

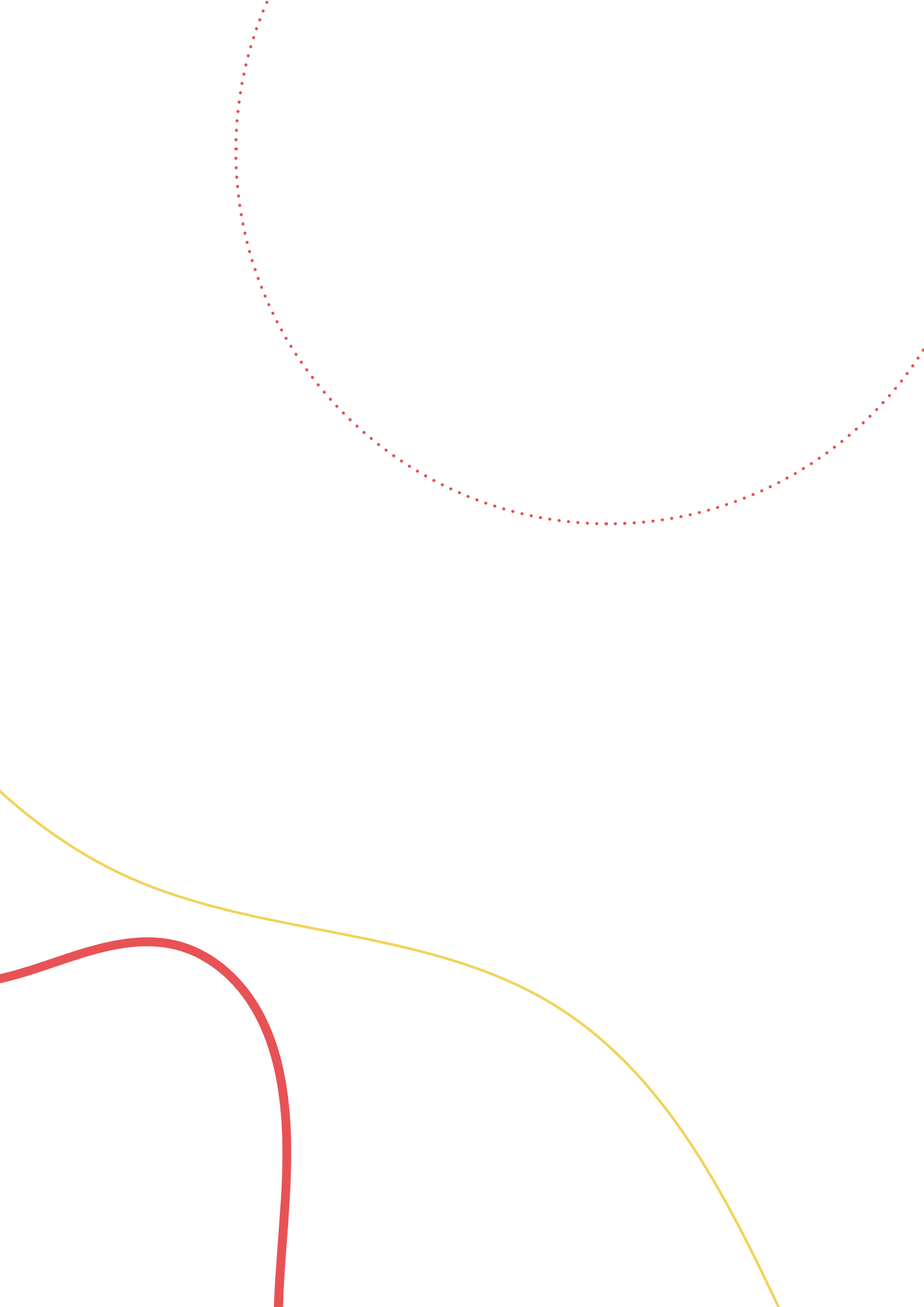


European
Commission

Expérimentation Sociale

Guide pratique pour les porteurs de projet

Europe sociale



COMMISSION EUROPÉENNE

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion
 Direction — Emplois, compétences et politiques sociales
 Département de l'unité EMPL.D.1 — Politiques sociales, garantie pour l'enfance, SPC
 Contact : M. Jiri SVARC
 E-mail : jiri.svarc@ec.europa.eu
 Commission européenne
 B-1049 Bruxelles

Ce document a été préparé pour la Commission européenne. Toutefois, il reflète uniquement les opinions de ses auteurs, et la Commission européenne n'est pas responsable des conséquences découlant de la réutilisation de cette publication. De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'Internet via le serveur Europa (<http://www.europa.eu>).

Ce guide a été commandé par la DG de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion (DG EMPL - Commission européenne), rédigé par Armelle Ledan, experte confirmée en innovation sociale à l'AEIDL, avec un soutien en matière d'idéation et de méthodologie pour les ateliers de cocréation d'Ines de Agueda, de Chiara Rutolo et d'Olivier Schulbaum de la Fundación Goteo/Platoniq. Il a été commandé par la DG EMPL, dans le cadre de la mission « Évaluation et diffusion des résultats des appels à l'innovation sociale financés par le programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI) 2014-2020 », et préparé sous la supervision de Katalin Somody (Unité D.1 - Politiques sociales, garantie pour l'enfance, SPC), Risto Raivio (Unité G.1 - Fonds social européen +) et Oana Leborgne (Unité A.3 - Cycle budgétaire et de planification).

L'auteure tient à remercier sincèrement tous les projets EaSI de la période 2014-2020 qui ont contribué activement à la préparation de ce guide pendant le processus de cocréation. Bénéficiaire de leur riche expérience pratique a été déterminant pour produire ce guide.

Imprimé par [INOVA+] au [Portugal]

Manuscrit achevé en [avril] [2022]

La Commission européenne n'est pas responsable des conséquences découlant de la réutilisation de cette publication.

Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, [2022]

© Union européenne, [2022]



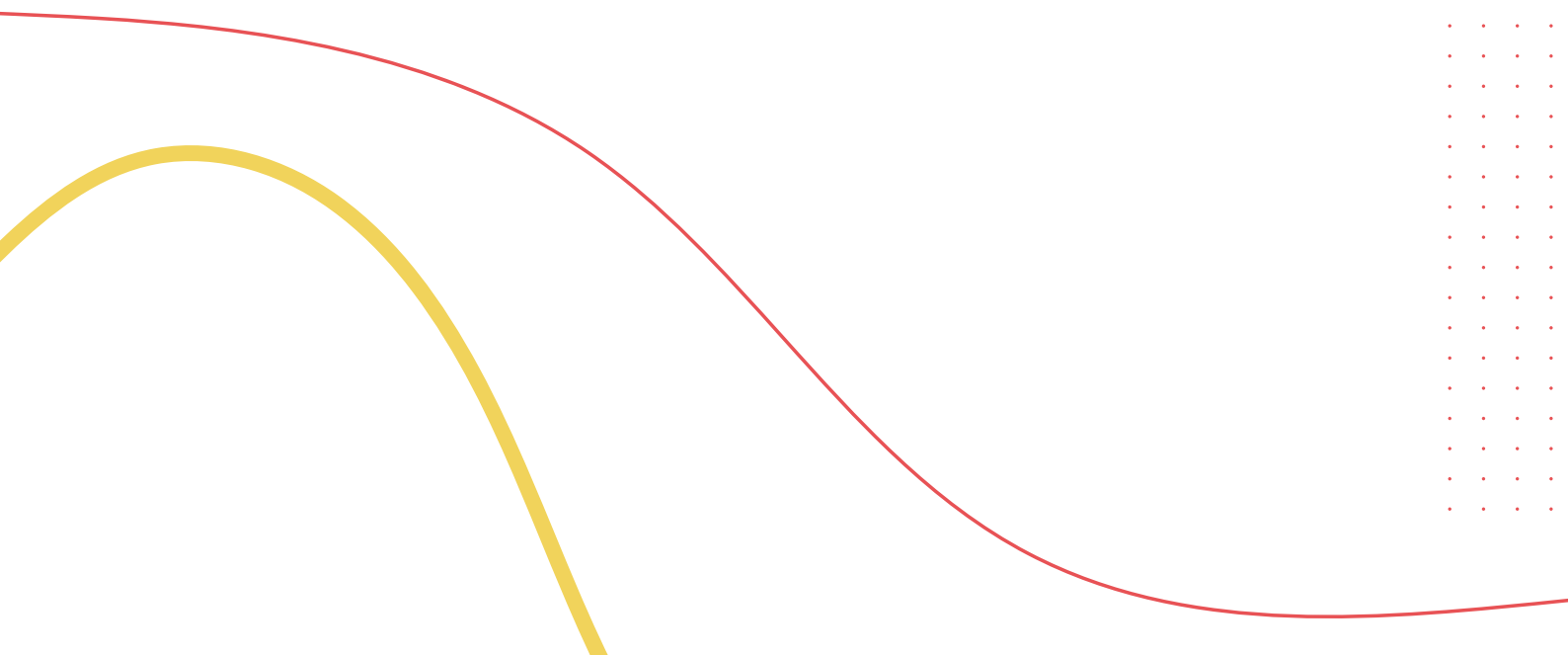
La politique de réutilisation des documents de la Commission européenne est mise en œuvre sur la base de la décision 2011/833/UE de la Commission du 12 décembre 2011 relative à la réutilisation des documents de la Commission (JO L 330 du 14/12/2011, p. 39).

Sauf mention contraire, la réutilisation de ce document est autorisée sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Par conséquent, la réutilisation est autorisée à condition qu'un crédit approprié soit accordé et que tout changement soit indiqué.

Pour toute utilisation ou reproduction d'éléments qui ne sont pas la propriété de l'Union européenne, il peut être nécessaire de demander l'autorisation directement aux titulaires de droits respectifs.

PDF ISBN : 978-92-76-49391-4 doi : 10.2767/619329 KE-09-22-121-EN-N

Avant-propos





Nous vivons dans un monde qui change rapidement. La transition vers une économie à faibles émissions de carbone et plus numérique, les changements démographiques, la crise de la Covid-19 et les questions de migration sont des exemples de tendances et d'événements qui sont en train de transformer et de remettre en cause le monde du travail, de l'éducation, de la formation et des services sociaux.

Pour relever ces défis, nous avons besoin de nouvelles façons de faire, qui placent les citoyens au cœur de l'action. Nous avons besoin d'innovations sociales : des solutions qui sont sociales dans leurs objectifs et dans leurs moyens.

L'Union européenne apporte sa contribution en promouvant l'innovation sociale. Une pratique qui est courante sur un territoire peut être nouvelle et innovante sur un autre et y apporter un changement social. C'est pourquoi l'UE soutient l'apprentissage mutuel et la coopération entre les acteurs de l'innovation sociale dans les États membres. Dans le domaine de l'emploi et des affaires sociales, cette coopération a abouti à la création de deux guides pratiques :

- **Expérimentation sociale : Guide pratique pour les porteurs de projet**

Ce guide aide les futurs porteurs de projet EaSI à préparer leurs propositions d'expérimentation sociale pour la période 2021-2027. Il peut également être utile à d'autres acteurs, notamment à ceux qui répondent aux appels nationaux et régionaux du FSE+ sur l'innovation sociale.

- **Scaling up Social Innovations: Seven steps for using ESF+**

Ce guide s'intéresse à l'innovation sociale sous l'angle du changement d'échelle. Il aide les autorités de gestion du FSE à concevoir des appels à projets et d'autres initiatives visant à faire bon usage des innovations sociales déjà existantes, ce qui peut finalement aider à réformer et à moderniser les politiques et les pratiques.

Ces guides se complètent et vous accompagneront tout au long du processus d'innovation sociale : de l'identification des problèmes sociaux à l'élaboration de solutions innovantes, en passant par la démonstration de leur potentiel et enfin l'aide au déploiement à plus grande échelle des modèles les plus convaincants.

Aucune organisation ne peut tirer parti du potentiel de l'innovation sociale à elle seule. Sur le terrain, les autorités nationales, régionales et locales, des villes, de la société civile, du monde universitaire, de l'économie sociale, des entreprises et des partenaires sociaux, devront déployer des efforts collectifs concertés. À eux tous, ils savent tout de nos communautés.

Nous sommes convaincus que les deux guides aideront l'ensemble des parties prenantes à s'engager ensemble pour une société et une économie qui fonctionnent pour les individus.

Commission européenne,
Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion

Ruth Paserman, directrice
Fonds, programmation et Mise en œuvre

Katarina Ivanković Knežević, Directrice
Droits sociaux et inclusion



Abréviations

ACRONYMES	DESCRIPTION
AMIF	Programme du fonds Asile, migrations et intégration
CoP SI	Communauté de pratique sur l'innovation sociale
COSME	Programme de l'UE pour la compétitivité des petites et moyennes entreprises
DG EMPL	Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion
EaSI	Programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale
CE	Commission européenne
ESCF	European Social Catalyst Fund
FSE	Fonds social européen
ETS	Système européen de suivi des pensions de retraite
UE	Union européenne
AG	Autorité de gestion
EM	États membres
ONG	Organisation non gouvernementale
PO	Programme opérationnel
SPE	Services publics de l'emploi

Table des matières

INTRODUCTION À L'INNOVATION SOCIALE	11	➔
1. Un écosystème d'innovation sociale amélioré au niveau de l'UE	12	➔
2. Principales caractéristiques et différences de l'innovation sociale et de l'expérimentation sociale	13	➔
SECTION 1 : BESOINS SOCIAUX NON SATISFAITS OU INSUFFISAMMENT SATISFAITS	15	➔
1. Identifier, évaluer et prouver vos besoins sociaux dans leur contexte	17	➔
1.1. Une recherche documentaire minutieuse	17	➔
1.2. Effectuer votre propre évaluation des besoins sociaux	18	➔
1.3. Utiliser l'évaluation des besoins sociaux	19	➔
2. Partager votre évaluation avec les parties prenantes	20	➔
2.1. Avec le groupe cible	20	➔
2.2. Avec les décideurs politiques	21	➔
SECTION 2 : LA RÉPONSE INNOVANTE DE L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE	23	➔
1. Évaluer la dimension innovante de votre solution	26	➔
1.1. Revue de la littérature et cartographie des pratiques	26	➔
1.2. Utiliser des solutions existantes ou certains de leurs éléments	27	➔
1.3. Tester et ajuster en permanence	27	➔
2. Développer de nouvelles formes de coopération multipartite	28	➔
2.1. Créer des partenariats vivants, utiles et créatifs	28	➔
2.2. Principaux acteurs des partenariats	29	➔
SECTION 3 : ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT SOCIAL	32	➔
1. Définir et sélectionner ce qui doit être mesuré	33	➔
2. Choisir la stratégie et la méthodologie de votre évaluation	34	➔
2.1. Sélectionner un évaluateur indépendant, évaluer les ressources nécessaires	34	➔
2.2. Choisir votre méthode d'évaluation	34	➔
2.3. Définir des indicateurs et des cibles et comment collecter des données	36	➔
2.4. Tirer des conclusions	36	➔

SECTION 4 : CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET DUPLICATION	39 ➔
1. Contribution des partenariats	40 ➔
2. Plans de changement d'échelle et de duplication	42 ➔
3. Stratégie de diffusion des résultats de l'évaluation.	44 ➔
4. Ressources pour le changement d'échelle et les duplications	45 ➔
Questions directrices pour le Guide de l'innovation sociale	47 ➔
Annexe 1	50 ➔
Annexe 2	51 ➔
Bibliographie	53 ➔
Comment trouver des informations	54 ➔

Guide pour accompagner les porteurs de projet d'innovation sociale

POURQUOI CE GUIDE ?

L'innovation sociale et les expérimentations sociales sont plus que jamais nécessaires pour trouver des moyens innovants de relever nos défis sociétaux actuels, tels que le changement climatique, la protection de l'environnement, les inégalités sociales et économiques et la pauvreté, les problèmes démographiques et les tendances migratoires, ainsi que les conséquences de la pandémie de Covid-19.

Au cours de la période 2014-2020, le programme EaSI¹ a apporté un soutien financier à 35 projets pour tester des innovations en matière de politique sociale et du marché du travail avant leur Mise en œuvre à plus grande échelle, mais aussi pour renforcer la capacité des principaux acteurs à concevoir et à mettre en œuvre des initiatives de politique sociale. Certaines grandes réalisations ont été reconnues, mais il reste possible d'en faire plus pour améliorer leur impact sur le domaine politique et leur changement d'échelle afin qu'elles bénéficient à plus de personnes.

L'approche d'expérimentation sociale, qui combine l'expérimentation, l'intégration et le changement d'échelle des politiques sociales, reste valable pour la nouvelle période 2021-2027. Elle peut être encore améliorée avec un soutien accru de l'innovation sociale de la part du plus grand programme de financement de l'UE investissant dans le capital humain, le Fonds social européen Plus (FSE+)². L'innovation sociale et l'expérimentation sociale seront soutenues de trois manières complémentaires, en gestion partagée, directe et indirecte, en augmentant les synergies potentielles entre les différents volets du FSE+. Ce nouveau paysage juridique et financier offre plus d'opportunités pour le financement, la duplication et le changement d'échelle des expérimentations sociales testées avec succès.

Ce guide vise à contribuer à la concrétisation de ces opportunités en apportant une meilleure compréhension pratique de l'innovation sociale et de l'expérimentation sociale ainsi que des conseils aux futurs porteurs de projet qui préparent leurs propositions d'expérimentation sociale.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide méthodologique pratique vise à aider les praticiens, principalement les futurs porteurs de projet EaSI, à préparer une proposition d'expérimentation sociale au cours de la période 2021-2027. Il peut toutefois être utile également à d'autres acteurs, notamment à ceux qui répondent aux appels nationaux et régionaux du FSE+ sur l'innovation sociale en gestion partagée.

Par ailleurs, ce guide peut sensibiliser à la valeur de l'expérimentation sociale les décideurs politiques et les organismes de financement à tous les niveaux (européen, national, régional et local), en particulier les autorités de gestion du FSE+. Ils peuvent utiliser les résultats d'expérimentations sociales déjà testées avec succès ou concevoir et lancer de nouveaux appels spécifiques pour tester des solutions innovantes répondant à leurs besoins politiques, ce qui peut aider à éviter des échecs et les coûts associés.

Cela devrait améliorer la conception des politiques, des programmes, des appels et des mécanismes de financement pour soutenir les innovations sociales et les expérimentations sociales.

1 [RÈGLEMENT \(UE\) N° 1296/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL](#) du 11 décembre 2013 établissant un programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (« EaSI ») et modifiant la décision n° 283/2010/UE instituant un instrument européen de microfinancement Progress en faveur de l'emploi et de l'inclusion sociale.

2 [RÈGLEMENT \(UE\) 2021/1057 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL](#) du 24 juin 2021 établissant le Fonds social européen plus (FSE+).

DE QUOI TRAITE-T-IL ?

Ce guide est conçu pour accompagner la phase de préparation d'un projet d'expérimentation sociale, notamment ceux qui seront financés par le volet EaSI du FSE+ en 2021-2027. Bien que la réalité soit toujours différente de ce qui a été projeté, une planification minutieuse couvrant tous les pans de l'expérimentation sociale garantit un déploiement fluide, mais favorise également l'obtention de résultats probants, l'anticipation des risques et facilite les potentiels ajustements à réaliser. Ce guide comporte des informations pratiques sur les projets EaSI 2014-2020 et la littérature actuelle pour mieux comprendre ce qui caractérise l'innovation sociale et l'expérimentation sociale (section 1), ainsi que des questions directrices. Le tout est illustré par des exemples de projets, d'outils, de modèles et de méthodes utilisés, mais aussi des conseils issus de précédents projets EaSI dans un esprit « de pair à pair » (sections 2 à 5).

COMMENT LE GUIDE A-T-IL ÉTÉ PRODUIT ?

Ce guide a fait l'objet d'un processus de cocréation impliquant tous les porteurs de projets EaSI 2014-2020, ainsi que certaines autorités de gestion du FSE membres de la communauté de pratique du FSE sur l'innovation sociale. Il a été conçu en appliquant une approche "centrée sur le bénéficiaire final" - méthode couramment utilisée dans l'innovation sociale - afin de s'assurer de bien répondre aux besoins des porteurs de projets EaSI. La rédaction de ce guide a été éclairée par la revue de la littérature, des guides et autres ressources comparables existants à l'échelle européenne ou nationale, ainsi que par l'évaluation de tous les projets EaSI 2014-2020.

Introduction à l'innovation sociale

1. UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE AMÉLIORÉ AU NIVEAU DE L'UE

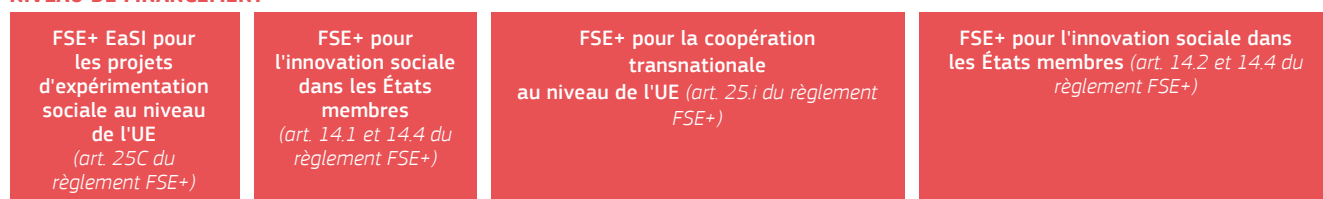
De nombreux changements complexes tels que la mondialisation, la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, l'évolution démographique, le passage à une société numérique, les tendances migratoires façonnent déjà l'avenir de l'Europe. Cela implique de nouveaux défis et opportunités pour le monde du travail, de l'éducation, de la formation et des services sociaux. L'innovation sociale, et les nouvelles solutions qu'elle apporte pour répondre aux besoins sociaux non satisfaits, est souvent mobilisée en temps de crise, comme le montre le rapport BEPA³.

L'innovation sociale et l'expérimentation sociale sont également transformatrices ; elles ont la capacité de faire sortir d'impasses récurrentes et de générer des changements positifs durables et systémiques, avec toujours en tête l'objectif de création de "valeur sociale" pour tous. Des résultats significatifs ont été obtenus, mais le potentiel de l'innovation sociale et de l'expérimentation sociale n'a pas encore été pleinement exploité.

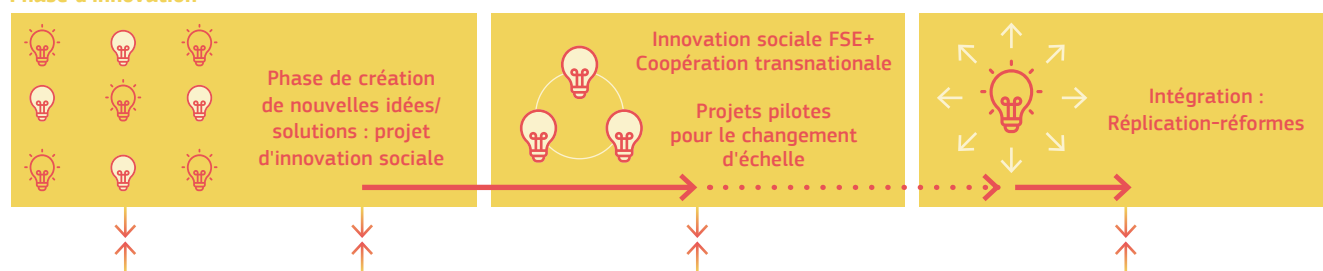
Le FSE+ crée donc un écosystème européen plus favorable pour la période 2021-2027 et intensifie son soutien à l'innovation sociale et à l'expérimentation sociale. Le nouveau cadre juridique couvre à la fois le « volet FSE+ » (gestion partagée avec les États membres et les régions) et le « volet EaSI - Emploi et innovation sociale » (gestion directe par la Commission européenne). Cette organisation permettra une plus grande complémentarité entre les deux instruments de financement ; par ailleurs de nouveaux mécanismes permettront de favoriser une meilleure capitalisation sur les expérimentations sociales ainsi que leur changement d'échelle. Toutes les phases de l'innovation sociale sont donc soutenues de manière plus cohérente.

SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE DU FSE+ 2021-2027

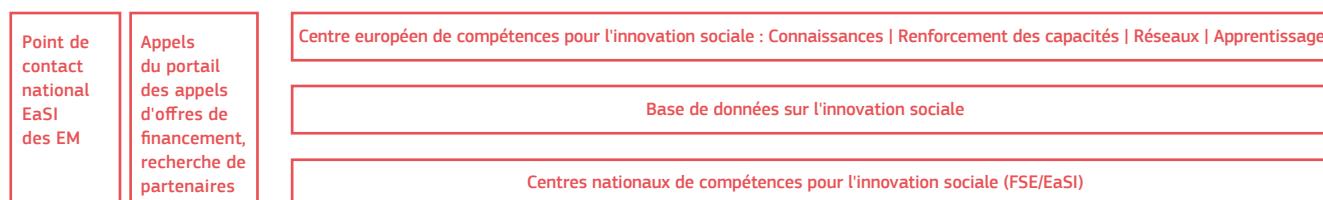
NIVEAU DE FINANCEMENT



Phase d'innovation



MÉCANISMES DE SOUTIEN



3 Bureau des conseillers des politiques européennes – BEPA (2014), Social Innovation : a decade of changes, <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>

Les projets d'innovation sociale et d'expérimentation sociale de l'EaSI contribueront ainsi aux objectifs généraux du FSE+, à savoir « des niveaux d'emploi élevés, une protection sociale équitable et une main-d'œuvre qualifiée et résiliente prête pour le monde du travail de demain, ainsi que des sociétés inclusives et cohésives visant à éradiquer la pauvreté et à mettre en œuvre les principes énoncés dans le socle européen des droits sociaux », ainsi que ses 13 objectifs spécifiques⁴.

Le volet EaSI du FSE+ soutient spécifiquement l'EXPÉRIMENTATION DE POLITIQUE SOCIALE par le biais d'appels à projets étroitement alignés sur les priorités politiques de l'UE, ce qui a également été le cas des projets EaSI au cours de la période 2014-2020 (annexe 1). Le programme promeut une approche axée sur l'élaboration des politiques et la gouvernance. Tester les innovations politiques à petite échelle avant de les mettre en œuvre plus largement au niveau national ou régional devrait aider les décideurs politiques à prendre des décisions éclairées avant de réformer ou d'adopter de nouvelles politiques, réglementations et programmes, et éviter une mauvaise utilisation des fonds publics.

2. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ET DIFFÉRENCES DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE

L'innovation sociale est parfois perçue comme un concept flou tant par les porteurs de projet que par les décideurs politiques.

Cependant, s'appuyant sur les travaux universitaires pertinents, le règlement FSE+ définit l'innovation sociale et l'expérimentation sociale ainsi :

L'innovation sociale désigne une activité qui est sociale tant dans ses finalités que dans ses moyens. Cela concerne notamment les activités mettant en place de nouvelles manières de fournir des produits ou services, avec des nouveaux modèles et pratiques, tout en répondant à des problématiques sociales. L'innovation sociale permet de tisser de nouveaux liens entre les organisations publiques, de la société civile ou privées, bénéficiant ainsi à la société et renforçant sa capacité d'agir.

L'expérimentation sociale désigne une intervention politique qui vise à apporter une réponse innovante aux besoins sociaux, Mise en œuvre à petite échelle et dans des conditions permettant de mesurer son impact avant d'être Mise en œuvre dans d'autres contextes, y compris géographiques et sectoriels, ou Mise en œuvre à plus grande échelle, si les résultats s'avèrent positifs⁵. (Article 2, définitions).

Mettre des définitions en pratique peut être difficile pour les porteurs de projet d'**innovation sociale** comme pour les autorités publiques qui conçoivent et mettent en œuvre des mécanismes de soutien, notamment financiers. C'est pourquoi il est utile de s'intéresser de plus près à un certain nombre de caractéristiques clés, qui peuvent guider la conception du projet.

Certaines de ces caractéristiques sont communes à l'innovation sociale et à l'expérimentation sociale, comme la visée sociale, l'existence de besoins sociaux non satisfaits et le caractère innovant de la réponse à la fois dans son contenu et dans la façon dont elle est conçue et déployée. Cependant, en ce qui concerne l'évaluation et la capacité à changer d'échelle, elles se rapportent plus spécifiquement à l'expérimentation sociale en raison de sa dimension "d'intervention test".

4 RÈGLEMENT (UE) 2021/1057 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 24 juin 2021 établissant le Fonds social européen plus (FSE+), article 3.1 et article 4.1.

5 RÈGLEMENT (UE) 2021/1057 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 24 juin 2021 établissant le Fonds social européen plus (FSE+).

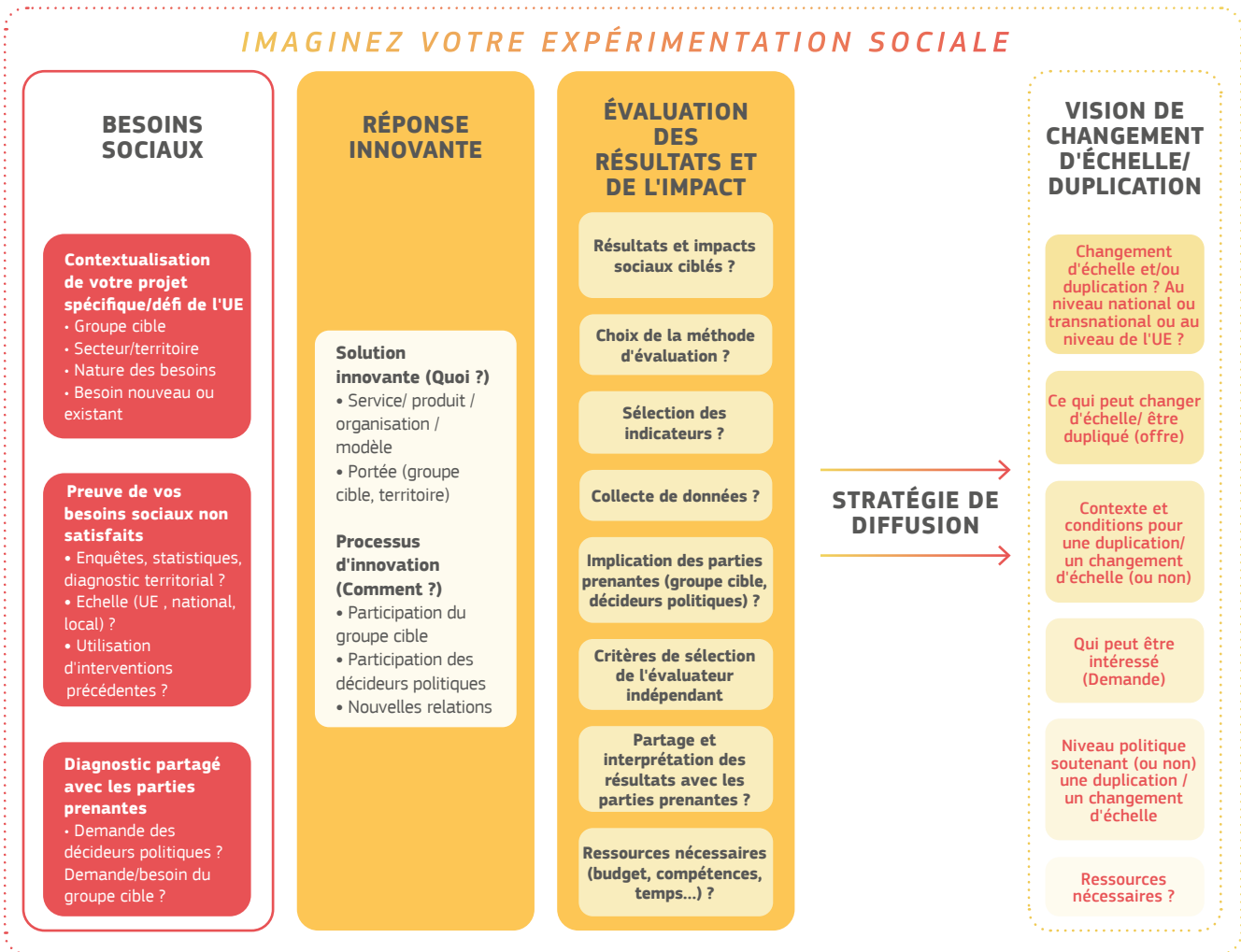
CARACTÉRISTIQUES COMMUNES DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE :

- 1) Un objectif premier souhaité clair : créer un changement social positif** (valeur sociale) qui se distingue des autres formes d'innovation qui ont des objectifs premiers différents (productivité, croissance économique, profit), même si, accessoirement, des résultats sociaux positifs peuvent être également obtenus.
- 2) Besoins sociaux identifiés** non ou mal satisfaits par les solutions existantes des secteurs public et privé.
- 3) Réponses innovantes à ces besoins sociaux non satisfaits ; innovantes à la fois dans :**
 - **la solution** apportée quelle que soit la forme qu'elle prend (produits, services, pratiques, modèles).
 - **la façon dont cette solution est Mise en œuvre**, car l'innovation sociale est **collective et collaborative**, basée sur l'implication d'un large éventail de parties prenantes et la création de nouveaux partenariats et de nouvelles formes de collaboration entre les différents acteurs impliqués.

CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE :

- 4) Mise en œuvre à petite échelle** du projet pilote compte tenu de l'incertitude de ses effets (risques), ne traitant pas l'ensemble des besoins sociaux au stade pilote mais à une proportion significative.
- 5) Mesure rigoureuse des résultats/de l'impact social**, afin de prouver l'efficacité et l'efficience de la solution testée.
- 6) Réfléchir dès la conception à une Mise en œuvre à plus grande échelle** (duplication ou changement d'échelle) dans le cas où l'évaluation finale est positive.

Ces caractéristiques sous-tendent le canevas « **Imaginez votre expérimentation sociale** » ci-dessous, cocréé avec les projets EaSI 2014-2020 pour donner un **aperçu des différentes composantes qui devraient être couvertes par une proposition de projet d'expérimentation sociale** : (1) besoins sociaux ; (2) réponse innovante ; (3) évaluation des résultats et de l'impact ; (4) vision du changement d'échelle et de la duplication. L'innovation et l'expérimentation sociale ressent toutefois des **processus itératifs plutôt que linéaires**, ce qui signifie qu'il pourrait être nécessaire de revenir à la définition des besoins sociaux pendant la phase de Mise en œuvre, par exemple, au cas où la "réalité du terrain" imposerait de les ajuster.





Section 1

Besoins sociaux non satisfaits ou insuffisamment satisfaits



CONSEILS PRATIQUES POUR L'ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION D'EXPÉRIMENTATION SOCIALE

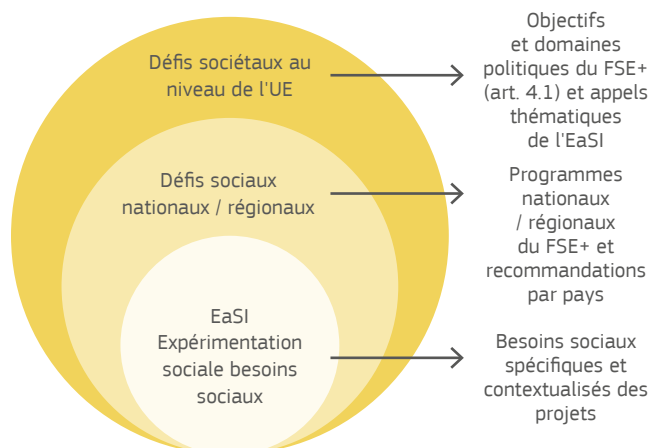
Les quatre sections suivantes, sur la base du canevas vu ci-avant, donnent une explication pratique des différentes composantes d'un projet d'innovation sociale. Chaque section propose :

- Une **brève description** de l'importance de la composante considérée et de ses implications
- **Des références à des exemples de projets EaSI pertinents** (2014-2020) avec des hyperliens vers des descriptions complètes du projet
- Une **description plus détaillée de certains projets** pour montrer la réalité et la diversité des cas pratiques et favoriser une compréhension fine
- **Des conseils de type « à faire/à ne pas faire »** partagés par des équipes de projet EaSI ayant une vision "terrain"
- Une liste de **ressources et d'outils annexes**

Section 1 : Besoins sociaux non satisfaits ou insuffisamment satisfaits

Les besoins sociaux sont à la base de toute innovation et expérimentation sociale, et ils varient selon le contexte considéré. Dans le cas des projets EaSI, bien que l'expérimentation sociale puisse s'appliquer à n'importe quel domaine, secteur ou politique, les besoins sociaux à traiter doivent **être exprimés en fonction des défis sociétaux de l'UE** qu'ils contribueront à relever. Ces défis sont définis par les objectifs du FSE+ : emploi et mobilité de la main-d'œuvre, éducation, inclusion sociale et éradication de la pauvreté. Les besoins sociaux des projets EaSI doivent être définis dans ce premier périmètre.

Ce périmètre est précisé plus spécifiquement dans chaque appel EaSI, ciblant un défi urgent nécessitant de nouvelles solutions, et décrit au niveau européen. Les appels définissent des groupes cibles et des approches spécifiques à tester de manière suffisamment large pour englober la diversité des contextes nationaux, régionaux et locaux. Ces défis sociétaux au niveau de l'UE se traduisent en réalités différentes selon les pays participants⁶. Au niveau du projet, les besoins sociaux peuvent fortement varier en fonction du contexte local (juridique, politique, culturel, etc.) du projet, même si ces besoins rentrent dans le cadre du défi sociétal européen de l'appel. Les besoins sociaux des **projets doivent être contextualisés et décrits précisément à l'échelle la plus fine** afin de délimiter clairement le cadre de l'expérimentation sociale et d'établir un lien clair entre l'expérimentation à petite échelle et le problème global auquel l'Union européenne est confrontée. Le tableau ci-dessous montre un échantillon de la diversité des projets EaSI soutenus dans le cadre du même appel :



Contextualisation des besoins sociaux, élaboré par l'auteur

6 Pays participants à l'EaSI : États membres de l'UE, Albanie, Macédoine du Nord, Islande, Monténégro, Serbie, Turquie.

Processus de contextualisation des besoins sociaux, issus des appels EaSI de l'UE au niveau des projets :

VP/2014/008 Prestation intégrée des services sociaux	VP/2016/015 Procédure d'intégration accélérée sur le marché du travail pour les ressortissants de pays tiers destinée exclusivement aux demandeurs d'asile, aux réfugiés et aux membres de leur famille
Approche innovante centrée sur le patient pour la fourniture de soins sociaux dans des conditions complexes (INNOV-CARE) : systèmes sociaux inadaptés pour répondre aux besoins sociaux des personnes souffrant de maladies rares (ES, RO, FR, SI, SE, AT).	Fast-Track Action Boost (FAB) : besoins des réfugiés et des demandeurs d'asile pour une intégration meilleure et plus rapide sur le marché du travail et besoins des villes pour améliorer et mieux fournir des services d'inclusion professionnelle aux réfugiés (IT, DE, SE, ES, RS, AT).
Family STAR : besoin d'interventions sociales plus douces et préventives pour répondre au problème des jeunes qui abandonnent leurs études (IT).	Regional Integration Accelerators (RIAC) : période d'écart entre l'arrivée d'un demandeur d'asile et la reconnaissance de la protection internationale, ralentissant son accès à l'orientation sur le marché du travail (DE, IT, DK, TR,).
Bons pour des gardes d'enfants : manque de services de garde d'enfants flexibles pour les employés avec des horaires de travail décalés (LV).	Fostering Opportunities of Refugee WORKERS (FORWORK) : manque d'opportunités d'intégration sur le marché du travail pour les demandeurs d'asile dans les centres d'accueil (IT).

L'appel de 2014 soutenant des réformes des services sociaux était plutôt ouvert quant aux bénéficiaires finaux ciblés, ce qui a conduit à un large éventail de groupes cibles dans les projets subventionnés, alors qu'il était plutôt prescriptif par rapport aux approches à tester, ce qui a bien été respecté par tous les projets (guichet unique, approches personnalisées des services sociaux et partenariats renforcés innovants entre les secteurs public, privé et de la société civile).

À l'inverse, l'appel « migration » de 2016 définissait précisément le groupe cible au niveau de l'UE et laissait plus de liberté quant aux approches à tester. Mais derrière ce groupe cible commun spécifique, les projets étaient différents, répondant à des besoins sociaux qui variaient selon les pays (accueil ou transit), le nombre de migrants, le profil, les compétences et les besoins, les lois, les politiques et programmes de soutien existants aux niveaux national, régional et local, ainsi que le contexte politique, la culture et l'histoire de chaque lieu où les projets pilotes ont été testés.

1. IDENTIFIER, ÉVALUER ET PROUVER VOS BESOINS SOCIAUX DANS LEUR CONTEXTE

La réponse innovante est une hypothèse à tester, mais **l'existence de besoins sociaux doit être démontrée et évaluée à la fois quantitativement et qualitativement.**

Au début de votre expérimentation sociale, vous devez décrire précisément et contextualiser les besoins sociaux que votre projet cherche à couvrir, démontrer leur réalité et déterminer leur nature et leur ampleur précises (taille et profil de la population, des organisations ou des territoires qui ont des besoins) pour vous assurer que la solution innovante que vous développerez est adaptée.

1.1 Une recherche documentaire minutieuse

Les **rapports, études, enquêtes, statistiques et diagnostics territoriaux** existants vous aideront à dresser un "état des lieux" et à en prendre la pleine mesure. Utiliser des informations, des données et des résultats existants évite de gaspiller vos ressources.

Concentrez-vous sur les informations pertinentes par rapport aux objectifs et au contexte spécifiques de votre projet.

Choisissez et combinez les différentes sources (sources d'information internationales, européennes, nationales,

régionales et/ou locales ou sectorielles) telles que (liste non exhaustive) :

- Statistiques (EUROSTAT, statistiques nationales et régionales)
- Bases de données scientifiques et travaux universitaires et de recherche, dont les projets H2020 de l'UE
- Le Semestre européen–Recommandations par pays
- Rapports des autorités nationales et régionales et diagnostics territoriaux

Le projet ci-dessous est un bon exemple d'analyse approfondie des besoins sociaux, croisant différentes sources de données, dont certaines rarement utilisées, issues de l'administration publique.

FORWORK (2016) est un projet pilote visant l'intégration sur le marché du travail des demandeurs d'asile et des réfugiés hébergés dans des centres d'accueil (CAS) en Italie, en vue d'éclairer une future réforme politique possible au niveau national ; prévue au moment de l'appel EaSI. L'équipe a utilisé les statistiques nationales, régionales et d'Eurostat pour définir le contexte et l'ampleur précis de la migration en Italie ainsi que les défis spécifiques qui en découlent, que ne connaissent pas d'autres pays de l'UE.

Les données européennes ont servi à déterminer la spécificité et la complexité de la situation italienne par rapport à d'autres pays de l'UE. Contrairement à des pays comme l'Allemagne, qui proposent des cours de langue, des activités d'intégration professionnelle et une assistance, les demandeurs d'asile en Italie ne se voient proposer que des initiatives d'intégration ponctuelles organisées dans des centres d'accueil, loin de répondre à leurs besoins d'intégration. De plus, les profils de la population migrante sont différents de ceux des autres pays européens, avec des compétences plus faibles, ce qui a des répercussions sur les besoins de formation et les solutions à développer. En vue d'une réforme nationale, l'équipe **FORWORK** a utilisé intensivement les **données et les statistiques nationales** (du Bureau du ministère de l'Intérieur et de l'Institut national italien de la statistique (ISTAT) et du ministère du Travail – Direction générale de l'immigration). Il s'est avéré que 85 % des demandeurs d'asile sont hébergés dans des centres offrant des opportunités extrêmement limitées d'intégration sur le marché du travail, alimentant les tensions internes et augmentant le risque d'exclusion sociale pour les migrants. Le projet a ciblé 600 demandeurs d'asile et réfugiés hébergés dans des centres CAS. L'équipe du projet a également utilisé les **données administratives régionales** des préfectures et du système d'information régional SPE, ce qui n'avait jamais été fait auparavant et s'est avéré très utile. La répartition géographique et le nombre précis de migrants dans les centres d'accueil ont été évalués, permettant de développer un projet pilote adapté à ces besoins sociaux spécifiques, mais aussi de définir un groupe de contrôle pour l'évaluation d'impact contrefactuelle, la plus importante jamais réalisée en Italie (1 200 participants au total). Leur projet pilote a été mis en œuvre dans la région du Piémont, choisie pour les caractéristiques distinctives de son système d'intégration avec un grand nombre de centres d'accueil de petite et moyenne taille. L'accès aux données nationales et régionales a été rendu possible grâce au partenariat public-privé dans lequel le secteur public était représenté par les organismes nationaux et régionaux coordonnant les SPE, la Direction générale de l'immigration du ministère du Travail et par les préfectures régionales.

1.2 Effectuer votre propre évaluation des besoins sociaux

Souvent, les besoins sociaux sont identifiés en se basant principalement sur la recherche documentaire, en raison du manque de ressources pour impliquer des parties prenantes. N'hésitez pas à compléter les informations existantes par vos propres enquêtes pour obtenir les informations les plus pertinentes et à jour pour votre projet, comme l'ont fait de nombreux projets EaSI.

Prévoyez suffisamment de temps et de ressources pour parvenir aux résultats de l'enquête, ce qui est susceptible de décaler le lancement opérationnel de votre projet.

INSPIRE (2014) a développé un processus d'évaluation multidimensionnel et complet de la situation des personnes fragiles accédant aux services de protection sociale à Rome. Pour commencer, l'équipe a organisé des réunions de groupe avec les représentants des bénéficiaires et des associations de familles, complétées par une analyse des besoins à l'aide du registre social.

Ceci est particulièrement utile pour une **expérimentation sociale qui couvre différents pays**, avec des pilotes dans plusieurs pays et l'ambition de les transposer dans d'autres contextes ou de développer un modèle européen. L'évaluation des besoins sociaux est alors large et couvre différents contextes nationaux, ce qui peut souvent se révéler compliqué. Dans ce cas, il existe peu ou pas de rapports ou statistiques donnant des informations et des données comparables

dans les différents pays à un niveau correspondant aux objectifs de votre projet, et vous devrez peut-être compléter la recherche documentaire par vos propres enquêtes pour obtenir les informations précises dont vous avez besoin.

InCARE (2019) met en œuvre des projets pilotes de prestations de soins de longue durée socialement innovants en Espagne, en Autriche et en Macédoine du Nord. L'équipe a utilisé plusieurs sources afin d'identifier les problèmes spécifiques au contexte de ces trois pays, notamment les rapports nationaux du Réseau européen de la politique sociale (ESPN, European Social Policy Network) concernant les défis liés aux soins de longue durée, ou encore le réseau international de soins de longue durée (ILPN, International Long-term Care Network) ainsi que d'autres recherches. L'équipe a également lancé des ateliers sur la théorie du changement impliquant les parties prenantes concernées et a développé une méthodologie commune pour effectuer des analyses de situation dans les pays participants couvrant divers aspects des soins de longue durée dans le contexte national respectif. Une enquête en ligne a également été lancée pour recueillir des informations supplémentaires sur les attentes, les expériences et les attitudes à l'égard de la prestation de soins et de la réception des soins.

Dans certains cas, il existe peu de recherche, voire aucune, correspondant au besoin d'évaluation du projet. Les informations sont soit manquantes, soit trop générales. Le projet d'expérimentation sociale ci-dessous a entrepris la première évaluation des besoins sociaux au niveau de l'UE à ses propres fins, et peut servir de référence pour de futurs projets travaillant sur un sujet similaire :

INNOVCare (2014) vise à combler les écarts entre services de santé et services sociaux à l'échelle locale pour améliorer la prise en charge personnes souffrant de maladies rares (MR) en créant un parcours de soins holistique et centré sur la personne tissant des liens entre les professionnels des secteurs de la santé et de l'assistance sociale. Cela avec l'objectif initial de créer un modèle européen et de le dupliquer dans d'autres pays européens. Le partenariat était donc transnational (Espagne, Roumanie, France, Slovaquie, Suède, Autriche).

L'équipe du projet a commencé par évaluer les besoins non satisfaits de cette population spécifique, en réalisant la toute **première enquête paneuropéenne complète auprès d'un échantillon de plus de 3 000 participants issus de 23 États membres de l'UE**. Les résultats ont confirmé l'hypothèse de l'équipe du projet selon laquelle les personnes atteintes de MR et leurs soignants sont souvent confrontés non seulement à l'invalidité, mais aussi à l'exclusion sociale, au chômage et aux difficultés économiques. Selon les résultats de l'enquête, 70 % des personnes interrogées ont dû réduire ou arrêter leur activité professionnelle et 69 % ont subi une baisse de revenu, ce qui a aggravé leur situation socio-économique. Cette enquête « Juggling care and daily life » (Jongler entre les soins et la vie quotidienne)⁷ a été menée via l'initiative de recherche d'EURORDIS, RareBarometer Voices. Sur la base de ces besoins clairement identifiés, l'équipe a élaboré un projet pilote en Roumanie pour tester le modèle innovant de parcours de soins. Il permet l'échange d'informations et la coordination entre services de santé, services sociaux et autres formes d'accompagnement (emploi, école, transport, etc.), mais aussi entre les échelles nationale, régionale et locale en intégrant le service national de guichet unique avec les gestionnaires de cas régionaux. **INNOVCare** a créé le RareResourceNet, un réseau européen de centres de ressources sur les maladies rares, qui peut à son tour être utile pour de futurs projets travaillant dans ce domaine.

1.3 Utiliser l'évaluation des besoins sociaux

L'évaluation est utile pour quantifier et qualifier l'ampleur du problème et pour concevoir un projet pilote approprié. Le projet pilote à petite échelle doit avoir des conditions similaires ou comparables à l'échelle plus grande à laquelle il sera déployé s'il est probant (même population, mêmes conditions socio-économiques et/ou même type de territoire, etc.).

Les centres de services sociaux communautaires (CSSC) (2019) ont élaboré un modèle pilote de plateforme intégrant les services sociaux et de santé de divers prestataires, mettant en relation plusieurs municipalités locales en Slovaquie, où la fourniture de SLD est très fragmentée et les compétences réparties entre les ministères. L'équipe a utilisé une analyse territoriale pour sélectionner les municipalités pilotes participantes, avec des indicateurs agrégés prenant en compte la situation économique et démographique, et le niveau de besoin d'assistance dans le domaine social.

⁷ http://download2.eurordis.org.s3.amazonaws.com/rbv/2017_05_09_Social%20survey%20leaflet%20final.pdf

L'évaluation vous donne des indications précises pour mieux concevoir votre solution innovante, et ainsi éviter d'avoir à faire des ajustements lors de la mise en œuvre, faute d'avoir suffisamment bien identifié les besoins (voir section 2).

2. PARTAGER VOTRE ÉVALUATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

L'expérimentation sociale est un processus collaboratif, et le diagnostic des besoins sociaux devrait être partagé par un large éventail de parties prenantes. Plus l'évaluation est partagée, plus elle devient légitime ; une base solide pour prouver qu'il existe une réelle demande pour votre solution innovante. C'est le point de départ pour trouver et impliquer les bons partenaires, parties prenantes et bénéficiaires finaux (suivi dans la section 2).

2.1 Avec le groupe cible

Le groupe cible doit toujours être impliqué dans un projet d'expérimentation sociale, de sa conception à l'évaluation finale en passant naturellement par **le diagnostic de la réalité de SES besoins sociaux**, y compris les différentes « incitations, opportunités ou contraintes » auxquelles le groupe cible est confronté « pour s'assurer que la population ciblée sera effectivement disposée et apte à participer ».⁸

Toutefois, des obstacles à la participation peuvent apparaître, en raison de la situation (grande fragilité, barrières linguistiques) ou de tout autre facteur rendant l'accès direct difficile et gourmand en ressources (nombreuses populations, distance géographique). La pandémie de Covid-19 a contraint plusieurs projets à modifier leurs plans, la participation directe étant devenue impossible, du moins en personne. **Le groupe cible peut participer directement ou indirectement.**

- **Implication directe**

Certains projets ont réussi à impliquer **directement** le groupe cible dans le diagnostic des besoins sociaux, la plupart d'entre eux basés sur une approche axée sur le bénéficiaire, impliquant parfois d'autres catégories de parties prenantes.

I-CCC (2019) a mené une évaluation des besoins de la communauté en utilisant une approche centrée sur le bénéficiaire avec la participation des citoyens et des parties prenantes régionales par le biais d'entretiens et de groupes de discussion dans les six régions pilotes.

InCARE (2019) a mis en œuvre des « ateliers sur la théorie du changement » avec le groupe cible et d'autres parties prenantes, qui ont également proposés en ligne en raison des restrictions liées à la Covid-19.

Dans **RIAC (2016)**, tous les partenaires ont recruté du personnel parmi les réfugiés.

- **Implication indirecte**

Le groupe cible peut également être **indirectement** associé à l'évaluation des besoins, par le biais d'intermédiaires avec lesquels il vit ou travaille, comme les familles, les petites organisations et les prestataires de services, représentant le groupe cible. Les professionnels et les praticiens sont également souvent impliqués, ajoutant leurs précieuses connaissances professionnelles aux informations recueillies grâce à la recherche.

Le projet ci-dessous illustre bien comment utiliser les représentants du groupe cible pour mieux évaluer les besoins sociaux non satisfaits et pour soutenir la conception du projet pilote.

ETS (2018) développe la phase pilote d'un système européen de suivi des pensions de retraite en ligne pour aider les travailleurs mobiles à suivre les droits à la retraite qu'ils ont acquis dans différents États membres et régimes de retraite au cours de leur carrière. Le projet cible tous les travailleurs mobiles de l'UE, avec un projet pilote couvrant cinq pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Suède et Pays-Bas).

Le processus d'évaluation a commencé avec les statistiques d'Eurostat et le rapport annuel de l'UE sur la mobilité interne de la Commission européenne afin de mieux définir et décrire le groupe cible de travailleurs mobiles. Sur cette base, les trois grands secteurs les plus concernés par la mobilité des travailleurs ont été identifiés : la recherche, la construction et la santé. L'équipe a ainsi pu se concentrer sur ce champ plus étroit pour poursuivre l'évaluation des besoins. La phase pilote a commencé avec les cinq pays partenaires. Des entretiens ont ensuite été menés avec des experts et des professionnels représentant les travailleurs mobiles de ces trois secteurs, comme les associations d'infirmières et de médecins en Allemagne, en Suède et aux Pays-Bas. Cela a été fait en coopération avec les systèmes de retraite nationaux qui ont communiqué les noms des experts. Les informations recueillies grâce à ces entretiens aident à mieux concevoir les services proposés par le site Web pilote, grâce à une approche axée sur le bénéficiaire pour imaginer les trois « catégories d'utilisateurs » du site Web (jeune ou débutant, famille ou retraité et génération 50+). Les discussions avec des représentants de groupes d'utilisateurs, de syndicats ou d'employeurs dans des secteurs à forte mobilité professionnelle ont permis de cartographier et de comprendre plus rapidement les besoins du groupe cible.

2.2 Avec les décideurs politiques

Lorsque les décideurs politiques sont impliqués dans la définition des besoins sociaux et les reconnaissent, vous augmentez vos chances de faire passer à l'échelle votre expérimentation sociale et de trouver un écho au niveau politique.

2014 [RESISOR](#)

2016 [FORWORK](#)

2018 [DEMPTOP](#), [BELMOD](#), [MOSPI](#)

Si votre projet résulte d'une demande politique, en vue d'une réforme ou de l'adoption d'un nouveau règlement ou programme (voir section 4), les besoins sociaux sont déjà reconnus et les décideurs politiques sont directement intéressés par la solution élaborée.

La plupart du temps, ils coordonnent l'expérimentation sociale.

Si ce n'est pas le cas, vous devriez essayer de les impliquer dans la conception du projet, y compris dans le diagnostic initial des besoins sociaux.

Si les décideurs politiques ne reconnaissent pas la réalité et l'importance des besoins sociaux auxquels vous souhaitez répondre, vous n'aurez pas leur soutien à l'étape du changement d'échelle. Partagez les résultats de votre évaluation des besoins avec tous les décideurs politiques concernés par les résultats futurs de votre expérimentation sociale et qui ont le pouvoir de soutenir son changement d'échelle, qu'ils soient partenaires ou non. Sensibilisez-les à la question dès le début, afin de leur laisser assez de temps pour planifier et préparer un futur changement d'échelle de votre projet pilote si le sujet n'était pas encore dans leur programme.

Soyez attentifs aux priorités politiques du pays ou de la région pour identifier qui est intéressé par votre expérimentation et tirez parti de la dynamique lorsque le sujet présente un grand intérêt avant les réformes.

Dans le projet **I-CCC (2019)**, les décideurs politiques étaient désireux de participer parce que les soins de longue durée figurent en tête de leurs priorités, l'Autriche, la Serbie et le Monténégro étant tous engagés dans un processus de réformes de leur politique nationale de soins.

RuralCare (2019) a mené des entretiens avec les maires des municipalités des territoires pilotes pour connaître leurs intérêts et leurs besoins et ils ont participé à l'ensemble du processus.



CONSEILS DE PAIRS !

« L'implication des partenaires sociaux, des employeurs en particulier, est essentielle pour définir les besoins du groupe cible et le type de connaissances nécessaires (réfugiés) lorsqu'il s'agit de l'intégration sur le marché du travail. »

ALMIT Équipe projet

« Au delà de la caractérisation et de la catégorisation du groupe, il est important d'analyser les caractéristiques individuelles de chaque bénéficiaire en dressant un diagnostic individualisé évitant les présuppositions basées sur les catégorisations du groupe. En d'autres termes, les parcours doivent être adaptés à chaque personne. »

ERSISI Équipe projet

« Les petites organisations sont les mieux placées pour affiner les approches, leur participation doit être facilitée, même si cela n'est pas nécessairement en tant que partenaire. »

FAB Équipe projet

« Les innovateurs locaux devraient passer d'une logique "best practice" à une logique de recherche du "best fit", solution la plus adaptée à leurs objectifs. »

InCARE Équipe projet

« Il est extrêmement utile d'avoir un partenaire spécifiquement dédié à la recherche, qui prend part régulièrement au groupe de coordination. »

FORWORK projet

RESSOURCES UTILES

Observatoire européen des systèmes et des politiques de santé	Suivi par pays, analyse, évaluation des performances, courtage des connaissances
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions	Eurofound dispose de trois observatoires thématiques pour collecter et publier des données et des informations de manière continue <ul style="list-style-type: none"> - Observatoire européen de la vie professionnelle – EurWORK - Observatoire européen du changement – EMCC (emploi et marché du travail) - Observatoire européen de la qualité de vie – EurLIFE
Cedefop	Rapports thématiques du CEDEFOP, rapports par pays, outils en ligne, base de données, tableaux de bord et bien plus encore dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) ainsi que des politiques de compétences et de qualifications
Réseau des services sociaux en Europe - ESN	Revue annuelle, documents politiques, rapports thématiques couvrant 16 thèmes et pratiques
Empathy mapping with target group	Petit guide sur la façon d'organiser un atelier d'Empathy mapping ("carte d'empathie"), pour aider les équipes à mieux comprendre leurs bénéficiaires grâce à un visuel simple synthétisant ce que l'on sait sur les comportements et les attitudes des bénéficiaires
Conseils pour les ateliers sur la théorie du changement (TdC)	Description de l'organisation des ateliers sur la TdC, utilisés par InCARE
Boîte à outils DIY sur la façon d'inventer, d'adopter ou d'adapter des idées qui peuvent donner de meilleurs résultats	Recueil de 30 outils pratiques d'innovation sociale faciles à utiliser. Ici en particulier : « recueillir les contributions des autres » et « connaître les personnes avec qui je travaille » Diagramme des causes
Using Research Evidence	Guide pratique (NESTA) créé pour vous aider à utiliser les données fondées sur la recherche pour améliorer votre travail
Get to know your audiences (Personas)	Développer une idée réaliste des archétypes dans votre public cible axé sur des personnes réelles plutôt que sur un public abstrait et général

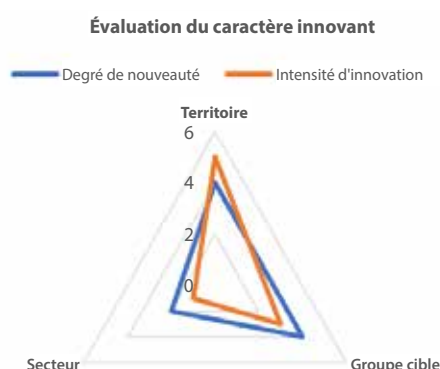
Section 2 : La réponse innovante de l'expérimentation sociale

La dimension innovante **se reflète dans les nouvelles solutions développées**, quelle que soit leur forme, et **en même temps dans la façon dont ces solutions sont produites**. Sa dimension innovante est relative et très liée au contexte. L'innovation n'est pas un objectif en soi. L'innovation sociale aborde le défi social d'une **nouvelle manière** qui est **censé avoir un meilleur impact social que les solutions existantes**.

1. TYPES ET CARACTÉRISTIQUES DES SOLUTIONS INNOVANTES

La plupart du temps, l'expérimentation sociale combine différents aspects innovants, tels qu'un service novateur fourni d'une nouvelle manière qui se traduit par une structure modifiée de l'organisation.

Nouveau produit	Les produits innovants ne sont souvent ni l'objectif principal ni la dimension innovante principale du projet. C'est la cas par exemple des logiciels (PACT), des systèmes d'information, des plateformes en ligne (ETS), des programmes et du matériel de formation (FIER).
Nouveau service	Les services innovants sont le type de nouvelles solutions les plus développées par les projets EaSI : intégration des services existants (social, santé, emploi, soins, etc.), création de nouvelles pratiques et services (sensibilisation à la gestion de cas, mentorat, tutorat, etc.) et/ou création de nouvelles fonctions (gestionnaires de cas, responsable des capacités financières).
Nouveau processus	Nouvelles façons de fournir des services (en intégrant les services fournis dans un nouveau forfait complet, de nouvelles pratiques, etc.).
Nouveau modèle	Les nouveaux modèles sont des concepts, des méthodes, des approches codifiés et modélisés de manière simplifiée afin d'être reproductibles par d'autres et généralisés : (INSPIRE , FIER , RIAC , FAB).
Innovation organisationnelle	Changements dans le fonctionnement, la structure et les processus au sein de l'organisation qui travaille avec les groupes cibles, également développés par la majorité des projets EaSI (guichet unique).



L'**intensité** de l'innovation est également variable, allant de l'**incrémental** (amélioration des solutions existantes, très courant dans l'expérimentation sociale) au **radical** (développement de solutions totalement nouvelles, nécessitant une expérimentation complexe).

La dimension innovante de la solution est **relative et contextuelle**. Souvent, l'expérimentation sociale « naît à un niveau local et est perçue comme un "phénomène hautement contextuel" »⁹ qui dépend du contexte national/régional (conditions politiques, juridiques, financières, administratives et culturelles).

- **Nouveau dans un pays** (**FORWORK**) ou une **région** (**Bridging Young Roma and Business**, **RIAC**, **InCare**) ou une **ville** (**INSPIRE**, **ESTI**) même s'il est bien implanté dans d'autres territoires ;
- **Une nouveauté pour des groupes cibles spécifiques**, même si la solution est déjà couramment utilisée avec d'autres (**Family Star**, **MOSPI**, **InCare**) ;
- **Innovant pour un secteur ou un domaine social** (ETS, **HomeLab**, **UNIC**).

⁹ Moulaert, F. (2007), *Social innovation, governance and community building* https://cordis.europa.eu/docs/projects/files/HPSE/HPSE-CT-2001-00070/100123951-6_en.pdf

Exemples de solutions innovantes, démontrant leur variété et leur relativité.

APPELS	EXEMPLES DE SOLUTIONS INNOVANTES (2 PAR APPEL)	
<p>Prestation intégrée de services sociaux (2014)</p>	<p>PACT Nouvelle organisation (guichet unique) Fonction de gestionnaires de cas Nouveaux outils informatiques (logiciels de suivi et outils de diagnostic) Collaboration entre tous les niveaux de l'organisation (accord formel entre les acteurs du secteur de la santé et du secteur social - taxonomie incluse)</p>	<p>INSPIRE Nouveau guichet unique pour les personnes fragiles Nouveau système d'information (SICS) basé sur une architecture de réseau social (SNA) Nouveaux services avec une dimension collective (laboratoires socioprofessionnels, copropriétés solidaires) Actions innovantes du système pour capitaliser sur les installations urbaines inutilisées</p>
<p>Services sociaux intégrés pour l'intégration sur le marché du travail (2015)</p>	<p>ERSISI Binômes pluridisciplinaires de gestionnaires de cas (activation d'emploi et travail social) Nouvelle application numérique pour la co-évaluation de l'exclusion sociale, du potentiel individuel et de l'employabilité Nouvelle forme de coopération : « Groupes locaux d'emploi » (acteurs publics et privés)</p>	<p>HOMELAB Modèle innovant d'entreprise de location sociale (SRE) (logement, emploi et services sociaux intégrés) Nouvelles formes de coopération entre institutions et organisations (banques locales, municipalités, propriétaires privés, agences immobilières, etc.)</p>
<p>Intégration accélérée sur le marché du travail pour les demandeurs d'asile, les réfugiés et les membres de leur famille (2016)</p>	<p>FIER Programmes de double formation très rapide (3-6 mois) combinant les compétences linguistiques et professionnelles sur le lieu de travail Nouvelle coopération triangulaire régionale (services d'emploi, établissements d'enseignement et entreprises) dans 3 secteurs</p>	<p>ALMIT Combinaison de 3 cours : formation linguistique, interculturelle et TIC Cartographie et profilage des compétences aux besoins du marché du travail et adaptation aux qualifications des migrants Participation des partenaires sociaux</p>
<p>Stratégies innovantes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (2018/005)</p>	<p>R.A.F.F.A.E.L 7 nouveaux services de proximité Nouveau modèle de coopération territoriale Formes de financement innovantes (financement participatif)</p>	<p>MIC Formation pour un nouveau groupe cible (hommes) Fusion des méthodes existantes adaptées aux besoins régionaux spécifiques Nouvelle coopération entre les établissements d'enseignement, les syndicats, les municipalités</p>
<p>Accès à la protection sociale et soutien à la réforme nationale (2018/003)</p>	<p>BELMOD Simplification et harmonisation de l'aide au revenu Développement d'un modèle de simulation</p>	<p>ETS Nouveau service : Système européen de suivi des pensions de retraite pour les travailleurs mobiles (preuve de concept) Site Web pilote basé sur une approche axée sur le bénéficiaire</p>
<p>Innovation sociale et réformes nationales, soins de longue durée (2019)</p>	<p>To give what is really needed Modèle de soins professionnels à domicile pour les personnes atteintes de maladies chroniques dans les zones rurales Réseau composé de services médicaux locaux, de services sociaux et de bénévoles Nouveau poste de « coordinateur des soins »</p>	<p>Rural Care Services de soins de longue durée axés sur le bénéficiaire, comprenant le dépistage des besoins à domicile « projet de vie » : accord entre la personne et les travailleurs sociaux basé sur les désirs du bénéficiaire</p>

2. PARTENARIATS ET APPROCHES PARTICIPATIVES

L'expérimentation sociale et l'innovation sociale sont *intrinsèquement collaboratives*¹⁰ et impliquent la **participation d'un large éventail de parties prenantes**, comme indiqué dans la définition de l'innovation sociale de l'UE. Elles « créent de nouvelles relations sociales ou collaborations **entre les organisations publiques, de la société civile ou privées**, ce qui profite à la société et renforce sa capacité à agir ». Cette approche collaborative intersectorielle et à plusieurs niveaux transcende les silos traditionnels et est en soi un moteur d'innovation. C'est pourquoi une **approche partenariale** de l'expérimentation sociale et de l'innovation sociale est nécessaire.

Les appels de l'EaSI nécessitent toujours le développement de « **modèles de partenariat durables à plusieurs niveaux** » et tous les projets, à de rares exceptions près, sont mis en œuvre par des consortiums de partenaires larges et diversifiés adaptés à leur expérimentation.

Il existe différents « cercles » de parties prenantes dans un projet. Leur nature et leurs rôles sont spécifiques à chaque projet :

- Les partenaires du consortium, pleinement impliqués, mettant en œuvre l'expérimentation à laquelle la subvention a été attribuée
- Les organisations associées engagées mais sans frais
- Toutes les autres parties prenantes impliquées, y compris celles qui mettent en œuvre concrètement le projet pilote (services sociaux, praticiens, mentors, formateurs, personnel administratif, etc.)
- Le groupe cible bénéficiant des résultats de l'expérimentation sociale

La **nature et la forme de la participation** varient de la simple consultation à l'implication dans le processus complet de cocréation, en passant par la participation à la gouvernance du projet.

La coopération transnationale est une forme puissante de collaboration dans le cadre d'une expérimentation sociale et une composante forte du programme EaSI. La différence entre les écosystèmes de différents pays, si elle pose un défi pour la coopération, permet par ailleurs d'élargir clairement le périmètre de l'innovation et engendre une diversité d'innovations sociales développées dans des conditions cadres différentes. Elle aide les partenaires à « penser autrement » et à enrichir les échanges de connaissances ainsi que les possibilités d'apprentissage mutuel. Ce type de collaboration est également le véhicule le plus efficace pour dupliquer les bonnes pratiques et les modèles de travail entre les pays et régions européens.

1. ÉVALUER LA DIMENSION INNOVANTE DE VOTRE SOLUTION

Vous ne pouvez pas prétendre que votre solution est innovante sans vous référer à certains critères. La dimension innovante de votre solution doit être **évaluée en la comparant à des solutions existantes** et en fonction de l'ampleur des améliorations et des changements réalisés.

L'expérimentation sociale part rarement de zéro, comme le montre la majorité des projets EaSI des appels 2014-2020. Faire le point sur les politiques, les pratiques et les modèles actuels contribue à construire et enrichir la base de connaissance collective ainsi qu'à améliorer et accélérer les expérimentations sociales. La comparaison avec d'autres contextes, y compris dans d'autres pays, vous permettra de mesurer la relativité de votre solution innovante et de démontrer son caractère novateur dans votre contexte spécifique. Des solutions existantes dans un pays, une région, un secteur ou même pour un groupe cible spécifique peuvent être nouvelles pour vous. Cette comparaison sera également utile pour l'évaluation, notamment en ce qui concerne le rapport coût/efficacité. (section 3).

1.1 Revue de la littérature et cartographie des pratiques

Commencer par une bonne cartographie ainsi qu'une revue de la littérature des pratiques existantes permet de mieux définir votre propre pilote, comme le confirment plusieurs projets.

10 *Building local ecosystems for innovation*, OCDE 2021, p. 12.

INSPIRE (2014) a cartographié les pratiques innovantes existantes qui pourraient s'appliquer au cas de Rome, ce qui lui a permis de concevoir une mise en œuvre adaptée à une plus grande variété de besoins des citoyens.

UNIC (2019) a cartographié les systèmes de BP existants en Belgique, en Finlande, en Autriche, en Espagne, en République tchèque, en Italie, en Irlande, en Écosse et en Israël, en Nouvelle-Zélande et en Australie, mais a souligné l'absence d'échange transnational entre eux, ce qui est la raison d'être de leur projet.

Men In Care (2018) a effectué une évaluation des inégalités de genre dans les pratiques actuelles d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au moyen de rapports d'analyse comparative nationaux.

La solution de **RuralCare** (2019) repose sur une étude comparative et un rapport d'analyse comparative.

1.2 Utiliser des solutions existantes ou certains de leurs éléments

Votre solution innovante peut **encore aller plus loin dans l'innovation sur la base de projets antérieurs**. Votre innovation sera plus incrémentale, élargissant souvent le partenariat précédent.

HELP (2015) a intégré le soutien à l'emploi au soutien au logement existant et a fait participer plus d'institutions et de parties prenantes à un précédent programme de soutien à l'emploi pour les personnes dans des logements temporaires. **MASP** (2018), favorisant une répartition plus équitable des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes en activité, a basé son projet pilote sur deux expériences italiennes antérieures, en les fusionnant et en les adaptant à son contexte spécifique.

Cartographier d'autres initiatives positives est une très bonne **occasion d'utiliser, d'adapter et d'intégrer les méthodes, outils, modèles et résultats disponibles** produits par la recherche ou des projets antérieurs, mis en œuvre au niveau national ou à l'étranger. Vous pouvez tirer des enseignements des solutions précédentes, mais aussi des échecs, et même trouver des parties prenantes ou d'autres partenaires qui peuvent apporter une contribution utile à votre projet. Comme indiqué, **introduire des bonnes pratiques existantes dans un nouveau contexte** où elles répondent à des besoins sociaux non satisfaits est une innovation et a été la logique dans laquelle se sont inscrits de nombreux projets EaSI.

Family Star (2014) a introduit les "groupes consultatifs familiaux" (Family Group Conferences - FGC) en tant que méthode préventive appliquée dans les écoles en Italie sur la base d'expériences positives en Nouvelle-Zélande et d'un projet pilote italien plus petit (2013-2014).

TSUNAMI (2015) a mis en œuvre le modèle de "placement et d'accompagnement individuels" (Individual Placement and Support - IPS) en connaissant le succès de son application aux États-Unis et dans d'autres pays européens.

FAB (2016) a utilisé et continue d'innover une méthodologie existante pour dupliquer et adapter les bonnes pratiques locales.

1.3 Tester et ajuster en continu

L'expérimentation est un processus itératif fait d'essais et d'ajustements, partie intégrante de toute expérimentation. Il faut du temps pour cela, et il faut donc l'anticiper.

La standardisation du modèle **RIAC** s'est faite en 4 cycles d'optimisation : pilote, ajustement du concept, preuve de concept ajusté et concept final. Le modèle du projet a été de plus en plus affiné et adapté aux situations locales dans différents pays. Cela dans un contexte souvent très dynamique avec de fortes pressions politiques et financières dans plusieurs pays et la pandémie de Covid-19 à la fin de la Mise en œuvre.

Au cours de la mise en œuvre, lors des tests, vous devrez souvent vous adapter à une réalité en évolution, à des changements imprévus ou inattendus. De nouveaux besoins peuvent apparaître ou peuvent ne pas avoir été convenablement identifiés lors de l'évaluation, par exemple le volume du groupe cible, le niveau de compétences, la

situation sociale, les limites du cadre juridique, les obstacles administratifs, les difficultés à échanger avec les parties prenantes ou le groupe cible. Plus que dans tout autre projet, ces risques doivent être anticipés et pris en compte pour mieux les gérer.

2. DÉVELOPPER DE NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION MULTIPARTITE

2.1 Créer des partenariats vivants, utiles et créatifs

L'importance de partenariats solides et pertinents a été soulignée par tous les projets EaSI. Et **il n'y a pas de « bon partenariat standard »**. La **collaboration** entre les différentes parties prenantes s'étale **tout au long du processus** et peut fluctuer en fonction de la phase de développement.

- **Réalisez une cartographie des parties prenantes par rapport à vos objectifs et activités.** Ne vous limitez pas au partenariat formel (consortium), cartographiez tous les acteurs impliqués même de manière informelle ou pratique dans la Mise en œuvre du projet pilote.
- **Identifiez l'expertise et les compétences nécessaires à votre expérimentation** et attribuez des rôles spécifiques à chaque partenaire ainsi qu'aux autres parties prenantes nécessaires pour mettre en œuvre, évaluer et faire évoluer votre solution innovante. Comblez les lacunes si vous vous apercevez qu'il manque une expertise ou une fonction ; et trouvez le partenaire manquant.

INNOVCare (2019) avait besoin de gestionnaires de cas pour son projet pilote ainsi que pour assurer le changement d'échelle dans le système de santé national et la durabilité du projet à long terme. L'équipe a identifié qu'elle pourrait y parvenir en formant les infirmières de santé publique à la gestion de cas pour les maladies rares.

- **Organisez l'espace, le temps et les processus** pour permettre des échanges approfondis, l'apprentissage mutuel et la coproduction de la solution, ainsi que des mécanismes pour gérer les potentiels conflits d'intérêts. Essayez de responsabiliser toutes les parties prenantes. Les partenariats sont des entités vivantes, pas une coquille vide formelle. Les réunions officielles et une base de données partagée en ligne ne suffisent pas à créer des collaborations de longue durée. L'observation au poste de travail (job-shadowing), les visites d'étude conjointes, le mentorat par les pairs sont des options possibles à explorer. Les différentes parties prenantes peuvent être impliquées de manières diverses allant de la consultation dans une logique participative à la contribution à la prise de décision.
- Essayez un **modèle de gouvernance innovant** qui implique des partenaires venus de différents secteurs (public, privé, société civile).

TSUNAMI (2015) a cherché à tester une politique active du marché du travail ciblant les chômeurs atteints de déficiences mentales dans la région du Piémont. La méthodologie du projet pilote était basée sur le "placement et l'accompagnement individuels" (Individual Placement and Support - IPS), qui visait à faire accéder plus de personnes atteintes de déficiences mentales sévères à l'emploi. Cela en leur fournissant une série complexe de services (onze mois) principalement basés sur le coaching professionnel et l'activation de stages.

Le projet pilote, dirigé par la région du Piémont, a proposé une coopération horizontale innovante entre les parties prenantes des secteurs public, privé et de l'économie sociale (OSC, entreprises sociales, ONG). La coopération opérationnelle étroite a été facilitée par une formation de pair à pair entre le secteur tertiaire et les services publics pour l'emploi (SPE) afin de renforcer une communauté de pratique. Les "coachs d'emploi" des entreprises sociales ont directement coopéré avec les opérateurs des SPE en charge de l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail dans les bureaux des SPE et les trois types de parties prenantes ont participé aux groupes de discussion. Cela a permis de favoriser le renforcement des capacités et le transfert des compétences entre les parties prenantes, mais aussi d'enrichir les opportunités et les perspectives du projet

Certaines de ces nouvelles collaborations - comme le Réseau des centres de ressources pour les maladies rares, *RareResourceNet* - ou de ces nouveaux modèles de coopération entre partenaires régionaux - comme dans le Bade-Wurtemberg - perdurent au-delà de l'expérimentation. Certaines sont parvenues à une coopération formalisée entre les parties prenantes, comme RuralCare, avec un accord formel entre les acteurs des secteurs de la santé et du secteur social. C'est aussi le cas de **PACT** avec un accord formel à plusieurs niveaux entre les différentes strates d'administrations publiques (régionales et locales) et le secteur tertiaire, comprenant un volet sur la taxonomie de l'inclusion/exclusion sociale.

2.2 Principaux acteurs des partenariats

- La participation du **groupe cible** est une caractéristique clé, ce dernier ne doit pas se limiter à « recevoir » passivement la solution ; il doit contribuer à la conception du projet pilote et les décisions doivent être centrées sur ses besoins. Les membres du groupe cible sont les mieux placés pour émettre des commentaires utiles sur la solution innovante dont ils bénéficient et qui peut être ajustée avant les résultats de l'évaluation si nécessaire. Quant à l'évaluation des besoins sociaux (section 1), optez pour la participation indirecte du groupe cible lorsque son implication directe est difficile (volume, obstacles à la sensibilisation et à la communication, manque de confiance souvent sous-estimé) et fiez-vous aux professionnels qui apportent un soutien individuel au groupe cible (mentors, gestionnaires de cas personnels, coachs d'emploi, etc.).

Intégrez une **approche axée sur le bénéficiaire et des activités d'autonomisation** pour tirer parti de sa participation active à la conception et à la Mise en œuvre du projet pilote, comme dans les projets EaSI ci-dessous.

RuralCare (2019) élabore les plans de vie individuels des bénéficiaires (« projet de vie ») avec des entretiens personnels menant à un accord entre le bénéficiaire et les travailleurs sociaux, dans lequel les bénéficiaires choisissent le professionnel et le type d'accompagnement dont ils ont le plus besoin, en fonction de leurs attentes et de leurs souhaits de vie.

Dans **FIER** (2016), l'autonomisation des participants est devenue centrale et appliquée à tous les pilotes. Les réfugiés ont été habilités à diriger leur propre processus d'apprentissage à l'aide de portefeuilles personnels, en travaillant sur le contenu de l'apprentissage en fonction de leurs besoins sur le lieu de travail.

Dans **RIAC** (2016), une approche axée sur le bénéficiaire a permis aux réfugiés d'évaluer si l'emploi proposé leur était adapté. Cette liberté de choisir l'opportunité professionnelle plutôt que de l'imposer, est plus fructueuse.

La solution innovante d'**ERSISI** (2015) repose sur les « mécanismes d'activation » intensifs : les bénéficiaires du service s'impliquent et sont "activés" en proposant des actions rapides et continues adaptées à leurs besoins personnels sur une durée maximale de 5 mois. Les parcours d'insertion ne fonctionneront que si les bénéficiaires du service participent à la définition, si leurs besoins sont écoutés et si les parcours répondent à leurs besoins et attentes réels.

- **Les décideurs politiques** jouent un rôle déterminant en raison de leur capacité à soutenir, passer à l'échelle et généraliser la solution dont les résultats de l'expérimentation s'avèrent positifs. Pour assurer un éventuel changement d'échelle au niveau national des pilotes testés au niveau local, vous devez impliquer les autorités nationales. Le projet pilote local **MISSION** (2015) a été déployé au niveau national grâce au modèle de gouvernance à plusieurs niveaux mis en place : un groupe de parties prenantes avec des décideurs politiques locaux, un comité de pilotage avec des décideurs politiques locaux, régionaux et nationaux et un conseil consultatif de l'UE avec des experts internationaux.

Comme mentionné précédemment, dans tous les projets découlant d'une priorité politique, le soutien des décideurs politiques est fort.

Mais si votre projet émerge des idées d'autres parties prenantes (recherche, ONG, société civile), il convient de susciter l'attention et la volonté de participer des décideurs politiques. Donnez-leur des informations concrètes, un rôle actif, montrez-leur à quel point votre solution présente un intérêt pour leur programme politique et valorisez leur engagement. **Les centres de services sociaux communautaires** (2019) ont sélectionné les sites de leurs projets pilotes en se basant sur la volonté des maires de participer, ce qui s'est avéré efficace.

Pour éviter l'instabilité de votre projet liée aux changements politiques affectant les décideurs, ne leur attribuez pas automatiquement le rôle de coordination. Utilisez la possibilité introduite dans les derniers appels EaSI pour donner ce rôle de premier plan aux organisations de services communautaires (OSC).

- **Les employeurs** seront nécessaires si vous développez **une solution liée à l'emploi et à l'intégration sur le marché du travail** ; cela marque une différence positive. Cependant ils manquent souvent de temps et il est difficile d'échanger avec eux.

Leur implication offre de réelles perspectives de travail aux participants ; elle est plus motivante. La formation sur le lieu de travail fournit des compétences et des qualifications utiles aux participants, tout en répondant aux besoins

et aux pénuries du marché du travail local. Elle s'est avérée efficace dans tous les projets de 2016. Mais vous avez également plus de chances de les faire adhérer si vous les soutenez pendant la phase pilote.

Bridging Young Roma and Business (2015) a testé un modèle de prestation de services intégrés pour l'accès des jeunes Roms au marché du travail du secteur privé. Le projet a fait appel à des professionnels des RH pour faciliter la mise en relation avec les entreprises. Ces professionnels ont aidé à adapter les activités de formation et de recrutement aux besoins du marché du travail, en apportant des outils et des méthodes RH (dîners RH, mini-stages, ateliers CV, préparation aux entretiens d'embauche). Les employeurs participants ont reçu de l'aide pour adapter leurs procédures de recrutement et leur mentorat interne.

- Les **partenaires de recherche** sont également très importants, comme le rappellent de nombreux projets, en particulier pour l'évaluation des besoins sociaux, la cartographie et l'analyse comparative des solutions existantes. Dans le cas de projets menés principalement par des praticiens professionnels ou des décideurs politiques, cette expertise complémentaire sera essentielle.
- Dans certains cas, les **évaluateurs indépendants** sont des partenaires, impliqués dès le début (**TSUNAMI, FORWORK**) en apportant leurs connaissances techniques pour co-concevoir des systèmes de suivi et d'évaluation avec les autres partenaires.



CONSEILS DE PAIRS !

« Assurez-vous que toutes les parties prenantes impliquées s'approprient réellement et effectivement les actions. Cela renforcera le potentiel de réplique et de passage à l'échelle de l'innovation sociale proposée. »

TSUNAMI Équipe projet

« Les parcours d'insertion ne fonctionneront que si les bénéficiaires du service s'impliquent et adoptent le processus. Cela ne sera possible que si les bénéficiaires du service participent à la définition, si leurs besoins sont écoutés et si les parcours répondent à leurs besoins et attentes réels. Il est préférable de choisir d'encourager la participation plutôt que de fonder l'intervention sur des mesures obligatoires. »

ERSISI Équipe projet

« Pour minimiser le risque associé aux changements politiques, les décideurs politiques peuvent être impliqués en tant que partenaires, mais le rôle principal (coordination) peut être attribué aux OSC pour minimiser le risque d'instabilité. »

Le projet I-CCC

« Il est important d'avoir dans le consortium des représentants des acteurs institutionnels clés, car ils peuvent aider à ajuster les stratégies de Mise en œuvre éventuellement affectées par les changements législatifs. »

FORWORK Équipe projet

RESSOURCES UTILES

[Liste des bases de données des projets de recherche et d'innovation financés par l'UE](#)

Neuf bases de données, auxquelles s'ajoutera prochainement une base de données sur les projets d'innovation sociale

[Participatory Approach in Implementation](#)

Ce guide concerne les relations et les rôles des différentes parties prenantes lors de la Mise en œuvre des politiques et des plans d'action

[Carte de l'écosystème des parties prenantes](#)

[Tableau d'analyse des parties prenantes](#)

[Matrice d'importance/d'influence des parties prenantes](#)

[Outil de cocréation MIRO](#)

MIRO a été utilisé pendant des ateliers de cocréation de guides pour effectuer une cartographie des parties prenantes

[Innovation Place](#)

Trouver des partenaires pour des projets de recherche et d'innovation. Rechercher des subventions dans les programmes de financement européens et nationaux

[EUresearch](#)

Guide suisse de la recherche et de l'innovation européennes – Plateformes de recherche de partenaires

[European Long-Term Ecosystem Research Network \(LTER\)](#)

LTER aide au développement d'options de gestion en réponse aux défis socio-environnementaux mondiaux tout en contribuant à la base de connaissances de l'Europe. Rechercher à la fois des sites d'observation et des personnes ressources.

[WOTIFY open tools for creative teams](#)

Outils et trames pour vous aider à concevoir des applications viables pour l'éducation, le patrimoine culturel et le design avec un impact social (Platoniq), en particulier

[Carte des personnes et des parties prenantes](#)

[Imaginez votre idée comme un écosystème ou une plateforme](#)

[Boîte à outils DIY sur la façon d'inventer, d'adopter ou d'adapter des idées qui peuvent donner de meilleurs résultats](#)

Recueil de 30 outils pratiques d'innovation sociale faciles à utiliser, en particulier l'outil Learning loop et la carte People and connections

[Cedefop Le cas commercial en faveur de la diversité : Bonnes pratiques sur le lieu de travail](#)

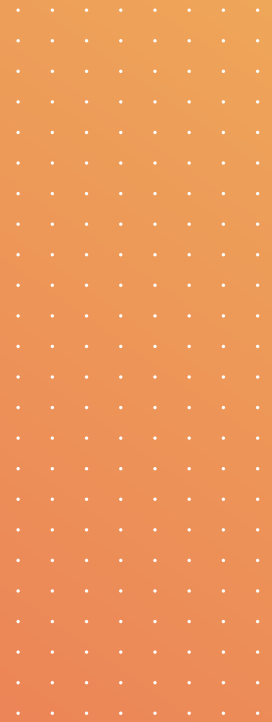
Nouveau rapport sur les entreprises européennes et les politiques de diversité

[Design kit user centered methods](#)

Approche et méthodes de conception centrées sur l'humain (guide étape par étape)

Section 3

Évaluation *des résultats et de l'impact social*



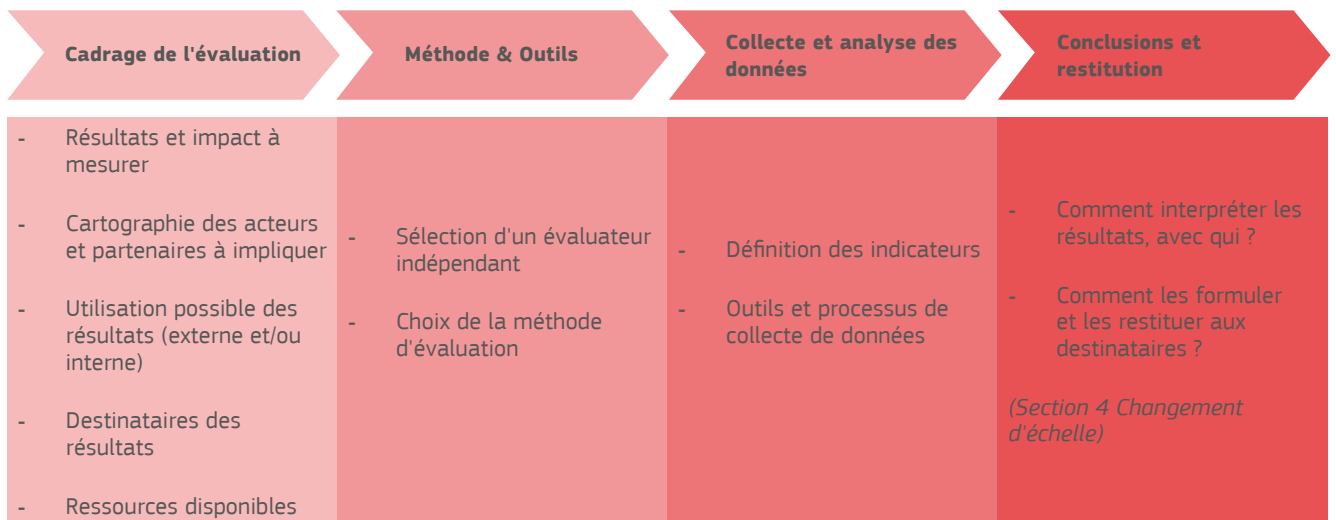
Section 3 : Évaluation des résultats et de l'impact social

L'évaluation de l'expérimentation sociale est une étape impérative en raison de sa dimension « **d'intervention test** ». Elle implique de mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation robustes dès le début, afin de démontrer que les résultats et les retombées sont positifs, et apportent de meilleures solutions que celles existantes. L'évaluation de l'expérimentation sociale nécessite de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés au départ mais aussi - notamment du point de vue du rapport coût/efficacité - avec d'autres solutions existantes, cela afin de prouver que votre solution est nettement plus probante.

Cette fiabilité fondée sur des preuves augmentera le potentiel d'élargissement de votre solution à plus grande échelle. Cela facilitera l'accès au financement et à un soutien supplémentaire. La mesure de l'impact social a été considérée comme une bonne pratique par les projets 2014-2020 eux-mêmes, encouragés à surveiller leur efficacité et leur efficacité internes.

Les résultats et les retombées doivent être évalués quantitativement et qualitativement à trois niveaux : (i) groupe cible – amélioration de la situation et autonomisation ; (ii) organisations – capacités d'innovation accrues ; (iii) niveau politique – éléments de l'expérimentation sociale intégrés dans les politiques générales, démultipliant l'impact social.

L'évaluation sera spécifique à votre projet, en fonction du sujet de l'appel à projet, du contexte de votre expérimentation, des besoins sociaux à traiter et de la solution choisie, ce qui signifie qu'il n'existe pas de méthode unique ou de liste standard d'indicateurs. Cependant, Les principales étapes principales sont les suivantes :



Principales étapes de l'évaluation de l'expérimentation sociale, élaboré par l'auteur, inspiré de SOCIAL IMPACT EVALUATION AND INDICATORS (évaluation et indicateurs de l'impact social) Interreg Espace Alpin et Avise « comment évaluer son impact social, principes méthodologiques », sept. 2021.

1. DÉFINIR ET SÉLECTIONNER CE QUE VOUS SOUHAITEZ MESURER

Cadrez soigneusement votre évaluation en identifiant clairement les résultats et les impacts à mesurer au **regard des principaux objectifs** de votre expérimentation sociale. Quels sont les principaux effets escomptés de votre expérimentation ? Effectuez un tri et sélectionnez uniquement les plus pertinents et ceux pour lesquels vous pouvez recueillir des données fiables.

Votre **groupe cible** doit être défini avec précision ; les critères de sélection doivent être réalistes par rapport à sa taille et à son accès/disponibilité possible pour éviter de fixer des objectifs trop ambitieux.

Tenez compte de la **durée de votre expérimentation** pour terminer les activités à temps pour que les résultats soient mesurés. Les méthodes d'évaluation sont souvent insensibles aux effets à long terme de l'inclusion sociale et de l'insertion

sur le marché du travail pour les plus démunis (processus lent). Par exemple, l'évaluation des compétences, la qualification obtenue et le raccourcissement du parcours d'intégration peuvent généralement compléter les objectifs d'intégration professionnelle pure pour les personnes très éloignées de l'emploi.

Interrogez-vous sur l'utilisation de ces résultats : sont-ils à usage externe (communication, levée de fonds, sensibilisation) et/ou interne (apprentissage et renforcement des capacités dans l'organisation) ? A quel public sont destinés les résultats de votre évaluation : européen ou national ? Quel type de parties prenantes (décideurs politiques uniquement, pairs ou grand public) ?

Estimez votre **capacité d'évaluation par rapport à vos ressources** (budget, temps, compétences). Les évaluations scientifiques rigoureuses sont chronophages et demandent un budget important.

2. CHOISIR VOTRE STRATÉGIE ET VOTRE MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

2.1 Sélectionnez un évaluateur indépendant, évaluez les ressources nécessaires

- a) L'évaluation est un domaine hautement technique nécessitant des compétences spécifiques et l'expérimentation sociale est synonyme de systèmes complexes. Comme le rappellent de nombreux projets, les parties prenantes ne sont pas des experts en évaluation. L'importance de l'évaluation doit être expliquée et l'ensemble du consortium de partenaires doit être sensibilisé. Impliquer dès le début du projet un évaluateur expérimenté peut aider à pallier le manque de compétences pour concevoir et mener correctement l'évaluation sociale, ce qui est identifié comme un point faible récurrent par certains projets.
- b) Les projets ont identifié des critères importants pour choisir l'évaluateur : la production scientifique et l'implication préalable dans les projets d'évaluation ; une bonne connaissance des techniques d'évaluation, y compris l'évaluation d'impact contrefactuelle ; une expérience dans l'étude empirique des données et une bonne connaissance technique du sujet.
- c) Etablir une évaluation indépendante par rapport au côté opérationnel/mise en œuvre du projet est fondamental pour garantir la crédibilité scientifique et l'intégrité des conclusions de cette évaluation. Cependant, cela n'empêche pas l'évaluateur d'être un partenaire, un choix fait par **FORWORK**, par exemple.
- d) Plusieurs projets conseillent de co-concevoir avec l'évaluateur les systèmes de suivi et les stratégies d'évaluation dès le stade de la réponse à l'appel au projet. Les évaluateurs ont également besoin de l'expertise du partenariat.

2.2 Choisissez votre méthode d'évaluation

Pour évaluer l'efficacité de votre expérimentation, il n'existe pas de méthode d'évaluation unique ; la conception et le choix de la méthode d'évaluation doivent être adaptés aux objectifs et au contexte de chaque cas d'application. **Cependant, l'évaluation d'impact contrefactuelle (EIC)** a été utilisée par la moitié des projets EaSI 2014-2020, et elle est fortement recommandée par la CE.

« L'EIC est une méthode de comparaison qui consiste à comparer un paramètre spécifique chez des personnes ayant bénéficié d'une politique ou d'un programme (le « groupe traité ») avec un groupe similaire à tous égards au groupe traité (le « groupe témoin »), la seule différence étant que le groupe témoin n'a pas été exposé à la politique ou au programme. Le groupe témoin procure des informations sur « ce qui serait arrivé aux membres sujets à l'intervention s'ils n'y avaient pas été exposés », le cas contrefactuel ».¹¹

11 [EU Science Hub : https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/counterfactual-impact-evaluation](https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/counterfactual-impact-evaluation)

L'EIC convient à des groupes cibles **larges, homogènes et très bien définis**. Elle donne des résultats quantitatifs particulièrement solides et fiables, ce qui est utile pour ensuite capitaliser sur les impacts de votre cas pratique pour le développer. Vous trouverez des conseils pratiques et des exemples dans le guide de l'expérimentation sociale « Wroclaw Social Experimentation Guide », par exemple. Une limite de l'EIC soulevée par certains projets, comme **INNOVCare**, est le dilemme éthique que pose cette méthode. En effet, elle prive sciemment une population cible témoin d'accéder à un nouveau service qui lui serait bénéfique.

Voir également [FORWORK](#), [InCare](#), [I-CCC](#), [MASP](#) pour les méthodes combinant évaluation qualitative et quantitative.

Reconnue pour ses solides résultats quantitatifs, l'EIC **ne couvre parfois pas suffisamment les effets plus qualitatifs, qui sont** également très importants. L'EIC est donc souvent utilisée en parallèle d'autres méthodes d'évaluation.

TSUNAMI (2015) a mené une évaluation contrefactuelle en utilisant l'ECR (essai contrôlé randomisé) de son modèle douze mois après sa Mise en œuvre. L'évaluation a également été complétée par une étude qualitative basée sur des entretiens, visant à examiner les améliorations au niveau de la motivation des bénéficiaires, de leur volonté de travailler et de leur santé mentale générale. L'équipe du projet pense en effet que ces facteurs pourraient laisser présager des effets positifs à long terme. Premiers résultats de l'évaluation d'impact du projet : la participation augmente les chances de faire un stage, pas la probabilité de décrocher un emploi. Bien que l'évaluation d'impact ne montre pas d'améliorations statistiquement significatives de l'accès à l'emploi, combinée à l'étude qualitative, elle montre des améliorations intangibles importantes de la santé mentale et de la motivation générale des groupes cibles. Ces résultats ont servi d'argument important que l'équipe du projet a utilisé pour obtenir un financement supplémentaire en vue de passer leur solution à l'échelle.

D'autres méthodologies d'évaluation sont utilisées quand le contexte et le groupe cible ne sont pas suffisamment homogènes pour entreprendre une évaluation d'impact contrefactuelle. Cela est particulièrement le cas lorsque des projets **pilotes sont mis en œuvre dans différents contextes, différents pays** (tous les projets de coopération transnationale de 2016). Par exemple, des méthodes d'évaluation axées sur les processus, s'intéressant au processus en cours plutôt qu'au résultat final ou au produit final, peuvent être utilisées. C'est le cas de [RIAC](#), qui a porté son attention sur une étude pré-post des facteurs critiques de réussite (conditions initiales pour les groupes cibles, vecteurs de succès, résultats). En collectant 283 questionnaires auprès des employeurs, des réfugiés et des migrants de deux sites, le projet a confirmé l'efficacité du modèle par rapport aux services conventionnels.

Le rapport coût/efficacité de votre projet pilote est également un argument très fort pour convaincre les décideurs politiques de soutenir le changement d'échelle de votre solution, en particulier en période de restrictions budgétaires publiques. Il faut pour cela **comparer le coût moyen de votre projet pilote avec des solutions similaires existantes**, ce qui est souvent délicat car il n'existe pas d'approche exactement similaire à la vôtre qui, par définition, n'a jamais été appliquée auparavant dans votre contexte. La majorité des projets EaSI ont rencontré des difficultés avec cette évaluation, mais certains ont réussi à donner des résultats détaillés le rapport coût/efficacité en identifiant et en combinant les coûts de projets relativement ou partiellement similaires. Souvent, **les effets négatifs à court terme** (par exemple, augmentation du personnel, de la formation, des coûts administratifs) sont mis en balance avec **les effets positifs à long terme** (par exemple, moindre dépendance des bénéficiaires finaux à l'égard des services sociaux).

Il est plus facile d'évaluer le rapport coût-efficacité quand la solution innovante combine des services existants plutôt que dans le cas de solutions entièrement nouvelles.

Voir d'autres estimations concrètes d'économies de coûts par rapport aux solutions existantes

TSUNAMI a comparé les coûts à un programme du gouvernement régional similaire aux objectifs de **TSUNAMI** (économies de coûts d'environ 23 %).

HELP : réalisation d'importantes économies indirectes pour les pouvoirs publics, grâce aux effets positifs chez les bénéficiaires et à une meilleure allocation des ressources existantes (avantages fiscaux).

Bridge to Business : 2 000 EUR d'économies par participants par rapport à des projets similaires.

INSPIRE (2015), cherche à répondre aux besoins spécifiques des personnes vulnérables de la ville de Rome, à amplifier les prestations sociales et à élargir le nombre de bénéficiaires, qui n'étaient auparavant pas couverts du fait du manque de ressources. Il vise à établir un cycle vertueux partant du besoin de pallier les problématiques sociales et permettant d'atteindre l'objectif d'"activer" toutes les parties prenantes impliquées, y compris les bénéficiaires fragiles et les réseaux de proximité.

En plus de l'évaluation d'impact contrefactuelle, le projet a fait l'objet d'une évaluation indépendante de son efficacité, dont les résultats ont été publiés dans une étude distincte. Les effets possibles de l'adoption à plus grande échelle des services collectifs et les retombées en matière de satisfaction de la demande ont été identifiés et décrits. L'étude montre que la nouvelle composition de services qui a été proposée réduit les listes d'attente pour bénéficier des services sociaux sans engendrer de coûts supplémentaires et qu'en réallouant des heures de services conventionnels sur des services du projet Inspire, le pilote a permis de réaliser des économies. L'équipe du projet estime que des économies de 12 % et 20,5 % pourraient être réalisées en augmentant la part des heures réallouées à 20 %. Les coûts des services collectifs ont également été réduits. »

2.3 Définir des indicateurs et des cibles et comment collecter des données

Les indicateurs pertinents sont spécifiques à chaque projet ; aucune liste standard d'indicateurs n'est possible ; cependant, certaines bases de données intéressantes peuvent vous aider à démarrer (voir la boîte à outils).

- Pour chaque résultat et impact escomptés, définissez **des indicateurs** :
 - o **Indicateurs quantitatifs** (taux d'emploi, durée du parcours d'intégration, accès au logement) qui sont souvent créés spécifiquement pour le projet (par exemple, pour mesurer la qualité de vie des personnes âgées dépendantes des services sociaux, les indicateurs peuvent être le nombre d'employés disponibles dans un centre de soins donné ou encore le nombre de jours entre la demande d'aide et sa fourniture).
 - o **Indicateurs qualitatifs** (qualité de vie, autonomisation, autonomie personnelle, qualité des relations de travail, bien-être social).
- **Effectuez un tri, ne définissez pas trop d'indicateurs et sélectionnez les plus solides**, ne définissez pas trop d'indicateurs et sélectionnez les **plus solides et axés sur les résultats**.
- Définissez des indicateurs au tout début pour pouvoir établir un socle de **données de base** qui constituent le point de référence par rapport auquel les progrès ultérieurs peuvent être évalués, en particulier si vous n'utilisez pas l'EIC.
- **Pour chaque indicateur, définissez des cibles quantifiés** (KPI ou autres) et confrontez les avec votre évaluation des besoins et avec votre périmètre d'action, afin de vous assurer qu'elles soient réalistes.
- La stratégie de collecte de données est fondamentale à tant pour le suivi tout au long du projet que pour l'évaluation finale :
 - o **Identifiez** les parties prenantes à impliquer dans la collecte de données et assurez-vous de la **disponibilité et de l'accessibilité des données** pour ces indicateurs ; il peut être difficile de collecter des données auprès de certains groupes cibles (localisation, langue, situation sociale).
 - o **Sélectionnez les outils à utiliser**, par exemple des entretiens, des enquêtes, l'observation in-situ, la recherche de données existantes et **le timing** (au début et à la fin ou en fil rouge, notamment pour permettre un ajustement pendant la période de mise en œuvre).

Encore une fois, ceci est particulièrement difficile lorsque les projets pilotes sont mis en œuvre dans différents contextes, ce qui empêche une comparabilité fiable des données et entraîne souvent des biais, comme le confirment les projets EaSI ayant une dimension de coopération transnationale.

2.4 Tirer des conclusions

- a) L'analyse des données et des conclusions par l'évaluateur indépendant doit être discutée avec l'ensemble du consortium de partenaires et, si possible, avec le groupe cible. Interpréter cette analyse et ces conclusions au regard des objectifs initialement fixés, afin de jauger ce qui fonctionne ou non, doit être une démarche collective. La logique et la manière sous-tendant l'utilisation de ces résultats doit par ailleurs relever d'une décision collective.
- b) Les conclusions peuvent avoir des conséquences externes et internes. Elles entraînent parfois des modifications et des améliorations dans les projets, y compris pendant la durée de vie du projet lorsque l'évaluation est continue, et elles apportent des informations à mi-parcours. Pour pallier un taux d'adhésion des participants plus faible que prévu, certains projets ont par exemple dû ajuster la sélection des critères du groupe cible. La causalité peut être difficile à prouver car la situation des bénéficiaires finaux est influencée par de multiples facteurs (conditions de vie, problèmes de santé, etc.).



CONSEILS DE PAIRS !

« Pensez aux sources de données disponibles, telles que les données de l'administration publique, et à la meilleure façon d'élaborer une stratégie de collecte de données. »

FORWORK Équipe projet

« Si les évaluations d'impact sont appliquées à des contextes sociaux complexes, la méthodologie doit réussir à constituer un socle de données mêlant éléments qualitatifs et quantitatifs. Cette combinaison de dimensions permet de mieux observer les différents facteurs contribuant à l'impact attendu »

« Même les échecs du projet peuvent être d'une grande utilité. »

TSUNAMI Équipe projet

« Afin d'utiliser des méthodes d'évaluation contrefactuelles, il est important d'avoir une bonne taille d'échantillon, car les résultats observés sur de petits échantillons peuvent être faibles et incohérents. L'évaluation contrefactuelle est utile pour identifier les liens de causalités ; elle doit toutefois être mise en perspective avec des critères classiques d'adéquation, de valeur ajoutée, etc. »

ERSISI Équipe projet

« Il est essentiel d'impliquer un évaluateur expérimenté dès la phase de réponse à l'appel à projet, beaucoup de temps est consacré à la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation, mais cela en vaut la peine. »

I-CCC, TSUNAMI et FORWORK Équipes projet

RESSOURCES UTILES

[The methodological guide to social policy experimentation](#)

Présentation des étapes nécessaires pour mener une expérimentation rigoureuse mesurant l'impact d'une intervention politique

[Evaluating social innovation to create lasting change](#)

Résultats et réflexions sur trois catégories de programmes d'évaluation de l'innovation : stade précoce, stade du changement d'échelle, évaluation plus vaste ou plus complexe – NESTA 2020

[Standards of evidence](#)

Présentation des standards Nesta en matière de preuves, une approche utilisée pour mesurer l'impact d'un éventail de programmes pratiques pour l'innovation et d'investissements. – NESTA 2013

[Evidence-based social services: toolkit for planning and evaluating social services](#)

Boîte à outils pour aider les praticiens à planifier et évaluer les services sociaux locaux Revue des bases de données internationales sur le travail social fondées sur des éléments concrets

[Site Web Better Evaluation](#)

L'une des ressources sur l'évaluation les plus complètes disponibles en ligne
Une collaboration mondiale visant à améliorer la pratique et la théorie de l'évaluation par le biais de la cocréation, la curation de contenus et le partage d'informations

<p>Integrated methodological framework for evaluating social innovation in rural areas</p>	<p>Projet H2020 SIMRA « Innovation sociale dans les zones rurales marginalisées » Base de données des cadres, approches, méthodes et outils d'évaluation analysés</p> <p>Liste des cadres, approches, méthodes et outils d'évaluation identifiés</p>
<p>A Review of Evaluation Methods Relevant for Social Innovation</p>	<p>Projet H2020 TRANSIT « Théorie de l'innovation sociale transformatrice » Suivi, mesure de l'impact social, retour social sur investissement (social return on investment - SROI), évaluation formative, évaluation sommative, évaluation du développement</p>
<p>Urban Innovative Actions (UIA) evaluation approaches</p>	<p>Pratiques de suivi et d'évaluation : enseignements des actions urbaines innovantes dans le domaine du développement urbain durable</p>
<p>Évaluation de l'impact social et indicateurs, INTERREG Espace Alpin</p>	<p>ASIS - Guideline #1 - Directives pour l'évaluation et les indicateurs d'impact social : brève présentation des problèmes liés à l'évaluation de l'impact social et aux indicateurs pour les acteurs publics de tous les domaines</p> <p>Approche pragmatique, structurée autour de 10 FAQ avec des questions génériques --Oxalis – Juin 2020</p>
<p>Approches, TdR et méthodes d'évaluation d'impact – Interact Q&R</p>	<p>Document pratique destiné à aider les programmes Interreg dans la planification et la Mise en œuvre de leurs évaluations d'impact au cours de la période 2014-2020</p>
<p>Observatoire de l'innovation dans le secteur public - OPSI</p>	<p>Pas spécifiquement sur l'innovation et l'expérimentation sociales, mais utile pour accéder à des études de cas internationales, à des outils de recherche et d'innovation sur l'innovation en matière de politiques publiques</p>

INDICATEURS

<p>Tableau de bord européen de l'innovation 2021</p>	<p>Le tableau de bord européen de l'innovation 2021 offre une analyse comparative des performances en matière d'innovation dans les pays de l'UE, dans d'autres pays européens et dans les pays voisins de la région</p>
<p>Tableau de bord social des indicateurs sur le socle des droits sociaux</p>	<p>Eurostat a renouvelé la liste des indicateurs clés (égalité des chances, conditions de travail équitables, protection sociale et inclusion), consultable par pays, région (NUTS2), par degré d'urbanisation</p>
<p>Tableau de bord régional de l'innovation (RIS) 2021</p>	<p>Tableau de bord régional de l'innovation (Regional Innovation Scoreboard - RIS) 2021</p>
<p>Indicateur du Vivre Mieux de l'OCDE</p>	<p>Indicateur pour visualiser et comparer certains des facteurs clés (comme l'éducation, le logement, l'environnement, etc.) qui contribuent au bien-être dans les pays de l'OCDE</p> <p>Outil interactif qui permet de voir les performances des pays en fonction de l'importance accordée à chacun des 11 sujets qui contribuent à une vie meilleure</p>

Section 4 : Changement d'échelle et duplication

L'objectif ultime des expérimentations sociales, si elles sont testées avec succès à petite échelle, est d'être « mises en œuvre dans d'autres contextes, notamment géographiques et sectoriels, ou à plus grande échelle ».¹²

- « **Mise en œuvre dans d'autres contextes** » fait référence à la **duplication** d'expérimentations sociales, soit sur un territoire (dans une autre ville, région ou pays), soit dans un secteur différent (du secteur de la santé au secteur des services sociaux ou des entreprises à l'éducation, par exemple). La duplication des expérimentations sociales d'un pays à un autre est fortement soutenue par la coopération transnationale.
- « **Mise en œuvre à plus grande échelle** » fait référence au **changement d'échelle**, c'est-à-dire à l'élargissement du champ d'application des nouvelles solutions à petite échelle, souvent à un niveau supérieur, du niveau local au niveau régional, national et/ou européen pour concerner un plus grand nombre de bénéficiaires (processus vertical).

Dans la pratique, la distinction n'est souvent pas si nette. **Dans tous les cas, l'objectif est de produire des retombées sociales positives pour un plus grand nombre, bénéficiant à plus de personnes, d'organisations et/ou de territoires**, à l'échelle des besoins sociaux identifiés. Les expérimentations de politiques sociales, lorsqu'elles sont testées positivement, sont destinées à être finalement incorporées et intégrées dans les politiques ou systèmes publics.

Cependant, le changement d'échelle et la duplication de projets pilotes testés avec succès sont les maillons les plus faibles de l'ensemble du processus d'expérimentation sociale. Il est essentiel de **planifier longtemps avant** ces étapes ultimes, qui sont également dès le départ l'objectif final de votre expérimentation sociale, même si la Mise en œuvre concrète du changement d'échelle et de la duplication dépasse souvent le champ d'application du projet d'expérimentation sociale et se matérialise une fois le projet terminé. Il faut pour cela envisager le changement d'échelle/la duplication dès le départ et le garder à l'esprit tout au long du cycle de vie du projet.

1. CONTRIBUTION DES PARTENARIATS

Des **partenariats durables et pertinents** sont essentiels pour la phase de duplication et de changement d'échelle, un élément fort du programme EaSI (voir les sections 1 et 2).

Identifiez toutes les **parties prenantes, qui sont susceptibles de contribuer à la duplication/au changement d'échelle** de votre projet pilote, soit pour mettre en œuvre la solution à grande échelle elles-mêmes, soit pour agir en tant que négociateurs auprès d'autres parties prenantes qui peuvent étendre votre solution. Complétez votre consortium de partenaires, ou trouvez une manière d'associer ces nouvelles parties prenantes, de manière formelle ou informelle.

Votre consortium de partenaires et la coopération que vous mettrez en place avec d'autres parties prenantes hors consortium doivent refléter vos plans spécifiques de changement d'échelle ou de duplication du projet. Essayez d'**inclure les acteurs les plus décisifs dans votre consortium**, ceux qui ont le pouvoir, la volonté et les capacités de faire changer d'échelle et/ou de dupliquer et d'élaborer des politiques pertinentes basées sur votre projet pilote réussi.

Créez **dès le début un contexte favorable** pour augmenter le potentiel de changement d'échelle et/ou de duplication de votre pilote en suscitant l'intérêt des parties prenantes dès le début en allant plus loin que le simple fait de les tenir régulièrement informés ; faites-les participer activement par le biais de consultations, de groupes de travail, d'ateliers, de visites de sites, entre autres.

12 RÈGLEMENT (UE) 2021/1057 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 24 juin 2021 établissant le Fonds social européen plus (FSE+).

DES PARTENAIRES POUR FAIRE PASSER VOTRE SOLUTION INNOVANTE À UN NIVEAU POLITIQUE DIFFÉRENT

L'engagement des décideurs politiques est essentiel et augmente fortement les chances d'un changement d'échelle efficace lorsque vous prévoyez de **faire passer votre solution innovante à un niveau politique différent et plus élevé**. Le changement d'échelle à un niveau supérieur peut être un processus long et il est parfois plus rapide et plus facile de la dupliquer à d'autres niveaux locaux similaires dans le même pays (les approches ne s'excluent pas mutuellement).

- Assurez-vous d'**impliquer des décideurs politiques au bon niveau et qui ont les compétences nécessaires** par rapport à vos plans de changement d'échelle. Cela varie d'un pays à l'autre, prêtez une attention particulière à cela en cas de coopération transnationale. N'oubliez pas qu'un **changement de pouvoir politique après des élections, par exemple, peut empêcher le processus de changement d'échelle**, en particulier pour les domaines sensibles comme la migration, en modifiant les priorités politiques et de financement, comme ce fut le cas pour [FORWORK](#). Pensez à un plan B (duplication dans d'autres pays) et impliquez les services de l'administration publique, qui peuvent être plus stables.
- **Lorsque les décideurs politiques ne sont pas membres du partenariat**, impliquez-les le plus tôt possible, et non à la fin lors de la conférence de restitution et de la diffusion des résultats de l'évaluation. Les expériences des projets démontrent que le manque de volonté politique et de financement disponible aux niveaux local, régional et national sont de grands obstacles et créent une résistance au changement.
- **Lorsque l'expérimentation résulte d'une demande politique**, les décideurs politiques sont souvent les chefs de file du projet afin de tester l'efficacité et l'efficience des options avant d'acter une réforme politique régionale ou nationale. Le contexte politique est alors favorable. Les projets de ce type résultent souvent d'appels dédiés aux réformes nationales. Parfois, un cadre juridique nécessaire à la Mise en œuvre des projets pilotes est même introduit ([PACT](#), [ERSISI](#)). L'exemple suivant illustre ces conditions favorables.

Exemples de projets qui ont changé d'échelle sous l'impulsion de décideurs politiques :

2014 : [PACT](#) (Gouvernement Régional de Castille et Léon), [INSPIRE](#) (Rome)

2015 : [HELP](#) (Westminster), [ERSISI](#) (Gouvernement régional de Navarre), [ESTI@](#) (Athènes), [MISSION](#) (Courtrai), [TSUNAMI](#) (Gouvernement régional du Piémont)

Le projet pilote [RESISOR](#) (Regional Single Social Record) visait à prévenir la fragmentation des systèmes de gestion de l'information des services sociaux dans la région d'Andalousie en Espagne. Le projet pilote a créé un système de guichet unique (Regional Single Social Record – RSSR), enregistrant les données sociales complexes des citoyens (soins de santé et toutes les données sociales), stockées en un seul endroit et facilement accessibles par les citoyens et les professionnels des services sociaux, à l'aide de divers types de logiciels développés avec le soutien de l'EaSI.

Le projet pilote a été planifié dans le cadre de l'effort régional visant à mettre à jour le système d'information à la suite des modifications de la législation régionale dans le domaine des politiques sociales, conçues dans le but d'améliorer les niveaux régional et national. Le ministère régional de l'égalité et des politiques sociales (RMESP) d'Andalousie a été le principal bénéficiaire du projet. L'équipe du projet a eu l'opportunité d'agir dans un cadre juridique spécial mis à profit par le gouvernement régional pour la Mise en œuvre du concept [RESISOR](#), avec un fort soutien administratif et politique des ministères régionaux, ainsi que des décideurs politiques locaux impliqués dans l'intégration verticale des services.

Une stratégie globale de changement d'échelle du projet pilote a été conçue, avec un Livre Blanc établissant la feuille de route pour l'avenir du RSSR et son extension au système global public et privé de services sociaux en Andalousie.

Le projet a été intégré avec succès au niveau régional et a changé d'échelle dans un système appelé « CoheSSiona », visant à renforcer la cohésion des systèmes de services sociaux dans diverses régions espagnoles. Les gouvernements régionaux des Asturies et des îles Canaries ont déjà indiqué être intéressés pour reproduire l'expérience de [RESISOR](#). Selon le représentant du projet, leurs plans actuels de changement d'échelle ont également été approuvés par le gouvernement national en 2019-2020.

Le revers de la médaille d'une expérimentation sociale cherchant à résoudre uniquement des problèmes régionaux ou nationaux spécifiques, est que la plupart du temps **aucune duplication n'est planifiée**. Par conséquent, les conditions et mécanismes de ces modèles/approches proposés ne sont souvent pas décrits de manière suffisamment précise et pratique pour être facilement adaptés à de nouveaux contextes.

DES PARTENAIRES POUR DUPLIQUER VOTRE SOLUTION INNOVANTE DANS D'AUTRES CONTEXTES

La duplication de solutions innovantes dans différents territoires ou secteurs est difficile en raison de la nature de l'expérimentation sociale, très spécifique au contexte dans lequel elle est développée. Établir un partenariat transnational, composé de partenaires venant de différents pays, est l'option la plus couramment utilisée lorsqu'une duplication à des pays participants à l'EaSI est prévue.

Si vous prévoyez de tester une solution, un modèle ou une approche destiné à être appliqué au niveau de l'UE, dans tous les pays ou dans la plupart d'entre eux, mettre en œuvre des projets pilotes dans plusieurs pays aidera à tester différents contextes et facilitera la standardisation de votre modèle. Les contextes où les projets sont mis en œuvre doivent être comparables et les partenaires doivent avoir les mêmes fonctions et les mêmes compétences pour permettre

[INNOVCare](#) : Réseau européen des centres de ressources pour les maladies rares – RareResourceNet

les comparaisons (ETS). **L'implication d'un réseau de l'UE** (Croix-Rouge, Metropolisnet, EARLALL ont par exemple pu être impliqués dans des projets EaSI) **ou la création d'un nouveau** réseau offre la structure nécessaire pour une couverture aussi large et peut être soutenue par des groupes consultatifs avec des représentants de différents pays pour assurer le développement et la diffusion d'une solution duplicable ([INNOVCare](#)).

Si votre partenariat transnational développe des projets pilotes dans différents pays, mais très différents, il en résultera une gamme de solutions innovantes plutôt qu'un modèle ou une approche européens, plus difficiles à dupliquer. Avoir le même type de partenaires ne suffit pas à garantir la comparabilité. Si la solution présente les mêmes caractéristiques spécifiques (groupe cible, service, processus) et qu'elle est testée avec des projets pilotes dans différents pays au même niveau, avec des partenaires ayant les mêmes fonctions et rôles précis, comme [RIAC](#) et ETS, ceci permet la comparaison et renforce le potentiel de changement d'échelle dans plus de contextes différents. Cependant, une méthodologie européenne peut être testée dans différents projets pilotes si elle est suffisamment détaillée comme le montre [FAB](#) (voir ci-dessous).

Lorsque la duplication est l'un des principaux objectifs de l'expérimentation sociale elle-même, et se déroule pendant la mise en œuvre du projet ([UNIC](#), Move & Smile, [ALMIT](#)) entre les partenaires du projet, essayez de tisser des liens avec des contextes et des partenaires similaires dans d'autres pays afin de susciter leur intérêt et de potentiellement élargir le changement d'échelle à la fin de l'expérimentation.

Utilisez votre partenariat transnational pour permettre les échanges et l'apprentissage mutuel entre les partenaires, ce qui peut même aboutir au développement de nouvelles solutions, de nouveaux modèles et services supplémentaires. Cette coopération continue et approfondie tout au long du projet est utile pour créer des partenariats durables.

2. PLANS DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET DE DUPLICATION

Le changement d'échelle et la duplication de vos solutions innovantes sont votre objectif initial, vous devez donc y penser dès le début. Votre hypothèse est que votre solution, ou une partie de celle-ci, est pertinente au-delà du contexte initial de son projet pilote. Le plus grand défi pour la plupart des projets est de **trouver comment dupliquer leur solution innovante ou certaines de leurs caractéristiques clés dans d'autres contextes, dans d'autres pays**, en particulier pour les innovations très spécifiques à un contexte.

Votre rôle est de vous préparer au changement d'échelle et à la duplication, de les soutenir en élaborant des plans de changement d'échelle/duplication dès le début de la Mise en œuvre du projet pilote. Même si le changement d'échelle ou la duplication pratiques sont mis en œuvre une fois votre projet clôturé et que ce n'est pas votre équipe qui sera responsable de ces étapes, vous devez élaborer une **stratégie de changement d'échelle ou de duplication** avec vos partenaires et définir **ce que** vous avez l'intention de faire changer d'échelle/dupliquer et la **manière** dont vous allez vous y prendre.

Même lorsque la demande pour la nouvelle solution est claire et identifiée, par exemple dans le cas d'une expérimentation sociale conçue pour éclairer les réformes régionales ou nationales, le changement d'échelle de l'ensemble de la solution doit toutefois être soigneusement planifié.

RuralCare « a planifié le processus de changement d'échelle dès le début du projet en différentes étapes : les projets pilotes couvriront un territoire de 74 conseils locaux dans la province. En cas de succès, une étude de faisabilité sera menée pour étendre **RuralCare** à l'ensemble de la région de Castille-et-León, ainsi qu'une feuille de route pour sa Mise en œuvre. Ensuite, le modèle et les résultats du projet seront présentés à d'autres régions autonomes. La dernière étape du processus du changement d'échelle consistera à influencer une réforme de la politique nationale des soins de longue durée. Cet objectif nécessite de veiller à ce que des budgets publics adéquats soient disponibles. »

Dupliquer une solution innovante, même partiellement, **nécessite d'adapter le modèle, l'approche, le service ou le produit à son nouveau contexte**. Une pure réplication est impossible, et cette adaptation nécessite que l'équipe d'expérimentation sociale et le "contexte destinataire" échangent, apprennent et comprennent mutuellement le contexte et les conditions-cadres de chacun. **FAB** a conçu un modèle pour dupliquer et adapter des bonnes pratiques locales testées dans d'autres villes. Ce modèle a fait ses preuves en permettant la duplication de cinq pratiques locales entre les partenaires.

Le projet **FAB – Fast-track Action Boost** (2016) répond aux besoins des réfugiés et des demandeurs d'asile pour une intégration meilleure et plus rapide sur le marché du travail, en s'intéressant plus particulièrement aux femmes, ainsi qu'aux besoins des villes pour améliorer et mieux fournir des services d'inclusion professionnelle aux réfugiés. Il a été mis en œuvre en développant et en testant une méthodologie de duplication et d'adaptation (modèle TAP) des politiques, mesures et pratiques locales pertinentes et éprouvées. Des projets pilotes ont été testés dans cinq villes européennes (Milan, Berlin, Stockholm, Vienne, Belgrade). Le partenariat **FAB** était composé de onze partenaires venus de six administrations municipales.

La méthodologie TAP a été utilisée, testée et améliorée au cours de la Mise en œuvre des projets pilotes. Le projet a réussi à dupliquer cinq initiatives locales entre villes européennes. La réussite de cette duplication, en plus des résultats positifs de l'évaluation, démontre la validité du modèle et de la méthodologie TAP qui pourraient être utiles pour de nombreux projets EaSI souhaitant dupliquer leurs solutions, au moins partiellement.

Le modèle TAP est basé sur le partage des connaissances et le mentorat par les pairs :

Le partage des connaissances est l'élément central du projet. Grâce à des visites de recherche et d'étude, les partenaires examinent et comparent les modèles de villes en place, avec pour résultat de proposer aux autres villes partenaires un ensemble de pratiques existantes fructueuses dans chaque ville. Au total, 22 bonnes pratiques ont été identifiées.

La ville « destinataire » sélectionne ensuite la pratique qui correspond le mieux à ses besoins locaux, à ses capacités et à son contexte pour la mettre en œuvre en tant que projet pilote.

Le système de mentorat par les pairs est une coopération approfondie entre la ville d'origine et la ville destinataire. Ce processus assure l'adaptation de la pratique dans son nouveau contexte. Il englobe l'ensemble du processus de duplication des mesures et des pratiques dans les projets pilotes locaux des villes partenaires et se compose d'étapes intégrées telles que :

- Le Plan de duplication et d'adaptation (PTA)
- Ateliers locaux d'autonomisation
- Visites de mentorat
- Programme de formation des formateurs (ToT) et cadre de Mise en œuvre

Certains des projets pilotes dupliqués sont déjà intégrés au niveau local (Vienne et Stockholm), après leur adaptation à leurs nouveaux contextes.

Dans de nombreux cas, la « demande » pour votre solution n'est pas très claire au début et votre « offre » d'une nouvelle solution n'a pas encore suscité d'intérêt potentiel. La nécessité d'élaborer une stratégie de changement d'échelle et de duplication est encore plus forte dans ce cas, sans quoi votre expérimentation sociale restera isolée et inutilisée même si elle a fait ses preuves.

- **Qui peut bénéficier de votre solution dans votre pays ou dans d'autres contextes ? Qui est confronté aux mêmes besoins sociaux et où ?** Essayez d'établir des contacts avec ces acteurs potentiellement intéressés (autorités publiques, organisations et réseaux professionnels, partenaires sociaux, secteur privé ou organisations de la société civile) pour susciter leur intérêt et échanger afin d'identifier ce qui les intéresse et dans quelles conditions.
- **Quels sont les éléments de votre solution qui sont duplicables/évolutifs ?** N'oubliez pas qu'une duplication peut être partielle ou totale (approche, outil, modèle, pratique). Vous pourriez avoir des éléments plus faciles à dupliquer que d'autres.
- **Comment soutenir la duplication ?** Comme indiqué, le changement d'échelle et, plus important encore, la duplication, nécessitent une adaptation plus ou moins poussée au nouveau contexte. Plus votre solution est spécifique à votre contexte, plus la duplication sera difficile. Par conséquent, vous devez anticiper cette adaptation nécessaire et la codifier, prodiguer des conseils clairs pour utiliser votre nouvelle solution dans différents contextes, documenter le modèle de service/produit plus en détail et expliquer les conditions nécessaires dans lesquelles il peut fonctionner.
- Portez une grande attention au caractère duplicable de votre solution, y compris ses **coûts** (fournissez une analyse des coûts de base).

Ces plans de changement d'échelle et de duplication seront mis à jour et parfois révisés tout au long du processus de Mise en œuvre du projet pilote, en fonction de votre propre expérimentation de ce qui fonctionne ou non, pourquoi et dans quelles conditions. L'évaluation complétera ces connaissances et devrait intégrer cette dimension de changement d'échelle/duplication.

Cependant, **n'oubliez pas que les duplications peuvent être partielles**, et vous pouvez décider de ne dupliquer que l'approche, un modèle, une méthodologie, des outils ou même qu'un modèle de gouvernance ([TSUNAMI](#)).

3. STRATÉGIE DE DIFFUSION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.

La majorité des projets EaSI réussissant le changement d'échelle ou la duplication de leurs solutions soulignent le **poids des résultats fruités d'une évaluation robuste** pour convaincre les décideurs politiques ou d'autres parties prenantes de développer l'expérimentation à plus grande échelle. Les résultats d'évaluation positifs sont votre argument le plus puissant pour la duplication et le changement d'échelle. **C'est une condition nécessaire mais qui n'est pas suffisante si elle n'est pas appuyée par une stratégie de diffusion** bien planifiée et ciblée **dès le début**, basée sur les éléments de vos plans de changement d'échelle et de duplication. Si vous attendez les résultats de l'évaluation pour définir votre stratégie de diffusion, il sera trop tard.

- **Votre public initial** est normalement défini dans vos plans de changement d'échelle et de duplication, révisez-les et élargissez-les si nécessaire.
- Utilisez **des outils de communication et un langage adaptés** au public que vous souhaitez atteindre. Pour un public au niveau de l'UE, certains messages et documents importants devraient être disponibles en anglais. La création d'un site Web et l'utilisation des réseaux sociaux sont utiles s'ils sont régulièrement mis à jour, vivants et facilement accessibles. Les campagnes d'information ciblées et de sensibilisation sont utiles au début de l'expérimentation sociale.
- **Prévoyez différents types d'événements** pour informer et mobiliser les décideurs politiques, les organisations, les investisseurs potentiels, qui sont déjà intéressés ou qui pourraient l'être (ateliers, visites d'étude, petits événements thématiques ou territoriaux avec diverses parties prenantes). Ne comptez pas uniquement sur une conférence finale pour diffuser vos résultats, même au niveau de l'UE avec un large public que vous ne connaissez pas, en particulier avec les conférences en ligne qui sont maintenant plus courantes et où les interactions personnelles ne sont pas possibles. Elles peuvent apporter de nouveaux contacts, mais le suivi et les commentaires sont souvent hasardeux.
- **Participez à des événements organisés par d'autres parties prenantes travaillant sur le même sujet.**
- **Assurez l'accessibilité à long terme de vos résultats**, ce qui n'est pas le cas lorsque les sites Web des projets ne sont plus fonctionnels. Ils peuvent être diffusés via les sites Web des partenaires et des parties prenantes intéressées, ce qui est plus durable, et peuvent également être publiés dans des bases de données en ligne.

InCARE, depuis ses débuts, a mené une série de procédures de consultation et d'ateliers d'échange où les acteurs du niveau local au niveau national, dont des décideurs politiques, ont été impliqués. Bien que les projets pilotes soient mis en œuvre au niveau local, les parties prenantes nationales seront informées de l'état d'avancement du projet en vue de son changement d'échelle. L'équipe du projet prévoit de cibler les prestataires de services, les bénéficiaires de soins et leurs familles, les organisations de soignants, les organisations de personnes âgées, les ONG et les décideurs politiques, mais aussi d'atteindre des organismes de recherche, en particulier de la recherche appliquée.

4. RESSOURCES POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET LES DUPLICATIONS

La Mise en œuvre à plus grande échelle ou la duplication à d'autres contextes a lieu à la fin de l'expérimentation sociale, une fois que les résultats se sont révélés positifs. Très souvent, cette étape de duplication et de changement d'échelle sera entreprise par d'autres équipes de projet, organisations et autorités publiques, en collaboration avec l'équipe d'expérimentation sociale ou certains de ses partenaires. De nouvelles ressources seront nécessaires pour cette phase et la recherche de nouveaux financements ne repose pas seulement et automatiquement sur l'équipe du projet. Mais il peut être intéressant pour elle de rechercher des financements supplémentaires afin de sécuriser les développements ultérieurs de sa nouvelle solution. Cela afin d'éviter les "trous d'airs" entre la fin de l'expérimentation et son changement d'échelle ou sa duplication.

Le changement d'échelle de solutions innovantes est normalement financé par les budgets nationaux, régionaux ou locaux dans le cadre de leurs politiques et programmes généraux. Initialement, le **soutien du FSE** de la part de programmes opérationnels nationaux et régionaux, complétant le financement national/régional/local, était destiné à soutenir le passage au niveau national de l'expérimentation sociale. Cela s'est révélé complexe et rares sont les projets qui ont réussi à obtenir un soutien du FSE.

INSPIRE a obtenu un financement du programme opérationnel national italien (NOP) du FSE sur la gouvernance et la capacité institutionnelle (2014-2020). Ceci grâce à l'évaluation du projet montrant une efficacité supérieure au système existant de services sociaux fournis aux personnes fragiles à Rome. Cela est aussi largement dû à l'implication des communautés locales de Rome dans la sensibilisation à la mise en œuvre du projet pilote et aux stratégies de diffusion déployées.

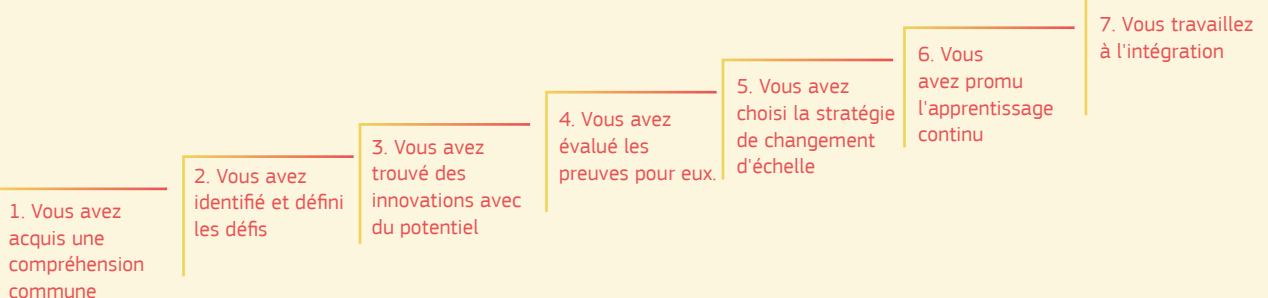
ESTI@ a mobilisé 6 millions d'euros supplémentaires du FSE pour convertir trois autres centres de santé municipaux en guichets uniques, sur la base des résultats positifs du projet pilote.

Par ailleurs, le premier guichet unique est toujours en activité et il a obtenu 2 millions d'euros des fonds de l'EEE et de la Norvège. Un autre guichet unique reste opérationnel, mais avec le soutien financier de la municipalité.

Au cours de la période 2020-2027, le soutien du FSE à l'innovation sociale est renforcé et stimulera l'utilisation et le changement d'échelle des expérimentations sociales. Chaque État membre est tenu de consacrer au moins une priorité dans ses programmes nationaux ou régionaux pour soutenir l'innovation sociale et l'expérimentation sociale et/ou renforcer

REMARQUE IMPORTANTE !

Pour aider les États membres à utiliser les ressources du FSE+ pour le changement d'échelle stratégique des innovations sociales, la Commission a publié un guide « Scaling-up Social Innovation - seven steps for using ESF+ ». Ce guide pratique a été cocréé avec des autorités de gestion et des parties prenantes de la communauté de l'innovation sociale du FSE. Consultez ce guide pour aller plus loin dans le changement d'échelle, la duplication et le changement systémique



les approches ascendantes basées sur des partenariats entre les autorités publiques, le secteur privé et la société civile (article 14 du Règlement FSE+).

La **duplication des expérimentations sociales entre les pays** est rarement soutenue par un financement national, qui ne soutient pas souvent l'expérimentation sociale et encore moins si elle a une dimension européenne. Certains projets ont déposé des demandes pour **d'autres programmes financés par l'UE** afin de financer la duplication de certaines de leurs composantes clés, comme ERASMUS+ pour les méthodes ou outils liés à l'éducation et à la formation ([SIPA](#)) ou AMIF pour les projets travaillant sur les questions de migration. De nombreux autres programmes financés par l'UE pourraient éventuellement soutenir un développement ultérieur ou davantage de recherche, comme Horizon Europe.

Enfin, le FSE+ a créé de nouveaux mécanismes pour soutenir la coopération transnationale afin d'accélérer et de faciliter la duplication et le changement d'échelle de solutions innovantes et de nouveaux types de subventions seront alloués.

Par ailleurs, les points de contact nationaux de l'EaSI devraient être opérationnels en 2022, avec un service d'assistance, un site Web, des événements et des webinaires.

Des centres nationaux d'expertise en innovation sociale sont en cours de création. Ils apporteront dans les années à venir un accompagnement professionnel aux innovateurs sociaux, comprenant des outils et des méthodes pour générer de l'impact social et l'étendre, soutenir les échanges transnationaux et la mise en réseau.



CONSEILS DE PAIRS !

« Les projets doivent inclure des processus de présentation des résultats pour créer les conditions de la transférabilité de l'évaluation aux politiques publiques. »

ERSISI Équipe projet

RESSOURCES UTILES

Making it big	Stratégies pour mettre à l'échelle les innovations sociales (NESTA)
Strategy to scale social innovation for development Toolkit May 2020	Rapport pratique pour les Accelerator labs du PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) afin de permettre un passage à l'échelle prenant en compte les spécificités des différents contextes et participant à l'atteinte des ODD
Revue de la littérature Scaling Social Innovation Internationally	Projet TRANSITION H2020
THE BENISI SCALING GUIDE	Accélérer le passage à l'échelle des innovations sociales
Scaling-up Social Innovation – Seven steps for using ESF+ LIEN	Un guide pratique pour les autorités de gestion et les autres parties prenantes (voir ci-dessus)

Questions directrices pour l'innovation sociale

Imaginez la trame de votre expérimentation sociale

1. BESOINS SOCIAUX

Comment identifier les besoins sociaux spécifiques non satisfaits ou mal satisfaits que votre expérience entend couvrir ?

CONTEXTUALISER : Quel(s) élément(s) spécifique(s) aux besoins sociaux non satisfaits votre projet vise-t-il à couvrir dans votre contexte, par rapport au défi global de l'UE de l'appel ?

Description rigoureuse des besoins sociaux (périmètre) que vous visez à couvrir en matière de :

- groupe cible/utilisateurs finaux/bénéficiaires finaux
- secteur et/ou territoire concerné
- nature/type des besoins non satisfaits

S'agit-il d'un besoin nouveau/récemment apparu ou d'un besoin existant qui n'a jamais été traité de manière satisfaisante ?

DÉMONSTRER : Comment savez-vous que ce besoin n'est pas couvert ou qu'il est mal couvert ?

Apportez des preuves en effectuant des recherches minutieuses d'exemples de projets, programmes et interventions politiques similaires menés au niveau national ou à l'étranger grâce à :

- Enquêtes
- Statistiques
- Diagnostic territorial
- Autres

Prévoyez-vous des enquêtes, des études, des entretiens au début de votre expérimentation pour mieux identifier les besoins ?

Prévoyez-vous d'utiliser certains résultats d'interventions précédentes comme source d'inspiration ou de les intégrer dans le nouveau projet pilote (approche, solution, partenariat, autre) ?

PARTAGER VOTRE DIAGNOSTIC : Votre évaluation des besoins sociaux est-elle partagée par d'autres parties prenantes clés ?

Les besoins sociaux résultent-ils de la demande des décideurs politiques ? À quel niveau ? De qui ? En vue d'une réforme, d'un nouveau programme ? Dans quel délai ?

Les besoins sociaux résultent-ils d'une demande exprimée par les bénéficiaires finaux ? Comment ? Y a-t-il d'autres parties prenantes concernées (praticiens, prestataires) ?

2. RÉPONSE INNOVANTE

Comment allez-vous répondre à ces besoins sociaux de manière innovante ?

NATURE ET CARACTÈRE INNOVANT DE VOTRE SOLUTION

Qu'est-ce que votre solution va développer et mettre en œuvre ? Est-ce :

- un nouveau service
- un nouveau processus (façon de fournir un service)
- une nouvelle organisation
- un nouveau produit

Sont-ils combinés ?

Quelle est la portée précise de votre expérience à petite échelle ?

- Tout ou partie du groupe cible est-il concerné par les besoins sociaux identifiés ? Des caractéristiques spécifiques ?
- Tout ou partie du territoire/secteur est-il concerné par les besoins sociaux ?

Dans quelle mesure votre solution est-elle innovante par rapport à celles qui existent déjà ?

- Nouvelle pour le groupe cible
- Nouvelle sur le territoire
- Nouvelle dans le secteur
- Innovation radicale ou incrémentale ? Certains résultats d'interventions précédentes sont-ils utilisés comme source d'inspiration ou intégrés dans la nouvelle expérimentation (approche, solution, partenaires, autres) ?

CARACTÈRE INNOVANT DE VOTRE PROCESSUS

De quelle manière faites-vous participer le groupe cible à la conception et la Mise en œuvre de la solution innovante (directement ou indirectement) ? Quel est son rôle ?

De quelle manière faites-vous participer les décideurs politiques à la conception et à la Mise en œuvre de la solution innovante ? Quel est leur rôle ?

Ont-ils le pouvoir de soutenir des changements durables ?

Comment créez-vous de nouvelles relations ou collaborations entre les parties prenantes (public, privé, société civile) ?

3. ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT SOCIAL

MESURE DES RÉSULTATS CIBLÉS ET DES IMPACTS SOCIAUX

À quels résultats voulez-vous parvenir avec votre projet, qu'est-ce qui sera amélioré, au niveau de :

- le groupe cible
- les organisations
- le territoire/secteur/la politique ?

Quels impacts sociaux souhaitez-vous créer avec votre projet au niveau :

- du groupe cible
- des organisations
- du territoire/secteur/de la politique ?

Afin de prouver que votre expérimentation est réussie :

- Quels sont les résultats les plus importants que vous souhaitez mesurer ? Par ordre d'importance.
- Quels sont les impacts sociaux les plus importants que vous souhaitez mesurer ? Par ordre d'importance.

CHOIX DES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Quelle méthodologie d'évaluation choisirez-vous ?

- Évaluation d'impact contrefactuelle ? Autres ? Combinaison ?

Pourquoi est-ce le plus pertinent pour votre projet ?

Quels critères utiliserez-vous pour sélectionner un évaluateur indépendant ?

CHOIX DES INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION Comment allez-vous mesurer vos résultats et vos impacts sociaux ?

Comment choisirez-vous les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) ?

Comment allez-vous collecter des données pour créer les indicateurs ? Quand ?

- Données administratives
- Enquêtes
- Entretiens
- Autres

Avez-vous des données de base à des fins de comparaison ?

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Qui sont les parties prenantes nécessaires à l'évaluation ?

- Parmi les partenaires / en dehors du partenariat ?
- À quel stade ?

À quel point la participation du groupe cible à l'évaluation est-elle active ?

- À quel stade ?
- Quel est son rôle ?

Partagerez-vous et interprétez-vous les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes et le groupe cible ?

MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

Qui collectera, analysera et interprétera les données et produira les résultats de l'évaluation ? Quelles sont vos ressources disponibles (temps, compétences, argent, etc.) ?

4. POTENTIEL DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE / DUPLICATION

STRATÉGIE DE DIFFUSION

Avec qui partagerez-vous les résultats de l'évaluation afin de faire changer votre innovation d'échelle et/ou de la dupliquer ? À quoi voulez-vous arriver ?

CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET/OU DUPLICATION ?

Comment envisagez-vous la croissance de l'impact de votre expérimentation sociale ?

- Changement d'échelle/duplication domestique (même pays) : autres territoires, autres organisations, autres secteurs, autres groupes cibles ?
- Duplication dans d'autres contextes, dans d'autres pays participants à l'EaSI ?
- Changement d'échelle (à d'autres niveaux) : du niveau local au niveau régional, national, européen ?

Quel(s) élément(s) de votre innovation sociale avez-vous l'intention de dupliquer/faire changer d'échelle ?

- Produit/service/programme ?
- Modèles organisationnels ?
- Méthodologie, processus ?

Contexte et conditions de duplication/changement d'échelle ?

- Dans quel contexte votre expérimentation sociale pourrait-elle être utile/utilisée/appliquée ?
- Quelles conditions le nouveau contexte doit-il remplir pour que votre innovation soit correctement dupliquée/mise à l'échelle ?

Qui peut être intéressé ? (demande)

- Avez-vous identifié d'autres territoires, organisations, secteurs, groupes cibles potentiellement intéressés dans votre pays ou dans d'autres pays participants à l'EaSI ?
- Comment comptez-vous vous mettre en contact avec eux ?

Duplication/changement d'échelle au niveau politique :

Comment prévoyez-vous d'impliquer spécifiquement les décideurs politiques pertinents pour la duplication/le changement d'échelle de votre innovation ?

Ressources et soutien nécessaires pour la duplication et le changement d'échelle

Où trouverez-vous les ressources et le soutien nécessaires pour dupliquer/changer l'échelle de votre innovation ? Prévoyez-vous d'organiser un soutien pour aider les autres à adapter votre solution à leur propre contexte ?

ANNEXE 1 :

Sujets des appels EaSI 2014-2020 et projets subventionnés

NUMÉRO DE RÉFÉRENCE DE L'APPEL	THÈME	N. DES PROJETS FINANCÉS	BUDGET ALLOUÉ (BASÉ SUR LES LISTES DE SUBVENTIONS)	PÉRIODE
VP/2014/008	Prestation intégrée de services sociaux	7	10 489 387,51 €	2014-2017
VP/2015/011	Services sociaux intégrés pour l'intégration sur le marché du travail	8	10 528 298,70 €	2015 – 2018
VP/2016/015	Intégration accélérée sur le marché du travail pour les ressortissants de pays tiers, ciblant exclusivement les demandeurs d'asile, les réfugiés et les membres de leur famille	5	9 177 891,35 €	2016-2019
VP/2018/005	Stratégies innovantes pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4	4 270 675,87 €	2018 - 2021
VP/2018/003	Accès à la protection sociale et soutien à la réforme nationale	4	4 751 940,29 €	2018 - 2021
VP/2019/003	Innovation sociale et réformes nationales - soins de longue durée	7	8 870 942,05 €	2019 - en cours 2019 - en cours
VP/2020/003	Mise en place et test d'interventions intégrées visant à soutenir les personnes dans les situations (les plus) vulnérables	9	9 604 717 €	2020 - en cours 2020 - en cours

Source : Consortium (2021) sur la base des listes des TdR et EaSI des subventions attribuées.

ANNEXE 2 :

Description complète des projets EaSI (hyperliens vers les fiches) – à ajouter une fois les fiches finalisées et les hyperliens transmis par la DG EMPL

NUMÉRO DE RÉFÉRENCE DE L'APPEL	THÈME/	NOM DU PROJET
VP/2014/008	Prestation intégrée de services sociaux	Bons pour la fourniture d'un service de garde d'enfants aux travailleurs avec des horaires de travail décalés Regional Single Social Record (RESISOR) Family STAR – Family group conferences and STudent At Risk Entry for Empowered Working & Living (E4EmPoWL) Innovative Patient- Centred Approach for Social Care Provision to Complex Conditions (INNOV-CARE) Innovative Services for fragile People In RomE (INSPIRE) ProActive Case-based Targeted model for social inclusion (PACT)
VP/2015/011	Services sociaux intégrés pour l'intégration sur le marché du travail	MISSION : Mobile Integrated Social Services Increasing employment Outcomes for people in Need Employment enhancement and Social services integration in Athens municipality (ESTI@) HomeLab – Integrated Housing and Labour Services in the Social Rental Enterprise Model Housing and Employment Learning Project (HELP) TSUNAMI – A Traineeship as a Springboard out of Unemployment for those Affected by Mental Illness Bridging Young Roma and Business – Intervention for inclusion of Roma youth through employment in the private sector in Bulgaria and Hungary SIPA – Sites d'Information, de Projet et d'Accompagnement Enhancing the Right to Social Inclusion through Service Integration (ERSISI)
VP/2016/015	Intégration accélérée sur le marché du travail pour les ressortissants de pays tiers, ciblant exclusivement les demandeurs d'asile, les réfugiés et les membres de leur famille	FAB : Fast Track Action Boost RIAC – Regional Integration Accelerators FIER – Fast track integration in European Regions FORWORK – Fostering Opportunities of Refugee WORKers Acceleration of labour market integration of immigrants through mapping of skills and trainings (ALMIT)
VP/2018/005	Stratégies innovantes pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Development of microsimulation tools for social insurance projections (DEMTOP) Establishing the European Tracking Service on Pensions BELMOD Modernizing Social Protection Systems in Italy (MOSPI)

VP/2018/003	Accès à la protection sociale et soutien à la réforme nationale	<p>Men in Care (MiC). Caring Masculinities and the Role of Employers</p> <p>MASP (anciennement PaaM) Master parenting in work and life</p> <p>EQW&L - Equality for work and life</p> <p>R.A.F.F.A.E.L Redesigning Activities in a Family Friendly wAy in VitErbo's workpLaces</p>
VP/2019/003	Innovation sociale et réformes nationales - soins de longue durée	<p>Supporting INclusive development of community-based long-term CARE services through multi-stakeholder participatory approaches (InCARE)</p> <p>Towards User-centred fuNDing models for long term Care (UNIC)</p> <p>Improving autonomy and global well-being through Adapted Physical Activity - By Siel Blue</p> <p>„Dać to, czego naprawdę potrzeba” - “To give what is really needed”</p> <p>Addressing and preventing care needs through innovative Community Care Centres (I-CCC)</p> <p>“Rural Care” - Integrated Social and Health Care in the home at Rural Scale</p> <p>Community-based social service centers as a tool of multilevel partnership for providing long-term care in Slovakia</p>
VP/2020/003	Mise en place et test d'interventions intégrées visant à soutenir les personnes dans les situations (les plus) vulnérables	<p>4IM</p> <p>C.O.P.E.</p> <p>CRIS</p> <p>Lone Parents</p> <p>NOVA</p> <p>Reticulate</p> <p>Rights First</p> <p>Un toit sur la tête</p> <p>Xeitu</p>

Bibliographie

- © Commission européenne, Guide méthodologique de l'expérimentation sociale, 2011.
- © Commission européenne, Guide de l'innovation sociale, 2013.
- © Commission européenne, Social innovation, A decade of changes : a BEPA report, 2014.
- © Commission européenne, TEPSIE, Doing Social Innovation : A Guide for Practitioners, 2014.
- © Commission européenne, Innovation en matière de politique sociale, Satisfaire les besoins sociaux des citoyens, 2015.
- © Commission européenne, European Social Network (ESN), Evidence-based social services Toolkit for planning & evaluating social services, 2015, <https://www.esn-eu.org/news/role-evidence-planning-and-evaluating-social-services>.
- © Commission européenne, INTERACT, Approaches, ToR and methods for impact evaluation, 2016, <https://www.interact-eu.net/download/file/fid/4996>.
- © Commission européenne, Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research, 2017.
- © Commission européenne, Social Innovation toolkit, European Social Innovation Competition. 2018, [CC BY 4.0], <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- © Commission européenne, Projets et organisations financés par le programme EaSI - Rapport 10, 2019.
- © Commission européenne, Évaluation à mi-parcours du programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale – EaSI, rapport final, 2019.
- © Commission européenne, Projets et organisations financés par le programme EaSI - Rapport 11, 2020.
- © Commission européenne, Social innovation, Inspirational practices supporting people throughout their lives, 2020
- © Commission européenne, Interreg Espace Alpin, ASIS - Guideline #1 - Directives pour l'évaluation et les indicateurs d'impact social – Oxalis – Juin 2020, <https://socialinnovationstrategy.eu/wp-content/uploads/2020/07/Guideline1-final.pdf>.
- © Union européenne, Revue rurale de l'UE 31 « Rural social economy », 2021, https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-31-rural-social-economy_en.
- © OCDE, Building local ecosystems for social innovation, A Methodological Framework, 2021
- © Union européenne/OCDE, Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises, 2016, <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>.
- © EAPN, The contribution of meaningful Social Innovation to reducing poverty and social exclusion in Europe, LIVRET DE L'EAPN, 2016, <https://www.eapn.eu/wp-content/uploads/2016/03/2016-EAPN-Social-Innovation-Booklet.pdf>.
- Avisé, Handbook : Social innovation, 2019, <https://www.avise.org/ressources/handbook-social-innovation>.
- Avisé, grille de caractérisation de l'innovation sociale, 2015, <https://www.avise.org/ressources/grille-de-caracterisation-de-linnovation-sociale>
- Institut Jean-Baptiste Godin, Les Capteurs d'innovation sociale, 2015, <https://institutgodin-ressources.com/outils/>.
- ESF AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW, Toolkit for supporting social innovation with the European Social and Investment Funds, 2015, http://www.latITUDEconsulting.eu/images/toolkit_innovatie.pdf.
- © NESTA, Nesta Standards of Evidence, 2013, <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>.
- © NESTA, Making It Big : Strategies for scaling social innovations, 2014, <https://www.nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations/>.
- © NESTA, DIYToolkit. <https://diytoolkit.org/>.
- © Nordregio NORDREGIO WORKING PAPER 2017 : Social Innovation in local development : Lessons from Nordic countries and Scotland, 2017 ,<https://nordregio.org/publications/social-innovation-in-local-development-lessons-from-the-nordic-countries-and-scotland-2/>.

Comment trouver des informations

EN PERSONNE

Dans toute l'Union européenne, il existe des centaines de centres d'information Europe Direct. Vous trouverez l'adresse du centre le plus proche de chez vous sur : https://europa.eu/european-union/contact_en

PAR TÉLÉPHONE OU PAR E-MAIL

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez contacter ce service :

- par téléphone gratuit : 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs peuvent facturer ces appels),
- au numéro de standard suivant : +32 22999696 ou
- par e-mail à l'adresse : https://europa.eu/european-union/contact_en

EN LIGNE

Des informations sur l'Union européenne dans toutes les langues officielles de l'UE sont disponibles sur le site Europa à l'adresse : https://europa.eu/european-union/index_en

PUBLICATIONS DE L'UE

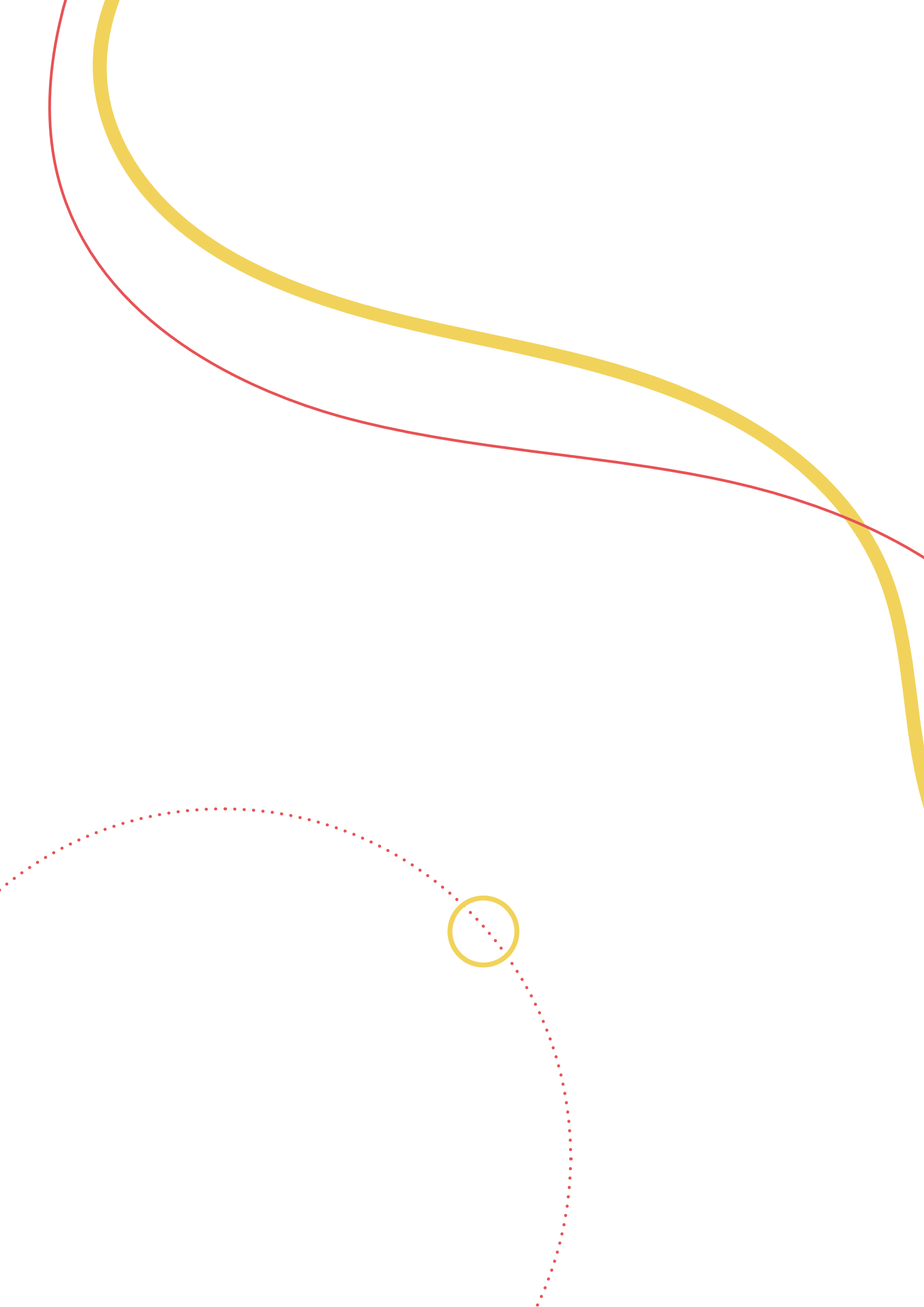
Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes de l'UE sur : <https://op.europa.eu/en/publications>. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local (voir https://europa.eu/european-union/contact_en).

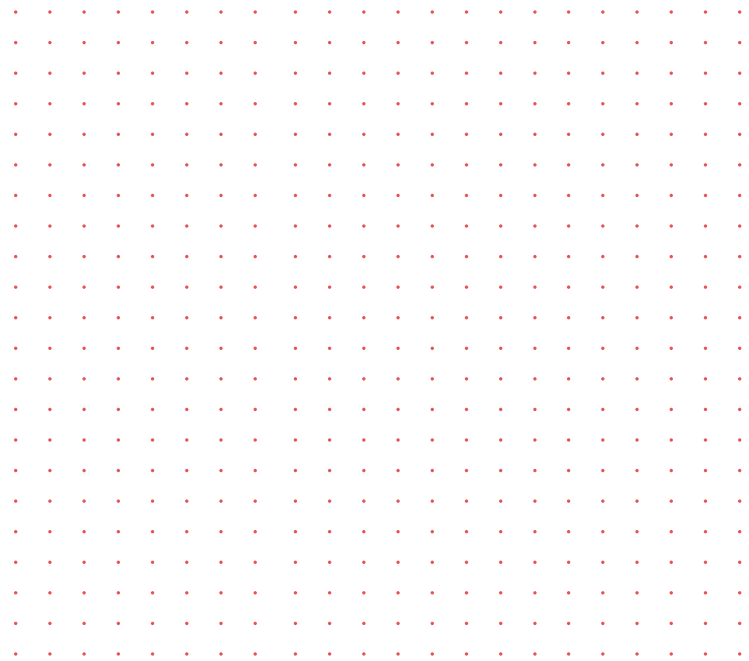
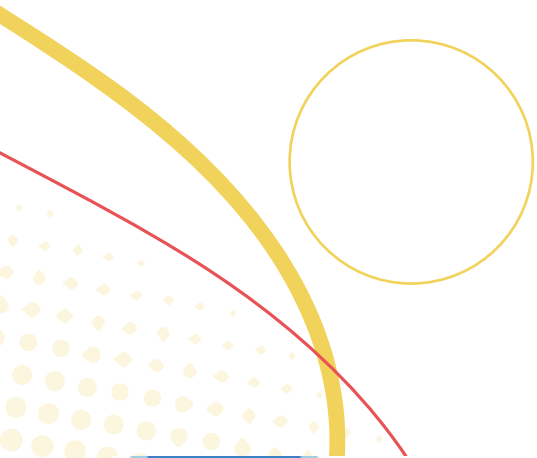
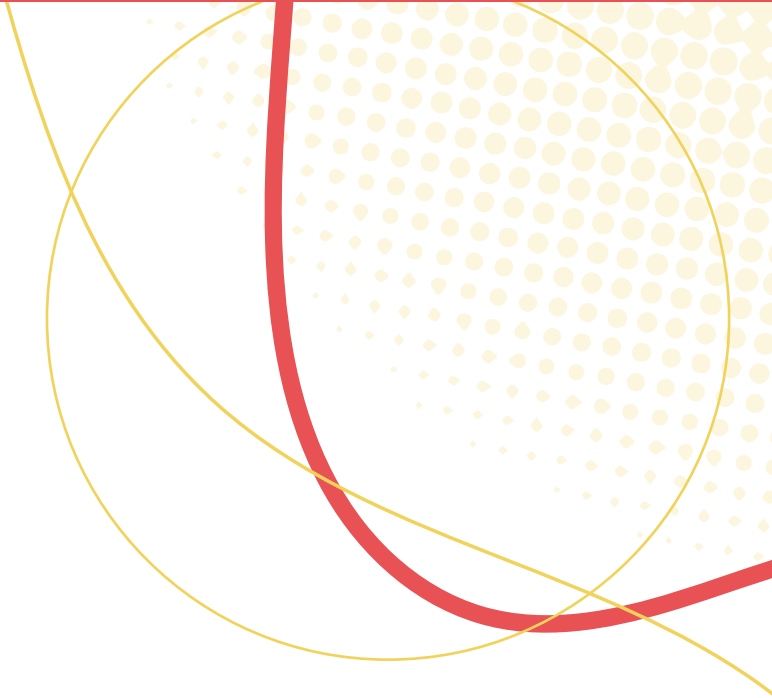
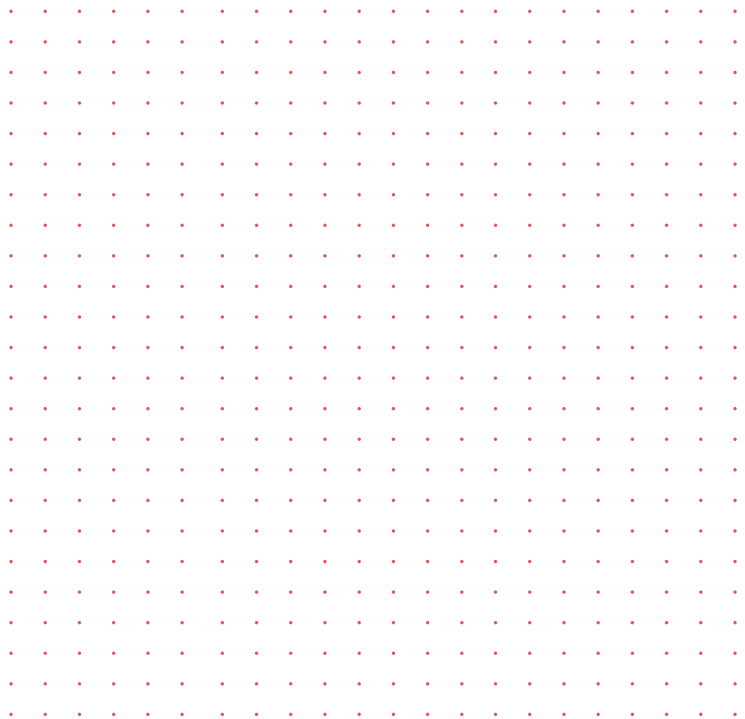
DROIT DE L'UE ET DOCUMENTS CONNEXES

Pour accéder aux informations juridiques de l'UE, y compris toute la législation de l'UE depuis 1952 dans toutes les versions linguistiques officielles, rendez-vous sur EUR-Lex à l'adresse : <http://eur-lex.europa.eu>

DONNÉES OUVERTES DE L'UE

Le portail de données ouvertes de l'UE (<http://data.europa.eu/euodp/en>) offre un accès aux ensembles de données de l'UE. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement, à des fins commerciales et non commerciales.





■ Office des publications
de l'Union européenne