

MESURER L'IMPACT DE L'INNOVATION SOCIALE : QUELLES PERSPECTIVES EN DEHORS DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Emmanuelle Besançon et Nicolas Chochoy

Association Recma | « RECMA »

2019/2 N° 352 | pages 42 à 57

ISSN 1626-1682

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-recma-2019-2-page-42.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association Recma.

© Association Recma. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

MESURER L'IMPACT DE L'INNOVATION SOCIALE : QUELLES PERSPECTIVES EN DEHORS DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT ?

par Emmanuelle Besançon* et Nicolas Chochoy**

La mesure de l'impact social est devenue un sujet majeur dans le débat relatif au financement de l'innovation sociale. Plusieurs rapports de référence ont été publiés dans ce sens. Ces travaux récents, en s'inscrivant tous dans le cadre logique de la gestion axée sur les résultats (GAR), également appelée « théorie du changement », renouvellent la construction d'une relation problématique : le lien causal et la mesure de sa preuve. À partir d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale, cet article expose les impasses de la GAR dans l'évaluation des innovations sociales et souligne que d'autres voies sont possibles. Les auteurs proposent ainsi de placer l'aspiration sociale au cœur du processus d'évaluation.

Measuring the impact of social innovation: Other approaches besides the theory of change?

Measuring social impact has become a major topic in the debate about financing social innovation. Several key reports on this issue have been published. These recent works all employ the Management by Results (MBR) model, also called the 'theory of change', and thus present a new construct for the problematic relationship of causality and measuring its evidence. Based on an institutionalist approach of social innovation, this article exposes the shortcomings of MBR in evaluating social innovations and highlights that other ways are possible. The authors suggest putting social aspirations at the centre of the evaluation process.

Medir el impacto de la innovación social: ¿qué perspectivas fuera de la teoría del cambio?

La medición del impacto social se ha vuelto un asunto mayor en el debate relativo al financiamiento de la innovación social. Varios informes de referencia se han publicado en este sentido. Insciriéndose todos en el marco lógico de la gestión basada en los resultados, también llamada "teoría del cambio", estos trabajos recientes renuevan la elaboración de una relación problemática: el nexo causal y la medición de su prueba. A través de un enfoque institucionalista de la innovación social, este artículo muestra los estancamientos de la gestión basada en los resultados respecto a la evaluación de las innovaciones sociales y muestra que otras vías son posibles. Los autores proponen situar la aspiración social al centro del proceso de evaluación.

* Docteure en sciences économiques, chercheuse titulaire au Centre de recherche sur l'industrie, les institutions et les systèmes économiques d'Amiens (Criisea), chargée de mission à l'Institut Godin.

** Docteur en sciences économiques, chercheur titulaire au Criisea, directeur de l'Institut Godin. Contact : nicolas.chochoy@gmail.com

Ces dernières années, le débat sur le financement de l'innovation sociale a ouvert la voie à la question de l'évaluation, qui se cristallise aujourd'hui autour de la notion d'impact social.

Des organisations européennes ou internationales telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque mondiale ou le Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (Geces) ont publié des rapports qui proposent des méthodes d'évaluation de l'impact social. Ces travaux s'inscrivent dans un contexte lié au développement de l'investissement à impact social, défini comme « *un investissement qui allie explicitement retour social et retour financier sur investissement. L'investissement à impact social implique en conséquence l'établissement d'objectifs sociaux prioritaires et spécifiques dont l'impact est mesurable par un processus continu d'évaluation* » (Comité français sur l'investissement à impact social, 2014). Dans cette perspective, le propre de l'impact social est d'être mesurable¹. Sans faire le tour du débat actuel sur la mesure d'impact social, tous ces rapports présentent deux idées qui peuvent sembler contradictoires : d'un côté, la nécessité pour les organisations de mesurer leurs impacts sociaux ; de l'autre, la difficulté inhérente à l'opérationnalité de la mesure d'impact². Concernant cette opérationnalité, l'*European Venture Philanthropy Association* indique dans son *Guide pratique* que « *la chaîne de valeur de l'impact est devenue un bon point de départ pour définir l'impact social, car elle expose clairement les différences entre les ressources (inputs), les produits (outputs), le résultat (outcome) et les impacts sociaux* » (2015). Présente dans l'ensemble des rapports cités, la référence à cette chaîne de valeur constitue une matrice de base de la gestion axée sur les résultats (GAR).

La visée de la GAR est de montrer le rendement social des initiatives menées, à travers un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation. Si cette logique s'accorde avec les objectifs des acteurs financiers en apportant une forme de preuve par l'impact du rendement des fonds investis, elle apparaît néanmoins peu adaptée au contexte et aux aspirations des dynamiques territoriales s'inscrivant dans une volonté de transformation sociale par l'innovation sociale.

La thèse³ que nous défendons peut-être synthétisée de la manière suivante : dans le contexte actuel dit de crise et de raréfaction des ressources (ou de nouvelles répartitions), l'innovation sociale peut être une démarche pertinente si elle permet de réactiver une vision de long terme par la construction et la réalisation d'aspirations sociales porteuses de changement⁴. Dans cette optique, l'évaluation peut être considérée comme un outil qui tisse un lien permanent entre une aspiration sociale et la réalisation la plus cohérente possible pour parvenir à cet objectif.

En désignant l'aspiration sociale comme un élément fondamen-

(1) En 2011, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire proposait une définition large de l'impact social, entendu comme « *l'ensemble des conséquences [...] des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes directes ou indirectes de son territoire et internes [...] que sur la société en général* » (p. 8).

(2) Cette idée est d'ailleurs corroborée par le « Baromètre de la mesure d'impact » 2018 du cabinet de conseil KPMG, qui montre que peu d'acteurs y ont finalement recours.

(3) Ce texte est produit dans le cadre de la troisième recherche de l'Institut Godin en cours de réalisation : « *L'évaluation des impacts et changements de l'innovation sociale* », qui bénéficie d'un financement du Conseil régional des Hauts-de-France et du Secrétariat général aux affaires régionales des Hauts-de-France. Cette recherche vise notamment à proposer des hypothèses pour alimenter la construction d'un cadre d'évaluation propice aux innovations sociales, compte tenu de leurs caractéristiques.

(4) L'aspiration sociale est une vision idéale de l'avenir, d'un futur souhaitable ; elle met en mouvement un groupe d'acteurs qui peuvent alors se coordonner pour se rapprocher de cette aspiration qu'ils ont construite de manière projective.

tal de l'évaluation, cette contribution envisage des pistes en vue de construire un cadre évaluatif susceptible d'alimenter une approche institutionnaliste de l'innovation sociale (Hillier *et al.*, 2004 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012). Quatre parties structurent cette contribution. Nous reviendrons tout d'abord sur les éléments qui permettent de distinguer une approche institutionnaliste de l'innovation sociale de l'entrepreneuriat social, pour présenter ensuite les grands principes de la GAR puis ses impasses dans l'évaluation des innovations sociales. Nous nous appuyons alors sur le « temps du projet » (Dupuy, 2012) pour proposer des hypothèses permettant de construire un cadre évaluatif plus propice aux innovations sociales.

Une approche institutionnaliste de l'innovation sociale

Ces dernières années, deux grandes approches de l'innovation sociale se sont distinguées en France et au Québec (Besançon et Chochoy, 2015 ; Bouchard, 2011 ; Laville, 2016).

La première approche « *s'intéresse aux solutions apportées aux grands problèmes sociaux à partir d'initiatives entrepreneuriales qui misent davantage sur la philanthropie, la responsabilité individuelle et le marché que sur l'État* » (Bouchard, 2011). Elle renvoie à l'entrepreneuriat social et situe l'innovation sociale dans les nouvelles réponses apportées par des entrepreneurs sociaux ou des « entreprises sociales » lucratives ou non (Defourny et Nyssens, 2010). La prédominance du principe de marché, la nouveauté (du besoin et de la solution apportée), l'objectif de répondre à un besoin social non satisfait, la recherche de maximisation de l'impact social ainsi que le charisme du dirigeant constituent les éléments clés de l'entrepreneuriat social (Seghers et Allemand, 2007).

La seconde approche, privilégiée dans de nombreux travaux francophones (au Québec, en France et en Belgique) sur lesquels nous appuyons nos propres recherches, « *met plutôt l'accent sur la nature collective des processus et des produits de l'innovation sociale* » (Bouchard, 2011). Elle insiste également sur son ancrage territorial, ainsi que sur la transformation sociale dont elle est porteuse. Dans cette conception plus institutionnaliste, l'innovation sociale vise en effet à générer de « *nouvelles pratiques, règles ou normes capables de transformer la société* » (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Dans cette perspective, l'aspiration sociale apparaît comme un élément clé de la transformation sociale (Laville, 2016). Cette volonté de transformation concerne les rapports sociaux de production et de consommation, mais aussi de genre et de classe (Richez-Battesti *et al.*, 2012) et s'incarne dans des pratiques en rupture avec les façons de faire existantes ou habituelles dans un contexte donné (Cloutier, 2003).

Encadré n° 1

Une illustration d'innovation sociale : le projet de résidence inclusive coanimé par l'association Down Up*

En 2011, Down Up initie avec le bailleur Pas-de-Calais Habitat et des partenaires comme le conseil départemental du Pas-de-Calais une expérimentation de résidence inclusive : l'îlot Bon Secours à Arras.

Down Up** est une association créée en 1981 par des parents d'enfants trisomiques. L'aspiration sociale initiale qui guide le projet depuis plus de trente ans est liée au combat pour la vie en milieu ordinaire, qui peut être résumé en un mot : autodétermination. Cela nécessite des changements d'habitudes et de pratiques individuelles et collectives, notamment en termes d'accompagnement, qui permettront aux personnes trisomiques de grandir et de vivre avec les autres. Il s'agit ainsi non pas de mettre en place des dispositifs standardisés répondant au besoin d'assistance, mais de créer les conditions qui favorisent l'autonomie et le développement personnel.

C'est cette aspiration sociale qui a guidé la création de l'îlot Bon Secours. Ce projet a été élaboré avec les futurs locataires et les parents en associant une cinquantaine de partenaires : les équipes de Pas-de-Calais Habitat, Down Up, des animateurs, des accompagnants, des personnels soignants, un architecte, un bureau d'études, des entreprises de construction, etc. Sur les 69 logements de la résidence, 35 sont attribués à des personnes âgées et 10 à des personnes trisomiques. L'objectif poursuivi est de mettre en place un dispositif global qui favorise aussi bien leur autonomie que le changement du regard porté sur elles.

Concrètement, cet objectif prend forme au sein de l'îlot Bon Secours par l'hybridation d'espaces individualisés (les appartements) et de lieux utilisés et gérés collectivement, comme le kiosque, le jardin suspendu ou la salle d'animation. Les pratiques d'auto-organisation débouchent sur des projets tels que la mise en place d'une filière de lombricompostage des déchets organiques collectés auprès des résidents par les personnes trisomiques. Cela permet d'entretenir un potager produisant des fruits et des légumes mais constitue surtout un opérateur de liens sociaux qui s'actualisent au quotidien. Concernant le développement personnel, plusieurs intervenants bénévoles ou non dispensent des formations sur les nouvelles technologies ou l'apprentissage de la consommation et de l'alimentation, animent des groupes de parole, de pratiques sportives, des ateliers d'esthétique et d'image de soi, etc. La personne en voie d'autodétermination construit son parcours à partir de son niveau d'autonomie et de ses objectifs. Les parents et les intervenants occupent une place de personnes-ressources sur lesquelles elle peut s'appuyer si besoin. Les changements constatés sur les personnes trisomiques sont nombreux : certaines d'entre elles ont aujourd'hui une activité professionnelle, participent à des dynamiques associatives, votent lors des scrutins électoraux, choisissent leurs loisirs, gèrent leur budget, vivent dans leur propre logement, etc. Pour cela, des transformations ont été nécessaires du côté des institutions publiques, conduisant par exemple à une « modification dérogatoire » des principes régissant traditionnellement les prestations sociales et les services fournis aux établissements spécialisés.

En 2017, Down Up a impulsé la diffusion du modèle en région Hauts-de-France et sur le territoire national à travers le déploiement d'un écosystème de « Maisons vis ta vie ».

* Le contenu de cet encadré s'appuie sur un travail de caractérisation des pratiques d'innovation sociale du projet, à partir notamment d'un entretien semi-directif réalisé avec le président de Down Up en septembre 2016 et d'une analyse de documents à vocation interne et externe.

**À l'origine Association pour l'insertion sociale des enfants trisomiques, devenue Down Up en 2002.

Innovation sociale versus entrepreneuriat social

Contrairement à l'entrepreneuriat social, qui insiste sur le leadership individuel, dans la conception institutionnaliste que nous venons de développer, la solution est coconstruite par un collectif d'acteurs, souvent de nature hétérogène et incluant les bénéficiaires, partageant une aspiration sociale et recherchant une action plus systémique sur un territoire donné. L'aspiration sociale est une vision idéale de l'avenir, d'un futur souhaitable ; elle met en mouvement un groupe d'acteurs qui peuvent alors se coordonner pour se rapprocher de cette aspiration qu'ils ont construite de manière projective. La dimension temporelle des projets est donc particulière : leur point de départ se situe dans l'avenir – une situation future imaginée et désirée par les acteurs en présence. Les différences fondamentales entre les deux grandes approches de l'innovation sociale que nous avons présentées se trouvent également dans leurs modalités de diffusion. L'entrepreneuriat social suppose un changement d'échelle des initiatives à un dimensionnement national, voire international, tandis que, dans une approche institutionnaliste, la diffusion de l'innovation sociale relève de processus complexes d'appropriation et de territorialisation (Fontan, 2008).

Tableau 1

Les deux grandes approches de l'innovation sociale

	Entrepreneuriat social	Approche institutionnaliste
Innovation sociale	L'innovation sociale est portée par un entrepreneur ou une activité économique marchande au profit d'une finalité sociale.	L'innovation sociale est conçue comme une coconstruction démocratique par des acteurs multiples dans un contexte et un territoire donnés
Éléments caractéristiques	Nouveauté, finalité de satisfaction de besoins sociaux, action centrée sur les bénéficiaires, leadership individuel ou organisationnel, logique de marché et changement d'échelle.	Rupture contextualisée, aspiration sociale, action systémique, processus collectif et territorialisé, économie plurielle, appropriation et territorialisation.

Tableau réalisé par les auteurs

L'importance d'une évaluation différenciée de l'impact

Ces dernières années, la « mesure de l'impact social » a notablement imprégné les débats sur l'évaluation de l'innovation sociale, en étroite relation avec le développement de l'investissement à impact social, dit encore « investissement impactant » (Besançon *et al.*, 2016). Les milieux qui en font la promotion en France sont également les principaux acteurs de l'entrepreneuriat social (*Ibid.*). Dans cette optique, l'évaluation consiste à objectiver quantitativement et de manière sommative l'impact résultant d'une organisation, dans

(5) Toutes les citations de Kania et Kramer ont été traduites par les auteurs.

une logique de performance sociale et financière pour l'investisseur. On se situe dès lors dans une configuration d'impact isolé (« *isolated impact* ») telle que mise en évidence par Kania et Kramer (2011) : « *Il s'agit d'une approche orientée vers la recherche et le financement d'une solution incarnée dans une seule organisation, combinée à l'espoir que les organisations les plus efficaces se développeront ou se répliqueront pour étendre leur impact plus largement*⁵. »

Cette logique suppose, premièrement, de considérer les grands problèmes sociaux comme des enjeux techniques, et non adaptatifs : « *Certains problèmes sociaux sont techniques en ce sens que le problème est bien défini, que la réponse est connue à l'avance et qu'une ou plusieurs organisations ont la capacité de mettre en œuvre la solution. [...] Les problèmes adaptatifs, en revanche, sont complexes, la réponse n'est pas connue et, même si elle l'était, aucune entité n'a les ressources ni le pouvoir de réaliser les changements nécessaires. [...] Trouver une solution efficace nécessite alors un apprentissage des parties prenantes impliquées dans le problème, qui doivent modifier leur propre comportement afin de créer une solution* (Ibid.). »

Elle suppose, deuxièmement, d'isoler l'effet d'une seule organisation sur une population cible, indépendamment de l'environnement dans lequel celle-ci évolue. Cette construction repose sur l'application du cadre logique de la gestion axée sur les résultats, qui sera l'objet de nos deuxième et troisième parties.

Si ces principes d'évaluation correspondent bien à l'entrepreneuriat social, il convient d'interroger leur applicabilité dans le cadre d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale, qui privilégie une lecture adaptative des problèmes sociaux et s'inscrit davantage dans une logique d'impact collectif (« *collective impact* »). Celle-ci peut être appréhendée comme une approche systémique génératrice de changements, basée sur l'action expérimentale d'un collectif d'organisations dans le cadre d'une vision et d'objectifs partagés. L'action ne porte plus uniquement sur les effets du problème, mais sur ses causes, de manière plus structurelle. Une démarche en termes d'impact collectif suppose ainsi « *l'engagement d'un groupe important d'acteurs de différents secteurs en faveur d'un programme commun visant à résoudre un problème social spécifique* (Ibid.) ».

De ces constats se dégage la double nécessité d'interroger l'applicabilité de l'évaluation d'impact social (plus précisément de la GAR) à l'innovation sociale et, au regard des limites soulevées, de proposer un cadre évaluatif plus approprié pour celle-ci.

Les principes de la gestion axée sur les résultats (ou théorie du changement)

L'application de la GAR à l'évaluation de l'impact des innovations sociales ne relève pas d'un phénomène isolé. Elle illustre au contraire un mouvement plus large notamment retracé par Supiot (2015) sous l'angle de la dynamique de gouvernance par les nombres

et par Jany-Catrice (2012) dans la perspective d'obligation de résultat, et qui n'est pas déconnecté de l'évolution du management en entreprise tel qu'analysé par Boltanski et Chiapello (1999). Comme le montrent les travaux de Labrousse (2016), la recherche d'identification d'un lien causal entre une pratique et un effet en vue d'obtenir une preuve d'efficacité n'est pas nouvelle, et son développement dépasse d'ailleurs la sphère managériale. L'émergence de la GAR est souvent attribuée à Peter Drucker. On trouve en effet dans son ouvrage *Managing for results* (1964) plusieurs références liées à la nécessité de construire une analyse des relations établies entre les ressources investies et les résultats obtenus⁶. Ces dernières décennies, la GAR s'est principalement développée à l'échelle internationale sur les thématiques de l'aide au développement (Wone *et al.*, 2012 ; OCDE, 2003) ainsi que dans le cadre de la gestion publique, en lien avec le nouveau management public. Selon Bourgault (2004), « aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de réaliser des activités pour exécuter la législation mais, toujours en conformité avec le cadre législatif, d'identifier des objectifs à atteindre et d'obtenir des résultats en optimisant l'utilisation des ressources ». Dans ces deux domaines liés par le financement public, le développement de la GAR s'appuie sur le registre de l'efficacité : efficacité de l'aide publique au développement, optimisation de l'action publique, etc. Ce principe va de pair avec la nécessité de mieux identifier le lien entre les ressources et les résultats, ce lien étant au fondement de la gestion axée sur les résultats.

La GAR constitue un cadre logique parfois appelé « théorie du changement » dans les rapports cités. 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 dispose de cinq clés qui, lorsqu'elles sont reliées les une aux autres (voir la figure 1 ci-dessous), constituent la mise en pratique d'une mesure d'impact.

La première clé est celle des ressources monétaires ou non monétaires mobilisables sur un projet. La deuxième est l'activité, c'est-à-dire la façon dont l'organisation va utiliser ces ressources. La troisième est la production, qui rend compte de 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 : ils renvoient à l'ensemble des incidences obtenues par la mise en œuvre de l'activité. Et les impacts correspondent à la cinquième clé : il s'agit en quelque sorte des résultats nets, autrement dit ceux uniquement attribuables à la mise en œuvre du projet indépendamment de tout ce qui s'est passé dans le même temps (comme les autres projets) et de tout autre changement survenu mais non imputable à l'action (changements

(6) Il écrit notamment : « Nous avons besoin de voir la relation et les interactions entre ressources et résultats, entre efforts et réalisations, entre recettes et coûts » (traduit par les auteurs).

de politique publique, transformations personnelles intervenues chez les bénéficiaires, etc.).

L'hypothèse fondamentale sous-jacente à la gestion axée sur les résultats est qu'il est possible d'établir une causalité directe entre, d'un côté, les ressources investies et les produits, et, de l'autre, les résultats (les changements au sens large) et les impacts (uniquement attribuables à l'activité).

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, nous voulons 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.

Les apories de la GAR pour évaluer les transformations issues de l'innovation sociale

Au moins trois impasses peuvent être mises au jour.

L'excès de déterminisme 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, et il peut être illustré de la manière suivante : concrètement, la GAR implique que le projet atteindra des bénéficiaires identifiables, par exemple des personnes âgées (1). L'action vise à permettre à celles-ci de rester autonomes le plus longtemps possible 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) prédéterminés comme fixes, toutes choses étant égales par ailleurs. Ensuite, ces effets étant posés comme certains, la méthode consiste à construire une batterie d'indicateurs qui canaliseront 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 les 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 d'identifier des éléments

porteurs d'innovation sociale sous la forme de « marqueurs » (Besançon et Chochoy, 2015) ou encore d'un « concept indice » tel que le capital socio-territorial (Tremblay *et al.*, 1998), il est paradoxal – et au demeurant impossible – de vouloir prédéterminer la forme et les effets d'un processus d'innovation sociale avant même sa réalisation. 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 dans une approche institutionnaliste montrent que l'innovation ne se joue pas seulement à un niveau organisationnel : elle émerge aussi des relations multiples nouées au cours de la réalisation des projets à l'échelle des territoires.

Le problème du contrefactuel : la recherche du clone parfait

Là encore, 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 éléments : 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, passée. 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 présupposée de la réalisation d'un effet provenant d'une action, les rapports étudiés 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 mot, une uchronie. Cela consiste à répondre à la question : que se 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, toutes choses égales par ailleurs. Le problème avec cette méthode est que, dans la réalité, rien n'est jamais égal par ailleurs.

La seconde 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, plus il y aura de chances 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 groupes dans le temps. Si cette méthode a reçu de vives critiques sur la prétention de rigueur mise en avant par ses 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 l'action en œuvre et ceux qui en bénéficient. Si un tel schéma s'inscrit bien dans une perspective d'entrepreneuriat social, une approche institutionnaliste de l'innovation sociale, quant à elle, met en évidence des projets au sein desquels les praticiens et les bénéficiaires des actions sont parfois les mêmes, à l'image de certains pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Le problème de l'impact isolé

La gestion axée sur les résultats repose sur une relation logique et causale entre les ressources investies et les impacts. Néanmoins, comme nous l'avons vu plus haut, 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 le 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. Le projet de résidence inclusive présenté dans la première partie de cet article nous en fournit un bon exemple. Cela reviendrait à demander aux parents d'évaluer l'impact de leurs pratiques éducatives, indépendamment de toutes les interactions sociales que leurs enfants ont vécues depuis leur naissance ou encore au sein de la résidence. Isoler l'éducation et son effet de tout le reste reviendrait à mener une opération périlleuse dans le théâtre social dans lequel les enfants grandissent. Or, non seulement l'innovation s'insère dans un théâtre social, mais elle en est un à part entière.

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, là encore, cette imputabilité et sa logique d'impact isolé s'inscrivent bien dans le schéma de l'entrepreneuriat social, la perspective de l'impact collectif (Kania et Kramer, 2011) semble plus féconde pour l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale ainsi que pour l'exemple présenté.

Les promesses du « temps du projet »

En tenant compte des travaux qui montrent un 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 dépassant les impasses précédemment soulevées. Notre point de départ sera le temps et sa représentation.

Planifier l'avenir en termes de temps contrefactuel

Le « temps du projet⁷ » (Dupuy, 2012) est une représentation qui relie le passé et l'avenir par deux types de relation : l'une causale et l'autre contrefactuelle. La relation causale est celle des pratiques et de leurs conséquences. Schématiquement, elle relie le passé à l'avenir. Comme nous l'avons rapidement résumé précédemment : « aujourd'hui » résulte en partie 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 au passé suit une tout autre logique. Elle consiste à penser un élément de l'avenir comme déjà présent, ou fixe, alors qu'il ne s'est pas encore réalisé dans une relation causale. Telle est la logique qui vise à planifier l'avenir en suivant un raisonnement contrefactuel. Il ne s'agit cependant pas des futurs possibles en fonction des éléments présents ou passés (comme les ressources disponibles) mais des futurs souhaitables. Ceux-ci se construisent sur la base des aspirations à voir se réaliser un avenir causalement incertain mais « contrefactuellement » guidé par des idéaux. Une situation idéale à venir qui ne s'est pas encore concrétisée causalement, mais qui peut guider les pratiques dans le temps. Si cette situation à venir semble suffisamment souhaitable et crédible, elle peut agir sur les acteurs et 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 les résultats. Ce qui est pris pour fixe, dans la GAR, 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 pris pour fixe ne se situe pas dans la relation causale (toujours incertaine) mais dans la réification d'un idéal partagé par les acteurs en présence, issu d'un raisonnement contrefactuel.

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

Cet apport de Dupuy (2012) est important : le contrefactuel ne se limite pas à une méthode d'évaluation visant à comparer la situation présente avec une situation fictive en postulant que *toutes choses sont égales par ailleurs*. Le contrefactuel est aussi un raisonnement temporel qui nous montre que nous avons tout autant besoin de l'avenir maintenant (contrefactuellement) qu'il a besoin de nous pour se réaliser (causalement). 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. En effet, en partant du terrain, de leur vécu et des problèmes partagés, les acteurs se construisent contrefactuellement une situation idéale qui provoquera et nécessitera des transformations dans les rapports sociaux, les normes, etc. pour advenir causalement. Cet idéal verra-t-il le jour ? Comme le montre Fontan (2016), rien n'est moins sûr. Cet

(7) Le recours au temps du projet de Jean-Pierre Dupuy a ici pour principal objectif de fournir une représentation du temps qui inclut et boucle deux types de raisonnement temporel : causal et contrefactuel. Cette représentation s'inscrit plus largement dans son approche de l'autotranscendance. Le lecteur intéressé par celle-ci pourra notamment consulter son ouvrage de 1998 : *Introduction aux sciences sociales. Logiques des phénomènes collectifs* (Ellipses).

idéal social peut être contrefactuellement certain mais demeurer causalement incertain. Et 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 suscitée par des innovations sociales.

Une représentation du temps qui questionne celle de l'espace

Ainsi, les transformations au niveau des représentations et des pratiques ne sont pas uniquement liées au bien, au service ou au dispositif qui émanera d'un projet d'innovation sociale. La coconstruction de l'aspiration sociale et sa réalisation concrète, le cheminement des acteurs en présence, les ajustements continus face aux problèmes rencontrés ou aux opportunités à saisir sont autant d'éléments du processus générateurs de transformations. Celles-ci n'interviennent donc pas forcément une fois le projet réalisé, comme le suggère le schéma linéaire de la gestion axée sur les résultats.

Dans cette perspective, la diffusion d'une innovation sociale dans un autre contexte que son terrain d'origine peut être envisagée dans une logique de *traduction* et non de *reproduction*. Comme le souligne Richez-Battesti (2015), l'enjeu de la diffusion repose en bonne partie sur une adaptation des grandes logiques du processus d'innovation sociale au regard du nouveau contexte territorial. On voit également apparaître ici l'importance de la mise en place de méthodes d'évaluation des innovations sociales plus « proces-suelles » qu'une mesure d'impact. Dans ce cas, le rôle de l'évaluation peut effectivement être d'inciter à s'interroger sur les grandes logiques à l'œuvre qui devront être adaptées et non dupliquées à l'identique sur un autre territoire.

Passer de l'impact isolé aux transformations collectives

Sur cette base, un processus évaluatif en quatre étapes non linéaires peut être formalisé. Celles-ci se structurent autour du temps du projet et s'inscrivent dans la perspective de l'impact collectif (Kania et Kramer, 2011). Ainsi, elles opèrent un changement d'échelle de l'évaluation : cette dernière n'est plus menée au niveau d'une organisation mais étendue à un champ plus collectif, à l'instar des PTCE. La première étape est celle de la codétermination 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 coconstruction et de coréalisation, 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 et Chochoy, 2015).

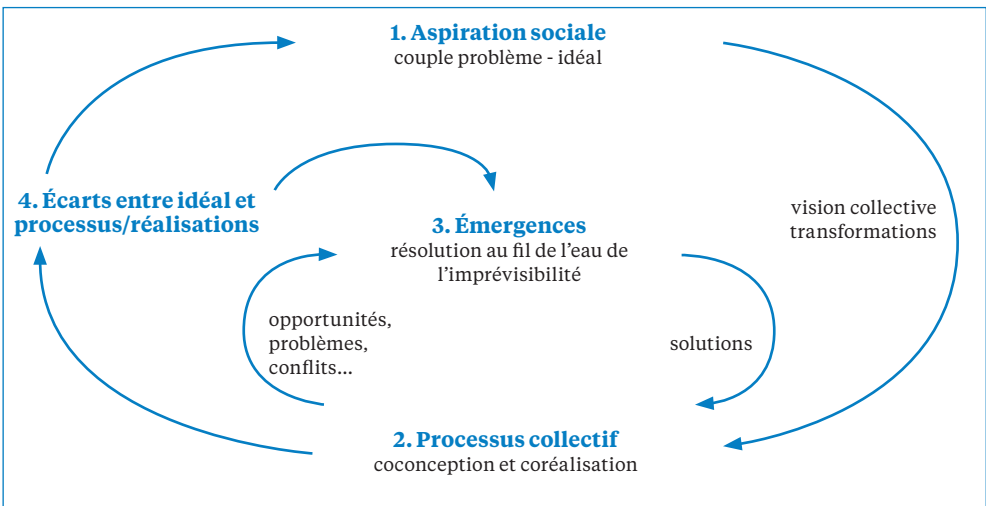
La troisième étape est une boucle de rétroaction déjà présente tout au long de la deuxième étape. Elle porte sur un questionnement permanent lié aux apprentissages et aux adaptations continues. La relation causale est toujours incertaine, car elle est constituée d'événements imprévisibles. Toutefois, s'il n'est pas possible de les prévoir avant le début du projet, il est possible de prévoir que des événements imprévisibles verront le jour. Comment les problèmes rencontrés sont-ils surmontés ? De quelle manière les opportunités sont-elles saisies ?

La quatrième étape est une boucle autoréférentielle qui relie les trois phases précédentes. Au regard de l'aspiration sociale collectivement construite, l'objectif, ici, est de s'interroger en permanence sur l'écart plus ou moins grand entre l'aspiration sociale objectivée et les réalisations pratiques du projet.

La non-linéarité de ces quatre étapes peut être représentée ainsi :

Figure 1

**Cadre d'évaluation construit sur le temps du projet,
dans une visée d'impact collectif**



Source : Institut Godin (2016), inspiré de Cloutier, 2003 ; Dupuy, 2012 ; Fontan, 2016 ; Kania et Kramer, 2011.

Pour un pluralisme des modes d'évaluation

Si les indicateurs ne sont jamais neutres, les cadres d'évaluation ne sont pas non plus déconnectés de modèles théoriques sous-jacents, impliquant des types de société contrastés. La GAR n'est pas qu'un simple outil de gestion. Son schéma autoréférentiel projette un avenir construit sur des effets à atteindre et peut contraindre les acteurs d'un projet à rester sur un sentier borné par cet objectif au risque de délaisser les idéaux pourtant à la base du projet en question. Deux écueils en découlent : la non-prise en compte de la sérendipité de l'innovation dans ce schéma et le rabattement organisationnel des impacts, c'est-à-dire le fait d'attribuer les impacts à une seule organisation. Ces limites témoignent de la nécessité et de l'importance du pluralisme dans les modes d'évaluation. Les transformations sociales sont toujours incertaines, et leur réalisation à l'échelle d'un territoire quel qu'il soit est toujours collective. À l'encontre d'un modèle évaluatif basé sur une forme de preuve par l'impact du rendement des fonds investis, nous avons souhaité ici présenter des hypothèses prometteuses dans l'optique de construire un cadre évaluatif qui s'appuie 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.

BIBLIOGRAPHIE

- Besançon E.**, 2015, « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie », *Sociologies pratiques*, n° 31, p. 31-40.
- Besançon E. et Chochoy N.**, 2015, « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *Recma*, n° 336, p. 80-93.
- Besançon E., Celle S., Chochoy N., Guyon T. et Martell Y.**, 2016, « L'investissement à impact social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? », dans L. Lethielleux et M. Combes-Joret (dir.), *Formes et fondements de la créativité dans l'économie sociale et solidaire*, Éditions et presses universitaires de Reims, p. 301-325.
- Boltanski L. et Chiapello E.**, 1999, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bouchard M.-J. (dir.)**, 2011, *L'Économie sociale vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*, Presses de l'université du Québec.
- Bourgault J.**, 2004, « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise », *Revue française d'administration publique*, n° 109, p.109-128.
- Cloutier J.**, 2003, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Les Cahiers du Crises*, coll. « Études théoriques », n° 314.
- Defourny J. et Nyssens M.**, 2010, « Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and in the United States : convergences and divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, p. 32-53.
- Dupuy J.-P.**, 2012, *L'Avenir de l'économie*, Paris, Flammarion.
- Fontan J.-M.**, 2008, « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Interventions économiques*, n° 38.
- Fontan J.-M.**, 2016, « L'innovation et la transformation sociales. Accompagner et qualifier l'extension du social par la recherche partenariale », dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La Transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'université du Québec, p. 131-144.
- Hillier J., Moulaert F. et Nussbaumer J.**, 2004, « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Économie, Société*, n° 6, p. 129-152.
- Jany-Catrice F.**, 2012, *La Performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Kania J. et Kramer M.**, 2011, « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, n° 1, p. 36-41.
- Labrousse A.**, 2010, « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation*, n° 7.
- Labrousse A.**, 2016, « Apprendre des expérimentations aléatoires. Promesse de scientificité, complications pratiques, expériences historiques », *La Vie des idées*.
- Laville J.-L.**, 2016, « L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique », dans J.-L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy (dir.), *La Transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'université du Québec, p. 13-20.
- Lévesque B.**, 2003, « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », *Économie et Solidarités*, Presses de l'université du Québec, p. 103-121.
- Richez-Battesti N., Petrella F. et Vallade D.**, 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n° 38, p. 15-36.
- Richez-Battesti N.**, 2015, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, n° 31, p. 21-30.
- Seghers V. et Allemand S.** (2007), *L'Audace des entrepreneurs sociaux : concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Autrement.

Supiot A., 2015, *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.

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

Wone I., Nedhirou Ahmed M. et Tal Dia A., 2012, « Gestion axée sur les résultats et stratégies de développement sanitaire en Afrique », *Santé publique*, vol. 24, p. 459-464.

RAPPORTS

Comité français sur l'investissement à impact social, 2014, *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social? Innover financièrement pour innover socialement*.

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, 2011, *Rapport de synthèse sur la mesure d'impact social*.

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

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

Gertler P., Martinez S.a, Premand P., Rawlings L. et Vermeersch C., 2011, *L'Évaluation d'impact en pratique*, Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Banque mondiale.

OCDE, 2003, « Pour une gestion axée sur les résultats du développement et sur l'efficacité de l'aide », *Revue de l'OCDE sur le développement*, n° 4, p. 39-58.

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