



Guide pour le suivi et l'évaluation des projets pilotes

Élaboré par : Université publique de Navarre
Mai 2025 Maiatza

Interreg
POCTEFA



Cofinanciado por
la UNIÓN EUROPEA
Cofinancé par
l'UNION EUROPÉENNE



upna

Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

Table des matières

1.	INTRODUCTION	2
1.1	Présentation du document	2
2.	LE PROCESSUS DE SUIVI	4
2.1	Informations de base sur le projet	4
3.	DIMENSIONS DE L'ANALYSE.....	5
3.1	Dimension 1 : Efficacité et efficience	5
3.1.1.	Catégorie d'efficacité	6
3.1.2.	Catégorie d'efficience.....	10
3.2	Dimension 2. Gouvernance sociale et collaborative.....	12
3.3	Dimension 3. Innovation	14
3.4	Dimension 4. Impact social sur la qualité de vie des bénéficiaires	20
3.5	Dimension 5. Continuité et croissance de l'innovation sociale (doutes quant au titre).....	22
4.	MODULE ÉTHIQUE.....	26
5.	ÉVALUATION FINALE. LIVING LAB POUR PRÉVENIR ET INTERVENIR FACE AUX SITUATIONS DE FRAGILITÉ SOCIALE	28
6.	OBSERVATIONS FINALES	30
7.	ENTRETIEN FINAL D'ÉVALUATION.....	30
8.	BIBLIOGRAPHIE	31

1. INTRODUCTION

1.1 Présentation du document

L'objectif du processus est de suivre le degré de mise en œuvre et de développement des 6 projets pilotes menés dans le cadre du projet « Laboratoire vivant transfrontalier d'innovation sociale en matière de longévité pour les zones rurales », financé par la Commission européenne dans le cadre des aides à la coopération transfrontalière POCTEFA. Ce projet TRANSIS LAB a pour objectif général la mise en place d'un laboratoire transfrontalier comme laboratoire d'expérimentation à usage partagé afin de promouvoir 6 expériences pilotes qui relient différentes ressources de soutien socio-sanitaire pour améliorer la qualité de vie de 400 personnes âgées fragiles dans les zones rurales de la région POCTEFA. Concrètement, les territoires impliqués dans ce projet seront la région des Pyrénées-Atlantiques, la Communauté forale de Navarre et la Communauté autonome basque composée de ses trois territoires, Gipuzkoa, Araba et Bizkaia.

Les projets ciblent les personnes résidant dans les zones rurales. Pour la sélection de ces zones, les critères de ruralité suivants ont été pris en compte :

- Nombre d'habitants : il s'agit d'un espace géographique composé d'un regroupement de communes ou de collectivités locales de moins de 30 000 habitants et d'une densité inférieure à 100 habitants au km².
- Densité de population : les zones rurales se caractérisent par une faible densité de population, généralement inférieure à 150 habitants au km².
- Accès aux services : les zones rurales ont généralement un accès limité aux services essentiels tels que la santé, l'éducation et les transports publics. La distance par rapport aux grands centres urbains et la disponibilité des services de base doivent être évaluées.
- Infrastructures : les infrastructures de transport, de télécommunications et de services publics sont généralement moins développées dans les zones rurales. Il est essentiel d'évaluer la présence de routes pavées, l'accès à Internet et les services d'eau et d'électricité.

Chaque projet pilote devrait inclure entre 30 et 60 personnes âgées, selon les cas. Pour cela, outre la sélection des participants, l'identification de leur degré de fragilité et la conception de leur parcours, il sera essentiel d'identifier les services sociaux, les services de santé et les services communautaires de proximité afin d'explorer les possibilités de coopération.

Ces projets auront également pour objectif la création d'outils ou de protocoles facilitant la coopération entre les acteurs du territoire, ainsi que la conception de plans de soutien socio-éducatif en fonction des profils de fragilité.

L'évaluation de ces projets pilotes intégrera deux outils complémentaires :

- a) Outil de fragilité : il sera appliqué au début du projet à chaque participant afin d'identifier le niveau de fragilité initial, puis à la fin afin d'évaluer l'impact du projet sur cette dimension du traitement de la fragilité.
- b) Outil de suivi des projets pilotes : l'outil contenu dans ce document.

Pour ce faire, différentes techniques de suivi seront utilisées :

- a) **Questionnaire de suivi** à remplir au cours des 3 phases indiquées.
- b) **Entretien d'évaluation**, consistant en un entretien d'une heure avec les responsables du projet, afin d'évaluer les résultats, d'enquêter sur certains aspects qualitatifs du projet et d'évaluer l'expérience d'évaluation.
- c) **Rapport final**, qui consiste en un rapport de retour (synthétique) sur chaque projet, afin de connaître les résultats du processus d'évaluation. À la suite de ce document, un document final commun sera élaboré, contenant tous les enseignements tirés de ce projet pilote, afin de partager et de transférer ces connaissances à d'autres acteurs intéressés.

Après l'application du questionnaire de suivi, les résultats suivants sont attendus :

- 1) Résultat relatif au développement des expériences en matière d'efficacité et d'efficiency. C'est-à-dire, par rapport à la conception initiale prévue (objectifs, actions, méthodologie, couverture), connaître le degré de développement des différentes expériences. À ce stade, il sera possible d'identifier les problèmes rencontrés lors de leur développement et la manière dont ils ont été résolus, etc.
- 2) Résultat relatif à la gouvernance du projet. C'est-à-dire dans quelle mesure il a été mis en relation avec les acteurs du territoire, s'il a rencontré des difficultés et comment celles-ci ont été résolues, etc.
- 3) Résultat relatif à l'innovation du projet. C'est-à-dire quels éléments innovants résultent du projet. Par exemple, en matière d'efficacité, quelles solutions ont été conçues pour faire face aux problèmes de mise en œuvre. En matière de gouvernance, si cette expérience a contribué à améliorer ou à activer la gouvernance des différents acteurs dans l'environnement où elle est mise en œuvre (éventuel écosystème local).
- 4) Résultat relatif à l'impact du projet sur la qualité de vie des bénéficiaires. Bien qu'il s'agisse d'un résultat qui complétera l'outil de fragilité individuelle, les responsables du projet seront consultés pour savoir s'ils considèrent, d'un point de vue technique, que ce projet a eu un impact positif ou négatif sur la qualité de vie des personnes concernées par l'intervention.

- 5) Résultat relatif à l'identification du potentiel d'extension ou de transfert de l'expérience pilote. Ce guide de suivi devrait permettre d'identifier tous les enseignements tirés de la mise en œuvre de ces expériences qui permettent de générer des connaissances pour l'extension ou le transfert de ces expériences. Pour cela, il est essentiel d'identifier les problèmes, les leviers, les solutions, les difficultés, d'évaluer les projets et leur impact, etc.

Une fois ce questionnaire rempli, deux résultats seront extraits :

- Résultat global du développement du projet : un graphique permettra d'observer le développement final pour chaque dimension.
- Résultat du développement de chaque indicateur : où l'on verra à travers un graphique le développement de chaque indicateur.

Différentes recommandations seront proposées pour chaque type de résultat.

2. LE PROCESSUS DE SUIVI

Le processus de suivi repose sur trois phases :

- 1) Évaluation initiale ou point de départ des expériences pilotes, où sont stipulées les conditions de départ de chaque expérience pilote et le degré de fragilité des personnes participantes. Cette phase devrait être achevée entre le 1er et le 3e mois du projet.
- 2) Évaluation intermédiaire du degré de mise en œuvre du projet pilote, liée au suivi de l'application ou du déploiement de l'expérience pilote. Cette phase devrait être achevée entre le 9e et le 11e mois du projet.
- 3) Évaluation finale de la mise en œuvre du projet pilote, qui permettra d'évaluer le degré de développement de chaque projet. Cette phase devrait être achevée au cours du 18e mois du projet.

Au début, les informations de base de chaque projet seront complétées avec les informations suivantes :

2.1 Informations de base sur le projet

Données de base du projet

- a. Nom du projet :
- b. Acronyme du projet :

- c. Commune ou zone rurale où il est développé (y compris la région) :
- d. Directeur ou responsable du projet :
- e. Nombre de participants :
- f. Entité responsable de sa mise en œuvre
- g. Période de développement
- h. Date de remplissage du questionnaire :

Le questionnaire présenté à la section 3, composé de 5 dimensions d'analyse, sera ensuite rempli.

3. DIMENSIONS D'ANALYSE

Cet outil identifie 5 dimensions de suivi et d'analyse des expériences pilotes mises en œuvre. Ces dimensions sont (1) l'efficacité et l'efficiency du processus de développement de l'expérience, entendues comme le degré de développement du projet pilote par rapport à la conception initiale prévue (objectifs, actions, méthodologie, couverture). (2) La gouvernance, comprise comme la mesure dans laquelle le projet a été articulé dans le cadre de la carte des acteurs du territoire. (3) L'innovation du projet, basée sur l'identification de tous les aspects innovants de l'expérience. (4) L'impact sur la qualité de vie des personnes. (5) Le potentiel d'extension ou de transfert de l'expérience.

3.1 Dimension 1 : Efficacité et efficiency

Cette dimension vise à identifier le degré de développement par rapport à la conception initiale prévue (objectifs, actions, méthodologie, couverture). À ce stade, il est possible d'identifier les problèmes rencontrés lors de son développement et la manière dont ils ont été résolus, etc. Cette dimension s'articule autour de deux catégories.

- a) L'efficacité, comprise comme le degré de développement du projet à partir de sa planification ou de sa conception initiale : objectifs, actions, couverture et degré de développement.
- b) L'efficiency, comprise comme la réalisation des objectifs en évaluant le degré d'optimisation des ressources utilisées.

3.1.1. Catégorie d'efficacité

Indicateur 1. Degré de réalisation des objectifs spécifiques du projet.

Pour évaluer le degré de réalisation de chaque objectif, il convient dans un premier temps de les identifier (phase de démarrage - ex ante), puis d'évaluer leur développement. Pour ce faire, chaque pilote doit identifier les objectifs de son intervention et les rédiger dans chacune des lignes identifiées comme (objectif 1, etc.).

Au cours des phases intermédiaire et finale, le degré de réalisation de l'objectif sera évalué. Quatre options de réponse permettent d'évaluer la réalisation de l'objectif : (a) Aucune. L'objectif n'a pas été réalisé ; (b) Faible. L'objectif a été réalisé à moins de 50 % des actions prévues ; (c) Assez. L'objectif a mis en œuvre entre 50 % et 74 % des actions prévues ; (d) Beaucoup. L'objectif a mis en œuvre entre 75 % et 100 % des actions prévues.

Évaluation : L'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie par rapport à la moyenne de développement des objectifs identifiés dans la phase finale. [0 point] Aucun développement, [inférieur à 50 % de la moyenne] Peu de développement, [entre 50 % et 75 % de la moyenne] Assez de développement et [supérieur à 75 % de la moyenne] Beaucoup de développement.

	Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Aucun [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Ex ante (identification de l'objectif)								
Objectif 1.								
Objectif 2.								
Objectif 3.								
Objectif 4.								
Ajouter autant de lignes que nécessaire								

Indicateur 2. Degré de réalisation des actions au cours du cycle d'exécution

Cet indicateur exprime le degré de réalisation des actions mises en œuvre tout au long du projet. On entend par action ce que vous avez fait pour atteindre l'objectif précédemment identifié. Pour évaluer le degré de réalisation de chaque action, il faut dans un premier temps les identifier (phase de démarrage - ex ante), puis évaluer leur développement. Pour ce faire, chaque pilote doit identifier les actions de son intervention et les rédiger dans chacune des lignes identifiées comme (action 1, etc.).

Au cours des phases intermédiaire et finale, le degré de développement des actions sera évalué. Quatre options de réponse sont proposées pour évaluer le développement de l'objectif : (a) Rien. L'action n'a pas été développée ; (b) Peu. L'action a été mise en œuvre à moins de 50 % ; (c) Assez. L'action a été mise en œuvre entre 50 % et 74 % ; (d) Beaucoup. L'action a été mise en œuvre entre 75 % et 100 %.

Évaluation : l'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie par rapport à la référence de la moyenne de développement des actions dans la phase finale. [0 point] Aucun développement, [inférieur à 50 % de la moyenne] Peu de développement, [entre 50 % et 75 % de la moyenne] Assez de développement et [supérieur à 75 % de la moyenne] Beaucoup de développement.

	Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Aucun [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Ex ante (identification de l'action)								
Action 1								
Action 2								
Action 3								
Action 4								
Ajouter autant de lignes que nécessaire								

Indicateur 3. Degré de développement des produits

Cet indicateur exprime le degré de développement des produits attendus et réalisés dans le cadre des projets. Autrement dit, les produits dont bénéficieront les utilisateurs du projet (création d'un protocole, d'un service, d'un programme, d'un équipement, promotion, etc.).

Pour évaluer le degré de développement de ces produits, il convient dans un premier temps de les identifier (phase de démarrage - ex ante), puis d'évaluer leur mise en œuvre. Pour ce faire, chaque pilote doit identifier les produits attendus de son intervention et les inscrire dans chacune des lignes identifiées comme (produit 1, etc.).

Au cours des phases intermédiaire et finale, le degré de développement de chaque produit sera évalué. Quatre options de réponse permettent d'évaluer son développement. (a) Aucun. Le produit n'a pas été développé ; (b) Peu. Le produit a été développé à moins de 50 % ; (c) Assez. Le produit a été développé entre 50 % et 74 % ; (d) Beaucoup. Le produit a été développé entre 75 % et 100 %.

Évaluation : l'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie par rapport à la référence de la moyenne de développement des produits identifiés dans la phase finale. [0 point] Aucun développement, [inférieur à 50 % de la moyenne] Peu de développement, [entre 50 % et 75 % de la moyenne] Assez de développement et [supérieur à 75 % de la moyenne] Beaucoup de développement.

	Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Aucun [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Ex ante (identification de l'objectif)								
Produit 1.								
Produit 2.								
Produit 3.								
Produit 4.								
Ajouter autant de lignes que nécessaire								

Indicateur 4 : Niveau de qualité des actions du projet

Cet indicateur, qui mesure le degré de qualité des actions du projet, sera complété lors des phases intermédiaires et finales et le degré de développement de chaque sous-indicateur sera évalué. Quatre options de réponse ont été identifiées pour évaluer leur développement. a) Aucun. Les actions du projet n'ont pas été développées à un niveau élevé ; b) Faible. Moins de 50 % des actions du projet ont été développées avec qualité ; (c) Suffisant. Entre 51 % et 74 % des actions du projet ont été développées avec qualité ; (d) Beaucoup. Entre 75 % et 100 % des actions du projet ont été développées avec qualité.

Évaluation : le degré d'application de cet indicateur sera évalué en fonction de la note obtenue lors de la phase Fin. Évaluation : [0 point] Aucune participation, [1-3 points] Faible participation, [3-6 points] Forte participation, [3-9 points] Très forte participation.

Ex ante (identification de l'objectif)	Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Aucune [0]	Peu [1]	Suffisants [2]	Beaucoup [3]	Aucun [0]	Peu [1]	Suffisant [2]	Beaucoup [3]
La planification et le développement des activités du projet se sont appuyés sur des preuves ou des expériences antérieures.								
Une relation de soutien fondée sur la qualité et la chaleur humaine a été établie.								
Les interventions ont été adaptées au type de fragilité identifié lors du diagnostic initial.								

Indicateur 5. Couverture sociale du projet

Cet indicateur vise à mesurer le degré de couverture sociale du projet. Cela implique d'évaluer sa portée sur la population à partir des objectifs de couverture définis dans la conception du projet pilote.

Le tableau suivant doit indiquer le nombre de personnes cibles par le projet et le nombre de personnes effectivement impliquées. Afin d'évaluer la répartition de l'échantillon par sexe, il est demandé d'identifier le pourcentage de femmes impliquées.

*Évaluation : l'évaluation de la couverture correspondra au pourcentage de réalisation de la couverture finale par rapport à la couverture prévue. [0 point]
 Aucune couverture, [inférieure à 50 % de la moyenne] Faible couverture, [entre 50 % et 75 % de la moyenne] Couverture assez importante et
 [supérieure à 75 % de la moyenne] Couverture importante.*

	Phase initiale (ex ante) (identification de l'objectif à atteindre)		Phase finale (Ex post)		Pourcentage de réalisation par rapport à la couverture prévue	
	Nombre total de personnes que le projet pilote espère atteindre		Nombre total de personnes Participants			
	Nombre total	% de femmes	Nombre total	% de femmes		
Personnes âgées fragiles						
total						

Indicateur 6. Degré de participation de la population bénéficiaire du projet

Cet indicateur évalue le degré de participation des bénéficiaires aux différentes phases du projet. Au cours de la phase initiale, les attentes en matière de conception seront évaluées, tandis que les phases intermédiaire et finale permettront d'évaluer le degré de participation final. Quatre options de réponse permettent d'évaluer leur participation. (a) Aucune. Aucune personne n'a participé aux activités proposées ; (b) Faible. Moins de 50 % des personnes ont participé aux activités proposées ; (c) Modérée. Entre 51 % et 74 % des personnes ont participé aux activités proposées ; (d) Forte. Entre 75 % et 100 % des personnes ont participé aux activités proposées.

*Évaluation : l'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie en fonction du score obtenu lors de la phase finale. Évaluation : [0 point]
 Aucune participation, [1-6 points] Peu de participation, [6-9 points] Assez de participation, [9-12 points] Beaucoup de participation.*

	Phase initiale (Ex ante) (attentes en matière de participation)				Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Aucun e [0]	Faible [1]	Assez [2]	Beaucou p [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucou p [3]
Participation à l'élaboration du diagnostic												
Participation à la co-conception de l'intervention												

Participation au processus d'évaluation et d'apprentissage												
Une participation régulière et satisfaisante des bénéficiaires a été maintenue.												

3.1.2. Catégorie d'efficacité

Indicateur 7. Évaluation de l'efficacité des résultats par rapport aux ressources investies

Cet indicateur exprime le degré d'efficacité des résultats par rapport aux ressources investies. Pour évaluer le degré de développement de cette efficacité dans la phase initiale - ex ante, l'efficacité attendue est évaluée. Dans les phases intermédiaire et finale, le degré d'efficacité évalué sera évalué. Quatre options de réponse sont proposées pour évaluer son efficacité. (a) Aucune. Aucune efficacité n'a été démontrée dans ce domaine ; (b) Faible, l'efficacité est inférieure à 50 % ; (c) Assez, l'efficacité peut être estimée entre 51 % et 74 % ; (d) Élevée, l'efficacité est estimée entre 75 % et 100 %.

Évaluation : l'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie en fonction du score obtenu lors de la phase finale. Évaluation : [0 point] Aucune participation, [1-12 points] Peu de participation, [12-18 points] Assez de participation, [18-24 points] Beaucoup de participation.

	Phase initiale (Ex ante) (attentes)				Phase intermédiaire					Phase finale (Ex post)			
	Aucune [0]	Faible [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Financement suffisant et adéquat													
Délai d'exécution suffisant et adéquat													
Intensité du temps consacré suffisante et adéquate													

Face aux difficultés, capacité d'adaptation de l'intervention												
Le personnel technique participant dispose de l' s formations et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs												
Le nombre de techniciens est suffisant pour atteindre les objectifs												
Le soutien collaboratif nécessaire a été reçu												
Bon rapport final entre les ressources utilisées et l'impact obtenu												

Questions ouvertes

- Considérez-vous que la conception du projet était adaptée aux besoins et à la diversité de la population cible ?
- Quels ont été les principaux leviers qui ont contribué à l'efficacité et à l'efficience du projet ?
- Quels ont été les principaux freins qui ont réduit l'efficacité et l'efficience du projet ?

- Des stratégies ou des boîtes à outils ont-elles été développées afin de promouvoir l'efficacité et l'efficience du projet ? Énumérez celles que vous jugez pertinentes.
- Si vous avez déjà développé d'autres projets d'innovation, évaluez s'ils ont été plus ou moins efficaces et efficents et pourquoi.

3.2 Dimension 2. Gouvernance sociale et collaborative

Cette deuxième dimension analyse la coopération entre les différentes personnes, institutions et organisations dans le cadre du développement du projet pilote. Pour ce faire, deux catégories sont identifiées : la gouvernance sociale et la gouvernance collaborative. La gouvernance sociale fait référence aux personnes de l'entourage des participants qui ont collaboré au développement des projets, telles que les membres de la famille ou les aidants. La gouvernance collaborative désigne les collaborateurs liés aux services publics partenaires, les techniciens des services non publics partenaires ou le tissu social et la communauté des personnes âgées bénéficiaires.

Indicateur 8. Couverture des personnes collaboratrices dans la gouvernance du projet

Cet indicateur vise à mesurer le degré de gouvernance collaborative du projet. Cela implique d'évaluer sa portée collaborative à partir des objectifs de couverture définis dans la conception du projet pilote. Le tableau suivant doit indiquer le nombre de personnes cibles prévu par le projet et le nombre de personnes effectivement impliquées. Afin d'évaluer la répartition de l'échantillon par sexe, il est demandé d'identifier le pourcentage de femmes impliquées.

*Évaluation : l'évaluation de la couverture correspondra au pourcentage de réalisation de la couverture finale par rapport à la couverture prévue. [0 point]
 Aucune couverture, [inférieure à 50 % de la moyenne] Faible couverture, [entre 50 % et 75 % de la moyenne] Couverture assez importante et [supérieure à 75 % de la moyenne] Couverture importante.*

	Phase initiale (ex ante) (identification de l'objectif à atteindre)	Phase finale (Ex post)		Pourcentage de réalisation par rapport à la couverture prévue	
	Nombre total de personnes que le projet pilote espère atteindre		Nombre total de personnes Participants		
	Nombre total	% de femmes	Nombre total	% de femmes	

Membres de la famille						
Personnes aidantes						
Techniciens des services publics collaborateurs						
Personnes techniques de services non publics collaborateurs						
Tissu social et communauté des personnes âgées bénéficiaires						
Total						

Indicateur 9. Fréquence de participation des personnes collaboratrices au développement des projets

Cet indicateur vise à mesurer la fréquence de participation des personnes collaborant au projet. Au cours de la phase initiale (ex ante), on évalue la participation attendue. Au cours des phases intermédiaire et finale, on évalue le degré de participation de chaque acteur. Quatre options de réponse sont proposées pour évaluer l'intensité de la participation. (a) Aucune. Aucune participation n'a été observée ; (b) Faible, participation inférieure à 50 % ; (c) Modérée, participation comprise entre 50 % et 74 % ; (d) Forte, participation comprise entre 75 % et 100 %.

Évaluation : l'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie en fonction du score obtenu lors de la phase finale. Évaluation : [0 point] Aucune participation, [1-6 points] Peu de participation, [6-9 points] Participation assez importante, [9-12 points] Participation importante.

	Phase initiale (Ex ante) (attentes)				Phase intermédiaire					Phase finale (Ex post)			
	Aucune [0]	Faible [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Personnes (aidants, proches) de l'entourage des personnes âgées bénéficiaires													
Personnes techniques des services publics collaborateurs													
Personnes techniques des services non publics collaborateurs													

Tissu social et communauté des personnes âgées bénéficiaires													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Questions ouvertes :

- Quels ont été les principaux leviers qui ont contribué à la collaboration des différents acteurs dans le développement des projets ?
- Quels ont été les principaux freins qui ont entravé la collaboration des différents acteurs dans le développement des projets ?
- À quelles étapes de l'intervention les collaborations avec l'environnement ont-elles été les plus déterminantes ?
- A-t-elle donné lieu à de nouvelles relations durables entre les citoyens, le tissu social, les universités, les entreprises et les institutions ?
- Des stratégies ou des boîtes à outils ont-elles été développées afin de promouvoir la bonne gouvernance du projet ? Énumérez celles que vous jugez pertinentes.

3.3 Dimension 3. Innovation

On entend par *innovation sociale* toutes les transformations dans la manière dont les services sociaux sont actuellement développés et mis en œuvre, dans le but de relever les défis, les problèmes et les besoins sociaux actuels et futurs. Ces innovations peuvent varier dans leur portée, qu'il s'agisse de la création de nouveaux services, de l'établissement de relations plus étroites avec les bénéficiaires ou de l'adoption de nouvelles méthodologies d'intervention, entre autres possibilités. Dans tous les cas, toutes ces modifications visent en fin de compte à bénéficier à la société et à renforcer sa capacité d'action et d'adaptation (Crepaldi et al., 2012 ; Union européenne, 2022a).

Les éléments les plus pertinents pour définir une action comme innovante sont très variés. Dans cet outil d'évaluation, les éléments suivants sont pris en compte : (a) **l'innovation conceptuelle ou dans l'approche**, entendue comme les changements dans la manière de comprendre comment concevoir et intervenir face à la situation de fragilité des personnes âgées (nouveaux paradigmes, modèles de société, etc.) ; (b) **l'innovation dans les méthodes d'intervention**, comprise comme la mise en œuvre de nouvelles formes d'intervention et de prise en charge (méthodes et techniques de travail, nouvelles compétences professionnelles, etc.) ; (c) **l'innovation organisationnelle et relationnelle**, comprise comme les changements dans la structure et la culture organisationnelle de l'organisation qui promeut le projet pilote, et la création de nouveaux réseaux de coopération et de travail ; (d) **innovation dans l'interaction avec les bénéficiaires**, entendue comme la refonte des canaux de communication et des relations avec les bénéficiaires et entre eux.

Indicateur 10. Innovation conceptuelle ou approche de la fragilité.

Le projet introduit un changement dans la manière de comprendre comment concevoir et intervenir face à la situation de fragilité des personnes âgées.

Évaluation de la note finale : [0-5 points] Aucune innovation [6-10 points] Peu d'innovation [11-15 points] Assez d'innovation [16-21 points] Beaucoup d'innovation.

	Début				Fin			
	Dans quelle mesure cela est-il pris en compte dans la conception initiale du projet pilote ?				Dans quelle mesure a-t-elle été mise en œuvre dans le projet pilote ?			
	Aucun e [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Participatif. Les besoins et les demandes des personnes âgées sont prioritaires, elles sont impliquées dans la prise de décision, ainsi que dans la conception et la mise en œuvre des interventions.								
Fondé sur les droits. Il vise à garantir et à promouvoir les droits des personnes en situation de fragilité.								
Préventif. Le travail se fait dans une optique de prévention des situations de fragilité et pas uniquement dans une optique de contention.								
Multidimensionnel. La fragilité est envisagée dans une perspective complexe et holistique (santé, psychosociale, relationnelle-communautaire, autonomie, etc.).								
De résilience. On intervient à partir des forces et des ressources des personnes et de leur environnement pour surmonter les situations de fragilité.								
Liées au genre. L'égalité entre les genres est encouragée et les problèmes spécifiques auxquels sont confrontés les femmes et les hommes sont abordés de manière différenciée.								

Émancipateur. Il vise à garantir un environnement accessible et propice à une vie indépendante et autonome.								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Question ouverte : *Décrivez brièvement les mesures qui ont été prises pour introduire les approches innovantes envisagées dans la conception et dans quelle mesure elles ont été mises en œuvre. Veuillez également décrire les autres éléments innovants du projet pilote dans ce domaine.*

Indicateur 11. Innovation dans les méthodes d'intervention.

Le projet met en œuvre de nouvelles formes d'intervention et de prise en charge. *Évaluation de la note finale : [0-3 points] Aucune innovation [4-9 points] Peu d'innovation [10-14 points] Assez d'innovation [15-18 points] Beaucoup d'innovation.*

	Début				Fin			
	Dans quelle mesure cela est-il pris en compte dans la conception initiale du projet pilote ?				Dans quelle mesure cela a-t-il été mis en œuvre dans le projet pilote ?			
	Aucun e [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beauco up [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beauco up [3]
Personnalisation Des interventions et des parcours individualisés sont proposés afin de répondre aux besoins et aux préférences de chaque personne.								

Actif. La participation des personnes à des activités communautaires ou de loisirs dans leur environnement immédiat est encouragée.							
Systémique. On travaille avec l'environnement immédiat des personnes (famille, réseau de pairs, communauté, etc.) afin de renforcer les interactions et la qualité des relations sociales.							
Formateur/facilitateur. L'acquisition de compétences et d'aptitudes chez les personnes âgées est encouragée afin qu'elles puissent être autonomes.							
Flexible. Les interventions sont adaptées aux circonstances changeantes des personnes et aux différents degrés ou niveaux de fragilité.							
Accompagnement social. Un soutien continu et régulier est apporté afin d'établir une relation de confiance entre les professionnels et les bénéficiaires.							

Question ouverte : *Décrivez brièvement les mesures qui ont été prises pour introduire les méthodes innovantes envisagées dans la conception et dans quelle mesure elles ont été mises en œuvre. Veuillez également décrire les autres éléments innovants du projet pilote dans ce domaine.*

Indicateur 12. Innovation dans la structure organisationnelle et la logique relationnelle.

Le projet pilote génère des changements dans la structure et la culture organisationnelles de l'organisation et inclut des réseaux de coopération.

Évaluation de la note finale : [0-2 points] Aucune innovation [3-5 points] Peu d'innovation [5-10 points] Assez d'innovation [10-15 points] Beaucoup d'innovation.

	Début				Fin			
	Dans quelle mesure cela est-il pris en compte dans la conception initiale du projet pilote ?				Dans quelle mesure cela a-t-il été mis en œuvre dans le projet pilote ?			
	Aucune [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Extension des services. Le projet génère de nouveaux services, ressources ou équipements au sein de l'organisation ou modifie considérablement les objectifs et l'orientation de ceux qui existaient déjà.								
Modèle de prise en charge. Le projet pilote génère de nouvelles orientations et directives destinées aux professionnels pour la prise en charge des personnes âgées en situation de fragilité.								
Rôles des professionnels. Le projet pilote implique un changement dans la répartition des rôles et des fonctions du personnel de l'organisation.								
Travail interdisciplinaire. Les conditions sont réunies pour que les professionnels de différentes disciplines puissent offrir une prise en charge plus complète.								
Réseautage et partenariats. Le projet pilote génère des collaborations inédites avec d'autres acteurs, services et organisations sociales.								

Question ouverte : Décrivez brièvement les mesures qui ont été prises pour introduire les changements innovants dans la structure organisationnelle envisagés dans la conception et dans quelle mesure ils ont été réalisés. Veuillez également inclure la description d'autres éléments innovants du projet pilote dans cette dimension.

Indicateur 13. Innovation dans les logiques relationnelles et l'interaction avec les bénéficiaires.

Les logiques et les canaux d'interaction avec les bénéficiaires sont repensés. *Évaluation de la note finale : [0-2 points] Aucune innovation [3-5 points] Peu d'innovation [5-10 points] Assez d'innovation [10-15 points] Beaucoup d'innovation.*

	Début				Fin			
	Dans quelle mesure cela est-il pris en compte dans la conception initiale du projet pilote ?				Dans quelle mesure cela a-t-il été mis en œuvre dans le projet pilote ?			
	Aucun e [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beauco up [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beauco up [3]
Intergénérationnel. Encourager les interactions entre personnes d'âges différents à travers des activités communes.								
Communautaire. La communauté et les différents acteurs formels et informels sont impliqués dans la prise en charge des problèmes de fragilité.								
Nouveaux canaux d'interaction. Nombre de nouveaux canaux (physiques, numériques, etc.) mis en place pour interagir avec les bénéficiaires.								

Numérisation. L'interaction avec les bénéficiaires est facilitée et favorisée par le biais des canaux numériques.							
Canaux de détection de la demande. Nouveaux canaux (physiques ou numériques) mis en place pour établir une relation avec les bénéficiaires potentiels.							

Question ouverte : *Décrivez brièvement les mesures qui ont été prises pour introduire les changements innovants dans la logique relationnelle et l'interaction avec les bénéficiaires envisagés dans la conception et dans quelle mesure ils ont été réalisés. Veuillez également inclure la description d'autres éléments innovants du projet pilote dans cette dimension.*

3.4 Dimension 4. Impact social sur la qualité de vie des bénéficiaires

Dans cette dimension, nous aborderons l'impact social du projet, entendu comme les résultats de l'impact sur la qualité de vie des participants. Il convient de noter que l'impact individuel sera mesuré à l'aide de l'outil de fragilité. Ce questionnaire vise à connaître l'évaluation que les techniciens responsables font, en général, de l'impact du projet sur les personnes ciblées.

Indicateur 14. Résultats en termes de qualité de vie des bénéficiaires

Il est proposé de remplir cette dimension au début et à la fin du projet. Veuillez noter que le moment *ex ante* fait référence à ce qui était prévu au début du projet (lié à sa conception), et la phase *ex post* à l'évaluation finale (résultat après l'intervention). Les résultats sont ceux liés aux objectifs des projets en matière d'amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires.

Il est proposé d'évaluer le degré de réalisation des différents résultats, en considérant (a) « Aucun » comme l'absence totale de réalisation du résultat, (b) Faible comme un degré de réalisation inférieur à 50 % du résultat, (c) Assez comme un degré de réalisation compris entre 50 % et 74 % du résultat et (d) Beaucoup comme un degré de réalisation compris entre 75 % et 100 % du résultat.

Évaluation : L'évaluation du degré de mise en œuvre de cet indicateur sera définie en fonction du score obtenu lors de la phase finale. Évaluation : [0 point] Aucun résultat, [1-16 points] Peu de résultats, [16-25 points] Assez de résultats, [25-33 points] Beaucoup de résultats.

	Ex ante				Ex post			
	Aucun (0)	Peu (1)	Assez (2)	Beaucoup (3)	Pas du tout (0)	Peu (1)	Assez (2)	Beaucoup (3)
Améliorer la santé physique et cognitive des bénéficiaires.								
Améliorer la santé mentale, psychique et émotionnelle des bénéficiaires.								
Prévenir/réduire la solitude et l'isolement des personnes.								
Renforcer les liens et les réseaux entre les personnes.								
Renforcer l'autonomie et l'indépendance des personnes.								
Faciliter l'accès aux nouvelles technologies.								
Améliorer les relations entre la population bénéficiaire et les autres groupes concernés (familles, communauté, organismes, services, etc.)								
Promouvoir l'inclusion sociale des bénéficiaires								
Activer l'autodétermination et la prise de décision chez les bénéficiaires								
Faire en sorte que les participants soient satisfaits de l'intervention et de leur participation au projet.								
Prévenir/réduire la fragilité (défi proposé).								

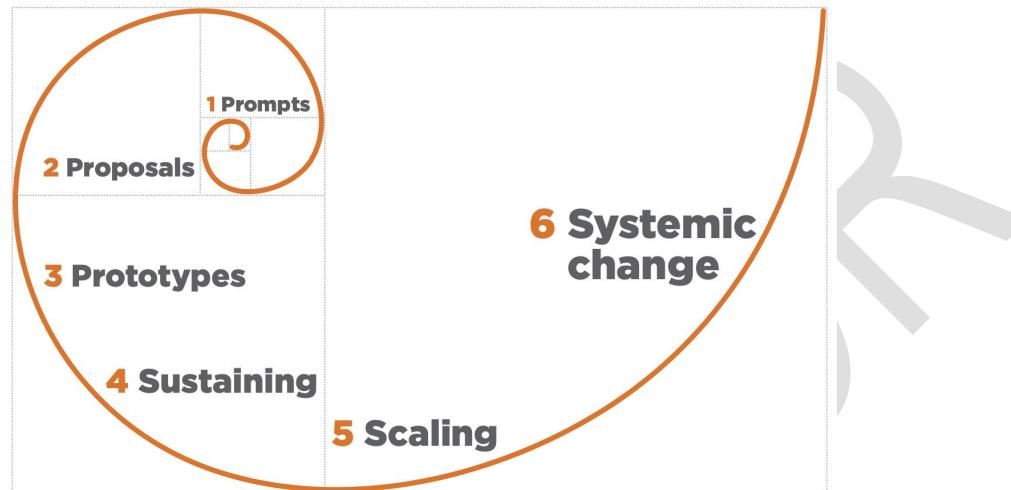
Questions ouvertes

- Des résultats positifs imprévus ont-ils été obtenus ? Indiquez lesquels
- Des résultats négatifs imprévus ont-ils été obtenus ? Indiquez lesquels
- Pourriez-vous indiquer un levier ou une solution développée pour améliorer l'impact du projet sur la qualité de vie des participants ?

3.5 Dimension 5. Continuité et croissance de l'innovation sociale (doutes quant au titre)

L'innovation sociale est un processus qui comporte différentes étapes, allant de l'exploration à celles axées sur la croissance de l'innovation. Murray et al. (2010) identifient un total de six étapes qui, comme ils le soulignent, ne sont pas toujours séquentielles et font l'objet de cycles de rétroaction entre elles : (1) le diagnostic et la formulation du problème (déclencheurs, inspirations et diagnostics), (2) la génération d'idées (propositions et idées), (3) l'expérimentation à l'aide de prototypes et de pilotes, (4) la durabilité, (4) la mise à l'échelle et la diffusion, et (5) le changement systémique comme objectif final de l'innovation sociale. Ces étapes sont représentées par le diagramme en spirale suivant afin de refléter la progression de l'innovation sociale à travers ses différentes phases.

Graphique 1. Le processus d'innovation sociale



Source : Murray, et al. (2010, p.11).

En ce sens, après l'expérimentation des projets pilotes, les questions suivantes sont axées sur la continuité et la croissance de l'innovation sociale. En d'autres termes, garantir l'ancrage et la durabilité des apprentissages, promouvoir la mise à l'échelle et le transfert, et contribuer au changement attendu dans le système.

- **Continuité et durabilité.** Il s'agit de la capacité à maintenir les apprentissages et l'impact au sein de l'organisation elle-même sans le financement extraordinaire associé à la mise en œuvre du projet pilote. En d'autres termes, la conversion de l'apprentissage dans la pratique quotidienne de l'organisation, ce qui impliquerait d'assurer son intégration organisationnelle et sa durabilité financière.
- **Déploiement et transfert.** Si l'expérimentation sociale s'est avérée fructueuse, l'étape suivante consiste à élaborer une stratégie de déploiement et de transfert afin d'éviter qu'elle ne reste un fait isolé et inutilisé. Ces étapes font donc référence à la capacité à développer l'innovation et à en faire bénéficier un plus grand nombre de personnes ou de territoires.
- **Changement systémique.** Il s'agit d'un objectif macroéconomique et à long terme qui implique la transformation des cadres structurels, systémiques, législatifs, idéologiques, etc. Comme le souligne la Commission européenne (2022b), les expérimentations en matière de politiques sociales, lorsqu'elles sont testées avec succès, sont destinées à être intégrées et généralisées dans les politiques publiques ou les systèmes. En ce sens, même s'il est ambitieux d'espérer que les projets pilotes parviennent à eux seuls à un changement systémique (Westley et al., 2014), ils peuvent néanmoins apporter une contribution précieuse à la transformation du système.

Indicateur 15. Durabilité : continuité des apprentissages et des innovations au sein de l'organisation elle-même.

Pour évaluer la continuité des apprentissages au sein de l'organisation, il faut déterminer si les résultats de la période d'expérimentation sont suffisamment efficaces ou rentables pour être maintenus dans le temps. Si tel est le cas, la durabilité implique que l'organisation puisse préserver les apprentissages et l'impact sans dépendre du financement extraordinaire lié à la mise en œuvre du projet pilote. Cela peut être réalisé en élaborant un nouveau budget, en transformant certains services existants ou en simplifiant certains processus (Murray et al., 2010).

Évaluation du résultat final : [0-2 points] Rien [3-5 points] Peu [5-10 points] Assez [10-15 points] Beaucoup.

	Final			
	Dans quelle mesure ces apprentissages peuvent-ils être consolidés et maintenus au sein de l'organisation elle-même ?			
	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Innovation dans l'approche de la fragilité				
Innovation dans les méthodes d'intervention				
Innovation dans la structure et la logique organisationnelle				
Innovation dans les logiques relationnelles et l'interaction avec les bénéficiaires				

Espace ouvert : décrivez si des mesures ont été prévues pour ancrer les apprentissages dans le service ou le système. Quels sont les leviers et les freins identifiés pour soutenir ces apprentissages ?

Indicateur 16. Mise à l'échelle et transfert des apprentissages/innovations

Un projet est évolutif ou transférable lorsqu'il permet d'étendre ses enseignements tout en conservant son efficacité et son efficience. L'objectif de la mise à l'échelle et du transfert des enseignements est de générer un impact social plus large, au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes et de territoires. Il convient de noter qu'à ce stade, les innovations sociales doivent être testées et que la croissance est supposée en termes d'impact et non en termes d'organisation (Commission européenne, 2022a). Cette croissance peut se faire par une mise en œuvre à plus grande échelle (processus vertical) ou dans d'autres contextes, qu'ils soient sectoriels ou territoriaux (Commission européenne, 2022b). Il est important de noter que le transfert de solutions innovantes vers différents territoires ou secteurs représente un défi en raison des particularités de chaque contexte.

(1) La ***mise en œuvre à plus grande échelle*** fait référence à la mise à l'échelle, c'est-à-dire la capacité d'étendre la portée des solutions testées à petite échelle, généralement à un niveau supérieur, passant du niveau local au niveau régional, national ou européen, afin de bénéficier à un plus grand nombre de personnes. (2) Le ***transfert vers d'autres secteurs*** implique la mise en œuvre de ces expériences sociales dans un domaine différent, comme par exemple passer du secteur des services sociaux à celui de la santé, ou du domaine des soins aux personnes âgées à celui du handicap. (3) Le ***transfert vers d'autres contextes territoriaux*** fait référence à la reproductibilité dans d'autres territoires, comme une autre municipalité, une autre région ou un autre pays.

Évaluation du résultat final : [0-2 points] Rien [3-5 points] Peu [5-10 points] Assez [10-15 points] Beaucoup.

Indicateur	Final											
	Mise en œuvre à plus grande échelle : dans quelle mesure la portée de ces enseignements peut-elle être élargie ?				Transfert à d'autres cadres sectoriels : dans quelle mesure ces enseignements peuvent-ils être transférés et mis en œuvre dans d'autres domaines d'intervention/secteurs ?				Transfert à d'autres contextes territoriaux : dans quelle mesure ces enseignements peuvent-ils être transférés à d'autres municipalités, régions ou pays ?			
	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Innovation dans l'approche de la fragilité												
Innovation dans les méthodes d'intervention												
Innovation dans la structure et la logique organisationnelle												

Innovation dans les logiques relationnelles et interaction avec les bénéficiaires												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Questions ouvertes : Décrivez si des mesures ont été prévues pour orienter les apprentissages vers votre croissance. Quels sont les leviers et les freins détectés pour la mise à l'échelle et le transfert ?

4. MODULE ÉTHIQUE

L'objectif de ce module est de connaître les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des procédures éthiques du projet, les dilemmes rencontrés, les difficultés et les solutions mises en œuvre.

Évaluation du résultat final : [0-2 points] Rien [3-5 points] Peu [5-10 points] Assez [10-15 points] Beaucoup.

	Phase initiale (Ex ante)				Phase intermédiaire				Phase finale (Ex post)			
	Dans quelle mesure cela est-il pris en compte dans la conception initiale du projet pilote ?				Dans quelle mesure rencontrez-vous des difficultés dans sa mise en œuvre ?				Dans quelle mesure a-t-il été mis en œuvre ?			
	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]	Pas du tout [0]	Peu [1]	Assez [2]	Beaucoup [3]
Indications du comité d'évaluation. Les												

indications éthiques fournies par le comité d'éthique du projet ont été prises en compte dans la conception du projet.											
Respect du guide de suivi éthique : les indications éthiques fournies par le guide de suivi éthique ont été prises en compte dans la conception du projet.											
Autorisation de participation : l'autorisation et le consentement des personnes participant au projet ont été obtenus.											
Protection des données des personnes dans la coordination des différentes actions du projet : la garantie de la protection des données a été prise en compte dans la conception du projet et dans les canaux de coordination des pilotes.											
Plan d'urgence en cas de préjudice ou de risque pour les personnes âgées : indiquer si un plan d'urgence a été mis en place (phase initiale) et, le											

cas échéant, si des situations susceptibles de le déclencher ont été détectées (phases intermédiaire et finale).												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Questions ouvertes (à appliquer dans les phases intermédiaire et finale) :

- Rencontrez-vous des difficultés dans l'application des indications éthiques ? Lesquelles ? Veuillez également décrire les autres problèmes éthiques détectés dans le projet pilote dans ce domaine.
- Si vous rencontrez des difficultés, quelles solutions trouvez-vous pour les surmonter ? (Dans cette question, établissez un lien entre les difficultés et les solutions, mais les solutions susceptibles d'être transférées doivent également être incluses dans la section 5 de ce guide).
- Décrivez brièvement si vous avez rencontré des situations de préjudice ou de risque de préjudice par action ou par manque d'attention/de soin et si vous avez utilisé le plan d'urgence prévu.

5. ÉVALUATION FINALE. LIVING LAB POUR PRÉVENIR ET INTERVENIR FACE AUX SITUATIONS DE FRAGILITÉ SOCIALE

Question 4.1 Considérant un laboratoire d'innovation sociale transfrontalier sur la longévité dans les zones rurales comme un laboratoire d'expérimentation visant à mettre en relation différentes ressources de soutien socio-sanitaire destinées à améliorer la qualité de vie des personnes âgées fragiles, dans quelle mesure pensez-vous que cette expérience y a contribué ?

Question 4.2 Tout au long du projet, il était prévu d'identifier des « boîtes à solutions », c'est-à-dire d'identifier les actions que vous avez menées tout au long du processus de mise en œuvre et qui visaient à résoudre les difficultés que vous rencontrez dans la pratique (intervention, application des indications éthiques, etc.). Pourriez-vous identifier ici les solutions qui ont fonctionné pour vous et qui pourraient être intéressantes à partager dans le cadre du projet ?

Boîte à solutions	Potentiel de transfert		Commentaires supplémentaires
	Oui	Non	
Boîte à solutions 1			
Boîte à solutions 2			
Boîte à solutions 3			
Boîte à solutions 4			
Boîte à solutions 5			
Boîte à solutions 6			
Ajouter les lignes nécessaires			

6. REMARQUES FINALES

Utilisez cet espace si vous souhaitez ajouter des remarques supplémentaires.

7. ENTRETIEN FINAL D'ÉVALUATION

Cette entrevue finale a pour objectif d'obtenir une évaluation plus qualitative du processus de mise en œuvre et des résultats de chaque expérience pilote. Il s'agira d'une entrevue en ligne destinée à la personne de chaque entité qui a été responsable du projet pilote. Si elle le juge utile, l'entité peut proposer plusieurs personnes pour participer à cette entrevue. L'entrevue durera dans tous les cas une heure et visera à obtenir des informations supplémentaires sur :

- Évaluation de la conformité du projet par rapport à sa conception
- Identification des obstacles et des leviers (facteurs qui ont été déterminants pour faire avancer ou freiner l'impact du projet pilote)
- Évaluation de la gouvernance du projet dans le contexte des services mis en œuvre
- Évaluation finale de l'innovation générée par ce projet et de sa durabilité ou de son transfert
- Évaluation finale des résultats du projet sur la qualité de vie des bénéficiaires
- Évaluation finale des enseignements tirés de ce projet, tant au niveau organisationnel interne que ceux essentiels à la scalabilité
- Évaluation finale du potentiel de transfert de ce projet pilote et recommandations pour contribuer à d'autres processus d'innovation (reproductibilité, durabilité, etc.)

- Évaluation plus générale de la mesure dans laquelle ces enseignements peuvent contribuer à générer un changement plus systémique ou culturel dans le modèle de soins

8. BIBLIOGRAPHIE

Crepaldi, C., De Rosa, E., & Pesce, F. (2012). Revue de la littérature sur l'innovation dans les services sociaux en Europe (secteurs de la santé, de l'éducation et des services sociaux). Rapport. IRS.

Commission européenne. (2022a). *Scaling-up social innovation. Seven steps for using ESF+*. Office des publications de l'Union européenne.
https://www.cde.ual.es/wp-content/uploads/2022/06/KE0122381ENN.en_.pdf

Commission européenne (2022b). *Social Experimentation. A practical guide for project promoters*. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2767/619329>

Conseil provincial de Guipúzcoa (2023). Guide d'évaluation. Projets d'innovation

Conseil provincial de Guipúzcoa (2024). Guide de suivi des projets d'écosystèmes locaux de soins (ELC).

Gouvernement de Navarre (2021). *Guide pour l'évaluation de l'innovation sociale et outil HELIX*. Observatoire de la réalité sociale de Navarre. Disponible sur : <https://www.observatoriorealidadesocial.es/es/guia-para-la-evaluacion-de-la-innovacion-social-y-herramienta-helix/co-14/>

Murray, R. ; Caulier-Grice, J. et Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation.
https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Cinq configurations pour développer l'innovation sociale : exemples de cas d'organisations à but non lucratif au Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260. <https://doi.org/10.1177/0021886314532945>

BOPRADOR