

Outils d'évaluation **en innovation sociale**

Résumé de la revue de la littérature
et des pratiques sur l'évaluation
des innovations sociales



Un projet de :

Financé par :

OUTILS D'ÉVALUATION EN INNOVATION SOCIALE

RÉSUMÉ DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE ET DES PRATIQUES SUR L'ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES

Auteur :

David Longtin, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Avec la collaboration de :

Maude Nadeau, Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

Gabriel Salathé-Beaulieu, Territoires innovants en Économie sociale et solidaire (TIESS)

Selma Tannouche-Bennani, Humanov-is

Camille Théron, RQIS

UN PROJET MULTIPARTENARIAL



Octobre 2021

Table des matières

1. DÉFINITIONS ET CARACTÉRISATION DE L'INNOVATION SOCIALE	1
Histoire du concept d'innovation sociale	1
Approches théoriques de l'innovation sociale	1
Modernisation des politiques publiques	2
Approche entrepreneuriale	2
Approche institutionnaliste	2
Principales caractéristiques des innovations sociales	4
Notions connexes à l'innovation sociale	5
Inventions	5
Projet, pratique ou programme socialement innovant	5
Projets au potentiel d'innovation sociale	5
Innovations technologiques	5
Transformations sociales	5
Économie sociale, tiers secteur et entrepreneuriat social	5
2. PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE	6
Approche entrepreneuriale	6
Approche institutionnaliste	6
Phases du processus d'innovation sociale	7
Phase d'émergence	8
Phase d'expérimentation	8
Phase d'appropriation	9
Phase d'alliance, transfert et diffusion	9
Institutionnalisation des innovations sociales et ses effets	9
3. SYSTÈME D'INNOVATION SOCIALE ET PROJETS DE SOUTIEN À L'INNOVATION SOCIALE	10
Concept de système d'innovation sociale	10
Formes de soutien aux innovations sociales au Québec	10
4. ÉVALUATION DES INNOVATIONS SOCIALES	13
Approches et méthodes en évaluation des innovations sociales	13
Résumé de la revue de littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales	i
Outils d'évaluation en innovation sociale	

Finalités et stratégies d'évaluation	13
Complémentarité des approches d'évaluation	14
Évaluation selon le cycle de vie de l'innovation sociale	14
Enjeux de l'évaluation des projets innovants	16
Pratiques des participants et participantes aux groupes de discussion	16
Évaluation d'efficacité	16
Évaluations à des fins d'amélioration	17

Ce document présente un résumé de la revue de littérature et des pratiques d'évaluation des innovations sociales ayant fait l'objet de quatre rapports distincts.

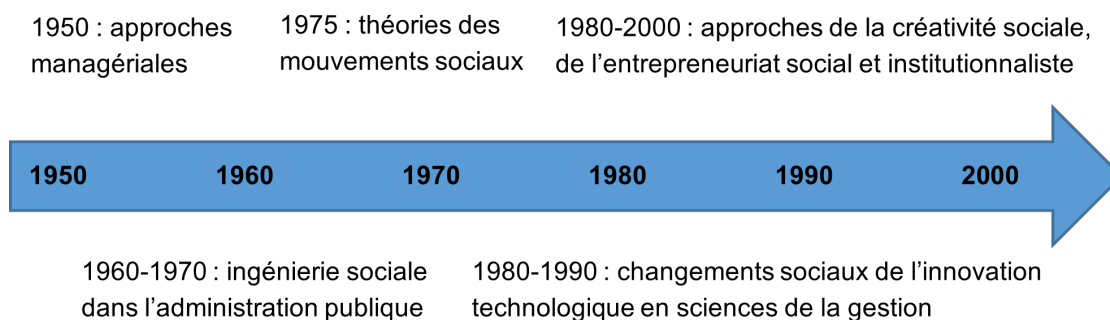
1. Définitions et caractérisation de l'innovation sociale

Cette première partie définit et caractérise l'innovation sociale et la situe par rapport à des termes connexes et à différentes approches qui ont été développées dans la littérature.

Histoire du concept d'innovation sociale

L'étude des innovations sociales est un **champ de recherche récent** qui fait toujours l'objet de débats. **L'innovation sociale** ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle, mais d'une **variété de définitions**. Depuis ses premières conceptualisations, dans les années 1950, les approches théoriques de l'innovation sociale se sont développées dans diverses disciplines (voir figure 1). Le **champ d'études de l'innovation sociale** est donc **fragmenté**. Néanmoins, à partir des années 2000, on assiste à une institutionnalisation du champ dans les politiques de recherche et développement économique en Europe et au Québec.

Figure 1 : Historique des approches théoriques de l'innovation sociale



Approches théoriques de l'innovation sociale

Actuellement, la **littérature scientifique** comporte **plusieurs approches théoriques** de l'innovation sociale qui peuvent être **rassemblées en trois principales conceptions** (voir tableau 1). Au Québec, les définitions du Groupe de travail sur l'innovation sociale du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et des chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) **s'accordent, à divers degrés, avec la perspective institutionnaliste**.

Tableau 1 : Principales approches théoriques de l'innovation sociale

Approches	Modernisation des politiques publiques	Approche entrepreneuriale	Approche institutionnaliste
Origines	L'approche est apparue au sein d'organisations internationales ou supranationales, puis s'est diffusée aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et au Canada.	L'approche est d'origine anglo-saxonne.	L'approche a été développée au Québec et reprise en France.
Conceptions de l'innovation sociale	L'innovation est vue, en insistant sur son caractère novateur et sa finalité sociale, comme une réponse nouvelle : <ul style="list-style-type: none"> ● à des besoins sociaux face auxquels l'action de l'État se révèle inefficace; ● à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux générés par les dysfonctionnements du marché et devant être corrigés. 	L'innovation y est définie, par rapport à sa finalité, comme une réponse plus efficace, efficiente, durable et juste à des besoins sociaux mal desservis par l'État ou le marché. D'inspiration néolibérale, elle véhicule une conception philanthropique de la solidarité sociale.	Les innovations y sont conçues comme des réponses : <ul style="list-style-type: none"> ● aux aspirations des acteurs sociaux; ● portées par les mobilisations des mouvements sociaux; ● visant une transformation sociale pouvant s'institutionnaliser.

<p>Caractéristiques</p>	<p>Les réformes des politiques publiques, en particulier les politiques sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • doivent conduire à une efficacité accrue dans la desserte des services sociaux; • en s’inspirant des principes du <i>New Public Management</i> qui transposent des pratiques de gestion du secteur privé marchand dans le secteur public. 	<p>L’approche étudie le rôle du tiers secteur, des entreprises privées ou des organisations hybrides dans la production de services sociaux. Elle met de l’avant les compétences, les rôles, les stratégies et les ressources mobilisées par les entrepreneurs sociaux ou les entreprises sociales dans la création, l’expérimentation et la mise à l’échelle d’innovations sociales. À travers leur approche d’affaires, les entrepreneurs sociaux amélioreraient l’impact social des interventions. L’approche s’est traditionnellement centrée sur les motivations, la vision, les capacités, le leadership et les stratégies des entrepreneurs sociaux individuels. Toutefois, elle prend de plus en plus en compte la dynamique collective entre les parties prenantes, leurs réseaux et partenariats.</p>	<p>L’approche met l’accent sur les dynamiques collectives dans le processus d’innovation, tenant compte de son ancrage dans les territoires locaux. Les projets innovants mobilisent des ressources hybrides liées à une économie plurielle. Afin de les coordonner, les diverses parties prenantes mettent en place des formes de gouvernance participative, contribuant à la co-production des services et à la co-construction des politiques publiques. Dans une logique d’<i>empowerment</i>, ce processus contribue à renforcer le capital social et les réseaux à la base de la cohésion sociale ainsi que les capacités des acteurs à transformer leur contexte territorial, organisationnel et institutionnel, contribuant au développement local.</p>
--------------------------------	---	---	---

Principales caractéristiques des innovations sociales

Ces travaux, de même que les conceptions des participants et participantes aux groupes de discussion, permettent **d'établir les principales caractéristiques des innovations sociales.**

1. La nature des innovations sociales
2. Le processus d'innovation
3. Les impacts sociaux visés et obtenus

Celles-ci concernent d'abord la **nature des innovations sociales** dont le caractère novateur est contextuel – lié au milieu concerné -, la forme peut être tangible ou intangible et l'objectif vise à résoudre des problèmes sociaux, subvenir à des besoins ou répondre à des aspirations, ayant un potentiel novateur variable.

Ces caractéristiques concernent aussi **le processus d'innovation**, généralement porté par des organisations dans le cadre d'actions collectives conflictuelles ou collaboratives qui s'appuient sur un ancrage social et territorial, mobilisent des ressources hybrides et mettent en place une gouvernance démocratique impliquant la participation d'une diversité d'acteurs. Ce processus conduit à des **apprentissages collectifs** qui sont **appropriés par les preneurs dans leurs pratiques** et, **éventuellement, diffusés à plus large échelle**, conduisant **parfois à une institutionnalisation des innovations.**

Enfin, les caractéristiques **portent sur les impacts sociaux visés et obtenus**, qui sont jugés « positifs », peuvent avoir une portée variable, mais s'inscrivent dans une logique d'accessibilité, de durabilité et, ultimement, de transformation des rapports sociaux.

Notions connexes à l'innovation sociale

L'innovation sociale se distingue de notions qui lui sont connexes.

Inventions

Contrairement aux inventions mettant l'accent sur la création de nouveauté, l'innovation sociale concerne le processus menant à leur appropriation. Elle implique une reconnaissance de leur utilité sociale et leur mise en pratique par une diversité d'acteurs.

Projet, pratique ou programme socialement innovant

Alors qu'un projet, une pratique ou un programme socialement innovant vise une amélioration durable et transférable des manières de faire afin de sortir des pratiques courantes, une innovation sociale exige en plus une mise en pratique à travers une expérimentation à laquelle participent une diversité d'acteurs, dont les preneurs, dans une logique de coconstruction et coproduction et qui mène à une appropriation dans leurs pratiques courantes, ce qui induit des changements sociaux.

Projets au potentiel d'innovation sociale

Bien qu'une innovation sociale à proprement parler exige un recul de plusieurs années pour être pleinement appréciée, il existe plusieurs projets, organisations et nouvelles pratiques qui ont un potentiel d'innovation sociale. Il est possible de dire si un projet a un potentiel d'innovation sociale en observant ses caractéristiques. On peut, pour simplifier le langage, qualifier ces « projets au potentiel d'innovation sociale », de « projets d'innovation sociale ».

Innovations technologiques

Malgré des points communs, les innovations sociales se distinguent des innovations technologiques, qui sont issues de la recherche et du développement, visent une commercialisation et se diffusent par une mise en marché.

Transformations sociales

L'innovation sociale diffère des transformations sociales qui en résultent, dont les effets peuvent être inattendus, contraires aux intentions des porteurs et provoqués par d'autres facteurs.

Économie sociale, tiers secteur et entrepreneuriat social

Finalement, alors que l'économie sociale, le tiers secteur ou l'entrepreneuriat social peuvent porter des innovations, ces dernières se produisent aussi dans d'autres contextes. De plus, seule une minorité de ces organisations portent des innovations sociales. Néanmoins, de nombreuses soutiennent des projets au potentiel d'innovation sociale (voir Projets au potentiel d'innovation sociale ci-dessus).

2. Processus d'innovation sociale

Cette deuxième partie présente les différentes « phases » du processus d'innovation sociale, telles qu'elles ont été réfléchies dans la littérature scientifique et par les acteurs québécois. Parmi les trois principales perspectives présentées dans la section précédente, deux ont développé des modèles du processus d'innovation sociale.

Approche entrepreneuriale

À ses **origines**, l'approche entrepreneuriale **concevait ce processus en termes d'étapes d'un cycle de vie** comprenant l'identification de besoins, la levée de fonds, la conception d'un prototype testé, sa mise en marché, et enfin sa réplication dans d'autres territoires. Ce **modèle linéaire** était **calqué sur le cycle de vie des entreprises sociales** requérant des compétences, structures, activités et ressources différentes à chaque phase. Sur cette base, différents modèles ont été proposés. Toutefois, les dynamiques sociales complexes conduisant à l'innovation ont mené leurs tenants à raffiner leurs modèles afin de tenir compte de rétroactions, des réseaux, de la diversité des acteurs et de leurs interactions, de la gouvernance, des ressources, des contraintes et de l'institutionnalisation des innovations. L'approche met néanmoins l'accent sur le leadership et les stratégies des entrepreneurs, leurs compétences et les capacités organisationnelles afin d'expliquer le cycle de vie.

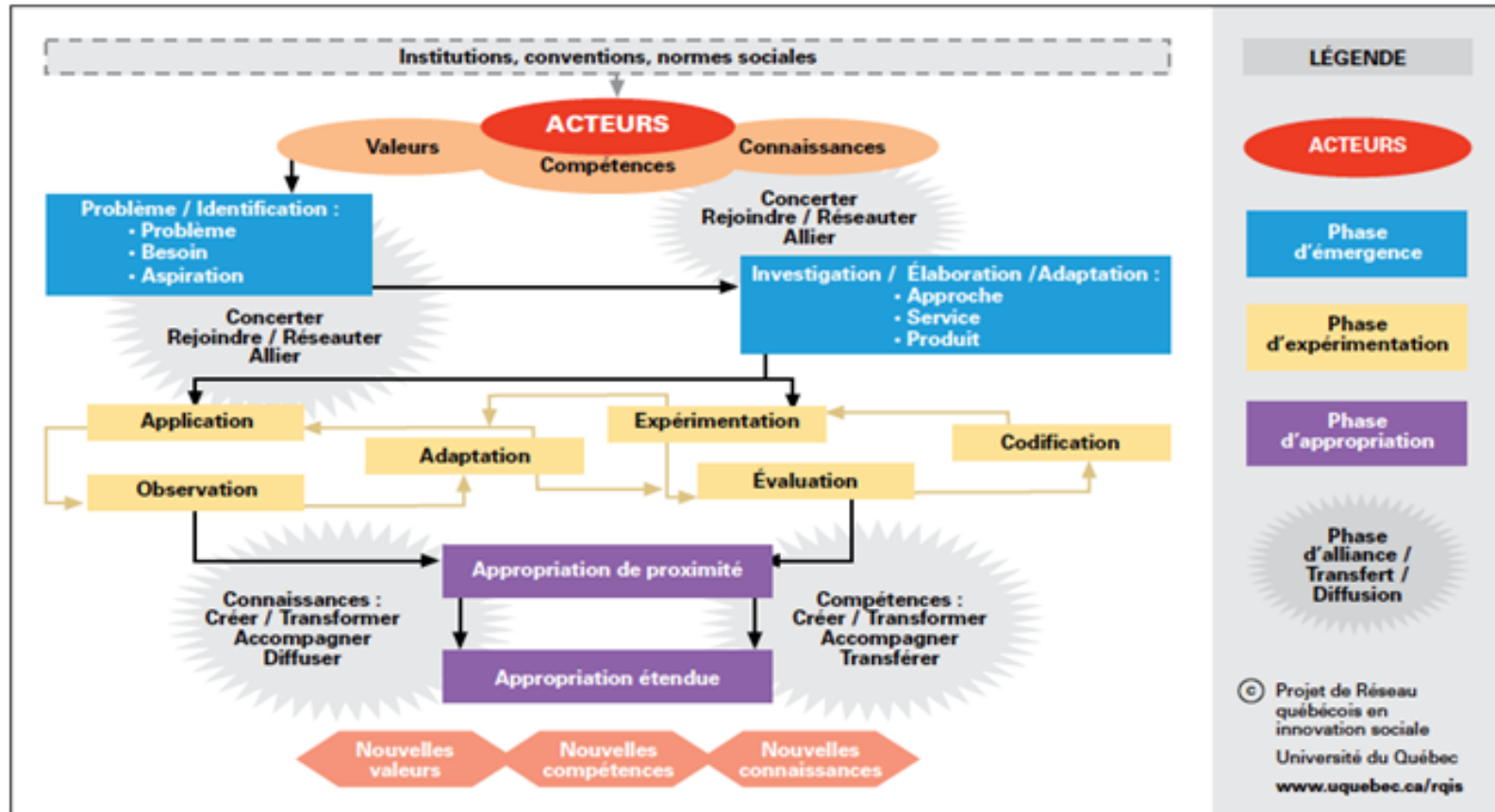
Approche institutionnaliste

L'approche institutionnaliste, plus influencée par une perspective sociologique, a toujours reconnu que les phases du processus d'innovation sociale (émergence, expérimentation, appropriation, diffusion, institutionnalisation) comportaient des allers et retours, voire des blocages et pouvaient provoquer des effets divers – positifs ou négatifs. La pérennisation des innovations passe par des dynamiques conflictuelles – typique des actions collectives de mouvements sociaux – se résorbant dans des compromis entre les multiples acteurs collectifs (entrepreneurs sociaux, organisations de la société civile, entreprises privées et d'économie sociale, instances publiques), sur la base desquels se mettent en place de nouvelles institutions et normes cristallisant la transformation des rapports sociaux.

Phases du processus d'innovation sociale

Les phases du processus d'innovation sociale peuvent être décrites à partir du schéma établi par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et de travaux scientifiques (voir figure 2).

Figure 2 : Schéma global d'un processus d'innovation sociale



Source : Rollin et al. 2007 : 15

Résumé de la revue de littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales
Outils d'évaluation en innovation sociale

Phase d'émergence

Cette phase est essentielle afin de mettre en commun les objectifs et les moyens, de construire un consensus autour des enjeux et d'établir la confiance et la reconnaissance des acteurs.

Dans la phase d'émergence, les projets à potentiel novateur apparaissent en réponse à de nouveaux problèmes et besoins sociaux non répondus par le cadre institutionnel – souvent dans un contexte de crise politique, économique, sociale, culturelle et/ou environnementale – et à des aspirations à la base des revendications des mouvements sociaux. L'ancrage territorial des acteurs est déterminant dans l'identification des besoins, problèmes et aspirations des citoyens et dans la mobilisation des acteurs, des compétences, des réseaux et des ressources, bénéficiant du capital social ancré territorialement. C'est dans le cadre de ces conditions sociales que les entrepreneurs sociaux peuvent identifier des opportunités. D'abord, les acteurs concernés se regroupent afin de partager leurs connaissances et compétences et identifier des problèmes, besoins ou aspirations. Puis, ils élaborent une stratégie novatrice, soit en créant un nouveau produit ou service, en adaptant une stratégie existante ou en adoptant des pratiques par un transfert de connaissances.

Phase d'expérimentation

Cette phase mène à des apprentissages collectifs chez les acteurs.

La phase d'expérimentation, qui requiert de transgresser des règles, normes ou usages établis, vise à implanter la nouvelle solution. Différentes voies peuvent être empruntées afin de la mettre à l'épreuve. Le **RQIS différencie deux trajectoires : informelles et formelles.**

Expérimentation informelle	Repose sur des essais et erreurs et suit un cycle d'application de la stratégie, d'observation informelle et d'adaptation.
Expérimentation formelle	Les résultats sont évalués dans un cadre de recherche universitaire ou d'évaluation gouvernementale dans le but de les codifier et d'en faire un modèle.

Le passage de l'expérimentation informelle à la formalisation des pratiques s'opère par la mise en place de projets pilotes, de prototypes et de modèles d'intervention. Cette formalisation peut s'appuyer sur divers dispositifs (p. ex. incubateurs) et permet de gagner en crédibilité auprès des bailleurs de fonds et de mobiliser des ressources, favorisant sa mise en œuvre et sa diffusion. L'accès aux ressources – souvent hybrides – est alors à la fois un facteur facilitant, ou en cas de fonds insuffisants, un obstacle. De plus, les collaborations permettent un alignement des intérêts et des priorités, aboutissant à des compromis, et instaurent de nouveaux modèles de gouvernance.

Cette phase d'expérimentation, lorsqu'elle est concluante, conduit les acteurs impliqués dans le cadre du projet à s'approprier la nouvelle solution. C'est ce que le RQIS a désigné comme étant "l'appropriation de proximité".

Phase d'appropriation

Cette appropriation de proximité peut se poursuivre dans une appropriation étendue lorsque l'innovation se diffuse à d'autres régions ou organisations.

Il s'agit en fait des nouvelles valeurs, connaissances et compétences acquises en raison des apprentissages collectifs. Un des obstacles qui se pose alors est le changement fréquent du personnel des porteurs de projets ou des acteurs. De plus, cette phase **nécessite un temps suffisamment long pour permettre l'appropriation par la communauté.**

Phase d'alliance, transfert et diffusion

La diffusion d'une innovation sociale correspond aux activités et aux interactions entre acteurs qui ont pour effet de la faire connaître et de susciter son appropriation et sa réadaptation par divers acteurs au-delà des milieux porteurs et preneurs initiaux. De nouveaux processus d'innovation peuvent alors émerger dans chacun des projets qui s'approprient les pratiques afin de les réadapter à des besoins différents. Les groupes de discussion ont néanmoins identifié différents obstacles pouvant nuire à cette diffusion, notamment le manque de soutien financier dédié au changement d'échelle, de compétences, de réseaux de soutien, d'exemples de stratégies ou de compromis entre les acteurs et la persistance de conflits.

Dans la **littérature scientifique**, la diffusion est abordée à partir de **deux angles distincts**.

L'**approche entrepreneuriale** traite des stratégies de changement d'échelle (*scaling out, scaling up, scaling deep*) des entrepreneurs sociaux et institutionnels.

L'**approche institutionnaliste** met plutôt l'accent sur les interactions et les engagements d'une multitude d'acteurs, favorisant les apprentissages collectifs, la construction d'une légitimité, l'accès à des ressources diverses (monétaires, matérielles, immatérielles) et hybrides (publiques, privées) et la mobilisation d'un réseau de soutien.

Institutionnalisation des innovations sociales et ses effets

Les institutions jalonnent toutes les phases du processus d'innovation, agissant comme cadre contraignant ou facilitant. Un travail institutionnel doit être réalisé par les entrepreneurs, les organisations de la société civile et les citoyens mobilisés dans des mouvements sociaux, afin de créer, de maintenir ou de changer les institutions. Au Québec, cette institutionnalisation serait le fruit de la négociation d'arrangements entre l'État et les réseaux de parties prenantes, participant à la coconstruction des politiques publiques et la coproduction des services. De plus, les facteurs et les contraintes à l'institutionnalisation des innovations sociales varient selon les phases du processus d'innovation.

Les innovations sociales peuvent produire différents effets, conduisant à la transformation sociale ou, à l'inverse, à leur standardisation, en passant par une refocalisation.

3. Système d'innovation sociale et projets de soutien à l'innovation sociale

Cette troisième partie brosse un portrait des différentes formes de soutien à l'innovation sociale fournies par des acteurs du système d'innovation sociale québécois.

Concept de système d'innovation sociale

Dans les **années 1980 et 1990**, des **chercheurs ont avancé que des milieux innovants favoriseraient l'émergence d'innovations et leur adoption**. Cette problématique a conduit à la notion de système d'innovation avec ses différents modèles. Ce concept visait à étudier les facteurs économiques, sociaux, politiques, organisationnels et institutionnels influençant le développement, la diffusion et l'utilisation d'innovations. Les interactions et le réseautage entre un large éventail d'organisations participant à un système d'innovation favoriseraient leur diffusion en facilitant la coproduction de connaissances et leur partage.

Au **début des années 1990**, la notion est adoptée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), puis reprise par des organisations internationales et des gouvernements. Au Québec, l'idée est diffusée par le Conseil de la science et de la technologie (CST) qui y inclut les innovations sociales.

Formes de soutien aux innovations sociales au Québec

Le système québécois émerge à partir de la coconstruction des politiques publiques relatives à l'économie sociale, à l'innovation ou à la recherche dans le cadre d'une gouvernance partenariale. Il se met en place grâce à la mobilisation d'une diversité de mouvements sociaux qui contribuent à l'institutionnalisation des expérimentations sociales apparues depuis les années 1960, mais surtout à partir de la crise du fordisme et de l'État providence des années 1980.

Au sein de ce système, différentes formes de soutien à l'innovation sociale existent (voir figure 4).

(1) Des lois et des politiques publiques contribuent à l'émergence et à la reconnaissance des pratiques novatrices et des organisations œuvrant dans des domaines d'intervention porteurs d'innovations (p. ex. économie sociale, action communautaire, développement social, etc.).

(2) Des programmes publics assurent un soutien financier à l'innovation sociale, à la recherche partenariale et aux entreprises et organismes à vocation sociale.

(3) Du financement est offert par les institutions de la finance solidaire, du capital de développement et des fondations aux entreprises d'économie sociale (EÉS) et aux organismes communautaires.

(4) Des réseaux universitaires et collégiaux effectuent de la recherche partenariale coconstruisant et diffusant des connaissances sur l'innovation sociale et évaluant des initiatives novatrices.

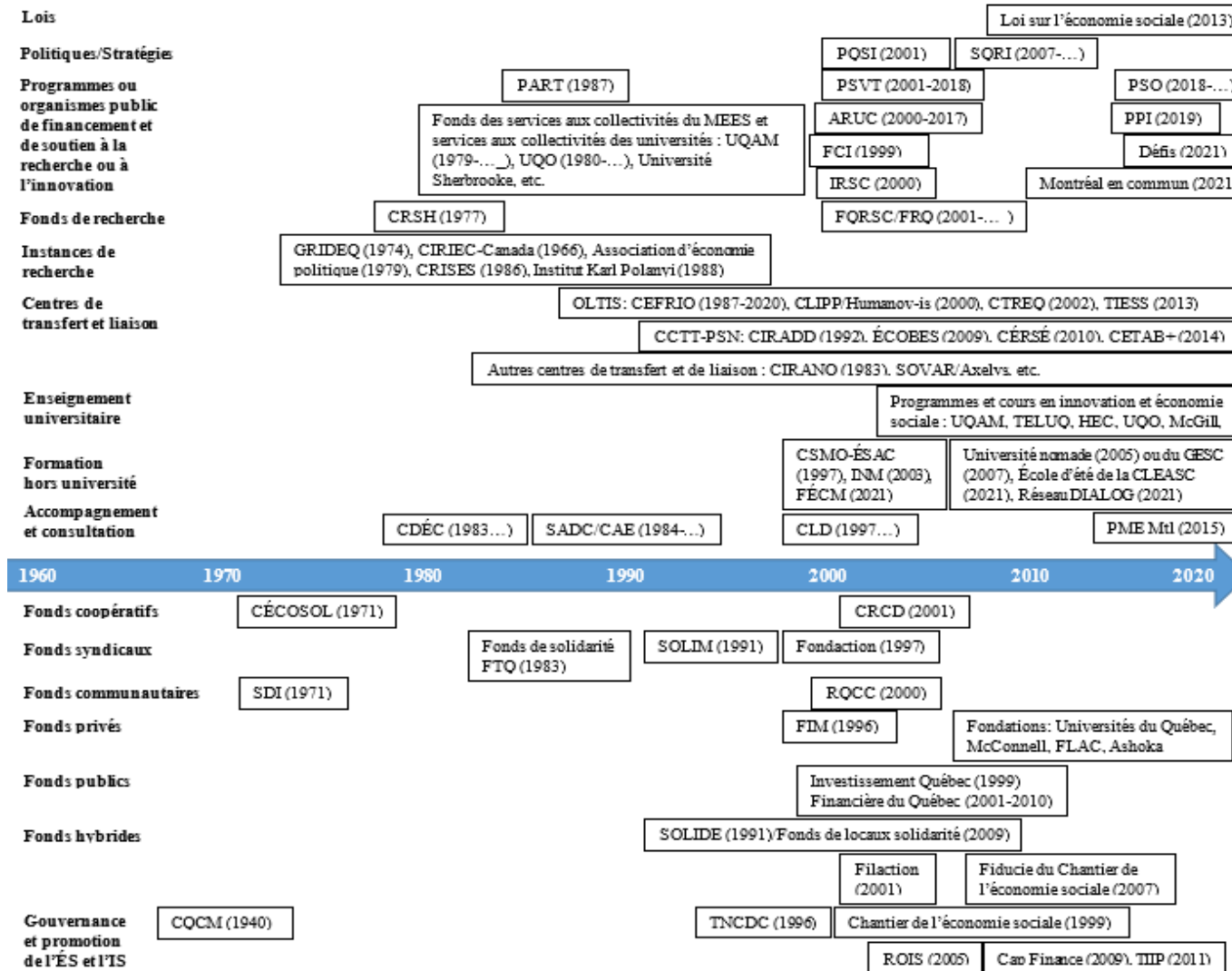
(5) Les organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS), les centres collégiaux de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) et autres centres de transfert offrent des services de liaison, de veille et de transfert de connaissances.

(6) Un enseignement universitaire entourant l'innovation sociale et ses organisations porteuses – telles les entreprises d'économie sociale (EÉS) – et de la formation continue aux milieux de pratiques et citoyens sont offerts.

(7) Diverses firmes fournissent des services d'accompagnement et de consultation aux entreprises et aux organismes porteurs d'innovations sociales.

(8) Des réseaux provinciaux assurent le réseautage, la coordination et la représentation des milieux porteurs ou apportant un soutien aux organisations porteuses d'innovations sociales (p. ex. EÉS, action communautaire autonome, finance solidaire, etc.) afin de faire la promotion de l'innovation sociale et de ses principaux porteurs, de renforcer le financement par des ententes et, ultimement, de coconstruire des politiques publiques favorables à l'innovation sociale.

Figure 4 : Ligne du temps du système d'innovation sociale au Québec



4. Évaluation des innovations sociales

Cette quatrième partie présente les approches et les enjeux en matière d'évaluation des innovations sociales, de leur processus et de leur impact social de même que les méthodes, les techniques et les outils utilisés pour évaluer des projets de soutien à l'innovation sociale. La recension repose sur la littérature scientifique, des rapports et des guides en matière d'évaluation de projets innovants ou d'impact social et les pratiques d'évaluation des participants et participantes aux groupes de discussion.

Approches et méthodes en évaluation des innovations sociales

Les approches en évaluation réfèrent à la manière d'aborder les choix concernant sa conception : les questions, la collecte de données, les méthodes d'analyse et l'utilisation des résultats.

Les perspectives de l'entrepreneuriat social ou du *New Public Management* procèdent plus souvent à des **évaluations formatives** et **sommatives** visant à démontrer les impacts sociaux et à juger la performance des projets ou organismes. Celles-ci reposent fréquemment sur des méthodes quantitatives impliquant une monétisation des impacts – la plus courante étant la SROI – ou sur des méthodes non monétaires fondées sur une série d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Plusieurs auteurs jugent leur modèle logique peu adapté au processus d'innovation sociale, celui-ci étant un modèle linéaire qui risque de nuire à l'expérimentation et de porter un jugement prématuré sur l'impact des projets.

D'autres approches se sont néanmoins développées, mettant **l'accent sur le processus d'innovation** et les **collaborations entre acteurs**, notamment **l'évaluation participative**, la **recherche-action** et **l'évaluation évolutive**. La perspective institutionnaliste a adopté des approches similaires à cette dernière, telle **l'évaluation habilitante** du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) qui élargit l'évaluation au système d'acteurs. Tout comme la méthode des **marqueurs d'innovations sociales** de l'Institut Jean-Baptiste Godin, elle cherche à évaluer le processus et les pratiques des projets innovants.

Finalités et stratégies d'évaluation

Les méthodes d'évaluation peuvent être différenciées selon **quatre finalités** :

- 1) Amélioration d'une intervention
- 2) Reddition de comptes;
- 3) Démonstration de l'impact;
- 4) Preuve scientifique des effets.

Ces méthodes s'inscrivent dans **deux principales stratégies** :

- 1) Stratégie de pilotage de l'action;
- 2) Stratégie de distinction ou de reddition de comptes.

Complémentarité des approches d'évaluation

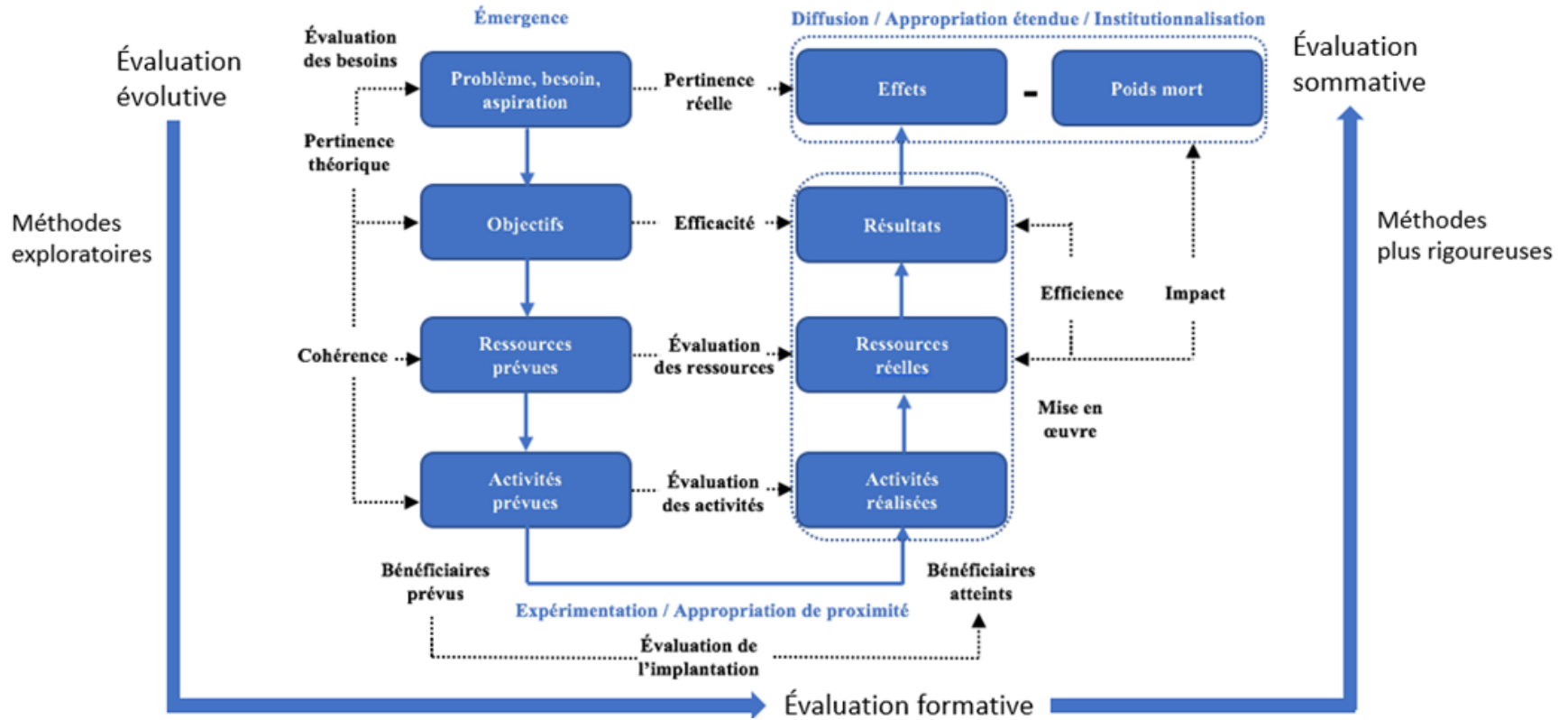
Ces approches d'évaluation sont complémentaires, ayant une utilité à diverses phases du cycle de vie des projets.

Évaluation évolutive	L'évaluation évolutive est plus adaptée aux phases d'émergence et d'expérimentation ou lors de la diffusion dans un nouveau contexte requérant une adaptation.
Évaluation formative	L'évaluation formative est utile à la fin de l'expérimentation afin de formaliser le projet en un modèle et préparer son transfert.
Évaluation sommative	L'évaluation sommative est surtout appropriée lorsque le projet est bien établi et peut être diffusé à plus large échelle.
Évaluation habilitante	L'évaluation habilitante se met en place tout au long du processus d'innovation sociale dans une perspective d'accompagnement.

Évaluation selon le cycle de vie de l'innovation sociale

Les méthodes et le niveau de preuve attendus doivent s'adapter au cycle de vie de l'innovation sociale en fonction des besoins des porteurs, en allant vers des exigences de plus en plus rigoureuses avec l'avancement des projets. Les objets de l'évaluation évoluent aussi selon ces phases (voir figure 3). **Lors de l'émergence**, on doit surtout procéder à une évaluation des besoins, de la pertinence théorique du projet ou de la cohérence de ses objectifs, ressources et activités prévus. **Lors de l'expérimentation et de l'appropriation**, l'écart entre le projet réalisé et ce qui avait été planifié (ressources, activités, bénéficiaires, efficacité de l'atteinte des objectifs par les résultats ou de l'efficacité) peut être évalué. **À maturité**, il devient possible d'évaluer l'impact et la pertinence réelle du projet, soit l'écart entre l'impact et les besoins et aspirations initiales.

Figure 3 : Approches, méthodes et objets d'évaluation adaptés aux phases de l'innovation sociale



Enjeux de l'évaluation des projets innovants

L'évaluation de projets innovants soulève divers enjeux.

Sur le **plan méthodologique**, il est plus difficile d'évaluer des résultats et impacts souvent intangibles, en particulier dans un processus itératif et spécifique au contexte où il existe une diversité d'impacts selon les champs d'intervention des projets et des groupes touchés. De plus, l'attribution des impacts à long terme à des actions spécifiques pose problème dans des dynamiques non prévisibles, auxquelles contribuent de multiples acteurs – incluant les bénéficiaires - et influencées par de multiples facteurs externes.

Sur le **plan éthique et politique**, la reddition de comptes et l'évaluation d'impact risquent d'exercer une pression à la normalisation des pratiques. De plus, elles accroissent la charge de travail des équipes sans accorder les moyens financiers, ne permettent pas de consolider les projets lorsqu'elles sont réalisées durant la phase pilote – ne rendant alors compte que des résultats à court terme. D'ailleurs, les apprentissages, conservés par les bailleurs, ne contribueraient pas à l'amélioration des pratiques. Les organismes doivent aussi trancher entre des demandes contradictoires de reddition de comptes, ce qui peut être évité par la négociation et la coconstruction de l'évaluation.

Enfin, l'évaluation soulève l'enjeu des valeurs sous-jacentes - souvent posées en termes d'efficacité et d'efficience – dans un contexte de pluralité des valeurs des acteurs.

Pratiques des participants et participantes aux groupes de discussion

Dans les pratiques des participants et participantes aux groupes de discussion, on peut distinguer **deux principales stratégies d'évaluation : une évaluation d'efficacité et des évaluations à des fins d'amélioration**

Évaluation d'efficacité

D'un côté, une évaluation d'efficacité répond à des obligations de reddition de comptes envers les bailleurs de fonds, ayant eux-mêmes des contraintes juridiques et administratives. Ces évaluations ont **recours à la fois à des indicateurs préétablis et standardisés et coconstruits**. Elles sont réalisées à plusieurs étapes des projets : lors des appels de projets, puis lors de la production de rapports d'étape et finaux de reddition de comptes. De plus, les instances publiques soutiennent ou évaluent les projets à différentes phases du processus d'innovation sociale.

Pour les organismes, la reddition de comptes est contraignante et peu contributive à l'amélioration de leurs pratiques. Les groupes de discussions ont d'ailleurs repris les principaux enjeux méthodologiques, éthiques et politiques liés à l'évaluation dans une logique de reddition de comptes. Néanmoins, les bailleurs de fonds manifestent une ouverture à modifier leurs pratiques d'évaluation afin de contribuer à l'amélioration et à l'apprentissage dans une optique plus égalitaire de coconstruction.

Évaluations à des fins d'amélioration

D'un autre côté, les évaluations internes des organismes sont conduites à des fins d'amélioration. Diverses formes d'évaluation sont mises en œuvre, des plus informelles aux plus formelles :

- 1) L'appréciation des conditions de réussite et la documentation des activités ou du rayonnement;
- 2) Le réemploi des indicateurs de la reddition de comptes pour des fins internes;
- 3) Des autoévaluations dans une optique de suivi de projets;
- 4) Des évaluations structurées avec des comités, des rôles et des stratégies d'évaluation, souvent avec un accompagnement de chercheurs.

Pour procéder à ces évaluations, les **organismes ont élaboré quatre types d'outils** :

- 1) Des grilles de critères ou de questions pour évaluer le potentiel innovant de projets;
- 2) Des outils de niveau de maturité de projet inspirés du *technology readiness level* (TRL);
- 3) Des outils de mesure d'impact (cadre logique, théorie du changement, cartographie des résultats);
- 4) Des cadres pour guider le processus d'évaluation.

Ces évaluations internes posent des enjeux pratiques liés à leur **planification**, aux **ressources insuffisantes** et à la **réticence du personnel**.

Les enjeux méthodologiques concernent l'importance de distinguer :

- 1) Les types et la portée indicateurs;
- 2) Le désir d'intégrer des méthodes qualitatives, malgré les difficultés à démontrer l'impact et les coûts associés;
- 3) Les tensions entre le besoin de simplifier l'évaluation, de réduire le nombre d'indicateurs et d'assurer leur interopérabilité et le besoin de flexibilité des indicateurs ajustés aux spécificités des projets et;
- 4) Les tensions entre le désir d'outils simples, accessibles et compréhensibles par tous les acteurs et le besoin de les adapter aux compréhensions des divers milieux.

Enfin, les freins et leviers à l'évaluation changent au cours d'un projet.