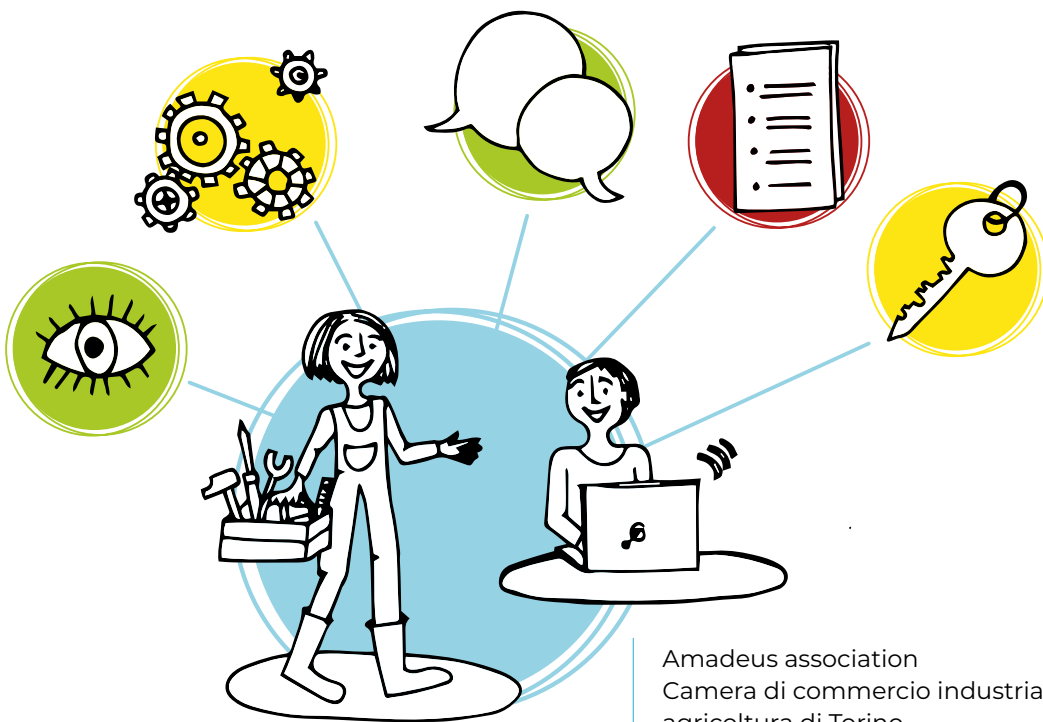


E-BOOK

Webinaires de l'innovation sociale

ASIS - Social Innovation Academy



Amadeus association
Camera di commercio industria artigianato e
agricoltura di Torino
Carinthia University of Applied Sciences
Center Noordung
Chaire ESS – Université Lyon 2
Città di Torino
Département de l'Isère
Oxalis
Steinbeis 2i GmbH
Razvojna Agencija Kozjasko

Mars 2021

TABLE DES MATIÈRES

Introduction et objectifs du e-book	3
MODULE 1	5
Partie 1 - Envisager l'innovation autrement	5
Partie 2 - Répondre aux défis sociétaux d'aujourd'hui par l'innovation sociale	8
Partie 3 - De la théorie à la pratique	10
MODULE 2	14
Partie 1 - La place de l'innovation sociale dans les politiques publiques, ici et ailleurs dans l'Arc Alpin	14
Partie 2 - Comment (mieux) soutenir l'innovation sociale en tant qu'acteur public ?	17
MODULE 3	20
Partie 1 - Focus sur la mesure d'impact social	20
Partie 2 - Echange de pratiques entre participants - Codéveloppement	23
Conclusion	24

Introduction et objectifs du e-book

ASIS et la Social Innovation Academy

La **Social Innovation Academy** est organisée en février et mars 2021 dans les cinq pays de l'Espace Alpin partenaires du projet ASIS : l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie, la Slovénie et bien sûr la France.

ASIS (Alpine Social Innovation Strategy) est un projet financé et coordonné par le programme INTERREG Espace Alpin sur une période de 3 ans, courant d'avril 2018 à avril 2021. Le projet a pour objectif d'encourager, de soutenir et de promouvoir l'innovation sociale dans l'Espace Alpin. Pour ce faire, nous avons identifié et travaillé sur une série d'actions :

- Définir l'innovation sociale
- Identifier les principaux défis communs à l'Espace Alpin
- Former les acteurs à l'innovation sociale
- Développer des outils pour faciliter le financement de l'innovation sociale
- Adapter les politiques publiques aux défis de l'innovation sociale

Les sessions de formation que nous vous proposons aujourd'hui sont l'occasion de conclure à vos côtés le projet en vous transmettant les connaissances que nous avons pu rassembler pendant ces trois années de travail sur l'innovation sociale. Nous imaginons ces formations comme une occasion pour vous partager notre vision de l'innovation, parler d'innovation sociale et tout ce qu'elle implique, échanger tous ensemble sur la façon dont on l'envisage dans notre quotidien, partager des difficultés et, nous l'espérons, vous inspirer et peut-être impulser le changement sur votre territoire !

Ce manuel, que vous pouvez imprimer, se veut être le support de vos trois journées de formation. Vous y retrouverez les éléments essentiels à retenir, des ressources utiles, des liens pour aller plus loin, des pistes à explorer, des questions à vous poser, et des encarts pour y noter des idées ou des éléments à approfondir.

Objectifs et enjeux

L'innovation sociale se démocratise aujourd'hui de plus en plus, une bonne nouvelle puisqu'elle propose de nouvelles solutions pour répondre aux défis sociaux et environnementaux de nos sociétés actuelles.

S'il semble que la définition et la vision de l'innovation sociale changent d'un individu à un autre et d'une région à une autre, cela complique la mise en œuvre de politiques et d'actions visant à la soutenir et à la financer.

Les partenaires du projet ASIS proposent d'envisager l'innovation (sociale) comme telle¹ :

¹ La définition suivante a été rédigée par les partenaires d'ASIS au cours de la [première partie du projet](#).

« Il s'agit d'une réponse nouvelle aux besoins sociaux ou aux défis sociétaux, dans l'Espace Alpin, quelle que soit la nature de l'innovation (technologie, services, nouveaux usages...), et à travers une approche collaborative impliquant les bénéficiaires, les utilisateurs et les parties prenantes concernées, tout en ayant un impact positif, durable et mesurable ».

Objectifs pédagogiques des webinaires :

- Acquérir les fondamentaux de l'innovation sociale : **une nouvelle vision de l'innovation**
- Découvrir des exemples d'innovations sociales dans les 5 régions partenaires du projet ASIS
- Découvrir les formes existantes de soutien à l'innovation sociale par les acteurs publics
- Découvrir les recommandations émises par le projet ASIS, à destination des acteurs publics
- Commencer à explorer ce que vous pouvez faire en faveur de l'innovation sociale
- Se nourrir de bonnes pratiques et favoriser le partage d'expériences entre participants

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de cette formation ?

Avez-vous déjà entendu parler d'innovation sociale ?
Si oui, dans quel cadre ?

MODULE 1

Objectifs pédagogiques de ce module :

- Découvrir la définition de l'innovation sociale proposée par ASIS
- Comprendre les défis auxquels l'innovation sociale peut apporter des réponses
- Découvrir des cas concrets d'innovation sociale dans l'Espace Alpin

Ressources utiles :

- [ASIS TRAINING #1 — Une vision commune de l'innovation sociale dans l'Espace Alpin](#)
- [ASIS TRAINING #5 — Vidéo d'explication du projet ASIS](#)
- Études de cas :
 - VRAC ([extrait du TRAINING #1](#) à partir de 4min25)
 - Le Grenade, Envie, 10pour10, APF France Handicap ([extraites du TRAINING #2](#)),
 - « Juvat » - Contrat à impact social ([extrait du TRAINING #6](#))

Partie 1 - Envisager l'innovation autrement

Objectifs pédagogiques spécifiques :

- Comprendre ce qu'est l'innovation sociale
- Identifier les spécificités des processus d'innovation sociale

AVANT DE COMMENCER...

Avec vos propres mots et vos connaissances du moment, comment définiriez-vous l'innovation sociale ?

Selon vous, l'innovation sociale répond-elle à des défis particuliers ?
Si oui, lesquels ?



→ L'innovation n'est pas (que) technologique

Si dans l'imaginaire collectif l'innovation appelle souvent à la technologie, il faut revoir la façon dont on considère l'innovation. Faire un raccourci entre innovation et technologie amène à fléchir les mécanismes de soutien et les financements vers ce secteur et négliger les autres, alors qu'innover peut aller bien au-delà. Ainsi, l'innovation est un processus multidimensionnel qui peut mêler ces différents aspects :

- Innovation de produit, de service ou d'usage
- Innovation de business model
- Innovation commerciale ou marketing
- Innovation de processus ou organisationnelle
- Et innovation technologique !

→ L'innovation doit être sociale

Mais il semble aujourd'hui indispensable d'envisager l'innovation autrement, dans une **perspective globale**, et ainsi inclure les critères de l'innovation sociale à toutes les formes d'innovation. On peut aussi parler **d'innovation sociétale** pour faire référence aux défis sociétaux auxquels pourront répondre les innovations sociales dans un futur proche.

Chez ASIS, on considère donc l'innovation sociale dans l'Espace Alpin comme une réponse nouvelle aux nouveaux besoins et défis sociétaux, peu importe la nature de l'innovation, dans la mesure où elle implique une approche collaborative qui associe bénéficiaires, usagers et autres parties prenantes concernées tout en visant un impact positif, durable et mesurable pour la société.

→ Un processus plus qu'un résultat

L'innovation ne doit pas être réduite à un résultat ; c'est tout le processus d'élaboration qui est innovant, depuis la recherche des idées jusqu'à la mise en œuvre. L'innovation sociale, c'est une nouvelle façon de faire les choses qui inclut une nouvelle manière de penser la résolution d'un problème. Il est donc primordial de s'intéresser au processus plus qu'au résultat. Cela signifie que le processus d'innovation sociale mis en œuvre pour résoudre une problématique est en réalité lui-même une part de la solution.



Source: ASIS Partners

- **L'innovation sociale vise la résolution d'une problématique sociale** : Le processus d'innovation sociale s'articule particulièrement autour de la résolution de problèmes sociaux et environnementaux dont chacun doit aujourd'hui s'emparer
- **L'innovation sociale nécessite une approche collaborative et une gouvernance partagée** : le processus est construit par les différentes parties prenantes impliquées, c'est-à-dire les bénéficiaires, les usagers, les salariés, les collectivités locales, les associations, les fournisseurs, les financeurs...
- **L'innovation sociale a un impact positif et durable sur la société** : le processus et les résultats de l'innovation sociale doivent impacter positivement et durablement la société, les territoires et les acteurs. Cela introduit l'importance de déterminer l'impact social et environnemental et les difficultés associées à la mesure de ses nouveaux indicateurs spécifiques.

→ Un processus commun qui s'illustre par différentes formes d'innovation sociale

Un processus d'innovation sociale peut être caractérisé par le prisme de deux dimensions qui répondent chacune à une question. Chaque innovation est ensuite placée sur un spectre en fonction de l'extrême vers lequel elle correspond le plus.

• **Pourquoi ? Pourquoi l'innovation sociale a été initiée, dans quel objectif ?**

L'innovation sociale peut tendre vers une action dite **corrective**. C'est à dire qu'elle a essentiellement pour but la résolution d'un problème social donné. Cela peut par exemple être la recherche de l'égalité, de la justice, de l'émancipation en ciblant particulièrement des populations et territoires prioritaires.

L'innovation sociale peut tendre vers une action dite **alternative**. C'est à dire qu'en plus de répondre aux critères de l'action corrective, elle va plus loin et vise à véritablement transformer les normes économiques et sociales en basant son approche sur la construction de nouvelles aspirations sociales.

• **Comment ? Comment l'innovation sociale a-t-elle été construite ?**

L'innovation sociale peut tendre vers une approche qui met à l'honneur le **travail collectif** et la **collaboration** entre parties prenantes. Ce sont alors des approches locales et territoriales qui sont privilégiées.

A l'inverse, l'innovation sociale peut plutôt être le fruit de **l'entrepreneuriat social**. Elle est alors l'objet d'une approche plus individuelle et entrepreneuriale axée sur l'exploitation de nouvelles opportunités et d'activités socialement responsables.

Partie 2 — Répondre aux défis sociétaux d'aujourd'hui par l'innovation sociale

Objectifs pédagogiques spécifiques :

- Découvrir les défis communs aux territoires de l'Espace Alpin
- Reconnaître les 3 axes de coopération découlant de ces défis

→ L'innovation sociale comme solution aux grands défis d'aujourd'hui

Le contexte environnemental, social et économique de l'Espace Alpin met en évidence des problématiques spécifiques mais de nos jours, le principal défi consiste à conjuguer politiques sociales, politique de l'emploi et développement économique en considérant l'innovation sociale comme une opportunité de développement local visant la réduction des inégalités.

L'innovation sociale doit alors être considérée comme un « catalyseur » permettant de libérer le potentiel de chaque acteur. A l'inverse, elle ne doit pas uniquement être considérée comme un outil de résolution des problèmes de ces mêmes individus. En ce sens, l'innovation sociale change la façon dont on envisage aujourd'hui les politiques sociales en prêtant attention aux ressources que chaque individu peut apporter.

Finalement, l'innovation sociale peut être considérée comme un écosystème rassemblant des ressources systémiques qui favorisent le développement et la mise en place d'initiatives socialement innovantes. Dans l'Espace Alpin coha-

bitent une grande variété de contextes économiques, sociaux et environnementaux, parmi lesquels différents acteurs ont développé des initiatives d'innovation sociale très variées pour répondre aux défis locaux.

→ Des axes de coopération pour agir sur des problématiques communes

Si certaines problématiques sont spécifiques à un pays membre de l'Espace Alpin, on peut tout de même identifier des difficultés communes à tout le territoire alpin et qui méritent les efforts conjoints des pays concernés. Le développement d'innovations sociales pour relever ces défis nous semble aujourd'hui prioritaire. Sur la base de ces problématiques, trois axes de travail ont été envisagés afin de pouvoir proposer des pistes de réflexion conjointes.

Constat n°1 : Les zones rurales et de montagne tendent à être dépeuplées et les zones urbaines ont besoin d'être réhabilitées.

→ **Axe de travail :** Renforcer les communautés locales dans l'Espace Alpin pour promouvoir le développement et l'habitabilité des zones rurales et montagneuses ainsi que les processus de régénération dans les zones urbaines.

Constat n°2 : Le marché du travail et de l'emploi génère des inégalités (sociales, démographiques, économiques)

→ **Axe de travail :** Participer à la création d'emplois, de nouveaux modèles professionnels et de formations.

Constat n°3 : Les services de santé et d'aide sociale ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins actuels.

→ **Axe de travail :** Développer des communautés collaboratives pour soutenir les populations plus âgées et les catégories sociales plus vulnérables.

La question du **changement climatique** est également primordiale. Il doit être envisagé comme une problématique transversale à intégrer à chacun de ces défis car ses effets ont un impact significatif sur les espaces urbains, ruraux et montagneux.

→ Vers une stratégie en faveur de l'innovation sociale commune à l'Espace Alpin

Chacun de ces axes a été combiné à des objectifs opérationnels pour définir des actions et des outils communs en matière d'innovation sociale. Un cadre stratégique d'innovation sociale a alors été identifié pour mettre en place et développer une stratégie d'innovation sociale commune à l'Espace Alpin. Certains domaines stratégiques ont été suggérés pour servir de champs d'application et de travail pour les autorités publiques :

- Permettre de responsabiliser la communauté locale
- Nouer des relations avec les parties prenantes
- Rechercher des impacts sociaux positifs
- Simplifier les financements et les investissements dans la gouvernance

RESSOURCES

Des structures qui produisent de la ressource, informent et promeuvent la coopération territoriale, l'innovation sociale et l'ESS:

- **Le Labo de l'ESS** : lelabo-ess.org
- **L'AVISE** : avise.org/decouvrir-less/innovation-sociale
- **RTES** - Réseau des collectivités territoriales pour l'ESS
rtes.fr/presentation-du-rtes
- **Les CRESS** - Chambres régionales de l'Economie Sociale et Solidaire
cress-aura.org
- **Les Nations Unies** - Objectifs de développement durable (ODD) pour voir un panorama des défis d'aujourd'hui et pour lesquels l'innovation sociale peut constituer une solution
un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

Partie 3 — De la théorie à la pratique

Objectifs pédagogiques :

- S'appuyer sur des exemples de bonnes pratiques
- Analyser les défis, projets et initiatives de votre territoire

INITIATIVES INSPIRANTES

Au regard des quelques projets qui vous ont été présentés, de ceux que vous connaissez déjà ou des [initiatives présentées sur la plateforme du projet ASIS...](#)

Lister ce qui, pour vous, permet de les qualifier d'innovation sociale.

ET SUR VOTRE TERRITOIRE ?

Quels sont les principaux défis sociaux que rencontre votre territoire ?

Il peut s'agir de défis très généraux comme le changement climatique, le vieillissement de la société, un taux de chômage important, mais aussi de défis plus spécifiques comme la flambée ou l'effondrement du marché immobilier, le manque de moyens de transports publics dans les zones rurales ou le manque de couverture de certains services de santé (les soins à domicile par exemple, les sages-femmes, les audioprothésistes...).

Avez-vous en tête une ou des initiative.s qui réponde.nt à un ou plusieurs de ces défis ?

Comment est-ce que ces innovations essaient de résoudre le problème en question?

À travers un nouveau produit, un nouveau service, l'amélioration de solutions déjà existantes, de nouvelles manières de penser, de nouvelles structures, de nouvelles formes de coopération, de nouveaux projets, de nouvelles lois et réglementations ?

POUR ALLER PLUS LOIN :

Quels acteurs sont impliqués ?

Des entreprises locales, des entreprises sociales, les autorités publiques, des associations, organisations de la société civile, des particuliers ?

Comment est-ce que l'innovation sociale a été instaurée ?

Y a-t-il eu une coopération entre différentes parties prenantes ? Est-ce que les bénéficiaires de cette innovation ont été inclus dans le processus de développement ?

Pourquoi est-ce que l'innovation sociale a été efficace ou inefficace ?

Est-ce que l'innovation sociale a touché le groupe cible prévu ? Y avait-il assez de financements ? Est-ce que cela a contribué à apporter une réponse aux besoins sociétaux ?

RESSOURCES À CONSULTER :

Pour connaître d'autres projets d'innovation sociale :

- Cartographie Alter'incub les-innovations-sociales.gogocarto.fr
- Des projets nés ou transformés pendant la crise COVID19 ripostecreativeteritoriale.xyz/?RiposteCreative
- Une plateforme collaborative en Italie : www.italiachecambia.org

Pour aller plus loin dans l'analyse des acteurs :

- [Connaitre et mobiliser les acteurs de mon territoire](#) - Réseau RTES
- [Comprendre son écosystème territorial](#) - plateforme Innovation Territoriale (Le Rameau)
- La grille de caractérisation de l'innovation sociale de l'AVISE avise.org/sites/default/files/atoms/files/avise-csess_grille_is_20140317.pdf

MODULE 2

Objectifs pédagogiques de ce module :

- Connaître quelques outils et politiques publiques en faveur de l'innovation sociale dans les pays de l'Espace Alpin
- Saisir et échanger sur les recommandations de politiques transnationales produites dans le cadre du projet ASIS

Ressources utiles :

- [ASIS TRAINING # 7](#) - Innovation et enjeux sociétaux
- [ASIS TRAINING # 5](#) – Méthodologie pour développer des recommandations en se basant sur une approche bottom-up
- Recommandations ASIS pour mieux soutenir l'innovation sociale (D.T5.2.2 et D.T5.3.1) - [livrables du projet ASIS site](#)

Partie 1 - La place de l'innovation sociale dans les politiques publiques, ici et ailleurs dans l'Arc Alpin

Objectifs pédagogiques spécifiques :

- Appréhender la place de l'innovation sociale dans les politiques publiques des pays ou régions de l'arc alpin
 - Connaître, via l'Etat de l'Art des Politiques Publiques, quelques politiques publiques ou outils impliquant les acteurs publics dans différents pays de l'Espace Alpin

1. Tour d'horizon : la place de l'innovation sociale dans les politiques publiques dans les 5 régions partenaires du projet

En **Autriche**, l'innovation sociale suscite un intérêt croissant dans les milieux universitaires et le domaine de la recherche. Les organisations de la société civile restent les acteurs qui sont le plus souvent à l'initiative d'innovations sociales. Dans le secteur public, l'innovation sociale a pris une grande importance avec la publication de la « Stratégie du gouvernement fédéral pour la recherche, la technologie et l'innovation » (mars 2011).



Une enquête effectuée en **Italie** entre 2015 et 2018 montre qu'au cours des dernières années, toutes les régions italiennes ont mis en oeuvre des actions connectées, utilisant même indirectement l'innovation sociale. De nombreux plans opérationnels ont aussi inclus l'innovation sociale au cours des deux dernières années. La ville de Turin, très active en matière d'innovation publique et d'innovation sociale, et partage activement de meilleures pratiques à travers les autres villes d'Italie et d'Europe.

En **Allemagne**, l'innovation sociale est mentionnée comme l'un des défis futurs qui doivent être directement abordés en développant de nouveaux programmes de soutien et en adaptant les programmes existants. Par exemple, la stratégie allemande en matière de hautes technologies ciblera directement les innovations sociales et les entreprises sociales au cours des prochaines années. Dans le cadre de cette approche, une participation accrue de la société civile, une coopération active entre les parties prenantes et l'application d'approches non traditionnelles et plus expérimentales du soutien à l'innovation — y compris de nouveaux business modèles et un soutien au transfert ciblé et aux start-up — ont été reconnus comme fondamentaux.

En **France**, l'innovation sociale se concentre actuellement sur les initiatives entrepreneuriales bien que les mouvements citoyens aient toujours constitué un terrain fertile pour l'innovation sociale. Même si les valeurs et le fonctionnement existaient déjà auparavant, l'économie sociale et solidaire (ESS) étroitement liée à l'innovation sociale a été officiellement reconnue par la loi sur l'ESS de 2014. Cette reconnaissance légale a permis à l'ESS et à l'innovation sociale de se développer, et d'être reconnues comme pertinentes dans l'économie globale. Renforçant les réseaux fonctionnels déjà existants, responsabilisant les employés et les citoyens à travers une coopération accrue et la mise en place d'une véritable stratégie afin que l'ESS puisse contribuer à la croissance du pays en incluant des valeurs de développement durable, de solidarité et de communauté. Les dynamiques d'innovation dans le secteur public s'ouvrent également de plus en plus une innovation territoriale et ouverte en intelligence territoriale, et inscrit véritablement les acteurs publics comme acteur engagé dans l'innovation sociale.

Les concepts d'entreprise sociale et d'innovation sociale sont encore nouveaux en **Slovénie**. Ils sont apparus pour la première fois dans le contexte du fonds social européen pour projets pilotes lancés en 2009 pour soutenir le développement d'entreprises sociales. La première étude de l'état actuel de l'entrepreneuriat social en Slovénie a été menée en 2005. Elle a été financée par les fonds régionaux PHARE et conduite par la JAPTI (l'agence publique pour l'entrepreneuriat et les investissements étrangers). La Slovénie a adopté la loi sur l'entrepreneuriat social en 2011. Cette loi donne notamment une définition de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale. Son amendement de 2018 définit également l'innovation sociale comme un « ensemble de solutions répondant aux besoins sociétaux et aux problèmes pour lesquels le marché et le secteur public n'ont pas de réponse ».

POUR ALLER PLUS LOIN : retrouvez [ici](#). Le rapport complet en anglais "WPT5 – Analysis of public policies in the Alpine space region".

Malgré ces progrès, l'intérêt croissant et la volonté politique de continuer à développer et à soutenir l'innovation sociale, de nombreux défis restent à relever afin de faire de l'innovation sociale un véritable moyen d'action politique et sociétal.

2. Présentation de quelques outils et dispositifs de soutien à l'innovation sociale dans différents pays de l'Espace Alpin

- Au niveau Européen
- En Italie
- En Allemagne
- En Autriche
- En Slovénie
- En France

RÉACTIONS À CHAUD

- Qu'est ce que cela vous évoque ?

- Avez-vous des connaissances ou expériences dans d'autres pays de programmes, outils ou politiques publiques en faveur de l'innovation sociale, portés ou soutenus par le secteur public ?

- En France, et peut-être plus particulièrement sur votre territoire, avez-vous des exemples de dispositifs ou politiques publiques qui soutiennent ou favorisent l'innovation sociale?

Partie 2 - Comment (mieux) soutenir l'innovation sociale en tant qu'acteur public ?

Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les recommandations émises par le projet ASIS
- Commencer à explorer ce que vous pouvez faire en faveur de l'innovation sociale

Découvrez sur la plateforme [ici](#):

- [les recommandations proposées pour chaque pays](#)
- [le détail des recommandations transnationales](#)

Suite à un travail dans chaque région avec des parties prenantes locales, puis un travail au niveau européen avec des experts des politiques publiques et de l'innovation sociale, les partenaires du projet ASIS ont formulé une liste de recommandations. Ces recommandations à destination des acteurs publics principalement, sont organisées selon trois grands axes, chacun contenant des recommandations spécifiques, donnée ici de manière générale non exhaustive. Vous les retrouverez de manière plus détaillées dans les ressources ASIS disponibles sur la plateforme.

1. Multiplier et les opportunités de financement pour l'innovation sociale et promouvoir des outils de financement innovants

- Faciliter l'accès aux dispositifs de financement "classiques" aux projets d'innovation sociale
- Favoriser l'échange et l'inter-connaissance entre acteurs du financement de différents secteurs, entre "financeurs" et "financés", pour favoriser la mise en réseau, créer des synergies, faire se rencontrer l'offre et la demande de financement, insuffler une nouvelle culture du financement plus social et collaborative ...
- Mieux connaître, rendre visible et multiplier les dispositifs de financement de l'innovation sociale, au niveaux national et transnational
- Expérimenter des outils alternatifs et innovants de financement
- Former, sensibiliser, acculturer...

2. Soutenir et s'engager auprès de l'écosystème de l'entrepreneuriat social

- Créer les conditions pour que les citoyens et porteurs de projets en herbe puissent expérimenter et de transformer des idées en projets
- Soutenir les incubateurs sociaux pour soutenir les entrepreneurs sociaux de l'idée au développement de l'entreprise
- Encourager les réseaux et le partage des connaissances entre les pôles d'entreprises sociales au niveau national et international

- Développer des actions de sensibilisation, communication et décloisonnement en direction de l'écosystème de l'entrepreneuriat traditionnel
- Prendre part aux projets et dynamisme d'entrepreneuriat social

3. Intégrer l'approche de l'innovation sociale dans l'action publique (innover dans l'administration publique)

Il existe de nombreuses façons pour les acteurs publics de soutenir l'innovation sociale, elles sont aussi multiples que leurs leviers et leurs compétences. Chaque institution, en fonction de ses compétences, de son champ d'intervention géographique et du contexte de son territoire, peut déterminer les leviers qu'elle souhaite activer pour soutenir l'innovation sociale. Mais une chose est certaine : tout part de l'intérieur ! Un vent de modernisation souffle sur de nombreuses institutions publiques : évolution des pratiques managériales, renforcement du travail en réseau et de la transversalité, simplification des procédures, prise en compte accrue des principes du développement durable, nouvelles formes d'élaboration des politiques publiques et de gestion des projets, participation citoyenne... Ces innovations publiques peuvent prendre de nombreuses formes. Ces nouvelles formes d'action publique (ou pratiques actualisées !) sont des leviers de soutien à l'innovation sociale puisqu'elles intègrent de plus en plus les principes de l'innovation sociale et participent activement au soutien et à la collaboration avec les acteurs locaux de l'innovation sociale.

- Essaimer une culture de l'innovation publique, territoriale et ouverte au sein des administrations publiques
- Créer les conditions d'une plus grande coopération entre les acteurs publics et privés afin de créer de nouveaux modes de collaboration pour répondre collectivement aux défis locaux
- Intégrer des méthodes innovantes et participatives dans la conception et la mise en œuvre des projets et des politiques publiques
- Utiliser la commande publique comme levier pour soutenir l'innovation sociale
- Développer de nouvelles manières de mesurer l'impact des politiques et des projets publics sur le territoire

RESSOURCES À CONSULTER :

- Le Manifeste Pour l'innovation Publique, Secrétariat Général pour la Modernisation du Service au Public
modernisation.gouv.fr/le-hub-des-communautaires/le-manifeste-pour-linnovation-publique
- Le kit municipal (mais pas que) de l'ESS :
rtes.fr/retrouvez-les-fiches-du-kit-municipales
- La 27ème Région - Action-tank de l'innovation publique et sociale
la27eregion.fr/le-nouveau-contrat-ecologique-et-social-une-boussole



[pour-lavenir-de-la-transformation-publique](#)

la27eregion.fr/transformation-publique-et-transitions-quel-role-pour-les-labos-dinnovation/

• Le rapport Schatzman (juin 2020) pour aller plus loin sur les propositions de financement de l'innovation sociale

le-frenchimpact.fr/wp-content/uploads/Rapport-Schatzman.pdf

• Le contrat à impact social - Haut-commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale

ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Appendice%20Mission%20sur%20le%20developpement%20des%20contrats%20a%20impact%20social%20%28CIS%29.pdf

MODULE 3

Objectifs pédagogiques de ce module :

- Découvrir l'évaluation de l'impact social
- Aller plus loin dans l'échanges de pratiques entre participants

Ressources utiles :

- [Centre de ressources national sur la mesure d'impact social de l'AVISE](#)
- [ASIS GUIDELINE #1](#) - Mesure de l'impact sociétal & indicateurs : FAQ
- [ASIS GUIDELINE #3](#) - Comment les autorités publiques s'emparent-elles de la mesure de l'impact social ?

Partie 1 - Focus sur la mesure d'impact social

En tant qu'autorité publique, vous pouvez être intéressé par l'évaluation de l'impact social (ou la mesure de l'impact social) pour différentes raisons :

- Justifier vos dépenses dans un contexte de restrictions budgétaires impliquant des besoins sociaux en constante croissance
- Évaluer l'impact des projets que vous soutenez financièrement
- Évaluer l'efficacité de vos politiques sur le long terme (par exemple, vérifier l'impact sur les bénéficiaires par rapport aux ressources allouées)
- Réexaminer vos relations avec les parties prenantes à travers une démarche d'évaluation

Par où commencer ?

Avant d'entrer dans le processus et de définir les indicateurs, vous devrez définir ce qu'il est vraiment important de mesurer. L'impact social est multidimensionnel. Il couvre des dimensions telles que la dimension économique, la création de valeur, la politique sociétale et environnementale, le bien-être et l'épanouissement.

Par ailleurs, la mesure de l'impact social dépend à la fois de :

- **Ce que vous souhaitez évaluer...**
- **...Et de la réalité locale, des défis sociaux pressants sur votre territoire, des besoins sociaux locaux et des attentes, de l'écosystème local des parties prenantes...**

Avoir une bonne compréhension des deux aspects est fondamental pour conduire efficacement un processus d'évaluation social. Vous devez vous interroger sur les dimensions et les critères à évaluer. Nous recommandons de commencer avec un nombre restreint de dimensions à évaluer et d'indicateurs. Il n'est pas utile et il est même souvent contre productif d'évaluer de trop nombreuses dimensions et de définir un trop grand nombre d'indicateurs. Choisissez ce qui compte réellement pour vous !

Il existe différentes méthodes et différents outils

La méthode générale peut être décrite en 8 étapes :

Figure 5 8 steps to conduct an impact measurement

	Questions to ask	Advices/Tools
1 Framing the measure	<ul style="list-style-type: none"> • What are the objectives? • For who? • What for? • How? 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage employees in the evaluation • Develop a culture of sharing and co-development. • Match the process with your intern process.
2 Stakeholders mapping	<ul style="list-style-type: none"> • Who are the stakeholders? • Which ones to study? • Which ones to involve in the assessment? 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm: draw a list of stakeholders: internal, connected, external. • Interview them individually or collectively. • Map of prioritization
3 Describe the social mission	<ul style="list-style-type: none"> • What is my social mission? • What are the targets? • What are the issues? • What are the key activities? 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm • Interviews to check the achievements of the objectives set by the structure: main issues identified and activities put in place to solve the issues.
4 Social impact mapping	<ul style="list-style-type: none"> • What are the expected impacts of my action ? What are the impacts of the structure I support/finance? • What unexpected impacts have been observed? • What limited scope of impacts to keep for the study? 	<ul style="list-style-type: none"> • Map of the impacts by making an exhaustive list (bibliographic search, interview field expert, indicators IRIS – See question 10 • Prioritize them in order to maintain a relevant and realistic scope. • Plan the strategy (Change theory, U theory)
5 Indicators definition	<ul style="list-style-type: none"> • How to measure the mapped impacts? 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop multi-criteria approach. For a more detailed approach See Question 6 on «how to define and choose relevant indicators»
6 Finding the adequate methodology	<ul style="list-style-type: none"> • How to evaluate the changes? • How to collect the data? • By who? • When ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Frame Grid • Bibliographic search • To go further see Question 8. «What are the different methodologies to evaluate social impact?»
7 Data collection	<ul style="list-style-type: none"> • How to define the sample of the interviewed population? • Which tool can I use to create a questionnaire? 	<ul style="list-style-type: none"> • Creation of questionnaire: online survey tools • Making an Interview guide
8 Data analysis and restitution	<ul style="list-style-type: none"> • How to analyze? • How to restore the results of the study? 	<ul style="list-style-type: none"> • Format of the results feedback diverge according to the target, communication objectives. Videos, infography • Guide for Impact reporting: SRS Social Reporting Standards, GRI

Il existe un grand nombre de méthodes d'évaluation et chacune comprend son lot d'avantages et d'inconvénients. Lors du choix de la méthode, il est particulièrement pertinent de partir de l'objectif à atteindre : À quelles questions doit chercher à répondre l'approche ?

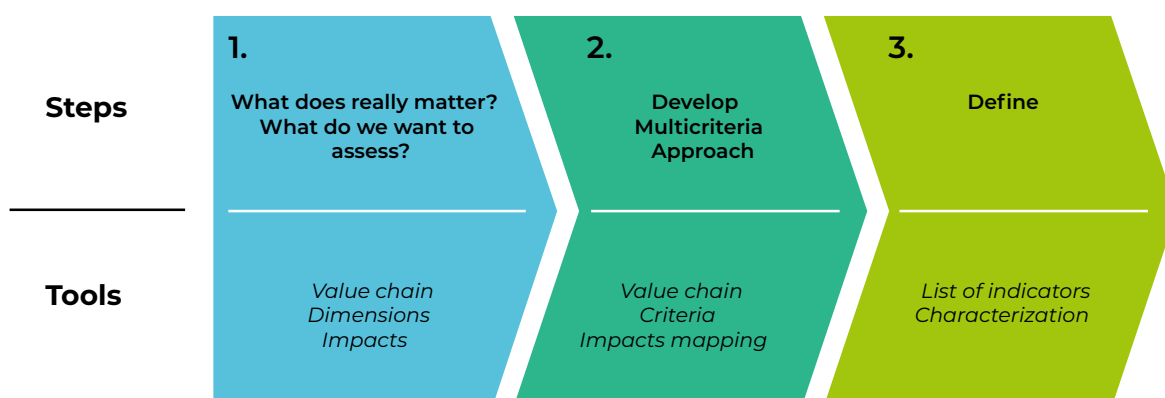
Certaines méthodes bien connues comme :

- **Le SROI (Social Return on Investment — Retour social sur investissement)** est composé de principes (implication de la communauté dans le processus, parties prenantes, transparence, etc.) et d'étapes (choix des indicateurs, démonstration de la causalité, calcul d'un ratio via la monétarisation) pour guider le processus d'évaluation.

- **La méthode Outcomes Star™**

Comment déterminer les indicateurs ?

Figure 3 Schematic approach to define indicators



En matière d'impact social, le choix des indicateurs est basé sur l'impact que vous voulez mesurer. Avant de définir les indicateurs, vous devez savoir quel impact vous voulez mesurer. Cela requiert de partir des besoins des parties prenantes et de la mission de l'organisation, puis de prendre en compte les impacts souhaités et non souhaités, de cibler un domaine spécifique pour l'évaluation, et enfin de définir l'impact à mesurer.

En fin de compte, un ensemble d'indicateurs doit faire écho aux objectifs de pertinence, d'exhaustivité et de réalisme. Il n'existe pas d'indicateur unique et synthétique. Afin d'être à la fois précis et exhaustif, il est nécessaire d'adopter une approche multi-critère. Afin de trouver et de gérer les indicateurs, des ressources et outils internationalement reconnus sont présentés dans ces directives d'ASIS : Global Value Exchange, la méthode basée sur IRIS, Outcomes Stars.

RESSOURCES À CONSULTER :

- L'Avise "[MODE D'EMPLOI ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL](#)"
- L'Avise "[Guide de la mesure d'impact](#)"
- Différents ressources pour la mesure d'impact

fonda.asso.fr/ressources/la-mesure-dimpact-social-caracteristiques-avantages-et-limites-des-demarches-existantes

Partie 2 - Echange de pratiques entre participants - Codéveloppement



SITUATION 1 - Suggestions utiles pour mon territoire / mon organisation

SITUATION 2 - Suggestions utiles pour mon territoire / mon organisation

Conclusion

Nous vous invitons à consulter notre plateforme web socialinnovationstrategy.eu, à explorer plus en détail les livrables qui ont été créés au cours de ces trois années, ainsi que des différentes ressources mises à votre disposition.

Peu importe le domaine dans lequel vous travaillez ou l'organisation que vous représentez, la société a besoin de vous aujourd'hui. Elle a besoin d'agents et de décideurs politiques qui concevront et mettront en place de nouvelles formes de politiques publiques, qui favorisent une innovation ouverte et collaborative, qui soutiennent et encouragent les dynamiques d'innovation sociale, qui savent répondre de manière adaptée, ambitieuse et collective aux enjeux de notre époque.

Elle a besoin d'entrepreneurs qui prennent en compte cette durabilité et reconnaissent les avantages de la collaboration et le potentiel de cette dernière. C'est pourquoi nous espérons que les informations, les exemples et les outils présentés au cours de ces modules vous seront d'utiles ressources, supplémentaires à vos connaissances, et qu'elles viendront vous soutenir dans vos efforts pour bâtir une société plus juste, durable et engagée.

