandations ! ».*

Elle perçoit aussi cette condescendance vis-à-vis du local de la part d'associations nationales venues des « beaux quartiers », qui ne chercheraient pas à s'intégrer dans le tissu local :

*« On a eu des choses inattendues, par exemple toutes les associations de lutte contre les discriminations qui ne sont plus dans les quartiers populaires, mais dans les beaux quartiers. On fait venir la LICRA dans le cadre du plan de lutte, on fait beaucoup de rencontres et la Licra accepte de jouer le jeu, alors que d'autres associations nationales ne le font pas ».*

À plusieurs reprises, H. Geoffroy évoque des associations « mercenaires » (qu'elle se refuse toutefois à nommer) qui, grâce à leurs professionnel.les, ont développé les savoir-faire et discours ouvrant l'accès aux financements, nationaux comme locaux, au prix d'une distorsion de concurrence avec les associations locales qui ne sauraient pas « se vendre » :

*« Comme on n'a plus de financements, on a un phénomène de mercenaires qui prennent des adresses ici et qui vendent des projets magnifiques. Mais comment on s'assure que les structures moyennes de la ville puissent répondre aux AMI de l'État ? Elles ont la bonne idée mais pas forcément les compétences pour remplir des dossiers. Alors c'est toujours les mêmes, car ils ont un salarié pour faire ça. Mais du coup ça distord la concurrence ».*



Sur le terrain, ces structures concurrenceraient directement les associations locales pour la captation des mêmes publics qui se trouvent ainsi sur-sollicités, surtout quand il s'agit des plus faciles à « traiter » :

*« On a des associations qui se sont retrouvées à se faire concurrence. Tout s'est concentré sur les publics jeunes qui allaient le mieux. Avec la politique "un jeune, un emploi" et la Garantie jeune, on s'est retrouvé sur des formats de concurrence avec quatre sollicitations pour un même jeune. C'est compliqué pour la maire que je suis, et pas très efficace ».*

Dans ce contexte, la maire de Vaulx-en-Velin revendique un rôle de régulation des arrivées sur le territoire, afin de protéger le tissu local. Un rôle qu'elle semble vouloir jouer personnellement, du moins dans la politique de l'emploi, s'estimant plus légitime que l'État pour organiser cette régulation locale :

*« En 2020 / 2021, on se retrouve face à un foisonnement sur l'emploi. Et je me retrouve face à des acteurs bousculés, perturbés. J'ai alerté les services de l'État pour dire qu'il faut réguler. J'ai aussi dit non à des associations nationales qui nous demandent de l'argent au local, alors qu'on ne les a pas demandées et qu'elles ont de l'argent au niveau national justement pour ça. La concurrence, être plusieurs sur un champ, ça peut être sain. Mais ça devient contre-productif quand on se bat sur le même public, sur un même jeune qui en plus n'est pas celui qui en a le plus besoin. Nous, les collectivités locales, on sert à ça aussi, à réguler localement. Il n'y que le terrain qui peut faire ça, ce n'est pas à l'Etat de faire ça ».*

À l'idée de concurrence, la maire de Vaulx-en-Velin préfère finalement la notion de complémentarité entre associations professionnalisées et d'autres associations qui le sont moins. Elle reconnaît les limites des associations locales, mais cette complémentarité doit être recherchée à partir d'une analyse des besoins locaux:

*« Je ne suis pas pour l'entre-soi, mais plutôt pour s'appuyer sur le tissu local : comment il identifie des besoins et va ensuite chercher la bonne association complémentaire. Ça prend plus de temps, mais c'est plus efficace. On peut avoir besoin d'autres, mais il ne faut pas non plus se faire parasiter par ceux qui prospèrent avec les financements qui seraient mieux pour d'autres ».*

### La préfecture de bonne volonté à Vaulx-en-Velin, réfractaire à Roubaix

La posture de l'État local est très différente à Vaulx-en-Velin et à Roubaix. Mais dans les deux cas, l'État local se trouve en porte-à-faux avec la position municipale. Nous venons de voir que la maire de Vaulx-en-Velin adopte une posture défensive face aux associations propulsées « d'en haut ». Le délégué du préfet que nous avons interrogé à Vaulx-en-Velin a pris ses fonctions en 2021, soit à la fin de l'AMI Tremplin Asso, et il a une perception très positive de lauréats qui viendraient compenser l'essoufflement de structures locales plus anciennes. Il loue le professionnalisme et la flexibilité de certains lauréats, comme Sport dans la Ville :

*« C'est bien de capter des jeunes qui ne viennent plus au centre social. Les structures ne vont plus vers. Mais il faut faire attention avec ce que ça va créer dans le tissu associatif local. (...) Sport dans la Ville, c'est une grosse structure qui a une démarche très structurée, avec beaucoup de sérieux dans la manière de déployer les actions. Ça sécurise les financeurs, c'est très sérieux. Je fais beaucoup de visites imprévisibles sur le territoire et je vois que c'est une grosse machine structurée qui conçoit et qui vient proposer, qui ajuste en fonction des réalités ».*

Face à une municipalité, mais aussi à d'autres structures locales réfractaires, le délégué n'hésite pas à accompagner les lauréats pour les aider à « déverrouiller » le territoire vaudais :

*« La personne de Mozaïk RH, je l'ai rencontrée la semaine dernière. L'idée était que je l'aide à cerner les grandes résistances qui existent sur Vaulx-en-Velin, pourquoi ça s'est arrêté... J'ai tenté de leur dire comment faire pour dénouer. Je pense que leur modèle fait peur. C'est une fondation privée avec un modèle économique entrepreneurial versus un modèle associatif. Ça s'est mal passé avec des acteurs publics de la ville. Il y a eu des doutes sur leur première action, une grande difficulté avec les acteurs présents comme la Mission locale pour l'emploi et qui laboure le terrain depuis des années ».*

Mais le délégué du préfet n'est pas en mesure de réguler l'arrivée des associations dans le territoire. Il s'estime légitime à jouer ce rôle, mais, rejoignant les critiques de la maire de Vaulx-en-Velin, il pointe un manque de concertation entre les échelons national et local :

*« Chaque asso a fait de son côté et l'ANCT a vu ensuite que beaucoup voulaient aller au même endroit. Pour moi, l'analyse des besoins, la coordination, la cohérence, etc. ça doit passer par les délégués du préfet. C'est à nous de faire ce liant là. Mais ensuite on est sur tout, tout le temps, donc c'est peut être difficile dans la réalité du terrain. Mais vu les sommes mobilisées, ça vaudrait le coup. Sur les modalités de*

*sélection et de déploiement, il faut nous légitimer là-dessus, et comme ça on légitime le porteur. Je regrette de ne pas avoir eu une meilleure connaissance de l'AMI. Il y a un manque de communication entre les préfectures et l'État central. C'est vrai aussi avec l'ANCT, même si c'est finalement plus facile d'obtenir des infos, par exemple sur LinkedIn.*

À Roubaix où les associations lauréates sont des partenaires privilégiés de la mairie, le sentiment d'une dépossession de l'État local s'exprime de façon beaucoup plus véhémente. Ici est posé un constat d'échec, celui de la coordination entre les échelons national et local :

*« On n'a pas été contents de la stratégie de l'ANCT. On est passés à la trappe. Il y a un regret de ne pas avoir été associés au choix des associations. Ce sont des associations parisiennes, avec des têtes de réseau, avec des capacités financières. On s'est demandé pourquoi l'ANCT faisait appel à des associations extérieures et pourquoi elles viennent demander des financements alors qu'elles ont les financements de l'ANCT. Il y a un échec de Tremplin Asso et l'échec, c'est qu'on n'a pas été entendus, il n'y a pas eu de consultation ».*

Les griefs sont ainsi clairement dirigés contre l'ANCT, jugée coupable d'avoir présélectionné les territoires en ignorant l'expertise de la préfecture qui aurait permis d'orienter les lauréats vers les territoires qui en avaient vraiment besoin :

*« L'ANCT a fait n'importe quoi. Au début du lancement de Tremplin Asso, l'ANCT a fait circuler une liste d'associations. Il y avait une feuille de route nationale avec des territoires déjà listés. On a dû faire une réunion, pour demander des explications complémentaires. Le danger était qu'on n'avait pas notre mot à dire sur les associations listées. On aurait voulu proposer des villes qui sont dépourvues de dynamiques collectives comme Valenciennes. On n'a pas compris pourquoi Roubaix était en haut de la liste alors que c'est un territoire qui ne manque pas d'associations. Il y a une grande densité d'associations sur la MEL et surtout à Roubaix. On voulait compléter des territoires où il y en a peu.*

Pour une déléguée du préfet, l'échec de la coordination verticale se double d'un échec du dialogue horizontal avec les associations lauréates qui, elles aussi, ont ignoré les services de l'État. C'est de son propre chef que la déléguée du Préfet a décidé de réunir les associations lauréates qui n'avaient pas pris contact avec les services préfectoraux :

*« Grâce à l'ANCT, les associations ont eu un ticket d'entrée. Mais la greffe a été difficile. On a été confrontés à des associations qui ne nous ont même pas concertés dès leur arrivée. On a dû, quelques mois après leur arrivée, organiser une réunion, pour dire que l'État est indispensable dans leur développement ».*

Le constat d'une mise à l'écart de la préfecture par l'ANCT qui n'a pas su créer les conditions d'un véritable maillage territorial, est partagé par des partenaires territoriaux :

*« L'ANCT a loupé le réseau préfectoral. C'est un gros raté. Les associations lauréates ont été larguées comme ça dans la nature. C'était ça passe ou ça casse. C'est pas sérieux pour ces jeunes professionnels incapables de se mailler. L'ANCT n'a pas su prévenir les ratés » (actrice régionale de la politique de la ville).*

*« Je me méfie des appels à projets de l'ANCT. Ils sont très séduits par les chiffres, les belles présentations. Mais l'ANCT oublie qu'elle a des collègues à interroger. Elle n'a pas interrogé les délégués du préfet. Elle donne des sous à des associations qui ne le méritent pas. C'est très énervant » (ancienne cheffe de projet politique de la ville).*

La position réfractaire de la préfecture n'a pas non plus échappé à certaines associations lauréates :

*« Il y a eu une bonne ouverture de l'État local, sauf à Lille et Roubaix... Les acteurs là-bas ont toujours été des opposants » (association lauréate).*

### Le ressentiment des associations locales roubaisiennes

L'AMI Tremplin Asso intervient dans le contexte de grande fragilité des associations soutenues localement par la politique de la ville. L'arrivée d'associations venues de l'extérieur et richement dotées par l'ANCT rappelle à certains égards le lancement du Programme national de rénovation urbaine dans des quartiers où le volet social de la politique de la ville était en souffrance. Dans les années 2000, les acteur.ices des Contrats urbains de cohésion sociale vivaient comme une marque de mépris, l'écart abyssal entre les moyens mobilisés en faveur des projets de renouvellement urbain et des actions sociales destinées aux habitant.es<sup>84</sup>. Le ressentiment des acteur.ices associatif.ives vis-à-vis de Tremplin Asso est particulièrement marqué à Roubaix où la défense d'un « capital d'autochtonie »<sup>85</sup> conduit certain.es à considérer comme illégitime l'intervention d'associations extérieures perçues comme « méprisantes » :

*« L'ANCT a créé un effet pervers. On a deux mondes : d'un côté les associations lauréates et de l'autre les associations de quartier qui risquent de perdre. Et les deux vont se regarder en chiens de faïence. L'avenir des associations ne présage rien de bon ».*

---

<sup>84</sup> Kirszbaum T. (2010), *Articuler l'urbain et le social. Enquête sur onze sites historiques » en rénovation urbaine*, Rapport pour le CES de l'Anru.

<sup>85</sup> Retière, J.-N. (2003), « Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix*, n°63, p. 121-143.

*« Il y a un effet bulldozer. Ils ne sont pas venus en toute modestie. Ce sont des acteurs méprisants qui vous disent "on sait faire et on va vous montrer". Mais on n'a toujours pas de bilan de leur part. Dans ce bilan, on verrait qu'elles ont siphonné des actions déjà en place et qu'elles ne sont pas associées aux associations du coin ».*

*« Il y a eu un budget de 15 millions d'euros pendant 3 ans. C'est énorme. On sort 45 millions alors que la politique de la ville est en baisse. Je m'interroge sur les sommes attribuées à des associations qui ne sont pas du territoire. Comment peut-on toucher le territoire sans être du territoire ? Je ne suis pas là pour critiquer, mais ce sont des associations qui ciblent les QPV juste pour avoir les financements politique de la ville. Avant d'interroger le besoin, on identifie le territoire où il y a de l'argent. Par opportunité et pas par besoin. Pourquoi ne pas être passé par les opérateurs locaux ? Pourquoi l'ANCT a fait ça sur l'existant ? On pouvait réunir tout le monde autour de la table ».*

Moins prononcée à Vaulx-en-Velin, la perception d'une disparité choquante entre des associations riches faisant irruption dans un environnement pauvre, est néanmoins présente, comme dans ces propos du délégué du préfet :

*« On va vers un fonctionnement associatif à deux vitesses, entre des associations start-up capables de débloquent des moyens très vite, versus des associations à l'ancienne. J'en parlais justement avec un président d'association de foot que ça dérangeait d'être encore en train de faire du feu avec ses deux pierres tandis qu'une association débarque avec son local, les médias, etc. ».*

La virulence des critiques qui s'expriment à Roubaix s'explique aussi par le contexte de politisation exacerbée d'une partie de la mouvance associative locale qui perçoit négativement la « dérive entrepreneuriale » de certaines associations, opposée à l'éthique militante des associations locales :

*« Ce sont des associations déguisées. Ce sont des entreprises avec des codes et des règles qui ne sont pas ceux du monde associatif. On utilise ces associations comme des modèles d'entreprises dont les associations locales devraient s'inspirer. Nous, ça ne nous convient pas. Il doit y avoir un collectif, alors que ce sont des associations sans aucune démocratie interne, avec très peu de transparence. Les QPV sont devenus des gâteaux. On n'y va plus par militantisme mais par opportunisme ».*

Des associations roubaisiennes ne manquent pas non plus de critiquer la séduction qu'opèrent les entreprises sociales sur les élu.es grâce à des outils de communication performants. Les associations locales ne seraient pas moins efficaces, mais elles n'auraient pas la même capacité à « se vendre » :

*« Elles viennent avec leurs outils de marketing, avec des méthodes d'auto-promotion. Elles ont une capacité à se vendre. Elles acquièrent donc une aura chez les financeurs de la Ville de Roubaix qui sur-valorise ce qui vient de l'extérieur. Venir de l'extérieur devient une plus-value. L'entreprise est devenue un critère et une garantie pour les décideurs. Mais on voit l'effet pervers : la destruction des actions locales qui ne sont pas clinquantes, mais dont on voyait l'impact au local ».*

En cohérence avec les orientations idéologiques de la mairie dirigée par G. Delbar, les élu.es se montrent très sensibles aux programmes de promotion de l'entrepreneuriat proposées par des associations lauréates, lesquelles se distinguent des associations locales par leur proximité avec monde de l'entreprise, comme s'en félicite un élu :

*« On a sur le territoire la chance d'avoir Sport dans la Ville. Ils ont développé un programme qui s'appelle Entrepreneurs dans la ville. Ils collaborent avec des centaines d'entreprises et permettent aux jeunes des quartiers de bénéficier de formations et de se familiariser avec le monde de l'entreprise. On a aussi Fête le Mur ou l'Apels qui proposent ça. C'est un truc en plus ».*

L'accueil chaleureux réservé à ces associations par les élu.es roubaisien.nes alimente aussi le soupçon de clientélisme dans un territoire historiquement marqué par l'étroite imbrication entre certaines associations et la municipalité. Si le basculement à droite de la Ville en 2014 a remis en cause certaines relations clientélares anciennes, celles-ci n'ont pas totalement disparu. Depuis lors, certaines associations ont enregistré des variations substantielles de leurs subventions municipales, que les opposants à la mairie assimilent à la récompense d'un soutien électoral ou une sanction de critiques émises par les associations, vis-à-vis notamment des projets de rénovation urbaine mis en œuvre par la municipalité<sup>86</sup>. Dans ce contexte de suspicion, certain.es voient dans Tremplin Asso la poursuite de relations de « copinage » occultes permettant aux élu.es de tisser des liens avec des réseaux nationaux, avec l'avantage de contourner des associations locales trop revendicatives :

*« C'est une relation privilégiée et c'est du clientélisme. C'est faire plaisir aux copains. Les élus font confiance aux grosses fondations. Ça nourrit leur égo pour qu'ils soient*

---

<sup>86</sup> Cette critique résiste cependant pour partie à l'analyse. Voir Talpin, J., Bonnevalle, P. (2023), « Financements associatifs et pouvoir local. Enquête sur les subventions aux associations dans une ville du Nord », *Gouvernement et action publique*, vol. 12, n°2, p. 37-64.

*insérés dans les grands réseaux. Le réseautage est là. Il a toujours été là, mais les grosses structures de l'extérieur, c'est une visée politique. Ces associations ne votent pas à Roubaix car elles viennent d'ailleurs. Nous on est des acteurs qui font chier politiquement... ».*

La suspicion de clientélisme « nouvelle manière » est d'autant plus forte que les subventions municipales aux associations tendant à se raréfier sous le mandat de Guillaume Delbar. Dans cette ville aux « mille associations »<sup>87</sup> qui sont en fait près de deux-mille, près de 400 d'entre elles bénéficient d'un soutien financier de la municipalité. Mais la volonté de la nouvelle équipe municipale de diminuer l'endettement de la ville et de réduire la fiscalité locale s'est traduite par des baisses substantielles de ces financements<sup>88</sup>. L'accès au ressources locales devient en conséquence de plus en plus compétitif et les acteur.ices interrogé.es perçoivent, à tort ou à raison, un jeu de vases communicants entre l'AMI et les financements locaux. Si les contrats de ville apparaissent comme un recours face à la diminution des financements de droit commun, les associations locales peinent à y trouver les ressources indispensables à leur fonctionnement :

*« La tendance depuis trois ans, c'est de voir des grosses associations qui viennent s'implanter dans le contexte de raréfaction des subventions de droit commun. Il y a un désengagement du département et de l'État parfois. On a des associations en grande difficulté pour trouver des fonds. Le contrat de ville est vu comme une opportunité, mais on a des critères forcément, et elles rentrent pas dans ces cases. Elles cherchent des subventions de fonctionnement, mais il n'y a rien. Avec le contrat de ville, les élus veulent financer le projet et pas le fonctionnement des associations. Beaucoup d'associations passent à la trappe » (actrice municipale).*

*« L'Alma-Gare est un quartier touché par la pauvreté. Les élus n'y vont plus. Les acteurs ont alerté la mairie face à l'urgence à l'Alma qui est devenu un désert associatif. C'est dû aux choix de financements. Il y a un arbitrage qui a effacé certaines structures. Ce sont des choix politiques. C'est dû aussi à la technique des contrats de financements. Et puis il y a des acteurs extra-territoriaux qui font des promesses. Ça rassure les élus, mais ça casse les dynamiques citoyennes. C'est agaçant et c'est une aberration du point de vue démocratique et au plan financier. Ces fonds n'ont servi quasiment à rien. On aurait dû les donner à la mairie pour restructurer le tissu associatif. Je n'ai rien contre les associations lauréates, mais on écrase d'autres*

---

<sup>87</sup> Lefebvre, R. (2006), « Introduction : Roubaix, ville-laboratoire ». in David, M. et al. (dir.), *Roubaix : 50 ans de transformations urbaines et de mutations sociales*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 11-20.

<sup>88</sup> Talpin, J., Bonneval, P. (2023), *op. cit.*

*structures qui sont au quotidien dans l'identification des besoins. Ce sont des mammouths, et les autres disparaissent » (acteur associatif).*

*« La politique de la ville à Roubaix, ce sont des ETP pas mal financés par l'État. Donc ça créé beaucoup de concurrence. Mais il y a eu un arbitrage national, avec une baisse des financements locaux et une augmentation par l'AMI. Avec l'AMI, on met du beurre sur la pauvreté et la misère au détriment de la "biodiversité associative". On voit disparaître des associations locales face à des mastodontes associatifs. Les associations petites et moyennes ne peuvent plus survivre. On leur a retiré les moyens. C'est dommage de ne pas financer les petites structures qui demandent très peu » (acteur associatif).*

Associations lauréates et associations locales seraient ainsi engagées une lutte darwinienne d'autant plus inique que les premières mettraient à contribution les secondes auxquelles elles demandent de fournir des locaux ou des publics, sans leur redonner une juste part de leur budget :

*« Ces associations me hérissent le poil. Elles sont sur des créneaux déjà pris en charge par les structures locales. On demande aux associations non soutenues financièrement de trouver des publics aux associations lauréates qui donnent des miettes aux petits opérateurs alors qu'ils leur ont donné des publics. J'ai pas de souci que ce soit des associations parisiennes, mais elles n'ont pas partagé leurs budget avec les associations de quartier qui ne s'y retrouvent pas » (acteur associatif).*

*« Les conflits sont en train d'émerger. Les conflits sont là. Dans le quartier de l'Alma, on a enlevé des actions politique de la ville d'un club de sport pour mettre des moyens ailleurs. Et certaines structures lauréates vont voir le club et vont lui demander de réhabiliter un lieu pourri... » (acteur associatif).*

L'enjeu de la concurrence sur la captation des publics ne se pose pas seulement avec les petites structures de proximité, mais aussi et surtout avec les centres sociaux roubaisiens qui occupent une position hégémonique dans la politique de la ville, à en juger par la proportion de financements qui leur revient (3,6 millions € de subventions municipales en 2019<sup>89</sup>). Les associations lauréates sont généralement orientées vers les centres sociaux, mais plusieurs témoignages font état de réticences à partager leurs publics :

*« Il y a des réticences du centre social de l'Alma à partager ses publics » (élu).*

---

<sup>89</sup> Chambre régionale des Comptes Hauts-de-France (2021), *Commune de Roubaix dont enquête nationale sur l'investissement du bloc communal et enquête régionale sur la propreté urbaine (Nord). Rapport d'observations définitives*, juillet.



*« Les associations ont une capacité de communiquer, mais pas de capacité à trouver un public. Tout le monde veut s'accaparer certains types de publics. L'exemple des centres sociaux est emblématique. Ils vont tous vers les centres sociaux, ils arrivent comme ça, mais les centres sociaux sont difficiles quand il s'agit de donner leurs publics » (acteur associatif).*

*« Quand les associations arrivent, on renvoie toujours vers les centres sociaux. Mais il y a une hostilité des centres sociaux à partager leur public avec les associations. Quand des associations lauréates demandent du public, c'est très mal perçu par les centres sociaux. Les centres sociaux demandent de co-construire avec les autres associations » (actrice municipale).*

Au final, à entendre différents acteur.ices roubaisien.nes, il semble que les associations lauréates soient en peine pour construire des liens avec le tissu associatif local :

*« On ne les voit pas sur le terrain. Les associations lauréates n'ont pas de partenaires locaux » (acteur associatif).*

*« Il y a des difficultés à faire du lien entre des associations qui se présentent comme des associations parisiennes et les autres associations de quartiers. Roubaix est un territoire spécifique... » (actrice municipale).*

Ces difficultés apparaissent moins exacerbées à Vaulx-en-Velin où, à la différence de Roubaix, la mairie affiche nettement sa volonté de soutenir les associations locales. Ces dernières sont présentées comme des ressources à conforter et valoriser, plus encore depuis la crise du Covid et l'incendie meurtrier survenu en décembre 2022. La maire de Vaulx-en-Velin rappelle que *« lorsqu'on a connu ce tragique incendie, ce sont des jeunes qui se sont mobilisés. C'était impressionnant, c'est tout le tissu d'associations locales qui a été très réactif et dynamique »*.

On identifie certes, comme à Roubaix, des phénomènes de concurrence avec les structures locales pour la captation des publics, accompagnés de phénomènes d' « écrémage », évoqués à propos de l'association Sport dans la Ville :

*« Il y a un gros malaise entre Sport dans la Ville et la Mission locale pour se répartir les jeunes » (délégué du préfet).*

*« Sport dans la Ville va chercher le haut du panier chez les jeunes. Ils demandent juste que les jeunes soient motivés, mais c'est déjà un filtre énorme » (maire de Vaulx-en-Velin).*

Si des coopérations affinitaires sont signalées à Vaulx-en-Velin, c'est plutôt avec des associations locales présentant elles aussi un profil entrepreneurial, comme l'association 10pour10, créée en 2017 par des chefs d'entreprise de Vaulx-en-Velin confrontés à des besoins de main d'œuvre et cherchant à détecter « des potentiels et des talents » locaux. L'association 10pour10 travaille avec de multiples partenaires locaux, mais aussi avec plusieurs associations lauréates Tremplin Asso (Sport dans la Ville, Fête le mur) et prévoit de développer des liens avec d'autres (Article 1, Mozaïk RH).

### *Jouer la carte de la proximité pour taire « l'identité parisienne »*

Afin de légitimer leur présence sur des territoires où elles ne se sont pas encore fait un « nom », et de vaincre la méfiance des parties prenantes locales, les associations lauréates ont des stratégies d'adaptation consistant le plus souvent à s'appuyer sur les acteurs du territoire afin de mieux diluer leur identité parisienne réelle ou supposée. Pour examiner cette question, nous avons interrogé plusieurs associations lauréates intervenant à Roubaix.

Une stratégie peut consister à construire une expertise sur le territoire en procédant à un travail de diagnostic préalable à la construction du projet. On l'a déjà évoqué, c'est une approche distinctive de VoisinMalin que la Ville de Roubaix a sollicité après avoir eu connaissance de son déploiement réussi à Lille. Comme le précise une actrice municipale, *« les comités de quartier pourraient faire ce travail, mais ne le font pas. Ils n'ont pas cette intelligence là. Mais on leur a dit qu'ils pourraient devenir des voisins malins »*. Malgré ce soutien de la collectivité, le déploiement de VoisinMalin à Roubaix est intervenu dans un climat tendu avec des associations qui se voyaient couper les vivres par la mairie.

L'originalité de la démarche de Fête le Mur consiste à déléguer à un « porteur de projet » (un club de tennis local, la municipalité, un.e habitant.e...) la tâche d'effectuer un état des lieux sur le quartier, son offre sportive, les pratiques des jeunes, etc. Sur la base de cette étude, l'association va à la rencontre de la municipalité, du ou de la délégué.e du préfet, des maisons de quartier, clubs sportifs, centres sociaux, établissements scolaires, etc. Le projet n'est lancé que si plusieurs entités locales s'impliquent – au minimum la municipalité, des associations de quartier et « gens de terrain » à former – et que des financements (généralement ceux de la politique de la ville) assurent la viabilité du projet. La responsable locale de l'association précise :

*« Ce qui est important, c'est que les villes et les associations de quartier se lancent. Nous, on regarde la faisabilité du projet. On n'a jamais contacté une ville pour se développer. C'est une entité locale – le porteur de projet – qui nous contacte. À Roubaix, le porteur de projet, c'est le Racing Tennis Club Roubaix que la Ville finance par les crédits de la politique de la ville ».*

Avant l'AMI Tremplin Asso, Concerts de Poche avait mené des interventions ponctuelles à Roubaix. Comme VoisinMalin et Fête le Mur, l'association a été approchée par la Ville pour mener une action de plus grande envergure. L'association a particulièrement misé sur l'équipe politique de la ville pour « co-construire » son projet :

*« Sur certains rendez-vous, on peut avoir une vision de nous comme une grosse association parisienne. On est une machine conséquente. On fait une pédagogie pour dire que ça ne nous empêche pas de faire un projet pour les habitants. Mais ce n'était pas trop le cas avec Roubaix, car on était présents depuis longtemps. On est identifiés. Et quand on arrive, les projets sont co-construits avec les partenaires des territoires. À Roubaix, on s'est beaucoup appuyé sur la cheffe de projet politique de la ville pour qu'elle nous guide sur les publics à aller voir et qu'elle nous aide à créer du lien avec les autres associations du territoire ».*

De son côté, l'Ufolep invite ses salarié.es à « courtiser » les délégué.es du préfet, partenaires indispensables pour accéder, le moment venu, aux financements du contrat de ville. Les séminaires organisés par l'ANCT dans le cadre de Tremplin Asso se sont avérés précieux, comme l'explique le délégué départemental de l'Ufolep :

*« Les salarié.es ont reçu une formation pour nouer des relations avec les délégué.es du préfet. Ils ont passé deux jours sur Paris pour partager les bonnes pratiques. Tous n'ont pas comme moi une formation en science politique. Ils sont majoritairement Staps. L'ANCT a organisé des séminaires pour apprendre aux associations à s'implanter dans les QPV. Maintenant on invite les délégué.es du préfet à chaque événement. C'est une sorte de lobbying. Si un jour on a besoin de financement, on sait qu'ils seront là... ».*

Même si ses programmes sont assez largement préfabriqués, l'association Sport dans la Ville privilégie une méthode de l'aller-vers en direction des diverses parties prenantes locales. Le directeur régional des Hauts-de-France de Sport dans la Ville nous explique que c'est la condition pour se faire connaître et estomper l'image d'« association parisienne » :

*« Quand on ouvre un nouveau terrain, il faut arriver en toute humilité. Il faut convaincre les élus qu'on mène une action locale. On pratique souvent l'aller-vers, c'est ce qui plaît aux pouvoirs publics. Faire ce travail d'essaimage consiste à aller à la rencontre des acteurs locaux. Ce travail est vital pour se faire identifier et montrer qu'on n'est pas des parisiens qui viennent tout changer ».*

Pour Sport dans la Ville, jouer la carte de la proximité consiste aussi à mettre en avant son implantation régionale, à défaut d'une implantation territoriale plus fine :

*« Avant de se lancer sur un nouveau territoire, on a toujours une crainte. Mais je suis de la région, j'ai cette cartouche. On n'a que des locaux pour l'équipe régionale. Mais les terrains appartiennent à la Ville ou à un bailleur où on crée le terrain ».*

Raid Aventure a au contraire fait le choix de créer une antenne roubaisienne, que dirige un policier natif de la Ville ayant exercé pendant vingt à ans à Paris :

*« Moi quand on m'a parlé qu'il y avait un projet de construire une antenne à Roubaix, j'ai tout de suite dit que c'était pour moi. Je suis né là-bas, j'y ai grandi. Je suis un peu l'enfant du quartier. Et mon nom de famille est assez connu. Donc j'ai accepté naturellement la gestion de l'antenne roubaisienne ».*

Pour Sport dans la Ville, la relation privilégiée nouée avec le maire de Roubaix, construite avant même l'AMI Tremplin Asso, constitue une carte maîtresse. Il n'est pas rare de voir G. Delbar s'afficher dans des journées d'inauguration et participer des dîners organisés par l'association pour peaufiner son image de maire proche du milieu sportif :

*« L'interlocuteur à Roubaix a été le maire directement, et aussi le directeur des sports avec qui je suis très en lien. Je connais beaucoup d'élus, de directeurs... Je suis très en lien avec eux. Les relations se développent dans des espaces privilégiés de négociation (dîners, inaugurations, réunions...). Le maire s'implique directement. Il est présent à chaque fois qu'on a un événement et ça se passe très bien. Il croit beaucoup à Sport dans la Ville. Il est très, très, investi. Il voudrait qu'on ouvre un terrain. On a un projet Campus comme à Lyon. C'est une ville très demandeuse. »*

Qu'elles s'effectuent par le haut ou par le bas, les stratégies de « réseautage » des associations lauréates ne sont pas dépourvues d'efficacité, même s'il faut en relativiser l'importance puisque nombre d'entre elles avaient déjà noué des liens avec la municipalité de Roubaix avant l'AMI Tremplin Asso. Mais les relations tissées avec les élu.es et services municipaux ont permis de contrecarrer partiellement les effets du quasi rejet des associations lauréates par les associations locales et par les services de l'État.

Bien qu'elle ne les ait pas encouragées à s'installer sur son territoire, la mairie de Vaulx-en-Velin n'a pas non plus dissuadé les associations lauréates, dont plusieurs, souvent présentes avant l'AMI, sont bien identifiées localement. À l'inverse, d'autres structures lauréates qui prévoyaient d'intervenir à Vaulx-en-Velin restent mal connues, voire inconnues de la maire ou du délégué du préfet : Enactus, Orchestre à l'École, Play international, Proximité, Unis-Cité ou Zep entrent dans cette catégorie.

Si aucune association lauréate n'est *persona non grata* à Vaulx-en-Velin, la variable politique n'est pas neutre, comme l'indique un responsable de l'antenne régionale de Sport dans la Ville qui souligne un manque de soutien des municipalités de gauche :

*« On travaille plus facilement sur certaines communes que sur d'autres, pour des raisons politiques : il y a des territoires qui ne nous voient pas d'un bon œil car on est une entreprise d'envergure nationale et pas une petite association locale alors qu'on fait tout pour l'être ! On a du mal à être soutenus par les villes de gauche. Elles se disent qu'on a déjà plein d'aides privées et ça bloque niveau du soutien financier. Vaulx-en-Velin, on sait qu'ils n'ont pas beaucoup de moyens et qu'ils choisissent de ne pas nous soutenir. Les premiers à qui on coupe les budgets, c'est les plus gros ».*

### *« Paris-Roubaix » et « Paris-Vaulx-en-Velin » des allers simples ? Les perspectives de pérennisation des associations lauréates*

Comme à Sarcelles, l'ancrage des associations lauréates au-delà de l'AMI Tremplin Asso apparaît encore hypothétique pour la plupart de celles qui sont intervenues à Roubaix et Vaulx-en-Velin. Même si les élu.es roubaisien.nes se sont montré.es plus accueillant.es que leurs homologues vaudais.es, ils et elles rechignent à prendre le relais du financement de l'ANCT. Comme le précise une technicienne de la politique de la ville, *« les associations parisiennes parachutées ne sont pas favorisées lors des sélections du contrat de ville »*. Son élu de tutelle assure qu'*« il faut être vigilant car les budgets sont serrés et tout le monde ne peut pas avoir de l'aide de la municipalité »*.

Dans le cas d'espèce, le critère appliqué est celui des ressources financières de l'association : *« Nous ce qu'on fait, c'est qu'on regarde les bilans financiers des associations. Et si on voit qu'elles sont dans une bonne situation, on ne leur donne pas de subvention. Il y a déjà eu Sport dans la Ville qui avait fait un dossier en contrat de ville. On l'a refusé. Ça peut arriver... »*. Sport dans la Ville, dont on a souligné la forte proximité avec le maire de Roubaix, bénéficie néanmoins d'un traitement privilégié avec la signature d'une nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) d'une durée de dix ans en 2023 (une première CPO avait été signée pour une durée de cinq ans), lui octroyant 100 000 € par an de subvention de fonctionnement, auxquels s'ajoutent 40 000 € de subvention d'investissement pour l'aménagement d'un équipement sportif. Aussi la demande de l'association d'émarger au contrat de ville suscite-t-elle des interrogations chez certain.es acteur.ices.

Dans le contexte financier contraint de la politique de la ville, seules quelques associations lauréates ont su tirer leur épingle du jeu, comme VoisinMalin qui *« s'est engagé collectivement et n'est pas resté seul dans son association »*, selon les mots de la technicienne. Appréciée de la préfecture pour ses actions de rapprochement entre les jeunes

et la police, l'association Raid Aventure a bénéficié d'un financement du Fonds interministériel de prévention de la délinquance.

Pour d'autres associations, comme Fête le Mur, les perspectives d'avenir sur le territoire de Roubaix semblent plus incertaines. Bien qu'ayant réussi à inscrire le club sportif qui porte son action dans la programmation du contrat de ville, ce dernier n'a pas vocation à subventionner le fonctionnement des associations. Fête le Mur est donc invité à se tourner vers le privé, comme l'explique une responsable locale de l'association :

*« À Roubaix, on est en contrat de ville depuis trois ans, mais ça va peut-être s'arrêter l'an prochain. La déléguée du préfet a décidé de financer de nouvelles actions émergentes et le contrat de ville ne doit pas être un financement principal. On nous demande de multiplier les types de financement, de rechercher d'autres types de partenaires. En tout cas, il faut faire en sorte que le contrat de ville ne soit plus le financeur principal, voire même ne soit plus du tout le financeur de nos actions. On a mis en place une commission pour aller chercher des financements privés dans un contexte où les financements publics sont de plus en plus restreints ».*

D'autres associations lauréates ayant développé un projet à Roubaix se confrontent à la fermeture des financements. L'Institut Télémaque a tenté d'intégrer la Cité éducative, mais s'est heurté au refus de la préfecture. Les Petits Débrouillards ont fait une tentative auprès du contrat de ville *« puis ils sont repartis et on n'en a jamais plus entendu parler »*, indique une technicienne de la politique de la ville. Orchestre à l'école n'a pas rencontré plus de succès dans sa quête de financements locaux.

Dans ce contexte, certaines associations lauréates n'ont pas réussi à se pérenniser sur le territoire de Roubaix. C'est le cas par exemple de Mozaïk RH qui a fermé son antenne locale. Une ancienne élue explique que cette fermeture tient *« au bilan qui n'était pas à la hauteur »* des attentes de la mairie. Les Concerts de Poche prévoient aussi de se retirer du territoire. La responsable locale de l'association précise que celle-ci *« a vocation à disparaître car on veut que les publics n'aient plus besoin de nous »*. Comme Mozaïk RH, Télémaque ou Proximité, les futures actions sont envisagées à l'échelle de la Métropole européenne de Lille qui soutient ces structures, mais sans lien nécessaire avec les QPV.

Un phénomène de repli vers l'échelon régional ou départemental s'observe aussi pour des associations lauréates ayant développé des actions à Vaulx-en-Velin dans le cadre de l'AMI. C'est le cas de l'Apels, de Mozaïk RH, Proximité, Rêv'Elles ou de Sport dans la Ville. D'autres associations conservent une activité à Vaulx-en-Velin (Article 1, Enactus France, Fête le Mur, France Médiation, Télémaque), mais les règles de financement de la politique de la ville s'ajoutant au faible soutien politique, rendent leur avenir incertain sur ce territoire.

### 3.4. L'impact sur les bénéficiaires : un angle mort des évaluations

Tout comme les rapports d'évaluation des associations lauréates, nos enquêtes à Sarcelles, Roubaix et Vaulx-en-Velin permettent de documenter les conditions du déploiement territorial du programme Tremplin Asso, notamment sous l'angle de la réception locale des lauréats. L'impact de ce déploiement sur les bénéficiaires des actions – publics comme territoires – reste en revanche un angle mort de l'« impact social » que chaque structure lauréate a cherché à mesurer avec l'appui d'un cabinet de consultants ou d'une équipe universitaire.

#### La mesure de réalisations et de résultats plutôt que d'impacts

Nous avons pu consulter un peu plus de la moitié des rapports d'évaluation produits dans le cadre de Tremplin Asso. Il en ressort qu'au-delà de l'évaluation des processus de mise en œuvre des actions dans les territoires permettant de documenter les réalisations et de quantifier les publics touchés, aucune de ces évaluations ne permet de mesurer rigoureusement leur impact social, c'est-à-dire les changements provoqués par les actions sur les publics comme les territoires ciblés. Les lauréats ont été sélectionnés sur le fondement d'une promesse d'efficacité et d'impact, mais aucun n'a fait la démonstration d'un lien de causalité entre l'évolution de la situation des bénéficiaires et les actions menées.

Rappelons que pour établir une relation de cause à effet, il faut pouvoir répondre à la question : que se serait-il passé si, toutes choses égales d'ailleurs, l'action n'avait pas été mise en œuvre ? Comme l'a souligné le Conseil scientifique de l'évaluation, poser le problème en ces termes oriente vers l'idée d'« expérimentation » telle qu'elle est mise en œuvre dans les sciences de la nature pour vérifier des hypothèses<sup>90</sup>. En toute rigueur, seule une expérience reproductible à l'identique, mettant en parallèle deux situations qui ne diffèrent que sous l'angle du phénomène étudié, permet de se prononcer sur l'impact propre d'une action sur la réalité. Ce qui passe par la construction d'un « contrefactuel » afin de déterminer l'existence d'un impact « toutes choses égales par ailleurs ». Mettre en évidence l'effet propre d'une action consiste en d'autres termes à soustraire le « *deadweight* » – ce qui se serait produit de toute façon (effet d'aubaine) ou qui est le fait de l'intervention d'autres acteurs – à l'« outcome » (les résultats)<sup>91</sup>.

C'est une telle démarche qui a par exemple été mise en œuvre par le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP) de Sciences Po pour évaluer l'impact d'un dispositif de médiation sociale en milieu scolaire porté par France Médiation,

---

<sup>90</sup> Conseil scientifique de l'évaluation (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Documentation française.

<sup>91</sup> Studer, M. (2023), *op. cit.*

dans le cadre d'un projet du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse de l'Injep. À partir d'une méthode de tirage au sort aléatoire, 80 établissements scolaires tests avaient été comparés à 80 établissements témoins pendant deux ans<sup>92</sup>. Or, pour l'évaluation d'une action de même nature mise en œuvre dans le cadre de Tremplin Asso, France Médiation a opté pour une analyse qualitative (confiée au cabinet Trans-Formation) fondée sur des entretiens avec les parties prenantes – incluant des élèves formé.es à la méditation par les pairs – sur 6 terrains, à raison de deux à quatre journées par terrain, et de l'exploitation de questionnaires diffusés auprès de différentes parties prenantes. Le rapport conclut néanmoins à un « *fort impact positif* ».

Plusieurs évaluateur.ices des lauréats Tremplin Asso se réclament de l'approche dite de l'évaluation fondée sur « théorie du changement » (*theory-based evaluation*<sup>93</sup>). Cette méthode consiste à expliciter les hypothèses implicites que font des décideurs et les parties prenantes engagés dans une action, à documenter sa mise en œuvre, pour tenter *in fine* de retracer le « chemin causal » entre les actions décidées et leurs effets attendus. Si elles peuvent être utiles dans une perspective endoformative et/ou pour le pilotage des actions, ces évaluations ne permettent pas d'isoler les effets de l'action menée par l'association d'autres facteurs susceptibles d'expliquer les effets constatés. En d'autres termes, ces évaluations identifient des réalisations (ce qui est fait dans l'action) et des résultats (les changements observables chez les bénéficiaires directs et indirects), mais délaissent la mesure d'impact compris comme l'effet propre de l'action « toutes choses égales par ailleurs ».

Pour prendre la mesure de « l'impact » des actions, la plupart des évaluations s'en remettent à la perception de leurs effets par les bénéficiaires, tels que recueillis par voie de questionnaires, d'entretiens qualitatifs approfondis, de focus-groupes, etc. À une exception près (l'évaluation de l'action portée par le Plus petit cirque du monde qui met en évidence sa faible appropriation par les habitant.es du quartier), toutes les évaluations ainsi menées rendent compte des changements positifs, tels que rapportés par les bénéficiaires eux-mêmes, sous l'effet des actions. Parmi bien des exemples, on peut citer l'évaluation de l'action de France Médiation montrant que « *89% des élèves stressées par le fait d'aller à l'école déclarent être davantage rassuré.es* » depuis qu'elles ou ils connaissent leur médiateur.ice à l'école. L'évaluation d'Enactus France indique que « *82% des élèves se*

---

<sup>92</sup> Algan, Y. et al. (2015), *Comment lutter contre la violence et le harcèlement à l'école et au collège ? Effets du dispositif de médiation sociale France Médiation et d'un dispositif de prise de conscience du niveau de violence*, Liepp, Rapport d'évaluation pour le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse de l'Injep, avril.

<sup>93</sup> Chen, H. T. (199), *Theory-Driven Evaluations*, Thousand Oak, Sage.



*sentent plus en capacité de travailler en équipe ». Les adultes ayant participé aux ateliers proposés par Concerts de Poche sont 84% « à avoir envie d'aller, après les Concerts de Poche, à d'autres concerts de musique classique ». Interrogés par SMS, 71% des jeunes « déclarent être plus à l'aise dans un groupe grâce à Fête le Mur », « 86% des fêtelemuriens sont sortis du quartier avec Fête le Mur » et « 36% ont de nouvelles idées de ce qu'ils vont faire plus tard ». De même, on apprend aussi que 80% des jeunes ayant participé à l'action de Sport dans la Ville « ont rencontré des personnes qu'ils n'auraient pas côtoyées sans Sport dans la Ville » et que 64% « ont découvert de nouveaux métiers grâce à Job dans la Ville ». De leur côté, 69% des bénéficiaires du programme Kiosc d'Unis-Cité se déclarent « mieux préparés pour postuler à une mission » et 65% affirment « que Kiosc leur a donné envie de faire un Service Civique ». Des actions sont plébiscitées comme celle que porte l'Apels, avec 99% de jeunes considérant « que le programme Déclics Sportifs a ou aura des effets positifs sur leurs projets professionnels futurs ».*

De faibles taux de réponse aux questionnaires adressés aux participant.es sont à noter dans plusieurs évaluations, les échantillons ne faisant alors pas l'objet de redressements pour s'assurer de leur représentativité. Dans d'autres évaluations, les résultats ne sont pas quantifiés car reposant sur un trop faible nombre de réponses ou sur un nombre limité d'entretiens semi-directifs. C'est le cas de l'évaluation du projet de la Fédération des Centres sociaux et socio-culturels de France. Tirant les enseignements « *d'ateliers d'authentification des "impacts"* » et d'entretiens conduits avec 18 jeunes à propos du programme « Réseaux Jeunes locaux » de la Fédération, les évaluateur.ices concluent que le programme a « *un impact fort sur la sociabilité (création de liens, etc.) et les compétences des jeunes (prise de parole à l'oral, etc.)* », que « *certains jeunes prennent conscience de la dimension collective des inégalités* », mais qu'il a « *peu d'impact sur la société et leurs conditions de vie (pas de changement structurel)* ».

On lit aussi dans un rapport d'évaluation que les ateliers d'éducation aux médias proposés par Zep « *contribuent chez les jeunes à faire évoluer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, par un processus de revalorisation de la représentation de soi mais aussi du soi face au monde, qui fondent ensemble la base de l'estime de soi* », et que « *cet impact, s'il est fin et difficile à appréhender sur le court terme, peut cependant s'illustrer par des "déclics" visibles dans le changement de postures de jeunes qui soudain révèlent des compétences insoupçonnées* ». Les évaluatrices prennent cependant soin de préciser que « *bien sûr, cet apport des ateliers en matière de confiance en soi n'est pas toujours visible et ne semble pas opérer pour la totalité des jeunes* ».

Enfin, on relève que dans certaines démarches d'évaluation la mesure de l'« impact » sur le public ne repose pas sur une interrogation directe de celui-ci, mais se fonde sur le recueil d'observations auprès des équipes de professionnel.les au contact du public. C'est le cas par exemple de l'évaluation du projet d'insertion professionnelle « Vif Impact » du CVIFS. Quatre « impacts » sur les jeunes accompagné.es sont repérés par sont repérés par les équipes de CVIFS : « *une motivation retrouvée, une remise en projet de soi via un "déclic"* » ; « *une conscientisation de ses capacités qui favorise bienveillance et affirmation de soi* » ; « *la force du collectif au service du développement personnel* » ; « *le développement de l'autonomie via la déconstruction des stéréotypes, et l'acquisition de codes/compétences et outils utiles pour l'insertion professionnelle* ». Et les évaluateur.ices de conclure qu'il s'agit d'un « *projet innovant à forte utilité sociale, susceptible d'être essaimé* ». De même, le rapport intermédiaire de l'évaluation de l'action « Rêv'Elles Ton Potentiel » portée par l'association Rêv'Elles<sup>94</sup>, évoque des « *impacts perçus par les partenaires plus anciens de l'action en termes de confiance en soi et de choix d'orientation notamment* », et un « *vote de confiance (sic) sur l'impact potentiel du programme pour les nouveaux partenaires* ».

Les mêmes limites d'une mesure d'impact fondée sur les perceptions des bénéficiaires des actions se retrouvent dans l'évaluation des projets de « fertilisation » qui ne s'adressaient pas ou pas principalement à des habitant.es, mais à des professionnel.les locaux.ales. On peut citer l'exemple du rapport d'évaluation du projet TrouveTaVoie du Centre de l'égalité des chances de l'Essec qui identifie comme « *premier impact* », « *l'effet de prise de confiance et de réassurance permis par cette expérience, grâce à la confirmation par l'équipe de l'ESSEC de certaines pratiques pédagogiques et postures (que les personnes formées) mettaient en place assez intuitivement auprès de leurs jeunes* ». De même, l'évaluation du programme « Territoires et Inclusion » de prévention des discriminations proposé par Mozaïk RH met en évidence des « impacts » sur les personnes formées : « *Pour 9 participants sur 10, changement de regard / de posture à l'égard des candidats et recruteurs ; compétences étayées / renforcées / consolidées sur les sujets RH et discrimination ; regard croisé et enrichi avec d'autres professionnels du recrutement inclusif* ». Autre exemple, celui de l'évaluation des actions de fertilisation conduites par Môm'arte qui, à partir de questionnaires adressés aux participant.es à des formations, identifie des « impacts » sur les professionnel.les du secteur jeunesse : « *Inspirations, nouvelles idées* » ; « *Montée en compétences, apprentissage par les pairs* » ; « *Prise de*

---

<sup>94</sup> Nous n'avons pas pu prendre connaissance du rapport final d'évaluation.

*recul et prise de confiance sur ses pratiques professionnelles » ; « Évolution / adaptation de la posture vis-à-vis des enfants », etc.*

Conduite par une équipe universitaire des universités d'Artois et de Lille, l'évaluation du projet d'insertion par le rugby de l'association Rebonds ! est finalement la seule à développer un point de vue critique sur la mesure de l'impact. Les chercheur.euses entendent « aller au-delà des indicateurs quantitatifs classiques de mesure d'impact, qui ne disent finalement ni comment les effets apparaissent, ni s'ils sont effectivement produits par les dispositifs étudiés, pas plus qu'ils ne rendent compte de tout ce qui est acquis, mais non (encore) actualisé ». Le parti pris a donc été pris de conduire des entretiens biographiques de type « récits de vie » avec 8 bénéficiaires de l'action « présentant des visages différents en matière de niveau de diplôme, d'insertion professionnelle, de rapport aux dispositifs suivis ». Il s'agit de caractériser les « dispositions et ressources que les jeunes accompagnés par Rebonds !, importent dans les dispositifs dans lesquels ils s'inscrivent ». C'est « à cette condition que nous pourrions moins difficilement, tenter d'isoler ce qui résulte de l'intervention de Rebonds ! ». Autre précaution méthodologique : « L'idée d'une transférabilité mécanique des comportements observés et des compétences acquises dans le cadre de la pratique sportive, vers d'autres contextes sociaux est largement répandue. Elle n'en est pas moins prise à défaut lorsque soumise à un examen rigoureux ». Les chercheur.euses se risquent néanmoins à formuler « l'hypothèse d'une transférabilité renforcée par l'encadrement global multi-partenarial » de l'association Rebond !. Après contrôle « des influences exogènes », le rapport conclut à la fabrique de liens sociaux pouvant produire des effets au-delà des seuls bénéficiaires directs, sous réserve de quelques éléments de conditionnalité : « la stabilité des figures, la mise en place d'un suivi dont la durée est dictée par les problématiques individuelles plutôt que par une temporalité "administrative", la formalisation des interventions fonctionnant comme un guide sans être un carcan, l'ajustement des accompagnements au plus près des besoins singuliers, la complémentarité des ressources humaines, à la fois sportives et sociales ».

Le fait que les évaluations réalisées par les lauréats de l'AMI fassent l'impasse sur le registre de l'impact auprès des bénéficiaires des actions, apparaît d'autant plus surprenant que celles-ci ont, à l'instar de nombreuses structures de l'ESS, mis l'impact social au coeur leur identité et de leur communication d'une part, et que le design même de l'AMI Tremplin apparaissait favorable à la réalisation d'évaluations sur ce registre d'autre part. L'évaluation d'impact passe en effet par des analyses comparatives avec des situations contrefactuelles. Le déploiement des actions des associations lauréates s'opérant sur un échantillon limité de quartiers, il était possible de trouver parmi les 1 296 QPV des situations contrefactuelles, en

contrôlant partiellement les biais de sélection à défaut d'avoir opéré la sélection des quartiers investis de manière aléatoire.

### Les difficultés rencontrées dans le déploiement... des évaluations

Au gré des rencontres animées par l'Avisé ou au sein même des rapports qu'ils et elles ont produits, les évaluateur.ices ayant œuvré dans le cadre de Tremplin Asso ont parfois reconnu les limites de leurs méthodologies, même si c'est le plus souvent à demi-mots. La plupart ont estimé que les impacts sur le public bénéficiaire des actions ne pouvaient être mesurés qu'à long terme et donc au-delà du terme du programme Tremplin Asso et de leurs démarches évaluatives.

Dans quelques évaluations, les bénéficiaires ont été interrogé.es sur une période postérieure à l'action à laquelle ils et elles ont participé. La méthode consiste alors à comparer un « avant » et un « après » l'action. On la retrouve par exemple dans l'évaluation du dispositif de France Médiation qui a interrogé les élèves formé.es à la méditation par les pairs avant la formation, puis au bout d'une année d'expérience. *« Les évolutions de leurs comportements et perceptions donnent à voir ce que peut apporter la médiation à l'école pour les élèves les plus impliqués, éclairant ainsi le potentiel transformatif de la médiation sociale »*, écrivent les évaluateur.ices. Le rapport d'évaluation se montre plus prudent quant à l'impact plus global de l'action sur le climat scolaire : *« Si on constate des impacts sur le comportement des élèves des impacts sur le comportement des élèves à court terme et dans le cadre scolaire, il n'a pas été possible d'étudier les changements de comportement sur la durée et dans tous les contextes de la vie de l'enfant »*. Les évaluateur.ices de l'action de Mozaïk RH relèvent aussi que *« le temps du changement pour les opérateurs entraîne un temps encore plus long du changement pour les candidats. La plupart des opérateurs ont déclaré avoir besoin de plus de temps pour faire évoluer leurs pratiques. Une évaluation dans la durée serait plus pertinente »*.

D'autres évaluations s'intéressent aux sorties positives des bénéficiaires à l'issue des programmes, sans toutefois croiser les résultats obtenus avec les caractéristiques des répondant.es aux questionnaires, ni avec le type d'accompagnement reçu. C'est le cas de l'évaluation du programme « Déclics Sportifs » proposé par l'Apels qui se contente de relever que 69% des 90 jeunes répondant.es ayant terminé le programme ont été recruté.es au sein de la structure d'accueil de l'apprentissage ou dans une autre structure. L'évaluation du projet de La Cravate solidaire propose une analyse plus fine de la situation des participant.es à l'« Atelier Coup de Pouce » trois mois après l'action : derrière un « *taux de réussite* » global de 63%, défini par le retour en emploi, en formation, en alternance/ apprentissage, stage ou volontariat, les résultats sont décomposés en fonction des

caractéristiques des bénéficiaires (personnes âgées de plus de 50 ans ou de moins de 26 ans, bénéficiaires du RSA, diplôme équivalent inférieur au bac, etc.). Toujours sur la base de l'auto-perception des bénéficiaires, les évaluateur.ices concluent à *« une utilité de La Cravate solidaire confirmée y compris pour les personnes qui n'ont pas trouvé d'emploi après 3 mois mais qui confirment avoir acquis des techniques pour réussir leur entretien (76%), avoir appris à se valoriser en entretien (67%), avoir davantage confiance dans leurs capacités à réussir (68%)... grâce à l'atelier Coup de Pouce »*.

L'évaluation de l'action « Permis Mobilité » de Wimoov est l'une des rares à décrire les limites de la méthodologie d'auto-évaluation par les bénéficiaires de l'action. La méthodologie retenue étant celle d'une évaluation ex-post uniquement, elle *« ne permet donc pas la comparaison de la situation des bénéficiaires ou des auto-écoles au démarrage du dispositif Permis Mobilité avec celle post-programme »*. De même, soulignent les évaluateur.ices, il n'a pas été possible de constituer un groupe-témoin de personnes n'ayant pas bénéficié du dispositif. Pour pallier cette limite, des *« questions d'attribution »* ont été posées pour demander aux répondant.es d'indiquer le lien qu'ils et elles perçoivent entre les changements perçus et le dispositif. Mais les limites de l'approche auto-évaluative sont également pointées : *« il s'agit d'une estimation déclarative du changement et de son attribution au Permis Mobilité, basée sur la subjectivité et la mémoire individuelle »*. S'ajoutent les limites relatives à l'échantillon, marqué par un taux réduit de réponses au questionnaire, les participant.es ayant la liberté de ne pas répondre : *« Ainsi les échantillons risquent de ne pas représenter l'ensemble de la population »*. Les évaluateur.ices pointent enfin des limites relatives aux données de suivi collectées par Wimoov qui ne permettent pas *« de faire un tri complet et approprié des données, et il y a parfois des erreurs de saisie »*. Le même cabinet (Improve) a évalué l'action d'accompagnement d'entrepreneur.euses portée par l'association Cresus, et pointe le même type de limites.

On trouve une semblable auto-critique dans l'évaluation de l'action proposée par Zep, même si aucune quantification des « impacts » n'est proposée à court comme à long terme : *« La méthodologie employée et la durée de l'étude ne permettent cependant pas d'analyser l'intégralité des impacts qui peuvent se déployer, de manière plus lente et plus diffuse. Par ailleurs, les jeunes ont été interrogés à un âge, l'adolescence, où la réflexivité sur son expérience est partielle et la verbalisation des "effets sur soi", difficile. Ainsi, certains impacts initiés lors des ateliers ont pu ne pas être totalement conscientisés, et donc relevés »*.

D'autres évaluations prennent moins de précautions. Ainsi, pour conclure aux *« impacts à long terme »* sur les jeunes de l'action de Fête le mur, en termes de prévention du décrochage scolaire, d'accès aux études supérieures, d'insertion professionnelle ou

d'engagement citoyen, les évaluateur.ices se contentent de reproduire quelques verbatims de professionnel.les locaux.ales.

Au fil de l'avancement de leurs travaux, plusieurs cabinets d'évaluation ont revu à la baisse leurs ambitions en matière de mesure d'impact compte tenu des difficultés rencontrées pour recueillir des données chiffrées. Les approches ont alors été réorientées vers des appréciations seulement « qualitatives » de l'effet des actions sur les bénéficiaires. Au cours d'une rencontre des évaluateur.ices organisée par l'ANCT en juillet 2022, plusieurs cabinets ont témoigné de leurs difficultés collecter des données concernant des publics sortis des programmes. *« Les cabinets évaluateurs et les associations ont dû travailler ensemble pour pouvoir construire des outils adaptés ne demandant pas une surcharge de travail »*, lit-on dans le compte-rendu de cette réunion.

Mais c'est surtout l'impact de la crise sanitaire qui se trouve incriminé dans de nombreux rapports d'évaluation. Le Covid a non seulement freiné la mise en place des actions, mais aussi celle des démarches d'évaluation. Le rapport d'évaluation de l'action portée par Concerts de Poche signale par exemple que *« le recueil des questionnaires a été plus difficile à cette période, par exemple au sein de maisons de retraite, comme auprès de personnes en situation de handicap »*. L'évaluation du dispositif Alphaléo de la Fédération Léo Lagrange prévoyait la mise en place d'un suivi de cohorte à + 3 mois, mais 18 mois après le lancement de la collecte de données, le taux de réponses s'est avéré *« extrêmement faible »* sur un site et *« quasi nul »* sur un autre du fait du contexte sanitaire. Le choix a donc été fait d'abandonner la collecte de données quantitatives pour s'orienter vers une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs avec 42 jeunes. Les évaluateur.ices ont pris soin de noter que si l'échantillon des personnes interviewées était *« qualitativement représentatif de la population globale, mais elle ne l'est pas quantitativement »*. Aussi, *« les conclusions de ce rapport ne peuvent être généralisées de manière rigoureuse à l'ensemble des bénéficiaires »*.

Enfin, tout au long de leurs échanges lors des rencontres organisées par l'ANCT, les évaluateur.ices n'ont pas manqué de pointer les spécificités de l'évaluation dans le contexte des QPV pour justifier les limites des approches mises en œuvre. La capitalisation des évaluations réalisée par le cabinet Terre d'avance a dressé la liste de ces obstacles qui seraient propres au contexte des QPV, qui tiennent tout à fait aux spécificités du public cible, du milieu professionnel et des méthodologies déployées (voir page suivante)<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Les observations des évaluateur.ices impliqués.es dans Tremplin Asso sur les difficultés de l'évaluation dans le contexte des QPV, ont nourri le guide méthodologique publié par l'Avisé en juillet

<b>Spécificités des publics cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un public souvent difficile à capter et à suivre dans la durée : public volatil, très isolé, etc.</li> <li>• Une difficulté pour le passage des questionnaires notamment en raison de la barrière de la langue : les questionnaires doivent être traduits</li> <li>• Les jeunes ne sont pas habitués à participer aux débats et leur mobilisation ainsi que leur prise de parole sont parfois difficiles</li> <li>• L'accompagnement des publics QPV est nécessaire pour améliorer leur participation à la démarche d'évaluation.</li> </ul>
<b>Spécificités du milieu professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La culture de l'évaluation est encore peu présente au sein de la communauté des professionnels de la Politique de la Ville et des associations qui y agissent</li> <li>• Le turn-over dans les équipes agissant en QPV est souvent élevé</li> </ul>
<b>Spécificités méthodologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La difficulté de mener une étude d'impact portant exclusivement sur les bénéficiaires issus de QPV lorsque l'action est déployée à une échelle plus large</li> <li>• Pour certains sujets ou approches, il est important d'avoir une rigueur scientifique (méthodes statistiques, analyse des coûts, etc.), mais qui n'est pas toujours accessible aux associations, notamment pour des raisons de moyens</li> <li>• La limite de l'accès à certaines données (dans le domaine de la santé ou de l'éducation par exemple...)</li> </ul>

On peut aussi rendre compte de cet échange au cours de la réunion « de restitution de la capitalisation des évaluations des projets de TremplinAsso » organisée par l'ANCT le 13 février 2023 :

*« C. Mainguené (Môm'artre) : Nous sommes accoutumés à l'évaluation. Mais comment poursuivre une évaluation alors qu'on a pas accès à des données, et on ne maîtrise pas nos publics ? Et comment fait-on avec le turn-over dans les structures avec lesquelles on intervient. Peut-être que d'autres partagent cette remarque ?*

*Personne ne prend la parole. Long silence*

*C. Duval (ANCT) : Tout le monde à l'air de maîtriser.... (Rires)*

*S. Guedj (PaQ'La Lune) : Je partage les mêmes résultats. Le turn-over nous a impactés, y compris dans nos équipes. On a dû développer d'autres méthodes. C'est une belle évolution qui n'est qu'un départ ».*

Lors des entretiens que nous avons réalisés avec des évaluateur.ices et des actrices de l'ANCT, plusieurs interlocuteur.ices nous ont confié leurs doutes sur l'effectivité et l'impact... des évaluations d'impact :

*« On n'a pas de regard sur la manière dont ça a changé la vie des gens » (ANCT).*

*« Ça a permis plus de projets dans les territoires. Qu'est-ce que ça change pour la vie des gens ? Je suis incapable de dire ça » (ANCT).*

*« Mon grand regret, c'est qu'en interne, on n'était pas du tout au point pour accompagner l'évaluation : il fallait se former sur ces questions pour mieux accompagner les associations » (ANCT).*

*« Il y a un flou autour de ce à quoi l'évaluation doit servir. Je m'interroge beaucoup sur à quoi ça sert. Tout le monde parle d'impact, on ne parle pas vraiment de la même chose : est-ce que le but c'est de rendre les actions et le fonctionnement d'une association plus clairs ? Ou alors d'améliorer l'action réalisée, qui est d'intérêt général ? Ou encore est-ce que c'est de mieux allouer l'argent public en ne ciblant que les associations avec le plus d'impact social dans les financements alloués ? » (évaluatrice).*

Ces doutes s'expriment en catimini. Officiellement, Tremplin Asso a été vanté comme un programme à l'impact indiscutable, quitte à ne mobiliser que des données de reporting des réalisations des associations lauréates dans les territoires, à l'instar du Directeur général adjoint de l'ANCT qui s'exprimait lors d'une rencontre avec les lauréats en mars 2021 :

*« La démultiplication de l'impact sur les quartiers est visible grâce à l'avancement de l'AMI TremplinAsso. Tout d'abord, l'intensité de déploiement territorial a été maintenue malgré la crise : 19 QPV par associations en 2019, 40 en 2020 et 68 en 2021. En parallèle, l'impact sur les bénéficiaires est évocateur de la progression des projets lauréats : on compte en moyenne 4 400 bénéficiaires par association et près de 40% d'associations touchent plus de 1 000 bénéficiaires. Ces bénéficiaires sont majoritairement les jeunes, les NEET et les demandeurs d'emploi. Par ailleurs, l'évaluation avance pour les projets au cœur d'une politique publique déjà très évaluée ».*