

Évaluer les innovations sociales

février 2011

Sanjeev Sridharan

Directeur, Centre d'évaluation pour les interventions complexes en santé
Centre de recherche Keenan, Institut du savoir Li Ka Shing, Hôpital St Michael's
Professeur agrégé, Politique, gestion et évaluation de la santé, Université de Toronto

John Mayne

Conseiller en rendement du secteur public, Ottawa, Canada

April Nakaima

Consultante indépendante en évaluation, Toronto, Canada

Introduction

L'intérêt croissant accordé à l'apprentissage et à la responsabilisation fait que nous avons davantage besoin des évaluations pour comprendre et évaluer si les innovations sociales fonctionnent, comment elles fonctionnent, et ce qui peut être fait pour qu'elles fonctionnent. Le présent article décrit les étapes fondamentales de l'évaluation des innovations sociales. Il examine d'abord différentes définitions et propriétés des innovations sociales. Suit une brève description de la visée des évaluations. Enfin, l'article analyse quelques étapes clés de l'évaluation des innovations sociales.

Qu'est-ce que l'innovation sociale?

Le Centre pour l'innovation sociale définit l'innovation sociale comme il suit :

nouvelles idées qui résolvent les défis sociaux, culturels, économiques et environnementaux au profit des êtres humains et de la planète. La vraie innovation sociale est porteuse de changements - elle modifie en permanence les perceptions, les comportements et les structures qui sont à l'origine de ces défis. Dit encore plus simplement, une innovation sociale est une idée qui contribue au bien public.

Frances Westley propose une autre définition de l'innovation sociale : « modification de ce qui est établi par l'introduction de nouveaux éléments de formes (y compris des idées, pratiques et apports de ressources d'un caractère nouveau); en particulier, modification des relations sociales pour permettre la transformation de problèmes sociaux intransigeants ayant une grande portée » (cité dans Patton, 2010 : 36).

Un récent document de recherche intitulé [« L'innovation sociale : Qu'en est-il et qui en fait? »](#), ainsi que la [présentation](#) dans ce numéro, soulignent l'absence d'une définition homogène de l'innovation sociale dans la littérature; cependant, ils montrent que certains aspects des innovations sociales sont axés sur les systèmes et la transformation sociale.

On peut soutenir que les définitions ci-dessus nous apprennent peu de choses sur ce qui rend les innovations sociales uniques et différentes des autres formes d'interventions sociales. Ce manque de clarté nous oblige à mettre l'accent sur une approche générale en matière d'évaluation qui puisse faire écho aux nombreuses définitions alternatives et divergentes de l'innovation sociale.

Les ouvrages plus récents sur l'évaluation font valoir qu'il serait peut-être utile de prêter attention au niveau de complexité des innovations sociales. À titre d'exemple, dans son récent ouvrage intitulé *Developmental Evaluation*, Patton (2010) fait remarquer que les innovations sociales présentent de nombreuses propriétés des systèmes adaptatifs complexes, comme la non-linéarité, les seuils critiques, l'émergence, l'adaptation, l'incertitude et la coévolution.

Propriétés des systèmes adaptatifs complexes pertinentes pour l'étude des innovations sociales

La *non-linéarité* « comporte la sensibilité aux conditions initiales dans lesquelles des gestes simples peuvent avoir une grande portée » (Patton, 2010 : 124).

L'émergence « nous dit que les innovateurs ne peuvent pas déterminer à l'avance ce qui arrivera, donc les évaluateurs ne peuvent pas déterminer à l'avance ce qu'ils devront mesurer. Nous devons surveiller pour voir ce qui émergera. Nous devons prévoir l'imprévisible. Nous devons être prêts ».

« Les éléments et les agents interactifs réagissent et s'adaptent aux uns et aux autres et à l'environnement; ainsi, ce qui émerge est une fonction de *l'adaptation* continue aussi bien entre les éléments interactifs que dans les relations réactives que les agents interactifs ont avec l'environnement. Les innovateurs s'adaptent. Les évaluateurs des programmes innovants devront suivre ces adaptations et adapter le schéma d'évaluation en conséquence » (Patton, 2010 : 131).

« Dans des conditions de complexité, les processus et les résultats sont imprévisibles, incontrôlables et inconnus à l'avance. *L'incertitude* découle des turbulences dans l'environnement, des changements tant évolutifs que transformationnels dans les systèmes, et des limites de la connaissance. La prévisibilité des résultats des programmes dépend grandement de l'état des connaissances concernant la manière de produire les résultats désirés » (Patton, 2010 : 133).

Le *American Heritage Science Dictionary* définit la *coévolution* comme l'évolution de deux ou plusieurs espèces interdépendantes, chacune s'adaptant aux changements survenant dans l'autre. Ici, on met l'accent sur la coévolution entre l'innovation sociale et ses contextes sous-jacents.

Patton (2010) évoque un élément central, à savoir que le schéma d'évaluation doit répondre au niveau de complexité de l'innovation sociale. Les propriétés des systèmes adaptatifs complexes susmentionnées ont des conséquences profondes sur l'évaluation des innovations sociales. Par exemple, l'incertitude dans l'état des connaissances concernant la manière dont l'innovation peut fonctionner, vu sa complexité, suggère que les théories initiales de l'innovation sociale pourraient être incomplètes. Cela, bien entendu, implique que l'évaluation doit être sensible aux « apprentissages » relatifs aux théories de changement de l'innovation sociale tout au long de son déroulement. Dans le même ordre d'idées, le processus coévolutif entre une innovation sociale et son contexte suggère le besoin d'accorder une plus grande attention aux conditions contextuelles nécessaires pour que l'innovation sociale réussisse, et aussi aux processus dynamiques qui génèrent la relation entre le contexte local et l'innovation sociale.

Qu'est-ce que l'évaluation et pourquoi est-elle utile?

L'évaluation peut être définie tant comme un moyen d'évaluer le rendement que comme un moyen de déterminer d'autres modes de prestation. Par exemple, la nouvelle Politique sur l'évaluation élaborée par le Conseil du Trésor du Canada (section 3.1; 2009) définit l'évaluation comme « la collecte et l'analyse systématique de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats ». Il est

essentiel d'investir dans la promotion et l'amélioration de la pratique de l'évaluation au Canada pour démontrer, de manière efficace et efficiente, les conséquences à attendre de l'évaluation, notamment la reddition de comptes, une saine gestion des ressources, des programmes et politiques améliorés, la collaboration et, au bout du compte, de meilleurs résultats pour les Canadiens).

Comme il est décrit dans la zone de texte 2, les évaluations ont des visées multiples et, partant, Un évaluateur doit souvent jouer de multiples rôles, car les évaluations ont typiquement des visées multiples, dont :

- ***L'évaluation du mérite et de la valeur*** : La « production de jugements légitimes sur les caractéristiques d'un projet ou d'une politique, telles que leurs effets et leur valeur » (Mark *et al.*, 2000 : 54). Dans le contexte de l'innovation sociale, la question posée est : Est-ce que l'« innovation » influe positivement sur les résultats sociaux?
- ***L'amélioration des programmes et de l'organisation*** : « On s'efforce de donner en temps utile une rétroaction qui permet de modifier et d'améliorer le fonctionnement du projet » (Mark *et al.*, 2000 : 55). Vu la nature complexe des innovations sociales, l'amélioration des programmes et de l'organisation peut s'avérer essentielle pour le développement de l'innovation.
- ***Le développement des connaissances*** : « Désigne le travail de découverte et de mise à l'épreuve de théories et de propositions générales relatives aux processus et aux mécanismes sociaux qui se produisent dans le contexte des politiques et projets sociaux » (Mark *et al.*, 2000 : 58). Il s'agit d'une visée particulièrement importante de l'évaluation des innovations sociales; vu la complexité de certaines innovations sociales, il y a très souvent un manque de clarté concernant la théorie (et les mécanismes causaux) qui contribue au développement de l'innovation au départ. Une visée importante de l'évaluation est d'éclairer la théorie de l'intervention avec le temps.

Dans cette optique, citons 10 raisons, tirées de Hay et al. (2010), pour lesquelles il peut être important d'évaluer les innovations sociales :

1. L'évaluation peut aider à déterminer quelles innovations sociales fonctionnent. Elle peut aussi aider à déterminer quelles innovations ne fonctionnent pas, et pourquoi.
2. L'évaluation rend plus efficaces les organisations qui œuvrent en vue du changement social.
3. L'évaluation peut suggérer de nouvelles façons de résoudre les problèmes sociaux complexes.
4. L'évaluation peut remettre en cause les hypothèses.
5. L'évaluation peut contribuer au dialogue sur les processus de changement en ouvrant de nouvelles perspectives.
6. L'évaluation peut donner la parole aux laissés-pour-compte.

7. L'évaluation peut faire ressortir l'importance d'un problème social.
8. L'évaluation peut aider à piloter le changement systémique inhérent à de nombreuses innovations sociales.
9. L'évaluation peut contribuer à une bonne gouvernance.
10. L'évaluation peut renforcer la capacité de changement en permettant la mobilisation des citoyens pour le changement social.

Étapes clés de l'évaluation des innovations sociales

De nombreuses questions fondamentales doivent être examinées dans l'évaluation des innovations sociales. Ces questions sont décrites plus en détail dans une publication récente (Sridharan et Nakaima, 2010).

Les éléments clés de l'innovation sociale : Déterminer clairement ce qui constitue l'innovation sociale est un bon point de départ dans l'évaluation des innovations sociales. Les questions sont :

- Quels sont les éléments clés de l'innovation sociale?
- Dans quelle mesure ces éléments sont-ils stables?
- L'innovation sociale va-t-elle probablement changer avec le temps?

Une innovation sociale complexe comportant de nombreux éléments qui changent au fil du temps peut nécessiter un schéma d'évaluation très différent d'une innovation sociale simple qui est stable dans le temps (Morell, 2010; Patton, 2010).

La théorie de programme de l'innovation sociale : Indispensable à l'évaluation des innovations sociales est la production d'idées initiales quant à la manière dont une innovation va probablement ou est censée fonctionner. En particulier :

- Comment l'innovation influera-t-elle sur les résultats?
- Quelle est la relation entre les processus qui constituent l'innovation sociale et la séquence de résultats à court et à long terme?
- Dans quel contexte l'innovation sociale va-t-elle fonctionner probablement (Mayne, 2001; Pawson, 2006; Pawson et Sridharan, 2009; Pawson et Tilley, 1997)?
- Quels mécanismes sont nécessaires pour que l'innovation sociale réussisse?

- L'innovation sociale aura-t-elle probablement des effets très hétérogènes pour différents groupes dans divers contextes?

L'élaboration de la théorie initiale de programme suscite de nombreuses questions. Vu tant la complexité de l'innovation sociale que l'incertitude au sujet des connaissances présentes au départ, le besoin d'être attentif à l'élaboration d'une nouvelle théorie du changement pour l'innovation sociale pendant l'évaluation doit être intégré à l'évaluation (Sridharan et Nakaima, 2010).

Tenir compte des données recueillies : Même si de nombreuses innovations sociales peuvent être (par définition) nouvelles, la réalité est souvent qu'il existe des données sur le rendement d'innovations « similaires » dans d'autres domaines et dans des contextes différents. La visée de l'évaluation peut aussi être d'examiner la documentation pour mieux comprendre les voies du changement ainsi que les contextes et les mécanismes qui favorisent les processus de changement : produire des données pour la théorie de programme (Pawson et Tilley, 1997).

Une méthode récente appelée « synthèse réaliste » consiste à examiner les données pour cerner les éventuels mécanismes sous-jacents du changement, et si un mécanisme fonctionne différemment dans différents contextes pour expliquer la théorie du changement dans le cas des innovations complexes, plutôt que de mettre l'accent sur les effets de niveau « moyen » des innovations sociales.

L'échéancier prévu des impacts : Il est important que l'évaluation aide à fournir des renseignements sur l'échéancier prévu des impacts des innovations sociales. L'état des connaissances concernant la théorie des sciences sociales est tel que l'on manque souvent d'information sur les échéanciers prévus. Une approche est d'inviter les intervenants qui ont contribué aux innovations sociales passées à aider à élaborer l'échéancier prévu de l'impact (Cook, 2000; Sridharan *et al.*, 2006). Quels résultats seront probablement impactés et *quand* les impacts apparaîtront probablement sont des renseignements importants que l'évaluation peut aider à générer.

Évaluation continue : Vu la complexité et la nature incertaine de l'innovation sociale, il est nécessaire d'incorporer une fonction d'apprentissage continu dans le cadre d'évaluation, et ce afin que nous puissions comprendre comment l'innovation se déroule et quels aspects semblent fonctionner. L'évaluation devrait comprendre une fonction de suivi continu des résultats définis dans la théorie de programme, ainsi que des évaluations périodiques plus complètes, l'objectif étant de comprendre pourquoi les choses évoluent comme elles évoluent. L'apprentissage et l'ajustement continus sont ainsi possibles.

Les voies d'influence d'une évaluation : Tout comme il est nécessaire de connaître clairement les voies par lesquelles une innovation sociale peut impacter les résultats, il est nécessaire de connaître aussi les voies par lesquelles l'évaluation influe sur les « innovations » futures et présentes. Les articles récents sur l'évaluation (Henry et Mark, 2003; Mark et

Henry, 2004) décrivent les multiples processus individuels, confraternels et collectifs en vertu desquels les évaluations peuvent exercer leur influence. Ces observations doivent être incorporées dans la mise en œuvre de l'évaluation des innovations sociales. Au bout du compte, une évaluation est un investissement; il faut connaître clairement les voies d'influence particulières, c'est-à-dire où l'investissement contribuera à faire la différence.

Cadre d'apprentissage pour l'évaluation : Une évaluation peut donner lieu à de multiples types d'apprentissages. Par exemple, un apprentissage au sujet des impacts, des processus dynamiques qui peuvent être essentiels au fonctionnement de l'innovation sociale, ou du contexte organisationnel qui peut être nécessaire pour que l'innovation sociale réussisse. L'apprentissage doit toujours être guidé par les types de renseignements dont ont besoin les intervenants et l'échéancier, à savoir quand les renseignements seront utiles. Le fait de mettre l'accent sur l'utilisation peut sembler curieux; toutefois, de trop nombreuses décisions relatives aux évaluations sont fondées sur des notions abstraites de rigueur qui parfois ne correspondent pas à la production, en temps utile, de renseignements qui s'avéreront précieux pour les intervenants.

Évaluer l'impact de l'intervention sociale : Une étape fondamentale de l'évaluation est l'élaboration d'un schéma qui comprend des méthodes et des mesures visant à démontrer si une innovation sociale « fonctionne ». Cela suppose de :

- comprendre ce que signifie avoir un impact positif pour une innovation sociale;
- clairement connaître l'échéancier des impacts;
- mettre au point des mesures claires qui peuvent être utilisées dans l'étude des progrès;
- s'assurer que ces mesures reposent sur la théorie de changement de l'innovation sociale, c'est-à-dire les résultats attendus et les mécanismes connexes;
- dans le système de mesures, mettre l'accent sur les mécanismes et les contextes dynamiques qui pourraient être essentiels au fonctionnement des innovations sociales;
- veiller à ce que le schéma d'évaluation repose sur une théorie de programme qui puisse aider à exclure d'autres explications pour les changements dans les résultats clés.

Un certain nombre de théoriciens de l'évaluation soutiennent que des éléments contre-factuels sont nécessaires (p. ex. comparaison ou groupe de contrôle pour l'étude de ce qui surviendrait en l'absence de l'innovation sociale). Selon la complexité de l'innovation sociale, une telle ambition pourrait ne pas être réalisable, et ce, à cause d'un manque de clarté éventuel quant à ce qui constitue l'innovation sociale au début de la mise en œuvre. L'innovation sociale peut évoluer au fil du temps et ses retombées positives pourraient dépendre en grande mesure du contexte local. Un schéma expérimental risquerait de ne pas

accorder autant d'attention aux facteurs contextuels qui pourraient être essentiels à la réussite d'une innovation sociale (Pawson et Tilley, 1997). Mayne (2010) soutient qu'il n'est souvent pas pratique ou possible d'utiliser des éléments contre-factuels, et que des évaluations raisonnables de la causalité peuvent être réalisées en se fondant sur une vérification du fonctionnement des mécanismes sous-jacents énoncés dans la théorie de programme de l'innovation.

Apprendre au sujet de l'innovation sociale au fil du temps : Apprendre au sujet de la théorie de changement de l'innovation sociale tout au long de la mise en œuvre est un aspect clé de l'évaluation. Étant donné la nature non linéaire de certaines innovations sociales (Patton, 2010), de nombreuses « surprises » (Morell, 2010) sont à prévoir dans les processus en vertu desquels les innovations sociales influent sur les résultats. Une nouvelle théorie de changement a besoin des processus en vertu desquels les innovations sociales peuvent impacter l'intérêt général. Certains points à considérer dans l'élaboration d'une nouvelle théorie de changement sont les suivants :

- Prêter une attention particulière aux conséquences imprévues (Morell, 2010; Patton, 2010) d'une innovation sociale.
- Considérer à la fois les processus sociaux « macro » et les contextes « micro » (au niveau des individus) qui sont essentiels pour les impacts de l'innovation sociale.
- Examiner la dynamique des systèmes inhérente au processus de changement.
- Se pencher sur les réseaux qui ont été essentiels dans la création d'un contexte optimal pour les impacts.
- Considérer les points clés de la mise en œuvre qui ont été importants pour les impacts de l'innovation sociale.

Un grand nombre de méthodologies peuvent expliquer les nouvelles théories de changement (Patton, 2010; Sridharan et Nakaima, 2010).

Partager les leçons tirées d'une évaluation : Une visée clé de l'évaluation est aussi de réfléchir aux types d'apprentissage à faire connaître (Massoud *et al.*, 2006). Une innovation sociale peut comprendre de nombreux éléments. Pendant l'évaluation, il est important de considérer les éléments de l'innovation sociale qui méritent d'être reproduits dans d'autres contextes.

Réflexions sur le rendement et la durabilité : L'évaluation peut aussi beaucoup aider à décider si une innovation doit être maintenue. On suppose, souvent implicitement, que l'évaluation peut aider à la prise de décision concernant le maintien d'une innovation.

Cependant, la relation entre rendement et durabilité dans les articles sur l'évaluation continue d'être très limitée. Les questions de durabilité et de rendement sont particulièrement pertinentes pour les innovations sociales parce que, souvent, l'échéancier des impacts des innovations sociales peut être très flou. Parfois, une innovation sociale peut ne pas produire des avantages tangibles pendant des années puis avoir un impact social énorme. Comprendre cet échéancier incertain est particulièrement important vu le parcours potentiellement non linéaire du changement qui peut être inhérent aux processus d'impact des innovations sociales.

Les points clés à considérer dans la réflexion sur le rendement et la durabilité sont les suivants :

- La décision de maintenir l'innovation devrait être guidée par une théorie qui peut aider à influencer sur les moteurs de rendement de l'innovation sociale. Sans une théorie de programme claire, il est difficile de dire si l'investissement dans l'innovation sociale doit être accru ou diminué.
- Il est nécessaire de prêter attention au processus en vertu duquel les objectifs de rendement sont établis. Milstein *et al.* (2007) ont noté le manque de rigueur et de qualité qui caractérise l'établissement des objectifs de rendement.
- Il importe également de prêter attention à la dynamique des systèmes qui fait partie du processus de mise en œuvre des innovations sociales. La nature de l'impact de l'innovation sociale peut être telle que l'impact n'apparaît pas tout de suite.

Conclusion

Un argument central que nous avons essayé de présenter est que l'évaluation a non seulement un rôle à jouer en termes de reddition de comptes, mais elle peut aussi nous apprendre comment transformer la société. Tous les acteurs clés de l'évaluation, y compris le bailleur de fonds, l'évaluateur et l'innovateur social, contribuent à ce que l'évaluation ait une importance. À notre avis, cela suppose de prêter attention aux éléments suivants : la théorie initiale en vertu de laquelle une innovation sociale fonctionnera probablement, l'échéancier prévu des impacts, le besoin de clarté concernant les leçons à tirer de l'évaluation, les méthodes et mesures pour l'étude des impacts de l'innovation sociale, la compréhension de la nouvelle théorie de changement, et la prise en compte des questions de diffusion et de durabilité.

Références

Canada, PRP (Projet de recherche sur les politiques). 2010. « L'innovation sociale' : Qu'en est-il et qui en fait? » Document de recherche.

Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2009. « Politique sur l'évaluation ». Trouvé en décembre 2010 à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=15024>.

Centre for Social Innovation. « [Social Innovation](#) ». Trouvé en décembre 2010.

Cook, T.D. 2000. « The False Choice between Theory-Based Evaluation and Experimentation », *New Directions in Evaluation*, 87 : 27-34.

Hay, K., F. Carden et S. Sridharan. 2010. « Evaluation Stories ». Manuscrit non publié.

Henry, G.T. et M.M. Mark. 2003. « Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions », *American Journal of Evaluation* 24, n° 3 : 293-314.

Johnson, K., C. Hays, H. Center et C. Daley. 2004. « Building Capacity and Sustainable Prevention Innovations: A Sustainability Planning Model », *Evaluation and Program Planning* 27 : 135-149.

Mark, M.M. et G.T. Henry. 2004. « The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence », *Evaluation* 10, n° 1 : 35-57.

Mark, M.M., G.T. Henry et G. Julnes. 2000. « *Evaluation: An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs* ». San Francisco, CA : Jossey Bass.

Massoud, M.R., G.A. Nielsen, K. Nolan, M.W. Schall et C. Sevin. 2006. « *A Framework for Spread: From Local Improvements to System-Wide Change* ». IHI Innovation Series (livre blanc). Cambridge, MA : Institute for Healthcare Improvement.

Mayne, J. 2001. « Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly », *Canadian Journal of Program Evaluation* 16, n° 1 : 1-24.

———. 2010. « Contribution Analysis: Addressing Cause and Effect ». Dans *Evaluating the Complex*, R. Schwartz, K. Forss et M. Marra (sous la dir.), Nouveau-Brunswick, NJ : Transaction Publishers.

Milstein, B., A. Jones, J.B. Homer, D. Murphy, J. Essien et D. Seville. 2007. « [Charting Plausible Futures for Diabetes Prevalence in the United States: A Role for System Dynamics Simulation Modeling](#) », *Preventing Chronic Disease* 4, n° 3 (juillet). Trouvé en décembre 2010 à l'adresse.

Morell, J.A. 2010. « *Evaluation in the Face of Uncertainty: Anticipating Surprise and Responding to the Inevitable* », New York, NY : Guilford Publications.

Patton, M.Q. 2010. « *Developmental Evaluation* », New York, NY : Guilford Press.

Pawson, R. 2006. « *Evidence-Based Policy: A Realist Perspective*. Thousand Oaks », CA : Sage Publications.

Pawson, R. et S. Sridharan. 2009. « Theory-Driven Evaluation of Public Health Programmes ». Pp. 43-61 dans *Evidence-Based Public Health: Effectiveness and Efficiency*, A. Killoran et M. Kelly (sous la dir.), Oxford, Angleterre : Oxford University Press.

Pawson, R. et N. Tilley. 1997. « An Introduction to Scientific Realist Evaluations ». Pp. 405-418 dans *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*, E. Chelimsky et W.R. Shadish (sous la dir.), Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Sridharan, S. et A. Nakaima. 2010. « Ten Steps to Making Evaluations Matter », *Evaluation and Program Planning*.

Sridharan, S., B. Campbell et H. Zinzow. 2006. « Developing a Stakeholder-Driven Timeline of Change for Evaluations of Social Programs », *American Journal of Evaluation* 27, n° 2 : 148-162.

Organisation des Nations Unies, Bureau des services de contrôle interne. 2008. « Review of Results-Based Management at the United Nations ».

Woolcock, M. 2009. « Toward a Plurality of Methods in Project Evaluation: A Contextualised Approach to Understanding Impact Trajectories and Efficacy », *Journal of Development Effectiveness* 1 : 1-14.