

Outils d'évaluation **en innovation sociale**

Tableau sur les approches évaluatives
en fonction du niveau de maturité
d'un projet d'IS



Un projet de :

Financé par :

Un projet multipartenarial



Contexte

Cet outil a été conçu en 2022 dans le cadre du projet [Outils d'évaluation en innovation sociale](#). Financé par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et porté conjointement par Humanov-is, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) et le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), ce projet a pour but de créer des outils qui permettent de comprendre ce que sont des innovations sociales (IS) et de soutenir la réalisation de projets qui visent à les faire progresser.

Dans cet outil, chaque phase du processus d'innovation sociale et chaque niveau de maturité d'un projet d'innovation sociale est associé à des objets, des approches, des méthodes d'évaluation et des attentes raisonnables. Les approches, les méthodes, les attentes et les objets proposés ne constituent pas des exigences, mais des possibilités permettant de guider ses utilisateurs et utilisatrices dans le choix d'une approche évaluative adaptée au projet à évaluer.

Ce tableau fait partie d'une série d'outils d'évaluation en innovation sociale, dont l'utilisation est complémentaire :

1. Revue de la littérature et des pratiques sur l'évaluation des innovations sociales (version complète et résumée)
2. Grille de caractérisation d'un projet avec un potentiel d'innovation sociale (version synthétique et détaillée)
3. Schéma du cycle de vie d'une innovation sociale
4. Grille d'évaluation du niveau de maturité d'un projet d'innovation sociale (version synthétique et détaillée)
5. Tableau sur les approches évaluatives en fonction du niveau de maturité d'un projet avec un potentiel d'innovation sociale
6. Glossaire

Cet outil s'appuie sur les autres outils développés dans le cadre de ce projet et sur les références suivantes :

- Pache, A.-C., Molecke, G., et Delanoë, É. (2021, mars 30). [Innovation sociale : la meilleure méthode d'évaluation d'impact dépend de l'avancée de projet](#). The Conversation.
- Puttick, R., & Ludlow, J. (Fondation Nesta). (2012). [Standards of Evidence for Impact Investing](#).

Cet outil est le fruit d'un processus de coconstruction mené dans le cadre d'ateliers de travail avec une communauté de personnes s'intéressant à l'innovation sociale. Nous les remercions pour leur précieuse participation.

Pour en savoir plus, consultez la page projet [Outils d'évaluation en innovation sociale](#) du RQIS.

Approches évaluatives en fonction du niveau de maturité d'un projet d'IS

Niveau	Titre du niveau	Objets d'évaluation	Approches (A) et méthodes (M)	Niveau de preuve attendu ¹
1. Émergence				
1 a)	Explorer un problème, un besoin, une aspiration ou une opportunité	Évaluation des besoins : différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée	<p>A : Évaluation évolutive² ou habilitante³, ou capteurs et marqueurs de l'innovation sociale</p> <p>M : Élaborer une cartographie du milieu concerné (ex. territoire), des besoins, des problèmes et des aspirations et de leur contexte social et historique</p>	Niveau 0 : Vous êtes capable de décrire de manière logique, cohérente et convaincante le problème, le besoin ou l'aspiration et la manière dont les objectifs du projet souhaitent y répondre.
1 b)	Mobiliser des parties prenantes dans une démarche de concertation	Analyse des parties prenantes et du système d'acteurs : rôle, pouvoirs et relations des acteurs concernés par le projet	M : Élaborer une cartographie du système d'acteurs et des parties prenantes concernés par le projet	
1 c)	Élaborer une stratégie de réponse aux besoins par une démarche de cocréation (exploration de la solution)	Évaluation de la pertinence théorique : adéquation entre le problème, le besoin ou l'aspiration et les objectifs du projet	<p>M : Élaborer une modélisation du changement visé et du chemin qui y mène</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un cadre logique ; • une théorie du changement. 	
1 d)	Élaborer un prototype de la solution			

Niveau	Titre du niveau	Objets d'évaluation	Approches (A) et méthodes (M)	Niveau de preuve attendu ¹
2. Expérimentation				
2 a)	Élaborer une stratégie d'expérimentation avec les parties concernées	Évaluation de la cohérence du projet à expérimenter : adéquation entre les objectifs, les activités et les ressources prévues	<p>A : Évaluation évolutive² ou habilitante³, ou capteurs et marqueurs de l'innovation sociale⁴</p> <p>M : Récolter des données sur le projet, l'environnement et les utilisateurs et utilisatrices, grâce à, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une étude de marché ; • une étude sociologique auprès des utilisateurs et utilisatrices (observations, entretiens...); • la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi des activités, ressources, bénéficiaires ; • l'instauration de points de référence (<i>baseline</i>) en vue d'une comparaison avant/après ; • une reconstruction du parcours historique de l'initiative à partir de sources documentaires variées (études, revue de presse, archives, sites Internet, etc.) ; • des données quantitatives ou qualitatives sur la participation des bénéficiaires, les ressources mobilisées, la gouvernance du projet, son ancrage social ou territorial, etc. 	Niveau 1 : Vous êtes capable de décrire de manière logique, cohérente et convaincante ce que vous faites pour répondre à un problème et pourquoi c'est important.
2 b)	Expérimenter la stratégie et la rétroaction des parties prenantes	<p>Évaluation des ressources : écart entre les ressources prévues et utilisées</p> <p>Évaluation des activités : écart entre les activités prévues et réalisées</p> <p>Évaluation de l'implantation : écart entre les bénéficiaires prévus et atteints</p> <p>Évaluation du processus : analyse des pratiques mises en œuvre, des principales phases de développement du projet, de leurs facteurs de réussite et de leurs contraintes</p>		
2 c)	Appropriation par le milieu preneur immédiat (appropriation de proximité)	Évaluation de la mise en œuvre : comparaison des activités réalisées, des ressources utilisées et des résultats obtenus	A : Évaluation formative ⁵ ou sommative ⁶	Niveau 2 : Vous avez des données qui montrent des changements positifs, mais vous ne pouvez pas confirmer que vous avez causé ces changements.

Niveau	Titre du niveau	Objets d'évaluation	Approches (A) et méthodes (M)	Niveau de preuve attendu ¹
3. Pérennisation et changement d'échelle				
3 a)	Élaborer une stratégie de pérennisation ou de changement d'échelle	Évaluation de la cohérence de la stratégie de pérennisation ou de changement d'échelle : adéquation entre les objectifs, les activités et les ressources prévues	<p>A : Évaluation évolutive² ou habilitante³, ou capteurs et marqueurs de l'innovation sociale⁴</p> <p>M : Récolter des données sur le projet, l'environnement et les utilisateurs et utilisatrices, grâce à, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une étude de marché ; • une étude sociologique auprès des utilisateurs et utilisatrices (observations, entretiens...); • la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs de suivi des activités, ressources, bénéficiaires ; • l'instauration de points de référence (<i>baseline</i>) en vue d'une comparaison avant/après ; • une reconstruction du parcours historique de l'initiative à partir de sources documentaires variées (études, revue de presse, archives, sites Internet, etc.) ; • des données quantitatives ou qualitatives sur la participation des bénéficiaires, les ressources mobilisées, la gouvernance du projet, son ancrage social ou territorial, etc. 	Niveau 1 : Vous êtes capable de décrire de manière logique, cohérente et convaincante ce que vous allez faire et pourquoi c'est important.
3 b)	Mise en œuvre de la stratégie de pérennisation ou de changement d'échelle	<p>Évaluation des ressources : écart entre les ressources prévues et utilisées</p> <p>Évaluation des activités : écart entre les activités prévues et réalisées</p> <p>Évaluation de l'implantation : écart entre les bénéficiaires prévus et atteints</p> <p>Évaluation du processus : analyse des pratiques mises en œuvre, des principales phases de développement du projet, de leurs facteurs de réussite et de leurs contraintes</p>		

Niveau	Titre du niveau	Objets d'évaluation	Approches (A) et méthodes (M)	Niveau de preuve attendu ¹
3 c)	Assurer l'appropriation étendue	<p>Évaluation de la mise en œuvre : comparaison des activités réalisées, des ressources utilisées et des résultats obtenus</p> <p>Évaluation de l'efficacité : comparaison des objectifs initiaux et des résultats atteints</p> <p>Évaluation de l'efficience : comparaison des ressources utilisées et des résultats atteints</p> <p>Évaluation de l'impact : effets produits par le projet, par exemple sur les individus, les organisations, les territoires ou les institutions</p> <p>Évaluation de la pertinence réelle : comparaison de l'impact avec le besoin, l'aspiration ou le problème initial.</p>	<p>A : Évaluation formative⁵, sommative⁶ ou habilitante³, ou capteurs et marqueurs de l'innovation sociale⁴</p> <p>M : Méthodes d'évaluation d'impact. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • méthodes monétaires : modèle intersectoriel, réduction des coûts, méthodes des préférences, analyses coûts-bénéfices, coûts-utilité, coûts-conséquences, coûts-efficacité, SROI ; • méthodes non monétaires d'évaluation des retombées sociales avec une série d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ; • expérimentation à valeur de preuve : étude avant/après, comparaison de deux groupes sans données préalables, appariement de scores de propension, essais randomisés contrôlés, etc. ; • analyse des changements institutionnels. 	<p>Niveau 2 : Vous avez des données qui montrent des changements positifs, mais vous ne pouvez pas confirmer que vous avez causé ces changements.</p> <p>Ou</p> <p>Niveau 3 : Vous pouvez démontrer la causalité en utilisant un groupe contrôle ou un groupe de comparaison.</p>

Niveau	Titre du niveau	Objets d'évaluation	Approches (A) et méthodes (M)	Niveau de preuve attendu ¹
4. Institutionnalisation (facultatif)				
4 a)	Travail institutionnel	<p>Évaluation de l'impact : effets produits par le projet, par exemple sur les individus, les organisations, les territoires ou les institutions</p> <p>Évaluation de la pertinence réelle : comparaison de l'impact avec le besoin, l'aspiration ou le problème initial</p>	<p>A : Évaluation sommative⁶ ou habilitante³, ou capteurs et marqueurs de l'innovation sociale⁴</p> <p>M : Méthodes d'évaluation d'impact, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • méthodes monétaires : modèle intersectoriel, réduction des coûts, méthodes des préférences, analyses coûts-bénéfices, coûts-utilité, coûts-conséquences, coûts-efficacité, SROI ; • méthodes non monétaires d'évaluation des retombées sociales avec une série d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ; • expérimentation à valeur de preuve : étude avant/après, comparaison de deux groupes sans données préalables, appariement de scores de propension, essais randomisés contrôlés, etc. ; • analyse des changements institutionnels. 	<p>Niveau 3 : Vous pouvez démontrer la causalité en utilisant un groupe contrôle ou un groupe de comparaison.</p> <p>Ou</p> <p>Niveau 4⁷ : Vous avez plus d'une évaluation indépendante de réplication qui confirme ces conclusions.</p> <p>Ou</p> <p>Niveau 5 : Vous avez des manuels, des systèmes et des procédures pour assurer une réplication cohérente et un impact positif.</p>
4 b)	Auto-institutionnalisation			

- ¹ Le « niveau de preuve attendu » correspond au degré de rigueur avec lequel on devrait, à cette étape, démontrer que l'intervention produit certains impacts. Ces niveaux de preuves sont inspirés d'une publication de la fondation Nesta au Royaume-Uni. Pour en savoir plus, consultez [leur site Internet](#) ainsi que [ce schéma traduit et commenté par le TIESS](#).
- ² « Approche évaluative ayant pour finalité de soutenir l'apprentissage dans des contextes complexes et changeants (Gamble, 2008 ; Meunier, 2013). » (TIESS, 2022) L'évaluation évolutive implique « (1) une négociation et un partage du contrôle de l'évaluation entre les parties prenantes des initiatives ; (2) des rétroactions périodiques et rapides, en temps réel, aux utilisateurs afin d'informer la prise de décisions dans des conditions changeantes ; (3) une diversité de méthodes de collecte de données et d'analyse qualitatives et/ou quantitatives et (4) l'adaptation de l'évaluation en fonction des besoins émergents de l'expérimentation » (Longtin et al. 2021 : 46).
- ³ Approche évaluative visant à identifier « des pistes de travail à partir desquelles pourra se développer le pouvoir d'agir des parties prenantes impliquées dans une initiative » (Fontan et al. 2014 : 215). Reposant sur une approche de recherche-action participative, sa méthodologie « comprend (1) une cartographie à l'échelle la plus fine possible des transformations et des différenciations socioéconomiques du territoire concerné ainsi que des ressources organisationnelles et institutionnelles s'y trouvant, ce qui permet d'évaluer le changement des besoins sociaux ; (2) la reconstitution du parcours historique de l'initiative à partir de sources documentaires variées (études, revue de presse, archives, sites Internet, etc.) ; (3) la mise en lumière des dynamiques organisationnelles et institutionnelles et des enjeux propres au système d'acteurs agissant sur le territoire à travers la réalisation d'entrevues individuelles et collectives et (4) la consultation des parties prenantes, incluant les citoyens, sur les scénarios d'actions ainsi que leur validation des conclusions et des propositions » (Longtin et al. 2021 : 55).
- ⁴ Outils développés par Besançon, Chochoy et Guyon (2013 ; Besançon et Chochoy 2015, 2016, 2019) visant à analyser les pratiques porteuses d'innovation sociale consistant en une grille d'analyse synthétique portant sur « (1) le contexte (besoin social, aspiration sociale, objectifs, publics cibles, vision à long terme) ; (2) le processus (nature du collectif porteur du projet et des acteurs y participant, participation des bénéficiaires, ancrage territorial du projet, gouvernance élargie et participative, hybridation des ressources), (3) les résultats en termes d'accessibilité, de logique de service et de finalité sociale du projet, (4) les impacts directs sur les individus, les organisations et les territoires ainsi que (5) les modes de diffusion (apprentissage, essaimage, sélection par les pouvoirs publics) et les changements institutionnels » (Longtin et al. 2021 : 54).
- ⁵ « Évaluation dont l'objectif est de brosser, en cours de mise en œuvre d'une intervention, un tableau du fonctionnement des activités dans une perspective d'amélioration (Rondot et Bouchard, 2003) » (TIESS, 2022).
- ⁶ « Évaluation dont l'objectif est de tirer des conclusions et de poser un jugement sur la valeur des interventions. Elle se réalise à la fin d'une intervention habituellement dans une perspective de reddition de compte (Rondot et Bouchard, 2003) » (TIESS, 2022).
- ⁷ Selon le TIESS (2018), commentant les niveaux 4 et 5 du schéma de Nesta, « [l]es interventions en économie sociale ont souvent des caractéristiques uniques, elles peuvent rarement être répliquées d'une région à l'autre en appliquant une recette ». Cette remarque est également pertinente dans le cas de projets d'innovations sociales. Les niveaux 4 et 5 sont donc raisonnables dans de rares contextes d'institutionnalisation via des politiques publiques à grande échelle.