

Outils d'évaluation **en innovation sociale**

Revue de la littérature et des pratiques
sur l'évaluation des innovations sociales



Un projet de :

Financé par :

OUTILS D'ÉVALUATION EN INNOVATION SOCIALE

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DES PRATIQUES SUR L'ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES

Auteur :

David Longtin, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Avec la collaboration de :

Marie J. Bouchard, UQAM et Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Luc Dancause, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et Sapiens Conseils

Maude Nadeau, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

Marie-Chantal Paquette, RQIS

Gabriel Salathé-Beaulieu, Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS)

Selma Tannouche-Bennani, Humanov-is

Camille Théron, RQIS

UN PROJET MULTIPARTENARIAL



Octobre 2021

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| Table des matières | i |
| Avant-propos | 1 |
| Contexte | 1 |
| Méthodologie | 2 |
| Partie 1 : Définitions et caractérisation de l'innovation sociale | 3 |
| 1.1. Champ d'études de l'innovation sociale | 3 |
| 1.2. Différentes approches de l'innovation sociale | 4 |
| 1.2.1. L'approche de la modernisation des politiques publiques | 5 |
| 1.2.2. L'approche de l'entrepreneuriat social | 6 |
| 1.2.3. L'approche institutionnaliste | 7 |
| 1.3. Définitions, caractérisation de l'innovation sociale et termes connexes | 9 |
| 1.3.1. Finalités et processus dans les définitions de l'innovation sociale | 9 |
| 1.3.2. Caractéristiques des innovations sociales dans une perspective institutionnaliste | 10 |
| 1.3.3. Notions connexes à l'innovation sociale | 14 |
| 1.4. Conclusion | 17 |
| Partie 2 : Processus d'innovation sociale | 18 |
| 2.1. Deux approches distinctes des processus d'innovation sociale | 18 |
| 2.2. Phases du processus d'innovation sociale | 22 |
| 2.2.1. Émergence | 22 |
| 2.2.2. Expérimentation | 24 |
| 2.2.3. Appropriation | 27 |
| 2.2.4. Diffusion | 28 |
| 2.3. Institutionnalisation des innovations sociales | 32 |
| 2.4. Effets des innovations sociales sur le processus d'innovation | 34 |
| 2.5. Conclusion | 35 |
| Partie 3 : Système d'innovation sociale et projets de soutien à l'innovation sociale | 35 |
| 3.1. Système d'innovation sociale au Québec | 35 |
| 3.2. Politiques et programmes publics de soutien à l'innovation sociale | 37 |
| 3.3. Financement : finance solidaire, capital de développement et fondations | 38 |
| 3.4. Recherche et transfert de connaissances | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5. Formation et enseignement | 42 |
| 3.6. Services d'accompagnement et consultation..... | 43 |
| 3.7. Gouvernance et promotion de l'économie sociale et de l'innovation sociale | 43 |
| 3.8. Conclusion : caractérisation des projets de soutien à l'innovation sociale | 44 |
| Partie 4 : Évaluation des innovations sociales | 45 |
| 4.1. Approches en évaluation des innovations sociales..... | 45 |
| 4.2. Adaptation des approches, méthodes et objets d'évaluation aux phases d'innovation | 48 |
| 4.3. Méthodes d'évaluation selon les finalités, stratégies et objets de l'évaluation..... | 52 |
| 4.3.1. Évaluation du processus : analyse des pratiques porteuses d'innovations sociales | 54 |
| 4.3.2. Évaluation de l'impact : diversité des méthodes et choix des indicateurs | 55 |
| 4.4. Enjeux entourant l'évaluation de projets de soutien à l'innovation sociale..... | 58 |
| 4.4.1. Enjeux méthodologiques | 58 |
| 4.4.2. Enjeux éthiques et politiques..... | 61 |
| 4.5. Pratiques d'évaluation | 63 |
| 4.6 Conclusion | 69 |
| ANNEXE 1 : TABLEAU 2 : DÉFINITIONS DE L'INNOVATION SOCIALE SELON LES APPROCHES ET L'ACCENT MIS SUR LES FINALITÉS ET/OU LE PROCESSUS | 70 |
| ANNEXE 2 : LIGNE DU TEMPS DU SYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE AU QUÉBEC..... | 74 |
| ANNEXE 3 : LES CAPTEURS DES INNOVATIONS SOCIALES..... | 75 |
| ANNEXE 4 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES | 76 |
| Bibliographie | 77 |
| Publications..... | 77 |
| Sites web et articles de journaux | 92 |

AVANT-PROPOS

CONTEXTE

Le présent rapport fait état des résultats d'une revue de la littérature et des pratiques en matière d'évaluation des innovations sociales réalisée en 2021. Il s'inscrit dans le cadre du projet « Outils d'évaluation de l'innovation sociale » mis sur pied afin de mieux répondre aux besoins des organisations porteuses de projets d'innovation sociale et de toutes celles qui les soutiennent. Son but est de créer des outils d'évaluation qui permettent de comprendre ce que sont des innovations sociales, de favoriser des projets qui visent à les faire progresser et d'identifier les meilleurs moyens pour les soutenir.

Le projet poursuit plusieurs objectifs, soit :

- Coconstruire, avec les milieux concernés, une méthode adaptée au processus propre à l'innovation sociale;
- Outiller et soutenir l'ensemble des acteurs dans leurs efforts pour mesurer les impacts sociaux, économiques, culturels, etc. de leurs projets et programmes;
- Fournir aux organisations qui appuient financièrement les OBNL et les entrepreneurs sociaux des outils et des moyens pour stimuler leurs réflexions sur l'évaluation des innovations sociales et des projets d'innovation;
- Sensibiliser les organisations de l'écosystème québécois d'innovation sociale aux effets concrets des innovations sociales et à l'importance d'évaluer ces pratiques dans la perspective de les améliorer et d'atteindre un certain niveau d'excellence en matière d'innovation sociale;
- Doter les instances gouvernementales, les organismes de la société civile et les entreprises privées d'outils permettant le développement et l'évaluation de leurs actions conjointes et partenariales.

Divers partenaires et parties prenantes sont impliqués dans l'élaboration de ce projet que ce soit à titre :

- D'organisation mandataire
 - Humanov-is
- De coporteurs du projet
 - Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)
 - Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)
 - Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)
- D'organisations qui soutiennent la démarche
 - École en réseau
- L'Institut du Nouveau Monde
 - Écobes
 - Chantier de l'économie sociale
 - Ministère de l'Économie et de l'Innovation

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

MÉTHODOLOGIE

Trois principales sources d'information ont été utilisées afin de réaliser la recension. D'une part, une revue de la littérature a été effectuée à partir de bases de données de publications scientifiques et des sites web d'instances de recherche, de plateformes de diffusion de connaissances et d'organismes québécois de soutien à l'innovation sociale. Afin de produire chacune des parties de cette recension, les écrits retenus devaient traiter :

1. De la définition et de la caractérisation des innovations sociales;
2. Des différentes « phases » du processus d'innovation sociale;
3. Du système québécois d'innovation sociale et;
4. De l'évaluation des innovations sociales ou de projets socialement innovants.

À partir de cette recherche documentaire, une méthode boule de neige a été employée afin d'élargir la littérature consultée, méthode consistant à repérer dans les références bibliographiques de nouveaux écrits pertinents. La recherche de publications a été poursuivie par cette méthode jusqu'à saturation, c'est-à-dire lorsque de nouvelles publications n'ajoutaient plus d'informations substantielles à celles déjà recueillies.

D'autre part, divers organismes de soutien à l'innovation sociale ont été invités à fournir des documents produits et/ou utilisés par ceux-ci faisant état de leurs pratiques en matière d'évaluation d'innovations sociales, de projets socialement innovants ou de leur organisme. Enfin, 19 représentants et représentantes de 18 organismes ont participé à 6 groupes de discussion, d'une durée de 2 heures. Ils et elles devaient réfléchir collectivement à leur compréhension de ce qui constitue une pratique ou un projet socialement innovant ainsi qu'à leur rôle de soutien et à leurs pratiques d'évaluation dans le cadre de tels projets.

PARTIE 1 : DÉFINITIONS ET CARACTÉRISATION DE L'INNOVATION SOCIALE

Cette première partie définit et caractérise l'innovation sociale et la situe par rapport à des termes connexes et à différentes approches qui ont été développées dans la littérature. Elle intègre les conceptions de l'innovation sociale et les critères utilisés par les participants et participantes aux groupes de discussion afin d'identifier des projets socialement innovants.

1.1. CHAMP D'ÉTUDES DE L'INNOVATION SOCIALE

L'étude des innovations sociales est un champ de recherche récent qui fait toujours l'objet de débats sur les problèmes de recherche, les approches théoriques et les méthodes. Entre autres, l'innovation sociale ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle. Elle est d'ailleurs qualifiée par plusieurs de quasi-concept servant de terme parapluie à une variété de définitions (Morais-Da-Silva et al. 2016 : 137 ; Nicholls 2010 ; Krasnopolskaya et Korneeva 2020 : 569 ; Bund et al. 2015 : 49 ; Anheier et al. 2014 : 21 ; Edwards-Schachter et Wallace 2017 : 64 ; Pol et Ville 2009 : 878 ; Rollin et al. 2014 : 13). Cette polysémie a l'avantage de reconnaître la diversité des discours sur l'innovation sociale, parfois inconciliables, sans chercher à en établir une définition univoque et de permettre aux différents acteurs et chercheurs s'y intéressant de se rassembler dans des réseaux de sens intersectoriels ou interdisciplinaires. Par contre, elle a l'inconvénient d'introduire de la confusion et de l'imprécision dans le sens attribué au terme, ce qui peut miner sa crédibilité, rendre difficile son emploi et ouvrir à des utilisations stratégiques (Logue 2019b : 59).

Les premières conceptualisations de l'innovation sociale apparaissent dans les années 1950. Elles réfèrent alors aux nouvelles méthodes de gestion qui impliquent des partenariats intersectoriels, améliorent l'efficacité et l'efficacé des organisations et créent de nouvelles capacités d'action susceptibles d'améliorer le bien-être. Cette conception managériale sera développée plus tard par la perspective de l'entrepreneuriat social. Entre 1965 et 1974, apparaissent des études en psychologie communautaire s'inscrivant dans l'ingénierie sociale qui mettent l'accent sur les expérimentations dans l'administration publique en vue de trouver de nouvelles solutions aux problèmes sociaux affectant des groupes défavorisés. Ces travaux influenceront les études contemporaines sur les innovations sociales dans le secteur public, notamment dans un paradigme de développement durable. À partir de 1975, les réflexions sur l'innovation sociale intègrent les théories des mouvements sociaux. Ces études insistent sur les actions collectives de groupes de la société civile qui visent à répondre à des besoins sociaux non satisfaits en mobilisant des ressources et en produisant de nouvelles relations sociales et de nouveaux discours, contribuant ainsi à un processus de transformation sociale au changement des lois, voire des régimes politiques. Cette perspective, d'abord apparue en France, sera reprise plus tard au Québec et aux États-Unis. Dans les années 1980 et 1990, les réflexions sur les changements sociaux concomitants à l'innovation technologique se développent, essentiellement dans les sciences de la gestion. Au tournant des années 1990-2000, de nouvelles approches de la créativité sociale, de l'entrepreneuriat social ou institutionnaliste élargissent les types d'innovation pris en compte. La reconnaissance accrue de l'innovation sociale par les discours institutionnels renforce

le sens normatif « positif » attribué à la notion en la liant aux discours sur le développement durable. À partir des années 2000, le nombre de publications sur l'innovation sociale s'accroît de manière importante et on assiste à une institutionnalisation du champ. Entre autres, dans les politiques de recherche et de développement économique et social en Europe et au Canada – notamment au Québec –, l'innovation, d'abord restreinte à une conception technologique, s'élargit afin d'inclure l'innovation sociale (Edwards-Schachter et Wallace 2017 : 70-72; Rana et al. 2014 : 259; Van der Have et Rubalcaba 2016 : 1926 ; Logue 2019a : 16; Besançon et Chochoy 2013 : 17-20).

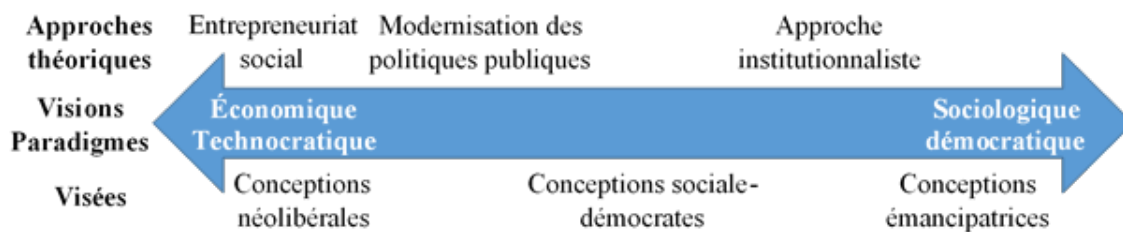
Le champ d'études de l'innovation sociale est donc fragmenté dans diverses disciplines (ex. développement urbain et régional, études de politiques publiques, administration publique, sciences de la gestion, entrepreneuriat social, économie, psychologie sociale, sociologie des mouvements sociaux) (Cajaiba-Santana 2014 : 42-44). Dans leur revue systématique de littérature, Van der Have et Rubalcaba (2016) identifient quatre communautés distinctes de chercheurs. (1) Les travaux en psychologie communautaire et (2) les études de la créativité constituent des communautés mineures et plutôt isolées. Au contraire, la majorité des articles conçoivent les innovations sociales (3) comme des réponses aux défis sociaux et sociétaux mises de l'avant par le secteur public (santé, éducation, services sociaux, etc.) ou par les entrepreneurs sociaux, souvent dans le cadre de partenariats, dans une perspective de développement durable ou bien (4) dans une perspective de développement local ou régional, mettant alors l'accent sur le rôle de la gouvernance et des institutions ; sur la participation, l'inclusion et l'*empowerment* des citoyens ainsi que sur le renforcement de la cohésion sociale, voire la transformation sociale (voir aussi Logue 2019a : 14). Les intérêts de recherche de ces deux dernières communautés reflètent les principales approches théoriques contemporaines de l'innovation sociale (voir la section 1.2).

1.2. DIFFÉRENTES APPROCHES DE L'INNOVATION SOCIALE

La littérature scientifique comporte plusieurs approches théoriques de l'innovation sociale. Celles-ci peuvent être rassemblées en trois principales conceptions : (1) l'approche de la modernisation des politiques publiques ; (2) l'approche de l'entrepreneuriat social et (3) l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale (Vézina et al. 2017 : 259; Richez-Battesti et al. 2012 : 16, Besançon et Guyon 2013 ; Besançon et Chochoy 2013, 2019). Cette tripartition reflète la présence d'innovations sociales dans les grands secteurs d'activités socio-économiques – le secteur public, les entreprises privées marchandes et l'économie sociale – (Harrisson et Vézina 2006 : 135) de même que les associations de la société civile. Elle reflète également l'importance accordée à la finalité ou, au contraire, au processus dans les définitions du caractère « social » des innovations (Théron 2020 : 5, 8-15). En fait, ces différentes approches s'inscrivent dans un spectre allant (1) d'une vision économique, managériale ou entrepreneuriale axée sur les finalités sociales et le renouvellement des formes organisationnelles en vue d'une marchandisation des innovations sociales dans un paradigme technocratique (2) à une vision sociologique et institutionnelle axée sur les pratiques sociales mobilisées dans le processus d'innovation en vue de l'émancipation dans un paradigme démocratique (Théron 2020 : 16-17). Elle véhicule des

visées distinctes de l'innovation sociale, allant (1) de conceptions néolibérales visant à répondre, par une logique marchande et entrepreneuriale, aux besoins sociaux non satisfaits par l'État ou le marché (2) à des conceptions émancipatrices visant à transformer les conditions d'existence des collectivités, à inventer des formes de vies plus résilientes, écologiques et égalitaires ou à démocratiser l'économie par l'auto-organisation des acteurs sociaux, parfois dans une perspective post-capitaliste (ex. mouvements autogestionnaires). Entre ces deux pôles, (3) des conceptions sociales-démocrates visent une reconnaissance publique de l'économie sociale et du tiers secteur comme pilier du modèle de développement complétant l'offre de services publics afin de renforcer la cohésion sociale et de renouveler le rôle de l'État en impliquant les acteurs concernés (Durand Falco 2019).

Figure 1.1. Typologies des conceptions des innovations sociales



Bien qu'ils s'agissent de typologies distinctes, ces manières de classer les conceptions des innovations sociales sont en grande partie complémentaires, chacune décrivant des aspects différents (approches théoriques, paradigmes, visées). Elles peuvent donc être représentées sous un même schéma (voir la Figure 1.1.). Pour la suite, nous retiendrons les approches théoriques d'examiner les définitions des innovations sociales et leur caractérisation.

1.2.1. L'approche de la modernisation des politiques publiques

L'approche de la modernisation des politiques publiques est d'abord apparue au sein d'organisations internationales ou supranationales – telles l'UNESCO, l'OCDE, l'Union européenne ou la Commission européenne –, puis s'est diffusée au sein des États (États-Unis, Royaume-Uni, France, Canada, etc.). Comme la conception entrepreneuriale (voir section 1.2.2), elle définit l'innovation sociale en insistant sur son caractère de nouveauté et sa finalité sociale. Dans une perspective fonctionnaliste, l'innovation y est vue comme une réponse nouvelle (1) à des besoins sociaux face auxquels l'action de l'État se révèle inefficace ou bien (2) à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux (ex. exclusion, chômage, pollution, etc.) générés par les dysfonctionnements du marché et devant être corrigés. Conçue comme une solution aux effets de crises économiques, des changements climatiques ou des problèmes sociaux, elle acquiert un statut normatif positif dans les discours des gouvernements ou des groupes-conseils en matière de politiques publiques. Ceux-ci visent à adapter les systèmes de protection sociale aux nouvelles conditions économiques des administrations publiques (ex. ralentissement des dépenses) et à améliorer la gestion de nouveaux risques sociaux (ex. vieillissement de la population). Plus généralement, la modernisation des politiques publiques étudie des innovations

institutionnelles, comme des lois, politiques publiques ou programmes gouvernements répondant à de nouveaux besoins sociaux ou non ou mal desservis. Dans cette optique, les réformes des politiques publiques, en particulier les politiques sociales, doivent conduire à une efficacité accrue dans la desserte des services sociaux, et ce, en s'inspirant des principes du *New Public Management* (NMP) qui transposent des pratiques de gestion du secteur privé marchand dans le secteur public. Cette perspective s'intéresse donc à la capacité des innovations sociales à transformer les organisations publiques afin de les rendre plus performantes en introduisant des critères d'efficacité, d'efficacités, de gestion axée sur les résultats, d'évaluation d'impact et de compétitivité dans les services publics. Elle mise notamment sur des partenariats publics-privés afin de compléter, voire de substituer, d'autres acteurs (entreprises privées ou d'économie sociale, organismes communautaires) dans la production directe de ces services. Elle cherche aussi à mobiliser des capitaux privés afin de financer des solutions aux problèmes sociaux. Dans le processus, elle redistribue les responsabilités de l'État. L'État est alors redéfini dans un rôle d'orientation, à travers les politiques publiques, et de facilitateurs des innovations sociales, qui seraient portées par les entrepreneurs sociaux (voir la section 1.2.2).

Convoquée pour combler les lacunes des interventions publiques – notamment en assurant une plus grande proximité avec les citoyens, en tenant compte de l'hétérogénéité de la demande de services et en diminuant leurs coûts –, l'innovation ainsi conçue risque de contribuer à un désengagement de l'État en matière de politiques sociales. En effet, elle favorise une extension de la marchandisation des services publics, le développement de partenariats publics-privés à travers lesquels sont confiés à des entreprises privées la réalisation de missions d'intérêt général et la prédominance d'une conception de l'efficacité productive des entreprises privées (Besançon et Guyon 2013 : 30-37 ; Besançon 2013 : 49 ; Richez-Battesti et al., 2012 : 8, 16-19 ; Théron 2020 : 8 ; Harrisson et al. 2006 : 186 ; Logue 2009b : 62-64 ; Rana et al. 2014 : 264 ; Edwards-Schachter et Wallace 2017 : 72 ; Cajaiba-Santana 2014 : 44).

1.2.2. L'approche de l'entrepreneuriat social

D'origine anglo-saxonne (Royaume-Uni, États-Unis), l'approche entrepreneuriale a été diffusée par diverses fondations et *think tanks*, tels la Young Foundation ou Ashoka, des écoles d'entrepreneuriat social et des revues du monde des affaires. Elle met de l'avant les compétences, les rôles, les stratégies et les ressources mobilisées par les entrepreneurs sociaux ou les entreprises sociales dans la création, l'expérimentation et la mise à l'échelle d'innovations sociales. D'inspiration néolibérale, comme l'approche de la modernisation des politiques publiques influencée par le NPM, cette approche véhicule une conception philanthropique de la solidarité sociale où la société civile, en tant que source de bénévolat, de création d'entreprises sociales et d'initiatives, permet d'améliorer les conditions de vie de la collectivité, en particulier des groupes marginalisés. L'entrepreneur social doit :

[non] seulement viser le développement économique par la création d'innovations industrielles et technologiques, mais chercher à résoudre des problèmes sociaux et avoir un impact sur la collectivité (Chateauvert *et al.*, 2020 : 107 cité dans Théron 2020 : 9-10).

Cette perspective met donc de l'avant le rôle du tiers secteur (ex. entreprises d'économie sociale, organismes communautaires, fondations, ONG, etc.), des entreprises privées – par exemple, à travers les programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) – ou des organisations hybrides dans la production de services sociaux. L'innovation y est conçue, toujours dans une perspective fonctionnaliste (voir la section 1.2.1) comme une réponse plus efficace, efficiente, durable et juste à des besoins sociaux mal desservis par l'État ou le marché. À travers leur approche d'affaires et la création de nouvelles combinaisons de produits, services, organisations ou processus de production, les entrepreneurs sociaux amélioreraient l'impact social des interventions auprès des communautés ou des parties prenantes, créant de la valeur sociale. Les entreprises sociales sont alors vues comme une solution rationnelle et fonctionnelle à la baisse de financement du secteur public offrant des ressources et une stratégie plus efficace afin de remplir des missions sociales en fournissant des services locaux dans une approche *bottom-up* de collaboration. L'approche repose ainsi sur l'application de mécanismes marchands afin de résoudre les problèmes sociaux.

S'inspirant des définitions classiques de l'innovation et de l'entrepreneur de Schumpeter, l'approche de l'entrepreneuriat social s'est traditionnellement centrée sur les motivations, la vision, les capacités, le *leadership* et les stratégies des entrepreneurs sociaux individuels dans la création d'entreprises sociales innovantes. Toutefois, elle prend de plus en plus en compte la dynamique collective entre les multiples parties prenantes du processus d'innovation, mise en relation à travers des réseaux (in)formels et des partenariats. En fait, ces deux conceptions – individuelles ou collectives – différencient les écoles américaine et européenne de l'entrepreneuriat social, cette dernière se rapprochant davantage de l'approche institutionnaliste (Richez-Battesti et al. 2012 : 16; Théron 2020 : 9-10; Klein et al. 2014 : 12; Mulgan 2006 : 147; Phillips et al. 2015 : 430, 441; Vézina et al. 2019 : 1410; Logue 2019b : 68-71; Sharra et Nyssens 2010 : 2-3; Richez-Battesti et al. 2012 : 7-8, 30-31; Besançon 2013 : 49; Besançon et Chochoy 2019 : 46; Cajaiba-Santana 2014 : 43).

1.2.3. L'approche institutionnaliste

L'approche institutionnaliste a surtout été développée au Québec par des chercheurs en sciences sociales et en gestion du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Elle a ensuite été reprise en France par des chercheurs de l'Institut Fédératif de Recherche sur les Économies et les Sociétés Industrielles (IFRESI) avant d'être développée dans de nombreux travaux sur l'économie sociale et solidaire et diffusée par l'Institut Jean-Baptiste Godin, un Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale. Certains chercheurs anglophones se sont aussi inspirés des théories institutionnelles.

Contrairement aux deux perspectives précédentes, l'approche institutionnaliste met l'accent sur les dynamiques collectives ascendantes dans le processus d'innovation. Celui-ci prend forme dans les territoires (locaux) et crée des systèmes d'innovations territorialisés, inclusifs et participatifs. Les innovations y sont portées par les mobilisations de citoyens et d'associations de la société civile participant à différents mouvements sociaux. Les projets innovants mobilisent des

ressources hybrides (marchandes, non marchandes, non monétaires) liées à une économie plurielle. Afin de les coordonner, les multiples parties prenantes mettent en place des formes de gouvernance participative à différentes échelles territoriales. Ces parties prenantes participent ainsi, à divers degrés, à la coproduction des services, notamment à travers la participation des « usagers », et, dans leurs rapports aux institutions de l'État, à la coconstruction des politiques publiques.

Dans une logique d'*empowerment*, le processus d'innovation contribue ainsi à renforcer le capital social et les réseaux à la base de la cohésion sociale ainsi que les capacités des acteurs à transformer leur contexte territorial, organisationnel et institutionnel. Le processus d'innovation sociale peut aussi contribuer au développement local à travers la combinaison de ressources, la mise en place de nouvelles règles définissant les droits sur ces actifs (usage, utilisation, gestion, cession, aliénation), leur distribution entre les parties prenantes et la coordination des organisations intervenant dans différents domaines (ex. économie, logement, éducation, formation, culture, etc.) dans des réseaux (in)formels.

Au-delà de la résolution de problèmes sociaux ou de la réponse à des besoins non satisfaits par le marché ou l'État, cette approche considère que l'innovation répond à des aspirations sociales portées par les acteurs sociaux. Ces aspirations et les actions des acteurs, souvent inscrites dans des mouvements sociaux, visent la transformation sociale, à laquelle contribuent les innovations en changeant les rapports sociaux de gouvernance, de production et de consommation en vue d'une démocratisation de l'économie et de la société. Les innovations sociales instaurent ainsi (1) de nouveaux modes de gouvernance territoriale ou bien (2) de nouveaux rapports entre les entreprises, entre les dirigeants et les travailleurs ou entre les établissements et les milieux où ils œuvrent et (3) assurent des services améliorant la qualité de vie des citoyens et des collectivités en impliquant les usagers dans leur coproduction. Lorsqu'elles sont institutionnalisées, ces pratiques novatrices transforment les normes sociales et contribuent au changement institutionnel sur le long terme.

Dans cette perspective, l'innovation est donc qualifiée de « sociale » en raison (1) de ses finalités – soit comme une réponse à des problèmes, des besoins ou des aspirations définis collectivement dans une visée de transformation sociale –, (2) de l'usage social des pratiques novatrices qui requiert une appropriation et des apprentissages collectifs par les acteurs sociaux et (3) de son processus d'expérimentation, de diffusion et d'institutionnalisation qui implique une diversité de parties prenantes dans des dynamiques collectives (Théron 2020 : 13-14 ; Lévesque 2005 ; Besançon et al. 2013c : 11-12 ; Besançon et Guyon 2013 : 42-45 ; Besançon et Chochoy 2019 : 44, 46 ; Edwards-Schachter et Wallace 2017 : 72 ; Richez-Battesti et al. 2012 : 16, 22-23, 27 ; Sharra et Nyssens 2010 : 3-4 ; Klein et al. 2014 : 13-15 ; Moulart et Nussbaumer 2014 : 87-88 ; Vézina et al. 2019 : 1401 ; Logue 2019b : 62-63 ; Cloutier 2003 ; Harrisson et Klein 2007 : 3).

1.3. DÉFINITIONS, CARACTÉRISATION DE L'INNOVATION SOCIALE ET TERMES CONNEXES

En raison de cette pluralité d'approches théoriques, le sens attribué à l'innovation sociale ne fait pas consensus et diverses définitions en ont été proposées. Ces définitions peuvent être classées selon qu'elles accordent une priorité aux finalités sociales ou intègrent, en plus de ces finalités, les pratiques sociales mises en œuvre dans le cadre du processus d'innovation. Aucune ne définit l'innovation indépendamment de ses finalités « sociales » (pour des exemples de ces définitions, voir le Tableau 2 en annexe 1).

1.3.1. Finalités et processus dans les définitions de l'innovation sociale

L'approche entrepreneuriale met l'accent sur les finalités. Elle insiste sur (1) la nouveauté des innovations produites (nouveaux services, produits, activités, idées, programme, processus, lois, etc.) ; (2) sur leur mise en œuvre en réponse aux besoins et problèmes sociaux – en particulier ceux vécus par des groupes défavorisés ou exclus –, voire aux défis économiques, sociaux, culturels et environnementaux des sociétés et/ou (3) sur leurs impacts sociaux en termes de participation, d'intégration au marché du travail afin de contrer l'exclusion socio-économique ou d'amélioration de la qualité de vie des individus et des communautés. Ces « solutions » sont présentées comme plus efficaces, efficientes, durables ou justes que les solutions actuelles, qui ne sont pas satisfaites par l'État ou le marché. Elles renforcent les capacités des « bénéficiaires » dans une logique d'*empowerment*, et utiliseraient mieux – c'est-à-dire de manière plus efficace et efficiente – les « actifs » et les « ressources ». Les définitions comportent ainsi une dimension normative positive, véhiculée par l'idée d'améliorations produites par les impacts sociaux des innovations sur les individus et la société. Plus marginalement, certaines définitions réfèrent au « processus complexe » d'innovation qui implique des délibérations et des négociations assurant la légitimité des innovations ou bien la création de nouvelles collaborations et relations sociales (Reeder et al. 2012 : 10; Krlev et al. 2014 : 201 ; Guenther et Guenther 2013 : 155 ; Antdaze et Westley 2012 : 133 ; Baturina et Bezovan 2015 : 5, 8-9 ; Anheier et al. 2014 : 20-21 ; 34-35 ; Pol et Ville 2009 : 880 ; Moore et al. 2015a : 8 ; 2015b : 69 ; Mulgan 2006 : 146 ; Mulgan et al. 2007b : 8 ; Oeij et al. 2019 : 244 ; Westley et al. 2014 : 235 ; Westley et Antadze 2010 : 2 ; Christensen et al. 2006 : 96-97 ; Dainiené et Dagilené 2016 : 97).

Pour sa part, l'approche de la modernisation des politiques publiques tient compte à la fois du processus et des finalités des innovations sociales dans ses définitions. Concernant les finalités, à l'instar de l'approche entrepreneuriale, les innovations constituent (1) de nouvelles idées, pratiques, méthodes, réglementations, formes de coopération ou d'organisation ou de nouveaux produits, services, modèles, processus et instruments politiques visant à (2) mieux répondre aux besoins et problèmes que les pratiques établies et, à faire face aux demandes sociales pressantes envers les institutions. Ces « solutions » ont pour finalités (3) d'améliorer le bien-être des individus et leur capacité d'agir – dans une logique d'*empowerment*. Concernant le processus, ces définitions spécifient les acteurs initiant, développant et adoptant des innovations, en mettant l'accent sur leur diversité – que ce soit les entreprises privées, les OBNL, les citoyens, les usagers

ou les acteurs politiques. Certains auteurs tels Howaldt (2014 ; 2016) ou Bouchard (1999 cité dans Lévesque 2005), qui sont influencés par la perspective institutionnaliste, établissent comme conditions des innovations sociales le fait qu'elles soient (1) socialement acceptées, (2) appropriées, (3) largement diffusées dans la société ou un domaine d'activités – ce qui requiert une adaptation aux circonstances – et (4) institutionnalisées en tant que nouvelles pratiques sociales (Howaldt 2014 : 3; 2016 : 53 ; Bund et al. 2013 : 20, 51).

Enfin, les définitions institutionnalistes élargissent les finalités et développent le processus d'innovation. D'une part, les innovations sociales (ex, idée, produit, service, approche, pratique, intervention, type d'organisation, loi, etc.) visent non seulement à résoudre des problèmes sociaux et à subvenir à des besoins, mais aussi à répondre à des aspirations. De plus, elles produisent un bénéfice à la fois pour des individus – marginalisés ou non –, et pour les collectivités. D'autre part, ces définitions insistent sur la transformation des rapports sociaux qui est produite au cœur même du processus d'innovation, celui-ci modifiant les relations sociales, le cadre d'action et les orientations culturelles. Cette portée transformatrice résulte du processus ouvert de participation, d'échange et de collaboration entre les parties prenantes, incluant les « usagers », qui modifient les relations, les positions et les règles dans les interactions entre les acteurs et du fait que les innovations sont portées par des actions collectives intentionnelles et orientées vers une visée de changement social. En ce sens, l'innovation sociale est une opportunité d'action collective. D'ailleurs, les innovations sont souvent, en soi, de nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels, puisqu'elles concernent la coordination des relations entre acteurs sociaux ancrés dans des contextes institutionnels. Enfin, l'approche institutionnaliste insiste sur l'appropriation des innovations, non seulement par des individus preneurs, mais aussi par des organisations, des communautés et des institutions, et sur la rupture avec les pratiques existantes dans un milieu donné produisant un changement institutionnel (Besançon 2013 : 80-81; Cajaiba-Santana 2014; Lévesque 2005 : 37-38; Richez-Battesti et al. 2012 : 23; Lévesque et Fontan 2018 : 404 ; Rollin et al. 2014 : 14 ; Klein et al. 2014 : 11-12 ; Saucier et al. 2007 : 390 ; Dancause 2014 : 3)

1.3.2. Caractéristiques des innovations sociales dans une perspective institutionnaliste

Au Québec, tant les définitions du Groupe de travail sur l'innovation sociale du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) dirigé par Camil Bouchard – reprise dans le cadre de la Politique québécoise de la science et de l'innovation –, du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) que des chercheurs du CRISES s'accordent, à divers degrés, avec la conception institutionnaliste de l'innovation sociale (voir les définitions débutant par un * dans le Tableau 2 en annexe 1). Les travaux menés dans cette perspective de même que les conceptions des participants et participantes aux groupes de discussion entourant les définitions innovations sociales ou les critères d'une pratique socialement innovante permettent d'établir les principales caractéristiques distinctives des innovations sociales. Celles-ci concernent : (1) la nature des

innovations sociales, (2) le processus d'innovation ainsi que (3) les impacts sociaux visés et obtenus (voir le Tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Caractéristiques des innovations sociales

| Nature des innovations sociales | |
|--|--|
| Caractère novateur contextuel | Le caractère novateur des innovations sociales est relatif. Il implique une rupture ou une discontinuité des pratiques mises en œuvre avec les pratiques habituelles d'un milieu, constituant une alternative hors norme. Les pratiques peuvent ne pas être nouvelles, mais un nouvel usage de pratiques passées. Le caractère novateur se mesure alors à l'étendue et à la profondeur des changements apportés au milieu concerné. |
| Forme tangible et intangible | Les innovations sociales peuvent impliquer un produit, une technologie ou un dispositif tangible servant un usage social (ex. réseaux sociaux) ou prendre une forme immatérielle (ex. pratiques, services, modes d'organisation, règles, etc.). |
| Objectifs | Les innovations sociales poursuivent, de manière intentionnelle, des objectifs, étant destinées à (1) résoudre des problèmes sociaux ; (2) à subvenir à des besoins sociaux et/ou (3) à répondre à des aspirations sociales. |
| Potentiel d'innovation | Le potentiel novateur des innovations sociales – ou de projets à potentiel innovant – peut varier en fonction (1) du degré d'ouverture à la participation des projets ; (2) des perceptions des acteurs sur les améliorations possibles ; (3) de leur compatibilité avec les connaissances, compétences, expériences et capacités organisationnelles des preneurs ; (4) de la complexité de leur appropriation ; (5) des possibilités d'expérimentation ; (6) de leur adaptabilité à de nouveaux contextes ; (7) de leur applicabilité (8) dans différents contextes (multifonctionnalité) ; (9) de l'observabilité de leurs impacts pour l'évaluation et/ou (10) de leur légitimité auprès des acteurs. |
| Processus d'innovation | |
| Porteurs | Les innovations sociales sont portées par des individus ou des organisations, qui peuvent eux-mêmes être situés dans d'autres organisations ou dans des réseaux d'organisations ou, au contraire, être extérieurs à un contexte organisationnel. |
| Action collective | Les innovations sociales surviennent dans le cadre d'actions collectives impliquant des collaborations et un processus participatif, mais aussi, possiblement, des rapports conflictuels liés aux |

| | |
|--|---|
| | revendications des acteurs sociaux dont les aspirations sont souvent portées par des mouvements sociaux. |
| Ancrage social et/ou territorial | Les innovations sociales prennent appui sur les relations sociales existantes (ex. réseaux sociaux) au sein d'un territoire, d'organisations ou d'institutions, sur le capital social – notamment la confiance bâtie entre les acteurs sociaux – et/ou sur une identité construite partagée. |
| Ressources mobilisées hybrides | Les porteurs d'innovations sociales mobilisent généralement des ressources hybrides (marchandes, non marchandes, non monétaires) dans le cadre de son processus. Ces porteurs font partie d'une économie plurielle allant au-delà des entreprises privées marchandes, incluant les formes de redistribution publique de l'État et le « tiers secteur » (entreprises d'économie sociale, organismes communautaires, ONG, etc.). |
| Gouvernance démocratique, participative et ascendante | Le processus d'innovation sociale requiert la mise en place d'infrastructures relationnelles (ex. réseaux, partenariats) impliquant de nouveaux modes d'organisation du travail et de coordination, des espaces de délibération et des mécanismes de prise de décision assurant une gouvernance démocratique, participative et ascendante. |
| Diversité des acteurs | Le processus d'innovation sociale implique la coopération entre des acteurs diversifiés (collaborations, alliances, partenariats, réseaux, équipes multidisciplinaires, etc.). Cette diversité est une condition à la création et à la mise en œuvre des innovations. La pluralité des points de vue assure une représentation plus complète du problème, de ses causes et des solutions possibles alors que l'expertise et les ressources des différents acteurs permettent la mise en œuvre des solutions identifiées. |
| Participation des usagers et autres parties prenantes (coproduction) | La participation active des usagers ou des organisations les représentant et, plus généralement, des parties prenantes (incluant les citoyens), aux différentes « phases » du processus d'innovation est essentielle que ce soit dans (1) l'identification du problème, du besoin ou de l'aspiration et de leurs causes (2) l'élaboration des « solutions » (ex. conception de projets, de stratégies, etc.), (3) leur mise en œuvre par des expérimentations ou (4) leur évaluation. Ils participent ainsi à la coproduction des innovations sociales. Néanmoins, leur niveau de participation aux différentes « phases » peut varier en fonction des caractéristiques des parties prenantes et des projets. |
| Apprentissages collectifs | Le processus d'innovation constitue un processus d'apprentissage collectif, d'acquisition de compétences et de création de |

| | |
|--|---|
| | connaissances, notamment concernant (1) les innovations sociales et (2) les pratiques du processus d'innovation. |
| Appropriation par les preneurs | Pour être qualifiées d'innovations sociales, les preneurs doivent se les approprier en les utilisant dans leurs pratiques. En raison de la nature participative du processus d'innovation sociale, les preneurs peuvent être aussi des porteurs des innovations. |
| Diffusion | La capacité de transformation sociale des innovations sociales dépend de leur diffusion à plus large échelle auprès de preneurs dans des secteurs d'activités ou des territoires. |
| Institution-nalisation (coconstru-ction) | La pérennité ou la durabilité des innovations sociales implique leur reconnaissance par les acteurs institutionnels – sous forme de lois, de règlements, de politiques, etc. – les constituant en nouvelles normes sociales ou bien un nouveau maillage entre les institutions, la création de nouvelles institutions ou la modification du rôle des institutions existantes. À cet effet, les parties prenantes du processus d'innovation participent à la coconstruction des nouvelles normes (ex. politiques publiques). |
| Impacts sociaux visés et obtenus | |
| Preneurs et « bénéficiaires » | Les preneurs – soit les utilisateurs des innovations sociales – et/ou les personnes bénéficiant de leurs retombées peuvent être à la fois des individus, des groupes, des organisations, des collectivités territoriales ou des acteurs institutionnels. |
| Impacts sociaux visés jugés « positifs » | « Les innovations sociales sont élaborées et mises en œuvre en vue de favoriser le mieux-être des individus et/ou des collectivités » (Cloutier 2003 : 38). Ces impacts sociaux peuvent viser à améliorer la qualité de vie dans les différentes sphères d'activité sociale, et ce, en fonction des problèmes, besoins et aspirations identifiés. |
| Impacts sociaux obtenus jugés « positifs » | Les innovations sociales produisent des impacts sociaux qui sont jugés positifs par les parties prenantes – que ce soit en termes d'amélioration de la qualité de vie, d'augmentation des capacités d'action (<i>empowerment</i>) ou de durabilité. |
| Portée des impacts sociaux obtenus | Les impacts sociaux des innovations sociales peuvent être à une échelle de changement du système social (innovation radicale) ou être à plus petite échelle (innovations incrémentales), mais produire des transformations sociales sur le long terme. |
| Accessibilité des impacts sociaux visés et obtenus | Les innovations sociales s'inscrivent dans une logique d'accessibilité aux ressources et aux impacts sociaux jugés « positifs » par les parties prenantes nécessaires à la matérialisation des droits, à la |

| | |
|---|--|
| | participation et à la satisfaction des besoins et des aspirations par ses preneurs et/ou les personnes devant en bénéficier. |
| Durabilité des impacts sociaux visés et obtenus | Les innovations sociales visent à produire des impacts sociaux durables dans le temps, ce qui nécessite des changements des rapports sociaux et des institutions s’inscrivant dans un temps long. |
| Transformation des rapports sociaux | Les innovations sociales produisent – de manière intentionnelle ou non – à travers les pratiques mises en œuvre lors du processus d’innovation ou comme effets à long terme de l’appropriation des innovations, des transformations dans les rapports sociaux. |

Source : élaboré à partir de Cloutier 2003 ; Besançon 2013 : 80-81 ; Cajaiba-Santana 2014 : 43 ; Logue 2019a : 18 ; Moulart et Nussbaumer 2014 : 88 ; Fontaine 2019 : 41 ; Richez-Battesti et al. 2012 : 21-22 ; Besançon et Guyon 2013 : 39 ; Harrisson et al. 2006 : 172 ; Harrisson et Vézina 2006 : 130 ; TIESS et SAC 2018 : 17 ; Rollin et al. 2014 : 14 ; Howaldt 2016 : 54 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2020 : 46 ; Klein et al. 2014 : 11, 35-36 ; Klein et al. 2019 : 335 ; Lapointe et al. 2007 : 346-348 ; Richez-Battesti 2015 : 21 ; Saucier et al. 2007 : 388-389 ; Tremblay 2007 : 241 ; TNDC 2020 : 5-7 ; Besançon et al. 2013a : 133-137 ; Dancause 2014 : 3

1.3.3. Notions connexes à l’innovation sociale

Cette caractérisation des innovations sociales permet de les distinguer de notions connexes avec lesquelles elles entretiennent des relations.

Premièrement, les innovations sociales se distinguent des nouvelles connaissances ou des inventions. Ces dernières renvoient à la création de nouveautés techniques ou organisationnelles concernant des biens, des services ou des dispositifs alors que les innovations concernent plutôt le processus social menant à ce que des inventions soient appropriées et utilisées. L’innovation sociale implique ainsi la reconnaissance d’une utilité socialement acceptée et une mise en pratique dans un usage social. Elle exige une valorisation des savoirs produits à travers leur utilisation dans des nouvelles pratiques ou la production de nouveaux biens ou services. De plus, son développement, en tant qu’activité collective, requiert la présence d’une diversité d’acteurs, contrairement à une invention qui peut être créée par une personne seule (Fontan 2007 : 408 ; Alter 2002 : 15-18 ; Rollin et al. 2014 : 14 ; Lévesque 2005 : 3 ; Veillette 2008 : 1 ; 17). Néanmoins, une participante aux groupes de discussion note que la manière de déterminer si un projet est socialement innovant dépend souvent de nouvelles connaissances en recherche.

Deuxièmement, l’innovation sociale se distingue d’un projet, d’une pratique ou d’un programme potentiellement innovant. Comme l’invention, ces initiatives peuvent avoir un potentiel socialement innovant dans la mesure où (1) elles visent, dans leurs objectifs, l’amélioration durable et transférable des manières de faire et (2) elles émergent d’un désir de sortir des pratiques courantes. En revanche, les innovations sociales exigent (1) une mise en pratique à travers une expérimentation ; (2) à laquelle participe une diversité d’acteurs ayant des connaissances et des compétences variées, (3) dont les preneurs qui offrent une rétroaction tout au long de l’expérimentation permettant une coconstruction ou coproduction, et (4) une appropriation par ceux-ci en les intégrant dans leurs pratiques courantes, (5) induisant une

dynamique de changement social. L'innovation sociale fait ainsi passer l'initiative potentiellement innovante d'une aspiration de changement social à sa réalisation concrète dans les pratiques d'une diversité d'acteurs. (Besançon et al. 2013b : 116-117 ; Dancause 2014 : 7 ; Harrisson et al. 2006 : 173 ; CTREQ 2017 : 20, 27).

Chez les participants et participantes aux groupes de discussion, une pratique socialement innovante implique (1) un changement dans des pratiques et processus normalisés (2) visant un impact positif sur les « bénéficiaires » et (3) qui apportent des acquis nouveaux, par exemple en changeant la culture, les schèmes mentaux, le processus de travail, les dynamiques relationnelles ou les rapports de pouvoirs. Plusieurs soulignent l'importance (4) de la participation des parties prenantes à la coconstruction des nouvelles pratiques et (5) de l'ancrage dans les communautés. Pour certains, la notion de pratique socialement innovante est plus pratique et appliquée que le concept théorique d'innovation sociale. De même, on ne pourrait pas déterminer d'emblée si un projet est une innovation sociale, ce qui requiert plus de temps et de recherche sur du long terme, mais seulement s'il a un potentiel innovant. Seules des expérimentations seraient directement observables. En ce sens, une participante souligne que l'innovation sociale implique des transformations sociales à long terme – donnant l'exemple des centres de la petite enfance (CPE) – alors que les pratiques sociales novatrices permettent de penser à court terme.

Troisièmement, les innovations sociales entretiennent aussi des liens complexes avec d'autres formes d'innovation, notamment les innovations technologiques. Ces deux types d'innovation ont des points communs : (1) elles font intervenir des acteurs dans une démarche de résolution de problèmes ; (2) elles s'appuient souvent sur des ressources liées à la recherche – en sciences naturelles et génie pour l'innovation technologique, en sciences humaines et sociales pour l'innovation sociale – et (3) elles se développent toutes deux dans le cadre d'un processus social. Le concept d'innovation sociale s'est d'ailleurs inspiré, à ses origines, du concept général d'innovation en entreprises, incluant non seulement de nouveaux produits et technologies, mais aussi des procédés et formes d'organisation. Fondées sur ce concept d'innovation, les études socio-historiques de la science et de la technologie et les études économiques sur l'entreprise innovante vont reconnaître une dimension sociale aux innovations technologiques. Outre le processus social mobilisant une diversité d'acteurs afin de développer des innovations technologiques, leur acceptation repose aussi sur des innovations dans les pratiques sociales – qu'ils s'agissent d'innovations organisationnelles ou institutionnelles – entourant leur usage et sa reconnaissance qui en facilitent la diffusion (Besançon et Chochoy 2013 : 21-22 ; Lévesque 2005 : 3-5, 16-17 ; Lévesque et Fontan 2018 : 402). Lévesque remarque ainsi (2005 : 5) :

[qu'] il devient problématique d'établir des frontières rigides entre innovation technologique et innovation sociale : la première relève d'un processus social alors que la seconde ne peut se matérialiser sans base technique, ne serait-ce que l'utilisation du langage dans des lieux relativement déterminés.

Il existe néanmoins des points de divergence entre innovations technologiques et sociales. D'abord, l'innovation technologique émerge généralement des activités en matière de recherche

et de développement visant à assurer la concurrence sur le marché ou de la recherche académique en santé, sciences naturelles et génie plutôt que d'aspirations, de besoins ou de problèmes sociaux portés par des initiatives citoyennes en amont ou en aval des retombées des recherches en sciences sociales et humaines comme dans les innovations sociales. Puisqu'il s'agit de produits commercialisables ou de procédés industriels, l'innovation technologique s'implante surtout dans le secteur privé, alors que les innovations sociales sont expérimentées majoritairement dans le secteur public ou le secteur tertiaire, celles-ci consistant avant tout en nouveaux services ou nouvelles pratiques, approches ou interventions. Ensuite, la diffusion des innovations technologiques se fait par l'acceptation descendante d'une nouveauté technique liée à sa mise en marché, ce qui restreint les possibilités d'actions sur cette innovation, alors que l'innovation sociale suppose un processus ascendant d'appropriation par les parties prenantes, notamment ses usagers, où ceux-ci réadaptent l'innovation à leurs pratiques. De plus, la diffusion de cette dernière se fait par essaimage – impliquant une adaptation – et par des apprentissages – liés aux transferts de connaissances, à la diffusion d'informations et à l'éducation. Enfin, les effets des innovations sociales sont davantage intangibles comparativement à ceux des innovations technologiques (Besançon et Chochoy 2013 : 22-25 ; Théron 2020 : 18 ; Rollin et al. 2014 : 14 ; Lévesque et Fontan 2018 : 402 ; Veillette 2008 : 18-19).

Quatrièmement, les innovations sociales doivent être distinguées de la transformation sociale qui peut en résulter. En effet, alors que l'innovation sociale suppose des actions collectives intentionnelles en vue de produire des changements sociaux, la transformation sociale renvoie aux changements dans les rapports sociaux qui s'effectuent sur une longue période et qui marquent une discontinuité. Afin de pérenniser ces nouveaux rapports, les innovations doivent être institutionnalisées, ce qui implique des changements institutionnels. Pour gagner en ampleur, la transformation des relations sociales dans une société doit résulter de multiples innovations sociales, notamment lorsqu'elles émergent et se diffusent en grappes. Toutefois, les changements des rapports sociaux peuvent résulter d'effets inattendus, potentiellement contraires aux intentions des porteurs des innovations, ou être provoqués par d'autres facteurs (Rollin et al. 2014 : 14 ; Butzin et al. 2014 : 154 ; Pol et Ville 2009 : 879 ; TNDC 2020 : 5 ; Lévesque 2006 : 1 ; Lévesque et Fontan 2018 : 404).

Finalement, l'innovation sociale se distingue de l'économie sociale, du tiers secteur ou de l'entrepreneuriat social. Alors qu'elle est parfois portée par des entreprises d'économie sociale, des organismes du tiers secteur et des entrepreneurs sociaux, elle se produit aussi dans d'autres contextes, que ce soit dans le secteur privé marchand ou le secteur public – contribuant tant au développement économique qu'au développement social. Inversement, seule une minorité de ces organisations créent des innovations qui seront diffusées et ce processus de diffusion implique souvent d'autres acteurs, tels les gouvernements (Mulgan et al. 2007b : 45). Néanmoins, plusieurs auteurs considèrent l'économie sociale et la société civile comme un laboratoire d'innovations sociales. Celles-ci auraient un fort potentiel d'innovation puisqu'elles reposent sur l'association de personnes qui se mobilisent pour répondre à des aspirations et des besoins non satisfaits par le marché et/ou l'État, ce qui les contraint à innover. Entre autres, la proximité des collectivités

locales et des lieux d'appartenance permettrait d'identifier des aspirations et des besoins nouveaux. De plus, la gouvernance ouverte au débat entre les parties prenantes favoriserait l'innovation sociale. Or, les règles juridiques des organisations du tiers secteur (coopératives, OBNL, etc.) offriraient une garantie d'équité et favoriseraient l'engagement des membres, permettant des formes de démocraties participatives, directes ou délibératives. De cette manière, elles donneraient une voix aux groupes concernés afin qu'ils identifient des besoins sociétaux, participent à leur expérimentation et négocient avec l'État leur institutionnalisation, à travers la coproduction des services sociaux et la coconstruction des politiques publiques. La pluralité des parties prenantes impliquées favoriserait aussi la diffusion (inter)sectorielle des innovations à travers la circulation de l'information, la délibération, la négociation entre les acteurs et l'apprentissage collectif, facilitant leur légitimation et leur appropriation. De même, l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires rendrait possibles des projets qui ne le seraient pas autrement. Enfin, les entreprises d'économie sociale chercheraient à prendre en charge conjointement des objectifs sociaux et économiques, de même que leurs externalités et leurs effets à long terme, contribuant au développement durable (Lévesque 2005 : 23, 30 ; 2011 : 11-12 ; Lévesque et Fontan 2018 : 406-407 ; Anheier et al. 2014 : 37-38 ; Bouchard et al. 2001 : 41 ; Baturina et Bezovan 2015 : 9 ; Scoppetta et al. 2014 : 80-82, 87-91 ; Veillette 2008 : 13-15 ; 23).

1.4. CONCLUSION

Cette première partie a permis de distinguer trois principales perspectives théoriques : la modernisation des politiques publiques, l'entrepreneuriat social et l'approche institutionnaliste, ces deux dernières ayant réfléchi les différentes « phases » du processus d'innovation (voir la partie 2). Plutôt qu'établir une nouvelle définition – le champ d'études étant déjà marqué par la pluralité des définitions –, la section a cherché à caractériser les innovations sociales à partir d'une perspective institutionnaliste qui a inspiré les définitions ayant fait l'objet de consensus entre plusieurs acteurs et chercheurs au Québec. À des fins de clarté, elle a aussi distingué l'innovation sociale d'autres notions connexes.

Cet effort de caractérisation et de distinction pourrait permettre d'établir une grille de critères – en s'inspirant du Tableau 1 – afin (1) d'évaluer le potentiel novateur de projets ; (2) de suivre leur progression en croisant ces critères avec les différentes « phases » du processus d'innovation (voir la partie 2) – formant ainsi un « tableau de bord » de suivi des innovations au sein de projets – et (3) d'évaluer les impacts sociaux visés et obtenus par ces projets (voir la partie 4). Cette grille de critères pourrait alors servir à développer des outils, par exemple des questionnaires adaptables en fonction des objectifs des projets.

PARTIE 2 : PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

Cette deuxième partie présente les différentes « phases » du processus d'innovation sociale telles qu'elles ont été réfléchies dans la littérature scientifique et par les acteurs québécois. Y ont été intégrées les réflexions des participants et participantes aux groupes de discussion concernant le processus d'innovation sociale, le rôle de soutien selon le cycle de vie des projets innovants et les facteurs facilitants ou difficultés à ces différentes « phases ».

2.1. DEUX APPROCHES DISTINCTES DES PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

Parmi les trois principales perspectives présentées dans la section précédente, deux – l'approche entrepreneuriale et l'approche institutionnaliste – ont développé des modèles du processus d'innovation sociale.

D'une part, à ses origines, l'approche entrepreneuriale concevait ce processus en termes d'étapes d'un « cycle de vie de l'innovation allant de l'identification des besoins à la levée de fonds, de la mise en place d'un prototype faisant l'objet d'une phase test à sa mise en marché, puis sa duplication sur d'autres territoires » (Bucolo et al. 2015 : 4). Cette conception adoptait un modèle linéaire de diffusion des innovations (Comeau et al. 2007 : 368-239) calqué sur le cycle de vie des nouvelles entreprises sociales ou d'un nouveau produit requérant des compétences, structures, activités et ressources différentes à chaque phase (Santos et al. 2013 : 183-184 ; Tremblay 2007 : 241).

Tableau 2.1. Modèles des étapes du cycle de vie d'une innovation sociale

| Mulgan (2006) et Mulgan et al. (2007) | Elkington et al. (2010) | Perrini et al. (2010) | Murray et al. (2010) | Santos et al. (2013) |
|---|---|---|--|--|
| Génération d'idées : comprendre les besoins et identifier des solutions | Moment créatif : l'opportunité révélée | Identification de l'opportunité | Inspiration et diagnostic du problème et de ses « causes profondes » | Identification de problèmes sociaux et le développement de solutions |
| | | Évaluation de l'opportunité | Génération d'idées et de propositions | |
| Prototypage et projets pilotes | Expérimentation par essais et erreurs | Formalisation de l'opportunité | Prototypage et projets pilotes | Modèle d'affaires : activités, ressources, partenaires |
| | Création d'entreprises avec un modèle d'affaires et des investisseurs | Exploitation de l'opportunité : modèle d'intervention et organisation | Mobilisation de ressources pour soutenir l'entreprise sociale | |
| Évaluation, mise à l'échelle et diffusion d'idées | Écosystème d'agents de changement | Mise à l'échelle | Mise à l'échelle : diffusion de l'innovation | Mise à l'échelle |
| | Intégration à l'économie | | Changement systémique | Généralisation : intégration aux institutions et changement systémique |
| Apprentissage | | | | |

Sur cette base, différents modèles des étapes du cycle ont été proposés (voir le Tableau 2.1) (Santos et al. 2013 : 184). Ainsi, Mulgan (2006) a proposé un modèle en trois étapes : (1) générer des idées en comprenant les besoins et en identifiant des solutions potentielles (2) développer, « prototyper » et mettre en œuvre des projets pilotes à partir des idées ; (3) évaluer, mettre à l'échelle et diffuser les idées. Plus tard, Mulgan et al. (2007 : 4) y ont ajouté une quatrième étape d'apprentissage. Elkington et al. (2010, dans Santos et al. 2013 : 184) ont plutôt suggéré cinq étapes, comprenant (1) un moment créatif où l'opportunité est révélée ; (2) une phase d'expérimentation par essais et erreurs (3) la création d'entreprises avec un modèle d'affaires et un large éventail d'investisseurs, (4) la constitution d'un écosystème d'agents de changement avec la création de partenariats créant de nouveaux marchés, incitatifs et codes culturels et (5) une phase d'intégration à l'économie où l'innovation devient courante et durable. Perrini et al. (2010) ont aussi différencié cinq étapes : (1) l'identification de l'opportunité, (2) son évaluation,

(3) sa formalisation (4) son exploitation et (5) sa mise à l'échelle. Murray et al. (2010) distinguent six phases : (1) l'inspiration et le diagnostic du problème et de ses « causes profondes » servant d'incitatif à l'innovation, (2) la génération d'idées et de propositions, (3) le prototypage et les projets pilotes afin de tester et de raffiner les idées, (4) la mobilisation de ressources (financières, humaines, législatives, etc.) pour soutenir l'entreprise sociale, (5) la mise à l'échelle assurant la diffusion de l'innovation et (6) le changement systémique impliquant des interactions entre les mouvements sociaux, les modèles d'affaires, les lois et règlements, les infrastructures et les façons de penser et d'agir. Faisant la revue de cette littérature, Santos et al. (2013) proposent un modèle en quatre phases : (1) l'identification de problèmes sociaux et le développement de solutions ; (2) la mise sur pied d'un modèle d'affaires ; (3) la mise à l'échelle des solutions afin d'avoir un plus grand impact social et (4) la généralisation où les solutions sont intégrées aux institutions générant un changement systémique.

Toutefois, ces modèles linéaires ont fait de plus en plus l'objet de critiques devant la complexité des dynamiques sociales conduisant à l'innovation. Ces dynamiques se jouent à de multiples niveaux au-delà des stratégies des entrepreneurs. Ceci a mené leurs tenants à reconnaître, tout en conservant un schéma par « phases » qui est utile pour les praticiens, que ces phases ne sont pas consécutives, qu'il existe des boucles de rétroaction entre chaque phase et que leur ordre et les trajectoires de changement peuvent changer selon les secteurs d'activité. Les perspectives récentes tiendraient compte (1) du caractère interactif du processus, notamment du rôle des réseaux dans le soutien des innovations sociales à différentes phases ; (2) de la diversité des acteurs impliqués jouant des rôles différents ; (3) des conditions (ex. modèles de gouvernance, ressources, contraintes, etc.) et (4) de l'institutionnalisation des innovations (Mulgan 2006 : 155 ; Mulgan et al. 2007 : 26 ; Oeij et al. 2019 : 253 ; Moore et Westley 2011: 5 ; Davies 2014 : 63 ; Butzin et al. 2014a ; 2014b).

On assiste ainsi à une évolution d'une conception centrée sur les caractéristiques des entrepreneurs individuels à une approche de la complexité du processus de changement de « systèmes » à travers des collaborations intersectorielles et un travail de changement institutionnel, tout en gardant un accent prescriptif sur les stratégies des « entrepreneurs » individuels ou collectifs (Logue 2019 : 21). L'approche entrepreneuriale met l'accent sur (1) le *leadership* des entrepreneurs assurant les transitions entre les phases de l'innovation (2) leurs compétences dans l'identification des problèmes et opportunités, la mobilisation de connaissances et de ressources et la création de réseaux afin de faire changer d'échelle les innovations et (3) le changement des capacités organisationnelles (ex. ressources, compétences). Elle traite aussi du passage entre deux types d'entrepreneurs ayant des compétences et des rôles distincts au cours du processus : alors que les entrepreneurs sociaux inventent de nouvelles idées, normes, produits ou services, les entrepreneurs institutionnels mobilisent des ressources en vue de changer les arrangements institutionnels et ainsi, permettre une mise à l'échelle et une pérennisation des innovations (Santos et al. 2013 : 193 ; Moore et Westley 2011 : 6-8 ; Vézina et al. 2019 : 1402).

Pour sa part, l'approche institutionnaliste, plus influencée par une perspective sociologique à la fois des organisations et des institutions sociales, a toujours reconnu que les différentes « phases » du processus d'innovation sociale – soit l'émergence, l'expérimentation, l'appropriation et la diffusion et, éventuellement, l'institutionnalisation des nouvelles normes et pratiques sociales (Vézina et al. 2017 : 259) –, comportaient :

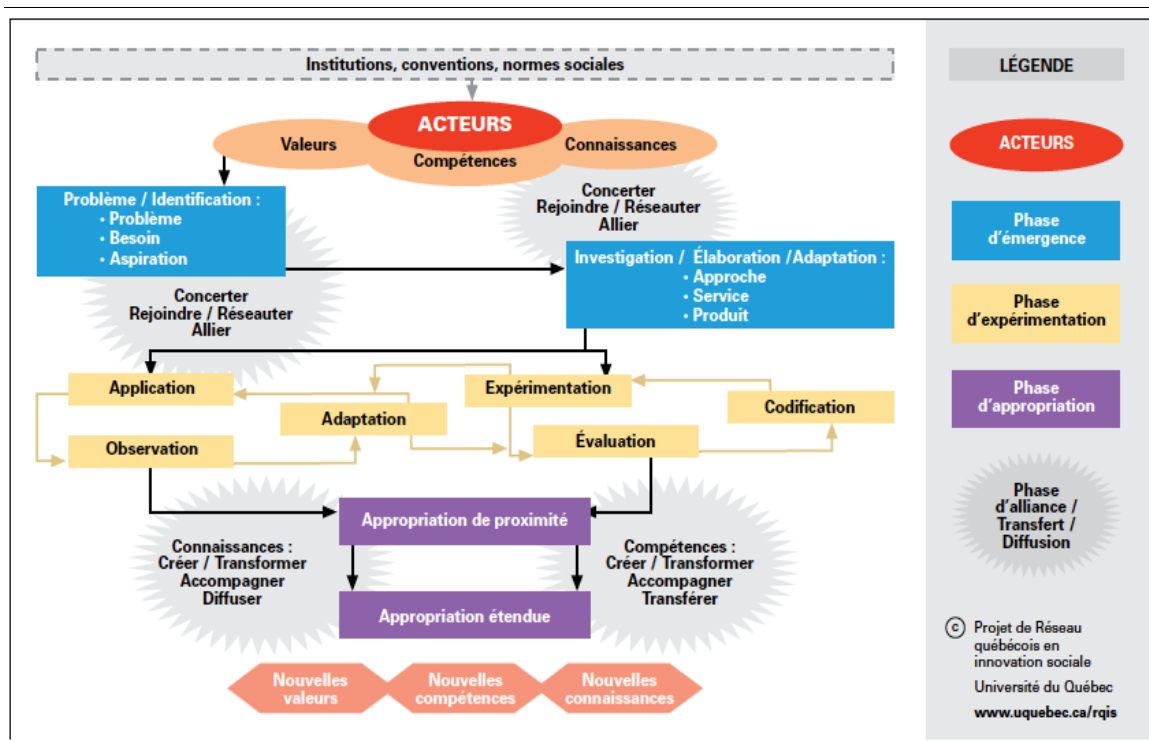
des allers et retours, des confrontations et alliances, des avancées et des blocages, [par lesquels] les acteurs sociaux aboutissent à la transformation organisationnelle et institutionnelle de leurs collectivités et, dans certains cas, à une transformation plus globale de la société (Klein et al. 2019b : 2).

La pérennisation des innovations passe donc par des dynamiques de tensions, voire de confrontations – typiques des logiques d'actions collectives des mouvements sociaux. Celles-ci mènent à des compromis entre les multiples acteurs intervenant dans les secteurs d'activités concernés, compromis sur la base desquels se mettent en place de nouvelles institutions et normes cristallisant la transformation des rapports sociaux (Harrisson et Klein 2007 : 4). Dans cette optique, les acteurs collectifs participant au processus débordent largement les « entrepreneurs sociaux » et incluent la multitude d'organisations de la société civile, en particulier les OBNL à vocation sociale (ex. fondations, organismes communautaires, associations de citoyens, etc.), les entreprises privées traditionnelles et/ou de l'économie sociale et les instances du secteur public (Klein et al. 2019b : 2). Enfin, contrairement à l'approche entrepreneuriale qui tend à mettre l'accent sur les impacts sociaux jugés positifs des innovations et leurs capacités à changer les « systèmes », l'approche institutionnaliste cherche à tenir compte des effets divers – positifs ou négatifs, selon la diversité des évaluations, potentiellement contradictoires, des acteurs – des innovations et de leur institutionnalisation (voir les sections 2.3 et 2.4).

2.2. PHASES DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

Ces grandes lignes de différenciation étant établies, les prochaines sections présentent les connaissances entourant les « phases » du processus d'innovation sociale. Elles reprennent celles établies par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) en collaboration avec Denis Harrison, alors directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) (Rollin et al. 2007), soit l'émergence, l'expérimentation, l'appropriation et la diffusion, en les précisant à partir des travaux scientifiques. À ces « phases » s'ajoute une discussion transversale sur l'institutionnalisation des innovations et ses effets.

Figure 2.1 : Schéma global d'un processus d'innovation sociale



Source : Rollin et al. 2007 : 15

2.2.1. Émergence

Bien que l'approche entrepreneuriale conçoive, dans une logique fonctionnaliste, les innovations sociales comme une réponse à des problèmes sociaux non comblés en raison des déficiences des systèmes ou des institutions créant un écart entre les besoins et l'offre de services par le marché ou l'État (Mulgan et al. 2007 : 9), les facteurs sociétaux leur servant de conditions d'émergence ont surtout été étudiés par l'approche institutionnaliste issue des sciences sociales (Comeau et al. 2007 : 366). Cette approche reconnaît que les innovations – et les organisations ou les mouvements qui les portent – apparaissent souvent dans un contexte de crise politique, économique, sociale, culturelle et/ou environnementale (Fontaine 2019 : 39) en réponse à de nouveaux problèmes sociaux non répondus par le cadre institutionnel, empêchant les acteurs sociaux d'atteindre leurs buts par les moyens dont ils disposent (Le Roux 2013 : 157 ; Klein et al.

2014 : 16). Au Québec, la fin des Trente glorieuses après la Seconde Guerre mondiale, puis la crise économique, du modèle fordiste et de l'État-providence dans les années 1980-1990 ont ainsi été à l'origine de diverses associations de défense de droits, entreprises d'économie sociale et initiatives citoyennes ayant donné lieu à des innovations sociales dans les modèles organisationnels (ex. entreprises en autogestion, cogestion, etc.), à des réformes visant à intégrer la participation des « usagers » à l'orientation et la prestation des services publics et à assurer leur arrimage aux besoins des communautés en matière d'éducation, de santé ou de services sociaux (ex. logement social, développement des enfants, etc.) et à des nouveaux modes partenariaux de gouvernance mobilisant une diversité d'organisations privées, publiques et sociales ainsi que les citoyens en vue du développement territorial (Klein et al. 2010 : 236 ; Comeau et al. 2007 : 366-368 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 : 306 ; 2017 : 90-92).

Toutefois, au-delà d'une réponse aux nouveaux besoins ou problèmes sociaux, les innovations sociales reflètent souvent des aspirations sociales (Fontan 2007 : 410) à la base des revendications des mouvements sociaux se portant « à la défense des milieux de vie, à l'amélioration de la vie sociale, à l'élargissement des zones d'autonomie et des formes de sociabilité entre citoyens, usagers, employés ou parents » (Harrisson et Vézina 2006 : 134-135). Par leur visée de transformations sociales, les mouvements sociaux seraient donc des incubateurs d'innovations sociales (Harrisson et Klein 2007 : 4). L'émergence de ces innovations serait non seulement liée à un essoufflement de la synergie entre marché et État, mais aussi, plus profondément, à une crise de la légitimité des services fournis par l'État ou le marché au regard des valeurs portées par les nouveaux mouvements sociaux (Bucolo et al. 2014 : 143 ; Bouchard 2006 : 142). Dans cette perspective, l'ancrage territorial des acteurs – se manifestant par un sentiment d'appartenance à une communauté, l'expression d'une solidarité locale et la reconnaissance du porteur de projet dans son milieu – est souvent déterminant dans l'identification des besoins et des aspirations des citoyens et dans la mobilisation des acteurs, des compétences, des réseaux et des ressources nécessaires à l'émergence d'initiatives innovantes, bénéficiant ainsi du capital social ancré territorialement (Doyon 2019 : 291-292 ; Klein 2014 : 127 ; Klein et al. 2014 : 11).

C'est dans le cadre de ces conditions sociales d'émergence, que les « entrepreneurs sociaux » peuvent identifier des besoins ou des opportunités et proposer des solutions potentielles, processus de reconnaissance qui est au cœur de la perspective inspirée de l'entrepreneuriat social (Phillips et al. 2015 :442-444). Mulgan (2006 : 150) de même que Mulgan et al. (2007 : 21-22) reconnaissent d'ailleurs que les besoins sont mis en évidence par différents mouvements sociaux et organisations de la société civile. Toutefois, l'approche entrepreneuriale met l'accent sur les compétences (ex. passion ou motivation personnelle, empathie ou sensibilité au problème concerné, vision large, créativité, etc.) requises par les « entrepreneurs » à (1) détecter une nouvelle « demande » à valeur sociale, (2) à lier cette « demande » à de nouvelles possibilités en termes d'offre de produits ou de services, (3) à mettre sur pied un modèle organisationnel connectant la visée de transformation sociale à la mission de l'organisation et qui assure la viabilité économique du projet innovant et sa durabilité (Mulgan 2006 : 150-151 ; Perrini et al. 2010 : 521-522 ; 526). Ces compétences renvoient, selon Vézina et al. (2019 : 1402 ; 1410), non

seulement aux capacités individuelles d'apprendre, de « sentir », de filtrer, de mettre en forme et de calibrer les opportunités, mais aussi au processus consultatif à travers diverses plateformes délibératives permettant de reconnaître ces opportunités sociales. Ceci réintroduit, dans la perspective entrepreneuriale ou managériale, la construction sociale et politique des « problèmes » sociaux se jouant dans leur processus d'identification et de priorisation, influencé par les valeurs, normes et relations de pouvoir des acteurs (Logue 2019 : 19).

Dans son schéma du processus d'innovation sociale, le RQIS soulignait que la phase d'émergence se divise en deux étapes distinctes, mais étroitement liées et pouvant subvenir simultanément. (1) D'abord, les acteurs concernés se regroupent afin de partager leurs connaissances et compétences et ainsi, identifier des problèmes, besoins ou aspirations. (2) Puis, ils élaborent une stratégie novatrice qui contribuera à trouver une solution aux problèmes, à répondre aux besoins ou à réaliser leurs aspirations soit en un nouveau produit ou service, en adaptant une stratégie déjà existante ou en adoptant des pratiques par un processus de transfert de connaissances. Toutefois, comme le soulignent Rollin et al. (2007 : 19), à cette phase, les acteurs élaborent un « projet à potentiel innovateur » plutôt qu'une innovation sociale, qui requiert, par définition, une mise en œuvre et une appropriation dans les pratiques des acteurs (voir la section 1).

Plusieurs participants et participantes aux groupes de discussion soulignent l'importance de cette phase « préparatoire » durant laquelle les acteurs clarifient les besoins, les problèmes et les aspirations et réfléchissent à des solutions. Cette phase permet de mettre en place des éléments facilitant le processus. Elle contribue à une mise en commun des objectifs et des moyens d'y parvenir. Elle aboutit à la construction d'un consensus entre les acteurs et une reconnaissance des enjeux. Entre-temps, elle établit une relation de confiance qui prend du temps à bâtir, mais est nécessaire avant la mise en œuvre des projets et permet aux parties prenantes de se connaître, de reconnaître leurs expertises et de clarifier leurs rôles respectifs. Cette phase peut prendre un temps relativement long afin de définir les rôles ou d'établir une compréhension commune, ce qui peut poser des difficultés. Ceci peut aussi résulter d'une difficulté de collaboration dans un contexte de concurrence.

2.2.2. Expérimentation

C'est sur la base de cette identification des problèmes, des besoins ou des aspirations et de l'élaboration d'une stratégie que s'amorce la phase d'expérimentation visant à implanter la nouvelle approche, à mettre en place le nouveau service ou à rendre disponible le nouveau produit (Rollin et al. 2007 : 20). Cette expérimentation requiert, en premier lieu, de transgresser des règles, des normes et des usages établis dans les pratiques formelles ou informelles des organisations. En effet, selon Harrisson et Klein (2007 : 6) :

[l]es innovations sociales naissent et sont expérimentées d'abord dans des organisations. Elles constituent d'abord des actes limités à un problème précis, des actes déviant qui contournent les règles instituées.

En fait, comme le note Alter (2002, 2007), pour se mettre en place au sein d'une organisation et, éventuellement, être appropriée par ses membres, son personnel ou ses usagers, une innovation doit d'abord transgresser des règles établies et participe ainsi, à une inversion des normes sociales où ce qui était conçu comme marginal devient une nouvelle norme. Cette déviation s'opère de différentes manières, notamment par (1) le déplacement des usages prévus par le service, le produit ou l'approche (2) leur adaptation à un nouveau contexte, (3) leur extension par ajout d'éléments ou (4) le détournement de leur fonction initiale (Comeau et al. 2007 : 364). Il y a ainsi, au cœur de la phase d'expérimentation, des logiques instituant, tendant à instaurer de nouvelles normes, qui entrent en conflit avec des logiques isomorphes, rabattant les pratiques sur les modèles institués de l'organisation (Klein et al. 2014 : 18).

Une fois engagée dans l'expérimentation de la nouvelle solution élaborée, l'organisation peut emprunter différentes voies afin de la mettre à l'épreuve, c'est-à-dire de la tester en pratiques, et d'assurer sa validation (Denis 2016 : 293). Dans son schéma, le RQIS différencie deux trajectoires distinctes. D'une part, l'expérimentation informelle qui repose sur des essais et erreurs et suit un cycle (1) d'application de la stratégie (approche, service, produit), (2) d'évaluation ou d'observation informelle des résultats de son implantation par les acteurs internes à l'organisation et (3) d'adaptation ou d'ajustement de la stratégie en fonction des résultats observés. D'autre part, dans l'expérimentation formelle, (1) la nouvelle stratégie est implantée dans un milieu de pratique, (2) ses résultats sont évalués dans un cadre formel de recherche universitaire ou d'évaluation gouvernementale (3) dans le but de les codifier et d'en faire un modèle. Si la phase d'expérimentation n'entraîne pas les résultats escomptés, les acteurs peuvent revoir la stratégie élaborée, relançant une nouvelle phase d'émergence. Toutefois, il faut souligner que la phase d'expérimentation informelle peut devenir formelle avec l'intégration de chercheurs au projet en cours ou une exigence d'évaluation des partenaires et des bailleurs de fonds (Rollin et al. 2007 : 20-21). Une difficulté peut alors se poser : alors que les bailleurs doivent laisser une liberté afin de permettre l'expérimentation, l'évaluation exige de prévoir les résultats et retombées.

Les approches entrepreneuriale et institutionnaliste ont toutes deux réfléchi ce passage de l'expérimentation informelle fondée sur les ajustements par essais et erreurs à la formalisation des pratiques conduisant à la construction de modèles. D'une part, ce passage s'opère par la mise en place de projets pilotes, puis la conception d'un prototype définissant les « frontières » de l'approche, du service ou du produit à travers la formalisation de l'« offre », de ses impacts attendus et des bases de sa viabilité économique et de sa durabilité. La formalisation implique d'articuler la nouvelle stratégie à la mission et aux principes de l'organisation et à mettre en place un modèle d'intervention (ou d'affaires) et, si elle n'existe pas déjà, une organisation permettant sa mise en œuvre. Elle peut s'appuyer sur divers dispositifs disponibles, notamment sur des incubateurs. La formalisation du modèle permet de gagner en crédibilité et en légitimité auprès des bailleurs de fonds (ex. fondations, gouvernements, etc.) et ainsi, de mobiliser des ressources. En retour, la création d'un réseau de soutien permettra de passer de la formalisation du modèle à sa mise en œuvre et sa diffusion à plus large échelle (voir la section 2.2.4). (Mulgan 2006 : 152-

153 ; Mulgan et al. 2007 : 23 ; Perrini et al. 2010 : 523 ; 527 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 203 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2017: 90 ; Vézina et al. 2019 : 1410 ; Santos et al. 2013 : 184-185 ; 188). Par contre, un participant souligne qu'une formalisation trop rapide peut entraîner un manque de flexibilité face aux projets innovants. Les projets pilotes doivent donc laisser beaucoup de place aux essais et aux erreurs.

Toutefois, au-delà de cette stratégie de prototypage, l'expérimentation d'innovations sociales implique régulièrement des collaborations intersectorielles favorisant une mixité de ressources publiques (ex. subventions), privées marchandes (ex. prêts d'institutions financières) ou non marchandes (ex. bénévolat). L'accès aux ressources financières est considéré à la fois comme un facteur facilitant ou, en cas de fonds insuffisants, un obstacle par la plupart des participants et participantes aux groupes de discussion. Outre ces ressources, les collaborations, les partenariats intersectoriels, voire les organisations hybrides qui sont parfois mises sur pied entre différents champs du secteur public, privé et à but non lucratif permettent un alignement des intérêts, des priorisations mutuelles des problèmes et solutions et instaurent de nouveaux modèles de gouvernance et de coordination entre les acteurs (Logue 2019 : 85-97 ; Phillips et al. 2015 : 444-447). De plus, comme le soulignent Harrisson et Vézina (2006 : 132), elles connectent les organisations porteuses d'innovations à des réseaux en dehors de leur champ d'action habituel et leur donnent ainsi accès à de nouvelles connaissances. D'ailleurs, selon les participants et participantes aux groupes de discussion, le rôle de soutien offert par leur organisme se situe surtout durant cette phase d'expérimentation, plusieurs se retirant progressivement des projets afin de favoriser l'autonomie des porteurs. Enfin, l'expérimentation implique souvent la rétroaction d'une multitude de parties prenantes sur la nouvelle stratégie, incluant les usagers et les travailleurs bénévoles ou salariés des organisations aux côtés des partenaires, des bailleurs et des experts (ex. chercheurs, consultants, etc.) (Santos et al. 2013 : 187). Selon Bucolo et al. (2014 : 5), cette coproduction des services, produits ou approches s'inscrit dans des engagements réciprocaires.

Dans le champ du développement local ou régional, cette coproduction et ces collaborations et partenariats prennent place dans un territoire au sein duquel les acteurs privés, publics et sociaux sont mobilisés dans le cadre d'une mobilisation citoyenne plus large réagissant à la dévitalisation des territoires. Les activités de collaboration participent, en mettant en place des arrangements sociaux inclusifs dès l'étape de l'expérimentation, à renforcer les liens sociaux et à reconstruire la cohésion sociale (Klein 2014 : 117 ; 133-134). Les impacts des innovations sociales se produisent donc souvent en raison du processus d'expérimentation – et ce, indépendamment des impacts visés – processus qui, lorsqu'il se produit dans un cadre collaboratif, contribue à faire émerger de nouvelles innovations liées à la gouvernance, de nouvelles règles de collaboration et de conflit entre les organisations (Howaldt 2016 : 53-54).

Si des conflits sociaux étaient au cœur de la phase d'émergence (voir la section 2.2.1), ceux-ci se transforment au cours de la phase d'expérimentation. La mise en place de projets et la mobilisation d'acteurs qu'ils nécessitent induisent un processus de négociation, de résistance et d'accommodation entre les diverses parties prenantes et, plus largement, la diversité des acteurs

sociaux concernés, qui influe sur les décisions qui sont débattues, rejetées ou adoptées concernant les nouvelles pratiques. Pour qu'une innovation se pérennise et devienne une nouvelle pratique acceptée, voire la norme, ces conflits doivent aboutir à des compromis entre les acteurs sociaux (Harrisson et Klein 2007 : 10 ; Klein et al. 2014 : 20). Les rapports de forces allant à l'encontre du processus d'innovation comportent donc toujours un risque de blocage s'ils ne sont pas renversés, mettant fin à l'expérimentation (Klein et al. 2009 : 5).

Un second impact du processus d'expérimentation concerne les apprentissages collectifs qui sont réalisés par les diverses parties prenantes. D'une part, le prototypage implique une évaluation et une formalisation des pratiques (Mulgan 2006 : 154-155 ; Mulgan et al. 2007 : 23 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 : 306 ; 2017 : 90). Celles-ci conduisent à des apprentissages au sein des milieux de pratiques porteurs du projet, parfois accompagnés par des chercheurs ou des agents de transfert de connaissance. En plus d'accompagner le transfert, ces chercheurs ou agents (1) participent à la coconstruction des connaissances, tendant à effacer la distinction entre leurs producteurs et utilisateurs, (2) favorisent, à travers la qualification des innovations, leur reconnaissance et (3) assurent la traduction du vocabulaire, facilitant les dynamiques entre les acteurs ayant des connaissances diverses (TIESS et SAC 2018 : 17 ; Bucolo et al. 2015 : 5 ; Klein 2017 : 304). D'autre part, les acteurs doivent faire des apprentissages collectifs non seulement sur les nouvelles pratiques, ce qui requiert la mise en place de nouvelles routines et l'acquisition de nouvelles compétences au sein des organisations, mais également sur des savoir-faire liés à la collaboration. Ces apprentissages mutuels, lorsqu'ils impliquent une diversité d'acteurs, nécessitent du temps et s'inscrivent dans le long terme. Cependant, faits dans une logique de coconstruction, de dialogue et d'acquisition de compétences réflexives, ils facilitent les ajustements constants nécessaires à l'appropriation des innovations (Lapointe et al. 2007 : 359 ; Le Roux 2013 : 163 ; Moore et al. 2015a : 6 ; Phillips et al. 2015 : 441 ; 444 ; 447 ; Vézina et al. 2019 : 1410 ; Comeau et al. 2007 : 372 ; Harrisson et al. 2006 : 173 ; Klein et al. 2019a : 338 ; Richez-Battesti 2015 : 27).

2.2.3. Appropriation

Cette phase d'expérimentation, lorsqu'elle est concluante, conduit les acteurs impliqués dans le cadre du projet (citoyens, travailleurs et directions d'organisations, usagers) à s'approprier le nouveau produit ou service ou bien la nouvelle approche. C'est ce que le RQIS a désigné comme l'appropriation de proximité. Il s'agit en fait des nouvelles valeurs, connaissances et compétences acquises en raison des apprentissages collectifs (Rollin et al. 2007 : 20-21). L'appropriation implique à la fois les échanges qui prennent forme dans les pratiques de collaboration, construisant la confiance entre les acteurs, et l'intégration sur le plan cognitif de nouvelles pratiques et règles à travers ces apprentissages (Alter 2002 : 34). Elle suppose aussi que les nouvelles pratiques sont utilisées et acceptées par les parties prenantes (Théron 2020 : 22 ; TNCDC 2020 : 8 ; Rollin et al. 2007 : 18). En fait, pour Alter (2002 : 19-20 ; 34) et Fontan (2007 : 408-409), l'appropriation par des utilisateurs marque le passage d'une invention à une innovation. Selon Alter (2002 : 20), elle résulte d'un grand nombre d'actions ordinaires des acteurs qui mettent en œuvre au quotidien les nouvelles pratiques. Pour plusieurs participants et participants aux groupes de discussion, un des obstacles à cette appropriation concerne le changement

fréquent du personnel des porteurs de projet ou des acteurs impliqués dans les projets, posant un défi pour la mémoire du projet, la cohésion et la reconnaissance par les bailleurs et instances publiques. Ce risque est accentué par l'épuisement qui survient parfois chez les acteurs de changement. Il y aurait aussi selon un participant une sous-estimation du temps nécessaire pour permettre l'appropriation par la communauté des innovations sociales découlant des projets.

Dans le schéma du RQIS, cette appropriation de proximité se poursuit dans une appropriation étendue lorsque l'innovation se dissémine à d'autres régions ou organisations (Rollin et al. 2007 : 21). Si l'appropriation de proximité accompagne les apprentissages collectifs liés à la phase d'expérimentation, cette appropriation étendue est un processus concomitant à la phase de diffusion (voir la section 2.2.4). Toutefois, dans le cas de projets collaboratifs où prennent part plusieurs organisations opérant parfois à des échelles et sur des territoires différents, la distinction entre appropriation de proximité et étendue demeure difficile à déterminer. Néanmoins, elle est utile afin de cerner la poursuite du travail de mobilisation de ressources par les acteurs pour construire l'usage social des nouvelles pratiques au-delà des acteurs impliqués à l'origine dans son émergence et son expérimentation (Fontan 2007 : 408-409).

2.2.4. Diffusion

La diffusion d'une innovation sociale correspond aux activités et aux interactions entre acteurs qui ont pour effet de la faire connaître et de susciter son appropriation et sa réadaptation par divers acteurs au-delà des milieux porteurs et preneurs initiaux. Se référant au schéma du RQIS, Rollin et al. (2007 : 22) avançaient que :

[l]a phase d'alliance, de transfert et de diffusion n'est pas une phase au même titre que les trois autres [soit l'émergence, l'expérimentation et l'appropriation]. Il s'agit davantage d'un passage nécessaire, d'activités qui se font tout au long du processus de mise en place d'une innovation sociale.

Dès la phase d'émergence, puis d'expérimentation, des alliances se créent entre des acteurs issus de différents réseaux jouant des rôles distincts (ex. porteurs, partenaires de soutien, bailleurs de fonds, preneurs, etc.). Or, « ces alliances s[eraie]nt, la plupart du temps, le résultat d'activités de diffusion tant formelles qu'informelles » (Rollin et al. 2007 : 22). En fait, ceci résulte de la coïncidence de différentes phases de l'innovation dans les milieux en interaction lorsque celle-ci est introduite par des activités de transfert. En effet, dès le moment où une innovation se diffuse au-delà de son milieu d'origine, de nouveaux processus d'innovation peuvent émerger dans chacun des projets qui s'approprient les pratiques afin de les réadapter à des besoins différents (Alter 2002 : 18-19). Avec la diffusion, il y a donc une simultanéité des phases du processus d'innovation dans les différents milieux porteurs, comme l'illustre de nombreux cas au Québec, tel le soutien communautaire en logement social, la gestion autonome de la médication en santé mentale, la création des CPE à partir des garderies populaires ou les services à domicile des CLSC issus des cliniques populaires (Lévesque 2011 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2020 ; Lévesque et Vaillancourt 1998).

i. Stratégies de changement d'échelle

Dans la littérature scientifique, la diffusion est abordée à partir de deux angles distincts. Premièrement, les travaux s'inscrivant dans l'approche entrepreneuriale mettent l'accent sur les stratégies de changement d'échelle (« scaling »), c'est-à-dire les stratégies nécessaires afin de

faire progresser l'adoption de l'innovation à une plus grande échelle (Moore et al. 2015a : 11 ; 2015b : 71). Cette approche insiste sur les compétences et les stratégies des acteurs et les ressources nécessaires pour stimuler des changements de « systèmes » (Moore et al. 2015b: 75). Parmi les conditions favorables à un changement d'échelle figureraient : (1) la capacité à définir de manière cohérente des objectifs, une vision et une stratégie de changement ; (2) l'identification d'opportunités sociales, économiques, politiques ou culturelles, incluant une « demande » ; (3) en fonction d'un environnement propice ; (4) les compétences des entrepreneurs sociaux ; (4) les capacités organisationnelles (managériales, financières, de leadership, de gouvernance, etc.) ; (5) les ressources et les formes de soutien accessibles servant de leviers et (6) le choix de partenaires (Moore et al. 2015a : 4 ; 2015b : 74 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2020 : 46 ; Mulgan 2006 : 153-154 ; Mulgan et al. 2007 : 23). L'approche institutionnaliste met plutôt l'accent sur la capacité des porteurs à construire des interactions et à susciter des engagements de la part d'une multitude d'acteurs, favorisant les apprentissages collectifs, la construction d'une légitimité, l'accès à des ressources diverses (monétaires, matérielles, immatérielles) et hybrides (publiques, privées) et la mobilisation d'un réseau de soutien, notamment à travers la capacité à caractériser les effets attendus et à évaluer l'impact du projet dans des dispositifs participatifs (Richez-Battesti 2015 : 28-29).

La littérature sur l'entrepreneuriat social soutient que la réorientation des activités d'une organisation porteuse d'innovations sociales vers une stratégie de changement d'échelle nécessite des compétences différentes de celles mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux ayant initié le projet et implique le passage à un rôle d'entrepreneur institutionnel (Moore et al. 2015a : 4 ; 81 ; Oeij et al. 2019 : 244). Ces entrepreneurs accomplissent différentes activités. D'abord, ils redéfinissent le cadrage du problème afin de tenir compte de ses causes « profondes » et « systémiques », cadrage qui s'est révélé devoir être élargi au cours du processus d'apprentissage lors de la phase d'expérimentation (Moore et al. 2015b : 76). Ensuite, ils évaluent si l'innovation est prête à être transférée, si les milieux preneurs y sont réceptifs, s'il existe des ressources disponibles pour le transfert et quels sont les risques et les bénéfices potentiels. Sur cette base, ils précisent l'objet du transfert, c'est-à-dire qu'ils définissent ce qui constitue l'innovation sociale à transférer (Dees et al. 2004 : 26-31). Enfin, ils mettent en œuvre diverses stratégies afin de permettre le changement d'échelle.

Parmi celles-ci, la littérature distingue trois grands types de stratégie. (1) D'une part, les stratégies de « scaling out » visent à diffuser une innovation dans d'autres organisations, secteurs ou territoires et ainsi avoir un impact auprès de plus de personnes. Elles vont de la réplication de l'innovation sociale à la dissémination d'information sur cette innovation ou ses principes, en passant par la ramification (« branching ») créant des sites locaux d'une organisation (Bradach 2010 ; Bradach et Grindle 2014 ; Dees et al. 2004 : 28-31 ; Moore et al. 2015a : 3-4, 11 ; 2015b : 71, 77-78 ; Westley et al. 2014 ; 237-238). Ces stratégies reflètent un accent sur les innovations de produits, de services ou organisationnel et s'inspire de la croissance des entreprises privées pouvant répliquer leurs innovations dans de multiples lieux géographiques (Moore et al. 2015a : 11 ; 2015b : 71 ; Mcphedran et Roshan 2011 : 143, 145). En réaction aux critiques de ce modèle inadapté à la complexité des innovations sociales, la littérature récente promeut de nouvelles stratégies basées sur la construction ou l'affiliation avec d'autres organisations dans des réseaux afin de diffuser les connaissances entourant les innovations (Mcphedran et Roshan 2011 : 148 ; Moore et Westley 2011: 1 ; Moore et al. 2015b: 75 ; Perrini et al. 2010:526-527 ; Phillips et al. 2015: 449 ; Koop et al. 2019 : 82).

(2) D'autre part, les stratégies de « scaling up » visent à ce que les innovations sociales soient reconnues dans des lois, règlements et politiques afin de réorienter les ressources publiques et de faciliter leur diffusion. Elles impliquent aussi de créer des liens entre les ressources et les opportunités à différentes échelles, par exemple à travers des partenariats avec une diversité d'acteurs opérant à des échelles distinctes ou en liant, de manière cohérente, les mesures politiques disparates s'appliquant dans différentes communautés. Ces stratégies passent notamment par des actions de plaidoyer et de lobbying visant à transformer les institutions et le « système » créant les problèmes sociaux (Westley et al. 2014 : 237 ; Moore et Westley 2011 : 3 ; Moore et al. 2015a : 3-4 ; 2015b : 79 ; Mulgan et al. 2007 : 24-25).

(3) Enfin, les stratégies de « scaling deep » visent à répandre de nouvelles idées et à investir dans l'apprentissage et les communautés de pratiques afin de changer les normes, les croyances et les pratiques culturelles (Moore et al. 2015a : 3-4 ; 2015b : 74, 79-80).

Selon Moore et al. (2015b : 80), ces stratégies changent avec la maturité de la mise à l'échelle, passant d'activités de « scaling out » à des actions de « scaling up » et/ou « deep », une combinaison de ces trois stratégies étant nécessaire au changement de « systèmes ».

Toutefois, plusieurs obstacles peuvent nuire au changement d'échelle des innovations, incluant (1) un manque de soutien financier de la part des bailleurs de fonds (ex. fondations, agences publiques, etc.) ou des modes de financement inadaptés ; (2) les compétences, la formation ou le personnel insuffisants ; (3) l'absence de réseaux ou d'intermédiaires et (4) la rareté des exemples de mise à l'échelle (Mulgan 2006 : 156-157 ; Oeij et al. 2019: 243). De même, les stratégies adoptées (ex. réplication) peuvent être inadaptées aux circonstances nouvelles dans le cadre desquelles l'innovation est diffusée (Evans et Clarke 2011 : 43-47).

ii. Processus de diffusion à une échelle méso et macro

Deuxièmement, la littérature a abordé la diffusion des innovations sociales à une échelle méso ou macro, en mettant l'accent sur les interactions entre personnes, organisations ou réseaux facilitant leur diffusion au sein d'une organisation – dans le cas de grandes organisations – ou bien entre les organisations, les secteurs et les territoires et sur les facteurs contextuels, notamment institutionnels, facilitant ou faisant obstacle à leur dissémination (Bouchard et al. 2015 : 11 ; Harrisson et Vézina 2006 ; Vézina et al. 2019 : 1410 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 : 310 ; 2017 : 96). Selon Bucolo et al. (2015 : 4), cette perspective est due au fait que, contrairement à :

la diffusion de l'innovation technologique [qui] est fortement marquée par le rôle de l'entrepreneur, la commercialisation sur le marché, la standardisation des produits et la recherche d'économie d'échelle, l'innovation sociale invite à revisiter les formes d'appropriation par les acteurs et les institutions.

Dès lors, la rapidité et le succès de la diffusion de l'innovation sociale dépendent de la dynamique des acteurs (Klein et al. 2014 : 20). Les agencements d'acteurs (ex. entrepreneurs, salariés, usagers, bénévoles, etc.) dans des réseaux collaboratifs, l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires et les médiations institutionnelles y jouent un rôle important (Bucolo et al. 2015 : 4-5). Pour Bélanger (2007 : 419), les innovations sociales se diffusent dans la société par cercles concentriques de plus en plus grands à travers la formation de réseaux d'acteurs autour d'alliances et d'échanges et sont facilitées par le cadre institutionnel régissant leurs interactions. Leur diffusion passe par l'élargissement des réseaux mobilisés autour de

projets, ce qui permet une appropriation par un plus large groupe d'acteurs et la reconnaissance de leurs porteurs (Doyon 2019 : 289). Cette appropriation s'opère par mimétisme, les milieux preneurs imitant les pratiques des acteurs qui portent l'innovation (Harrisson et Klein 2007 : 10). La diffusion repose aussi sur le capital social, c'est-à-dire « les liens de réciprocité qui se développent à l'occasion des rencontres entre des agents en relation afin de définir un projet commun », et sur l'enracinement du réseau porteur d'une innovation dans d'autres réseaux sociaux où des rapports de confiance sont déjà établis (Harrisson et Vézina 2006 : 131). Ces réseaux sociaux sont ancrés dans les espaces vécus au quotidien où se développe la socialité (Saucier et al. 2007 : 388). La diffusion des innovations sociales s'appuie donc souvent sur la mobilisation des acteurs locaux autour d'une identité territoriale partagée afin de construire leur légitimité et celle du projet, de susciter l'adhésion ou de faire pression sur des acteurs extérieurs détenant des ressources humaines, financières et organisationnelles et des leviers politiques. C'est dans ce cadre que se construisent des formes de gouvernance novatrices et se redéfinissent les politiques publiques en faveur des innovations sociales (Klein 2014 : 127-130 ; 134 ; Koop et al. 2019 : 86-87).

Cette dimension relationnelle du processus d'innovation sociale se reflète dans l'explication des modes de diffusion dans la perspective institutionnaliste. Ainsi, Besançon (2015 : 36) différencie (1) l'essaimage qui implique l'adaptation lors du transfert et de l'implantation des nouvelles pratiques ; (2) l'apprentissage comme mode d'appropriation des pratiques par les individus et les organisations et (3) la sélection par les pouvoirs publics qui vise à soutenir leur essaimage ou leurs conditions d'apprentissage. Pour leur part, Jetté et Bergeron-Gaudin (2016 : 310 ; 2017 : 97), étudiant la diffusion des innovations sociales dans l'administration publique, distinguent des modes hiérarchique, administratif-collaboratif et partenarial en fonction du degré de collaboration et de concertation entre les acteurs. De même, dans le domaine des services aux personnes, Richez-Battesti (2015 : 23-25) établit des différences entre (1) les processus informels reposant sur les « bricolages » des réseaux sociaux des porteurs de l'expérimentation et le bouche-à-oreille ; (2) la diffusion territoriale soutenue par les politiques publiques (ex. dispositifs de soutien et de promotion, aide à l'essaimage et au changement d'échelle, etc.) et (3) les réseaux institutionnalisés et fédérations qui mettent en place des outils de formalisation des innovations sociales (voir aussi Bucolo et al. 2015 : 4).

Cette dimension relationnelle explique également les limites rencontrées par la diffusion des innovations sociales. D'une part, au sein des entreprises ou de l'administration publique, en raison de l'organisation et de la spécialisation du travail, les innovations peuvent ne pas se diffuser entre les unités administratives (diffusion verticale) ou bien entre les départements ou les filiales (diffusion transversale), exclure des groupes sociaux ou se buter aux stratégies des acteurs sociaux. D'autre part, en l'absence de compromis autour des enjeux soulevés et des objectifs recherchés par les innovations, leur diffusion entre organisations, secteurs et territoires s'avère difficile, notamment en raison de la persistance des conflits (Harrisson et al. 2006 : 188-190 ; Lapointe et al. 2007 : 351 ; 358 ; Tremblay 2007 : 242).

Néanmoins, lorsqu'elles se diffusent en grappes, les innovations sociales participent à la mise en place de systèmes d'innovation sociale (voir la partie 3). La diffusion amplifie leur reconnaissance sociale, point de départ de leur institutionnalisation dans des politiques ou des programmes publics qui doivent faciliter leur pérennisation. De plus, la reconnaissance par les milieux sociaux et économiques contribue à mettre en réseaux les initiatives et les acteurs offrant des formes de

soutien et à obtenir l'appui de mouvements sociaux faisant pression sur les pouvoirs publics (Harrisson et Klein 2007 : 10 ; Klein et al. 2019b : 2).

2.3. INSTITUTIONNALISATION DES INNOVATIONS SOCIALES

Les institutions jalonnent toutes les phases du processus d'innovation sociale. D'une part, les innovations émergent souvent en réaction aux problèmes sociaux générés par celles-ci. D'autre part, l'expérimentation implique des rapports de coordination, de coopération et de conflit entre des organisations et des réseaux appartenant à des champs institutionnels distincts (Logue 2019 : 19-20). Enfin, le passage de l'expérimentation à la généralisation des innovations dépend de l'environnement institutionnel, qui donne accès aux ressources pour diffuser et pérenniser les innovations (Richez-Battesti et al. 2012 : 34). En retour, cette diffusion à large échelle renforce l'institutionnalisation des innovations et permet de dépasser leur ancrage local et d'assurer une transformation sociale (Klein et al. 2010 : 236).

Toutefois, l'institutionnalisation entretient des rapports paradoxaux avec l'innovation. En effet, par définition, l'institutionnalisation vise à reconnaître et à formaliser de nouvelles règles issues de l'appropriation des pratiques novatrices par les acteurs afin de les rendre durables et prévisibles, freinant ainsi l'innovation (Harrisson et al. 2006 : 172-173 ; Le Roux 2013 : 163 ; Leduc-Brown 2006 : 401). Au contraire, l'émergence de nouveaux usages sociaux implique une désinstitutionnalisation des normes antérieures et une renégociation des arrangements institutionnels afin d'en adopter de nouveaux (Fontan 2007 : 410 ; Klein et al. 2014 : 20 ; Logue 2019 : 55).

L'institutionnalisation est donc marquée par une ambivalence, les institutions agissant à la fois comme cadre contraignant ou, au contraire, facilitant des innovations sociales. En effet, les institutions imposent un ensemble de contraintes orientant les pratiques et limitant les changements institutionnels, mais peuvent favoriser les innovations sociales lorsque les acteurs arrivent à façonner de nouvelles normes. Il faut dire que l'environnement institutionnel ne constitue pas une structure unique, mais est constitué de multiples règles et institutions plus ou moins perméables à l'appropriation de pratiques innovantes. La densité et la cohérence des règles et la tendance à l'isomorphisme contraignent donc fortement les innovations dans les institutions, mais, lorsque celles-ci adoptent de nouvelles normes en s'inspirant des pratiques novatrices, les innovations se généralisent plus facilement (Le Roux 2013 : 163 ; Klein et al. 2014 : 19-20 ; 2010 : 236 ; Harrisson et Klein 2007 : 6 ; 8-9).

Devant cette ambivalence, la littérature note le travail institutionnel qui doit être réalisé par les « entrepreneurs institutionnels » et, plus largement, les organisations de la société civile (ex. organismes communautaires) et les citoyens mobilisés dans des mouvements sociaux, afin de créer, de maintenir ou de changer les institutions (Zerdani et Bouchard 2016 : 2 ; Westley et Antadze 2010 : 14-15 ; Phillips et al. 2015 : 447 ; Santos et al. 2013 : 191 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2020 : 55 ; Klein et al. 2014 : 11 ; Moulart et Nussbaumer 2014 : 108).

Au Québec, l'institutionnalisation d'innovations sociales serait le fruit d'un processus de négociation d'arrangements institutionnels entre l'État et les réseaux représentant diverses parties prenantes (ex. entreprises privées, organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, mouvements de citoyens, syndicats, etc.). Cette négociation participe à la coconstruction des politiques publiques et la coproduction des services offerts dans le cadre des programmes (Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 : 31—312 ; 2020 : 44 ; 46 ; Bucolo et al. 2014 : 160-164). À ce titre,

Bouchard et al. (2015 : 12, voir aussi Bouchard 2006) distinguent deux trajectoires : l'institutionnalisation négociée ayant permis la reconnaissance étatique des organismes de l'action communautaire autonome et des entreprises d'économie sociale et l'institutionnalisation flexible qui « permet la généralisation d'une innovation à une échelle plus large, mais en tenant compte de la diversité des demandes et de l'adaptation des formules à des contextes particuliers ».

Différents facteurs facilitent l'institutionnalisation des innovations sociales. Lors de la phase d'émergence, les opportunités politiques et institutionnelles jouent un rôle important. Les failles dans les performances et les retombées de l'action des institutions sont soulevées par les revendications des organisations de la société civile de différents mouvements sociaux, par les préoccupations des directions de ministères et du personnel des services publics ou par des commissions d'enquête cherchant à trouver des solutions et à construire des compromis. L'arrivée au pouvoir d'un parti politique favorable aux solutions proposées facilite leur implantation. L'expérimentation est aussi facilitée par l'obtention de financements publics, notamment dans le cadre de programmes prévus à d'autres fins servant au démarrage des initiatives ou l'octroi de crédits d'impôt favorisant l'adoption de nouvelles pratiques au sein de la population (ex. investissement dans les fonds de travailleurs). Avec la formation de coalitions rassemblant divers partenaires et bénéficiaires, un dialogue s'ouvre, favorisant la création d'espaces de concertation servant de médiation entre les institutions publiques, les entreprises, les acteurs de la société civile et le public. De même, la reconnaissance de l'expertise des porteurs des innovations est en partie acquise grâce à l'accompagnement du milieu de la recherche qui fournit une légitimité et des arguments pour faire valoir les nouvelles pratiques. Les alliances avec des personnes œuvrant au sein du secteur public intéressées aux expérimentations permettent un rapprochement avec les réseaux publics. Ces différents facteurs contribuent à la reconnaissance des innovations, parfois suite à des actions de lobbying, ce qui conduit à des financements plus stables dédiés aux pratiques novatrices. Enfin, cette reconnaissance institutionnelle peut mener à la création de normes à travers la formulation de nouveaux droits, l'adoption de mesures législatives ou réglementaires ou bien la mise en place de cadres de référence et de programmes de soutien, enchâssant l'innovation dans les institutions et favorisant ainsi, leur diffusion. Celle-ci serait notamment favorisée par la collaboration intersectorielle entre ministères ou paliers de gouvernement (Klein et al. 2014 : 21 ; Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 306-308 ; 2017 ; 2020 : 51-52 ; Bouchard 2006 : 142-143 ; Santos et al. 2013 : 192 ; Lévesque 2019 : 122 ; 2011 : 21-23).

Toutefois, diverses contraintes limitent l'institutionnalisation des innovations sociales qui peuvent mener à des blocages dans le processus d'innovation. Lors de l'émergence, les mouvements sociaux peuvent ne pas chercher une réappropriation de leurs préoccupations par les institutions publiques, ce qui rend difficile par la suite d'établir des compromis institutionnalisés (Klein et al. 2019b : 5). Au moment de l'expérimentation, les programmes de soutien peuvent ne pas être adaptés ou bien faire l'objet de coupures budgétaires et les organismes se voir refuser le financement. De même, les règles de l'administration publique ou des conventions collectives régissant les rapports entre les acteurs peuvent contraindre les innovations. Ces obstacles génèrent de nouveaux problèmes relançant la recherche de solutions et une nouvelle phase d'émergence (Lévesque 2011 : 24 ; Harrisson et al. 2006 : 173). Lors de la diffusion, même lorsque les pratiques sont reconnues par les institutions, les outils de transfert peuvent être inadaptés, les fonds dédiés peuvent être insuffisants ou mal répartis et les tensions entre l'État et les organisations de la société civile, voire l'attachement de ces dernières aux

pratiques peuvent mener à des réticences à les institutionnaliser. (Jetté et Bergeron-Gaudin 2016 : 309 ; 2017). Enfin, les innovations qui ont été institutionnalisées sont sujettes à des remises en question avec la transformation du modèle de développement et des politiques publiques (Klein et al. 2019b : 4). De plus, l'institutionnalisation en soi peut freiner le processus d'innovation, menant à la récupération, la banalisation ou à la fin de l'innovation sociale (Bouchard et al. 2015 : 11 ; Koop et al. 2019 : 88-89).

2.4. EFFETS DES INNOVATIONS SOCIALES SUR LE PROCESSUS D'INNOVATION

Les innovations sociales peuvent produire différents effets sur le processus d'innovation. D'une part, lorsqu'elles se diffusent en grappe et de manière généralisée dans la société, elles contribuent à un mouvement de transformation sociale. Cette transformation du système social requiert que les innovations survivent au temps long des institutions. Ces changements sociaux à grande échelle impliquent aussi des changements dans les règles, la distribution de ressources, les croyances culturelles et les relations sociales à différentes échelles spatiales et institutionnelles (Bouchard 2006 : 142-143 ; 2007 : 122 ; Bouchard et al. 2015 : 11 ; Moore et al. 2015a : 11 ; 2015b : 71). Toutefois, comme le notent de nombreux travaux, la majorité des innovations échouent à être implantées durablement (Oeij et al. 2019 : 244).

D'autre part, la généralisation et l'institutionnalisation d'innovations sociales peuvent conduire à leur standardisation, voire leur banalisation limitant leur potentiel transformateur au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle et isomorphique aux institutions étatiques et au marché. (Bouchard 2007 : 129 ; 131 ; Bouchard et al. 2015 : 12). Dans ce contexte, il y a le risque d'un éloignement des aspirations ayant inspiré les innovations, d'une perte de radicalité et de pouvoir transformateur et de désertion des acteurs sociaux (Klein et al. 2019a : 337). De plus, les innovations qui se diffusent ne correspondent pas nécessairement aux « meilleures pratiques » ni à des pratiques ayant des effets sociaux jugés positifs par l'ensemble des acteurs, mais dépendent de leur complémentarité avec les pratiques des organisations, des relations de pouvoir et des stratégies des acteurs sociaux qui peuvent freiner certaines innovations (Bélanger 2007 : 2 ; Lapointe et al. 2007 : 348).

Enfin, « la phase de maturité d'une innovation peut exiger un retour ou une "refocalisation" vers l'innovation » (Bouchard et al. 2015 : 12). L'organisation peut alors (1) rompre avec le mouvement ayant porté l'innovation sociale, (2) introduire de nouvelles innovations en les combinant avec celles qui ont été standardisées, (3) refocaliser ses activités vers des aspirations et des besoins émergents non comblés ou (4) adapter l'innovation à des usagers différents ayant des besoins distincts ou à des caractéristiques d'autres territoires. Ceci permet de réactiver la portée émancipatrice et les effets des innovations sociales lorsque ceux-ci s'épuisent (Bouchard et al. 2015 : 12 ; Le Roux 2013 : 164 ; Harrisson et Klein 2007 : 3). De même, des travaux montrent que des innovations sociales peuvent être adoptées par des entreprises d'économie sociale jugées matures, telles que les politiques d'investissement social responsable et de développement durable des institutions de la finance solidaire comme le Mouvement Desjardins ou Fondation. La maturité de ces organisations facilite alors la diffusion des innovations sociales en raison de l'accessibilité aux ressources, leur échelle d'intervention étendue et l'influence de leur réputation, mais celles-ci nécessitent souvent une gouvernance démocratique (Vézina et al. 2017 ; 2019 ; Lévesque 2019).

2.5. CONCLUSION

Cette section a examiné les « phases » du processus d'innovation sociale (émergence, expérimentation, appropriation, diffusion) du schéma du RQIS (Rollin et al. 2007) ainsi que le processus transversal d'institutionnalisation des innovations sociales et leurs effets à la lumière des travaux scientifiques. Afin de développer un outil, le schéma pourrait être bonifié et assorti d'une grille de critères permettant de distinguer ces différentes phases à partir des connaissances ressortant de la revue de littérature. Celle-ci pourrait ensuite être utilisée pour développer d'autres outils (ex. questionnaires) permettant aux organisations de situer le niveau de maturation des projets innovants qu'ils soutiennent, d'identifier la présence de facteurs facilitant ou faisant obstacle à chaque étape et de préciser les trajectoires empruntées par leur organisation dans le processus. Enfin, elle pourrait servir à développer des outils d'évaluation plus adaptés aux différentes phases du processus d'innovation.

PARTIE 3 : SYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE ET PROJETS DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

Cette troisième partie brosse un portrait des différentes formes de soutien à l'innovation sociale fournies par des acteurs du système d'innovation sociale québécois. Une ligne du temps des principales composantes de ce système figure en annexe 2.

3.1. SYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE AU QUÉBEC

Dans les années 1980 et 1990, différents chercheurs ont avancé que certains arrangements sociaux d'acteurs, qualifiés de « milieux innovants », favoriseraient l'émergence d'innovations et leur adoption. Ces milieux formeraient :

des systèmes d'innovation où se mettent en œuvre des formes de coopération permettant de prendre en charge collectivement un ensemble de problèmes productifs et sociaux individuels et d'assurer ainsi une gouvernance flexible, apte à l'adoption de l'innovation (Harrisson et Klein 2007 : 11).

Comme l'affirment Klein et al (2014 : 21 : « [c]ette problématique conduit à la notion de systèmes d'innovation structurés aussi bien à l'échelle locale qu'au niveau international ». En 1987, Freeman (cité dans Butzin et al. 2014 : 108, traduction libre) a défini le système national d'innovation comme « un réseau d'institutions dans les secteurs privé et public dont les activités et les interactions engendrent, modifient et diffusent de nouvelles technologies ». Selon Logue (2019 : 162), au début des années 2000, le concept de système d'innovation à triple hélice se forme dans la littérature. Ce modèle explique l'émergence des innovations par le chevauchement des interventions des trois domaines institutionnels de l'État, de l'industrie et du monde universitaire. Une quatrième hélice – incluant les médias, le public et la société civile – a ensuite été ajoutée à ce modèle. Le concept de système d'innovation visait à étudier les facteurs économiques, sociaux, politiques, organisationnels et institutionnels influençant le développement, la diffusion et l'utilisation d'innovations. Les interactions et le réseautage entre un large éventail d'organisations participant à un système d'innovation favoriseraient leur diffusion en facilitant la coproduction de connaissances et leur partage. Différentes activités y contribueraient, que ce soit la recherche et développement, l'amélioration de la qualité, le renforcement des compétences, la création d'organisations, le réseautage et l'apprentissage

interactif entre différentes organisations, ou bien des activités d'incubation, de financement et de consultation. De même, les institutions étatiques joueraient un rôle central dans ces systèmes, facilitant l'innovation (Logue 2019 : 161-163 ; Phillips et al. 2015 : 449-451).

Au-delà de la recherche universitaire, la notion de système d'innovation est adoptée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) au début des années 1990, puis largement reprise par des organisations internationales et des gouvernements dans le monde (Logue 2019 : 162). Au Québec, l'idée est diffusée par le Conseil de la science et de la technologie (CST) au tournant des années 1990-2000, en s'inspirant des approches institutionnalistes de l'innovation sous-jacentes aux publications de l'OCDE, y incluant toutefois les innovations sociales (Lévesque 2016 : 28-29). Cet élargissement de la notion reflétait notamment la mise en place d'un système d'innovation sociale, fortement centré sur l'économie sociale, bien que ne s'y réduisant pas (voir la section 1 pour la différence entre économie et innovation sociales), à partir du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 et la création du Chantier de l'économie sociale en 1999 (Bouchard 2019d : 1 ; Bourque et al. 2012). En effet, ce dernier, conjointement au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), revendique en 2001 auprès du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, l'adoption d'une politique scientifique incluant la recherche appliquée aux innovations sociales (Lévesque 2011 : 14). Au cours de la décennie, ces deux regroupements provinciaux négocient l'adoption de politiques et d'ententes sectorielles et transversales favorisant le développement de l'économie sociale, qui bénéficiera d'une reconnaissance institutionnelle avec la Loi sur l'économie sociale adoptée par l'Assemblée nationale en 2013 (Lévesque 2016 ; Bouchard 2019d : 1 ; Mendell et Neamtan 2018 : 23). Ainsi, le système québécois émerge à partir de la coconstruction des politiques publiques relatives à l'économie sociale, à l'innovation ou à la recherche dans le cadre d'une gouvernance partenariale (Lévesque 2011 : 15).

Comme le soulignent Klein et al (2010 ; 2012 ; 2014 ; 2017), ce système d'innovation sociale se met également en place grâce à la mobilisation d'une diversité de mouvements sociaux qui contribuent à l'institutionnalisation des expérimentations sociales apparues depuis les années 1960, mais surtout à partir de la crise du fordisme et de l'État providence des années 1980. Ces mobilisations contribuent à transformer le modèle de développement québécois à travers l'établissement de partenariats entre acteurs publics et sociaux, la participation de ces derniers aux instances de gouvernance, la coproduction des services, la coconstruction des politiques publiques en matière sociale et la mise en place d'une économie sociale et solidaire plurielle hybridant les ressources.

Dans ce cadre, les principales formes de soutien à l'innovation sociale ont été mises en lumière par les travaux de Lévesque (2011 ; 2016). Ces composantes s'inspirent de celles identifiées dans la littérature concernant des systèmes nationaux d'innovations. Elles incluent (1) la recherche et le transfert de connaissances, (2) les services d'accompagnement des entreprises, (3) le financement ou (4) la formation et l'enseignement. À ces quatre piliers, s'ajoutent (5) les instances de gouvernance, tels le Chantier de l'économie sociale, le CQCM et, plus récemment, le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), Cap Finance ou la Table de concertation des Corporations de développement communautaire (TNCDC), qui contribuent à la promotion de l'économie sociale et l'innovation sociale, voire à la coconstruction des politiques publiques ainsi que les politiques et programmes des gouvernements québécois et, dans une moindre mesure, canadien. (Lévesque 2011 : 15-16 ; Lévesque 2016 : 29 ; Bouchard et al. 2019 : 133 ; Bouchard 2019d : 2 ; Lévesque et Fontan 2018 : 404). Les prochaines sections brossent un portrait de ces formes de soutien.

3.2. POLITIQUES ET PROGRAMMES PUBLICS DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

En 1999, le gouvernement du Québec décide de réviser sa politique scientifique et sa stratégie de développement de la recherche. Le rapport du Groupe de travail sur l'innovation sociale, dirigé par Camil Bouchard (1999), et l'avis du CST, dirigé par Camille Limoges (2000), contribuent alors à intégrer l'innovation sociale dans la nouvelle Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI) adoptée en 2001 – et révisée en 2006 –, offrant des soutiens publics pour favoriser le transfert des résultats de recherche en sciences humaines et sociales. Depuis, la Politique a mené à l'adoption d'une Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) en 2007, qui a été revue en 2010, 2013 et 2017. Au fil des remaniements ministériels, cette politique et cette stratégie ont été mises œuvre par divers ministères, étant actuellement (2021) administrées par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), en étroite collaboration avec ses partenaires universitaires, collégiaux, industriels et gouvernementaux. Dans le cadre de la PQSI, sont mis en place le Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) (2001), puis la Mesure pilote « Soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires » (2003-2005). En 2018, le PSVT est remplacé par le Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation (PSO). Le PSVT, puis le PSO soutiennent financièrement les centres de liaison et de transfert et les organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) (voir la section 3.4) (Rollin et al. 2007 : 10, 13, 25-27, 60 ; MEI 2021a).

Les gouvernements provincial et fédéral fournissent également un appui financier à la recherche portant sur l'innovation sociale par l'intermédiaire de fonds subventionnaires. Au Québec, depuis sa création en 2001 dans la foulée de la PQSI, le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) a soutenu des recherches susceptibles de favoriser des innovations sociales à travers divers programmes, tels les programmes d'appui aux projets novateurs, de soutien aux revues de recherche et de transfert de connaissances, de soutien aux équipes de recherche, de regroupements stratégiques, d'« actions concertées » ou d'« engagement », ainsi que des bourses de recherche en milieu de pratique, en plus de soutenir ponctuellement des projets des OLTIS (Rollin et al. 2007 : 61). De même, le Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS) a soutenu des activités de diffusion et de transfert et des partenariats susceptibles de mettre en œuvre des innovations sociales à travers ses programmes de recherche en santé et société, sur les services de santé ou sur le développement de politiques publiques favorables à l'acquisition et au maintien de saines habitudes de vie (Rollin et al. 2007 : 62 ; FRQ 2021). Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) (2021a) finance également, « par l'entremise du Fonds des services aux collectivités, des projets d'intervention universitaire au profit de groupes sociaux porteurs de besoins collectifs » (voir la section 3.4). D'autres programmes, tel le volet innovation sociale du Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) créé en 1987, offrent un financement aux établissements d'enseignement collégial pour réaliser des activités de recherche et de transfert d'innovations sociales (MEES 2021b).

Au palier fédéral, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), constitué en 1977, a soutenu diverses innovations sociales grâce à ses programmes, tels que les Grands travaux de recherche concertée (GTRC), les Réseaux stratégiques de connaissances et les programmes « Impacts du savoir dans la société » ou « Réalités autochtones ». De 2000 à 2017, les Alliances de recherche universités-communautés (ARUC) ont joué un rôle important dans le développement de la recherche partenariale au Québec, étant remplacées depuis par divers programmes « partenariats ». Créés en 2000, les treize Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), principaux organismes de financement de la recherche en santé au pays, travaillent dans une

perspective d'innovation favorisant le réseautage, la diffusion de connaissances et la communication. Enfin, la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), un organisme à but non lucratif (OBNL) créé en 1999 par une loi fédérale, a financé diverses recherches en partenariat, tel le Consortium sur l'innovation, les performances et le bien-être dans l'économie du savoir (CIBL'es) dont l'un des principaux objets de recherche était l'innovation sociale (Rollin et al. 2007 : 62-63 ; Gillet et Tremblay 2017 : 12).

Au-delà de la recherche, les gouvernements canadien et québécois favorisent l'essor et le développement d'innovations sociales au Québec par leurs politiques de soutien aux OBNL et aux entreprises d'économie sociale (EÉS). (Rollin et al. 2007 : 28 ; Mendell et Neamtan 2018). Par exemple, à l'échelle fédérale, le Programme de préparation à l'investissement (PPI), lancé en 2019, soutient les entreprises à vocation sociale (organisme de bienfaisance, OBNL, coopérative, entreprise à but lucratif à mission sociale) par l'entremise du Fonds de finance sociale (FCC 2021a). De même, les Défis d'Impact Canada (2021) offrent un financement à des initiatives d'innovation, incluant des entreprises en démarrage, visant à résoudre des problèmes économiques, sociaux et environnementaux et comportent un volet pour les initiatives autochtones. Pour sa part, le gouvernement du Québec fait des investissements financiers ou octroie des subventions aux EÉS, reconnues par la Loi sur l'économie sociale de 2013 ; offre, avec le gouvernement du Canada, des crédits d'impôt pour les cotisations aux principaux fonds de travailleurs et soutient le secteur par des mesures fiscales (Mendell et Neamtan 2018 : 19-24). Enfin, le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM) (2021) offre, à travers son programme Montréal en commun, une communauté d'innovation pilotée par le Ville de Montréal, un soutien financier à des initiatives d'accès à l'alimentation, en mobilité et en réglementation municipale.

3.3. FINANCEMENT : FINANCE SOLIDAIRE, CAPITAL DE DÉVELOPPEMENT ET FONDATIONS

Outre les programmes publics de financement, les EÉS, souvent porteuses d'innovations sociales, reçoivent un soutien financier de divers fonds de la finance solidaire et du capital de développement, formant la finance socialement responsable (FSR). Au Québec, la FSR est historiquement issue et garde jusqu'à nos jours des liens d'appartenance avec les mouvements coopératifs, syndicaux et communautaires (Zerdani et Bouchard 2016 : 9).

Créé en 1900, le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins, première coopérative d'épargne et de crédit en Amérique du Nord, a créé en 1971, à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec. Renommée en 2004 Caisse d'économie solidaire Desjardins (CÉCOSOL), elle constitue la principale institution financière soutenant l'économie sociale et l'entrepreneuriat collectif syndical, coopératif, culturel, communautaire ou associatif, notamment à travers le Fonds d'aide au développement du milieu et le Fonds de soutien à l'action collective solidaire. En 2001, grâce à une loi provinciale offrant aux actionnaires un crédit d'impôt de 45 % sur leurs achats de titre, le Mouvement Desjardins a mis sur pied Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD), un fonds de capital de risque dont l'une des priorités est de capitaliser les coopératives et de développer les régions ressources au Québec. Avec ses partenaires, il a créé deux fonds destinés exclusivement au financement de coopératives : Co-investissement Coop et le Fonds Essor et Coopération. (Bouchard 2019c : 1-3 ; Bourque et al. 2012 : 185 ; 189, 191, Lévesque 2011 : 16 ; Mendell et Neamtan 2018 : 14-15 ; Zerdani et Bouchard 2016 : 4).

Deux fonds de travailleurs offrent un soutien financier, bénéficiant également de crédits d'impôt provinciaux et fédéraux octroyés en vertu des lois provinciales et fédérales ayant permis leur création. En réaction à la crise économique et de l'État providence, en 1983, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) a créé le Fonds de solidarité FTQ afin de maintenir et de créer des emplois et de favoriser le développement du Québec, notamment par le soutien des petites et moyennes entreprises (PME). Il investit dans les EÉS à travers la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, le Fonds immobilier de solidarité FTQ – créé en 1991 sous le nom de SOLIM – et les 87 Fonds locaux de solidarité. De même, en 1997, la CSN crée Fondation, ayant pour mission de maintenir et de créer des emplois en investissant dans des entreprises québécoises et de financer les entreprises d'économie sociale et celles adoptant une gestion participative, un droit de vote égal entre les membres et actionnaires ou contribuant à la protection de l'environnement. (Bourque et al. 2012 : 185-188, Lévesque 2011 : 16 ; Mendell et Neamtan 2018 : 15-16, 22 ; Zerdani et Bouchard 2016 : 5). En plus d'investissements dans la Fiducie du Chantier de l'économie sociale :

[i]l intervient dans le développement local à travers sa filiale Filaction, dans le développement durable par le biais du Fonds d'investissement en développement durable, dans les coopératives à travers le Fonds de financement coopératif, et dans la microfinance à travers, par exemple, le Fonds d'emprunt économique communautaire du Québec (Zerdani et Bouchard 2016 : 5).

Fondé en 2000, sous le nom du Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC), le réseau MicroEntreprendre (2021) regroupe 17 organismes de microcrédit, cercles d'emprunts et fonds communautaires offrant du crédit et un accompagnement aux personnes marginalisées et aux très petites entreprises, souvent depuis les années 1990 (Bourque et al. 2012 : 191, Lévesque 2011 : 16 ; Mendell et Neamtan 2018 : 14 ; Zerdani et Bouchard 2016 : 6).

À la suite du Sommet de 1996, un fonds privé, le Fonds d'Investissement de Montréal (FIM) est créé pour l'achat et la rénovation de logements coopératifs et à but non lucratif à partir d'investissements initiaux du Fonds de solidarité FTQ, de la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec, de la Banque Royale du Canada et de Claridge Investments Ltd. S'y sont joints par la suite Bombardier et la Fondation de la famille J.W. McConnell (Mendell et Neamtan 2018 : 17).

Plusieurs fonds hybrides soutiennent également les EÉS. En 1991, le Fonds de solidarité FTQ et l'Union des municipalités régionales de comté (UMRC) mettent sur pied des Sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDE), qui deviendront en 2009 les Fonds locaux de solidarité. En 1997, afin de pallier au manque de ressources financières des EÉS, le Chantier de l'économie sociale, des partenaires privés et le gouvernement du Québec créent le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), un fonds de capital de risque offrant des prêts avec ou sans garantie et à long terme, des garanties de prêts et des prises de participation dans des OBNL et coopératives en plus d'un accompagnement. En 2001, le Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires (Filaction) est établi par Fondation afin de financer les PME locales et d'approvisionner les fonds communautaires, soutenant notamment le milieu culturel, les EÉS et le commerce équitable (ex. Capital Équitable). En 2007, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale a été créée à partir d'investissements de Développement économique Canada, du gouvernement du Québec, du Fonds de solidarité FTQ et de Fondation. Elle offre aux EÉS du capital patient par des prêts n'exigeant pas de remboursement du capital avant 15 ans (Bouchard 2019e : 1-2 ; Bourque et al. 2012 : 192-193, Mendell et Neamtan 2018 : 17, 20-21 ; Zerdani et Bouchard 2016 : 5-6).

Enfin, l'économie sociale reçoit un soutien financier de fonds publics, notamment de la Financière du Québec (2001-2010), une filiale d'Investissement Québec – créé en 1999 à partir de la Société de développement industriel (SDI) (1971) – fournissant des prêts (avec ou sans garanties) aux entreprises collectives. Investissement Québec administre également le Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif (PIEC) et a accrédité le Fonds d'intervention économique régional. En matière de fonds locaux de développement, plusieurs sont administrés par les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Centres d'aide aux entreprises (CAE). Entre 1998 et 2015, les Centres locaux de développement (CLD) – incluant les Corporations de développement économique et communautaire qui avaient un mandat CLD – soutenaient l'entrepreneuriat local, notamment par la recherche de financement, jusqu'à leur abolition ou leur remplacement par PME MTL. À Montréal, le Secrétariat à la région métropolitaine gère aussi le Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM) (Bourque et al 2012 : 1 ; Mendell et Neamtan 2018 : 20-22 ; Zerdani et Bouchard 2016 :6-9).

Plus récemment au Québec, les fondations privées, publiques et communautaires offrent un soutien financier à des activités (ex. prix à des projets novateurs, bourses étudiantes, recherche, transfert et diffusion) ou à des organismes communautaires susceptibles de porter des innovations. Certaines, telles la Fondation de l'Université du Québec, la Fondation de la famille J.W. McConnell, la Fondation Lucie et André Chagnon et Ashoka Québec, se sont intéressées explicitement au soutien à l'innovation sociale (Rollin et al. 2007 : 31 ; 69-71). Cet attrait pour l'innovation sociale découle de différents facteurs : leur budget modeste les inciterait à financer des initiatives émergentes alors que le vocabulaire de l'innovation sociale, de l'investissement social et de l'impact social servirait de trait d'union avec le monde des affaires, permettrait de valoriser les interventions auprès des donateurs et d'asseoir leur légitimité face aux pouvoirs publics (Lefèvre et Berthiaume, 2019 : 157). D'autres fondations mettent en place des innovations dans leur mode de fonctionnement, telle la Fondation de Mauges qui invite les milieux financés à participer au comité d'allocation des fonds. Comme le souligne Durand Folco (28 septembre 2020) :

[a]lors que l'économie sociale s'institutionnalisait rapidement au Québec, le champ de l'innovation sociale dans le Canada anglais a progressivement pris forme via la création d'organismes comme le MaRS Discovery District (2000) et le Centre for Social Innovation (2004) à Toronto, et le programme Social innovation Generation à l'Université de Waterloo (2007). La Tides Canada Foundation, devenue MakeWay, et la Fondation McConnell jouèrent le rôle de piliers dans le développement de ces organisations et la structuration de l'écosystème. Les fondations étaient à la fois des institutions de financement, mais aussi les instigatrices d'organismes de formation, de recherche et de soutien aux entrepreneurs sociaux.

Ainsi, bien qu'implantées de plus longue date dans les autres provinces canadiennes, les initiatives de soutien financier des fondations – davantage influencées par une conception entrepreneuriale de l'innovation sociale – s'ajoutent à un écosystème de la finance solidaire et du capital de développement établi depuis des décennies au Québec sans pour autant développer de collaborations avec ces acteurs. De plus, comme le notent Lefèvre et Berthiaume (2019 : 161), le financement des innovations sociales offert par les fondations crée un enjeu concernant leur pérennisation, les initiatives « novatrices » celle-ci ne recevant plus de financement au-delà de la phase de démarrage des initiatives « novatrices » et devant compenser par le bénévolat et les collectes de fonds ad hoc, contrairement aux financements offerts à plus long terme (ex. capital patient) aux EÉS par la finance socialement responsable.

3.4. RECHERCHE ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Outre le financement, plusieurs organismes soutiennent les innovations sociales à travers des activités de recherche et de transfert de connaissances. Ces instances s'inscrivent dans des démarches de recherche partenariale, de recherche-action ou de mobilisation et de coconstruction des connaissances. Dans ce cadre, la recherche en sciences sociales et humaines contribue à (1) approfondir les savoirs sur l'innovation sociale ou à révéler des innovations méconnues, (2) identifier des besoins et des aspirations, (3) élaborer des solutions en structurant, formalisant ou codifiant les processus d'initiatives novatrices ; (4) évaluer leurs retombées, (5) diffuser ou transférer des résultats de recherche et (6) faciliter la diffusion d'innovations sociales. Or, au cours des 50 dernières années, on assiste au Québec à une institutionnalisation de la recherche en partenariat sur l'innovation sociale, d'abord avec les regroupements de chercheurs et de praticiens dans les institutions académiques (1970-1980), puis dans les regroupements stratégiques (2000-...) (Lévesque et Fontan 2018 : 404 ; 407-412 ; Rollin et al. 2007 : 29).

Différentes instances de recherche étudient les innovations sociales. Fondé en 1986 et devenu un regroupement stratégique en 2001, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) rassemble 50 chercheurs réguliers provenant de dix universités québécoises en plus de ses membres associés (Klein 2017 : 292-296 ; Lévesque 2011 : 17 ; Lévesque et Fontan 2018 : 302 ; Rollin et al 2007 : 63 ; CRISES 2021). De même :

[f]ondé en 1982 au Cégep de Jonquière [...], le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES) a développé au fil des ans une bonne expertise en matière de transfert de connaissances dans les domaines de l'éducation et de la santé. (Rollin et al. 2017 : 65)

Depuis l'obtention de la mesure pilote « Soutien à l'innovation sociale dans les organismes communautaires » en 2004-2005 et sa reconnaissance comme Centre collégial de transfert de technologie dans le domaine des pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) en 2009, ÉCOBES s'inscrit dans le soutien à l'innovation sociale. D'autres instances de recherche, tels les ARUC ou le CIBL'és ont aussi historiquement contribué à la recherche sur les innovations sociales. Une dizaine de Chaires de recherche du Canada et une vingtaine de chaires institutionnelles, centres, groupes de recherche et laboratoires ont également traité de l'innovation ou de l'économie sociales. Enfin, des réseaux de recherche se sont mis en place, tels le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) (1966), l'Association d'économie politique (1979) et l'Institut Karl Polanyi (1988) ainsi que des revues diffusant les connaissances en économie et innovation sociales (Rollin et al. 2007 : 29, 64-65 ; ÉCOBES 2021 ; Lévesque 2011 : 17 ; 2016 : 30 ; Lévesque et Fontan 2018 : 412-413 ; Klein 2017 : 302-303)

La recherche partenariale a également bénéficié du soutien d'infrastructures d'appui des universités aux activités de valorisation et de transfert des résultats de recherche vers les milieux de pratique (ex. formation, diffusion des travaux, stages étudiants, expertises pour les entreprises, événements de diffusion, développement professionnel et d'outils, etc.) et de financement de projets par le Fonds des services aux collectivités du MEES (voir la section 3.2). Parmi ces infrastructures, on compte le Décanat de la formation continue et des partenariats de l'UQO (2009-...) – ancien Bureau des services à la collectivité (1980-1995), puis Bureau de liaison université-milieu (1995-2009) –, le Services aux collectivités (SAC) (1979-...) et le Service des partenariats et du soutien à l'innovation de l'UQAM ainsi que le Bureau de liaison entreprises-universités (BLEU) de l'Université de Sherbrooke. L'UQAR a aussi joué un rôle pionnier, en repensant la création de programmes, de recherche et de formation avec les besoins régionaux

d'appuis au développement, créant en 1974 le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec (GRIDEQ) (Rollin et al. 2007 : 29-30 ; 67-68 ; Gillet et Tremblay 2017 : 11 ; TIESS et SAC 2018).

Enfin, différents organismes de liaison et de transfert de connaissances ont été mis sur pied afin de favoriser la diffusion et l'appropriation de pratiques novatrices. En premier lieu, il existe au Québec trois organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS), servant d'intermédiaires entre la recherche universitaire et les milieux de pratiques : Humanov-is – anciennement connu sous le nom du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP) (2000) –, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) (2002) et Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) (2013). Un quatrième OLTIS, le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), créé en 1987, a fermé ses portes en 2020. Les OLTIS sont financés par le MEI et sont membres de QuébecInnové. Ils ont pour fonction de soutenir la coconstruction, l'expérimentation et l'adoption de solutions innovantes pour répondre aux besoins sociaux à travers la collaboration des milieux de recherche et de pratique et le développement d'une culture de l'innovation. D'autres centres de liaison et de transfert, tels le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) (1983), Axelys et les six centres collégiaux de transfert de technologies en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) participent aussi aux activités de liaison, de veille et de transfert dans le domaine (Bouchard 2019f : Lévesque et Fontan 2018 : 413 ; TIESS et SAC 2018 : 12-14 ; Rollin et al. 2007 : 29-30 ; 66 ; CTREQ 2019 ; CTREQ et al. 2021 :3-5).

3.5. FORMATION ET ENSEIGNEMENT

La transmission des connaissances sur l'innovation sociale s'appuie également sur l'enseignement collégial et universitaire et la formation professionnelle. Dans les universités québécoises, de nouveaux programmes sont dédiés à l'économie sociale et à l'innovation sociale. Au premier cycle, outre des programmes courts et des concentrations, l'enseignement se fait surtout à partir de cours isolés. Les cours et programmes dédiés à ces thématiques sont toutefois plus fréquents au deuxième cycle. De même, des universités d'été, telles que l'Université nomade créée en 2007 pour le partage du savoir avec les membres de peuples autochtones ou l'Université du Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ) (été 2005), ont parfois lieu à l'extérieur des universités. Plus récemment, la Chaire de leadership en enseignement Alban d'Amours en sociologie de la coopération (CLEASC) (2021) de l'Université Laval tient une école d'été sur la coopération, les communs et les économies transformatrices. Depuis 2001, le Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones, DIALOG (2021), qui a été membre du RQIS, sert aussi d'interface entre les milieux universitaires et communautaires autochtones.

Dans une approche d'éducation populaire, des dispositifs de formation continue sont aussi conçus en partenariat avec des réseaux d'acteurs et des organismes de formation. Ainsi, la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité (2021) du CQCM soutient des programmes d'éducation à la coopération. Pour sa part, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), créé en 1997 par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à la demande du Chantier de l'économie sociale, assure le développement de la main-d'œuvre dans ces deux secteurs. L'Institut du Nouveau Monde contribue à l'éducation en participation citoyenne et au développement des compétences civiques, accompagne les instances publiques et organismes et diffuse les connaissances sur le sujet (Bouchard 2019d : 3 ; Lévesque 2011 : 16 ; 2016 : 30 ; INM 2021).

3.6. SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT ET CONSULTATION

À partir de la crise des années 1980, des corporations de développement économique communautaire (CDEC) ont été mises en place afin d'offrir un accompagnement aux PME et EÉS dans des quartiers dévitalisés de Montréal. En 1997, le modèle a été adapté et généralisé à l'échelle du Québec avec la création des centres locaux de développement (CLD). Toutefois, avec la restructuration des soutiens publics aux organismes de développement en 2015, plusieurs CDEC et CLD ont été contraints de fermer, les CDEC de Montréal étant remplacées par PME MTL (Bouchard 2019b : 5 ; 2019d : 3-4 ; Bourque et al. 2012 : 187 ; Lévesque 2011 : 18). D'autres structures d'appui, tels les SADC et les CAE, les Groupes de ressources techniques – EÉS appuyant le développement de l'habitation communautaire – ou les bureaux régionaux de la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) – soutenant la création et le développement de coopératives dans les régions du Québec – persistent. Des EÉS fournissent aussi des services à d'autres EÉS (Lévesque 2011 : 18 ; 2016 : 31 ; AGRTQ 2021 ; CDRQ 2021 ; Réseau des SADC+CAE 2021).

Des organisations offrent des services de consultation en innovation sociale, ce qui inclut des services de conseil, de formation, de facilitation à travers des ateliers collaboratifs, de mobilisation de connaissances, de codesign, de gestion de projet, de développement organisationnel, d'affaire ou d'outils et d'évaluation d'impacts. Leur rôle ne se limite pas à l'accompagnement, mais contribue à tisser les liens entre les bailleurs de fonds, les citoyens et les organisations porteuses d'innovations (Théron 2020). Ces organisations comprennent des incubateurs et des accélérateurs apportant un soutien à des entrepreneurs porteurs d'innovations sociales. Plusieurs se spécialisent dans l'accompagnement de projets à vocation sociale, Certains cabinets de consultation comportent une branche « innovation sociale ». Enfin, des organisations soutiennent des consultants indépendants.

Les services aux EÉS se sont renforcés par des ententes entre, d'une part, le Chantier de l'économie sociale et le ministère des Affaires municipales, des régions et de l'organisation du territoire (MAMROT) – devenu le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) – et, d'autre part, le CQCM et le ministère du Développement économique, de l'Innovation et l'Exportation (MDEIE) – devenu le MEIE, puis le MEI (Lévesque 2011 : 17-18). En 2014, la responsabilité de l'économie sociale a été reprise par le MEIE.

3.7. GOUVERNANCE ET PROMOTION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'INNOVATION SOCIALE

Outre le CQCM et le Chantier de l'économie sociale qui jouent un rôle central dans la gouvernance en économie sociale en participant à la coconstruction des politiques publiques, des ententes de financement et des montages financiers et en assurant la représentation de leurs membres (voir les sections 3.1, 3.2 et 3.6), d'autres réseaux participent à la promotion de l'innovation sociale et la gouvernance du système québécois.

Dans le secteur de l'investissement socialement responsable (ISR), deux réseaux ont été créés. Au Québec, Cap Finance, un réseau d'institutions financières et de chercheurs a été établi en 2009 afin de promouvoir et de développer la finance solidaire et le capital de développement, développer l'expertise des professionnels du réseau et faire la promotion de l'ISR auprès du grand public et des parties prenantes (Bouchard 2019b : 3 ; Zerdani et Bouchard 2016 : 9-11 ; Mendell et Neamtan 2018 : 24). À l'échelle canadienne, en 2010, le *Canadian Task Force on Social Finance*

– au sein duquel le Chantier de l'économie sociale représente le Québec – a été mis sur pied afin d'aider à développer le marché de l'ISR en mettant en contact des investisseurs privés avec des EÉS, des organismes de bienfaisance et des entrepreneurs sociaux (Bourque et al. 2012 : 197). L'initiative de rassembler les acteurs canadiens de la finance sociale semble toutefois avoir été reprise par une autre table de concertation. En 2011, une première réunion de la table des fonds d'investissement en finance sociale est organisée. En 2014, celle-ci s'élargit sous le nom de Table nationale des praticiens de l'investissement d'impact, puis, en 2020, elle s'incorpore en Table des praticiens de l'investissement d'impact regroupant 40 fonds de finance sociale, réseaux d'investissement communautaires et partenaires (TIIP 2021).

En matière d'innovation sociale, le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), créé en 2005 et constitué en OBNL en 2013, regroupe des chercheurs et des praticiens de l'intervention et de la liaison dans une communauté d'intérêts dans le but d'assurer la promotion de l'innovation sociale et de s'en donner une définition partagée. Le réseau se définit ainsi comme « un espace de partage et de mobilisation des savoirs et des expériences qui contribue à faire de l'innovation sociale un levier indispensable au développement durable du Québec » (RQIS 2021 ; Lévesque et Fontan 2018 : 403). En 2011, ses membres ont adopté la Déclaration québécoise pour l'innovation sociale contenant une définition commune et des recommandations (RQIS 2011).

En 2020, la TNCDC (2020) a positionné l'action communautaire autonome (ACA) comme un mouvement incubateur d'innovations sociales. Son réseau regroupe les 65 corporations de développement communautaire qui rassemblent plus de 2 500 organismes intervenant dans différents domaines, notamment en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de santé, d'éducation, d'emploi, de défense des droits et de logement.

3.8. CONCLUSION : CARACTÉRISATION DES PROJETS DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

Ce portrait du système d'innovation sociale québécois permet de caractériser la notion de projets de soutien à l'innovation sociale. D'une part, il convient de reconnaître la diversité des formes de soutien assurées par les acteurs de ce système. Celles-ci comprennent :

1. Les lois et les politiques publiques, contribuant à l'émergence et à la reconnaissance des pratiques novatrices et des organisations œuvrant dans des domaines d'intervention (ex. économie sociale, action communautaire, développement social, etc.) porteurs d'innovations ;
2. Les programmes publics assurant un soutien financier à l'innovation sociale, à la recherche partenariale ainsi qu'aux entreprises et organismes à vocation sociale ;
3. Le financement offert par les institutions de la finance solidaire, du capital de développement et des fondations aux EÉS et organismes communautaires ;
4. La production, la coconstruction et la diffusion de connaissances sur l'innovation sociale ainsi que la formalisation et l'évaluation d'initiatives novatrices dans le cadre de la recherche partenariale avec divers réseaux universitaires et collégiaux ;
5. La liaison, la veille et le transfert de connaissances par les OLTIS et les autres centres de liaison et de transfert traitant de pratiques sociales novatrices ;

6. L'enseignement universitaire entourant l'innovation sociale et ses organisations porteuses – telles les EÉS – et la formation continue offerte aux milieux de pratiques (ex. organismes communautaires, EÉS, etc.) et citoyens ;
7. Les services d'accompagnement et de consultation fournis aux entreprises et aux organismes porteurs d'innovations sociales ;
8. Le réseautage, la coordination et la représentation des milieux porteurs ou apportant un soutien aux organisations porteuses d'innovations sociales (ex. EÉS, action communautaire autonome, finance solidaire, etc.) afin de faire la promotion de l'innovation sociale et de ses principaux porteurs, de renforcer le financement par des ententes et, ultimement, de coconstruire les politiques publiques.

D'autre part, ces formes d'appui, loin d'être isolées, se complètent et s'articulent mutuellement, formant un système d'innovations sociales qui se caractérise par des rapports de collaboration multiples entre divers acteurs offrant des formes variées de soutien. Par conséquent, afin de voir le jour et d'être mené à terme, un projet de soutien à l'innovation sociale mobilise généralement plusieurs de ces formes de soutien à différentes « étapes » du processus d'innovation sociale, nécessitant ainsi des ressources publiques et privées marchandes ou non marchandes. Par conséquent, l'évaluation des projets de soutien à l'innovation sociale doit tenir compte (1) de la diversité et de la spécificité des formes de soutien mobilisées dans le cadre d'un projet et (2) de la coconstruction de l'innovation sociale par des acteurs multiples apportant leur soutien (3) à différentes étapes.

PARTIE 4 : ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES

Cette quatrième partie présente les approches et les enjeux en matière d'évaluation des innovations sociales, de leur processus et de leur impact social de même que les méthodes, les techniques et les outils utilisés actuellement pour évaluer des projets de soutien à l'innovation sociale. La recension repose sur la littérature scientifique, des rapports et des guides en matière d'évaluation de projets innovants ou d'impact social et les pratiques d'évaluation des participants et participantes aux groupes de discussion.

4.1. APPROCHES EN ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES

Les approches en évaluation réfèrent à la manière d'aborder l'évaluation guidant les choix qui seront faits concernant sa conception, c'est-à-dire les questions, la collecte de données, les méthodes d'analyse et l'utilisation des résultats (Svensson 2018 : 460). Ces approches peuvent être classées sur trois principaux axes : (1) l'axe évolutif – formatif – sommatif ; (2) l'axe directif – participatif et (3) l'axe externe – interne (TIESS 2021). Un projet concret d'évaluation se situera sur chacun de ces axes selon les choix effectués. Or, comme il a été montré dans les parties précédentes, les innovations sociales sont également abordées à travers trois principales perspectives : l'approche institutionnaliste, de l'entrepreneuriat social et de la modernisation des politiques publiques. Comme le soulignent Besançon et Chochoy (2015 : 81), ces perspectives conditionnent les modalités d'analyse des projets.

Dans les perspectives inspirées de l'entrepreneuriat social ou du *New Public Management*, l'évaluation des innovations sociales est centrée sur les projets ou les organismes qui en sont les porteurs, reflétant leur conception stratégique du processus d'innovation. Elle prend la forme (1)

d'une *évaluation sommative* visant à démontrer les impacts sociaux et à juger la performance des projets ou organismes, souvent dans un but de reddition de compte, (2) d'une *évaluation formative* du processus de mise en œuvre des projets par les organisations dans une visée d'amélioration et, de plus en plus, (3) d'une *évaluation évolutive* visant à informer en temps réel les équipes au sein des organisations afin de soutenir leurs décisions et le développement des initiatives (Svensson et al. 2018 : 461-464; Szijarto et al. 2018 : 23-24). Milley et al. (2018 : 248-249) notent que ces études sont axées majoritairement sur la mesure d'impact à travers la méthode du retour social sur l'investissement (SROI). Elles utilisent également d'autres méthodes tirées de la comptabilité sociale (tableau de bord), reposent sur la conception d'un modèle logique ou emploient des techniques quantitatives et expérimentales ou quasi expérimentales (ex. essais randomisés contrôlés, appariement des scores de propension ; étude avant-après, comparaison de deux groupes sans données préalables) (Svensson et al. 2018 : 461-462; Szijarto et al. 2018 : 24).

Les débats sur la mesure d'impact s'inscrivent dans le contexte du développement de l'investissement à impact social et de la gestion axée sur les résultats promus par la philanthropie stratégique et la finance sociale qui cherchent à être plus stratégiques dans leurs choix d'investissement (Besançon et Chochoy 2019 : 43 ; Antdaze et Westley 2012 : 135). Ces promoteurs cherchent à mesurer la chaîne de valeur des ressources, des produits, des résultats et des impacts sociaux – formant un *modèle logique* – afin de démontrer le rendement social des initiatives menées en établissant le lien entre les ressources investies et les impacts attribuables à une organisation ou à un projet. Bien que cette logique s'accorde avec les objectifs des acteurs financiers, Besançon et Chochoy (2019 : 43) jugent qu'elle est « peu adaptée au contexte et aux aspirations des dynamiques territoriales s'inscrivant dans une volonté de transformation sociale par l'innovation sociale ». De plus, selon de nombreux chercheurs et évaluateurs (Svensson et al. 2018 : 462; Milley et al. 2018 : 238-241 ; Preskill et Beer 2012 : 1 ; 4-7), les évaluations sommatives ou formatives fondées sur un modèle logique présupposent un processus linéaire de mise en œuvre des initiatives et reposent sur des méthodes qui, bien qu'éprouvées, sont standardisées et peu adaptées à la complexité et l'incertitude découlant des processus d'innovation. En évaluant si les activités planifiées ont été mises en œuvre ou si elles ont eu les effets escomptés, ces deux types d'évaluation risquent de nuire à l'expérimentation des innovations sociales en incitant les acteurs à s'en tenir à leur planification initiale sans s'adapter aux changements du contexte ou des intérêts des parties prenantes. Enfin, leurs conclusions peuvent être mal interprétées comme des jugements définitifs sur l'impact des initiatives alors que celles-ci sont encore au stade de développement, risquant de provoquer leur abandon prématuré.

Au contraire, les évaluations ne s'inscrivant pas dans ces perspectives reposent plus sur des méthodologies mixtes ou qualitatives, notamment des études de cas décrivant en détail les activités des initiatives. Au lieu des impacts, elles mettent l'accent sur le processus d'innovation et les collaborations entre de multiples acteurs. En cohérence avec cette approche collaborative, elles mènent des *évaluations participatives* ou des *recherches-actions* afin de favoriser les apprentissages, le développement des capacités et le partage des connaissances entre les divers partenaires des projets. Ces *évaluations participatives* se différencient ainsi des *évaluations directives* plus souvent associées aux évaluations sommatives, réalisées dans une logique de reddition de compte.

Dans le monde anglo-saxon, ces études souscrivent surtout à l'*évaluation évolutive* qui implique : (1) une négociation et un partage du contrôle de l'évaluation entre les parties prenantes des

initiatives (2) des rétroactions périodiques et rapides, en temps réel, aux utilisateurs afin d'informer la prise de décisions dans des conditions changeantes ; (3) une diversité de méthodes de collecte de données et d'analyse qualitatives et/ou quantitatives et (4) l'adaptation de l'évaluation en fonction des besoins émergents de l'expérimentation. En raison de sa nature collaborative et adaptative, cette approche serait plus adaptée pour évaluer des initiatives innovantes qui constituent des solutions émergentes et moins programmatiques mises en œuvre dans des contextes sociaux complexes et dynamiques (Szijarto et al. 2018 : 24-25; 27; Svensson et al. 2018 : 462-466 ; Milley et al 2018 : 243 ; Gamble et al. 2021 : 12-13). Comme le notent Turcotte et al. (2021 : 23) :

Au Québec et au Canada, cette approche a suscité un engouement important qui s'est traduit par la mise en place de financements dédiés aux projets utilisant l'[évaluation évolutive], la création de communautés de pratique en [évaluation évolutive] et l'écriture de guides et de documents de référence.

Ainsi, Gamble (2008) et Gamble et al. (2021) ont développé des guides et manuels de l'évaluation évolutive avec la Fondation de la famille J.W. McConnell. De même, les communautés de pratique ont approfondi les étapes clés de la mise en œuvre d'une évaluation évolutive. Celles-ci soulignent notamment l'importance de créer une proximité et des liens de confiance entre l'évaluateur et les parties prenantes et de développer les compétences en évaluation. Dès le départ, il est aussi nécessaire d'expliquer la démarche, ses objectifs et principes, de définir le rôle de l'évaluateur et de délimiter son champ d'action à partir d'une négociation avec les partenaires. Durant le processus, l'évaluateur doit aider à clarifier la vision de l'impact souhaité en documentant la théorie du changement. Puisqu'il s'agit d'une approche collaborative, l'évaluation évolutive demande de préciser les modes de collaboration entre les parties prenantes et de mettre en œuvre des rétroactions fréquentes. À la fin de l'évaluation, il faut prévoir un transfert du rôle de l'évaluateur au sein de l'équipe. Selon les praticiens, diverses conditions sont requises pour mettre en œuvre une telle évaluation, relevant à la fois des caractéristiques de l'évaluateur (flexibilité mentale, rôle d'« ami critique », capacité d'accompagnement et de communication) que du contexte organisationnel (partenaires ouverts à l'adaptation, présence d'un coordonnateur interne de l'évaluation, culture évaluative) (Turcotte et al. 2021 : 28-34).

Dans le monde francophone, où la perspective institutionnaliste de l'innovation sociale s'est développée, des approches similaires d'évaluation sont aussi mises en œuvre. Celles-ci élargissent cependant l'évaluation au système d'acteurs (voir Partie 3) qui contribuent à l'émergence, l'expérimentation, l'appropriation et la diffusion d'une innovation.

Au Québec, les chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ont développé une méthode d'évaluation *habilitante* visant « à identifier des pistes de travail à partir desquelles pourra se développer le pouvoir d'agir des parties prenantes impliquées dans une initiative » (Fontan et al. 2014 : 215). Cette évaluation s'intègre à la démarche stratégique de réalisation d'un projet en tenant compte des réflexions des parties prenantes sur les actions passées en vue de déterminer les actions à venir. Elle fait partie de la quatrième, voire d'une cinquième génération d'évaluation, qui requiert une négociation des termes de l'évaluation. Elle repose sur une approche de recherche-action participative. Les partenaires du projet de même que les autres parties prenantes pertinentes intègrent un comité de suivi au côté de l'équipe de recherche mandatée, assurant leur participation à la problématisation du contexte d'évaluation, à sa réalisation (choix des répondants, méthodes de collecte et d'analyse, interprétation des constats, etc.) ainsi qu'à l'identification de pistes d'action. Cette participation (1) facilite l'accès

des chercheurs aux informations pertinentes, (2) assure l'appropriation de la démarche évaluative par les partenaires, (3) permet de questionner tout au long de la démarche les résultats et leur interprétation, (4) met en lumière le système d'acteurs concernés par l'initiative et (5) favorise le transfert multilatéral des connaissances au fur et à mesure des travaux. En plus de renforcer les capacités d'évaluation de l'ensemble des acteurs en vue d'améliorer leurs interventions, l'évaluation habilitante permet aux organisations d'agir sur la transformation du système d'action dans lequel s'inscrit l'initiative évaluée (Fontan et al. 2014 : 217-219).

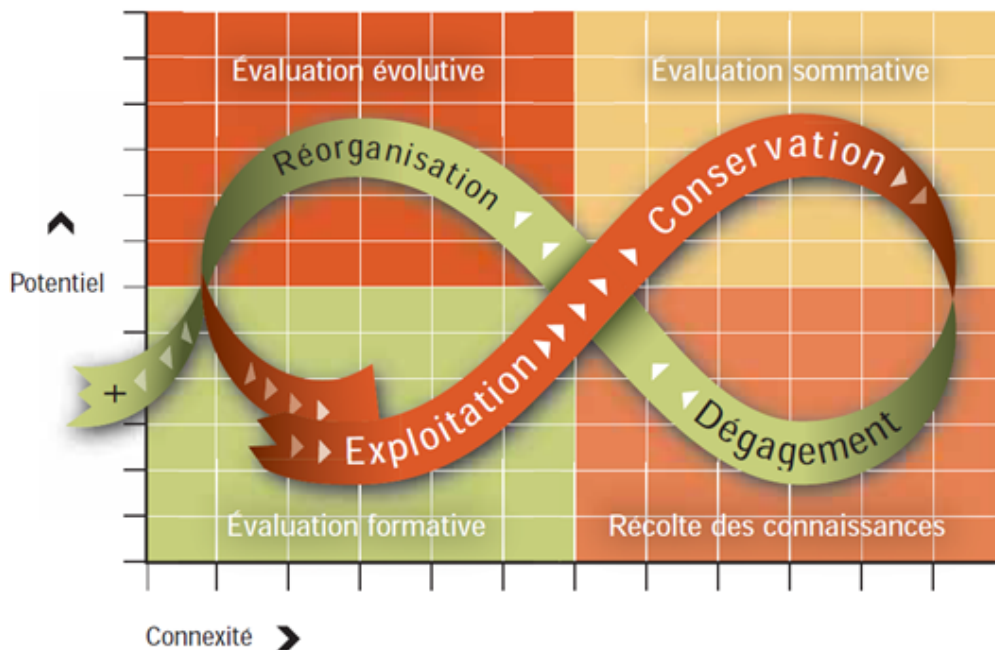
En France, Besançon, Chochoy et Guyon (2013, voir aussi Besançon et Chochoy 2015 ; 2016 ; 2019) ont développé une approche d'évaluation inspirée de la perspective institutionnaliste des innovations sociales cherchant à tenir compte à la fois (1) des aspirations et des besoins sociaux, (2) du processus d'innovation mobilisant une diversité d'acteurs hétérogènes, incluant les « bénéficiaires », (3) des résultats et des impacts directs des initiatives ainsi que (4) de la diffusion et des changements institutionnels des innovations dans des territoires. À l'instar de *l'évaluation habilitante* du CRISES, elle requiert (1) de retracer le contexte social et historique dans le cadre duquel émerge le projet, les besoins et aspirations auxquels il répond, ses objectifs et ses publics cibles, (2) d'analyser les pratiques à la source de l'innovation, leur évolution et leurs résultats selon différentes dimensions du processus (ex. territoire, ressources hybrides, gouvernance, *empowerment*, accessibilité, logique de service) en se basant sur des marqueurs d'innovation sociale, (3) d'identifier les impacts directs du projet à travers un système de suivi et de veille selon différentes catégories d'impacts coconstruites avec les acteurs du projet évalué et (4) d'analyser les changements des pratiques et des représentations chez les bénéficiaires et les participants, leur appropriation au sein des organisations ayant participé au projet et leur diffusion dans les collectivités territoriales et les institutions.

4.2. ADAPTATION DES APPROCHES, MÉTHODES ET OBJETS D'ÉVALUATION AUX PHASES D'INNOVATION

Malgré leurs divergences, ces approches sont utilisées de manière complémentaire selon les objectifs de l'évaluation et le cycle de vie des projets innovants. D'ailleurs, Antadze et Westley (2012 : 137 ; 143 ; 147) soutiennent que chaque phase requiert une forme d'évaluation et des indicateurs différents. D'une part, *l'évaluation évolutive* est adaptée lorsque l'initiative (1) évolue continuellement et n'a pas pour objectif de développer un modèle fixe ; (2) vise des changements de systèmes complexes ; ou bien (3) que ses décideurs veulent des réponses rapides afin de s'adapter au contexte changeant (ex. crise). Elle est surtout appropriée (4) lors des phases d'émergence et d'expérimentation d'une initiative dont les activités et les conditions ne sont pas encore bien connues ou (5) lors de sa diffusion dans un nouveau contexte requérant son adaptation. Pour Gamble (2008 : 17), il s'agit d'une phase de réorganisation caractérisée par des essais-erreurs. Pour sa part, *l'évaluation formative* est plus utile à partir de la fin de la phase d'expérimentation – ou d'exploitation dans la terminologie de Gamble (2008 : 17) –, soit lors de l'appropriation de proximité alors que (1) les éléments clés de l'initiative ont pris forme, (2) les résultats des actions deviennent plus prévisibles, (3) le contexte est mieux connu et compris et (4) les porteurs souhaitent raffiner leurs approches ou activités. Elle vise alors à formaliser le projet innovant en un modèle relativement stabilisé et peut préparer son transfert vers d'autres milieux preneurs. Enfin, *l'évaluation sommative* est plus indiquée lorsque (1) les activités de l'initiative sont bien établies et changent peu, (2) que les porteurs ont une expérience et une connaissance plus approfondie des conditions de réussite de l'initiative et (3) que celle-ci a été transférée dans plusieurs contextes, bref lors de la phase d'appropriation élargie et de diffusion

d'une innovation. Selon Gamble (2008 : 17), il s'agit d'une phase de conservation se caractérisant par une maturité de l'innovation sociale. À ce stade, l'évaluation peut contribuer à convaincre des partenaires et des bailleurs du mérite de l'initiative et ainsi amplifier sa diffusion (voir la Partie 2) (Antadze et Westley 2012 : 146 ; Milley et al 2018 : 241 ; Preskill et Beer 2012 : 6 ; Pache 2021 ; Molecke et Pache 2019 : 96-99). Cette idée que « l'évaluation joue un rôle différent à chacune des phases du cycle » de vie d'une innovation est illustrée par Gamble (2008 : 18) par le schéma suivant.

Figure 4.1 : Formes d'évaluation selon le cycle de vie d'une innovation sociale

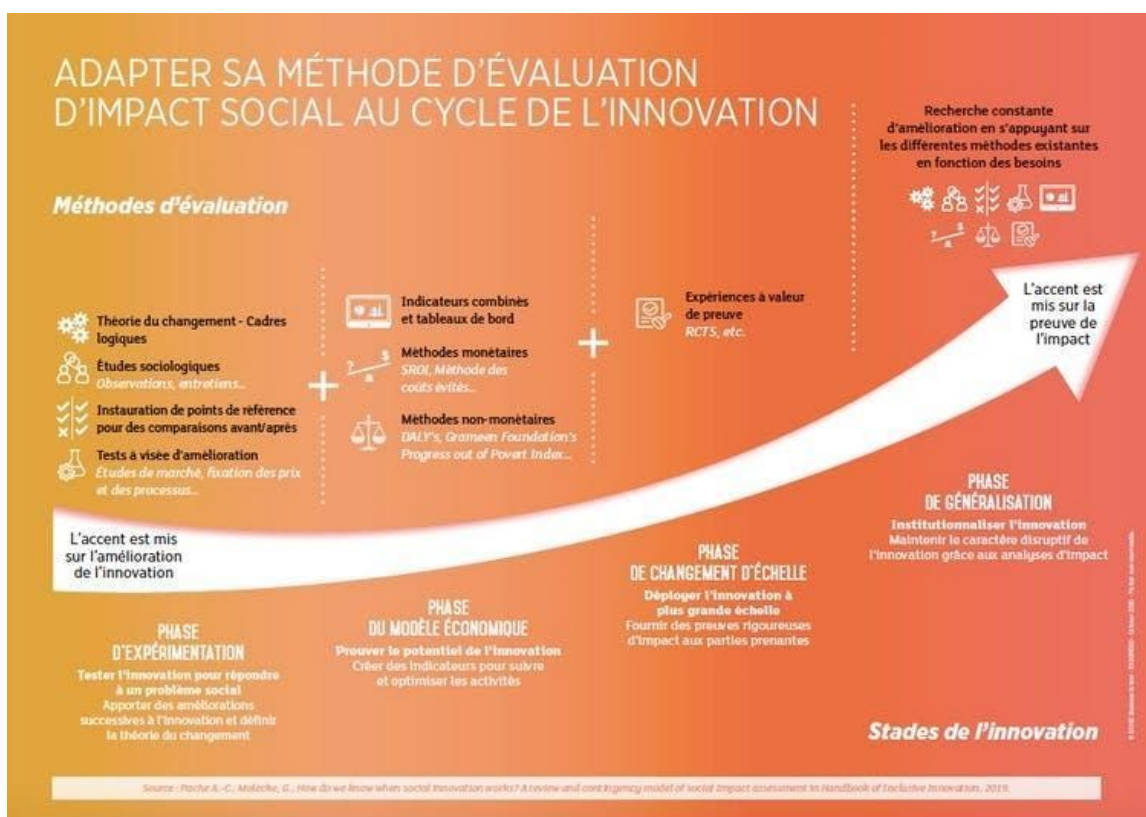


Source : (Gamble 2008 :17)

Enfin, l'évaluation habilitante proposée par Fontan et al. (2014) se met en place tout au long du processus d'innovation dans une perspective d'accompagnement des acteurs, alors que la méthode des marqueurs d'innovation sociale est essentiellement rétrospective puisqu'elle évalue les impacts. Néanmoins, l'analyse du processus peut débuter au lancement de projet et être répétée à intervalles réguliers, permettant ainsi des rétroactions et des corrections tout au long du projet, dans une perspective stratégique (Besançon, Chochoy et Guyon 2013 : 90). En ce sens, Preskill et Beer (2012 : 16) considèrent que l'approche d'évaluation doit s'adapter au processus d'innovation afin de tenir compte de la nature émergente et incertaine de la stratégie adoptée. D'ailleurs, selon plusieurs, ce processus peut être entravé si les bailleurs de fonds se concentrent prématurément sur la mesure des impacts par rapport à des cibles préétablies (Milley et al. 2018 : 250; Antadze et Westley 2012 : 145).

Au-delà des approches, les méthodes et le degré de preuve exigé doivent aussi s'adapter. Pache et al. (2021) avance que les besoins d'évaluation évoluent au cours du temps en fonction du cycle de vie de l'innovation sociale, comme l'illustre le schéma suivant à la page suivante.

Figure 4.2 : Méthodes et degrés de preuve selon les phases de l'innovation sociale

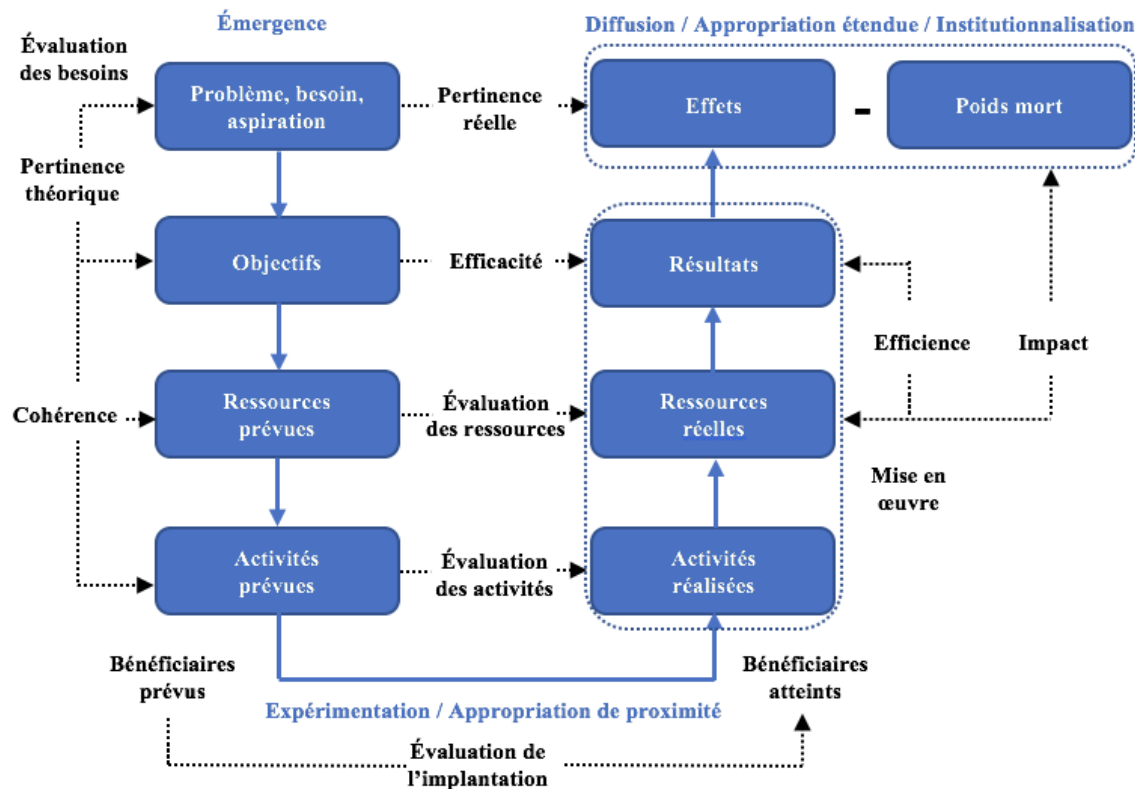


Source : (Paché et al., 2021)

La chercheuse préconise une approche pragmatique d'évaluation de l'impact social centrée sur les besoins des porteurs d'innovations qui choisissent la méthode la plus adaptée à chaque phase du processus d'innovation. Lors de l'expérimentation, les ressources dédiées au projet demeurent rares et ses porteurs visent surtout à l'améliorer à travers les rétroactions des « bénéficiaires ». À ce stade, les méthodes de collecte de données qualitatives exploratoires courantes en sociologie (entretiens, observations ethnographiques, etc.) fournissent des descriptions détaillées de leurs expériences, pouvant être utiles afin d'identifier les problèmes, besoins et aspirations et les interventions pouvant y répondre et, ainsi, élaborer un *modèle logique* et une *théorie du changement*. Elles servent aussi à recueillir des informations qui permettront des comparaisons avant/après. À mesure que les besoins de ressources financières et de soutien s'accroissent, le besoin de prouver le potentiel d'une innovation aux parties prenantes devient prédominant. Les indicateurs et tableaux de bord servant au suivi de la performance permettent alors d'évaluer de manière approximative les impacts et d'améliorer les activités. Lorsque les organisations porteuses entreprennent une démarche de changement d'échelle, il devient utile de fournir une preuve de son impact aux bailleurs de fonds et aux décideurs publics. Des méthodes de plus en plus sophistiquées (ex. essais randomisés contrôlés) en vue de comparaisons sur une base commune monétaire (ex. SROI, évaluation des coûts et bénéfices) ou non monétaire (ex. indicateurs standardisés) sont alors susceptibles d'être utilisées. Avec l'institutionnalisation de l'innovation, ces méthodes peuvent être appliquées de manière plus systématique, les organisations n'étant plus limitées par leurs ressources ou des problèmes de légitimité. Leclerc et

Sibieude (2021) proposent pour leur part de s'inspirer de la pensée du design afin de concevoir les étapes de la mesure d'impact.

Figure 4.3 : Types d'évaluation selon les objets du modèle logique



Enfin, les objets de l'évaluation évoluent aussi selon les phases du processus d'innovation (voir le schéma 4.3). D'une part, lors de l'émergence d'un projet innovant, avant que des interventions ne soient mises en œuvre, les porteurs peuvent procéder à une *évaluation des besoins*, problèmes et aspirations portant sur la différence entre la situation actuelle et celle souhaitée, à une *évaluation de la pertinence théorique* – soit l'adéquation entre le problème, le besoin ou l'aspiration auquel le projet souhaite répondre et ses objectifs – et à une *évaluation de la cohérence* – c'est-à-dire l'adéquation entre les objectifs, les activités et les ressources. À partir de la phase d'expérimentation, une *évaluation de l'écart* entre le projet réalisé et ce qui avait été planifié peut être réalisée, celle-ci pouvant porter sur les *ressources prévues et utilisées*, sur les *activités prévues et réalisées* ou sur les *bénéficiaires prévus et atteints* (évaluation de l'implantation). À mesure que le projet progresse et que les porteurs se l'approprient en acquérant des connaissances, il est possible de procéder à l'*évaluation de la mise en œuvre* – comparant les activités réalisées, les ressources utilisées et les résultats obtenus, c'est-à-dire les changements produits directement par les activités. L'*évaluation de l'efficacité* permet alors de comparer les ressources utilisées et les résultats obtenus tandis que l'*évaluation de l'efficacité* contraste les objectifs initiaux et les résultats atteints. Enfin, lorsque le projet parvient à un certain degré de maturité, se manifestant par la diffusion de l'innovation sociale dont il est porteur et son appropriation de manière étendue, voire son institutionnalisation, l'ensemble des conséquences et des effets produits (intentionnels ou non, bénéfiques ou non, directs ou indirect, attendus ou inattendus, à court ou à long terme) peut être appréhendé. Une *évaluation de l'impact* est alors

possible, c'est-à-dire des effets produits par le projet en soustrayant les effets produits par des facteurs externes non liés au projet – appelés poids mort –, de même qu'une *évaluation de la pertinence réelle* du projet comparant l'impact avec les problèmes, les besoins ou les aspirations ayant motivé son élaboration. Puisque l'impact d'un projet s'observe longtemps après l'intervention, ce type d'évaluation s'effectue généralement après la fin du projet ou en continu sur une longue période (ex. approche longitudinale) (Guyon 2013 : TIESS 2021 ; Agence Phare 2017 : 59 ; VISES 2017 : 6-7).

4.3. MÉTHODES D'ÉVALUATION SELON LES FINALITÉS, STRATÉGIES ET OBJETS DE L'ÉVALUATION

Le choix des méthodes qui sont utilisées dépend des finalités, des stratégies et des objets de l'évaluation. Ainsi, en matière d'évaluation d'impact, le TIESS (2021) a différencié les méthodes en fonction de quatre principales finalités (voir la figure 4.4).

Figure 4.4 : Méthodes d'évaluation en fonction des finalités

| RAISONS POUR LESQUELLES VOUS VOUS INTÉRESSEZ À LA MESURE D'IMPACT SOCIAL (PERSPECTIVES) | MÉTHODES PERTINENTES |
|---|--|
| <p>Perspective de clarification et amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juger de la pertinence d'une intervention • Améliorer la qualité de votre intervention • Vous orienter dans la planification • Clarifier votre action | <p>Demonstrating Value Théorie du changement</p> |
| <p>Perspective de reddition de comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire un rapport annuel • Rendre des comptes à vos bailleurs de fonds • Montrer que votre organisation est socialement et environnementalement responsable | <p>Global Reporting Initiative Impact Reporting Investment Standards Certification B Corp</p> |
| <p>Perspective de démonstration de l'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire reconnaître votre action auprès de bailleurs de fonds et autres parties prenantes • Établir une crédibilité • Attribuer une valeur monétaire à votre intervention • Obtenir du financement en fonction de vos résultats et de votre impact social | <p>Analyse coût-avantage Social Return on Investment Modèle intersectoriel du Québec Utilité sociale</p> |
| <p>Perspective de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire avancer les connaissances • Établir quelles approches fonctionnent le mieux | <p>Analyse du cycle de vie Essais randomisés contrôlés</p> |

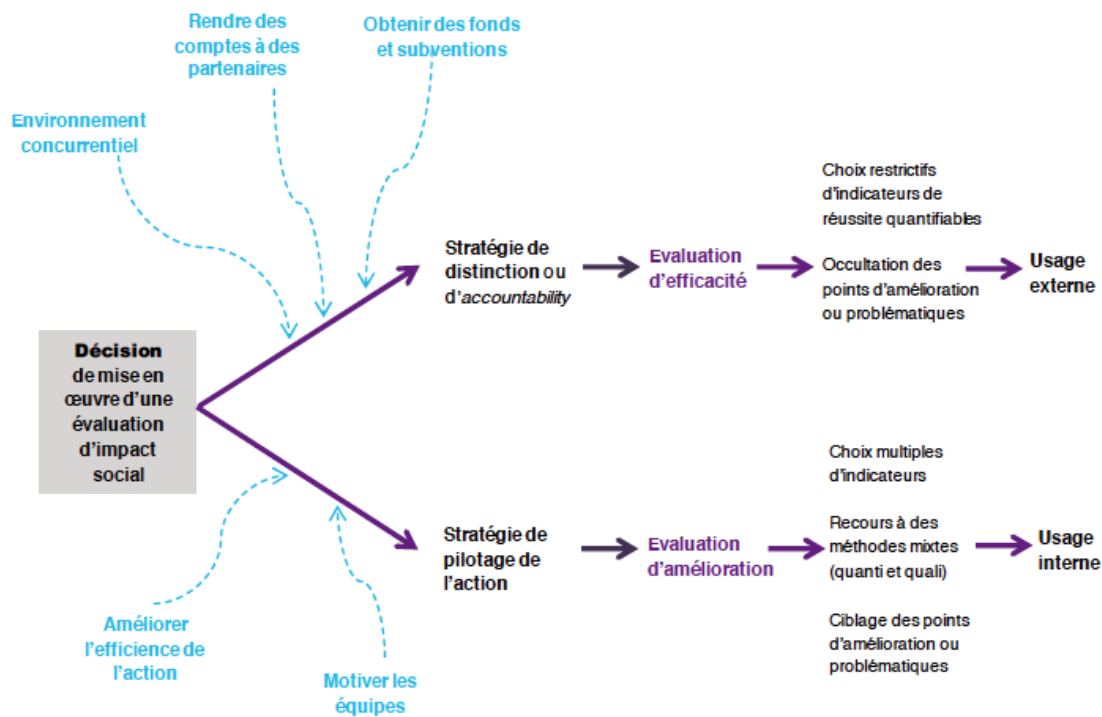
Source : TIESS, 2021

(1) Les méthodes d'amélioration d'une intervention (ex. théorie du changement) visent à mieux comprendre les liens au sein du modèle logique en clarifiant les besoins, les objectifs et les moyens (ressources, activités) pour y parvenir. (2) Les méthodes liées à la reddition de compte, centrées sur les activités et les résultats, cherchent à montrer à un public externe (ex. bailleurs, partenaires, usagers, etc.) la bonne gestion de l'organisation en fonction de critères financiers et extrafinanciers (ex. rapports ESG, certification). (3) Les méthodes de démonstration de l'impact

ont pour objectif de convaincre un public externe de la valeur de l'action en soulignant ses retombées économiques (ex. modèle intersectoriel du Québec), en attribuant une valeur monétaire à d'autres retombées (ex. retour social sur l'investissement, analyse coûts-bénéfices) ou en affirmant la valeur de retombées non marchandes (ex. indicateurs d'utilité sociale). Enfin, (4) les *méthodes de recherche* cherchent à prouver scientifiquement qu'une action a généré des effets (ex. méthodes [quasi-]expérimentales, études statistiques longitudinales ou de corrélations, etc.). Alors que la première finalité d'amélioration s'inscrit dans une *stratégie de pilotage de l'action*, les trois dernières répondent davantage à une *stratégie de distinction ou de reddition de compte* visant à démontrer l'efficacité de l'action menée.

Ces deux stratégies supposent des usages différents de l'évaluation (voir la figure 4.5).

Figure 4.5 : Effets des stratégies sur les évaluations d'impact social



Source : Agence Phare 2017 : 55

Dans le premier cas, l'utilisation est plutôt interne à une organisation ou à un réseau. Elle vise à soutenir la réflexion collective sur l'organisation et ses pratiques en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'action et, ultimement, son impact sur les « bénéficiaires ». En ce sens, elle contribue à motiver les équipes de l'organisation conduisant l'évaluation, à améliorer les outils développés (« scale deep ») et à évaluer leur appropriation lors de transferts de connaissance (« scale across »), favorisant une logique de diffusion de l'innovation. Dans ce but, elles évaluent tant les effets positifs que négatifs des activités, généralement en articulant des méthodes qualitatives et quantitatives. Au contraire, lorsque l'objectif est de prouver l'efficacité de l'action et de se distinguer de « concurrents », l'évaluation sert à rendre des comptes à des partenaires, au premier chef les financeurs, ou à élargir ceux-ci à travers des stratégies communicationnelles afin d'obtenir, de maintenir ou d'élargir des sources de financement. Elle peut aussi viser à

augmenter le nombre de bénéficiaires ou de territoires touchés (« scale up »). L'évaluation tend alors à mettre en valeur uniquement les points positifs des actions et à employer des indicateurs, généralement quantitatifs, faciles à exploiter et à communiquer. Les résultats sont souvent diffusés partiellement (ex. synthèse, résumé) en occultant les aspects méthodologiques. Cette stratégie produirait des effets pervers. En se limitant à démontrer une efficacité existante ou passée, elle ne permettrait pas d'améliorer l'action. De plus, il y aurait une faible appropriation des outils créés et des résultats obtenus (Agence Phare 2017 : 50-59).

Finalement, les méthodes dépendent largement des objets de l'évaluation. Alors que les écrits théoriques sur l'innovation sociale soulignent l'importance du processus, la majorité des travaux sur l'évaluation ou la mesure de l'innovation sociale traite exclusivement de ses impacts. Hormis les marqueurs de l'innovation sociale proposés par Besançon, Chochoy et Guyon (2013 ; Besançon et Chochoy 2015, 2016, 2019) ou l'évaluation habilitante du CRISES (Fontan et al. 2014), les méthodes développées sont donc fortement axées sur l'évaluation d'impact plutôt que l'analyse des pratiques porteuses d'innovations. Ce choix d'objets distincts reflète deux orientations divergentes, l'une privilégiant la collecte de données quantitative pour déterminer « objectivement » les impacts ; l'autre, la mise en place d'un processus par lequel les aspirations des communautés touchées peuvent être représentées dans la prise de décision en facilitant la participation (Logue 2019 : 134).

4.3.1. Évaluation du processus : analyse des pratiques porteuses d'innovations sociales

Dans une perspective institutionnaliste, Besançon, Chochoy et Guyon (2013 ; Besançon et Chochoy 2015, 2016, 2019) ont développé un outil visant à analyser les pratiques porteuses d'innovation sociale d'un projet. À partir d'une série de questions (voir en Annexe 3 : les capteurs d'innovation sociale), une grille d'analyse synthétique permet de recueillir, auprès des parties prenantes, des données qualitatives sur (1) le contexte (besoin social, aspiration sociale, objectifs, publics cibles, vision à long terme) ; (2) le processus (nature du collectif porteur du projet et des acteurs y participant, participation des bénéficiaires, ancrage territorial du projet, gouvernance élargie et participative, hybridation des ressources), (3) les résultats en termes d'accessibilité, de logique de service et de finalité sociale du projet, (4) les impacts directs sur les individus, les organisations et les territoires ainsi que (5) les modes de diffusion (apprentissage, essaimage, sélection par les pouvoirs publics) et les changements institutionnels. Des informations sont aussi recueillies sur des éléments de rupture, des pistes d'amélioration ou des attentes des porteurs du projet.

À partir de ces informations, des marqueurs d'innovation sociale donnent une représentation graphique des pratiques porteuses d'innovation. Coconstruits avec des acteurs porteurs d'innovations sociales en France, ces marqueurs consistent en une appréciation par les parties prenantes du degré de mise en œuvre de ces pratiques par le projet évalué sur une échelle de 0 à 3. Ils concernent : (1) la place des bénéficiaires, (2) la nature du collectif, (3) l'intervention du collectif, (4) la place de la recherche, (5) l'ancrage territorial, (6) la gouvernance, (7) les ressources, (8) la logique d'accessibilité, (9) la logique de service, (10) la rupture avec l'existant et (11) la capacité de changement social. Chacun des scores correspond à une notice explicative. Par exemple, le marqueur de la place des bénéficiaires, qualifie le projet en fonction du degré de participation comme suit :

- 0 : les bénéficiaires sont exclus du processus ;
- 1 : les bénéficiaires sont inclus dans la coproduction ou la coconception ;
- 2 : les bénéficiaires sont inclus dans la coproduction et la coconception ;
- 3 : les bénéficiaires sont porteurs du projet.

Les marqueurs évaluent « la dimension processuelle de l'innovation sociale, sans privilégier la seule réponse à un besoin social, qui ne permet pas d'en apprécier toute l'étendue, la richesse et le potentiel de transformation sociale » (Besançon et Chochoy 2015 : 90).

L'évaluation habilitante développée par le CRISES met aussi l'accent sur l'évaluation de cette dimension processuelle et des transformations sociales. Développée pour évaluer des initiatives locales de développement, la méthodologie comprend (1) une cartographie à l'échelle la plus fine possible des transformations et des différenciations socioéconomiques du territoire concerné ainsi que des ressources organisationnelles et institutionnelles s'y trouvant, ce qui permet d'évaluer le changement des besoins sociaux ; (2) la reconstitution du parcours historique de l'initiative à partir de sources documentaires variées (études, revue de presse, archives, sites Internet, etc.) ; (3) la mise en lumière des dynamiques organisationnelles et institutionnelles et des enjeux propres au système d'acteurs agissant sur le territoire à travers la réalisation d'entrevues individuelles et collectives et (4) la consultation des parties prenantes, incluant les citoyens, sur les scénarios d'actions ainsi que leur validation des conclusions et des propositions. Les entrevues sont l'occasion d'obtenir des informations qualitatives sur (1) l'organisation porteuse, (2) le projet, son émergence et son évolution, (3) la mobilisation des ressources endogènes et exogènes au territoire, (4) la construction du leadership local, (5) la gouvernance locale et le partage de responsabilités qu'elle implique, (6) l'impact du projet et (7) ses facteurs de réussite ou ses contraintes. Les retombées du projet et les aspirations des participants sont cernées à travers des entrevues individuelles retraçant leurs parcours de vie (Fontan et al. 2014 : 221-227).

4.3.2. Évaluation de l'impact : diversité des méthodes et choix des indicateurs

Comme l'indique le TIESS (2021), la *mesure d'impact social* désigne « l'activité qui consiste à évaluer les effets découlant d'une intervention ». En fait, le terme renvoie à une diversité de courants ayant chacun leurs méthodes spécifiques (Salathé-Beaulieu 2018 : 1 ; Molecke et Pache 2019 : 83). On peut tout de même différencier (1) des méthodes visant à évaluer la *valeur monétaire* des impacts sociaux d'un projet innovant et (2) des méthodes visant à évaluer ses *retombées sociales* grâce à des indicateurs non monétaires quantitatifs et/ou qualitatifs. Bien qu'informé par la recherche, ces méthodes sont surtout développées et mises en œuvre par des praticiens de l'évaluation (Logue 2019 : 132).

Les méthodes axées sur la monétisation des impacts sociaux se sont développées sous l'influence du *New Public Management* ayant initié le passage à une nouvelle gouvernance contractuelle – où l'on passe d'un financement des activités de base à un financement de projets, mis en compétition, qui sont évalués en fonction de leurs résultats – en conformité avec la gestion axée sur les résultats. Dans ce cadre, les organisations sociales subissent une pression pour démontrer la valeur de leurs programmes et interventions. Plus récemment, les outils de mesure ont cherché à dépasser les résultats pour s'intéresser aux impacts des initiatives, notamment avec le développement de l'investissement à impact social. Ces évaluations consistent à objectiver de

manière quantitative et sommative l'impact résultant d'une organisation ou d'un projet afin de comparer plusieurs projets sur la base d'une mesure commune dans une logique de performance sociale et financière (Logue 2019 : 135 ; 139 ; Besançon et Chochoy 2019 : 46). Dans le champ d'études de l'innovation sociale, des chercheurs s'inscrivant dans une perspective d'entrepreneuriat social, tel Mulgan (2010 : 38), soutiennent que malgré leurs limites ces méthodes sont adaptées afin de mesurer la « valeur sociale », définie comme « l'interaction dynamique entre l'offre et la demande dans l'évolution des marchés pour la valeur sociale ».

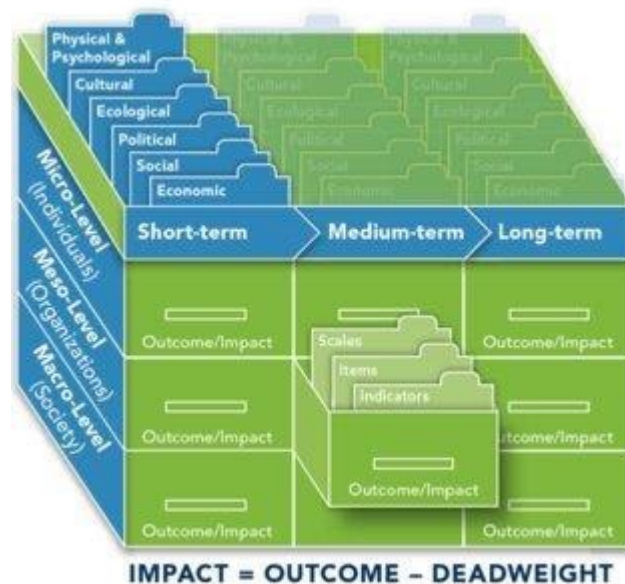
Des techniques ont été mises au point par des économistes pour estimer la valeur monétaire de biens ou de services en l'absence de marché. Celles-ci sont employées pour monétiser les impacts sociaux de projets innovants. La *méthode de réduction des coûts* attribue une valeur monétaire aux économies de coûts qu'une initiative a permises chez les parties prenantes, notamment sur le budget de l'État. Le *modèle intersectoriel du Québec*, vise plutôt à mesurer l'ampleur et la répartition des retombées économiques d'un investissement (ex. croissance du PIB et recettes fiscales générées pour l'État). Enfin, les *méthodes des préférences* cherchent à donner une valeur à partir des préférences des individus, soit en s'appuyant sur le prix de biens substitués ou complémentaires (*préférences révélées*), en simulant un marché fictif au moyen d'enquêtes (*évaluation contingente*) ou en demandant aux enquêtés ce qu'ils paieraient pour un service ou un résultat (*préférences déclarées*) (VISES 2017 : 11-12 ; Mulgan 2010 : 41 ; Logue 2019 : 143-144 ; TIESS 2021 ; Molecke et Pache 2019 : 85 ; Marée et Mertens 2012 : 122-123).

Ces estimations permettent alors d'évaluer et de comparer des projets selon diverses méthodes. L'*analyse coûts-bénéfices* (ACB) consiste à comparer les coûts et les avantages d'un projet estimés sur une base monétaire. Elle demande (1) de dresser la liste des parties prenantes qui assument des coûts ou reçoivent des bénéfices du projet, (2) de cataloguer ses impacts potentiels et de choisir des indicateurs appropriés – ou à défaut de mesures directes, des *proxys* –, (3) de mesurer ou d'estimer ces impacts en fonction de leur durée attendue, (4) d'attribuer une valeur monétaire à chaque impact, (5) d'actualiser cette valeur en fonction du temps afin d'obtenir la valeur actuelle nette, (6) de faire la somme des coûts et des bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes et (7) d'effectuer des analyses de sensibilité afin de déterminer les facteurs influençant le plus les résultats. L'ACB se rapproche d'autres méthodes. L'*analyse coût-utilité* consiste à comparer les coûts aux bénéfices mesurés à partir d'indicateurs non monétaires. Elle s'applique dans les domaines où une mesure générique censée capturer tous les effets pertinents est acceptée. Dans le cas contraire, si une multitude d'effets doivent être considérés, l'*analyse des coûts-conséquences* présente l'éventail des résultats au côté des coûts, laissant le jugement final au décideur en fonction de sa pondération des résultats. Pour sa part, l'*analyse coût-efficacité* (aussi appelée *analyse de minimisation des coûts*) compare la capacité de projets à atteindre un résultat similaire en minimisant les coûts. Enfin, le *retour social sur l'investissement* (SROI), inspirée de l'ACB, mesure en valeur monétaire les résultats sociaux, économiques et environnementaux d'organisations ou de projets à vocation sociale en s'appuyant sur la coconstruction d'une *théorie du changement* avec les parties prenantes, afin de calculer un ratio coût/bénéfice. (TIESS, 2021 ; Anheier et al. 2014 : 13 ; Mulgan 2010 : 41 ; Nicholls et al. 2009: 8 ; Logue 2019 : 142-143 ; Molecke et Pache 2019 : 85-86 ; Marée et Mertens 2012 : 119-121). Toutefois, ces méthodes, issues de la science économique, ne sont pas conçues pour saisir les impacts sociaux (Antadze et Westley 2012 : 138 ; Dancause 2014 : 17).

Pour cette raison, d'autres méthodes non monétaires visent à travers une série d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs, à évaluer les retombées sociales de projets innovants. Certaines

d'entre elles s'appuient sur la notion d'utilité sociale, développée surtout en France dans le but de mettre en valeur les retombées sociales de l'économie sociale et solidaire. Elle vise à distinguer les activités qui servent l'intérêt de la société plutôt que les intérêts particuliers d'individus ou mutuels d'un groupe. L'évaluation de l'utilité sociale se fait dans le cadre d'une démarche participative où les parties prenantes posent le cadre de l'évaluation, construisent une vision partagée de l'utilité sociale de leurs activités et recueillent et analysent des données à partir d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs variés afin d'informer sur cette utilité sociale (TIESS 2021 ; Bouchard 2008 ; Salathé-Beaulieu 2018 : 16-18). Ces démarches conduisent cependant à une multiplication des indicateurs sociaux en raison des finalités différentes de l'évaluation, de la diversité des missions des organisations, des secteurs d'activités et des impacts sociaux des projets et de l'échelle micro (individus), méso (organisations, réseaux) ou macro (sociétés) des impacts considérés (Dancause 2014 ; Baturina et Bezovan 2015). Face à cette diversité, des chercheurs ont suggéré des méthodes afin de guider dans le choix des indicateurs. Par exemple, Simsa et al. (2014 : 15-19) proposent de classer ceux-ci selon trois dimensions : la durée (court, moyen, long terme), l'échelle (micro, méso, macro) et les catégories d'impacts (politique, économique, écologique, culturelle, sociale, physique et psychologique) (voir la figure 4.6). Des participants et participantes aux groupes de discussion soulignent également le besoin de développer des indicateurs communs à des secteurs d'activités, voire intersectoriels.

Figure 4.6. Indicateurs selon la durée, l'échelle et les catégories d'impacts



Source : Simsa et al. (2014) : 18.

Des efforts sont aussi déployés afin de permettre la comparaison d'impacts hétérogènes. À l'échelle macro, des indicateurs standardisés ou composites obtenus par une pondération d'indicateurs hétérogènes (ex. bien-être économique, qualité de la vie, développement humain, santé sociale, développement durable, capital social, etc.) ont été développés (Perret 2008 : 153 ; Logue 2019 : 140 ; Molecke et Pache 2019 : 86). Ceux-ci servent à constituer de banques d'indicateurs standards ou de normes des « bonnes pratiques » servant de référence dans la production de rapports et à la construction de tableaux de bord locaux, régionaux ou nationaux

de l'innovation sociale qui s'inspirent également des indicateurs développés pour les systèmes d'innovation (Reeder et al. 2012; Bund et al. 2013; 2015; Molecke et Pache 2019 :88 ; Krlev et al. 2014 ; Kleverbeck et al. 2020). À l'échelle micro, des travaux ont développé des méthodes de comparaison d'interventions hétérogènes basées sur l'appréciation subjective des individus (ex. satisfaction, bien-être subjectif, satisfaction de vie moyenne, qualité de vie, etc.) (Logue 2019 : 138 ; Molecke et Pache 2019 : 86). D'autres chercheurs, tel Ziegler (2010), proposent de s'inspirer de l'approche des capacités d'Amartya Sen afin de spécifier la mission sociale des organisations porteuses d'innovation, d'évaluer leur impact social après de leurs « bénéficiaires » et de distinguer entre les valeurs sociales et leur réalisation, notamment dans les cas de conflits entourant ces valeurs (Molecke et Pache 2019 : 86). Baturina et Bezovan (2015 : 9-16) notent que les impacts sociaux micro touchant à la qualité de vie des personnes, au bien-être de bénéficiaires, au renforcement des compétences et de la confiance en soi contribuant à leur *empowerment* et les impacts macro sur les politiques publiques et les changements sociaux (redistribution économique, reconnaissance d'identités culturelles, représentation politique, etc.) sont bien documentés. Au contraire, les impacts méso sur les organisations et les communautés associés au processus, qu'il s'agisse de la gouvernance partagée, de l'hybridation des ressources, de la construction de partenariats entre de multiples parties prenantes, de l'implication des usagers ou du partage de connaissances impliquent un temps long et sont plus difficiles à observer en raison de leur nature immatérielle, conduisant à un manque d'instruments de mesure. De plus, les indicateurs courants de l'innovation sont inadaptés afin de tenir compte du processus et des impacts multiples des innovations sociales.

4.4. ENJEUX ENTOURANT L'ÉVALUATION DE PROJETS DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE

Au-delà des approches, des méthodes et des objets d'évaluation qui doivent être adaptés à la finalité de l'évaluation, aux stratégies dans le cadre desquelles elle s'insère et à la phase du processus d'innovation dans laquelle se trouve le projet, l'évaluation de projets de soutien à l'innovation sociale pose de nombreux enjeux méthodologiques et éthiques.

4.4.1. Enjeux méthodologiques

L'évaluation de tels projets soulève d'abord des enjeux méthodologiques qui ont trait au processus et aux impacts des innovations sociales ainsi qu'aux choix d'indicateurs.

Le processus d'innovation sociale, ses résultats de même que ses impacts prennent le plus souvent une forme *intangibile*. En effet, comme montré dans la Partie 1, ce processus repose, dans une logique d'actions collectives, sur des collaborations, une gouvernance démocratique et la participation d'une diversité de parties prenantes, incluant les « usagers ». Il prend appui sur les relations sociales existantes au sein d'un territoire, d'organisations ou d'institutions, sur le capital social des acteurs et sur leur identité partagée. De plus, il constitue un processus d'apprentissage collectif et mobilise des ressources hybrides, ce qui inclut des ressources non monétaires (ex. bénévolat). Les innovations sociales résultant de ce processus prennent le plus souvent une forme immatérielle (ex. pratiques, services, modes d'organisation, règles, etc.). Enfin, les impacts de ces innovations transforment les rapports sociaux à travers des effets immatériels (ex. développement de la confiance entre les acteurs, acquisition de compétences et de connaissances, cohésion, etc.). Ce caractère intangible du processus d'innovation, de ses résultats et de ses impacts implique qu'ils sont plus difficiles à cerner et à mesurer objectivement à partir

d'un instrument de mesure externe et standardisé (TIESS 2021). En ce qui a trait au processus, plusieurs difficultés se posent : (1) la complexité des relations multisectorielles dans lesquelles œuvrent les acteurs, (2) la nature itérative du processus qui ne suit pas le modèle linéaire de l'évaluation standard, (3) la diversité des stratégies menant à l'innovation et de ses déterminants en raison de la spécificité de ses contextes de mise en œuvre et (4) l'absence de critères clairs de la qualité de l'implantation des innovations sociales et des conditions nécessaires à leur réussite (Dancause 2014 : 12).

Face à ces difficultés, des méthodes de comptabilité ont été développées afin de tenir compte des « ressources intangibles ». Guenter et Guenter (2013 : 156-158) proposent d'inclure dans le bilan d'une organisation une « part invisible », référant aux actifs liés (1) aux structures externes (ex. relations avec les communautés locales ou les usagers), (2) à la structure interne (ex. innovations, processus et procédures), (3) aux compétences du personnel (ex. connaissances, compétences, etc.) ou (4) à l'utilisation de ressources appartenant à la société, de même que des passifs invisibles, tels que l'engagement social ou environnemental d'une organisation ou ses engagements envers la société. Ces méthodes supposent l'emploi de techniques afin d'évaluer la valeur monétaire de ces actifs et passifs intangibles (voir la section 4.3.1). Elles permettent de mesurer l'efficacité et la durabilité économique d'organisations. Elles ont aussi l'avantage de les comparer sur la base d'une unité monétaire commune. Toutefois, ces comparaisons reposent sur des estimations. En effet, celles-ci supposent de nombreuses hypothèses concernant la méthode de valorisation monétaire, la proportion des effets observés produits par une intervention, le déplacement d'autres résultats ou la durée des effets et de leur « valeur » dans le temps, ce qui crée de l'imprécision dans la mesure et rend la comparaison conditionnelle à l'acceptation de ces hypothèses. De plus, la « justice et l'efficacité ne peuvent être mesurées par ces approches financières » (Guenter et Guenter 2013 : 161). Pour ce faire, des indicateurs multiples adaptés aux effets produits par l'innovation sociale et son processus ou bien des méthodes qualitatives rendant compte des changements vécus ou perçus par les personnes doivent être adoptés (porteurs, utilisateurs, usagers, etc.) (Guenter et Guenter 2013 : 162 ; 164 ; TIESS 2021 ; Marée et Mertens 2012 : 115 ; 134).

L'évaluation pose alors l'enjeu de la *diversité des impacts sociaux* selon les champs d'intervention dans lesquels s'inscrivent les projets et la diversité des groupes touchés par l'innovation sociale (Anheier et al. 2014 : 17 ; 22 ; Mulgan 2010 : 43 ; Molecke et Pache 2019 : 89 ; VISES 2017 : 6). L'usage de multiples indicateurs comporte cependant ses limites, notamment la difficulté de mesurer des biens collectifs intangibles et la non-homogénéité des mesures recueillies qui empêche de comparer des indicateurs hétérogènes ou requiert, dans le cas d'indices composites, une pondération arbitraire (Marée et Mertens 2012 : 134 ; Perret 2008 : 153). De plus, la diversité des « mesures » (Mulgan 2010 : 41) soulève l'enjeu d'établir un équilibre entre des indicateurs standardisés, communs et pratiques, mais potentiellement réducteurs, et des indicateurs ou des descriptions fines et détaillées des processus et des résultats spécifiques à chaque projet évalué, mais peu comparables. Les indicateurs standardisés ont l'avantage de permettre l'agrégation et la comparaison des résultats d'une organisation à l'autre, par exemple au sein d'un secteur d'activités. Toutefois, ils priorisent les résultats quantitatifs aux résultats qualitatifs et sont, par conséquent, moins à même de saisir les dynamiques spécifiques au processus ainsi que la diversité, les nuances et l'évaluation subjective des changements sociaux (TIESS 2021). En effet, l'évaluation des innovations sociales dépend davantage des impressions subjectives de l'impact qui varient en fonction des perspectives et des aspirations des parties prenantes. De plus, elle doit tenir compte de la participation d'une multitude d'acteurs et de facteurs contextuels au sein du

système d'innovation (Anheier et al. 2014 : 22- 29; Besançon et Chochoy 2019 : 50). Enfin, comme le note Perret (2008 : 154-155) :

il n'existe pas d'argument théorique permettant de privilégier telle approche des indicateurs sociaux au détriment des autres. La pertinence des systèmes d'indicateurs ne peut se mesurer qu'à leur capacité à rendre compte des évolutions sociales les plus significatives du point de vue des attentes et des besoins de la société. En fin de compte, [...] seule une mise en débat des cadres d'analyse et des critères de jugement dans un cadre institutionnel adéquat peut fonder leur légitimité.

En ce sens, le TIESS (2021) avance que l'évaluation doit « tenir compte de la pertinence de chaque indicateur et de leur utilité à la fois pour les organismes et leurs parties prenantes (membres, utilisateurs, bailleurs de fonds), dans un processus continu de négociation et de délibération », ce qui conduit à des enjeux éthiques et politiques (voir la section 4.4.2). Alors que des indicateurs construits sur mesure pour une organisation permettent de saisir le plus finement sa réalité, le recours à des indicateurs éprouvés facilite la comparaison et la crédibilité auprès des parties prenantes externes. Pour cette raison, une solution consiste à ce que les parties prenantes coconstruisent les indicateurs (VISES 2017 : 16). De même, au lieu de standardiser les indicateurs ou outils de mesure, Nicholls (2015 : 4) prône plutôt une standardisation du processus en vue de développer des indicateurs d'impacts sociaux.

Le dernier enjeu méthodologique concerne le problème de *l'attribution des impacts*. D'une part, l'évaluation d'impacts sociaux fait souvent preuve d'un excès de déterminisme causal. Elle propose de prédéterminer les effets objectivables et les indicateurs appropriés sur la base d'un modèle logique et/ou d'une théorie du changement. Ce modèle logique a été critiqué pour sa linéarité, qui présuppose que des activités mènent à des résultats spécifiques et à des impacts plus larges. Or, les effets des innovations sociales sont incertains. D'ailleurs, les phénomènes sociaux font rarement preuve d'une régularité forte qui permettrait des prédictions de cause à effet. De plus, les liens de causalités ne sont pas univoques : la chaîne des effets est complexe et contient souvent des dynamiques rétroactives, de même que l'influence de facteurs externes. Ce modèle risque donc d'inciter les organisations à se conformer à des objectifs prédéterminés allant à l'encontre de l'expérimentation. D'autre part, ce modèle linéaire, qui lie les « porteurs » d'innovations menant des activités à des impacts produits sur leurs « bénéficiaires », implique de les distinguer nettement alors que dans de nombreux projets, les praticiens et « bénéficiaires » des actions sont les mêmes personnes en raison de la participation des « usagers ». Enfin, l'attribution des effets à une organisation précise – à travers l'utilisation de contrefactuels – est délicate dans une configuration multiacteurs alors que la coordination collective, irréductible à une organisation, est caractéristique du processus d'innovation sociale. De plus, l'imputation des impacts à une organisation se réduit avec le temps, alors que d'autres facteurs apparus subséquemment à ses interventions peuvent influencer. Or, les impacts des innovations sociales peuvent se produire à long terme et avoir une portée diffuse à l'échelle sociétale, ce qui rend difficile de les relier aux activités d'organisations spécifiques (Anheier et al. 2014 : 23; Besançon et Chochoy 2019 : 49-51; Mulgan 2010 : 38 ; 40 ; Baturina et Bezovan 2015 : 17-18 ; Dainiené et Dagiliené 2016 : 99 ; Dancause 2014 : 17 ; Logue 2019 : 139; Nicholls 2015 : 5; 9-10; Nicholls et al. 2009 : 32 ; VISES 2017 : 7 ; 15 ; Institut Jean-Baptiste Godin 2021 : 7-9)

4.4.2. Enjeux éthiques et politiques

Au-delà des enjeux méthodologiques, l'évaluation de projets socialement innovants pose des enjeux éthiques et politiques liés aux rapports de pouvoir entre parties prenantes, à leur participation au processus évaluatif et aux valeurs sous-jacentes à l'évaluation.

D'une part, lorsqu'elle s'adresse à des parties prenantes externes, l'évaluation sert à rendre des comptes ou à les informer des résultats des activités d'une organisation, voire de leurs impacts, afin de la légitimer en démontrant sa contribution (Mailhot et al. 2020 : 36-37). Dans ce but, les organisations peuvent chercher à démontrer leur bonne gestion à travers des pratiques de « reporting » ou des suivis de performance (ex. SROI), s'appuyer sur des groupes externes (ex. agence de notation ou de certification) attestant qu'elles respectent des normes et des principes socialement responsables ou bien conduire des évaluations systématiques et rigoureuses pour projeter une image de professionnalisme. De plus, les pressions exercées par des parties prenantes, en particulier les bailleurs de fonds, peuvent conduire les organisations à adopter des pratiques inadaptées à leurs besoins. Entre autres, les méthodes d'évaluation exigées peuvent être dissociées de la réalité des projets et de leur contexte et même devenir un obstacle à leur réalisation. En réaction à ces pressions à la conformité de la part des parties prenantes, les organisations risquent de dissocier leurs politiques formelles de leurs pratiques réelles ou, au contraire, de normaliser leurs pratiques. Cette normalisation peut conduire à un déplacement des objectifs des organisations, remplacés par les objectifs imposés par les pressions extérieures, ou à des effets d'éviction en retirant les ressources aux organisations ne s'y conformant pas, renforçant l'isomorphisme du champ d'activités (Bouchard et al. 2001 : 47-48 ; Bouchard et Richez-Battesti 2008 : 6-7 ; Rondo et Bouchard 2003 : 7 ; Molecke et Pache 2009 : 89 ; Svensson et al. 2018 ; Perret 2008 : 149 ; Enjolras 2008 : 23-30 ; Nicholls 2015 : 2).

Ces pressions ont des effets contreproductifs sur des projets socialement innovants. Premièrement, l'évaluation des innovations sociales valorisée par les bailleurs de fonds demande souvent d'accroître la charge de travail sans fournir les moyens de la réaliser. En second lieu, ces évaluations sont généralement liées à du financement par projet qui se limite à la phase pilote, ce qui ne permet pas de consolider les conditions du projet. Troisièmement, l'innovation requiert un temps d'expérimentation, alors que les financeurs demandent, à travers les évaluations et les redditions de compte, d'explicitier l'atteinte de résultats et d'impacts directs à court terme. Dans ce cas, ces demandes répondent plus aux besoins stratégiques ou de réputations des bailleurs – par exemple, la minimisation des risques de leur investissement – qu'aux besoins des bénéficiaires, allant à l'encontre de la temporalité des innovations sociales et de leur visée de transformation sociale. Enfin, les apprentissages tirés des évaluations sont parfois conservés par les demandeurs externes sans les réinvestir dans les projets financés. Dans ce contexte, les porteurs des innovations peuvent avoir du mal à comprendre les informations générées par l'évaluation et à les utiliser pour mettre en œuvre des changements significatifs dans leur organisation (Lefèvre et Berthiaume 2019 : 158-161 ; TNCDC 2020 : 9 ; Molecke et Pache 2019 : 94).

D'autre part, les demandes de reddition de compte variées des parties prenantes confrontent les organisations au défi de trancher entre des demandes contradictoires, tout en évitant le risque de perdre un soutien institutionnel ou financier. Dans ce contexte, des négociations peuvent avoir lieu entre les bailleurs de fonds, les parties prenantes, l'organisation évaluée et les évaluateurs afin d'élargir l'évaluation de manière à tenir compte des besoins des divers acteurs (Svensson et

al. 2018 : 466). Les dimensions et les critères d'évaluation sont alors l'objet d'une coconstruction (Bouchard et al. 2001 : 47-48). Une telle démarche participative, reconnaissant les compétences des divers partenaires, peut s'inscrire dans une négociation plus large avec l'État et la société civile à propos du rôle joué et de la place occupée par un champ d'activités (ex. économie sociale) (Bouchard et Richez-Battesti 2008 : 6-7). L'évaluation a alors pour finalité de reconnaître les organisations faisant partie du champ d'activités, de délimiter ce champ et de différencier celles œuvrant dans un même secteur, bref d'assurer un positionnement politique (Bouchard et al. 2001 : 48-49). Elle consolide leur autonomie face au contrôle et aux pressions à la conformité exercés par des acteurs externes, notamment les pouvoirs publics. Enfin, elle sert d'outil de délibération dans les débats démocratiques se déroulant dans l'espace public entourant la légitimité des biens désirables par rapport à de multiples sphères de valeurs (Eme 2008 : 38 ; 43-48).

Par définition, l'évaluation renvoie à « un processus social de construction d'un jugement sur la valeur d'une action ou d'une activité », et ce, « en se fondant sur des informations » (Perret 2008 : 149-150). Ce processus implique un accord – ou désaccord – intersubjectif les référents par rapport auxquels l'objet évalué est comparé, la négociation, souvent conflictuelle, des critères appropriés et des personnes pouvant légitimement porter ce jugement et l'établissement de la valeur à travers des comparaisons. Il y a donc un fondement axiologique et normatif aux procédures d'évaluation, qui présupposent des biens désirables et des logiques argumentatives (Eme 2008 : 37-38). La sociologie de la valorisation (« valuation ») et de l'évaluation étudie la manière dont ces valeurs sont produites, diffusées, évaluées et institutionnalisées. Elle a mis en lumière la pluralité des critères de valorisation et d'évaluation, les pratiques évaluatives et les institutions qui les soutiennent et leur influence dans la production d'ordres de valeurs dans la société, des domaines d'activités ou des organisations (Logue 2019 : 144-146). Ainsi, l'évaluation des impacts constitue un jugement posé sur la performance reposant sur les formes de justification employées pour l'analyser (Bouchard et Richez-Battesti 2008 : 7). L'évaluation dans une telle perspective économique ou de gestion pose ainsi la question en termes d'efficacité, d'efficacités et de rentabilité (sociale) (Bouchard et Fontan 1998 : 4-5). Or, comme le montrent Mailhot et al. (2020), les outils d'évaluation d'impact peuvent affecter les pratiques des organisations et changer les valeurs sous-jacentes à leur mission, les inscrivant dans une logique fondée sur la performance et l'efficacité qui présuppose l'idée de ressources limitées et de compétition (voir aussi Molecke et Pache 2019 : 83-87).

Dans le cadre de projet socialement innovant, l'inclusion des parties prenantes non seulement au projet, mais également à son évaluation permet de tenir compte des valeurs plurielles des acteurs, qui peuvent évaluer différemment les changements découlant des innovations sociales (Dancuase 2014 : 19 ; 30). Ceci est d'autant plus pertinent que les innovations sociales réunissent une pluralité d'acteurs (publics, privés, etc.), ce qui implique la complexification des critères légitimes d'évaluation (Bouchard et Richez-Battesti 2008 : 6). Pour cette raison, Molecke et Pache (2019 : 89-92) suggèrent d'évaluer l'inclusion des parties prenantes dans les projets ainsi que leurs effets différenciés sur ces groupes, notamment sur leur capacité à avoir accès à des ressources, à développer des capacités ou à bénéficier d'opportunités nouvelles. Selon Nicholls (2015), les méthodes participatives peuvent ainsi améliorer l'évaluation des processus d'innovation sociale.

4.5. PRATIQUES D'ÉVALUATION

Les pratiques évaluatives des participants aux groupes de discussion montrent la grande diversité d'objectifs, d'approches, de stratégies, de méthodes et d'outils d'évaluation. Globalement, on retrouve la distinction entre deux principales stratégies, soit une *évaluation d'efficacité* et une *évaluation d'amélioration* (voir la figure 4.5 plus haut).

D'un côté, la majorité des organismes venant en soutien à des projets innovants ont des obligations de reddition de compte, découlant du financement de leur projet par des bailleurs de fonds. En particulier, les ententes conclues avec les ministères provinciaux ou fédéraux requièrent qu'ils documentent leurs activités et leurs résultats sur la base d'indicateurs le plus souvent quantitatifs. Une part qualitative permet néanmoins de témoigner par des récits de « cas à succès », c'est-à-dire qui rayonnent au-delà des objectifs initiaux. Les indicateurs sont en partie préétablis et standardisés afin que les ministères responsables puissent eux-mêmes répondre à des obligations juridiques et administratives de reddition de compte au gouvernement et en partie négociés, voire coconstruits avec les organismes sur la base des objectifs des organismes lors de la signature des ententes.

Ces évaluations se font à différentes étapes des projets. Par exemple, lors des appels de projets en innovation sociale, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) mandate un comité d'évaluation ayant pour tâche d'évaluer (1) la pertinence des projets, (2) la planification, la méthodologie et les ressources prévues, (3) les retombées et résultats envisagés ainsi que (4) les partenariats avec le milieu preneur (MEI 2020a). Le MEI regroupe les projets selon des orientations communes afin de former des comités d'évaluation pertinents composés d'évaluateurs indépendants ayant des points de vue complémentaires et provenant du monde académique, de la pratique et de ministères ou organismes gouvernementaux. Suite à l'obtention d'un soutien financier par un organisme, des évaluations sont réalisées à mi-parcours et à la fin de la période de financement, permettant de tenir compte des réorientations des objectifs en raison du changement du contexte. Ces évaluations sont liées aux versements financiers et conduisent à la production d'un rapport d'étape et d'un rapport final. Ces rapports comportent différents éléments (voir la figure 4.7.). Ces évaluations sont encadrées par des comités d'évaluation. Dans une approche participative, ces comités sont composés de gestionnaires des programmes, de l'évaluateur responsable du mandat, de l'évaluateur en chef et des représentants de l'organisme évalué. Constitués pour la durée de l'évaluation, ils valident le cadre et le rapport d'évaluation et conseillent l'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie d'évaluation (MESI 2017a ; MESI 2017b ; Kouadio et al. 2020a : ii). Les résultats des organismes, par exemple des trois organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS), sont évalués sur la base (1) de la pertinence et (2) de l'efficacité du soutien à l'organisme, (3) de l'efficacité de l'aide financière reçue et (4) de la conformité de mise en œuvre au regard de la convention de subvention (Kouadio et al. 2020a, 2020b ; MEI 15 avril 2021). Ces critères étaient sensiblement les mêmes sous le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI 2017a, 2017b, 2017c ; MEI 12 avril 2021). Au-delà de l'exemple du MEI, d'autres instances fédérales, provinciales ou municipales exigent une reddition de compte dans des procédures similaires à des organismes venant en soutien à l'innovation sociale. Certains rapports tiennent compte d'informations qualitatives, par exemple les rapports d'étape et finaux dans le cadre de l'entente entre la Ville de Montréal et le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (BINAM, 2021). Un autre bailleur, la Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité au travail (CNESST), demande de détailler les activités dans un tableau incluant la date des réalisations, une description des activités ou livrables, des indicateurs de suivi,

des cibles et résultats et les retombées observées. Le rapport permet de signaler des changements relatifs à la nature du projet, d'expliquer l'utilisation du budget et de fournir une appréciation générale des résultats finaux des projets (CNESST, 2020).

Figure 4.7. Rapports d'étape et final pour l'évaluation de projets au MEI

| Rapport d'étape | Rapport final |
|--|--|
| <p>« • le bilan d'avancement du projet comprenant les activités réalisées et les résultats obtenus quant aux cibles fixées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • une justification de l'écart entre les objectifs prévus et le degré d'avancement atteint, le cas échéant ; • une description de l'interaction avec le milieu preneur et du processus de co-création ; • une présentation de changements majeurs ayant un impact sur la nature ou la réalisation du projet ; • un état des indicateurs de performance ; et, • un état des dépenses et des contributions incluant impérativement le rapport financier des dépenses (en nature et en espèce) encourues par chacun des partenaires. » (MEI 2020b : 1) | <p>« • le bilan du projet comprenant les activités réalisées quant aux cibles fixées dans le projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • une explication de l'atteinte des objectifs prévus ; • une justification de l'écart entre les objectifs prévus et les objectifs atteints, le cas échéant ; • une explication des retombées du projet pour l'organisme, le milieu preneur et le Québec ; • une description du processus de co-construction et de transfert de connaissances effectué ; • une analyse du degré d'appropriation de l'innovation par le milieu preneur ; • un état des indicateurs de performance ; • un état des dépenses et des contributions incluant [...] le rapport financier des dépenses (en nature et en espèce) encourues par chacun des partenaires pour toute la durée du projet ; [...]; et, • une lettre d'appréciation du PROJET de chacun des milieux preneurs qui cofinancent le projet. » (MEI 2020b : 1) |

Différentes instances publiques accordent un soutien financier et évaluent les projets à des phases spécifiques. Au palier fédéral, des programmes distincts du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) soutiennent les projets au moment de l'idéation, du développement de partenariats ou de leur mise à l'échelle provinciale ou nationale. Au palier provincial, le programme Regroupement stratégique du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) finance des infrastructures partenariales alors que le volet Action concertée permet à des ministères de résoudre une problématique dans le cadre d'une collaboration université-communauté. Le MEI appuie la phase d'expérimentation des projets, laissant à d'autres ministères le soutien de la mise à l'échelle. Au niveau municipal, le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM) soutient les phases d'expérimentation et de mise à l'échelle de projets innovants (LIUM 2021).

La reddition de compte est vécue par les organismes comme contraignante et peu contributive à l'amélioration de leurs pratiques. D'une part, puisqu'elle est liée à des obligations découlant des ententes de financement, les organismes privilégieraient souvent d'y répondre au détriment d'une évaluation axée sur l'amélioration de leurs pratiques. La collecte des données exigerait du temps de travail considérable, ce qui serait amplifié par les informations différentes demandées par divers bailleurs ou par le même bailleur à différentes étapes de la reddition de compte. Une

logique d'apprentissage est d'ailleurs difficile dans le cadre d'une reddition de compte, les organismes cherchant à justifier le financement de leur projet en mettant de l'avant leurs retombées positives. Cette recherche de financement peut également faire dévier les organismes de leurs objectifs initiaux. De plus, selon plusieurs, il existerait une tension entre une co-construction de l'évaluation avec les parties prenantes et une imposition de concepts par les bailleurs ne tenant pas suffisamment compte des objets d'intervention des organismes et de leurs pratiques. D'autre part, les indicateurs employés ne seraient pas alignés avec les objectifs des organismes et ne permettraient pas de saisir leurs impacts sociaux pour diverses raisons. D'abord, les délais prévus pour la reddition de compte limiteraient l'évaluation aux résultats proximaux ou à court terme des projets alors que les impacts sociaux se font sur le long terme au-delà de la période de financement. Ceci se reflèterait dans les indicateurs choisis, axés sur les activités menées, dans une logique d'évaluation de la prestation de services, et sur un objectif d'autonomisation et de pérennisation financière des projets, les soutiens financiers n'étant pas prévus à long terme. Ensuite, il serait difficile d'attribuer la cause des impacts aux projets ou leur responsabilité à leurs porteurs, ceux-ci étant menés par de multiples partenaires dont les actions auraient des effets indirects, relevant plus de la contribution ou de l'influence, et ce, dans un contexte changeant où de multiples facteurs externes peuvent affecter la réussite d'un projet. Les impacts seraient d'autant plus difficiles à saisir qu'ils auraient une dimension intangible (ex. partenariats, réseaux de solidarité, action intersectorielle, mixité, résilience, intégration des populations marginalisées, accès aux services, apprentissages, etc.). De plus, il n'existerait pas de comparable permettant l'évaluation de la performance d'une innovation sociale et il y aurait un manque de données sur les territoires d'intervention. Enfin, les « cas à succès » ne permettent pas d'apprendre des projets ayant connu des difficultés.

Face à ces difficultés, les bailleurs manifestent une ouverture à modifier leurs pratiques d'évaluation, bien que limitée par les contraintes institutionnelles. Aux dires des participants, des différences existent néanmoins entre les bailleurs. Pour certains, il y aurait une plus grande ouverture au gouvernement fédéral pour une approche d'évaluation axée sur l'amélioration continue. Néanmoins, à l'échelle provinciale, le MEI tient compte des points de vue des parties prenantes dans le choix du protocole et des critères d'évaluation, des indicateurs et de l'échelle d'appréciation des résultats (MESI 2017a : 23). Le LIUM adopte une approche d'évaluation évolutive et participative, impliquant les partenaires dans l'élaboration de la stratégie d'évaluation, avec le soutien d'instances de recherche universitaires, telle la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM (2021), d'organisme de liaison et de transfert, tel le TIESS, ou de conseillers en mobilisation des communautés, tel Dynamo (25 mars 2021). Selon plusieurs participants, les fondations, telles la Fondation Lucie et André Chagnon ou la Fondation de la famille J.W. McConnell, pratiquent des évaluations flexibles, moins fondées sur la reddition de compte, que sur un dialogue continu et égalitaire avec les organismes financés dans un but d'amélioration et d'apprentissage mutuels, leur permettant d'innover. Ils appliqueraient des principes de l'évaluation évolutive et accepteraient de modifier leurs propres pratiques de bailleurs sur la base de ces apprentissages, changeant ainsi la logique descendante (« top-down ») associée à la reddition de compte. Certaines fondations appuient les organismes à réaliser des auto-évaluations lors de la phase d'expérimentation, renforçant la motivation et l'engagement de leur part. D'autres cherchent plus à évaluer les apprentissages réalisés que des résultats. Ce sont aussi les partenaires qui décident de leurs objectifs et de la méthodologie d'évaluation. Selon un participant, il existe donc une conjoncture favorable à un changement vers une culture évaluative axée sur l'amélioration et l'apprentissage.

D'un autre côté, les organismes de soutien à l'innovation sociale procèdent déjà, de manière plus ou moins formelle, à des évaluations visant l'amélioration de leurs pratiques et de celles des porteurs de projets. Celles-ci permettent des apprentissages collectifs cruciaux pour assurer la pérennité des projets. Elles visent à apprendre des pratiques passées, à intégrer ces apprentissages et à les transférer dans les pratiques actuelles. Elles s'inscrivent dans une démarche de co-construction de pistes d'actions avec les porteurs de projets et de réflexivité sur leurs propres pratiques. Elles permettent enfin de mettre en place des mécanismes de suivi et de réajuster leurs pratiques en fonction de rétroactions fréquentes.

Ces évaluations prennent diverses formes, des plus informelles aux plus structurées. Premièrement, certaines organisations ne réalisent pas d'évaluations formelles, mais apprécient informellement la présence de conditions de réussite, documentent la participation à leurs activités (ex. nombre et diversité des participants) ou le rayonnement de leurs activités de communication (ex. abonnés sur les réseaux sociaux) ou bien font des bilans périodiques des projets alimentant les plans d'action. Deuxièmement, des organismes réemploient à d'autres fins les indicateurs exigés par leurs bailleurs (ex. effets de levier financiers afin d'évaluer la diversité de leurs partenariats) et font des évaluations internes des projets et de leurs retombées qui sont réutilisées pour témoigner des « cas à succès ». Troisièmement, plusieurs réalisent des auto-évaluations dans une optique de suivi de projets. Ils emploient diverses méthodes. Certains mesurent des indicateurs de résultats différents à chacune des phases d'un projet, par exemple des indicateurs de transfert lors de la mise à l'échelle, ou bien utilisent des entretiens ou des formulaires d'appréciation à différents moments du projet afin de faire le point et améliorer la démarche. D'autres réalisent des études de cas. Ces auto-évaluations sont parfois réutilisées pour répondre aux demandes de reddition de compte des bailleurs. Enfin, certaines organisations réalisent des évaluations structurées dans le cadre desquelles sont mis en place des comités, sont attribués des rôles aux intervenants et est désigné un responsable de l'évaluation. Un plan d'évaluation et d'utilisation des résultats et une stratégie d'évaluation (méthodologie, collecte de données, analyse et interprétation de résultats, etc.) sont alors élaborés en collaboration avec les diverses parties prenantes. Différentes étapes dans la démarche d'évaluation sont aussi planifiées. Lors de tels projets à plus long terme qui prévoient une telle phase d'évaluation dans leur montage financier, des chercheurs sont parfois associés à la démarche et recueillent des données. Lorsqu'ils sont accompagnés par des chercheurs, ceux-ci cherchent à établir un rapport de confiance et à ne pas se substituer aux praticiens. Ce soutien permet de formaliser les modèles, d'en assurer un transfert plus large et de construire un récit du projet mobilisateur. Il rend aussi la méthodologie d'évaluation plus rigoureuse et crédible. Certains organismes offrent également des ateliers présentant des outils d'évaluation et de la formation (« coaching ») afin de permettre leur appropriation.

En l'absence d'indicateurs faisant consensus et cherchant à saisir la spécificité de leurs actions, les organismes construisent souvent leurs propres outils et indicateurs quantitatifs ou qualitatifs afin d'évaluer leurs projets. Quatre types d'outils sont utilisés. D'une part, plusieurs ont élaboré des grilles de critères et de questions visant à évaluer le potentiel innovant des projets. Ces grilles sont utilisées par des jurys formés lors des appels de projets ou par des comités de travail ou d'évaluation interne aux organismes. D'autre part, certains organismes ont développé des outils indiquant le niveau de maturité de projets en s'inspirant de l'échelle *technology readiness level* (TRL) – utilisé pour les innovations technologiques – et en l'adaptant aux innovations sociales. Toutefois, certains soulignent le risque d'une trop grande formalisation du processus d'innovation sociale, risquant de manquer de flexibilité face au caractère innovant des projets. Dans de rares

cas, les organismes utilisent ou développent des outils de mesure d'impact. Dans ce cas, ils emploient habituellement un cadre logique, une théorie du changement ou une cartographie des résultats (« outcome harvesting »). Enfin, des organisations se sont dotées d'un cadre les guidant dans l'évaluation de projets. Ces cadres peuvent être relativement simples, indiquant des éléments à considérer lors d'un processus de l'évaluation (objet, objectif, public cible, partenaires, stratégies, ressources) et les différents objets d'évaluation (conformité aux normes ou au modèle initial, satisfaction des bénéficiaires, efficacité, efficience, valeur sociale créée, effets sur les attitudes, pratiques, politiques, etc.) ou bien être élaborés, comportant une série d'indicateurs de processus et d'impact reposant sur une revue de littérature. Ces quatre types d'outils visent le plus souvent à être faciles d'utilisation, flexibles et ouverts aux imprévus et aux changements des objectifs. Ils cherchent aussi à saisir, au-delà des résultats, les pratiques caractérisant le processus des projets innovants, par exemple l'accompagnement de projets dans un cadre collaboratif et collectif, les apprentissages faits par les acteurs, l'évolution des parties prenantes au cours du projet, leurs modes de gouvernance, etc. Ils servent enfin à positionner les organismes dans leur écosystème d'acteurs dans une optique de complémentarité.

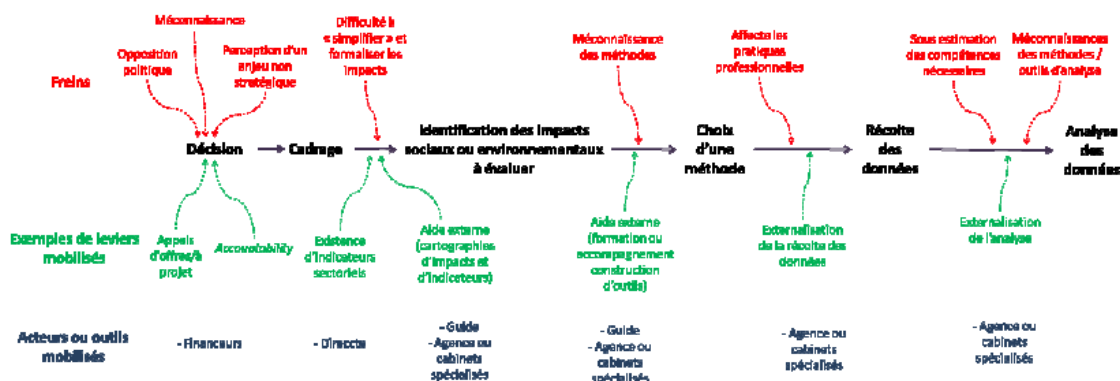
Ces démarches d'évaluation interne posent aussi des enjeux pratiques et méthodologiques. Premièrement, l'évaluation est un processus long qui demande une planification – idéalement, dès le départ des projets – afin de pouvoir documenter les informations requises, ce que font rarement des organismes en démarrage de projets. Deuxièmement, l'évaluation nécessite des ressources (financières, humaines, etc.) dont ne disposent souvent pas les organismes. Or, il est rare que les bailleurs de fonds financent la réalisation d'une évaluation, forçant les organismes à assumer les coûts à partir de leur financement de base. Cette contrainte financière est aussi notée dans des études aux États-Unis, en France et au Canada (Zang et Sun 2016, KPMG 2017, Agence Phare 2017, Imagine Canada 2005). Troisièmement, l'évaluation interne peut poser des réticences au sein du personnel, certaines personnes ayant l'impression que leur performance au travail est évaluée.

Au niveau méthodologique, les méthodes d'évaluation développées s'intéressent majoritairement aux résultats ou aux impacts, tenant peu compte des pratiques. Les organismes se trouvent alors dépourvus dans leurs efforts de documentation de ces pratiques (VISES 2017). Au contraire, les méthodologies nécessaires à la mesure d'impact, bien que bien documentées, sont plus complexes et coûteuses, obligeant les organismes à se centrer sur des retombées à court terme par manque de moyens. La collecte des données peut aussi poser problème, que ce soit en raison des taux de réponse insuffisants, des difficultés de traçage des participants, du roulement des évaluateurs ou de l'utilisation d'instruments inappropriés (Zang et Sun 2016). À ce titre, des participants soulignent l'importance de bien distinguer les types d'indicateurs (de résultats, de transfert, d'impact, etc.) ou leurs portées (effets proximaux, intermédiaires, distaux) et déplorent la tendance à privilégier des indicateurs quantitatifs. Plusieurs souhaiteraient que l'évaluation intègre davantage des méthodes qualitatives, une participante suggérant d'employer la méthode des changements significatifs chez les participants d'une intervention. Certains organismes utilisent déjà des méthodes qualitatives, mais notent la difficulté de démontrer leur impact et le coût associé à ces méthodes. De nombreux participants soulignent aussi la tension existante entre le besoin de simplifier l'évaluation, de réduire le nombre d'indicateurs et d'assurer leur interopérabilité – tout en reconnaissant que l'innovation sociale est un processus complexe et multidimensionnel – et le besoin de flexibilité des indicateurs qui doivent être ajustés aux spécificités des projets. Cette tension se reflète dans le désir d'obtenir des outils d'évaluation simples, accessibles et compréhensibles par tous les acteurs en adoptant un langage commun et

la reconnaissance du besoin de les adapter aux compréhensions situées des divers milieux disciplinaires ou de pratique (recherche, fonction publique, organisme de soutien ou porteur, etc.). Une solution mitoyenne consisterait pour certains à construire des indicateurs communs pour des secteurs d'intervention ou de grands enjeux de société. Ces outils devraient être développés dans une perspective de collaboration entre les diverses parties prenantes.

En plus de ces enjeux généraux, l'évaluation peut poser des défis à différentes étapes. L'Agence Phare (2017a, 2017b) a élaboré un schéma des freins et leviers dans le processus d'évaluation d'impact en tenant compte de leur temporalité (voir la figure 4.7). Lors de la décision de procéder à une évaluation, la perception que l'évaluation n'est pas une priorité stratégique, la méconnaissance de l'évaluation d'impact social et l'opposition à cette démarche, perçue comme une mesure de contrôle et de mise en concurrence, peuvent être des obstacles. Au contraire, les appels de projets et les obligations de reddition de compte sont des motivations externes alors que la volonté d'améliorer le pilotage de l'action, d'articuler une stratégie de changement d'échelle ou de se distinguer des autres acteurs ainsi que la mobilisation des salariés à travers des formes de communications sur le projet sont des sources de motivation interne. L'appartenance à des réseaux familiarisés avec l'évaluation peut également sensibiliser à l'utilité de la démarche et mettre en relation avec des financeurs ou des partenaires potentiels. Dans la phase de cadrage de l'évaluation et de détermination des impacts à évaluer, des difficultés à les simplifier et formaliser peuvent se poser, ce qui peut être facilité par l'existence d'indicateurs sectoriels ou une aide externe afin de cartographier les impacts et déterminer des indicateurs. Un accompagnement ou des formations peuvent aussi aider dans le choix de la méthodologie, la collecte des données et leur analyse, en particulier lorsque les organisations ont une méconnaissance des méthodes existantes. La collecte des données peut poser des difficultés, celle-ci étant chronophage et source de tension, puisqu'elle implique d'observer les pratiques professionnelles. De même, l'analyse des données reste souvent sous-exploitée en raison de la méconnaissance des méthodes et des outils d'analyse et d'une sous-estimation du travail nécessaire. Dans de nombreux cas, les organisations sous-estiment les défis techniques et organisationnels liés à l'évaluation, notamment les compétences nécessaires.

Figure 4.7. Temporalité des freins et leviers dans le processus d'évaluation d'impact



Source : Agence Phare 2017 : 46

4.6 CONCLUSION

Cette section a montré la diversité des approches, méthodes et objets d'évaluation dans le cadre de projets socialement innovants de même que leurs enjeux méthodologiques, politiques, éthiques et pratiques, tant du point de vue de la littérature scientifique que des connaissances et de l'expérience des praticiens. Face à ces défis, les participants et participantes aux groupes de discussion ont formulé des attentes variées. Néanmoins, la majorité espère le développement d'une compréhension commune de l'évaluation et de ses notions (ex. impact, etc.) ainsi que d'outils d'évaluation partagés et compris de tous. Ceci pose le défi de concilier des outils flexibles, adaptés aux pratiques des organisations et compréhensibles pour divers publics, mais qui fassent consensus, soient parcimonieux, faciles d'utilisation et permettent une appréciation commune de leur contribution. Pour les participants et participantes, ces outils doivent tenir compte de leur compréhension de l'innovation sociale, de l'étape à laquelle sont rendus les projets et de la diversité de leurs impacts sociaux, incluant des impacts souvent jugés intangibles. Plusieurs souhaitent que soient développés des indicateurs de processus plus que d'impacts. Enfin, la majorité souhaite qu'une part plus importante soit accordée à des méthodes qualitatives.

ANNEXE 1 : TABLEAU 2 : DÉFINITIONS DE L'INNOVATION SOCIALE SELON LES APPROCHES ET L'ACCENT MIS SUR LES FINALITÉS ET/OU LE PROCESSUS

| Définitions axées sur les finalités | Définitions axées sur les finalités et le processus |
|--|---|
| <p>Approche entrepreneuriale</p> <p>[N]ouvelles idées, institutions ou façons de travailler qui répond à des besoins sociaux plus efficacement que les approches existantes (Reeder et al. 2012 : 7, traduction libre)</p> <p>[A]ctivités et services qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par des organisations dont les objectifs primordiaux sont sociaux. (Mulgan 2006 : 146; Mulgan et al. 2007 : 8, traduction libre)</p> <p>[U]ne nouvelle solution à un problème social qui est plus efficace, efficiente, durable ou juste que les solutions actuelles et pour laquelle la valeur créée revient principalement à la société comme un tout plutôt qu'aux individus privés. Une innovation sociale peut être un produit, un processus de production ou une technologie [...], mais elle peut aussi être un principe, une idée, un texte législatif, une tendance en gouvernance, un mouvement social, une intervention, ou une combinaison de ceux-ci. (Phills et al. 2008 : 39, cité dans Baturina et Bezovan 2015 : 5; Dianiené et Dagilené 2016 : 97; Oeij et al. 2019 : 244; Logue 2019a : 12; Guenther et Guenther 2013 : 155, traduction libre)</p> <p>[N]ouvelles idées qui résolvent les défis sociaux, culturels, économiques et environnementaux existants au profit des personnes et de la planète. Une véritable innovation sociale change le système – elle altère de façon permanente les perceptions, les comportements et les structures qui étaient auparavant à l'origine de ces défis. Plus simplement encore, une innovation sociale est une idée qui travaille pour le bien public. (Définition du Centre for Social Innovation, 2008 citée dans Pol et Ville 2009 : 880, traduction libre).</p> <p>[T]oute nouvelle idée susceptible d'améliorer la macro-qualité de vie ou la quantité de vie (Définition de Pol et Ville 2009 : 880, traduction libre)</p> | <p>Approche entrepreneuriale</p> <p>[N]ouvelles idées (produits, services ou modèles) qui répond simultanément à des besoins sociaux (plus efficacement que les alternatives) et crée des relations sociales ou des collaborations. (Reeder et al. 2012 : 10, traduction libre)</p> <p>[U]n processus complexe qui introduit de nouveaux produits, processus ou programmes qui changent profondément les routines de base, les flux de ressources et d'autorité ou les croyances du système social dans lequel l'innovation se produit. De telles innovations sociales réussies ont une durabilité et un large impact (Westley et Antadze 2010 : 2, cité dans aussi Antdaze et Westley 2012 : 133 et Westley et al. 2014 : 235, traduction libre)</p> <p>[N]ouvelles solutions (produits, services, modèles, marchés, processus, etc.) qui répond simultanément à des besoins sociaux (plus efficacement que les solutions existantes) et qui mènent à des capacités et des relations nouvelles ou améliorées et utilise mieux les actifs et ressources. En d'autres mots, les innovations sociales sont à la fois bonnes pour la société et renforcent la capacité de la société à agir. (The Young Foundation 2012 : 18 cité dans Krlev et al. 2014 : 201, traduction libre)</p> <p>[N]iveaux variables de changement délibératif qui visent à résoudre des problèmes sous-optimaux dans la production, la disponibilité et la consommation de biens publics définis comme ce qui est largement bénéfique pour la société dans un contexte normatif et culturellement contingent particulier. [...] l'innovation sociale est complexe et multiforme (Nicholls et Murdock 2012, citée dans Logue 2019a : 12, traduction libre)</p> <p>Modernisation des politiques publiques</p> <p>[N]ouvelles solutions (produits, services, modèles, marchés, processus, etc.) qui répond simultanément à des besoins sociaux (plus efficacement que les solutions existantes) et qui mènent à des capacités et des relations nouvelles</p> |

[T]oute initiative, produit, programme, plateforme ou conception qui remet en question, au fil du temps change, les routines, les flux de ressources et d'autorité ou les croyances du système social dans lequel l'innovation se produit. Les innovations sociales réussies ont une durabilité, une échelle et un impact transformateur (Westley et Antadze 2010, cité dans Logue 2019a : 11; Moore et al. 2015a : 8; 2015b : 69, traduction libre)

[I]l'invention, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées pour résoudre les problèmes sociaux rencontrés par des individus, des groupes ou des communautés (Oeij et al. 2019 : 244, traduction libre)

L'innovation sociale cherche de nouvelles réponses aux problèmes sociaux en : identifiant et fournissant de nouveaux services qui améliorent la qualité de vie des individus et des communautés; identifiant et mettant en œuvre de nouveaux processus d'intégration au marché du travail, de nouvelles compétences, de nouveaux emplois et de nouvelles formes de participation, en tant qu'éléments divers qui contribuent à améliorer la position des individus dans la main-d'œuvre. Les innovations sociales peuvent donc être considérées comme traitant du bien-être des individus et des communautés, à la fois en tant que consommateurs et producteurs (Définition du Forum on Social Innovation de l'OCDE 2000 citée dans Pol et Ville 2009 : 880; Logue 2019a : 12, traduction libre)

[L]e développement et la mise en œuvre de nouvelles idées pour répondre aux besoins sociaux (Mulgan 2006 : 145, cité dans Logue 2019a : 11, traduction libre)

[L]e développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux (Mulgan et al. 2007 : 9, cité dans Westley et al. 2014 : 235, traduction libre)

[L]a génération et la mise en œuvre de nouvelles idées sur la manière dont les gens devraient organiser les activités interpersonnelles, les interactions sociales, pour répondre à un ou plusieurs buts communs. Comme pour d'autres formes d'innovation, les produits résultant de l'innovation sociale peuvent varier en termes d'ampleur et d'impact (Mumford 2002 : 253, cité dans Logue 2019a : 12; Westley et al. 2014 : 235, traduction libre)

ou améliorées et/ou utilise mieux les actifs et ressources. En d'autres mots, les innovations sociales sont à la fois bonnes pour la société et renforcent la capacité de la société à agir. (Définition de l'IS de TEPSIE cité dans Bund et al. 2013 : 20, 51, reprenant celle de la Young Foundation 2012 : 18 cité dans Krlev et al. 2014 : 201, traduction libre)

L'innovation sociale peut être définie comme le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre aux besoins sociaux et créer de nouvelles relations sociales ou collaborations. Elle représente de nouvelles réponses aux demandes sociales pressantes, qui affectent le processus des interactions sociales. Elle vise à améliorer le bien-être humain. Les innovations sociales sont des innovations qui sont sociales à la fois dans leurs fins et dans leurs moyens. Ce sont des innovations qui sont non seulement bonnes pour la société, mais qui améliorent également la capacité d'agir des individus. (Commission européenne, 2013a, p. 6 citée dans Anheier et al. 2014 : 21, traduction libre)

[U]ne nouvelle combinaison ou une nouvelle configuration des pratiques sociales dans certains domaines ou certains contextes sociaux, initiée par certains acteurs ou constellations d'acteurs de manière intentionnelle et ciblée afin de mieux répondre aux besoins et aux problèmes que ne le peuvent les pratiques établies. Une innovation est ainsi sociale dans la mesure où, véhiculée par le marché ou des organismes sans but lucratif, elle est socialement acceptée et largement diffusée au sein de la société ou dans certains sous domaines de la société, transformée en fonction des circonstances et, au final, institutionnalisée en tant que nouvelle pratique sociale ou hissée au titre d'habitude. (Howaldt 2016 : 53)

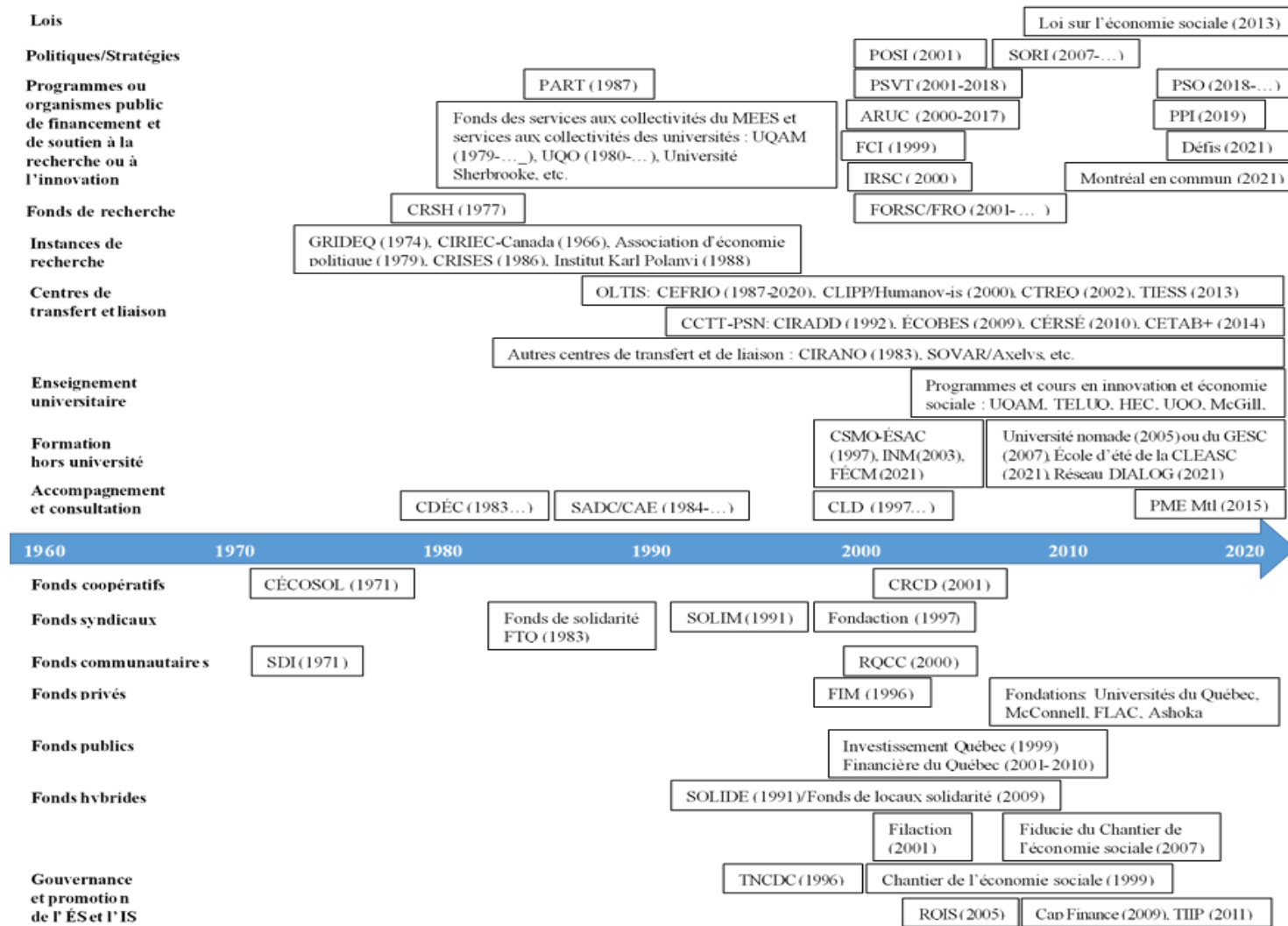
[L]'innovation sociale est une nouvelle combinaison de pratiques sociales dans certains domaines d'action ou contextes sociaux dans le but de mieux satisfaire ou répondre aux besoins et problèmes sociaux que ce qui est possible sur la base des pratiques existantes. [...] [L]es innovations sociales englobent de nouvelles pratiques (concepts, instruments politiques, nouvelles formes de coopération et d'organisation), des méthodes, des processus et des réglementations qui sont développés et/ou adoptés par les citoyens, les clients, les politiciens, etc. afin de répondre aux demandes sociales et de résoudre les défis sociétaux d'une meilleure façon que les pratiques existantes. (Définition de SI-DRIVE, Howaldt 2014 : 3, traduction libre)

| | |
|--|---|
| | <p>* [T]oute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés (Définition du Groupe de travail sur l'innovation sociale du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), Bouchard, 1999 : 7 citée dans Lévesque 2005 : 37-38; Lévesque et Fontan 2018 : 404; Rollin et al. 2014 : 14)</p> <p>Approche institutionnaliste</p> <p>* [T]oute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration. (Définition du RQIS, Rollin et al. 2014 : 14)</p> <p>* [U]ne nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (Définition du RQIS selon Dancause 2014 : 3)</p> <p>* [U]ne intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles (Définition du CRISES, Klein et al. 2014 : 11-12; Saucier et al. 2007 : 390)</p> <p>* Des nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou des nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles (Définition du CRISES tirée de Klein, 2017 : 13 et citée dans Théron 2020 : 13-14)</p> |
|--|---|

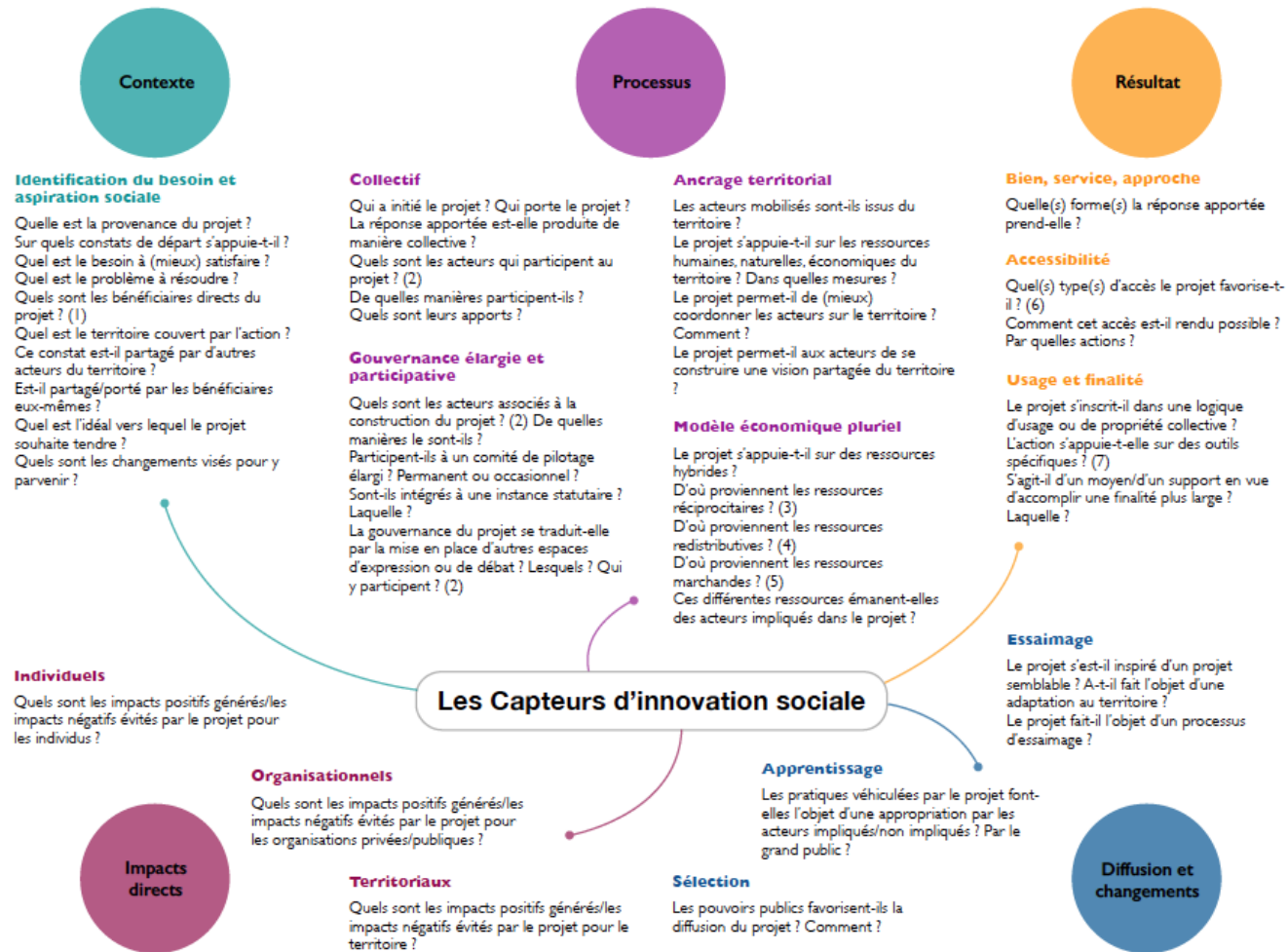
| | |
|--|--|
| | <p>Les innovations sociales concernent la coordination de relations entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-être des collectivités» (Harrison et Vézina, 2006 citée dans Richez-Battesti et al. 2012 : 23)</p> <p>[L]e processus agentique, relationnel, situé et multi-niveaux pour développer, promouvoir et mettre en œuvre de nouvelles solutions aux problèmes sociaux de manière à produire un changement profond dans des contextes institutionnels (Van Wijk et al. 2018 : 3 citée dans Logue 2019a : 11, traduction libre)</p> <p>[L]a création de résultats durables qui visent à répondre aux besoins de la société en modifiant fondamentalement les relations, les positions et les règles entre les parties prenantes impliquées, à travers un processus ouvert de participation, d'échange et de collaboration avec les parties prenantes concernées, incluant les utilisateurs finaux (Voorberg et al. 2015 citée dans Logue 2019a : 12, traduction libre)</p> <p>[N]ouvelles pratiques sociales créées à partir d'actions collectives, intentionnelles et orientées vers un objectif visant à provoquer un changement social par la reconfiguration de la façon dont les objectifs sociaux sont atteints. Ils sont « une création collective de nouvelles pratiques sociales légitimées visant le changement social ». (Cajaiba-Santana 2014, citée dans Logue 2019a : 12, traduction libre)</p> |
|--|--|

* Définitions de l'innovation sociale au Québec proposées par le CQRS, le CRISES et le RQIS.

ANNEXE 2 : LIGNE DU TEMPS DU SYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE AU QUÉBEC



ANNEXE 3 : LES CAPTEURS DES INNOVATIONS SOCIALES



Source : Institut Jean-Baptiste Godin 2015 :

ANNEXE 4 : LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES

| Personne | Organisme |
|---------------------------|--|
| Josée Beaudoin | École en réseau |
| Nadine Arbour | ÉCOBES |
| Marie Claude Lagacé | Humanov-is |
| Juan-Luis Klein | CRISES |
| Linda St-Pierre | Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) |
| Martin Frappier | Chantier de l'économie sociale |
| Guylaine Beaupré | Axelys |
| Coryell Boffy | Axelys |
| Stéphane Dubé | Institut du Nouveau Monde |
| Élise Tousignant | CERSÉ |
| Vincent van Schendel | Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) |
| Patrick Dubé | Maison de l'innovation sociale (MIS) |
| Rosalie Readman | Esplanade |
| Alexia Bhereur-Lagounaris | Fondation McConnell |
| Rafik Boualam | Fondation Chagnon |
| Martin Houle | Ministère de l'économie et innovation (MEI) |
| Maxime THIBAUT-VEZINA | LIUM |
| Ophélie Couspeyre | TNCDC |
| Dominique Michaud | Réseau québécois d'innovation sociale (RQIS) |

BIBLIOGRAPHIE

Publications

Agence Phare. *Étude. L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*. Rapport final, Avise, 2017, 65p.

Agence Phare. *Présentation de l'étude « Expérience de l'évaluation d'impact ». Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*. Avise, 2017, 12p.

Alter, Norbert. 2002. « 1. L'innovation : un processus collectif ambigu ». P. 15-40 dans *Les logiques de l'innovation*. Paris : La Découverte.

Alter, Norbert. 2007. « 6 – On ne peut pas institutionnaliser l'innovation ». P. 139-149 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Anheier, Helmut K., Gorgi Krlev, Stina Preuss, Georg Mildenberger, René Bekkers, W. Mensink, Annette Bauer, Martin Knapp, Gerald Wistow, et Alberto Hernandez. 2014. *Social innovation as impact of the Third Sector*. Brussels: European Commission, DG Research, 77p.

Antadze, Nino, and Frances R. Westley. "Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change?" *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 3, no. 2, 2012, pp. 133–150.

Baturina, Danijel et Gojko Bezovan. 2015. *(Social) Innovation Impact – Review of Research*. 9. European Union, Brussels: Third Sector Impact, 34p.

Bélangier, Paul R. 2007. « 22 – L'innovation sociale et ses acteurs. Innovations sociales et rapports sociaux ». P. 413-423 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy. « 8 – Les marqueurs d'innovation sociale. Une recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation." *La transformation sociale par l'innovation sociale*, édité par Juan-Luis Klein, Annie Camus, Christian Jetté, Christine Champagne et Mathieu Roy, 1 éd., Presses de l'Université du Québec, 2016, pp. 105–112.

Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy. « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste. » *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, no. 336, 2015, pp. 80–93.

Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy. 2013. « Chapitre I. L'élargissement du concept d'innovation ». P. 15-28 dans *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle et Nicolas Chochoy. 2019. « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? » *Revue internationale de l'économie sociale Recma* 352(2) : 42-57.

Besançon, Emmanuelle et Thibault Guyon. 2013. « Chapitre II. Les principales approches de l'Innovation sociale ». P. 29-48 dans *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. « Chapitre IV. L'innovation Sociale, Une Méthodologie d'évaluation. » *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon, L'Harmattan, 2013, pp. 83–114.

Besançon, Emmanuelle, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. 2013a. « Annexe III. L'innovation sociale, une synthèse ». P. 133-138 dans, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. 2013b. « Conclusion générale : les enjeux liés à l'innovation sociale ». P. 115-117 dans *L'innovation sociale*, édité par E Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. 2013c. « Introduction générale ». P. 9-14 dans *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle. 2013. « Chapitre III. L'innovation sociale en pratiques solidaires : processus, résultat, impacts et changements ». P. 49-82 dans *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon. Paris : L'Harmattan.

Besançon, Emmanuelle. 2015. « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme : Une illustration à partir d'une recyclerie ». *Sociologies pratiques* 31(2):31-40.

Bouchard, Marie J. (dir.) 2019a. *CAP Finance. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. (dir.) 2019c. *La Caisse d'économie solidaire Desjardins. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. (dir.) 2019d. *Le système d'innovation sociale en économie sociale au Québec. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. (dir.) 2019e. *Réseau d'investissement social du Québec RISQ. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. (dir.) 2019f. *Territoires innovants en économie sociale et solidaire TIESS. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. (dir.). 2019a. *Akcelos : achats publics. Étude de cas en innovation sociale et en finance sociale au Canada*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Bouchard, Marie J. « L'évaluation de l'économie sociale Au Québec, entre parties prenantes, mission et identité organisationnelle. » *Économie et Solidarités*, vol. 39, no. 1, 2008, pp. 73–87.

Bouchard, Marie J. 2006. « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 77(2):139-166.

Bouchard, Marie J. 2007. « 5 – L'innovation sociale en économie sociale ». P. 121-138 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bouchard, Marie J. et Jean-Marc Fontan. *L'économie sociale à la loupe. Problématique de l'évaluation des entreprises de l'économie sociale*. 66e congrès de l'ACFAS, 1998, pp. 1–17.

Bouchard, Marie J. et Nadine Richez-Battesti. « L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : une perspective critique et internationale. » *Économie et Solidarités*, vol. 39, no. 1, 2008, pp. 5–13.

Bouchard, Marie J., Adalbert Evers, et Laurent Fraisse. 2015. « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation ». *Sociologies pratiques* 31(2):9-14.

Bouchard, Marie J., Gilles L. Bourque, Benoît Lévesque et Élise Desjardins. « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général. » *Cahiers de recherche sociologique*, no. 35, 2001, pp. 31–53.

Bouchard, Marie J., Maude Léonard, Damien Rousselière, et Sonia Tello-Rozas. 2019. « Organisations structurantes de l'écosystème d'innovation sociale. Le cas d'une institution de la finance solidaire au Québec ». P. 131-42 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par J.-L. Klein, J. L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, et Y. Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bourque, Gilles L., Margie Mendell, et Ralph Rouzier. 2012. « 6. Solidarity Finance : History of an Emerging Practice ». P. 180-205 dans *Innovation and the social economy: the Québec experience*. Toronto: University of Toronto Press.

Bradach, Jeffrey, et Abe Grindle. 2014. "Emerging pathways to transformative scale". *Stanford Social Innovation Review* Supplement:7-11.

Bradach, Jeffrey. 2010. « Scaling Impact ». *Stanford Social Innovation Review* 27-28.

Bucolo, Elisabetta, Laurent Fraisse, et Pierre Moisset. 2015. « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion ». *Sociologies pratiques* 31(2):1-6.

Bucolo, Elisabetta, Philippe Eynaud, et Jean-Louis Laville. 2014. « Innovations sociales et services sociaux, une approche européenne ». P. 143-174 dans *L'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein. Toulouse : Érès.

Bulakovskiy, Max. 2021. *Building Local Ecosystems for Social Innovation. A Methodological Framework*. OECD, 66p.

Bund, Eva, David-Karl Hubrich, Björn Schmitz, Georg Mildenerberger, et Gorgi Krlev. 2013. *Blueprint of social innovation metrics – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*. Brussels: European Commission, DG Research, 61p.

Bund, Eva, Ulrike Gerhard, Michael Hoelscher, and Georg Mildenerger. "A Methodological Framework for Measuring Social Innovation." *Historical Social Research*, vol. 40, no. 3, 2015, pp. 48–78.

Butzin, Anna, Jürgen Howaldt, Dmitri Domanski, Christoph Kaletka, et Matthias Weber. 2014a. "9. Conclusions". P. 151-162 dans *Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review. A deliverable of the project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE)*, édité par Jürgen Howaldt, Anna Butzin, Dmitri Domanski et Chistoph Kaletka. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Butzin, Anna, Jürgen Howaldt, Matthias Weber, et Petra Schaper-Rinkel. 2014. « 7. Innovation Studies ». P. 105-121 dans *Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review. A deliverable of the project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE)*, édité par J. Howaldt, A. Butzin, D. Domanski, et C. Kaletka. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Cajaiba-Santana, Giovany. 2014. "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting & Social Change* (82): 42–51.

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), Humanov-is, et Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). 2021. *Mémoire collaboratif. Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS)*. Consultation en vue de l'élaboration de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2022.

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). 2017. *Lexique sur le transfert de connaissances en éducation*. Québec : CTREQ, 51p.

Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). 2020. *Rapport annuel 2019-2020. Au-delà des frontières pour faire autrement*. Québec : CTREQ.

Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, « Systèmes alimentaires », 2021, URL : <https://chairetransition.esg.uqam.ca/systemes-alimentaires/>

Christensen, Clayton M., Heiner Baumann, Rudy Ruggles, et Thomas M. Sadtler. 2006. "Disruptive Innovation for Social Change". *Harvard Business Review* 94-101.

Cloutier, Julie. 2003. « Qu'est-ce que l'innovation sociale? » *Cahiers du CRISES* (ET0314) : 46p.

Comeau, Yvan, Manon Boulianne, Martine Duperré, Jacques L. Boucher, Jacques Caillouette, Jean-Marie Fecteau, Paul Leduc-Browne, et Yves Vaillancourt. 2007. « 18 – Axe 2 – Conditions de vie ». P. 361-376 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Coop Interface, CRISES, P'tit bonheur, SAC de l'UQAM et TIESS. *Rapport d'évaluation. Formation sur la revitalisation des communautés territoriales et le développement des capacités individuelles et collectives*. Coop Interface, 2015, 80p.

Dainienė, Rasa, and Lina Dagilienė. "Measurement of Social Innovation at Organisation's Level: Theoretical Issues". *Economics and Business*, vol. 29, no. 1, 2016, pp. 96–103.

Dancause, Luc. 2014. *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale*. Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), 31p.

Davies, Anna. 2014. "4. Social Innovation Process and Social Entrepreneurship". P. 60-78 dans *Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review. A deliverable of the project : 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE)*, édité par J. Howaldt, A. Butzin, D. Domanski et C. Kaletka. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Dees, Gregory J., Beth Battle Anderson, et Jane Wei-Skillern. 2004. "Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations". *Stanford Social Innovation Review* 1(4):24-32.

Denis, Jean-Michel. 2016. « 24 – De l'innovation à l'expérimentation. L'Union syndicale Solidaires ». P. 289-301 dans *La transformation sociale par l'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, et M. Roy. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Doyon, Mélanie. 2019. « 24 – De l'émergence à la reconnaissance d'une initiative agricole de sécurisation alimentaire. L'expérience de Jardins solidaires ». P. 283-292 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par J.-L. Klein, J. L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, et Y. Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dumais, Lucie. 2017. « Une analyse de l'évolution des pratiques de recherche partenariale au Québec ». P. 61-80 dans *Les recherches partenariales et collaboratives*, édité par A. Gillet et D.-G. Tremblay. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Duperré, Martine. 2006. « Innovations sociales dans les organismes communautaires : facteurs intervenant dans le processus de transfert des connaissances ». *Cahiers du CRISES (ET0603)*:36p.

Durand Folco, Jonathan. 2019. « Les trois trajectoires historiques de l'innovation sociale. Entre marchandisation, reconnaissance et émancipation ». P. 29-37 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne et Yanick Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Durand Folco, Jonathan. 28 septembre 2020. « Éditorial : Philanthropie et Innovation Sociale », [En ligne]. Consulté le 14 juillet. URL : <https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/editorial-philanthropie-et-innovation-sociale/>

Dynamo, « Nouveau mandat : Montréal en commun | Évaluation », 25 mars 2021, URL : <https://dynamocollectivo.com/nouveaux-mandats/evaluation-du-programme-montreal-en-commun/>

Edwards-Schachter, Mónica et Matthew L. Wallace. 2017. "'Shaken, but not stirred": Sixty years of defining social innovation'. *Technological Forecasting & Social Change* (119): 64–79.

Eme, Bernard. « Misères et grandeurs de l'évaluation de l'économie sociale et solidaire : pour un paradigme de l'évaluation communicationnelle. » *Économie et Solidarités*, vol. 39, no. 1, 2008, pp. 35–52.

Enjolras, Bernard. « Fondements normatifs des organisations d'économie sociale et solidaire et évaluation du point de vue des politiques publiques. » *Économie et Solidarités*, vol. 39, no. 1, 2008, pp. 14–34.

Evans, Susan H., et Peter Clarke. 2011. "Disseminating orphan innovations". *Stanford Social Innovation Review*9(1):42-47.

Fontaine, Geneviève. 2019. « 3 – Les conditions d'émergence de communs porteurs de transformation sociale ». P. 39-47 dans *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance*, édité par Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne et Yanick Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Fontan, Jean-Marc et Éline Lachance. « Pour une évaluation de cinquième génération. » *Cahiers de l'ARUC-ÉS*, no. C-18–2005, 2005, 29p.

Fontan, Jean-Marc et Isabel Heck. « 14 – Parole d'excluEs, la trajectoire d'un modèle innovant et transformateur pour une société sans pauvreté. » *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance*, édité par Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne et Yanick Noiseux, Presses de l'Université du Québec, 2019, pp. 177–190.

Fontan, Jean-Marc, Juan-Luis Klein et Christine Champagne. « Chapitre 11. Les Initiatives locales et l'évaluation habilitante. Proposition d'une méthode proactive appuyée sur la reconstitution historique. » *Sciences du territoire. Tome 2, Défis méthodologiques*, édité par Martin Robitaille et Marc-Urbain Proulx, Presses de l'Université du Québec, 2014, pp. 215–247.

Fontan, Jean-Marc. 2007. « 21 – Innovation et changement social ». P. 405-12 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gamble, Jamie A. A. *Abc de l'évaluation évolutive*. Fondation de la famille J.W. McConnell, 2008, 69p.

Gamble, Jamie, Kate McKegg, and Mark Cabaj. *Petit manuel de l'évaluation évolutive*. Fondation de la famille J.W. McConnell, 2021, 74p.

Gille, Anne, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2017. « Introduction. D'une aventure collective et internationale à la constitution d'un objet de recherche ». P. 7-24 dans *Les recherches partenariales et collaboratives*, édité par A. Gillet et D.-G. Tremblay. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES). *Entrevue. Appréciations et retombées des démarches de collaboration avec ÉCOBES*. Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES), 2018.

Guenther, Edeltraud, et Thomas Guenther. 2013. "Accounting for Social Innovations: Measuring the Impact of an Emerging Intangible Category". P. 155-170 dans *Social Innovation : Solutions for a Sustainable Future, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, édité par Thomas Osburg et Ren Schmidpeter. Springer.

Guyon, Thibault. « Annexe II. Méthodologies d'évaluation. » *L'innovation sociale*, édité par Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon, L'Harmattan, 2013, pp. 123–132.

Harrisson Denis, Normand Laplante et Guy Bellemare. 2006. « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 77(2): 167–195.

Harrisson, Denis et Juan-Luis Klein. 2007. « Introduction ». P. 1-14 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par Juan-Luis Klein et Denis Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Harrisson, Denis et Martine Vézina. 2006. « L'innovation sociale : une introduction ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 77(2): 129–138.

Harrisson, Denis, Normand Laplante, et Guy Bellemare. 2006. « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 77(2):167-195.

Howaldt, Jürgen. 2014. « 1. Introduction ». P. 1-7 dans *Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review. A deliverable of the project: 'Social Innovation : Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE)*, édité par Jürgen Howaldt, Anna Butzin, Dmitri Domanski et Christoph Kaletka. Dortmund : Sozialforschungsstelle.

Howaldt, Jürgen. 2016. « 4 – L'innovation sociale. Vers un nouveau paradigme de l'innovation ». P. 49-60 dans *La transformation sociale par l'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, et M. Roy. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Humanov-is. 2019. *Glossaires d'Humanov-is : l'innovation à l'échelle humaine*. Québec : Humanov-is.

Humanov-is. *Répondre à l'appel. Mémoire déposé dans le cadre de la consultation sur la Stratégie québécoise de recherche et d'innovation 2022*, 15 mai 2021, 8p.

Humanov-is. *Cadre d'évaluation TMdC*. Humanov-is, n.d.

Imagine Canada. *Pratiques en matière d'évaluation dans les organismes bénévoles canadiens*. Imagine Canada, 2005, 2p.

Institut Jean-Baptiste Godin. 2021. Les projets innovants méritent des méthodes [d'évaluation] innovantes. Les Cercles de la futurité. Institut Jean-Baptiste Godin, 15p.

Institut Jean-Baptiste Godin. *Les Capteurs d'innovation sociale*. Institut Jean-Baptiste Godin, 2015, 8p.

Jetté, Christian, et Jean-Vincent Bergeron-Gaudin. 2020. « Innovation sociale et travail institutionnel : le rôle des organismes communautaires dans l'évolution des politiques sociales au Québec ». *ANSERJ* 11(1):43-61.

Jetté, Christian, et Vincent Bergeron-Gaudin. 2016. « 25 – Le processus d'institutionnalisation de la pratique du soutien communautaire en logement social. Une analyse des conditions de transfert de l'innovation sociale ». P. 305-312 dans *La transformation sociale par l'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, et M. Roy. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Jetté, Christian, et Vincent Bergeron-Gaudin. 2017. « La pratique du soutien communautaire en logement social au Québec : une institutionnalisation modulée selon les territoires ». *Les Politiques Sociales* 2(3-4):90-101.

Klein, Juan-Luis, et Jean-Louis Laville (avec la collaboration de Frank Moulaert). 2014. « L'innovation sociale : repères introductifs ». dans *L'innovation sociale, Sociologie économique*. Toulouse : Éditions Érès.

Klein, Juan-Luis, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne, et Yanick Noiseux. 2019b. « Introduction ». P. 1-12 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par J.-L. Klein, J. L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, et Y. Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Klein, Juan-Luis, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne, et Yanick Noiseux. 2019a. « Conclusion ». P. 335-338 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne et Yanick Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fonta, Denis Harrisson, et Benoît Lévesque. 2010. « L'innovation sociale dans le contexte du "modèle québécois" : acteurs, composantes et principaux défis ». *The Philanthropist* 23(3):235-46.

Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson, et Benoît Lévesque. 2009. « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation ». *Cahiers du CRISES* (ET0907), 56p.

Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson, et Benoît Lévesque. 2012. « The Quebec System of Social Innovation. A Focused Analysis on the Development Field ». *Finisterra* XLVII(94):9-28.

Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontan, Denis Harrisson, et Benoît Lévesque. 2014. « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation ». P. 193-246 dans *L'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein. Paris : Érès.

Klein, Juan-Luis. 2014. « Innovation sociale et développement territorial ». P. 115-142 dans *L'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein. Toulouse : Érès.

Klein, Juan-Luis. 2017. « Recherches partenariales, innovations sociales et co-construction des connaissances : une voie pour la transformation sociale ? » P. 289-309 dans *Les recherches partenariales et collaboratives*, édité par A. Gillet et D.-G. Tremblay. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Kleverbeck, Maria, Gorgi Krlev, Georg Mildenerberger, Simone Strambach, Jan-Frederik Thurmann, Judith Terstriep, and Laura Wloka. *Indicators for Measuring Social Innovation*. 2020, 4p.

Koop, Kristen, Pierre-Antoine Landel, et Marie-Christine Fourny. 2019. « 6 – L'étude des capacités transformatrices des innovations sociales à travers leurs formes de dissémination ». P. 81-90 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par J.-L. Klein, J. L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, et Y. Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

KPMG. *Baromètre de la mesure d'impact social*. février 2017, p. 48p.

Krasnopolskaya, Irina et Irina Korneeva. 2020. "Social innovation measurement: a room for quantitative metrics". *International Review of Applied Economics* 34(5): 567-587.

Krlev, Gorgi, et al. "Measuring What Matters: Indicators of Social Innovativeness on the National Level". *Information Systems Management*, no. 31, 2014, pp. 200–224.

Krlev, Gorgi, Eva Bund, et Georg Mildenberger. 2014. "Measuring What Matters: Indicators of Social Innovativeness on the National Level". *Information Systems Management* (31): 200–224.

Laboratoire d'innovation urbaine de la Ville de Montréal (LIUM), « À propos », Ville de Montréal, 2021, URL : <https://laburbain.montreal.ca/propos>

Lapointe, Paul-André, Paul R. Bélanger, Guy Bellemare, Colette Bernier, Louise Briand, Guy Cucumel, Martine D'Amours, Jean-Jacques Gislain, Michel Grant, Denis Harrisson, Normand Laplante, Ginette Legault, Marie-Josée Legault, Frédéric Lesemann, Benoît Lévesque, Romaine Malenfant, Renaud Paquet, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2007. « 17 Axe 1 – Travail et emploi ». P. 345-355 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par Juan-Luis Klein et Denis Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Le Roux, Dominique. 2013. « 9 – La capacité innovatrice d'une alternative organisationnelle. Le cas des structures de médiation ». P. 169-186 dans *Pour une nouvelle mondialisation : le défi d'innover*, édité par J.-L. Klein. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Leclerc, Elise, and Thierry Sibieude. 2021. "Impact Design: How Can Social Impact Assessment Be Operationalised to Foster Social Innovation in the SSE Sector?" *Essec Business Schol*, 15p.

Leduc-Browne, Paul. 2006. « 20 – La dialectique de l'innovation sociale et de l'institutionnalisation ». P. 399-404 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lefèvre, Sylvain A. et Annabelle Berthiaume. « 12 – Les fondations philanthropiques face au cimetière de l'innovation sociale. du malaise des organismes financés à celui d'un bailleur de fonds. » *Trajectoires d'innovation: Des émergences à la reconnaissance*, édité par Juan-Luis Klein, Jacques L. Boucher, Annie Camus, Christine Champagne et Yanick Noiseux, 1 éd, Presses de l'Université du Québec, 2019, pp. 157–164.

Lévesque, Benoît et Jean-Marc Fontan. 2018. « L'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'économie sociale ». P. 393-415 dans *L'Université du Québec 1968-2018. 50 ans de contribution éducative et scientifique au développement du Québec*, édité par Pierre Doray, Edmond-Louis Dussault, Yvan Rousseau et Lyne Sauvageau. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lévesque, Benoît, et Yves Vaillancourt. 1998. « Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation ». *Cahiers du CRISES* (ET9812):26p.

Lévesque, Benoît. 2005. « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques ». *Cahiers du CRISES* (ET0507) : 72p.

Lévesque, Benoît. 2006. « Le potentiel d'innovation et de transformation sociales de l'économie sociale : quelques éléments de problématique ». *Cahiers du CRISES* (ET0604) : 35p.

Lévesque, Benoît. 2011. « L'institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l'économie sociale : un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies ». *Cahiers du CRISES* (ET1105):51p.

Lévesque, Benoît. 2011. « Innovations sociales et pouvoirs publics : vers un système québécois d'innovation dédié à l'économie sociale et solidaire. Quelques éléments de problématique ». *Cahiers du CRISES* (ET1106):25p.

Lévesque, Benoît. 2016. « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? » *Revue Interventions économiques* (54):1-45.

Lévesque, Benoît. 2019. « 9 – Fondation (CSN), une trajectoire inscrite dans une transition sociale et écologique comme espace d'émergence et de reconnaissance ». P. 117-30 dans *Trajectoires d'innovation : Des émergences à la reconnaissance*, édité par J.-L. Klein, J. L. Boucher, A. Camus, C. Champagne, et Y. Noiseux. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Logue, Danielle. 2019. "4. Social innovation as institutional change". P. 81-104 dans *Theories of Social Innovation*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.

Logue, Danielle. 2019a. "1. Social innovation and its contemporary evolution". P. 6-26 dans *Theories of Social Innovation*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.

Logue, Danielle. 2019b. "3. Social innovation as polysemous". P. 55-80 dans *Theories of Social Innovation*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.

Logue, Danielle. 2019c. "6. Social innovation: tensions in purpose and practice". P. 122-171 dans *Theories of Social Innovation*. Cheltenham/Northampton : Edward Elgar Publishing.

Mailhot, Chantale, Valérie Michaud et Sonia Tello-Rozas. "When the Means Modify the Ends: (E)Valuating and Transforming the Purpose of a Nonprofit Organization through Impact Assessment". *ANSERJ*, vol. 11, no. 2, Autumn 2020, pp. 35–55.

Marée, Michel, and Sybille Mertens. "4. The Limits of Economic Value in Measuring the Performance of Social Innovation". *Social Innovation*, edited by Alex Nicholls and Alex Murdock, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 114–136.

McPhedran Waitzer, Jon, et Roshan Paul. 2011. "Scaling social impact: When everybody contributes, everybody wins". *Innovations* 6(2):143-155.

Mendell, Marguerite, et Nancy Neamtan. 2018. « Chapter 2. Developing an Ecosystem of Social Finance: Québec's Experience ». P. 5-34 dans *Strategy for Knowledge Transfer of Social Finance. Best practices of Québec and strategy for adaptation to Seoul*. Centre international de transfert d'innovations et de connaissances en économie sociale et solidaire (C.I.T.I.E.S).

Milley, Peter, Barbara Szijarto, Kate Svensson, and J. Bradley Cousins. "The evaluation of social innovation: A review and integration of the current empirical knowledge base". *Evaluation*, vol. 24, n° 2, 2018, p. 237-258.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). « CEFRIO 2015 – Évaluation », 12 avril 2021, URL : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/evaluation-organismes-finances/evaluation-performance-cefrio-2015>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). « Charte d'évaluation de programme du Ministère ». 15 janvier 2021b, URL : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/charte-evaluation-programme-ministere>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). « Humanov-is 2020 – Évaluation », 15 avril 2021, URL : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/evaluation-organismes-finances/evaluation-performance-cefrio-2015>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). « Politique ministérielle d'évaluation de programme ». 15 janvier 2021a, URL : <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/economie/publications/politique-ministerielle-evaluation-programme>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). *Annexe D : Contenu des rapports d'étape et final des activités réalisées et des indicateurs de performance*. Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), 2020b, 1p.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). *Appel de projets : Projets en innovation sociale. Guide de présentation des demandes. Appel 4 : Innovation sociale au bénéfice du développement économique et durable*. Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), septembre 2020a, 16p.

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) 2017. *Oser innover. Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022*, Québec : Gouvernement du Québec, 123p.

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Guide de l'évaluation des programmes du ministère*. Québec : Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), 2017a, 33p.

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP). Rapport d'évaluation pour la période du 1er avril 2013 au 31 mars 2017*. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), 2017b, 41p.

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). *Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). Rapport d'évaluation pour la période du 1er juillet 2012 au 30 juin 2017*. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI), 2017c, 41p.

Molecke, Greg, and Anne-Claire Pache. "6. How do we know when social innovation works? A review and contingency model of social impact assessment". *Handbook of Inclusive Innovation: the Role of Organizations, Markets and Communities in Social Innovation*, edited by Gerard George, Ted Baker, Paul Tracey, and Havovi Joshi, Edward Elgar Pub, 2019, p. 83-105.

Moore, Michele-Lee, Darcy Riddell, et Dana Vocisano. 2015b. "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-Profits in Advancing Systemic Social Innovation". *Journal of Corporate Citizenship* 2015(58): 67-84.

Moore, Michele-Lee, et Frances Westley. 2011. "Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems". *Ecology and Society* 16(1):[online]. <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art5/>

Moore, Michel-Lee et Darcy J. Riddell. 2015a. *Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Advancing systemic social innovation and the learning processes to support it*. La Fondation de la famille J.W. McConnell, 36p.

- Morais-Da-Silva, Rodrigo Luiz, Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Andrea Paula Segatto, Rodrigo Luiz Morais-Da-Silva, Adriana Roseli Wünsch Takahashi, et Andrea Paula Segatto. 2016. "Scaling up social innovation: a meta-synthesis". *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 17(6) : 134-163.
- Moulaert, Frank, et Jacques Nussbaumer. 2014. « Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale ». P. 81-114 dans *L'innovation sociale*, édité par J.-L. Klein. Paris : Érès.
- Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali, et Ben Sanders. 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters, and how it can be accelareted*. The Young Foundation, 52p.
- Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali, et Ben Sanders. 2007. *Social Innovation : what it is, why it matters, and how it can be accelareted*. The Young Foundation, 52p.
- Mulgan, Geoff. 2006. "The Process of Social Innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization*1(2):145-162.
- Mulgan, Geoff. "Measuring Social Value". *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2010, p. 38-43.
- Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, et Geoff Mulgan. 2010. *The Open Book on Social Innovation*. London: The Young Foundation/NESTA, 224p.
- Nicholls, Alex. 2010. "The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field". *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(4): 611-633.
- Nicholls, Alex. *Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics*. Creating Economic Space for Social Innovation (CRESSI), 2015, 28p.
- Nicholls, Jeremy, Ellis Lawlor, Eva Neitzert et Tim Goodspeed. *Guide du retour social sur investissement (SROI)*. IIES/ESSEC, 2009, 68p.
- Oeij, Peter R. A., Wouter van der Torre, et Steven Dhondt. 2019. "Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model". *Journal of Business Research* (101): 243–254.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2021. *Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*. 75p.
- Pache, Anne-Claire. « Innovation sociale : la meilleure méthode d'évaluation d'impact dépend de l'avancée de projet ». *The Conversation*, 30 mars 2021, <https://theconversation.com/innovation-sociale-la-meilleure-methode-devaluation-dimpact-depend-de-lavancee-de-projet-157623>.
- Perret, Bernard. « Évaluer l'économie sociale : l'enjeu de la lisibilité d'une rationalité complexe ». *Économie et Solidarités*, vol. 39, n° 1, 2008, p. 149-55.
- Perrini, Francesco, Clodia Vurroa, et Laura A. Costanzo. 2010. "A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano". *Entrepreneurship & Regional Development* 22(6) : 515-534.

Phillips, Wendy, Hazel Lee, Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, et Peter James. 2015. "Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review". *Group & Organization Management* 40(3): 428–461.

Pol, Eduardo et Simon Ville. 2009. "Social innovation: Buzz word or enduring term?" *The Journal of Socio-Economics* (38): 878–885.

Preskill, Hallie, and Tanya Beer. *Evaluating Social Innovation*. FSG/Center for Evaluation Innovation, 2012, 25p.

Rana, Nripendra P., Vishanth Weerakkody, Yogesh K. Dwivedi et Niall C. Piercy. 2014. "Profiling Existing Research on Social Innovation in the Public Sector". *Information Systems Management* (31): 259–273.

Reeder, Neil, Carmel O'Sullivan, Simon Tucker, Peter Ramsden, et Geoff Mulgan. 2012. *Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics*. Brussels: Enterprise and Industry, European Commission, 52p.

Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella, et Delphine Vallade. 2012. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse? » *Innovations* 2(38):15-36.

Richez-Battesti, Nadine. 2015. « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés? » *Sociologies pratiques* 2(31) : 21-30.

Rollin, Joanie, et Valérie Vincent (avec la collaboration de Denis Harrisson). 2007. *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)/Université du Québec, 78p.

Rollin, Joanie, et Valérie Vincent. 2007. *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale (RQIS)/Université du Québec, 78p.

Rondot, Sylvie, et Marie J. Bouchard. « L'évaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire ». *Cahiers de l'ARUC*, n°R-03-2003, mars 2003, 41p.

Salathé-Beaulieu, Gabriel. *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale : ligne du temps*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), 2018, 28p., <https://www.tiess.ca/mesure-dimpact-social-ligne-du-temps/>.

Santos, Filipe, João Cotter Salvado, Isabel Lopo de Carvalho, et Uwe G. Schulte. 2013. "The Life Cycle of Social Innovations". P. 183-195 dans *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, édité par T. Osburg et R. Schmidpeter. Springer.

Saucier, Carol, Abdellatif Lemmssaoui, Marie J. Bouchard, Jean-Marc Fontan, Bernard Jouve, Juan-Luis Klein, Benoît Lévesque, et Marguerite Mendell. 2007. « 19 – Axe 3 – Développement et territoire ». P. 377-395 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Scoppetta, Anette, Anna Butzin et Dieter Rehfeld. 2014. "5. Social Innovation in the Social Economy and Civil Society". P. 79-96 dans *Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review. A deliverable of the project: 'Social Innovation : Driving Force of Social Change'*

(SI-DRIVE), édité par Jürgen Howaldt, Anna Butzin, Dmitri Domanski et Christoph Kaletka. Dortmund : Sozialforschungsstelle.

Service de la diversité et de l'inclusion sociale, Bureau de l'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM). Formulaire de reddition de comptes. Entente MIDI-Ville 2018-2021, Ville de Montréal et Ministère de l'Immigration, la Diversité et l'Inclusion (MIDI), 2021, 13p.

Sharra, Roméo et Marthe Nyssens. 2010. *Social innovation: an interdisciplinary and critical review of the concept*. Louvain : Université Catholique de Louvain, 15p.

Simsa, Ruth, Olivia Rauscher, Christian Schober, and Clara Moder. « Methodological Guideline for Impact Assessment ». *Impact*, n° Working Paper No. 1, 2014, p. 54p.

Svensson, Kate, Barbara Szijarto, Peter Milley, and J. Bradley Cousins. « Evaluating Social Innovations: Implications for Evaluation Design ». *American Journal of Evaluation*, vol. 9, n° 4, 2018, p. 459-477.

Szijarto, Barbara, Peter Milley, Kate Svensson, and J. Bradley Cousins. « On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base ». *Evaluation and Program Planning*, n° 66, 2018, p. 20–32.

Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC). *L'innovation sociale, naturellement communautaire. Énoncé de vision collective et positionnement du réseau sur la question de l'innovation sociale*. Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), janvier 2020, 14p.

Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC). Grille de référence sur l'innovation sociale. Les éléments caractéristiques de l'innovation sociale pour la Table nationale des CDC, N.D., 8p.

Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC). 2020. *L'innovation sociale, naturellement communautaire. Énoncé de vision collective et positionnement du réseau sur la question de l'innovation sociale*. Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC), 14p.

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), et Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal. 2018. *La coconstruction des connaissances : l'expérience du Service aux collectivités de l'UQAM. Une inspiration majeure pour le TIESS*. Université du Québec à Montréal (UQAM)/Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), 108p.

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). 2017. *Changer d'échelle en économie sociale. Planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale*, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), 111p.

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). *Révision du processus d'évaluation : Proposition des OLTIS*, Document interne, 2021b, 8p.

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). *Stratégie d'évaluation des projets au TIESS – 2021*, Document interne, 2021c.

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale*. 2021a, <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>.

Théron, Camille. 2020. « La consultation en innovation sociale ». Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, Montréal, 164p.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2007. « 11 – A-t-on appris et innové? Le cas du multimédia à Montréal ». P. 231-248 dans *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, édité par J.-L. Klein et D. Harrisson. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Turcotte, Pier-Luc, Lynda Rey et Astrid Brousselle. « L'évaluation évolutive, de la théorie à la pratique : perspectives de praticiens québécois ». *Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 36, n° 1, 2021, p. 22-42.

Vaillancourt, Yves. 2014. « Le tiers secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes ». *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques* 40 (Supplement I / numéro spécial I : Strengthening Communities Through Government and Social Economy Partnerships):S4-16.

Van der Have, Robert P., et Luis Rubalcaba. 2016. "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy* (45): 1923–1935.

Veillette, Suzanne, et al. *Marqueurs applicables à l'évaluation du transfert en innovation sociale*. Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES), Cégep de Jonquière., juillet 2008, p. 256.

Veillette, Suzanne. 2008. « Partie 1 : Innovation sociale et transfert de connaissances. Principaux repères conceptuels et bibliographie sélective ». P. 1-86 dans *Marqueurs applicables à l'évaluation du transfert en innovation sociale*, édité par Veillette, Suzanne, Josée Thivierge, et Nadine Arbour. Saguenay : Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES), Cégep de Jonquière.

Vézina, Martine, Majdi Ben Selma, et Marie-Claire Malo. 2019. "Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise". *Management Decision* 57(6):1399-1414.

Vézina, Martine, Marie-Claire Malo, et Majdi Ben Selma. 2017. "Mature Social Economy Enterprise and Innovation: The Case of the Desjardins Environmental Fund". *Annals of Public and Cooperative Economics* 88(2):257-278.

VISES. *Évaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social, la nécessité d'une co-construction*. 2ème cahier thématique du projet VISES, septembre 2017, 36p.

Westley, Frances, et Nino Antadze. 2010. "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact". *The Public Sector Innovation Journal* 15(2):1-19.

Westley, Frances, Nino Antadze, Darcy J. Riddell, Kirsten Robinson, et Sean Geobey. 2014. "Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada". *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(3):1-27.

Zerdani, Tassadit, et Marie J. Bouchard. 2016. « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec. Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et

solidaire ». *Revue Interventions économiques* (54):[En ligne].
<http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2727>

Zhang, Xiaodong, and Jing Sun Sun. *Meta-Analysis of Evaluations across the Social Innovation Fund Program: Final Report*. Corporation for National and Community Service, Office of Research and Evaluation, 2016, 44p.

Ziegler, Rafael. « Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development ». *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 2, 2010, p. 255–272.

Sites web et articles de journaux

Association des groupes de ressources techniques du Québec (AGRTQ). 2021. « Qu'est-ce que les GRT? », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://agrtq.qc.ca/lagrtq/les-grt/>

Centre d'Étude des COnditions de vie et des BESoins de la population (ÉCOBES). 2021. « Historique », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://ecobes.cegep-jonquiere.ca/historique.html>

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). 2021. « Présentation », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://crises.uqam.ca/a-propos/presentation/>

Chaire de leadership en enseignement Alban d'Amours en sociologie de la coopération (CLEASC). 2021. « Coopération, communs et économies transformatrices », [En ligne]. Consulté le 14 juillet. URL: <https://www.sociologie-cooperation.chaire.ulaval.ca/ecoles-dete/cooperation-communs-et-economies-transformatrices>

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC). 2021. « À propos du CSMO-ÉSAC », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/a-propos>

Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). 2021. « La CDRQ », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://cdrq.coop/la-cdrq>

DIALOG Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones. 2021. « À propos », [En ligne]. Consulté le 14 juillet. URL : <https://reseaudialog.ca/informer/a-propos/>

Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité. 2021. « Qui sommes-nous », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://www.cqcm.coop/microsites/fondation/>

Fondations communautaires du Canada (FCC). 2021a. « Programme de préparation à l'investissement. À propos irp-ppi.ca », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://irp-ppi.ca/fr/a-propos-du-programme/>

Fonds de recherche du Québec (FRQ). 2021, « 40^e anniversaire », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://frq.gouv.qc.ca/40e-anniversaire/>

Impact Canada. 2021. « Défis », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://impact.canada.ca/fr/defis>

Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM). 2021. « Montréal en commun », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://laburbain.montreal.ca/montreal-en-commun>

MicroEntreprendre. 2021. « Organismes de microcrédit », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://www.microentreprendre.ca/fr/ressources-regionales/>

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). 2021a. « Plus de 75 ans d'histoire », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://www.economie.gouv.qc.ca/ministere/75ans/>

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). 2021a. « Fonds des services aux collectivités (FSC) », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <http://www.education.gouv.qc.ca/contenus-communs/enseignement-superieur/fonds-des-services-aux-collectivites-fsc/>

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). 2021b. « PART – Volet innovation sociale », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <http://www.education.gouv.qc.ca/contenus-communs/enseignement-superieur/programme-daide-a-la-recherche-et-au-transfert-part/part-volet-innovation-sociale/>

Porter, Isabelle. 10 mai 2017. « Les CLD sont loin d'avoir disparu », Le Devoir, [En ligne]. Consulté le 14 juillet. URL : <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/498354/titre-les-cld-loin-d-avoir-disparu>

Réseau des SADC+CAE. 2021. « Qui sommes-nous », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <https://www.sadc-cae.ca/fr/qui-sommes-nous/a-propos-soutient-entreprise-et-projets-locaux>

Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). 2021. « Qui sommes-nous? », [En ligne]. Consulté le 14 juin. URL : <http://www.rqis.org/a-propos/qui-sommes-nous-innovation-sociale/>

Table des praticiens de l'investissement d'impact (TIIP). 2021. « Notre histoire », [En ligne]. Consulté le 14 juillet. URL : <https://fr.tiip.ca/notre-histoire/>