

Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation
Colloque international du CRISES, 5e édition, Montréal, 6 et 7 avril 2017

Nicolas Chochoy
Docteur en sciences économiques
Chercheur titulaire au CRIISEA
Directeur de l'Institut Jean-Baptiste Godin

**Evaluer la transformation sociale des innovations sociales :
les apories de la Gestion axée sur résultat et les promesses du Temps du projet**

Les récentes politiques publiques de soutien à l'innovation sociale mises en œuvre en France ouvrent aujourd'hui un débat centré sur les enjeux de l'évaluation. Ce débat prend place aussi bien autour des Appels à Manifestation d'Intérêt sur l'innovation sociale, que dans le cadre des politiques de soutien aux Pôles Territoriaux de Coopération Economique ou encore des nouveaux Contrats à Impact Social. Pour les initiatives porteuses d'innovation sociale, cette thématique de l'évaluation est donc un enjeu important qui tend de plus en plus à se poser dès l'émergence des projets.

Dans cette contribution nous partons du constat quelque peu étonnant que la plupart des méthodes d'évaluation de l'impact social proposées aujourd'hui par l'OCDE, la Banque Mondiale ou encore le GECES reposent toutes sur une matrice de base qui n'est pourtant que très rarement citée : la Gestion axée sur résultat (GAR). Sa visée est de montrer le rendement social des initiatives à travers un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation. Si cette logique financière s'accorde avec les objectifs des acteurs financiers en apportant une forme de preuve du rendement des fonds investis par l'impact, elle apparaît néanmoins peu adaptée aux contextes et aspirations des dynamiques territoriales s'inscrivant dans une volonté de transformation sociale par l'innovation sociale. En plaçant l'aspiration sociale comme élément fondamental de l'évaluation, cette contribution envisage des pistes prometteuses en vue de construire un cadre d'évaluation qui pourra alimenter une approche institutionnaliste de l'innovation sociale (Hillier *et al.*, 2004; Richez-Battesti *et al.*, 2012). Trois parties structureront cette contribution. Nous présenterons tout d'abord les grands principes de la GAR pour ensuite présenter ses apories dans l'évaluation des innovations sociales. Nous nous appuierons alors sur Le temps du projet (Dupuy, 2012) pour proposer des hypothèses qui permettent de construire un cadre d'évaluation plus propice aux innovations sociales.

1- Principes de la gestion axée sur résultat

La gestion axée sur résultat constitue un cadre logique parfois appelé Théorie du changement. D'une manière globale, elle propose une évaluation de l'impact centrée sur la mise en évidence d'une relation causale entre les ressources investies et les résultats obtenus ou à obtenir. Cette relation causale constitue le cœur de la méthode car elle est au fondement même de la preuve qui doit être mise en évidence. Pour cela, la GAR repose sur cinq clés relatives à la mesure d'impact.

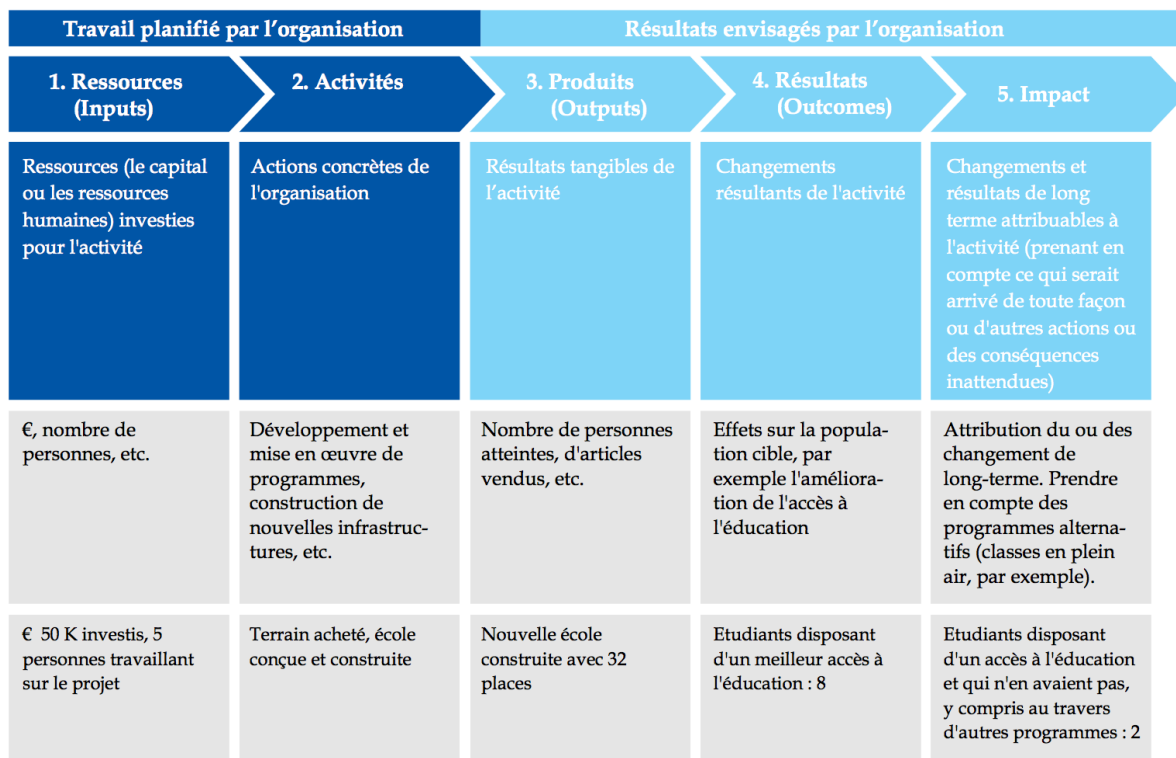
La première est celle des ressources ou intrants, il s'agit des ressources monétaires ou non monétaires mobilisables dans un projet. La deuxième est l'activité, c'est à dire la manière dont l'organisation va utiliser ces ressources. La troisième est la production ou la réalisation qui va décrire la manière dont l'activité touche les bénéficiaires du projet. La distinction entre la quatrième

et la cinquième clé est subtile mais importante pour saisir une des spécificités de la GAR. En effet, les résultats constituent la quatrième clé c'est-à-dire l'ensemble des incidences obtenus par la réalisation de l'activité. Les impacts sont la cinquième clé. Il s'agit en quelque sorte des résultats nets c'est-à-dire les résultats uniquement attribuables à la mise en œuvre du projet indépendamment de tout ce qui s'est passé dans un même temps (comme les autres projets) et de tout autre changement survenu mais non imputable à l'action (changements de politique publique, changements personnels intervenus chez les bénéficiaires, etc.).

L'hypothèse fondamentale sous jacente à la gestion axée sur résultat est qu'il est possible de déterminer une causalité directe entre d'un côté les ressources investies et les produits (la réalisation de l'activité) et d'un autre côté les résultats (les changements au sens large) et les impacts (uniquement attribuables à l'activité et à sa réalisation). Dans cette perspective, l'objectif de la mesure de l'impact est « de gérer et de contrôler le processus de création de l'impact social afin de maximiser ou d'optimiser ce processus (en fonction des coûts). (...) La chaîne de valeur de l'impact (...) illustre clairement les différences entre les ressources (*input*), les produits (*outputs*), les résultats (*outcomes*) et l'impact (EVPA, 2015, p.18).

La chaîne de valeur de l'impact reposant sur la gestion axée sur résultat peut être représentée ainsi :

Figure 1. La chaîne de valeur de l'impact



Source : EVPA (2015, p.19)

Si ce cadre logique peut être approprié dans le management des actions qui s'insèrent dans un projet d'entreprise, comme la conception et la mise sur le marché d'un nouveau produit, nous souhaitons ici discuter de sa pertinence pour l'évaluation des innovations sociales. Ainsi, notre démarche n'est pas d'identifier des apories génériques valables à l'ensemble des cas d'application de la GAR. Plus modestement notre volonté est de mettre en lumière l'inadéquation et les paradoxes de l'application de ce cadre à l'évaluation des innovations sociales pour ensuite discuter d'hypothèses plus appropriées pour ces dernières.

2- Les apories de la GAR dans une perspective d'évaluation de la transformation sociale des innovations sociales

Sans être exhaustif, trois impasses peuvent être mises à jour.

2-1 L'excès de déterminisme causal : la réalisation d'un avenir planifié en terme causal

En soi, la causalité n'est pas un problème dans le sens où aujourd'hui est en partie la résultante des événements d'hier. Le problème est donc ailleurs, il peut être illustré de la manière suivante. Concrètement la GAR implique que le projet portera sur des bénéficiaires identifiables, par exemple des personnes âgées (1). L'action vise à permettre aux personnes âgées de rester le plus longtemps possible autonomes dans leur logement personnel par la réalisation quotidienne d'une activité sportive (2). Cette action a des effets positifs (changements et impacts) sur les bénéficiaires (3). L'excès de déterminisme causal prend une double forme.

Tout d'abord, par l'hypothèse suivante : si je fais cela (2) auprès de ces bénéficiaires (1) il se produira des effets (3) déterminés comme fixes, toute chose égale par ailleurs. Ensuite, ces effets étant posés comme certains, la méthode consiste à construire une batterie d'indicateurs qui guidera l'action. En d'autres termes, alors même que l'action n'est pas encore en marche, la GAR implique de prédéterminer des effets objectivables et des indicateurs liés qui deviennent le modèle que l'action doit suivre pour se conformer à ce qui a été prédéterminé. Les résultats et impacts deviennent la norme à suivre et la démarche d'évaluation consiste à vérifier la conformité à cette norme autodéterminée par les acteurs en présence.

Le problème posé par cette approche réside dans le fait que l'innovation est tout l'inverse. S'il est possible de déterminer des éléments porteurs d'innovation sociale sous la forme de Marqueurs (Besançon, Chochoy, 2016) ou encore d'un concept indice sous forme de capital socioterritorial (Tremblay *et al.*, 1998), il est impossible et paradoxal de vouloir prédéterminer la forme et les effets avant même la réalisation d'un processus d'innovation sociale. Non seulement l'innovation ne se décrète pas, mais elle émerge dans l'incertitude au cours des réalisations. Par ailleurs, les recherches menées ces dernières décennies sur l'innovation sociale dans une approche institutionnaliste ou socio-territoriale montrent que l'innovation ne se joue pas seulement à un niveau organisationnel, elle émerge aussi des relations multiples au cours de la réalisation des projets à l'échelle des territoires. Quel sens y a-t-il alors à vouloir déterminer uniquement les changements imputables à une organisation ?

2-2 Le problème du contrefactuel : la recherche du clone parfait

Ici aussi, le contrefactuel n'est pas un problème en soi dans une perspective d'évaluation des innovations sociales. L'évaluation d'une transformation fait notamment intervenir deux choses : le temps et un contrefactuel. Pour exprimer cette proposition simplement : on évalue dans le temps et pour ce faire on a besoin d'un repère fixe pour comparer une situation actuelle par rapport à une autre situation. Le contrefactuel est cette autre situation que l'on considère comme fixe et qui permet d'évaluer ce qui a été transformé. Concernant la GAR, en vue de vérifier la certitude présumée de la réalisation d'un effet provenant d'une action, les rapports étudiés¹ préconisent deux méthodes faisant intervenir un contrefactuel.

La première est fréquemment utilisée dans le cadre des démarches de coûts évités. Il s'agit de construire une situation présente fictive reposant sur la modification d'un élément du passé, en un

¹ Voir la bibliographie.

mot il s'agit d'une uchronie. Cela consiste à répondre à la question : que ce serait-il passé si l'action n'avait pas eu lieu ? Ce qui est pris pour fixe ici, c'est la situation de départ des bénéficiaires. L'hypothèse sous-jacente est que sans l'action, cette situation n'aurait pas bougé, toute chose égale par ailleurs. Le souci avec cette méthode est que dans la réalité, rien n'est jamais égal par ailleurs. La deuxième méthode est celle de la sélection aléatoire. Pour synthétiser, il s'agit de rechercher le clone des bénéficiaires de l'action mais de ne pas leur appliquer l'action. L'hypothèse sous-jacente est que plus le nombre d'individus dans une cohorte sera élevé et plus il y aura de chance d'obtenir deux cohortes homogènes en matière de caractéristiques socio-économiques. Ce qui est pris pour fixe ici, ce sont les bénéficiaires eux-mêmes à travers la comparaison des deux cohortes dans le temps. Si cette méthode a reçu de vives critiques sur la prétention de rigueur mise en avant par ces utilisateurs (Labrousse, 2010), elle pose aussi des problèmes lorsqu'elle est appliquée à l'évaluation des innovations sociales.

En effet, la première comme la seconde méthode reposent toutes les deux sur un schéma identifiant de manière distincte ceux qui mettent en œuvre l'action et ceux qui en bénéficient. Si ce schéma s'inscrit bien dans une perspective d'entrepreneuriat social, l'approche socio-territoriale de l'innovation sociale met en évidence des projets au sein desquels les praticiens et ceux qui bénéficient des actions sont parfois les mêmes, à l'image de certains Pôle Territoriaux de Coopération Economique.

2-3 Le problème de l'impact isolé

La gestion axée sur résultats repose sur une relation logique et causale entre les ressources investies et les impacts produits. Néanmoins comme nous l'avons vu dans la première partie, elle vise également à identifier cette relation dans un cadre plus restreint : celui du lien entre investissement initial et impacts uniquement attribuables à l'organisation. Si l'introduction du retour sur investissement peut être questionnée, nous souhaitons ici traiter du problème lié à l'imputabilité d'un effet à une organisation. Ce problème est double.

Tout d'abord cette imputabilité est délicate dans une configuration multi-acteurs. Cela reviendrait par exemple à demander à des parents d'évaluer l'impact de l'éducation qu'ils ont eue auprès de leurs enfants, indépendamment de toutes les interactions sociales que les enfants ont eues depuis leur naissance. Isoler l'éducation et son effet indépendamment de tout le reste est une opération périlleuse à mener dans le théâtre social dans lequel les enfants grandissent. Or non seulement l'innovation sociale s'insère dans un théâtre social, mais en plus elle en est un.

Ensuite, cette imputabilité est paradoxale. Les travaux menés dans une perspective institutionnaliste montrent l'importance du processus dans l'émergence des innovations sociales. Ce processus se structure autour de conventions et de modes de coordination collectifs irréductibles à une seule organisation. Si cette imputabilité et sa logique d'impact isolé s'inscrivent bien dans le schéma de l'entrepreneuriat social, la perspective du *collective impact* (Kania et Kramer, 2011, p.38) semble plus féconde pour l'approche socio-territoriale de l'innovation sociale.

3- Les promesses du Temps du projet

En tenant compte des travaux qui montrent le lien fort entre aspiration sociale et transformation sociale (Fontan, 2016; Lévesque, 2003), l'objectif de cette partie est de proposer des hypothèses qui permettent de construire un cadre évaluatif qui dépasse les impasses précédemment soulevées. Notre point de départ sera le temps et sa représentation.

3-1 Planifier l'avenir en terme de temps contrefactuel

Le temps du projet (Dupuy, 2012, p.234) est une représentation qui relie le passé et l'avenir par deux types de relation : une relation causale et une relation contrefactuelle. La relation causale est celle des pratiques et de leurs conséquences. Schématiquement, elle relie le passé vers l'avenir. Comme nous l'avons écrit précédemment d'une manière triviale : aujourd'hui est en partie la résultante des événements d'hier. Ainsi, dans un raisonnement causal l'avenir sera fait de ce que nous faisons aujourd'hui.

La relation contrefactuelle qui relie l'avenir vers le passé suit une tout autre logique. Elle consiste à penser une chose de l'avenir comme déjà présente, ou fixe, alors qu'elle ne s'est pas réalisée dans une relation causale. Telle est la logique qui vise à planifier l'avenir en suivant un raisonnement contrefactuel. Il ne s'agit donc pas des futurs possibles qui s'appuient sur des éléments présents ou passés (comme les ressources disponibles) mais des futurs souhaitables. Ils se construisent sur la base des aspirations à voir se réaliser un avenir causalement incertain mais contrefactuellement guidé par des idéaux. Une situation à venir idéale qui ne s'est pas encore concrétisée causalement mais qui peut guider les pratiques dans le temps. Si cette situation à venir semble assez souhaitable et assez crédible, elle peut agir sur des pratiques qui provoqueront sa réalisation. Nous sommes donc toujours ici dans un schéma autoréférentiel, mais d'une tout autre logique que celui proposé par la gestion axée sur résultat.

La boucle autoréférentielle de la GAR repose sur une preuve de la relation causale entre les ressources investies et les résultats obtenus par rapport à une batterie d'indicateurs prédéterminée, c'est à dire construite sur des effets prévus mais qui ne se sont pas encore réalisés. La construction de la preuve demande alors de passer par un contrefactuel qui permet de comparer ce qui s'est passé et ce qui aurait pu se produire sans la réalisation de l'action. Ce qui est pris pour fixe ici, c'est la relation causale entre les ressources investies et les résultats. Dans un cadre d'évaluation construit sur le temps du projet, ce qui est fixe ne se situe pas dans la relation causale (toujours incertaine) mais dans la relation contrefactuelle : un idéal partagé par les acteurs en présence.

3-2 Passer de la logique du clone parfait aux futurs souhaitables par l'aspiration sociale

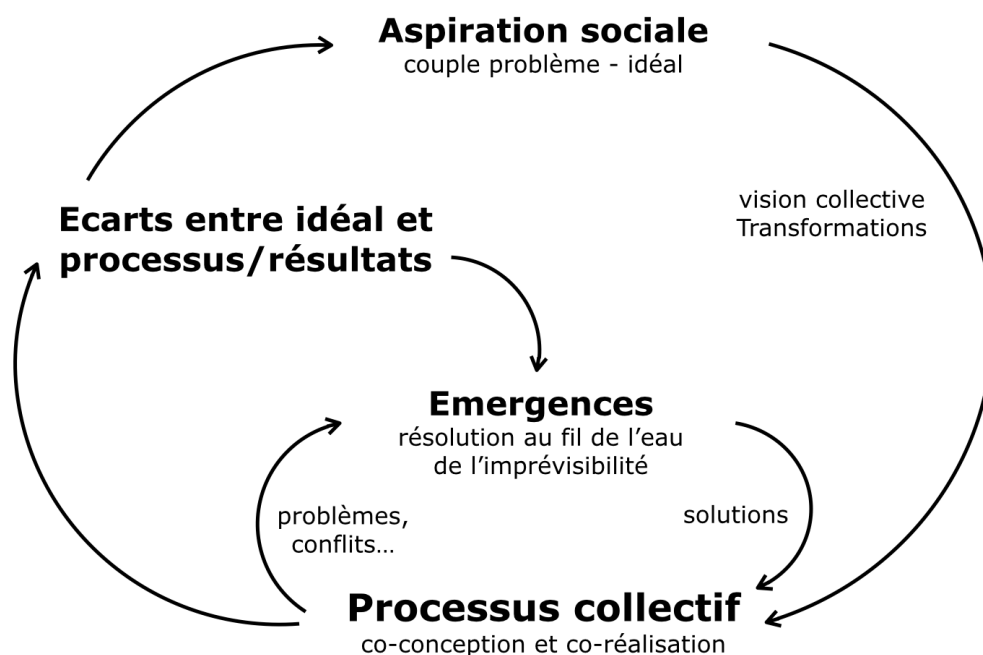
Si cette représentation du temps nous semble prometteuse en vue de construire un cadre d'évaluation des innovations sociales, c'est parce qu'elle s'inscrit dans la même logique que les aspirations sociales. Les travaux du CRISES soulignent le fait que si les innovations sociales répondent à des besoins sociaux, elles sont également motivées, alimentées par et pour des aspirations sociales. Comme le souligne Cloutier « l'innovation sociale existe et s'oriente vers l'atteinte d'une situation sociale désirée » (2003, p. 3-4). En partant du terrain, de leurs vécus et des problèmes partagés, les acteurs se construisent contrefactuellement une situation idéale qui provoquera et nécessitera des transformations dans les rapports sociaux, dans les normes, etc. pour advenir causalement. Cet idéal verra-t-il le jour ? Comme le montre Fontan (2016, p.131-144) rien n'est moins sûr. Cet idéal social peut être certain contrefactuellement mais demeurera causalement incertain. C'est là toute la pertinence d'un processus évaluatif : suivre dans le temps la plus ou moins grande correspondance entre ce qui a été imaginé et ce qui se réalise. Dans cette perspective, l'aspiration sociale construite et objectivée par les acteurs peut constituer un contrefactuel pertinent en vue d'évaluer la transformation sociale des innovations sociales.

3-3 Passer de l'impact isolé aux transformations collectives

Sur cette base, un processus évaluatif en quatre étapes non linéaires peut être formalisé. Ces quatre étapes se structurent autour du temps du projet et s'inscrivent dans la perspective du *collective impact* (Kania et Kramer, 2011, p.38). Ainsi, elles opèrent un changement de l'échelle de l'évaluation : cette dernière n'est plus menée au niveau d'une organisation mais à un niveau plus collectif, comme peuvent l'être les Pôles Territoriaux de Coopération Economique.

La première étape est celle de la co-détermination de l'aspiration sociale. L'objectif est de construire une convention entre les acteurs en présence qui objectivera une vision collective de l'idéal social. Cette vision n'est pas en soi la somme des intérêts individuels mais bien la construction d'un point de mire collectivement désiré et qui ne pourra être atteint par des acteurs isolés. La deuxième étape porte sur l'évaluation du processus collectif du projet. Les projets des acteurs sur lesquels nous avons travaillé à l'Institut Godin témoignent de pratiques de co-construction et de co-réalisation, d'ancrage territorial, de gouvernance élargie, d'hybridation des ressources, et d'accessibilité. L'objectif de cette étape est d'échanger collectivement et en continu tout au long du projet en vue d'apprécier les écarts possibles entre ces principes et les pratiques effectives. Cette phase peut s'appuyer sur des outils méthodologiques, par exemple en utilisant un tableau de suivi reposant sur les Marqueurs d'innovation sociale (Besançon, Chochoy, 2016). La troisième étape est une boucle de rétro-action présente tout au long de la deuxième étape. Elle porte sur un questionnement permanent liés aux apprentissages et aux adaptations continues. La relation causale est toujours incertaine, elle est constituée d'événements imprévisibles. Néanmoins s'il n'est pas possible de les prévoir avant même le début du projet, il est possible de prévoir que des événements imprévisibles verront le jour. De quelles manières les problèmes rencontrés sont-ils surmontés ? De quelles manières les opportunités sont-elles saisies ? La quatrième étape est une boucle autoréférentielle qui relie les étapes précédentes. Au regard de l'aspiration sociale collectivement construite, l'objectif ici est de se questionner en permanence sur le plus ou moins grand écart entre l'aspiration sociale objectivée et les réalisations pratiques du projet. La non linéarité de ces quatre étapes peut être représentée ainsi :

Figure 2. Cadre d'évaluation construit sur le temps du projet, dans une visée de « collective impact »



Conclusion :

Si les indicateurs ne sont jamais neutres, les cadres d'évaluation ne sont pas non plus déconnectés de modèles théoriques sous jacents et impliquant des modèles de société contrastés. La gestion axée sur résultat n'est pas qu'un simple outil de gestion. Son schéma autoréférentiel projette un avenir construit sur des effets à atteindre et peut placer les acteurs dans une dépendance de sentier borné par cet objectif et délaissant les grands idéaux pourtant à la base des projets. Deux paradoxes en ressortent : la place de la sérendipité de l'innovation dans ce schéma et le rabattement organisationnel des impacts. Les transformations sociales sont toujours incertaines et leur réalisation à l'échelle d'un territoire quel qu'il soit est toujours collective. Ainsi, à l'encontre d'un modèle évaluatif basé sur une forme de preuve du rendement des fonds investis par l'impact, nous avons souhaité ici présenter des hypothèses prometteuses dans l'optique de construire un cadre évaluatif qui s'étaye sur les spécificités des innovations sociales. Cet enjeu, nous semble-t-il, porte tout autant sur la dimension technique des projets, au regard des outils à construire, que sur leur dimension politique, dans la perspective d'une production causale de leurs idéaux contrefactuels.

Références Bibliographiques :

Besançon E. et N. Chochoy, (2016), « Les Marqueurs d'Innovation sociale : un exemple de recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation », dans J.-L. Klein *et al.* (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, PUQ, p.105-112.

Cloutier, J. (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », CRISES, *Collection Etudes théoriques*, n° ET0314, novembre.

Dupuy J.-P., (2012), *L'avenir de l'économie*, Flammarion.

Fontan, 2016, « L'innovation et la transformation sociales. Accompagner et qualifier l'extension du sociétal par la recherche partenariale », dans J.-L. Klein *et al.* (dir.), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, PUQ, p.131-144.

Hillier J., F. Moulaert et J. Nussbaumer, (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Economie, Société*, n°6, p.129-152.

Kania J. et M. Kramer, (2011), « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, Volume 9, Number 1, p.36-41.

Labrousse A., « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation* [En ligne], 7 | 1er semestre / Spring 2010, mis en ligne le 29 novembre 2010, consulté le 03 janvier 2017. URL : <http://regulation.revues.org/7818>.

Lévesque B., (2003), « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », *Économie et Solidarités*, PUQ, p.103-121.

Richez-Battesti N., F. Petrella et D. Vallade, (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2(38), p.15-36.

Tremblay D.-G., J.-M. Fontan et S. Rousseau, (1998), « Capital socio-territorial et milieux innovateurs : pistes pour une recherche dans l'agglomération de Montréal », *Espaces en mutation*, p.119-133.

Rapports :

European Venture Philanthropy Association, *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, EVPA, 2015.

GECES, *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*, Commission européenne, 2014.

Gertler P.-J. *et al.*, *L'évaluation d'impact en pratique*, Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale, 2011.

OCDE, *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales*, Union européenne / OCDE, 2015