

Atelier2

La mise à l'échelle en innovation sociale

Mise en contexte

La mise à l'échelle en innovation sociale se définit comme la pratique consistant à augmenter l'impact produit par une organisation à vocation sociale pour « mieux correspondre à l'ampleur du besoin social ou du problème qu'elle cherche à résoudre » (Smith et Stevens, 2010). Cette mise à l'échelle peut, entre autres, passer par la répliquabilité en ajoutant de nouveaux territoires accueillant ces innovations, de nouveaux bénéficiaires rejoins grâce à une modification des pratiques, ou tous autres moyens permettant d'accentuer l'impact de l'innovation sociale. Cet atelier vise à : confirmer si le besoin de mise à l'échelle des projets d'IS est une priorité nationale; trouver les façons de travailler collectivement dans les prochaines années; identifier les principaux blocages et déterminer les bonnes conditions pour travailler à la mise à l'échelle.

Recommandation originale #2.1

Il faudrait changer le cadre gouvernemental de R&D pour accentuer la mise à l'échelle en IS. À cette fin, Il faut investir dans les besoins réels de mise à l'échelle pour créer de l'impact en évitant les dédoublements et le démarrage constant de nouveaux projets. Cela implique d'en finir avec les appels à projets qui demandent toujours davantage de nouveaux projets. L'objectif est de dédier des fonds à la répliquabilité des projets existants dans leur mise à l'échelle, quand ceux-ci ont prouvé des résultats de façon très tangible.

Discussion #2.1

- Les participants ont souligné l'importance de maintenir un équilibre, de manière à s'assurer de financer de nouveaux projets (projets pilotes), tout en se dotant de mécanismes plus forts et de ressources pour la mise à l'échelle ;
- La répliquabilité est une stratégie de mise à l'échelle comme le sont la diversification, l'adaptation, la transposition dans d'autres secteurs. Il faudrait dédier des fonds pour augmenter l'impact et le changement d'échelle, en tenant compte du continuum qui caractérise la mise à l'échelle elle-même (essaimage, collaboration, nouvelles expérimentations, étapes du cycle d'innovation, etc.) ;
- Il faudrait aussi soutenir la phase de préparation de la mise à l'échelle (réflexion, design, conception, qui font partie du processus de recherche et développement), de même que pour la réalisation du plan de mise à l'échelle.
- Enfin, on souligne que la mise à l'échelle s'appuie sur un programme d'activités qui va du démarrage, à la consolidation, à la diffusion et à l'implantation/adaptation. Il est suggéré de reformuler le libellé de la recommandation pour la rendre plus positive, et plus nuancée sur la répliquabilité, de même que de changer le mot tangible.

Recommandation originale #2.2

Il devrait y avoir une meilleure reconnaissance des milieux preneurs, qui doivent être soutenus pour l'adoption d'innovations sociales dans le processus de mise à l'échelle, ces derniers ayant un statut particulier. Ce sont souvent des milieux publics (municipalités, hôpitaux, etc.), d'économie sociale ou communautaire qui ont besoin de soutien et de moyens financiers pour effectuer le travail d'adaptation-adoption des innovations sociales, essentiel à leur mise à l'échelle.

Discussion #2.2

- Les participants reconnaissent l'importance des milieux preneurs à la fois comme créateur d'IS et comme milieu qui adopte l'innovation. Il est important de préciser de qui on parle lorsqu'on utilise l'expression milieu preneur par rapport à la notion de partenaire pour la réalisation, car elle diffère de la notion de partie prenante. Il peut être un initiateur, un milieu d'expérimentation, tout comme un milieu qui intègre des processus issus de l'IS.
- L'IS est généralement issue du terrain, et non pas des universités, et c'est chez les créateurs d'IS qui souhaitent mettre à l'échelle les résultats que devraient être transmis des fonds. Le rôle des regroupements comme initiateurs, soutien pour l'implantation et agents multiplicateurs des IS est également mis en évidence.
- Par ailleurs, on souligne l'importance de maintenir de petits projets, à petite échelle, car ils peuvent produire des IS durables par la suite.

Recommandation originale #2.3

Il faudrait soutenir des accompagnateurs pour qu'ils puissent adopter un rôle d'agents multiplicateurs pour assurer la mise à l'échelle. Nous entendons par « accompagnateurs » des organisations qui peuvent accompagner largement les milieux preneurs pour qu'ils adoptent une innovation.

Discussion #2.3

- On observe des écarts importants entre le milieu de la recherche et le terrain, en matière de langages et d'approches. La présence d'intermédiaires est intéressante, mais ne doit pas être exclusive non plus. Il faut pouvoir financer les milieux eux-mêmes dans la mise à l'échelle.
- L'accompagnement suppose plusieurs fonctions : démystifier, valoriser les IS, les repérer et puis entreprendre des démarches pour les faire avancer. Un agent multiplicateur est idéalement une personne qui vit dans le milieu, qui sait adapter au besoin, car il y a risque de désincarner l'IS si l'agent est extérieur au milieu, même s'il est formé pour agir dans la mise à l'échelle. Il est donc requis de disposer d'un écosystème riche, composé de différents types d'intervenants. L'expression agent multiplicateur pourrait plutôt être changée par accompagnateur, voire entremetteur qui connaît différents secteurs.
- On suggère de mieux préciser l'intention de cette recommandation, voire de la recadrer pour tenir compte de l'ensemble du cycle d'innovation, depuis l'innovation jusqu'à la mise à l'échelle. En clair, reconnaître la nécessité de l'accompagnement, sa valeur et sa diversité. Cet accompagnement pouvant être fourni par des intermédiaires de type centre de transfert, mais également par des organismes du milieu qui peuvent agir comme multiplicateurs.

Liens utiles

Le cycle de vie : https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Schema-cycle-de-vie_VF.pdf

Les outils d'évaluation : https://www.rqis.org/wp-content/uploads/2022/01/Outils-evaluation-is-Grille-evaluation-niveau-maturite-detaillée_VF.pdf

La démarche de la SQRI : <https://www.rqis.org/innovation-sociale/innovation-sociale-dans-la-sqri/>

Discussion #2.4

La logique de commercialisation inhérente à l'innovation technologique ne s'applique donc pas à l'IS. Celle-ci requiert d'autres mécanismes visant à assurer son déploiement, tout comme la contribution d'acteurs diversifiés (milieu preneur, organisme d'intermédiation et transfert, regroupement, institutions, ministères et organismes publics, etc.). La mise à l'échelle n'est actuellement pas couverte par les programmes de financement de l'IS, lesquels sont structurés dans une approche de production et non pas de déploiement. Qui plus est, le travail de mise à l'échelle requiert du temps, de l'argent, des partenariats forts, une connaissance fine des politiques et des encadrements institutionnels en place. Aussi, on estime que :

- Il faut reconnaître l'importance du travail de conception/stratégie de la mise à l'échelle dans tout projet d'innovation sociale susceptible de se généraliser;
- Il est intéressant de combiner des projets d'IS en vue de produire des effets avec la mise à l'échelle, et donc se donner une approche interprojets pour planifier la mise à l'échelle;
- Les mécanismes de la mise à l'échelle sont peu documentés actuellement, il n'existe aucun cadre particulier pour soutenir les efforts de mise à l'échelle de l'IS au Québec;
- Une approche de co-création est privilégiée, c'est-à-dire qu'il faut définir un cadre tout en travaillant concrètement avec un portefeuille de projets de mise à l'échelle.

En conséquence, on propose de :

- Mettre en place une initiative d'envergure, dotée d'un budget sur 5 ans, pour définir les balises, les mécanismes, le type de ressources, les indicateurs, qui permettront de mettre à l'échelle des projets d'innovation sociale dans des secteurs variés (santé, services sociaux, éducation, environnement, autonomie alimentaire, etc.) et pour lesquels les enjeux sociaux sont importants.
- Assurer que les milieux preneurs qui développent des projets d'IS puissent aussi planifier et concrétiser leurs efforts de mise à l'échelle, par des normes de programmes de financement qui tiennent compte de ces efforts, lesquels requièrent souvent plusieurs années pour produire les effets souhaités.

Autre élément de discussion (non discuté lors de l'atelier de 2021)

- Il faudrait répondre au besoin de critères en amont pour identifier les innovations sociales qui peuvent être mises à l'échelle (exemple : un TRL adapté à l'innovation sociale).
- Il faudrait rassembler les décideurs autour de consensus concernant la plus-value de l'investissement dans la mise en échelle.
- Il faudrait accentuer la collaboration dans les projets de mise à l'échelle. Cela implique de ne pas mettre les projets à l'échelle un à la fois, mais bien de faire des mises à l'échelle sectorielles, par exemple, pour lesquelles plusieurs projets du même secteur travaillent conjointement. Dans une perspective intersectorielle, le processus peut se mettre en œuvre autour de clientèles ciblées.
- Il faudrait avoir des personnes formées en innovation sociale dans tous les ministères. Cela permettrait non seulement d'avoir une réception adéquate des projets et de leurs analyses dans toutes les sphères de la société, mais également d'alimenter un réseau souple de répondants en innovation sociale avec des ressources dédiées (ex : table interministérielle, comité interministériel, mandat RQIS de rassembler les acteurs gouvernementaux et de les former).

La formation en innovation sociale doit prendre en compte de manière importante les enjeux, les facilitateurs et les freins de la mise à l'échelle, de même que la capacité de lire l'environnement législatif, normatif, institutionnel et politique qui encadre le fonctionnement des services au Québec.

En partenariat avec:

