

# Evaluation des expérimentations et innovations : un lieu d'hybridation des pratiques

Plénière du réseau Social Value France – 9 octobre 2024

Table ronde

## CONTEXTE

A l'occasion de la rencontre nationale des acteurs de l'évaluation d'impact, le réseau **Social Value France** s'est réuni pour échanger autour du décloisonnement progressif des disciplines et traditions d'évaluation. Ce phénomène est particulièrement marqué lorsque le projet évalué revêt un caractère expérimental. Cette table ronde a ainsi permis de partager des bonnes pratiques, des connaissances et les défis associés à l'évaluation des expérimentations et des innovations.

### Intervenantes

**Pauline Joly, Quadrant Conseil**  
Consultante Associée

**Laura Douchet, Ellyx**  
Consultante Associée

## Définition et décryptage

Un projet est véritablement considéré comme expérimental uniquement si son processus ainsi que son évaluation le sont tous deux. L'objectif d'un projet expérimental est de **tester de nouvelles méthodes** sur une période limitée, en impliquant des acteurs déjà engagés dans la réflexion sur "ce que l'on fera ensuite". Cette démarche d'expérimentation doit être intégrée à un **processus d'apprentissage**, dans lequel l'incertitude et la prise de risques sont pleinement assumées.

L'évaluation accompagne ce tâtonnement, en acceptant la **possibilité d'erreurs et d'échecs**, qui doivent être convertis en opportunités d'apprentissage. L'intérêt est double : pour les porteurs de projet, cela permet d'ajuster les actions en fonction des enseignements tirés, et pour les financeurs, l'enjeu est de générer des connaissances utiles pour orienter leur stratégie de financement.

Dans le champ de l'innovation, où le contexte est difficile à contrôler, cette évaluation doit tenir compte de la **trajectoire complète du projet**, y compris des effets rebonds ou inattendus qui peuvent en découler. À la différence de l'expérimentation scientifique, qui tend à comparer des variables dans des conditions contrôlées, l'évaluation des projets sociaux innovants exige une **navigation à travers des zones d'incertitude**. Cette analyse porte sur les effets et conséquences d'un projet, en distinguant les choix opérationnels des facteurs contextuels.

## Pratiques et approches

L'évaluation des expérimentations et des innovations repose sur des méthodes qualitatives et quantitatives similaires à celles utilisées pour d'autres types d'évaluations, tels que des entretiens, des questionnaires et des temps d'observation. Il est recommandé de mettre en place **un outil de suivi des données** dès le lancement du projet. L'objectif de cette collecte n'est pas seulement de mesurer ce qui est produit, mais aussi d'évaluer les effets sur les

bénéficiaires. Les porteurs de projet jouent un rôle central en devenant les narrateurs actifs de leur structure et en organisant le suivi des impacts.

**La théorie du changement** et le **récit prospectif** sont également des outils appréciés dans ce type d'évaluation, car ils permettent de structurer de manière claire la trajectoire et de valoriser les effets produits par l'intervention. Ces outils se basent sur une approche progressive, en suivant différentes étapes pour comprendre les mécanismes de l'impact et ajuster les actions en conséquence.

Ce processus d'évaluation s'effectue en **deux grandes étapes** :

- Une première étape où l'évaluateur analyse l'intervention en elle-même, en examinant les actions mises en place, les objectifs souhaités et la manière dont les activités ont été déployées.
- Une seconde étape durant laquelle, l'évaluateur examine les méthodes d'évaluation choisies pour mesurer les effets du projet. Il étudie ainsi les logiques évaluatives, c'est-à-dire la manière dont les résultats sont mesurés et interprétés et comment ces choix méthodologiques peuvent ainsi nourrir une réflexion sur la transformation du projet. Cette étape permet de vérifier que l'évaluation est adaptée et si elle contribue efficacement à l'évolution et à l'amélioration continue du projet.

## Coopérations et dialogues interdisciplinaires

### Implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes est essentielle dès les premières étapes même techniques de l'évaluation. Il ne s'agit pas simplement de solliciter leur avis, mais aussi de les inclure activement dans le processus. Deux approches peuvent être adoptées à cet égard :

- La première est **l'approche pluraliste**, qui consiste à impliquer les différents partenaires et bénéficiaires à travers des entretiens et des consultations
- La seconde, plus rare, est **l'approche participative**, dans laquelle les parties prenantes jouent un rôle direct dans la collecte des données et dans les étapes de décision de l'évaluation.

En général, une combinaison de ces deux méthodes est privilégiée pour tirer parti de leurs complémentarités. Co-créer l'évaluation permet à terme une meilleure réceptivité de la part des parties prenantes.

Pour impliquer un maximum d'acteurs dans le processus d'évaluation, il est crucial de clarifier les controverses dès le départ. Cela implique de définir en amont ce qui est considéré comme « souhaitable » et ce qui ne l'est pas ainsi que de donner une définition claire de l'objet étudié afin qu'elle soit partagée par tous. Une telle clarification permet de créer un cadre de référence commun pour toutes les parties prenantes, facilitant ainsi leur engagement.

De plus, la transparence concernant les hypothèses sous-jacentes à l'évaluation est essentielle. Cela contribue à instaurer un climat de confiance et à encourager la participation active des différents acteurs concernés. Dans ce contexte, la théorie de Bruno Latour sur la **cartographie des controverses** s'avère particulièrement pertinente. Cette approche permet d'analyser et de visualiser les différents points de vue et intérêts en présence, tout en mettant en lumière les enjeux et les dynamiques à l'œuvre. En utilisant cette méthode, il devient possible d'identifier les acteurs clés, les alliances potentielles et les zones de désaccord, ce qui facilite la construction d'un dialogue constructif et inclusif.

### Plus-value des accompagnements pluridisciplinaires

Pour illustrer la valeur ajoutée d'un travail collaboratif interdisciplinaire, les intervenantes ont souligné la pertinence de la coopération entre les **designers de politiques publiques** et les **évaluateurs**. Les designers, en transformant des idées abstraites en solutions concrètes et visuelles, facilitent la compréhension et l'adhésion des parties prenantes. De leur côté, les évaluateurs apportent une analyse critique des impacts attendus, s'assurant que les initiatives soient à la fois réalisables et mesurables. Toutefois, avant d'engager cette collaboration, il est essentiel d'établir un dialogue pour bien identifier les contributions de chacun et les intégrer de manière pertinente dans le processus d'évaluation.

**Pour aller plus loin :**

- [Compte rendu de la plénière Social Value France – Juin 2022](#) : Entre évaluation des politiques publiques et évaluation d'impact social, Avise, 2022
- [Evaluer les expérimentations : Enjeux et postures de l'évaluateur/rice](#), Quadrant Conseil, 2020