

## Etude de cas



Incubateur d'Innovation  
Sociale

## Sommaire

Fiche signalétique .....	2
Synthèse du projet.....	3
Contexte et objet de l'évaluation .....	3
Forme et contenu de la démarche évaluative.....	4
Principaux enseignements et perspectives .....	5

## Fiche signalétique

Statut	Incubateur porté par l'Union Régionale des SCOP ( <a href="#">URSCOP<sup>1</sup></a> ).
Contexte de l'évaluation	Besoin de prise de recul sur le programme d'accompagnement proposé.
Échelle de l'évaluation	Incubés, partenaires et équipe interne.
Périmètre de la démarche	Ensemble du programme d'accompagnement.
Finalités	Renforcer le positionnement et le potentiel d'impact social de l'incubateur auprès des financeurs.
Méthodes et outils mobilisés	Évaluation externe réalisé le cabinet <a href="#">Ellyx</a> . Outils utilisés : entretiens, questionnaires et données secondaires (rapport d'activités).
Nombre de personnes ressources et expertise	Démarche externalisée.
Budget	10 jours facturés
Durée	Non communiqué.

---

<sup>1</sup> Porté par les Unions régionales des Scop, le réseau Alter'Incub est présent dans 4 régions : Centre-Val de Loire, Poitou-Charentes, Occitanie Méditerranée, Occitanie Pyrénées et Auvergne-Rhône-Alpes (<https://www.avise.org/annuaire-des-acteurs/alterincub>).

## Synthèse du projet

Réseau d'incubateurs d'innovation sociale créé en 2011 et porté par l'Union Régionale des SCOP (Urscop), Alter'Incub a pour mission d'accompagner des projets d'innovation sociale au service du territoire (dès le stade de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise). Ses activités ont démarré à Grenoble, depuis quatre ans, l'incubateur s'est élargi à l'échelle de la région AURA, avec une présence à Clermont-Ferrand et à Lyon.

Alter'Incub propose un programme d'accompagnement d'une durée de 18 mois, réparti en deux phases :

- *une période de pré-incubation* de 6 mois pendant laquelle les projets font l'objet **d'évaluation** au regard de leur modèle

économique, l'accessibilité au marché, la faisabilité technique, juridique et financière ;

- *une période d'incubation* de 12 mois qui donne aux projets sélectionnés, l'accès à un appui technique, formation, mise en réseau, etc.<sup>2</sup>

Depuis sa création, Alter'Incub AURA a accompagné plus de 130 projets, (dont 90 créations d'entreprises).

## Contexte et objet de l'évaluation

Au terme de dix années d'existence, l'équipe d'Alter'Incub AURA a souhaité mener une démarche d'évaluation d'impact pour répondre à différents objectifs :

- interroger sa stratégie et son positionnement,
- s'assurer de l'adéquation de l'offre de services aux besoins des porteurs de projet,
- communiquer auprès de ses financeurs.

*“On l'a fait pour nous, pour adapter nos pratiques. Ne pas se reposer sur nos lauriers parce qu'Alter'Incub est un dispositif ancien. 10 ans dans le secteur de l'accompagnement, c'est vieux et donc forcément il faut nous adapter aux réalités et aux besoins des porteurs de projets sur le terrain. On l'a fait aussi pour les porteurs de projets, pour leur proposer quelque chose qui soit en adéquation avec ce dont ils ont besoin, mais on l'a fait aussi pour nos partenaires et nos financeurs”* (Consultant, Alter'Incub AURA).

Le projet d'évaluation est concomitant au changement de direction de l'Urscop. L'équipe a souhaité rendre visible les actions et pratiques de l'incubateur auprès de ses partenaires et financeurs de manière à justifier leur soutien.

<sup>2</sup> <https://www.avise.org/actualites/programme-dincubation-alterincub>

La démarche a été menée à la fois auprès des parties prenantes internes (salariés) et externes (bénéficiaires, partenaires).

## Forme et contenu de la démarche évaluative

### Une démarche externalisée

La démarche d'évaluation fut confiée à un prestataire externe afin de prioriser un regard extérieur pour plus d'objectivité. Le prestataire avait pour mission de définir la méthodologie et de l'appliquer.

### Cadrage de l'évaluation

L'équipe dirigeante, les consultants d'Alter'Incub et le cabinet ont réalisé ensemble le travail de cadrage. Ce dernier avait pour objectif de formuler la question d'évaluation et les hypothèses de réalisation des impacts. Des indicateurs ont été déclinés pour chaque hypothèse afin de mesurer les impacts.

Tableau : extrait du référentiel de l'évaluation :

<b>QUESTION</b> : Dans quelle mesure Alter'incub permet-il la création d'entreprises d'innovation sociale, qui vont avoir un effet levier sur la transformation de la société ?	
<b>Hypothèses</b>	<b>Exemple (s) d'Indicateur(s) / descripteur (s)</b>
H.1. Alter'Incub permet de capter des projets <i>en dehors</i> des sphères traditionnelles	- Profil des anciens incubés - Situation à l'entrée dans l'incubateur
H.2. Alter'incub permet de diffuser de nouvelles pratiques d'innovation sociale <i>au sien</i> l'URSCOP	- Changement de pratique des salariés de l'URSCOP (appréhension de nouveaux outils, intégration de la dimension innovation sociale dans les projet accompagnés, découverte de nouveaux projets) - Regards des partenaires sur l'URSCOP
H.3. Alter'Incub est un outil de développement économique	- Part des projets incubés ayant donné lieu à la création de structures, - Nombre d'ETP dans les structures créées à l'issue de l'incubation - Evolution du chiffre d'affaires des structures créées
H.4. Alter'Incub permet l'émergence de nouvelle coopération sur les territoires	- Nature des partenariats initiés avant et après l'incubation, - Typologie des partenariats
H.5. Alter'Incub participe au développement de projet qui ont un impact social fort	- Nbre de personnes touchées par l'activités des structures, - Capacités des projets à répondre à la problématique sociétale visée

### Outils et collectes des données

Les données ont été recueillies auprès de diverses parties prenantes (internes et externes). Pour ce faire, cinq types d'outils ont été mobilisés :

- un questionnaire administré auprès de plus de la moitié (33) des anciens incubés (61)
- un questionnaire administré auprès des équipes (23 salariés sur une trentaine ont participé),

- deux études de cas<sup>3</sup> ont été menées auprès de deux structures accompagnées,
- cinq entretiens ont été conduits auprès de cinq partenaires,
- analyse de données internes (rapports d'activités de 2014 à 2018).

## Analyse et valorisation des impacts

Les résultats ont pris la forme de données chiffrées accompagnées de verbatims. Ils ont fait l'objet d'une restitution interne.

*« Les informations qui ont été récoltées dans le cadre de la mesure d'impact nous ont permis de repenser le programme d'accompagnement d'Alter'Incub sur l'aspect communicationnel, sur la collaboration avec les partenaires techniques, etc., d'avoir un effet miroir sur qui on est, comment on est perçu à la fois par les partenaires et les porteurs de projets également » (Consultante, Alter'Incub).*

## Principaux enseignements et perspectives

Si cette démarche d'évaluation a permis à l'équipe d'Alter'Incub de mieux adapter son programme d'accompagnement, sa mise œuvre n'a pas été sans difficulté. Lors de la phase de collecte, il fut difficile de maintenir le lien avec les anciens incubés, en particulier dans le contexte de crise sanitaire (faible taux de réponse à l'enquête par questionnaires). Le temps nécessaire à l'approfondissement de certains axes d'analyse de l'évaluation<sup>4</sup> a constitué la seconde difficulté. De manière générale, la méthodologie étant essentiellement basée sur la perception des anciens incubés, il fut difficile de démontrer la part réellement

attribuable à Alter'Incub dans le développement des projets incubés.

Enfin, cette première démarche a servi de base de travail à l'équipe pour alimenter et adapter la méthodologie d'évaluation de manière à détailler la **chaîne de l'impact** et mieux évaluer la pérennité des projets accompagnés, et leurs effets sur le territoire ainsi que la part de contribution réellement attribuable à Alter'Incub.

<sup>3</sup> La première a été menée essentiellement sur base d'entretiens tandis que la seconde a mobilisé à la fois un entretien et l'analyse de documents internes à la structure.

<sup>4</sup> L'équipe évaluative a souhaité approfondir certaines analyses notamment sur la quatrième hypothèse relative à l'émergence de coopération sur les territoires. Si le croisement des points de vue de différents acteurs des territoires pouvait permettre d'avoir une vision plus exhaustive des facteurs d'émergence, celle-ci a finalement été appréhendée essentiellement sur base du discours et de la perception des anciens incubés. En raison du temps imparti, l'équipe évaluative n'a pas pu mobiliser d'autres parties prenantes pour compléter ces données.