

GUIDE POUR DÉVELOPPER VOS INDICATEURS D'INNOVATION SOCIALE

Un document en évolution v.1

Par

Luc Dancause, Ph.D.

Associé-fondateur, conseiller en mobilisation des savoirs, Sapiens conseils

Basé sur la recension des écrits produite en 2013 par

David Longtin

Comité de lecture

Nadine Arbour

Mélanie Bisson

Etienne Carboneau

Juan-Luis Klein

Christopher McAll

Jean Perreault

Samantha Slade

Décembre 2014

Réseau Québécois en innovation sociale (RQIS)

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
À qui s'adresse ce guide.....	4
Les limites de ce guide	4
Comment utiliser ce guide.....	4
SECTION 1 : MA DEMARCHE CONCERNE... ..	6
SECTION 2: LA NATURE D'UNE INNOVATION SOCIALE	7
2.1. Qu'est-ce qui distingue l'innovation sociale ?.....	7
2.2. Des objectifs spécifiques relatifs à la nature de l'innovation sociale	8
2.3. Les dimensions à considérer pour déterminer la nature innovante ou le potentiel innovant du projet.....	8
SECTION 3: LE PROCESSUS D'UNE INNOVATION SOCIALE	11
3.1. Qu'est-ce que le processus d'une innovation sociale ?	11
3.2. Les objectifs spécifiques relatifs au processus de l'innovation sociale	13
3.3. Les dimensions à considérer pour évaluer le processus d'innovation sociale	13
SECTION 4: LES EFFETS D'UNE INNOVATION SOCIALE	17
4.1. Qu'est-ce que la mesure des effets de l'innovation sociale ?.....	17
4.2. Les objectifs spécifiques relatifs à la mesure des effets de l'innovation sociale	18
4.3. Les dimensions à considérer pour mesurer les effets de l'innovation sociale.....	19
SECTION 5: LA CONSTRUCTION ET L'UTILISATION D'INDICATEURS D'INNOVATION SOCIALE	24
5.1. Étude de cas de projets innovants ou d'organisations innovantes	24
5.2. Évaluation de projets innovants ou d'organisations innovantes	25
5.3. Portrait statistique d'organisations d'un secteur jugé innovant.....	28
5.4. Estimation des impacts économiques.....	29
ANNEXES	32

INTRODUCTION

Un grand nombre d'acteurs s'intéressent à l'innovation sociale. Parmi eux, plusieurs souhaitent que des indicateurs soient élaborés et rendus disponibles. Peut-être en faites-vous partie. À ce jour, l'absence de solution satisfaisante dans ce dossier porte à croire que la tâche est impossible. Pourtant, le besoin en la matière est bien réel.

La production d'un répertoire d'indicateurs de l'innovation sociale classés en différentes catégories semble, de prime abord, une solution idéale. Après tout, les acteurs intéressés par l'innovation sociale ne se trouvent pas face à un manque d'indicateurs relatifs à ce secteur, à tout le moins, de manière généralisée¹. Au contraire, il en existe une pléthore.

Alors, pourquoi un tel répertoire ne voit-il pas le jour ? Est-ce que l'impasse ne découlerait pas plutôt d'un manque de clarté dans la définition du problème spécifique que tentent de résoudre les divers acteurs de l'innovation sociale ? Pour quelles raisons avez-vous besoin d'indicateurs ? Il est possible que le problème que vous tentez de résoudre soit le même que pour certains autres acteurs intéressés par l'innovation sociale. Mais est-ce le cas pour l'ensemble d'entre eux ?

Considérant que des problèmes de natures différentes devraient mener à la sélection d'indicateurs différents, l'idée de produire un guide unique qui devrait répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs intéressés à l'innovation sociale apparaît de moins en moins pertinente². En somme, la quantité d'indicateurs existants et

la multitude de combinaisons possibles ne permettent pas de produire un document pouvant satisfaire entièrement toute la diversité des besoins des divers acteurs intéressés.

Dans ce contexte, il semble que le soutien qui pourrait le plus bénéficier aux acteurs intéressés à l'innovation sociale se situe plutôt à l'étape de la réflexion **précédant le développement ou la sélection d'indicateurs**. Celle-ci demande à être approfondie afin d'arriver, dans une étape subséquente, à établir soi-même la bonne série d'indicateurs. Il faut donc s'assurer, dans un premier temps, que l'objectif lui-même soit défini convenablement. Il s'agit d'une partie intégrale de la réflexion que chaque acteur doit mener.

C'est sur la base de ces différentes prémisses que le RQIS a entrepris de développer le présent guide d'accompagnement. Celui-ci repose sur une vaste revue des écrits portant sur les indicateurs dans des domaines reliés à l'innovation sociale, qu'ils soient issus de la recherche ou de la littérature grise³.

L'objectif premier de ce guide est de vous permettre (ainsi que les autres acteurs intéressés à l'innovation sociale) de bien vous orienter dans le cheminement menant vers l'identification d'une série d'indicateurs qui répondront à votre besoin spécifique. Quel que soit le groupe d'acteurs auquel vous appartenez, le guide devrait vous permettre de vous poser les bonnes questions (et dans le bon ordre, dans certains cas) afin de parvenir à développer ou sélectionner les bons indicateurs.

Qu'est-ce que l'innovation sociale?

Selon le RQIS, une **innovation sociale** est une 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.

Qu'est-ce qu'un indicateur ?

L'indicateur est une manifestation objectivement repérable et mesurable qui décrit un concept donné.

Généralement, on distingue les indicateurs *objectifs* (mesure contrôlée sur la base de normes prédéfinies) et *subjectifs* (mesure des perceptions ou de l'évaluation des acteurs d'un phénomène ou d'une situation). La littérature différencie également les indicateurs *qualitatifs* (mettant l'accent sur la valeur, la présence ou l'absence ou le rôle joué par certaines variables) et *quantitatifs* (centrés sur la fréquence d'apparition des variables selon différents critères).

L'indicateur doit avoir un nom, une définition, un mode de calcul ou d'interprétation ainsi qu'une unité de mesure et une fréquence d'actualisation – dans le cas d'indicateurs quantitatifs. Un indicateur peut être construit à partir d'une ou de plusieurs variables (ex. ratio, pourcentage, mise en relation de deux mesures composites, etc.).

Sources: OECD, JRC European Commission, Handbook on Construction Composite Indicators: Methodology and User Guide, OECD, 2008, p.51

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE

Ce guide s'adresse à **l'ensemble des acteurs intéressés par l'innovation sociale**. Il s'agit d'un groupe très diversifié qui compte notamment des personnes qui s'interrogent sur leur organisation ou sur un projet développé par celle-ci, des chercheurs qui veulent soumettre un projet à faire financer, des personnes qui oeuvrent au sein d'organisations vouées à la liaison et au transfert ainsi que d'autres qui travaillent pour des organismes subventionnaires ou des organisations philanthropiques qui ont à juger des projets qui leur sont soumis.

LES LIMITES DE CE GUIDE

Ce guide, même s'il a été développé avec l'intention de faciliter vos démarches de développement ou de sélection d'indicateurs d'innovation sociale comporte des limites qu'il vaut mieux énoncer en toutes lettres.

Ce guide **n'a pas pour objectif de fournir un répertoire d'indicateurs prêts à être sélectionnés** par votre organisation. Sa lecture **ne peut donc pas être considérée comme étant l'aboutissement de votre démarche**. Ainsi, d'autres étapes devront être franchies après sa consultation. Une fois le guide lu, vous pourrez néanmoins cheminer avec plus d'assurance

puisque votre objectif sera mieux circonscrit et certaines incertitudes se seront probablement dissipées.

Dans un autre ordre d'idée, il existe des points de recoupement et de divergence entre les démarches concernant un **projet innovant** et celles touchant une **organisation innovante**. Il est souhaitable de ne pas négliger cette dimension de votre réflexion. Toutefois, l'objectif du présent guide n'étant pas de faire ressortir ces aspects, une réflexion plus poussée est suggérée sur ce plan.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le présent guide est constitué de cinq sections. Les quatre premières vous permettent de mieux définir votre démarche (quel est l'objectif de connaissances ? qu'est-ce qui doit être mesuré ?) et ainsi de mieux vous orienter.

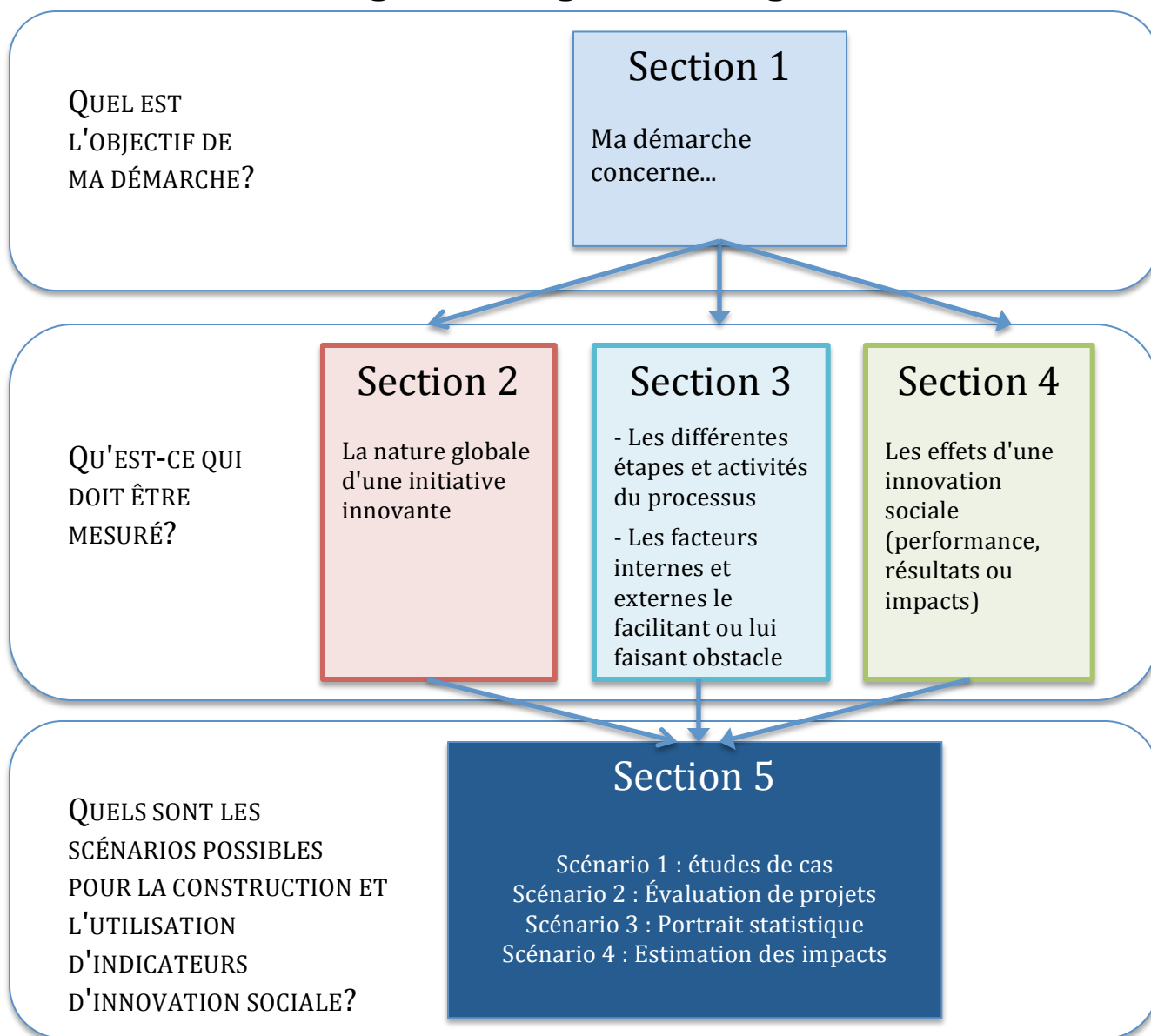
La consultation de ce guide débute par la sélection de l'affirmation qui correspond le mieux à votre démarche. Ce choix, que vous ferez à la Section 1, vous orientera vers la section du guide qui permettra de mieux cerner votre besoin précis (Section 2, 3 ou 4).

La Section 5, pour sa part, s'adresse à tous puisqu'elle permet d'en apprendre plus sur les démarches de construction et d'utilisation des

indicateurs. Certaines d'entre elles pourraient vous inspirer et s'avérer utiles dans l'atteinte de votre ou de vos objectifs.

Le schéma général qui suit vous offre une vision globale de l'organisation du guide et donc des différentes étapes à franchir.

Organisation générale du guide

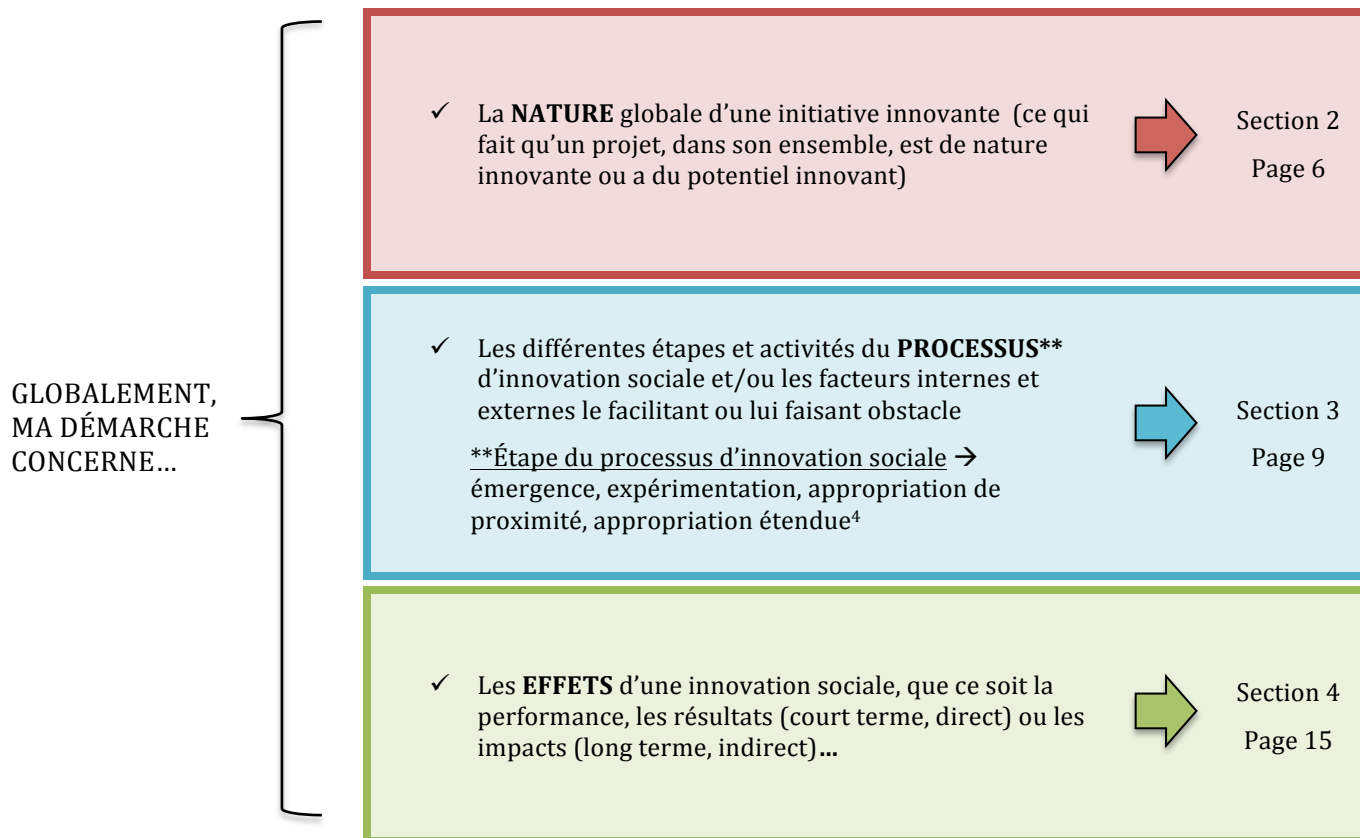


SECTION 1 : MA DEMARCHE CONCERNE...

La première chose à faire pour vous orienter dans le présent guide est de sélectionner l'option qui correspond le mieux à votre démarche globale dans le tableau qui suit. Une fois ce choix fait,

vous serez orienté vers la section qui vous en apprendra davantage sur les détails associés à votre objectif de connaissances.

RENDEZ-VOUS À LA



Si les orientations proposées au cours de la présente section n'ont eu aucune résonance pour vous⁵, poursuivez simplement vers les sections suivantes dans l'ordre. Vous en apprendrez ainsi un peu plus sur la nature de l'innovation sociale, sur les étapes et les activités

du processus d'innovation sociale ainsi que sur les effets de l'innovation sociale. Cela devrait vous permettre de cerner plus précisément l'objectif de connaissances qui vous concerne et ainsi vous permettre de mieux identifier le type d'indicateurs qui vous convient.

SECTION 2: LA NATURE D'UNE INNOVATION SOCIALE

La présente section vise, dans un premier temps, à vous fournir une brève introduction sur ce qui distingue l'innovation sociale. Par la suite, vous en apprendrez davantage sur les types de questionnements qui sont rattachés à cet objectif de connaissance (démarche). La section se conclut par un énoncé des différentes dimensions des concepts et notions d'innovation sociale qui peuvent être considérés pour déterminer la nature innovante ou le potentiel innovant d'un projet.

2.1. QU'EST-CE QUI DISTINGUE L'INNOVATION SOCIALE ?

Outre la définition d'innovation sociale⁶ (voir encadré dans l'introduction), les travaux du RQIS nous rappellent qu'on peut distinguer une **innovation sociale** d'une **initiative innovante (ou d'une initiative ayant un potentiel innovant)** par quatre aspects. L'innovation sociale :

1. Émerge d'un désir de sortir des pratiques courantes.

Sortir des pratiques courantes ne signifie pas obligatoirement de tout réinventer. Cela peut se concrétiser par :

- La modification d'une pratique déjà existante
- L'application de connaissances provenant d'un autre milieu (ex. : transfert de résultat de recherche sur le terrain.)

2. Fait appel à la mobilisation d'une diversité de connaissances et de compétences

L'exercice de la mobilisation des connaissances et des compétences s'effectue dans le but de multiplier les angles de vues d'une problématique par le regroupement et l'interaction d'acteurs provenant de divers secteurs et domaines d'intervention. Cet exercice est favorable à l'émergence de processus d'innovation sociale puisqu'il permet de construire de nouvelles connaissances qui amènent les individus à élargir leur cadre de réflexion habituel à l'égard de la problématique abordée.

3. Implique une rétroaction

La rétroaction signifie la collaboration avec des preneurs potentiels durant l'expérimentation d'une nouvelle pratique. En effet, les preneurs de l'innovation sociale ne se contentent pas de recevoir et d'utiliser la nouveauté créée pour eux. Ils sont des acteurs à part entière de la mise en œuvre d'une nouvelle pratique (en particulier durant la phase pilote) puisqu'ils participent activement à son élaboration et à son évaluation afin d'assurer une juste adaptation de celle-ci aux besoins identifiés.

4. Exige une appropriation

La notion d'appropriation signifie que la nouveauté créée suscite un intérêt, une volonté d'utilisation de la part des preneurs (soit par son intégration dans leurs pratiques courantes ou par son utilisation directe).

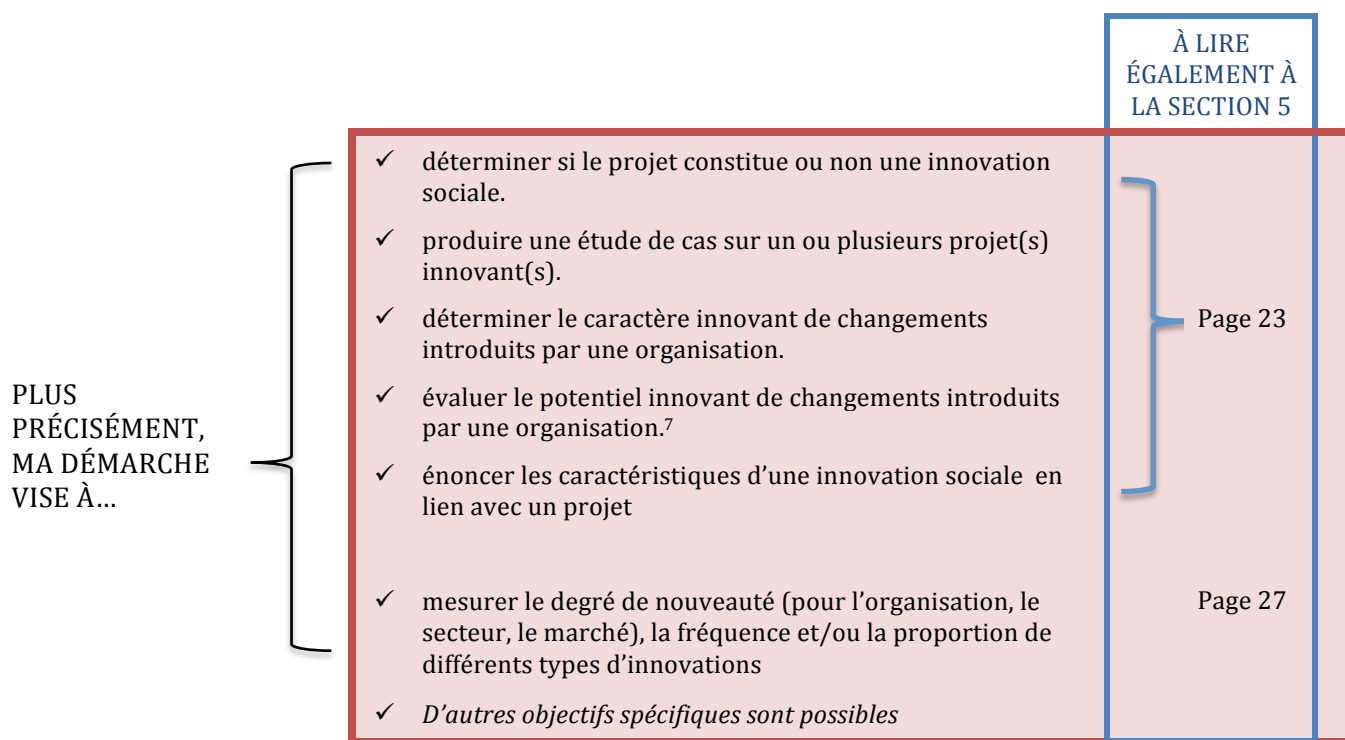
ENCADRÉ 2.1 | DEFIS LIES A L'ELABORATION D'INDICATEURS DE LA NATURE DE L'INNOVATION SOCIALE

L'élaboration d'indicateurs d'innovation sociale fait l'objet d'une multitude d'initiatives de recherche dans les domaines de la recherche scientifique, de la recherche institutionnelle ainsi que de l'évaluation de projets. Toutefois, la littérature soulève de nombreux défis rattachés à cet exercice, notamment :

- **La faible conceptualisation et la faible connaissance** de l'innovation sociale acquises par les acteurs limitant la reconnaissance d'innovations;
- **L'absence de critères clairs et discriminants** afin d'identifier les innovations sociales;
- **L'absence de modèles explicatifs de l'innovation sociale** permettant d'identifier des variables et indicateurs précis qui mesureraient des relations causales entre les variables;
- **L'absence de données statistiques et d'indicateurs robustes et fiables** de l'innovation sociale et de systèmes d'information accessibles sur l'innovation sociale.

Sources : European Commission, 2011, 2012A ; Innobasque et Sinnergia, 2013 ; Hubrich *et al.*, 2012 ; Echeverría, 2008.

2.2. DES OBJECTIFS SPECIFIQUES RELATIFS A LA NATURE DE L'INNOVATION SOCIALE



2.3. LES DIMENSIONS A CONSIDERER POUR DETERMINER LA NATURE INNOVANTE OU LE POTENTIEL INNOVANT DU PROJET

Votre objectif étant lié à la nature de l'innovation sociale, il est probable que vous emprunterez l'une des deux avenues suivantes pour ce genre de situation. Si votre objectif est de discerner ce

qui est considéré comme une innovation sociale, vous ferez appel non pas à des indicateurs, mais plutôt à des **critères discriminants** de la nature innovante ou du potentiel innovant. Si votre objectif est plutôt de produire une analyse statistique détaillant par exemple le degré de nouveauté, la fréquence et la proportion de différents types d'innovation, vous pourrez vous référer aux dimensions décrites plus bas et mesurer les indicateurs associés (ou d'autres que vous pourrez développer).

2.3.1. CRITERES DISCRIMINANTS DE LA NATURE INNOVANTE OU DU POTENTIEL INNOVANT⁸

Les outils que vous pourrez construire à l'aide des critères présentés (voir tableau plus bas) vous permettront de mieux cerner à quel point

l'initiative produite peut être considérée comme une innovation sociale ou d'évaluer son potentiel d'innovation, d'implantation et d'appropriation étendue. Ces critères permettent une évaluation subjective fondée sur la perception ou les connaissances des acteurs du potentiel innovant du changement produit.

TABLEAU 2.1 | Critères de la nature innovante ou du potentiel innovant

COMPOSANTES	SOUS-COMPOSANTES	CRITÈRES
Caractère innovant	Nouveauté	- Perception voulant que l'innovation constitue un changement significatif avec les pratiques existantes ; - Perception à l'effet que l'innovation est nouveauté pour l'individu ou l'organisation l'implantant ou n'a jamais été pensée et appliquée au problème ciblé auparavant
	Portée de l'innovation	Perception de la nouveauté pour l'organisation, de la nouveauté pour le secteur ou de la nouveauté pour le marché
	Origine de l'innovation	Innovation intrinsèque ou extrinsèque : l'innovation est développée à l'intérieur (développement) ou à l'extérieur de l'organisation (adoption)
Objectif social	Résolution du problème social	- L'innovation vise à résoudre un problème social, à améliorer les solutions existantes, à produire un bien public ou à améliorer la qualité de vie des personnes. - L'organisation entreprend une démarche visant à démontrer le besoin social et la nature innovante du projet (ex. revue de la littérature, état des connaissances).
	Adéquation du projet aux objectifs et aux besoins exprimés	- Pertinence du projet par rapport aux objectifs - Réponse du projet aux besoins (identifiés) - Effort d'appropriation des besoins exprimés dans le projet
Potentiel d'innovation	Ouverture	Diversité des acteurs et secteurs pouvant participer à l'élaboration et l'implantation de l'innovation sociale
	Amélioration ou avantage relatif	- Perception d'un avantage relatif de l'innovation ou d'une amélioration des résultats (efficacité, efficience, durabilité, impacts et résultats) - Impact potentiel des retombées pour l'orientation et l'application de politiques et de programmes publics
	Compatibilité	Perception de la compatibilité de l'innovation avec les valeurs et expériences des preneurs, ainsi que les procédures, les routines, les connaissances, les compétences et les capacités de l'organisation
	Complexité	Perception de la facilité/complexité de compréhension de l'innovation
	Possibilité d'expérimentation	Évaluation de la possibilité d'expérimentation de l'innovation ou expérimentation effective (projet pilote, programme pilote, expérimentation déjà mise en œuvre, etc.)
	Adaptabilité	Perception des potentialités d'adaptation ou d'ajustement de l'innovation au contexte destiné à sa mise en œuvre, notamment aux capacités de l'organisation, de ses individus et clients
	Multifonctionnalité	Perception de la possibilité d'adopter l'innovation dans différents contextes (ex. unités de l'organisation)
	Observabilité	Niveau pour lequel les changements occasionnés seront perceptibles par les acteurs impliqués, que ce soit à l'interne ou à l'externe (ex. possibilité d'observation, d'évaluation, de communication des résultats)
	Légitimité	- Adoption de l'innovation par d'autres organisations similaires - Pertinence du problème social pour les acteurs (ex. partenaires s'associant à la démarche ou dégageant des ressources humaines, financières, etc. pour le projet)
	Applicabilité	Applicabilité des résultats attendus

Niveau d'innovation	Nombre d'innovations	- Nombre d'innovations introduit (par types, par portée) durant les trois dernières années - Pourcentage d'innovations intrinsèques ou extrinsèques.
	Nombre d'organisations	Pourcentage d'organisations ayant introduit une innovation (total et par type) durant les trois dernières années
Intensité	Dépenses	Dépenses (estimées) pour le développement d'innovation (par type) comme pourcentage des ventes durant les trois dernières années NB. Il pourrait s'agir du pourcentage du budget
	Ventes de produits/Offre de services	Pourcentage (estimé) des ventes ou de l'offre de services découlant d'un nouveau service ou produit durant les trois dernières années
	Produits/Services	Pourcentage (estimé) des services ou produits qui ont été récemment introduits ou significativement améliorés durant les trois dernières années
Incidence	Nombre d'organisations	Pourcentage d'organisations ayant introduit au moins un type d'innovation durant les trois dernières années
	Nombre de type d'innovation	Nombre de types d'innovations introduits par une organisation (moyenne : pour l'ensemble des organisations)

2.3.2. CRITERES ET INDICATEURS RELATIFS A LA NATURE INNOVANTE DES ORGANISATIONS

Dans le cadre d'une enquête sur l'innovation, des critères minimaux, discriminants et communs à tous les types d'innovations découlant de la définition de l'innovation sont normalement adoptés afin de distinguer les innovations parmi la multitude de changements ayant lieu au sein des organisations. Sur la base de cette définition minimale, les répondants fournissent une brève description de toutes les innovations introduites durant une période de temps, ce qui permet de les classer parmi les types d'innovation (ex. :

innovation de produit, innovation de processus, innovation organisationnelle, etc.).

Par la suite, des indicateurs peuvent être développés afin de mesurer leur degré de nouveauté (pour l'organisation, le secteur, le marché, etc.), la fréquence et la proportion de différents types d'innovation, l'intensité des efforts organisationnels déployés afin de produire des innovations ainsi que leur incidence et diversité au sein de la population d'organisations interrogées.

TABLEAU 2.2 | Exemples d'indicateurs de la nature innovante

Niveau d'innovation	Nombre d'innovations par type
	Nombre d'organisations innovante par type d'innovation
Intensité	Dépenses d'innovation
	Vente ou offre de produits et de services innovants
Incidence	Nombre d'organisations innovantes
	Nombre de types d'innovation par organisation

SECTION 3: LE PROCESSUS D'UNE INNOVATION SOCIALE

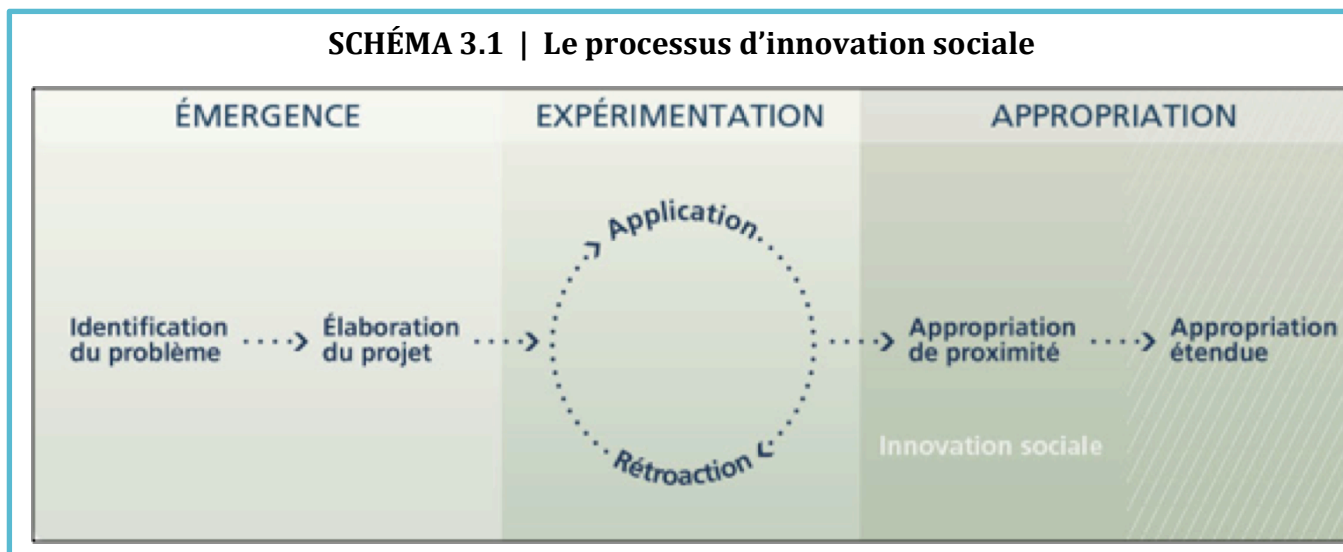
La présente section vise, dans un premier temps, à vous fournir une brève explication du processus d'une innovation sociale. Par la suite, vous en apprendrez davantage sur les types de questionnements qui sont rattachés à cet objectif de connaissance (démarche). La section se conclut par un énoncé des différentes dimensions des concepts et notions d'innovation sociale qui peuvent être considérés pour évaluer le processus d'innovation sociale.

3.1. QU'EST-CE QUE LE PROCESSUS D'UNE INNOVATION SOCIALE ?

Le Schéma global d'un processus d'innovation sociale élaboré par l'équipe du RQIS (voir ci-après) a été créé à partir de l'analyse de [huit](#)

[innovations sociales](#) sélectionnées dans divers secteurs et domaines d'activité répartis sur tout le territoire québécois. Ce schéma illustre les trajectoires qu'ont empruntées les acteurs lors de la mise en œuvre de celles-ci. Une analyse transversale a permis de dégager une trajectoire commune et de constater des analogies entre chacun des cas étudiés. Loin de chercher à restreindre les innovations sociales à un seul parcours, l'objectif était plutôt de mieux comprendre les différentes phases des processus ainsi que les différentes activités qui les animent. Au final, l'analyse a également permis de faire ressortir des facteurs qui **favorisent** l'émergence et le développement d'innovations sociales au Québec ainsi que des facteurs qui y font **obstacle**.

SCHÉMA 3.1 | Le processus d'innovation sociale



Un processus d'innovation sociale serait ainsi constitué des quatre composantes suivantes :

- *Émergence* : identification et définition du problème, sa nature, son importance, l'élaboration d'une stratégie...
- *Expérimentation* : implantation du projet, évaluation du projet innovant (application-rétroaction)

- *Appropriation de proximité* : intégration à la gestion courante de l'organisation, offre de formation, structure d'encouragement...
- *Appropriation étendue (diffusion)* : moyens employés, reconnaissances des idées, partage des idées...

ENCADRÉ 3.1 | DEFIS A CONSIDERER DANS LA CONSTRUCTION D'INDICATEURS PERMETTANT DE DECRIRE LES PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

La construction d'indicateurs qui permettent de retracer les processus d'innovation sociale et de mesurer ou d'évaluer les facteurs qui facilitent ou nuisent à l'émergence, la mise en œuvre et l'appropriation des innovations sociales pose également différents défis. Ceux-ci sont identifiés dans la littérature. Entre autres, cette démarche doit prendre en compte :

- **La complexité des relations multisectorielles** dans lesquelles œuvrent les acteurs impliqués dans les processus d'innovation sociale;
- **La nature itérative des innovations sociales** (le processus d'innovation sociale ne suit pas un processus linéaire contrairement au modèle d'évaluation standard)
- **La diversité des stratégies** d'identification, d'adoption et d'implantation de l'innovation et de ses déterminants en raison de la spécificité de ses contextes de mise en œuvre
- **L'absence de critères clairs de la qualité** de l'implantation des innovations sociales et des conditions nécessaires aux individus ou aux organisations afin de mener à bien un processus d'innovation réussie.

Afin de développer des indicateurs du processus d'innovation sociale, il est préférable que ce dernier soit sous-tendu par un cadre théorique en lien avec la définition de l'innovation sociale.

Sources : European Commission, 2011, 2012A, 2012B ; Mulgan, 2010 ; Landry *et al.*, 2007 ; Minks, 2011.

3.2. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES RELATIFS AU PROCESSUS DE L'INNOVATION SOCIALE

PLUS
PRÉCISÉMENT,
MA DÉMARCHE
VISE À...

À LIRE ÉGALEMENT À LA SECTION 5	
✓ mieux connaître le processus d'une I.S. dans un objectif d'appropriation étendue.	Page 23
✓ évaluer les activités mises en œuvre par l'organisation au regard de bonnes pratiques liées à l'I.S. pour une ou plusieurs étapes du processus.	Page 24
✓ évaluer les facteurs facilitants et les obstacles à un processus d'innovation sociale au sein de l'organisation , → à l'interne (<i>analyse organisationnelle</i>) → dans l'environnement externe (<i>analyse sociétale</i>)	
✓ évaluer, pour les organisations d'un secteur d'activité , les facteurs facilitants et les obstacles <u>internes</u> à un processus d'innovation sociale de manière quantitative. → à l'interne → dans l'environnement externe	
✓ évaluer, pour les organisations d'un territoire , les facteurs facilitants et les obstacles <u>internes</u> à un processus d'innovation sociale de manière quantitative. → à l'interne → dans l'environnement externe	
✓ D'autres objectifs spécifiques sont possibles	

3.3. LES DIMENSIONS A CONSIDERER POUR EVALUER LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

Votre objectif étant lié au processus de l'innovation sociale, vous aurez probablement à choisir entre deux voies distinctes. En effet, si votre démarche s'inscrit dans le cadre d'une évaluation, vous vous intéressez principalement aux activités se déroulant au cours des différentes étapes du processus d'innovation sociale. Si votre démarche s'inscrit plutôt dans le cadre d'une analyse statistique comparative (qu'elle concerne le niveau organisationnel ou le niveau sociétal), vous considèrerez plutôt les facteurs internes ou externes facilitants ou faisant obstacle à ce processus. Voici donc les dimensions et les composantes à considérer en ce

qui concerne les étapes du processus ainsi que les facteurs facilitants et les obstacles qui y sont liés.

3.3.1. ACTIVITES ET ETAPES DU PROCESSUS D'INNOVATION

Les démarches évaluatives, puisqu'elles sont généralement mises en œuvre par les acteurs dans le cadre de la gestion de projets concrets, insistent sur les différentes étapes du processus d'innovation (voir le tableau plus bas pour un résumé des dimensions et composante et celui à l'Annexe 1 pour les détails). Des indicateurs ont ainsi été développés afin d'évaluer les activités mises en œuvre par l'organisation au regard des bonnes pratiques identifiées par la littérature sur les innovations pour chacune des étapes du processus d'innovation, soit **l'émergence**, **l'expérimentation**, **l'appropriation de proximité** et **l'appropriation étendue**.

Les questions visent à identifier les innovations, à les caractériser, à suivre leur processus d'implantation et de diffusion, à identifier les forces, les faiblesses, les facteurs facilitants et les obstacles (voir prochaine section) d'une organisation dans le processus d'innovation et à recueillir les perceptions des acteurs. Ces constats visent à faciliter le positionnement de cette organisation et ses décisions dans le cadre de la gestion de projet. L'évaluation peut se faire

de manière individuelle, collective ou à un niveau organisationnel.

Les indicateurs découlant de ces composantes produisent des données de nature qualitative que vous pouvez mesurer sur des échelles nominales ou ordinales. Vous pouvez aussi les accompagner de notes explicatives.

TABLEAU 3.1 Activités et étapes du processus d'innovation sociale	
DIMENSIONS	COMPOSANTES
Émergence	Identification et définition du problème Élaboration de la stratégie
Expérimentations	Implantation du projet innovant Évaluation du projet innovant
Appropriation	Appropriation de proximité Appropriation étendue

3.3.2. FACTEURS FACILITANTS OU OBSTACLES

Les facteurs à considérer diffèrent si l'étude des facilitateurs et des obstacles est menée au niveau organisationnel ou sociétal.

Au niveau organisationnel

Les démarches d'analyses statistiques comparatives sont l'une des approches qui permettent d'aborder les facteurs facilitateurs ou obstacles à l'innovation à un niveau organisationnel. Vous vous intéresserez alors principalement aux **facteurs internes à l'organisation**. Pour ce faire, vous pourrez avoir recours à des indicateurs concernant les

ressources financières, humaines et technologiques, l'accès, le partage et la gestion des connaissances, les capacités organisationnelles, le réseautage et les collaborations avec les différents acteurs externes, la gouvernance et la participation interne à l'organisation, l'exercice du leadership et la culture organisationnelle (voir le tableau plus bas pour un résumé et celui à l'Annexe 2 pour les détails).

Ce type de donnée peut être recueilli par sondage auprès d'un échantillon d'organisations. Il s'agit de données qui sont principalement de nature qualitative (échelle nominale ou ordinale).

TABLEAU 3.2 Facteurs facilitants ou obstacles internes au processus d'innovation sociale	
DIMENSIONS	COMPOSANTES
Ressources financières	Financement des activités d'innovation Sources extérieures de financement Capacité financière de l'organisation
Ressources humaines	Activités du personnel Éducation et qualification du personnel Formation du personnel Compétence du personnel Valeurs et croyances du personnel
Ressources technologiques	Technologie de l'information et de la communication
Connaissances et apprentissage	Accès aux connaissances Partage des connaissances Gestions des connaissances
Capacités organisationnelles	Caractéristique de l'organisation Gestion du changement Évaluation
Réseautage et collaboration	Réseaux et collaborations en vue de l'innovation Relations avec les acteurs externes
Gouvernance et participation	Mode de prise de décision (légitimité) Participation aux projets d'innovation Efficacité de la gouvernance Collaboration interne Communication Autonomie
Leadership	Type de leadership Caractéristique des leaders Aptitudes et compétences des leaders Style de leadership
Culture d'innovation	Héritage de l'organisation en matière de changement Culture organisationnelle favorable à l'innovation

Au niveau sociétal

L'analyse statistique comparative au niveau sociétal s'intéresse aux facteurs facilitants et aux obstacles à l'innovation **d'un point de vue externe à l'organisation**. Les indicateurs que vous pourriez sélectionner en suivant cette démarche produiront des données concernant les ressources financières et humaines disponibles dans l'environnement des organisations, le développement des connaissances dans la société

et l'accès à celles-ci par les organisations, les réseaux d'organisations servant d'appui à l'innovation sociale, les technologies de l'information et de la communication facilitant la diffusion de l'information, l'environnement politique, législatif et réglementaire régulant les organisations, la formulation de besoins sociaux, l'engagement citoyen et leur capital social et, finalement, les attitudes, normes et valeurs culturelles favorables aux innovations (voir le tableau plus bas pour un résumé et celui à l'Annexe 3 pour les détails).

Les démarches du genre qui sont adoptées pour mesurer des cas d'innovation sociale sont émergentes et s'inspirent fortement des dispositifs de recherche mis en place concernant l'innovation en général dans le secteur privé et public. Ainsi, les dispositifs développés reposent sur le concept de système national d'innovation, dont les composantes favorisent l'émergence, la consolidation, la diffusion sectorielle ou territoriale et l'institutionnalisation des innovations.

Il faut savoir que les données quantitatives ou quantifiées produites par ces indicateurs proviennent généralement d'organismes de statistiques ou d'agences de sondage internationales, européennes ou nord-américaines. Elles permettent des analyses comparatives territoriales à une échelle nationale

ou internationale, dont les données sont souvent représentées sous la forme de Tableau de bord.

Avec la récurrence des enquêtes, des analyses temporelles, historiques ou longitudinales des innovations deviennent possibles. Les études produites jusqu'ici par ces organisations ne portent que peu sur l'innovation sociale. Par conséquent, les indicateurs développés sont généralement des « proxies » mesurant indirectement des facteurs que l'on considère avoir une influence sur les processus d'innovation sociale. Toutefois, les études comparatives sur l'innovation sociale à une échelle sociétale étant rares, l'influence de ces facteurs demeure à démontrer.

TABLEAU 3.3 Facteurs facilitants ou obstacles externes au processus d'innovation sociale	
Dimensions	Composantes
Ressources financières	Ressources financières consacrées à des questions sociales Ressources financières consacrées à l'innovation sociale
Ressources humaines	Disponibilité des ressources humaines
Connaissances et apprentissage	Base scientifique de recherche Soutien à l'innovation sociale
Réseautage	Réseaux pertinents à l'innovation sociale
Communication et accès à l'information	Technologie de l'information et de la communication Médias
Environnement politique, législatif et réglementaire	Législation et réglementation Politiques publiques Mesures incitatives financières du secteur public Environnement politique Autonomie
Besoins et demandes sociales	Besoins et demandes comme référent de l'innovation sociale Effet de l'environnement social sur l'innovation
Engagement social et politique des citoyens	Engagement politique Engagement social Capital social
Culture, normes et valeurs	Attitudes Normes et valeurs

SECTION 4: LES EFFETS D'UNE INNOVATION SOCIALE

La présente section vise, dans un premier temps, à vous fournir une brève explication de la mesure des effets d'une innovation sociale. Par la suite, vous en apprendrez davantage sur les types de questionnements qui sont rattachés à cet objectif de connaissance. La section se conclut par un énoncé de dimensions des concepts et notions d'innovation sociale qui peuvent être considérés pour mesurer les effets d'une innovation sociale.

4.1. QU'EST-CE QUE LA MESURE DES EFFETS DE L'INNOVATION SOCIALE ?

Les indicateurs permettant de mesurer les effets de l'innovation sociale sont probablement ceux

qui sont le moins développés. Les impacts sociaux et immatériels s'avèrent particulièrement difficiles à mesurer en raison de divers facteurs. Notons, entre autres, la spécificité des innovations sociales dont les effets se mesurent moins en termes de performance économique si on les compare aux innovations technologiques. La nature complexe et dynamique du processus d'innovation sociale rend également la tâche plus ardue (voir encadré ci-après pour plus de détails).

ENCADRÉ 4.1 | Défis liés à l'élaboration d'indicateurs d'effets de l'innovation sociale

L'élaboration d'indicateurs d'effets de l'innovation sociale est peu développée dans la littérature. Néanmoins, dans le domaine de l'évaluation, différentes approches ont été avancées afin d'évaluer les impacts sociaux (ex. développement social, changement social, valeur sociale, utilité sociale, progrès social, bien-être, qualité de vie, etc.). Toutefois, ces tentatives font face à de nombreux défis.

- **Les méthodes d'évaluation et de mesure des effets et des impacts axées sur la performance économique et financière** sont inadaptées afin de prendre en compte les impacts sociaux des innovations sociales;
- **Les méthodes d'évaluation des impacts axées sur des indicateurs qualitatifs** ont une faible capacité de généralisation des résultats en raison de la difficulté à quantifier les impacts intangibles des innovations;
- **La diversité des outils de mesures des impacts** disponibles – en raison de leurs fondements théoriques ou de leur champ d'application spécifique (ex. organisation marchande, secteur industriel, etc.) - limite les comparaisons en raison du manque d'uniformité des méthodes de calcul ou d'interprétation;
- **Il existe un faible consensus autour des outils de mesures des impacts sociaux** comparativement aux outils de mesures des impacts économiques, en raison de la nature spécifique des activités des organisations (mission);
- **Les méthodes d'évaluation et de mesure des impacts ont rarement été utilisées** par les acteurs dans un cadre d'évaluation ou dans le cadre d'analyses comparatives qui permettraient d'en évaluer la validité;
- **La complexité du changement social rend difficile à établir la preuve d'un lien causal** entre les changements sociaux observés et les innovations sociales mises en œuvre.

Sources : ANTADZE ET WESTLEY, 2012 ; EUROPEAN COMMISSION, 2011 ; RUEBOTTON, 2011 ; BINHAS, 2006. ; GADREY, 2006 ; CLARK, GOOD ET SIMMONDS, 2008 ; BOUCHARD, BOURQUE ET LEVESQUE, 2000 ; MULGAN, 2010 ; MGUNI ET BACON, 2010.

4.2. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES RELATIFS A LA MESURE DES EFFETS DE L'INNOVATION SOCIALE

À LIRE
ÉGALEMENT
À LA
SECTION 5

PLUS
PRÉCISÉMENT,
MA DÉMARCHE
VISE À...

- ✓ mesurer la performance (économique, sociale ou organisationnelle) d'une innovation sociale (au regard des objectifs initiaux)
- ✓ mesurer la portée d'une innovation sociale (accès aux usagers, diffusion lors d'activités de transfert, etc.)
- ✓ mesurer les résultats d'une innovation sociale
- ✓ démontrer l'utilité sociale d'une innovation
- ✓ évaluer dans le but d'ajuster la gestion d'un processus d'innovation
- ✓ s'assurer d'une meilleure adéquation entre les besoins sociaux identifiés et les dynamiques entre les acteurs (en vue d'atteindre les résultats escomptés) ?
- ✓ mesurer les impacts sociaux d'une innovation sociale à différentes échelles (locale, régionale, sociétale)
- ✓ mesurer les impacts sociaux de plusieurs innovations sociales à différentes échelles (local, régionale, sociétale)
- ✓ mesurer la diffusion d'une innovation vers différents territoires / secteurs d'activité
- ✓ D'autres objectifs spécifiques sont possibles

Page
24

ENCADRÉ 4.2 | Évaluation des « effets » ou des « impacts »?

En général, la littérature scientifique et grise sur les indicateurs d'innovation sociale différencie les **réalisations ou activités**, qui correspondent aux prestations effectuées dans le cadre d'un projet, les **résultats** (*output*), qui renvoient aux effets immédiats produits sur les destinataires directs des activités, et les **impacts**, qui correspondent aux conséquences des résultats engendrés par le projet. À noter que ces impacts peuvent affecter tant les destinataires directs (impact direct) que d'autres personnes ou organisations (impact indirect), notamment la collectivité dans son ensemble (impact collectif). Cette distinction est aussi souvent associée au déploiement dans le temps des « impacts » d'une initiative, où les *résultats* surviennent à court terme, les *effets* surviennent à moyen terme et les *impacts* sont observés à plus long terme.

Sur cette base, en ce qui concerne plus particulièrement la mesure des *impacts* des innovations sociales (plus larges, à long terme), différents défis sont identifiés dans la littérature, particulièrement en raison de la complexité à démontrer le lien direct entre une initiative spécifique d'innovation sociale et les changements sociaux à long terme.

Source : Antadze et Westley, 2012 ; Bund et al. 2013 ; ; Mass et Liket, 2001 ; Mertens et Marée, 2012a ; Mulgan, 2010 ; Ruebotto, 2011 ; Schmitz et al., 2013 ; Zappalà et Lyons, 2009).

4.3. LES DIMENSIONS A CONSIDERER POUR MESURER LES EFFETS DE L'INNOVATION SOCIALE

Votre objectif étant lié à la mesure des effets de l'innovation sociale, vous aurez à sélectionner des indicateurs permettant de mesurer la performance des innovations sociales ainsi que les résultats et les impacts de celles-ci.

Contrairement aux indicateurs qui ont trait à la nature des innovations sociales ou à leur processus, vous ne pourrez que difficilement vous inspirer des outils développés dans le cadre des recherches sur l'innovation dans le secteur privé et public pour élaborer vos indicateurs des effets des innovations sociales. Ceci tient notamment à trois facteurs. Il y a d'abord la **spécificité des innovations sociales**, dont l'évaluation des effets est moins axée sur des critères de performance économique. Il y a aussi la **diversité de l'innovation sociale** et donc, à la difficulté de mesurer par des outils standards les impacts sociaux, souvent immatériels. Enfin, il y a la **nature complexe et dynamique du processus d'innovation sociale**. L'élaboration d'indicateurs d'effets de l'innovation sociale est par conséquent peu développée dans la littérature.

Afin de développer des indicateurs propres à l'innovation sociale, on peut s'inspirer de différentes approches d'évaluation des impacts sociaux (ex. développement social, changement social, valeur sociale, utilité sociale, progrès social, bien-être, qualité de vie, etc.). En ayant recours à la **notion d'amélioration** plutôt que de **changements**, les indicateurs de résultats et d'impacts reposent sur des choix de valeurs associés à une conception du développement social⁹, ce qui ne va pas sans entraîner certaines critiques¹⁰. Celles-ci peuvent en partie être évitées en rendant explicites les fondements théoriques et axiologiques des indicateurs et en tenant compte d'une diversité de points de vue et de dimensions afin de construire des indicateurs d'innovation sociale.¹¹

4.3.1. PERFORMANCES

Les objectifs comme base

Afin de mesurer la performance des innovations sociales, vous devez le faire **sur la base des objectifs** poursuivis par la ou les organisations mettant en œuvre des projets innovants. Par conséquent, une étape préalable à la mesure de la performance réside dans l'évaluation des objectifs poursuivis. Vous pouvez ainsi faire appel à des indicateurs servant à comparer les types d'objectifs poursuivis par les organisations dans la mise en œuvre de projets innovants ainsi que la priorisation des objectifs sociaux.

La portée de l'innovation

Vous pouvez également évaluer la **portée** des innovations sociales – notamment l'accès aux usagers de l'innovation, leur diffusion lors d'activités de transfert et d'essaimage¹² - et leur valorisation par les utilisateurs directs. Pour ce faire, des enquêtes peuvent être réalisées concernant les perceptions, les attitudes et la valorisation d'innovations spécifiques et la satisfaction à l'égard de produits ou de services constituant des innovations. Une seconde démarche consiste à produire des études de cas ou des études comparatives à long terme sur l'utilisation quotidienne de produits ou services innovants.¹³ Les effets des innovations sociales peuvent également être évalués de manière subjective par les organisations ayant mis en place des innovations (ex. degré d'importance attribuée à des effets positifs et négatifs).¹⁴

La performance sous différentes facettes

Afin de mesurer des impacts économiques et sociaux de l'innovation sociale, vous pouvez vous inspirer des méthodes qui ont été développées dans le champ de l'évaluation¹⁵ dont les plus connues sont l'analyse coût-bénéfice (Cost-Benefit Analysis), l'analyse coût-efficacité (Cost-Effectiveness Analysis), l'évaluation de l'impact social (Social Impact Assessment), l'évaluation du retour social sur l'investissement (Social Return on Investment Assessment), l'évaluation de la

valeur publique (Public Value Assessment) et différentes méthodes de mesure ou d'estimation comptable (Accounting Measures)¹⁶. Il vous est également possible d'évaluer la performance sociale et organisationnelle de projets d'innovation sociale, notamment par la mesure de la diversité des impacts sociaux - à travers la mesure de la diversité des secteurs rejoins par une innovation. Cela a déjà été réalisé à l'aide de

l'indice RESINDEX développé par Innobasque et Sinnergia. Enfin, il est aussi possible pour vous de mesurer la diversité des impacts organisationnels - à partir de l'identification des améliorations et apprentissages résultant du projet - et leur durabilité - sur la base d'une évaluation des infrastructures mises en place afin de produire des impacts à long terme.

TABLEAU 4.1 | Mesure de la performance

DIMENSIONS	COMPOSANTES	SOUS-COMPOSANTE
Objectifs de l'organisation	Nature des objectifs	Types d'objectifs poursuivis par l'organisation Objectifs sociaux poursuivis par l'organisation Objectifs de changement poursuivis par l'organisation
Innovation	Portée de l'innovation	Accès des clients ou usagers à l'innovation Activités de transfert de connaissances Essaimage
	Valorisation d'innovation	Valorisation subjective d'une innovation Appropriation sociale des innovations (utilisation)
Performance	Perception des effets	Effets positifs Effets négatifs
	Performance économique	Efficience Efficacité Position concurrentielle
	Performance sociale	Coût/retombées sociales Diversité des impacts sociaux
	Performance organisationnelle	Diversité des impacts organisationnels Durabilité des impacts

Deux perspectives sont possibles

4.3.2. RESULTATS

Outre les méthodes et indicateurs visant à évaluer la performance des innovations sociales, il vous est également possible de faire appel à une série d'indicateurs permettant de mesurer les résultats. Ces indicateurs cernent différentes dimensions de la vie des individus ou des collectivités. Ils sont établis en fonction des objectifs inscrits dans la mission des organisations d'un secteur ou sous-secteur d'activités. À noter que cela peut également concerner un ensemble d'organisations ciblées telles que les entreprises d'économie sociale, les organisations communautaires, les associations, etc. Ce genre de données est généralement produit au cours de l'évaluation d'un projet ou d'une organisation ou de la réalisation de sondages auprès d'organisations d'un secteur d'activités.

Vous pouvez considérer les résultats selon deux perspectives. D'une part, vous pouvez mesurer les résultats du processus d'innovation en vous attachant à **la mise en place d'innovations** de produits et de services, de procédés, de marchés ou organisationnelles. D'autre part, vous pouvez mesurer par des indicateurs les résultats que ces innovations **peuvent produire elles-mêmes**.

Les effets sociaux

Outre les indicateurs économiques que vous pouvez quantifier (ex. nombres d'emplois créés, chiffre d'affaires des organisations, etc.), il y a également les indicateurs portant sur des dimensions sociales qui sont généralement mesurées sur la base d'une échelle ordinale d'appréciation de l'effet d'une innovation (ex. degré d'importance).

Différents types d'effets sociaux peuvent être identifiés (voir le tableau plus bas¹⁷). Loin d'être exhaustives, les dimensions présentées dans le tableau illustrent la diversité des indicateurs pouvant être associés aux résultats économiques et sociaux de projets innovants ou d'organisations innovantes. Les indicateurs de résultats devraient par conséquent être développés en tenant compte des objectifs poursuivis par les acteurs mettant en œuvre des innovations sociales ainsi que sur la base d'une définition de l'innovation sociale.

Au-delà des résultats économiques et sociaux

Outre les résultats économiques et sociaux d'innovations sociales, vous pouvez développer des indicateurs afin de mesurer la propension des organisations à développer de multiples innovations et les facteurs les incitant à le faire. Ces indicateurs permettent alors d'évaluer la tendance des innovations et de leur processus à déboucher sur de nouveaux processus d'innovation, voire de multiples innovations.

TABLEAU 4.2 | Mesure des résultats

DIMENSIONS	SOUS-COMPOSANTES	DIMENSIONS	SOUS-COMPOSANTES
Innovation	Prévisions concernant la création de multiples innovations	Appartenance territoriale	Sentiment d'appartenance territoriale
	Prévisions concernant les facteurs qui devraient mener à multiples innovations		Attractivité du territoire
	Innovation de produit ou de services	Lien social	Insertion sociale
	Innovation organisationnelle		Dynamisme de la communauté
	Innovation de marché		Création de liens sociaux
	Innovation de procédé		Cohésion sociale
Produits et services	Accès aux produits ou services	Politique	Démocratie locale
Économie	Dynamisme et diversité sectorielle		Engagement civique et participation
	Économie locale	Environnement	Améliorer la qualité de l'environnement naturel (urbain ou rural).
	Emploi		Préservation de ressources naturelles
	Création de valeur économique		Biodiversité
Renforcement des capacités	Sentiment de compétence	Organisationnel	Recyclage des déchets
	Développement de compétences		Compétences professionnelles
Éducation	Offre d'activités éducatives		Collaborations internes
	Attractivité de l'école		Gouvernance démocratique
	Financement d'écoles ou de commissions scolaires		Réseautage et mobilisation du personnel
	Acquisition de connaissances		Culture organisationnelle d'innovation ou de gestion
	Contribution des enseignants à l'apprentissage des étudiants		Engagement d'acteurs internes à l'organisation
Santé	Amélioration de l'alimentation		Engagement d'acteurs externes à l'organisation
	Augmentation de l'activité physique		Renforcement du leadership collectif
Habitation	Soutien psychologique et moral		Ressources humaines
	Accès au logement		
	Offre un milieu de vie		

4.3.3. IMPACTS

Finalement, il vous est possible de sélectionner des indicateurs, voire des indices, permettant de mesurer des impacts sociaux à partir de données sociodémographiques et économiques produites par des organismes de statistiques ou des firmes de sondage (voir le tableau plus bas pour un résumé et celui à l'Annexe 4 pour les détails). Ceux-ci ont généralement été développés dans le cadre d'évaluations. La démarche visant à produire des analyses comparatives à une échelle sociétale, notamment internationale, propose de recourir à ce type d'indicateurs afin d'évaluer les impacts systémiques des innovations sociales.¹⁸ Cette approche peut également s'inspirer des indicateurs et indices développés dans la littérature portant sur le développement social¹⁹ ou sur les indices de bien-être.²⁰

Similitude avec mesure des résultats

Les indicateurs répertoriés peuvent être regroupés au sein de différentes dimensions se rapprochant de celles identifiées pour la mesure des résultats.

Comparaison des territoires

Les indices et indicateurs que vous pouvez sélectionner visent à identifier, à partir des données statistiques officielles, l'amélioration des conditions sociales sur un territoire donné et à les mettre en relation avec les données recueillies, notamment grâce à la réalisation de sondage sur les innovations sociales mises en œuvre sur ce même territoire. Ces données peuvent également servir à réaliser des estimations des impacts économiques d'innovations sociales, que ce soit à un niveau sociétal ou à un niveau organisationnel.

TABLEAU 4.3 | Mesure des impacts sociaux, économiques et environnementaux

DIMENSIONS	COMPOSANTES	DIMENSIONS	COMPOSANTES
Diffusion de l'innovation	Diffusion sectorielle de l'innovation Diffusion territoriale de l'innovation	Habitation	Conditions d'habitation (Espace d'habitation) Conditions d'habitation (Environnement de vie) Accès à l'habitation Qualité de l'habitation
Général	Qualité de vie Bien-être	Lien social	Isolement Capital social Cohésion sociale
Économie	Niveau de vie Bien-être économique Défavorisation, inégalités et pauvreté Accès aux ressources et opportunités Emploi Valeur économique Revenu Temps de travail Économies des services publics	Réseautage et collaboration	Développement de collaboration
		Politique	Engagement social et politique Accès à l'information Institutionnalisation
		Sécurité	Sentiment de sécurité Niveau de sécurité

Développement humain et potentiel	Renforcement des capacités	Appartenance territoriale	Sentiment d'appartenance territorial
Éducation	Scolarisation Connaissances et qualification Accès au système d'éducation Attractivité de l'éducation Financement du système d'éducation		Attractivité du territoire
		Services publics	Accès aux services publics Services publics à vocation sociale
		Environnement	Protection des innovations environnementales État de l'environnement
Santé	État de santé Accès et qualité des établissements de santé Accès et qualité des établissements de santé		

SECTION 5: LA CONSTRUCTION ET L'UTILISATION D'INDICATEURS D'INNOVATION SOCIALE

Comme cela a été vu dans les sections précédentes de ce guide, la construction et l'utilisation d'indicateurs d'innovation sociale s'inscrivent dans la poursuite de plusieurs objectifs. Les indicateurs peuvent en effet servir à identifier la nature ou le potentiel innovant de projets (Section 2). Ils permettent de suivre le processus de mise en œuvre des innovations sociales ainsi qu'à dégager les facteurs facilitants et les obstacles au sein des organisations porteuses et dans leur environnement (Section 3). Enfin, les indicateurs permettent d'évaluer la performance des innovations sociales résultant de ce processus ainsi que leurs effets directs (résultats) et indirects (impacts). Le choix d'un objectif ou d'un autre déterminera ainsi la nature des indicateurs à sélectionner ou à construire.

Quatre démarches possibles

Dans cette section, quatre démarches vous sont présentées. Chacune d'elle constitue une façon d'utiliser des indicateurs d'innovation sociale et pourrait vous servir d'inspiration dans la poursuite du ou des objectifs que vous vous êtes fixés.

Par la première démarche, les organisations porteuses d'une innovation sociale pourraient par exemple produire une étude de cas qui illustrerait leur propre cas et le ferait connaître afin de le valoriser auprès de différentes instances (bailleurs de fonds, partenaires de soutien, etc.) ou de divers publics (intervenants, usagers, etc.).

Par la seconde démarche, la production d'une évaluation, les organisations porteuses d'un projet innovant pourraient ajuster les actions mises en œuvre, voire les orientations sous-jacentes au projet innovant, afin d'assurer une meilleure adéquation avec les besoins sociaux identifiés et la dynamique entre les acteurs en vue d'atteindre les résultats escomptés. Cette évaluation pourrait également être réalisée d'un point de vue externe.

Une évaluation peut également être employée à des fins d'ajustement dans la gestion du processus d'innovation ou de **démonstration de l'utilité sociale** du processus, des innovations et de leurs effets directs (résultats), voire indirects (impacts).

Par la troisième démarche, la production d'un portrait statistique d'un secteur innovant, les acteurs peuvent comparer des contextes (territoriaux ou institutionnels) afin d'influencer des politiques publiques, le cadre institutionnel ou le financement de l'innovation sociale par les acteurs publics, privés ou sociaux.

Enfin, **par la quatrième démarche**, la production d'une estimation des impacts économiques, les porteurs d'un projet innovant peuvent tenter de faire la démonstration de la rentabilité économique ou de l'efficacité du financement d'une innovation sociale, notamment auprès des bailleurs de fonds publics ou privés.

5.1. ÉTUDE DE CAS DE PROJETS

INNOVANTS OU D'ORGANISATIONS INNOVANTES

Une première démarche envisageable est la production d'études de cas portant notamment sur des projets ou des organisations qui sont jugés innovants afin d'illustrer des cas exemplaires en vue de les faire connaître et de les valoriser auprès des différents acteurs du processus d'innovation (preneurs - intervenants ou usagers -, bailleurs de fonds, partenaires de soutien), des décideurs publics, des organisations d'un secteur d'activités ou, plus largement, des citoyens.

L'objectif est alors d'obtenir une reconnaissance du projet ou de l'organisation afin de faciliter la conduite du processus d'innovation avec les parties prenantes, voire d'inclure de nouveaux acteurs au processus, et ultimement, de favoriser, à travers le partage des connaissances, la

diffusion de l'innovation sociale ayant émergé des activités du projet ou de l'organisation.

Une qualité : la production de connaissances approfondies

Cette démarche implique la production de connaissances approfondies sur les expériences d'innovation sociale à l'aide de la méthode de cas²¹. Cette démarche méthodologique vise à produire une description approfondie du cas étudié, présentée sous une forme narrative. La méthode des cas peut également s'appliquer à plusieurs cas. Il est alors possible de comparer les différents cas afin de dégager des configurations ou situations contrastantes.

Cette méthodologie nécessite la construction d'indicateurs visant à produire des données qualitatives. Les données quantitatives (ex. : données financières, sociodémographiques, concernant le personnel, les membres, les usagers ou les activités des organisations, etc.) sont utilisées occasionnellement, mais visent davantage à dresser une description qu'à effectuer des analyses quantitatives (ex. statistique inférentielle).

Les différentes dimensions du concept d'innovation sociale (nature, processus, effets) peuvent être abordées par cette approche, bien que la méthode des cas induise un angle d'observation et d'analyse spécifique. Ainsi, la méthode de cas permet de présenter en profondeur le contexte d'émergence et de mise en œuvre d'une innovation sociale, tant au sein de l'organisation que dans son environnement sectoriel, territorial ou institutionnel; le processus d'innovation sociale, à travers une description détaillée des activités mises en œuvre, des acteurs, de leur interaction et de la dynamique du processus d'innovation; de la nature des innovations résultant du projet et de la complexité des effets, surtout des résultats directs, que semblent produire les innovations sociales. Cette description repose en grande partie sur la perception et l'évaluation des acteurs de l'innovation, de son processus et de ses effets. Il est alors possible de comparer ces perceptions afin de mieux comprendre, du point de vue des acteurs, le processus d'innovation sociale.

Mais aussi quelques limites

Si la démarche par l'étude de cas permet de faire connaître celui-ci en profondeur et de le mettre en valeur, elle repose toutefois sur un nombre de cas limité. Du coup, la capacité de généralisation est limitée.

De plus, le nombre de cas réduits limite la capacité à démontrer des relations causales entre les activités mises en œuvre, les facteurs facilitants ou les obstacles présumés et les résultats, voire les impacts obtenus. Des hypothèses peuvent être dégagées de l'analyse en profondeur du cas, mais leur validité au-delà des cas étudiés demeure à démontrer.

Sur un autre plan, les données, reposant sur l'interprétation des acteurs, permettent une compréhension plus approfondie du cas. Néanmoins, cela peut également induire un écart entre les activités, les processus et les effets observés par rapport à la perception des acteurs de ceux-ci, voire entre les acteurs eux-mêmes. Cela a pour effet de rendre difficile l'objectivation des informations recueillies.

Enfin, la collecte des données peut s'avérer onéreuse selon la structure de la démarche. En effet, chaque cas exige une enquête particulière (Stake, 1994). La tentation d'avoir recours à des descriptions moins détaillées et de privilégier la collecte de données de surface est souvent présente.²² Or, afin d'obtenir un impact plus large que sur les organisations porteuses d'une innovation spécifique, la méthode de cas multiples s'avère nécessaire. Cependant, l'étude de cas unique comporte un coût moins élevé que les méthodes qui seront présentées subséquemment et peut être conduite par une organisation de manière moins complexe.

5.2. ÉVALUATION DE PROJETS INNOVANTS OU D'ORGANISATIONS INNOVANTES

Une seconde démarche consiste à procéder à une évaluation de projet ou d'organisations jugés innovants à des fins d'ajustement dans la gestion du processus d'innovation ou de démonstration de l'utilité sociale du processus, des innovations

et de leurs effets directs (résultats), voire indirects (impacts).

Lorsque l'évaluation est réalisée au cours du processus d'innovation, son objectif peut alors être d'ajuster les actions mises en œuvre, voire les orientations sous-jacentes au projet innovant, afin d'assurer une meilleure adéquation avec les besoins sociaux identifiés et la dynamique entre les acteurs en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Conduite après l'implantation d'une innovation sociale, l'évaluation peut également servir à évaluer sa performance aux regards des objectifs initiaux. Dans ce cas, l'évaluation sert moins à orienter les actions qu'à démontrer l'utilité sociale du processus mis en œuvre, des innovations en résultant et de leurs effets.²³

Les types d'évaluation

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être adoptées afin d'évaluer l'innovation sociale et ses effets (voir le tableau plus bas). Comme le notent Antadze et Westley, les méthodes d'évaluation des impacts sociaux et de l'innovation reposent le plus souvent sur des modèles économiques conventionnels, évaluant la performance sur une base monétaire et présupposant un schéma linéaire liant des intrants à des activités produisant des extrants qui engendre des effets directs (résultats) et indirects (impacts).

Cette méthode paraît pourtant inadaptée à l'évaluation de l'innovation sociale en raison de la complexité de son processus (la diversité d'acteurs, entre autres) et de son caractère adaptatif (cycles d'expérimentation, d'évaluation et de réorientation). À cela s'ajoutent la diversité et le caractère intangible des impacts sociaux qui sont difficilement réductibles à une valeur monétaire.

Antadze et Westley proposent plutôt d'adopter l'approche de l'évaluation développementale²⁴ de manière complémentaire à l'évaluation formative – visant à ajuster la stratégie d'innovation en cours de processus – et l'évaluation sommative – visant à juger de la performance de l'innovation a posteriori. L'évaluation développementale vise alors à adapter constamment le projet, sa stratégie et ses principes directeurs aux nouvelles

conditions et aux nouvelles idées émergeant de la dynamique complexe du processus d'innovation afin de développer des solutions répondant aux changements, voire aux crises, et de générer des interventions innovantes. Cette méthode d'évaluation requerrait le développement d'indicateurs au sein même du processus d'innovation et leur adaptation à ces différentes étapes et à la spécificité de chaque contexte d'innovation. Cette démarche d'évaluation, plutôt que de modifier la nature des indicateurs, influe sur le choix de ceux-ci dans un cadre d'évaluation participative²⁵ et leur adaptation au contexte et à l'étape où en est l'innovation.

Qu'il s'agisse d'une évaluation plus conventionnelle ou encore d'une évaluation développementale ou participative, celle-ci repose sur la collecte d'informations grâce à différentes sources. On note entre autres des sources documentaires primaires (données statistiques pouvant être liées aux résultats et impacts, documents internes à l'organisation), des entrevues individuelles ou collectives, des sondages réalisés auprès de la direction, du personnel et des usagers de l'organisation ou l'observation participante in situ (facultatif). Ce genre de démarche fait généralement appel à une grille d'évaluation fondée sur une série d'indicateurs, à la fois qualitatifs et quantitatifs, qui permet de recueillir et de compiler systématiquement des informations afin de comparer et d'identifier les forces et les faiblesses du processus d'innovation.

TABLEAU 5.1 | Les bases des différents types d'évaluation

Types	Évaluation formative	Évaluation sommative	Évaluation évolutive
Initiative à laquelle elle s'adresse	Initiative se stabilisant et en mode « raffinement »	Initiative stabilisée et bien établie	Initiative en mode construction et en mode innovation
Objectif poursuivi	L'évaluation documente comment l'initiative se déroule et identifie des façons d'apporter les ajustements nécessaires	L'évaluation porte un jugement sur une initiative pour déterminer dans quelle mesure celle-ci est une réussite, si elle devrait être répétée et à quelles conditions	L'évaluation est utilisée pour donner une rétroaction sur le développement et l'évolution de l'initiative
Source : Adaptation de Preskill and Beer. 2012. <i>Evaluating Social Innovation</i> .			

Les indicateurs dans le cadre de démarches évaluatives

Dans les démarches évaluatives, les indicateurs servent principalement à produire des données quantitatives (financières, sur les intervenants, sur les usagers, sur les activités, sur les effets des activités, etc.) ou qualitatives, mais pouvant être quantifiées (ex. évaluation sur une échelle ordinaire ou nominale auquel est attribué un score). Des données qualitatives sur la perception des acteurs (intervenants, usagers, etc.) peuvent également compléter l'information et nuancer les données quantitatives ou quantifiées.

Les données doivent permettre de comparer la situation avant l'émergence et la mise en œuvre de l'innovation et après celle-ci, notamment en ce qui a trait à la réalisation des objectifs sociaux poursuivis par des résultats observables (évaluation de la performance), d'évaluer les activités et la dynamique des acteurs mises en œuvre au regard de bonnes pratiques (évaluation du processus) ou d'évaluer le potentiel innovant d'une idée ou des conditions favorables (évaluation de la faisabilité et la pertinence).

L'évaluation permet ainsi de comparer sur une base objective et/ou subjective différentes dimensions d'une même innovation. Les données contextuelles servent surtout à situer le cadre de

l'évaluation du projet ou de l'organisation plutôt qu'à s'intégrer à celle-ci.

Les avantages

Cette démarche comporte des avantages. D'une part, les données quantitatives permettent une comparaison sur une base normalisée, qui peut être nuancée par des données qualitatives. La démarche comparative inhérente à l'évaluation permet d'expliquer des relations entre des activités innovantes et des résultats et de mettre en relation la performance avec les écarts observés avec les bonnes pratiques. De plus, l'évaluation de la présence de conditions favorables ou défavorables et du potentiel innovant permet d'orienter le projet initial et de le promouvoir auprès des parties prenantes. La démarche évaluative permet ainsi de démontrer « l'utilité sociale » du projet ou de l'organisation auprès des différents acteurs, par exemple les bailleurs de fonds.

Les inconvénients

Malgré ses avantages, l'évaluation comporte aussi certains inconvénients. En outre, la relation entre les impacts à long terme et les activités découlant d'une innovation sont difficiles à démontrer sur la base d'un seul projet, dont il est difficile de généraliser les résultats à d'autres cas d'innovations. De plus, le coût peut s'avérer élevé

afin d'avoir un impact plus large que sur une seule organisation. Toutefois, l'évaluation peut être conduite au sein d'une seule organisation de manière moins complexe qu'une étude de cas ou la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon plus large.

5.3. PORTRAIT STATISTIQUE D'ORGANISATIONS D'UN SECTEUR JUGE INNOVANT

Une troisième démarche consiste à dresser un portrait statistique d'un ensemble d'organisations jugées innovantes afin de dégager les conditions favorables ou défavorables à la mise en œuvre d'innovations sociales. Le portrait produit peut également servir à démontrer les relations entre les activités d'innovations et leurs effets (résultats, impacts). Cette démarche produit des données statistiques pouvant faire l'objet d'analyses comparatives sectorielles et territoriales à différentes échelles, notamment locale, régionale, nationale ou internationale.

Les analyses peuvent se résumer à produire un portrait statistique descriptif, mais également à réaliser des tests statistiques (ex. statistique inférentielle) afin de démontrer des corrélations entre différentes variables. Elle s'intègre généralement à des démarches visant à **comparer des contextes territoriaux ou sectoriels** afin d'influencer les politiques publiques et le cadre institutionnel – notamment légal et réglementaire – ainsi que le financement des innovations sociales par les acteurs publics, privés ou sociaux.

Les analyses comparatives permettent de comparer de manière systématique différents cas sur une base objective (ou subjective). Différentes dimensions de l'innovation sociale sont prises en compte, soit les conditions favorables ou défavorables à l'innovation, les activités et les acteurs du processus d'innovation – et à un moindre degré de complexité, les dynamiques de ce processus –, les types, l'intensité, l'incidence et le niveau des innovations sociales répertoriées ainsi que les effets directs (résultats) et indirects (impacts) des innovations.

Les sources de données

Cette démarche recueille des données au sein de sources documentaires primaires (données statistiques pouvant être liées aux secteurs, aux résultats et aux impacts ou encore aux conditions externes) et grâce à la réalisation de sondages auprès d'un échantillon, idéalement probabiliste, d'organisations d'un secteur ou d'un territoire à partir d'un questionnaire standardisé privilégiant les données quantitatives ou quantifiables. La compilation des informations produit des données statistiques sur le secteur ou le territoire. Celles-ci sont présentées dans un portrait statistique accompagné d'un rapport explicatif des données. Des analyses statistiques descriptives ou inférentielles peuvent être faites selon la nature des données et les besoins.

Les types d'indicateurs

Les **indicateurs de ce type de démarche sont exclusivement quantitatifs** (échelle de rapport ou d'intervalles) ou quantifiables (ex. échelle nominale ou ordinale). Il peut s'agir de données financières sur les organisations, de données sociodémographiques sur les intervenants et les usagers, de données sur les activités des organisations et de données permettant de mesurer les effets directs (résultats) et indirects (impacts) de celles-ci. Des données qualitatives peuvent être recueillies sur les perceptions des répondants (degré d'importance, de priorité, d'accord, types d'innovations, etc.). Ces données qualitatives – nominales ou ordinales – peuvent être quantifiées et comparées entre elles (statistique descriptive) (ex. nombre ou pourcentage d'organisations pour chaque type d'une typologie ou chaque évaluation sur une échelle ordinale), mais ne permettent pas des analyses statistiques inférentielles, en raison de la nature des données.

Les avantages

Cette démarche comporte plusieurs avantages. D'une part, les données quantitatives ou quantifiées permettent une comparaison sur une base normalisée entre un grand nombre d'organisations et d'innovations. La démarche comparative permet de démontrer des corrélations – potentiellement des relations causales – entre des conditions favorables ou défavorables, des activités innovantes, des

innovations et/ou leurs effets (résultats et/ou impacts). À un niveau stratégique, les connaissances produites permettent une démonstration de « l'utilité sociale » d'un secteur d'activités ou d'un ensemble d'organisations jugé innovant auprès d'acteurs (ex. bailleurs de fonds, autorités publiques, etc.). Ceci est attribuable au fait que les analyses sont produites sur la base d'un échantillonnage probabiliste, pour lequel la représentativité et la généralisation des résultats sont plus grandes.

Les limites

La standardisation des questions et la normalisation des réponses ne permettent toutefois pas de nuancer les données recueillies. De plus, le coût et la complexité technique de réalisation de telles études sont plus élevés, bien qu'ils soient relativement faibles pour le nombre d'organisations qui participent à l'étude, ce qui permet un effet de démonstration plus important permettant d'appuyer un argumentaire à une échelle sociétale.

5.4. ESTIMATION DES IMPACTS ÉCONOMIQUES

La dernière démarche consiste à estimer la valeur économique créée par un projet, un programme ou une organisation jugés innovants. Cette démarche poursuit généralement l'objectif de faire la démonstration de la rentabilité économique ou de l'efficacité du financement d'une innovation sociale, notamment auprès des bailleurs de fonds publics ou privés.²⁶

Au plan méthodologique, la démarche consiste à produire des estimations de la valeur économique produite par les impacts d'une innovation sociale en ayant recours à des données statistiques sociodémographiques et

économiques permettant d'attribuer une valeur à ses effets économiques directs et indirects. Ces estimations reposent sur un modèle économique sous-jacent qui a fait l'objet d'enquêtes antérieures récurrentes afin d'en assurer la validité. Ce modèle sert alors à fournir une série d'hypothèses dans le cadre desquelles peuvent être faites des estimations de la valeur économique de différents impacts directs et indirects d'une innovation.

Une approche quantitative

Cette approche repose exclusivement sur l'utilisation d'indicateurs quantitatifs (ex. taux d'emploi selon les groupes sociaux ciblés, nombre d'heures travaillées dans un secteur d'activité, coûts moyens des services publics, etc.), servant à produire des données financières sur la base des hypothèses du modèle.

Les avantages

Les avantages d'une telle démarche consistent à permettre une estimation monétaire de la valeur économique créée – qui peut également servir d'unité de comparaison commune à une diversité d'innovations –, ce qui peut s'intégrer à un argumentaire permettant de justifier, sur la base de l'efficacité ou de la rentabilité économique, le financement accordé à des projets d'innovations sociales.

Les limites

Cette démarche a toutefois l'inconvénient de réduire considérablement la valeur sociale des innovations sociales, lui attribuant une valeur économique et évaluant sa performance exclusivement sur la base de critères d'efficacité et de rentabilité qui ne reflètent pas la diversité des impacts des innovations.

¹ Il faut tout de même admettre que certains segments sont mieux pourvus que d'autres. Ce qui est important de retenir est qu'il ne s'agit pas d'un problème généralisé.

² De plus, comme tous les guides de bonnes pratiques, un catalogue d'indicateurs de l'innovation sociale commencerait sa marche vers la désuétude au moment même de son dévoilement étant donné l'évolution rapide du contexte d'émergence des innovations sociales.

³ Selon la définition du Luxembourg, la littérature grise est : « ce qui est produit par toutes les instances du gouvernement, de l'enseignement et la recherche publique, du commerce et de l'industrie, sous un format papier ou numérique, et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale ». <http://www.greynet.org/greynethome.html> (consulté le 5 décembre 2014)

⁴ Dans le « parcours » des lecteurs s'intéressant au processus, il y a peut-être plus de questions dans la chaîne de questions à se poser afin d'arriver à sa cible finale. Cela s'explique par le fait qu'il y a plus d'éléments à démêler. Par exemple, il pourrait y avoir une question permettant de diviser d'un côté les analyses organisationnelles (facteurs internes) et de l'autre, les analyses sociétales (facteurs liés à l'environnement externe).

⁵ Il arrive que l'avancement de notre réflexion ou notre connaissance du domaine ne permette pas de bien situer notre démarche par rapport aux énoncés d'ordre général qui sont présentés dans le document. Il faut donc poursuivre vers des énoncés plus spécifiques.

⁶ Il est important de mentionner que la définition de l'innovation sociale proposée oriente le modèle théorique sur lequel s'appuie la construction des indicateurs. Entre autres, les critères d'identification de l'innovation sociale ainsi que les types d'innovation varient selon la conception véhiculée.

⁷ Trop similaire à l'affirmation précédente (déterminer vs évaluer)

⁸ On fait généralement appel aux critères dans le cadre de démarches visant à évaluer la nature innovante ou le potentiel innovant de changement produits par des organisations, notamment lors du développement de projets. Ces critères ne doivent pas être confondus avec des indicateurs qui sont, rappelons-le, des manifestations empiriquement observables.

⁹ Paul Bernard et al., « Comment mesurer le développement social? Rapport de l'équipe CQRS sur les indicateurs sociaux synthétiques », novembre 2002, consulté en ligne, le 3 octobre 2013, adresse URL : [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/Rapportfinal_PaulBernard\(1\).pdf](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/Rapportfinal_PaulBernard(1).pdf)

¹⁰ En outre, les acteurs peuvent avoir des positions distinctes à l'égard de ce qui est considéré comme une amélioration en fonction de leurs différentes valeurs

¹¹ Idem.

¹² Cet aspect a été tiré des indicateurs fournis par le CEFRIO CEFRIO, « Indicateurs d'impacts », non publié; Archambault, Éric, Yves Gingras et Michel Trépanier (2002), Mise au point d'indicateurs d'impact des activités du CEFRIO. Rapport. In notes de recherche du CIRST, Université du Québec à Montréal, 24 pages. [http://www.science-metrix.com/pdf/Rapport_CEFRIO_CIRST.pdf]

¹³ Echeverría Javier, « El manual de Oslo y la innovación social », ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, CLXXXIV 732 julio-agosto (2008) 609-618., Gallup Organization, Innobarometer 2010 : Analytical Report Innovation in Public Administration, janvier 2011, 196p.

¹⁴ Gallup Organization, Innobarometer 2010 : Analytical Report Innovation in Public Administration, janvier 2011, 196p.

¹⁵ Nino Antadze et Frances R. Westley, « Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? », Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 3, No. 2, 133–150, October 2012, Geoff Mulgan, Measuring Social Value, Stanford Social Innovation Review, Stanford Graduate School of Business, Summer 2010, 7p.

¹⁶ Voir par exemple Pierre Fortin, Luc Godbout et Suzie St-Cerny, « L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux », dans Document de travail 2012/02, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke, 13 avril 2002, 34p. Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, « Le modèle intersectoriel du Québec : Fonctionnement et applications », Institut de la statistique du Québec, Édition 2013, juillet 2013, 156p.

¹⁷ Plusieurs des indicateurs ont été tirés de CEFRIO CEFRIO, « Indicateurs d'impacts », non publié; Archambault, Éric, Yves Gingras et Michel Trépanier (2002), Mise au point d'indicateurs d'impact des activités du CEFRIO. Rapport. In notes de recherche du CIRST, Université du Québec à Montréal, 24 pages. [http://www.science-metrix.com/pdf/Rapport_CEFRIO_CIRST.pdf]; François Larose et Dany Boulanger (avec la collaboration de Catherine Crête-D'Aragon et de Mathieu Bégin), « Étude évaluative du programme "L'École des parents" offert par le Regroupement économique et social du sud-ouest (RESO) : Rapport final », Version finale, Sherbrooke, révisée juillet 2013, 115 p. et François Larose et Dany Boulanger avec la collaboration de Catherine Crête-D'Aragon et de Mathieu Bégin), « Étude

évaluative du programme « L'École des parents » offert par le Regroupement économique et social du sud-ouest (RESO). Rapport final Synthèse, faits saillants et recommandations », mars 2013, 36p.

¹⁸ Bund, Eva; Hubrich, David-Karl; Schmitz, Björn; Mildenerberger, Georg; Krlev, Gorgi (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), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 61 p. et Schmitz, Björn; Krlev, Gorgi; Mildenerberger, Georg; Bund, Eva; Hubrich, David (2013). Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 19p.

¹⁹ Paul Bernard et al., « Comment mesurer le développement social? Rapport de l'équipe CQRS sur les indicateurs sociaux synthétiques », novembre 2002, consulté en ligne, le 3 octobre 2013, adresse URL : [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/Rapportfinal_PaulBernard\(1\).pdf](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/Rapportfinal_PaulBernard(1).pdf)

²⁰ Nina Mguni & Nicola Bacon, Taking the temperature of local communities : The Wellbeing and Resilience Measure (WARM), Young Foundation, 2010, 75 p.

²¹ Pour en connaître davantage sur la méthodologie relative à l'étude de cas, voir : DUFOUR, S., Fortin, D., Hamel, J. (1991). L'enquête de terrain en sciences sociales L'approche monographique et les méthodes qualitatives, Montréal : Éditions Saint-Martin, 183 p., Jean-Marie Van Der Maren(1995), Méthodes de recherche pour l'éducation, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 506 p., Robert. K. Yin (1994), Case Study Research. Design and Methods, Thousand Oaks, Sage Publications, 171 p., Yves-Chantal Gagnon, L'étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, décembre 2011, 144p.

²² Yves-Chantal Gagnon, L'étude de cas comme méthode de recherche, 2e édition, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université du Québec, décembre 2011, p.41

²³ Bouchard M.- J., Fontan J.-M., Lachance É. et Fraise L. (2003). L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie. [en ligne], [<https://depot.erudit.org/id/001341dd>] (Consulté le 23 novembre 2009), Bouchard M. J. (2003). « Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale ». Cahiers du CRISES - Collection internationale - IN0302. [en ligne], [<https://depot.erudit.org/bitstream/001340dd/1/IN0302.pdf>] (Consulté le 23 novembre 2009). Bernard Eme, « Misère et grandeurs de l'évaluation de l'économie sociale et solidaire : pour un paradigme de l'évaluation communicationnelle », dans Économie et Solidarités, volume 39, numéro 1, 2008, p.35-52.

²⁴ Nino Antadze et Frances R. Westley, « Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? », Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 3, No. 2, 133–150, October 2012.

²⁵ Bouchard M.- J., Fontan J.-M., Lachance É. et Fraise L. (2003). L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie. (Consulté le 23 novembre 2009), [en ligne], adresse URL : <https://depot.erudit.org/id/001341dd>.

²⁶ Voir par exemple, Pierre Fortin, Luc Godbout et Suzie St-Cerny, « L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux », dans Document de travail 2012/02, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke, 13 avril 2002, 34p. Pour un modèle d'analyse permet de réaliser ce type d'estimation, voir Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, « Le modèle intersectoriel du Québec : Fonctionnement et applications », Institut de la statistique du Québec, Édition 2013, juillet 2013, 156p.