



# Quatre perspectives sur l'innovation sociale au Québec



Sillons

## MISE EN CONTEXTE

Le champ de l'innovation sociale demeure encore peu mesuré au Québec, voire dans le monde, malgré son rôle croissant dans la transformation des milieux et des organisations et son impact sociétal. C'est dans cette optique que le Conseil de l'innovation du Québec poursuit ses efforts, en collaboration avec Sillons, ses partenaires et les membres du comité du Baromètre de l'Innovation du Québec, pour mieux documenter les pratiques et les retombées en innovation sociale au Québec afin d'éclairer les décisions publiques et celles des acteurs du milieu, et rehausser la performance des écosystèmes d'innovation.

## INTRODUCTION

Afin de renforcer notre compréhension de l'état de l'innovation sociale au Québec, plusieurs études ont été menées par le Conseil de l'innovation du Québec en collaboration avec de nombreux acteurs de l'écosystème. Une première étude sur la méthodologie pour mesurer l'innovation sociale a été développée en 2022. Ensuite, une consultation pilote a été menée dans 4 régions en 2023, puis étendue à l'ensemble du Québec en 2025. Cette consultation exploratoire fut une première étape pour mieux comprendre et documenter la pratique de l'innovation sociale au Québec, ses enjeux et opportunités. Elle permet aussi de se préparer à lancer d'éventuelles études quantitatives plus vastes sur le sujet. Au total, 82 porteurs de projets ont participé à cette première exploration. Bien qu'elle repose sur un échantillon non probabiliste et que les données doivent être interprétées avec prudence, elle permet de dégager certaines perspectives intéressantes sur l'innovation sociale au Québec.

Développées en étroite collaboration avec Sillons, nous partageons dans cet article les quatre perspectives qui nous ont semblé les plus éclairantes. Celles-ci permettent d'esquisser le portrait d'un écosystème en pleine effervescence : riche par la diversité de ses initiatives, audacieux dans ses expérimentations et ses efforts de pérennisation, porteur d'impacts insoupçonnés, mais encore en quête de leviers pour consolider ses acquis.

## UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET TRANSVERSALE

Les résultats de cette consultation révèlent d'abord un écosystème particulièrement diversifié dans ses champs d'action. Les projets d'innovation sociale recensés se distinguent par leur forte transversalité ; en moyenne, chaque initiative s'inscrit dans plus de cinq objectifs de développement durable (ODD) et touche à plus de trois thématiques. On a observé que certaines thématiques se croisent fréquemment dans les mêmes projets, révélant des regroupements naturels au sein de l'écosystème.

Trois grands ensembles thématiques se dégagent : les visées en inclusion sociale (diversité, équité, inclusion, sécurité alimentaire, identité culturelle), les visées en santé globale (santé, éducation, précarité financière, vieillissement) et les visées écosystémiques (développement territorial, transition écologique,

gouvernance organisationnelle). Cette cohabitation de multiples objectifs et thématiques confirme l'approche systémique propre à l'innovation sociale, où l'interconnexion des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dépasse la fragmentation traditionnelle. Cela représente à la fois une force, puisqu'elle traduit un impact sur des enjeux interconnectés, et une fragilité, puisque cette transversalité rend plus complexe la mesure des impacts primaires et secondaires des projets. Plutôt qu'un paradoxe, cette transversalité témoigne de la maturité croissante de l'écosystème, qui tend à aborder les enjeux de manière intégrée plutôt que fragmentée.

De plus, cette observation fait émerger une recommandation pour les porteurs de projets d'innovation sociale : la mise en valeur des cobénéfices générés entre les thématiques, souvent peu visibles ou non comptabilisés, représenterait une opportunité de démontrer l'ampleur de la portée de ces initiatives. À terme, cela permettrait de susciter l'intérêt d'acteurs financiers atypiques autour de projets à impact multiple ou ayant un impact dans des domaines peu documentés afin de mieux s'adapter aux cadres financiers actuels en silos. Cela invite également à réfléchir à la manière de mieux accompagner les porteurs de projets dans la mise en valeur et la lisibilité de leurs impacts, sans perdre de vue la profondeur et la diversité des enjeux qu'ils cherchent à transformer.

## **LES EFFORTS D'EXPÉRIMENTATION ET DE PÉRENNISATION AU CŒUR DU CYCLE D'INNOVATION SOCIALE**

Cette diversité thématique se reflète aussi dans la diversité des parcours : au-delà de ce qu'ils font, les projets se distinguent aussi par la manière dont ils évoluent dans le temps. Les initiatives se trouvent à différents stades de développement, correspondant aux étapes proposées par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) : de l'émergence à l'expérimentation, puis à la pérennisation, incluant la mise à l'échelle et, pour certains, l'institutionnalisation.

L'expérimentation apparaît comme la phase la plus fréquemment rapportée, déclarée comme le stade le plus avancé pour environ 40 % des projets et est fréquemment associée avec l'émergence. Des chevauchements entre les phases laissent entrevoir une progression moins linéaire qu'interdépendante, où les différentes étapes s'entrecroisent dans des dynamiques d'apprentissage et d'ajustement continu. Dans ce contexte, l'expérimentation semble jouer un rôle central : à la fois, moteur de l'innovation, en permettant aux idées de se concrétiser et d'être testées sur le terrain, et point d'inflexion, où des démarches peuvent être freinées par le manque de leviers adaptés pour évoluer vers la pérennisation.

Toutefois, nous constatons, avec surprise, qu'une partie significative des projets se déclare comme étant en phase de pérennisation même si celle-ci demeure difficile à atteindre, en raison de la complexité qu'elle implique. Ces perspectives ouvrent plusieurs pistes de réflexion : cette porosité entre les phases traduit-elle une hybridation féconde des modèles ou un flou dans la compréhension des démarches ? Les outils actuels de financement permettent-ils réellement aux projets de franchir le cap entre expérimentation et pérennisation ? Les porteurs de projets maîtrisent-ils toutes les façons de pérenniser leur initiative, soit la mise à l'échelle géographique (*Scale-Out*), la mise à l'échelle en profondeur (*Scale-Deep*), l'étendue de l'applicabilité (*Scale-Across*), l'institutionnalisation (*System Embedding*) ?

## LE FINANCEMENT : UNE CONTRAINTE DOMINANTE ET UN LEVIER SOUS-EXPLOITÉ

Si les projets peinent à franchir certaines étapes, c'est aussi parce que leurs leviers financiers demeurent limités. Sans grande surprise, le financement se dégage comme l'obstacle principal pour la mise en œuvre des projets, cité par sept organisations sur dix. On constate par ailleurs que le financement est un élément clé pour assurer le succès des projets notamment en phase d'émergence et d'expérimentation, mais qu'en phase de pérennisation c'est le besoin d'expertise et d'accompagnement qui devient crucial. Les besoins en ressources humaines et en partenariats émergent comme les 2 besoins subséquents cités. À titre comparatif, dans la Grande Enquête sur l'innovation au Québec, l'enjeu du financement n'est évoqué comme un frein que par environ une organisation sur 3 (32 %)<sup>1</sup>, arrivant en 2<sup>e</sup> position après les enjeux liés aux ressources humaines (59 %). Ces observations soulignent la spécificité du contexte de l'innovation sociale. Ces observations laissent croire que l'écosystème est encore dépendant des logiques de subvention, où la question financière est perçue comme une contrainte à surmonter plutôt que comme un espace d'innovation en soi. De nouvelles approches du financement de projets d'innovation sociale devraient ainsi être développées et plus systématiquement utilisées. Pensons par exemple aux sources de financement non conventionnelles, aux obligations communautaires, aux bonds d'innovation, au financement participatif ou coopératif, à des approches de capital mixte subvention-investissement, au financement des composantes de recherche, etc.

Les données du sondage révèlent d'ailleurs que plus de la moitié des projets disposent d'un budget inférieur à 450 000 \$, loin des enveloppes observées dans l'innovation technologique, qui atteignent jusqu'à 1,8 M\$ par projet<sup>2</sup>. En moyenne, chaque initiative s'appuie sur seulement 2 ou 3 sources de financement, dominées par l'autofinancement, suivies des apports publics (provinciaux et fédéraux) et philanthropiques. De plus, la part du financement de projets dédiée à l'innovation sociale dans la Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (SQRI<sup>2</sup>) demeure marginale, soit environ 67 M\$ sur cinq ans. Cette part limitée du financement semble contribuer à un « effet plancher » où les petites initiatives locales, souvent en marge des grands réseaux institutionnels, peinent à accéder aux programmes existants et demeurent sous-représentées.

Au-delà des chiffres, il faut rappeler que les coûts pour concrétiser les projets d'innovation sociale peuvent être élevés, en raison du travail de mobilisation des parties prenantes et des horizons longs nécessaire pour obtenir des résultats probants. Or, les cadres normatifs actuels (critères d'admissibilité et clientèles cibles) peinent à reconnaître cette réalité. L'enjeu ne tient donc pas tant à la rareté des fonds qu'à leur inadéquation : les mécanismes actuels tendent à favoriser les acteurs institutionnalisés et les projets déjà consolidés. Ainsi, force est de constater que, malgré la pluralité apparente des sources, le financement demeure un verrou structurel plutôt qu'un moteur stratégique, ce qui nous invite à repenser la relation entre financement et innovation sociale sous l'angle de la stratégie. Le développement d'instruments financiers mieux adaptés pourrait contribuer à transformer cette contrainte en levier d'impact social.

---

<sup>1</sup> Conseil de l'innovation du Québec, 2024.

<sup>2</sup> [Programme de soutien aux organismes de recherche et d'innovation. Gouvernement du Québec, 2025.](#)

Dans un contexte où les défis sociaux se complexifient, où la société se modernise, le financement doit lui aussi se transformer. Au-delà des subventions publiques et des dons philanthropiques, une nouvelle génération d'outils financiers – plus agile, axé sur les partenariats et l'impact mesurable – est à développer. Ces approches permettraient de dé-risquer l'expérimentation, d'accélérer la mise à l'échelle et mobiliser le capital patient et citoyen. Aussi, explorer la dimension financière comme champ d'innovation à part entière pose dès lors une question centrale : comment débloquer et adapter de nouveaux instruments financiers capables de transformer le financement pour qu'il ne soit plus perçu comme un obstacle, mais comme une véritable opportunité stratégique pour l'innovation sociale ?

## **L'ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL : UN LEVIER D'ACCOMPAGNEMENT, MAIS NON DE FINANCEMENT**

Cette perspective trouve un écho particulier à l'échelle des régions, où les écosystèmes régionaux apparaissent comme un maillon essentiel, mais encore sous-exploité. Les écosystèmes régionaux semblent détenir un poids important en matière d'accompagnement et jouer un rôle clé de soutien et de renforcement des capacités. Ceci est d'ailleurs un atout, puisqu'un des besoins clés exprimés pour assurer le succès de projets d'innovation sociale en phase de pérennisation est l'expertise.

Toutefois, la contribution des écosystèmes régionaux s'arrête souvent aux portes du financement, ce qui oblige les porteurs de projets à se tourner vers des programmes provinciaux, nationaux ou philanthropiques pour assurer la viabilité de leurs initiatives. Il n'existe pas, ou très peu, de financement régional dédié à l'innovation sociale, bien que les projets s'y enracinent généralement pour répondre à des problématiques de territoire (revitalisation, inclusion, sécurité alimentaire, transition écologique). Il existe donc un désalignement entre l'ancrage local et régional des projets et la capacité des régions à les soutenir financièrement. Cette perspective suggère qu'une évolution du rôle des écosystèmes régionaux pourrait contribuer à combler ce vide. Au-delà de l'accompagnement, ils pourraient devenir des espaces d'innovation financière, capables d'expérimenter des fonds communs, des dispositifs hybrides ou des mécanismes de mutualisation adaptés aux réalités locales, tout en facilitant les ponts entre initiatives locales, investisseurs sociaux et programmes publics. Le défi est donc de renforcer cette complémentarité entre accompagnement et financement, afin que les régions puissent devenir de véritables leviers pour les projets d'innovation sociale.

## **CONCLUSION**

Ces premières perspectives offrent un aperçu d'un écosystème d'innovation sociale à la fois dynamique, mature et en pleine transformation, mais qui gagnerait à être mieux outillé en matière de financement, d'expertise et d'accompagnement. Elles révèlent un champ riche d'expérimentations, et des efforts importants en matière de pérennisation, mais freiné par des défis de ressources. Le Baromètre de l'innovation du Québec ainsi que ses partenaires poursuivront leurs efforts pour approfondir la mesure de ces dynamiques, mieux comprendre leurs retombées et soutenir l'émergence de leviers adaptés.

## **Quatre perspectives sur l'innovation sociale au Québec**

