

ÉVALUATION ET

DESIGN DES

POLITIQUES

PUBLIQUES

**COOPÉRER ET HYBRIDER POUR
TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE**



Cahier de la Société Française de l'Évaluation

N°12 | Évaluation et design des politiques publiques :
Coopérer et hybrider pour transformer l'action publique



Creative Commons Attribution 4.0 International

Cette licence exige que les utilisateurs attribuent la paternité de l'œuvre à son créateur. Elle permet de distribuer, remixer, adapter et créer à partir du matériel, sur tout support ou format, y compris à des fins commerciales.

Numéro coordonné par Thomas Delahais en collaboration avec
Virginie Besrest, François Jégou, Karine Sage, Stéphane Vincent et
Christophe Gouache

Mise en page par Christophe Gouache et Nolwenn Huver,
Strategic Design Scenarios

Publié le 30/06/2025 10.5281/zenodo.17258318

TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS

Pourquoi cet ouvrage ?

Virginie Besrest - présidente de la société française d'évaluation

P 6-7

Pourquoi des designers devraient-ils lire ça ?

François Jégou - designer de politiques publiques

P 9-11

INTRODUCTION

Évaluation et design : Je t'aime, moi non plus ?

Thomas Delahais - évaluateur de politiques publiques

P 12-19

CHAPITRE I

L'évaluation vue par le design : pourquoi on y pense, comment on la fait soi-même, est-ce forcément de l'évaluation ?

Graphique - L'évaluation vue par les designers intégrés-es

Caroline Di Monte, Juliette Blond - designer

P 24-25

Les pratiques d'évaluation des designers intégrés en collectivités

Cécile de Besombes, Alice Martin - designer

P 26-29

Une évaluation by design, Un design intégrant l'évaluation ? Dialogue entre praticiens de l'évaluation, du design et de l'innovation publique

Nicolas Subileau - professeur et consultant en évaluation et prospective

Christian Paul - maire de Lormes

Grégoire Alix-Tabeling - designer

P 30-34

Un kit pour outiller la rencontre entre design et évaluation

Koaï Bouquet - designer

P 35-37

CHAPITRE II

L'évaluation pour renforcer le design ?

L'évaluation pour faire évoluer la pratique du design dans l'administration — — P 43-46

Anne Pariente, Erwin Riclet - la fabrique à projets, ministères de l'aménagement du territoire et de la transition écologique

Évaluer le design social, c'est possible ? — — — — — P 47-53

*Clément Lacouette-Fougère - évaluateur de politiques publiques
Emma Keirle - designer*

Ceci n'est pas un outil d'évaluation — — — — — P 54-60

*Clara Herbert, Sabine Zadrozynski - designers
Pauline Algier - évaluatrice de politiques publiques*

Utiliser l'évaluation évolutive au Solutions Lab de la Ville de Vancouver — — — P 61-67

Lindsay Cole - chercheuse Université de British Columbia

Évaluation et conception centrée sur l'utilisation dans le secteur public en Suisse — — P 69-76

*Dario Wellinger - maître de conférences en gestion publique
Curdin Derungs - Professeur en gestion publique*

Expérimenter et évaluer en innovation : la notion de preuve transformative — — P 78-83

*Mathias Béjean - professeur en sciences de gestion
Stéphane Gauthier - consultant innovation*

CHAPITRE III

Design et évaluation : apprendre à coopérer ?

À l'insu de mon plein gré, ou comment le design est entré dans nos têtes d'évaluateurs — — P 88-92

Hélène Varlet, Hichem Ghouila - évaluateur/trice de politiques publiques

Et si le problème des évaluations, c'était les recommandations... — — — — P 93-96

Dorig Bruno - évaluateur de politiques publiques

Voisines de bureau ! Cohabitation entre designeuses et évaluatrices et ce qui s'ensuit — — P 97-101

*Annabelle Berthaud - évaluatrice de politiques publiques
Hélène Clot - directrice stratégie en innovation et relations citoyennes
Nadia Wolff - chargée de mission en innovation et transformation*

Evaluation, design & co... Et si on soutenait un continuum d'approches ? — — — P 102-107

*Amandine Babarit - chargée de mission en innovation publique
Cécile Gérard - chargée de mission évaluation participative*

CHAPITRE IV

Hybridation des pratiques, vers un nouveau métier ?

Graphique - Designers et évaluateurs : un terrain de jeu commun — — — — P 101

Thomas Delahais, Christophe Gouache

L'hypothèse hybride : saisir ensemble design et évaluation — — — — P 111-117

Thomas Delahais - évaluateur de politiques publiques

Une nouvelle alliance à explorer — — — — P 118-122

Emmanuel Rivat - évaluateur de politiques publiques

Les katas de l'hybridation — — — — P 123-133

Annexes

François Jégou - designer de politiques publiques

CHAPITRE V

L'évaluation et le design ensemble face aux défis de la transition et des transformations de l'action publique

Cartographie d'un processus de fabrique des politiques publiques transformative — — P 136-137

Lindsay Cole - chercheuse Université de British Columbia

Le parcours des politiques publiques: un bidouillage ni maîtrisé ni formalisé ? — — P 138-141

Christophe Gouache - designer chercheur

Design et évaluation, préparer le pari d'après — — — — P 142-146

Stéphane Vincent - expert en innovation publique

Court abécédaire des cahiers de l'évaluation et du design — — — — P 148-149

Iris Aït Ouadda - évaluatrice de politiques publiques

LISTE DES AUTEURS ET AUTRICES — — — — P 150-156

POURQUOI CET OUVRAGE ?

Virginie Besrest, Présidente de la Société Française de l'Évaluation

Depuis 25 ans, la Société Française de l'Évaluation (SFE) soutient le développement de l'évaluation des politiques publiques, comme un levier puissant pour la prise de décision, l'amélioration de l'action publique et le débat démocratique. À travers ses projets, l'association se veut un lieu ressource, favorisant l'interdisciplinarité et le partage des savoirs et des bonnes pratiques. Mais produire et diffuser du savoir est un défi de taille, et c'est précisément l'objectif des Cahiers et autres publications de la SFE.

Au fil des années, une dizaine de Cahiers ont vu le jour, fruits du travail acharné des groupes, clubs et réseaux de la SFE, ainsi que de l'engagement exceptionnel de ses membres. Ces publications ont abordé des questions cruciales pour notre communauté : déontologie des évaluateurs et évaluatrices, différenciation avec l'audit de performance, prise en compte des publics, participation citoyenne, utilité sociale, ou méthodes d'évaluation des impacts, entre autres.

La SFE est fière de relancer cette initiative, mise en veille depuis 2016, avec la sortie rapprochée de deux nouvelles publications. Le dernier Cahier, daté de fin 2024, explore le métier d'évaluateur et propose le premier référentiel français de compétences en évaluation. Ce Cahier n° 12, quant à lui, plonge dans l'univers du design.

POURQUOI L'ÉVALUATION DEVRAIT-ELLE DAVANTAGE S'INTÉRESSER AU DESIGN ?

La SFE a toujours cherché à créer des

ponts entre différents mondes et disciplines. Les collaborations ont été nombreuses avec les acteurs de la statistique, la prospective, l'audit, la qualité, l'utilité sociale, la participation et plus récemment l'intelligence artificielle.

Les tentatives de rapprochement avec la conception de politiques publiques, bien que précoces, n'ont, il faut bien l'avouer, rencontré qu'un succès limité. Nous avons ici une pensée émue pour cette journée organisée par la SFE à l'ENA sur ce sujet en 2005, qui avait suscité beaucoup d'espairs, mais généré peu d'effets.

Le monde de la conception a, il est vrai, été particulièrement bousculé ces dix dernières années par des crises successives (sociales, sanitaires, économiques, politiques et financières) menant à une accélération des processus de décision ... face à des situations de plus en plus complexes, le tout dans un contexte d'appauvrissement des volontés et capacité à débattre.

L'apparition du design de service puis du design de politique publique, beaucoup plus orienté usages et usagers, a permis d'apporter de nouvelles approches plus collaboratives et participatives pour aborder différemment la complexité des problèmes publics à résoudre. Elle a également favorisé le passage à l'acte rapide via des processus de tests itératifs.

Cela nous amène à réinterroger l'utilité de l'évaluation, son rôle et sa capacité à améliorer les politiques publiques.

Quelle place pour l'évaluation dans une ère de post-vérité, où fournir des preuves objectivées n'est peut-être plus l'alpha et l'oméga de la politique et de l'action publique ? Nous sommes collectivement convaincu·es de l'utilité de l'évaluation, mais après plus de 30 ans de déploiement en France et 25 ans d'existence de la SFE, nous sommes encore souvent surpris·es par la difficulté des divers acteurs à s'en saisir et à en faire un outil d'apprentissage, d'amélioration et de partage. Quelle utilité si l'utilisation reste limitée ?

Il est devenu crucial de réinventer les modes de faire, de mettre en œuvre et d'évaluer les politiques publiques, particulièrement si nous voulons être en mesure de faire face aux conséquences économiques, sociales et démocratiques du dérèglement climatique et des déséquilibres mondiaux, enclencher les transitions et faire évoluer les comportements.

S'intéresser au design et aux designers, ces acteurs apparemment si différents des évaluateurs, permet de faire un pas de côté, de remettre en question nos certitudes, de revenir à la spécificité de la posture de l'évaluateur et de réfléchir à son utilité au-delà de son cadre habituel.

UN CAHIER POUR S'OUVRIR, RÉFLÉCHIR ET INVENTER

Réunir évaluateurs·rices, designers, chercheur·es, et élu·es permet d'ouvrir

de nouvelles perspectives et d'explorer de nouvelles formes d'alliance. Ce Cahier a pour ambition d'explorer ce qui nous distingue et ce qui nous rapproche afin de mieux comprendre nos complémentarités. Il s'agit de voir comment, ensemble, et conscient·es de nos profils et postures de départ ainsi que de nos forces respectives, nous pouvons coopérer, hybrider et enrichir nos métiers, voire en inventer de nouveaux. Je tiens à remercier ici les membres du comité éditorial et les 35 auteurs et autrices qui, à titre bénévole, soucieux/ses d'améliorer les politiques publiques et l'habitabilité du monde, partagent ici leurs réflexions.

Pour ce faire, nous avons choisi un nouveau format, pensé à la rencontre du design et de l'évaluation. Il s'agit d'une combinaison de textes courts, entre 2 et 6 pages, ponctués d'illustrations, pour respirer, saisir les messages clés ou simplement sourire. Vous pouvez les lire dans l'ordre ou le désordre, en fonction de vos préférences. L'idée est de voyager entre pratique et théorie pour vous permettre de picorer, de réfléchir et ... de vous préparer à échanger lors des prochaines journées françaises de l'évaluation (JFE) prévues à Rennes fin octobre 2025.

Bonne lecture à toutes et à tous et à bientôt pour en parler !

DESIGNER VS. ÉVALUATEUR.ICE



DGS (Directeur général
des services)

VOUS FAITES QUOI AU
JUSTE ?

NOUS ON EST LÀ POUR
SAVOIR (E QUI MARCHE,
(E QUI NE MARCHE PAS,
L'IMPACT, LES EFFETS
D'UNE INTERVENTION...



Évaluatrice

NOUS ON EST LÀ POUR AMÉLIORER UNE
SITUATION, RÉSOUDRE DES PROBLÈMES
EN INVENTANT OU EN AMÉLIORANT DES
TRUCS...



Designer

ÉVALOPHOBIA, ON A TOUS UNE BONNE RAISON DE NE PAS FAIRE DE L'ÉVALUATION



SDS, QUADRANT CONSEIL, MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

POURQUOI LES DESIGNERS DEVRAIENT-IL LIRE ÇA ?

François Jégou, designer de politiques publiques, Strategic Design Scenarios

Mais pourquoi les Cahiers de la Société Française d'Évaluation s'intéressent-ils au design ? Et surtout pourquoi les designers devraient se plonger dans ce numéro et s'intéresser à l'évaluation ?

"L'évaluation rime avec inspection, contrôle de gestion, sanction : ça ne fait pas envie"

Vieille polémique entre design et évaluation : la perception spontanée déclenchée par le terme "évaluation" qui sonne comme une menace descendante avec des réminiscences d'école primaire ! Mais au-delà d'un intitulé que d'aucuns peuvent trouver peu engageant, qui sont les designers qui savent quelles compétences se cachent derrière et ce qu'elles peuvent leur apporter ? C'est le premier objectif de la Société Française d'Évaluation en consacrant un numéro spécial au design : inviter les deux professions à dépasser leurs préjugés mutuels (de la caricature de l'évaluation ci-dessus à la non-moins caricaturale image du design chez les évaluatrices et les évaluateurs...), à mieux se comprendre pour mieux collaborer.

EVALOPHOBIA, ON A TOUS UNE BONNE RAISON DE NE PAS FAIRE DE L'ÉVALUATION

La carte ci-dessus et toutes celles citées au fil de cet édito « spécial design » sont tirées du jeu Evalophobia,

un « médicament » pour celles et ceux qui souffrent d'une phobie de l'évaluation. Créé initialement en 2017¹, ce jeu part de l'intuition que le refus d'évaluer des processus de transition dans les territoires relevait moins d'un manque de compétences, d'outils, ou de communication, mais d'une série de blocages d'ordre plus psychologiques...

Aujourd'hui, en relisant ces cartes pour préparer ce numéro, beaucoup de ces "bonnes/mauvaises" raisons de ne pas faire de l'évaluation semblent bien d'actualité quant aux réticences, au manque d'appétence ou de connaissance du design envers l'évaluation. Par exemple...

"C'est flippant de se dire que l'évaluation va juger mon travail et mes compétences"

Quelle légitimité aurait l'évaluation pour apprécier les effets d'autres disciplines qu'elle ne connaît et ne maîtrise pas et en particulier le design dont elle semble si éloignée ? Les articles rassemblés dans ce numéro montrent comment design et évaluation fonctionnent en coopération. Ils pointent en particulier des surprenantes similitudes d'approche à découvrir...

"L'évaluation c'est comme la cavalerie, ça arrive toujours trop tard"

L'évaluation qui attendrait bien tranquillement dans la salle du resto pour juger

¹ EVALOPHOBIA est un outil co-construit avec la participation active d'une quinzaine de territoires porteurs de projets de transition en France, le Commissariat Général au Développement durable du Ministère de la Transition écologique et solidaire, Quadrant Conseil et Strategic Design Scenarios.

des plats que le design s'escrimerait à préparer en cuisine fait aussi partie des pratiques à déconstruire, voire à "désancrer". Les exemples de projets racontés au fil des prochaines pages montrent au contraire comment une "évaluation embarquée" dans le projet de design (à moins que ce ne soit un design embarqué dans le processus d'évaluation...) permet de travailler de concert, plus rapidement et efficacement !

"Il vaut mieux passer du temps à redresser la barre plutôt qu'à évaluer ce qui n'a pas marché"

Oui, mais ce n'est pas ce que propose notre hypothèse d'hybridation entre design et évaluation : les approches présentées dans ce numéro permettent d'anticiper, de co-construire, de réinterroger régulièrement et faire évoluer la logique d'intervention du projet pour barrer au plus près des objectifs, éviter de s'égarer dans des errements créatifs et de n'avoir justement pas à redresser la barre !


"L'évaluation pointe toujours ce qui ne va pas et jamais ce qui marche bien"

Le dernier préjugé que nous discuterons ici est tout particulièrement inté-

ressant à déconstruire parce qu'il aide le design à envisager qu'il n'est pas le seul à approcher les problèmes de manière créative pour leur trouver des solutions. Les autrices et auteurs des articles de ce numéro montrent comment les outils de l'évaluation cartographique, combinent et inventent des nouvelles idées...

En fin de compte, le jeu EVALOPHOBIA donne bien le ton pour introduire ce numéro aux designeuses et aux designers. Comme ce cahier de la SFE, il est issu au départ d'une collaboration étroite entre des évaluateurs (Quadrant Conseil) et des designers (Strategic Design Scenarios) et nous semble un produit emblématique pour introduire cette plongée dans la collaboration entre design et évaluation : il porte un regard critique mais constructif (un piratage bienveillant...) sur nos pratiques mutuelles pour mieux les comprendre. Il repart des expériences sur le terrain, des cas inspirants pour construire la collaboration. Il teste différentes hypothèses d'hybridation comme autant de parties de jeu possibles entre design et évaluation racontées au fil de ce numéro !

" VICTIME DE SON
SUCCÈS, LE DESIGN EST
SOUVENT RÉDUIT À DU
BRAINSTORMING
POST-IT. "



THOMAS DELAHAIS

INTRODUCTION

ÉVALUATION ET DESIGN : JE T'AIME, MOI NON PLUS ?

Thomas Delahais, évaluateur de politiques publiques, Quadrant Conseil

Il y a près d'une vingtaine d'années maintenant, des formes nouvelles d'innovation publique « par le design » faisaient leur apparition dans le paysage français, avant de connaître une expansion importante à partir des années 2010, à l'initiative de collectivités pionnières (Weller & Pallez, 2017). Se réclamant du design industriel, mais aussi de l'innovation sociale, de la participation citoyenne, voire de la sociologie ou de l'anthropologie, proposant des approches par le terrain et par les usagers, réhabilitant la matérialité et la fabrication des objets en pleine numérisation des services publics, valorisant les démarches essai-erreur... Le design détonne et prend à rebrousse-poil les politiques publiques, en se revendiquant comme un acte politique « social et critique » (Gauthier et al., 2015) au service de l'intérêt général ou du bien commun et visant à la meilleure « habitabilité » du monde (Findeli, 2016).

ÉVALUATION ET DESIGN, DEUX INNOVATIONS PUBLIQUES ?

Faut-il faire ici un parallèle avec l'évaluation des politiques publiques ? Innovation publique des années 1980 et 1990, l'évaluation naît en France à la confluence de l'expérimentation sociale de terrain, de l'engagement démocratique de collectivités pionnières, des réflexions engagées dans les hautes sphères de l'État, et de la demande de la Commission européenne au travers de ses fonds structurels. Elle s'y dessine

comme une composante d'un agenda réformateur, qui consiste notamment à faire prévaloir les résultats effectifs des politiques sur la culture administrative des règles et des procédures (Silvent et al., 2002), par exemple sur le champ de l'emploi ou de la politique de la ville (Epstein, 2007) ; à « dire la vérité au pouvoir » (Wildavski, 1979), mais aussi à faire rentrer chercheurs et société civile dans la fabrique des politiques publiques pour les transformer de l'intérieur (Duran et al., 1995; Viveret, 1989). Dans les années 1990, les évaluations des grandes politiques de l'État se succèdent, et les élu-es locaux/les en font un élément de leur programme d'alternance (Monnier, 2001). La constitution d'une société française de l'évaluation (SFE), en 1999, illustre bien cette dynamique positive.

Au mitan des années 2000, au moment où le design commence tout juste à prendre son essor, l'enthousiasme pour l'évaluation est en partie retombé. Au niveau de l'État, les évaluations, trop lourdes et à l'utilité incertaine, sont victimes de l'indifférence ou de l'hostilité d'une partie de l'administration, et les grands cabinets de conseil en font progressivement une pratique managériale comme une autre (Chanut, 2002). Le déploiement de la Revue générale des politiques publiques (RGPP), associée dans le discours politique à l'évaluation, en constitue en réalité l'antithèse (Baslé, 2009), avec son approche essentiellement

budgétaire, opaque, technocratique et axée sur les économies rapides. L'évaluation étatique à la française, associant diverses parties prenantes et à vocation démocratique, semble alors définitivement enterrée. Ce moment, très mal vécu par les agents de l'État et aux résultats contestables (Bondaz, 2012), s'est vite refermé, mais on peut tracer certaines de ses séquelles dans le poids actuel des grands cabinets de conseil et des outils du management privé dans la machine étatique (Gélédan, 2019). C'est aussi l'époque où l'évaluation est reprise en main par la micro-économie, avec la volonté de prouver « scientifiquement » l'efficacité des interventions publiques au travers d'essais contrôlés randomisés (Devaux-Spatarakis, 2014), avec là aussi un écart durable vis-à-vis de la dimension pluraliste et collaborative de l'évaluation, telle qu'elle transparaît de la charte de la SFE (2006).

Peut-on considérer que le design reprend ce « flambeau pluraliste » dans les années 2000 et 2010, au côté d'autres innovations publiques telles que la participation citoyenne ? De fait, le design se répand largement dans les mêmes territoires qui ont développé une pratique évaluative, tels que le Nord-Pas-de-Calais, l'Ouest, ou le couloir rhodanien (Weller & Pallez, 2017). Avec La 27e Région, créée en 2007 pour soutenir l'innovation publique, il gagne un outil très puissant d'expansion et de professionnalisation. 10 ans plus tard, l'État reconnaît également l'intérêt du design comme outil de transformation, à travers le soutien significatif apporté par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), tandis que le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) intègre le design à son catalogue de formation.

Une démarche ne remplace pas l'autre, pour autant. Les pratiques d'évaluation des collectivités et des administrations

se sont en effet maintenues et diversifiées dans les années 2010. Celles-ci ont vu le retour, certes bref, d'une évaluation des politiques publiques de l'État avec une volonté d'ouverture aux parties prenantes (KPMG & Quadrant Conseil, 2017), mais aussi le développement de l'expérimentation sociale (Conseil d'État, 2019). Dans cette dernière sphère, l'évaluation joue des rôles multiples, tantôt activité de recherche, tantôt soutien à l'apprentissage des innovateurs/rices, tantôt outil de redevabilité auprès des financeurs (Devaux-Spatarakis, 2021; Devaux-Spatarakis & Tevini, 2023), témoignant ainsi de sa versatilité.

Pourtant, la sensation domine qu'au cours des années 2010, design et évaluation ont évolué dans des couloirs différents. Du côté de l'évaluation, largement une économie de marché (Matyjasik, 2013), la demande pour évaluer le design est peu présente – c'est aussi que le design se concentre alors largement sur des interventions ponctuelles au niveau des services, ou des actions d'innovation sociale qui ne sont pas dans le radar de l'évaluation. Il semble aussi que les sphères d'expansion de l'évaluation telles que l'expérimentation sociale, l'économie sociale et solidaire, qui développe alors une pratique propre d'évaluation « d'impact social » (Essec Business School, 2023), le développement international ou la philanthropie restent relativement étanches au design.

Du côté du design, la relation est plutôt empreinte de méfiance. En 2015, La 27e Région décide de re-designer l'évaluation, « qui peine souvent à dépasser le rite gestionnaire » (La Pointeuse, 2015). Le résultat de ce processus, appelé « évaluation engagée » n'est pas dénué d'intérêt. Cependant, il méconnaît totalement les pratiques empiriques, démocratiques, participatives exis-

1 Citations tirées du site de La 27e Région. <https://www.la27eregion.fr/agenda/evaluation-engagee/>

tantes dans le champ de l'évaluation. Les autres incursions dans ce domaine de la 27e Région resteront longtemps limitées. Bref, ces années-là, le design et l'évaluation, c'est je t'aime, moi non plus...

DE L'INTÉRÊT MUTUEL À L'ALLIANCE ?

Peut-on voir, ces dernières années, un réchauffement dans les relations ? Le monde de l'évaluation, comme le reste du monde du conseil, a marqué ces dernières années son intérêt pour le design. En 2016, la SFE y consacre une « journée nationale », puis invite régulièrement des designers aux Journées de la SFE ou lors d'autres événements, comme le récent « Rendez-vous de l'évaluation » organisé conjointement par la SFE et le Conseil économique, social et environnemental (CESE), lors duquel les apports du design (créatif, inductif, qualitatif) à l'évaluation, voire certaines pratiques communes (d'entrée par les usagers, d'investigation) sont soulignés.

Le monde du design et, plus généralement, de l'innovation publique, a lui aussi évolué. Après la promesse proclamée *urbi et orbi* d'un design « transformateur » sont venues les interrogations, en France comme ailleurs, et avec elles les craintes que le design ne relève d'une mode managériale (Weller & Pallez, 2017), bientôt suivie d'une autre, telle que les sciences comportementales. Victime de son succès, le design est souvent réduit par les administrations comme les cabinets de conseil à un design *thinking*, voire à du *brainstorming post-it* ou à l'inauguration de salles

de créativité, au risque que les outils et méthodes du design, dépouillés d'une finalité de transformation et d'habitabilité du monde, ne renforcent finalement le statu quo (Iskander, 2018). Le design peine aussi à prouver ses effets transformateurs, soit que la nature exploratoire, voire intuitive du design, se prête mal à des évaluations conventionnelles, soit que ses effets diffèrent de ceux attendus de ses commanditaires (Delahais et al., 2019), soit encore qu'ils ne soient pas de la nature transformative initialement annoncée (Blomkamp, 2018). La fermeture, en France et ailleurs d'un certain nombre de laboratoires d'innovation publique, pourtant tenus jusque-là comme preuve d'une institutionnalisation réussie du design (Guay, 2019; Lewis, 2020), a poussé le secteur à l'introspection, jusqu'à la tenue d'Assises du design réunissant les acteurs du métier. Les Cahiers qui en sont issus, s'ils ne parlent pas encore d'évaluation, se demandent tout haut comment « mesurer l'impact du design sur les politiques », voire « mesurer [son] impact économique » (2019). Ces cahiers témoignent ainsi d'un « souci de soi », pour reprendre la formule de Philippe Bezes (2009), au titre duquel le design se prend pour son propre objet de réforme, et s'inquiète ainsi de son évaluation.

Les professionnel·les de l'évaluation, du design, et plus généralement de l'innovation publique, se découvrent enfin des préoccupations communes, sur la nécessité de réaffirmer la dimension politique de leurs métiers respectifs et leur rapport au pouvoir (Lewis et al., 2020; Mathison, 2018) ; sur

leur rôle face aux problèmes super épi-neux (Levin et al., 2012) et dans les transitions écologiques et sociales, la lutte contre l'injustice ou les transformations de la démocratie (Delahais et al., 2020; Jégou, 2020) ; ou encore sur la prise en compte de la complexité et du changement social. C'est ainsi que professionnel·les du design et de l'évaluation ont renforcé leurs échanges, ces dernières années, à l'initiative des praticien·nes des deux bords, qui développent des collaborations nouvelles (Delahais et al., 2019) ; des collectivités et des administrations publiques et parapubliques, qui construisent une demande mixte mêlant design et évaluation (et autres métiers), à l'image des métropoles de Lille, Rennes, Nantes ou Grenoble ; et enfin de la sphère de l'innovation publique et tout particulièrement de La 27e Région, par exemple dans le cadre de son programme « Les Labonautes », qui « explore l'avenir des laboratoires d'innovation publique »² – jusqu'à se demander si « après tout, l'évaluation, c'était cool ? » (Vincent, 2023).

ÉVALUATION ET DESIGN : (PASSÉ), PRÉSENT, FUTUR

Ces cahiers de la SFE, renouvelés, visent à faire un état des lieux partagé de cette relation entre évaluation et design, après 20 ans de cohabitation, mais aussi à tracer des perspectives d'avenir. Ils sont organisés en quatre parties.

L'ÉVALUATION VUE PAR LE DESIGN

Delahais, Gouache et Vincent (2019) avaient proposé de distinguer : évaluation du produit du design – le nouvel accueil d'une mairie, par exemple –, évaluation de ce qu'apporte le processus caractéristique du design, et enfin et peut-être surtout, l'évaluation des transformations de l'action publique

amenées par le design. Un des axes initiaux de ces cahiers était d'explorer ce programme et les éventuelles tensions qu'il apportait. En particulier, comment rentrer dans l'évaluation sans se soumettre à des logiques extérieures de performance, qui s'imposent trop souvent aux travailleurs/ses de terrain (Baron & Monnier, 2003; Fetterman et al., 2014)?

Cependant, et malgré la préoccupation montante de l'évaluation dans le design, cette démarche reste assez abstraite pour les designers. C. de Besombes, J. Blond, C. di Monte et A. Martin, toutes quatre designers, ont enquêté auprès des designers travaillant en collectivité pour faire l'état des lieux de la relation. Elles relèvent que près des deux tiers des designers interrogés disent faire de l'évaluation, mais que pour 42 % d'entre eux, c'est un concept plutôt flou. N. Subileau (évaluateur), C. Paul (homme politique) et G. Alix-Tabeling (designer) explorent quant à eux l'opportunité pour les designers de renforcer l'interaction avec l'évaluation. K. Bouquet, enfin, propose un « kit » pour outiller la rencontre entre les deux pratiques.

L'ÉVALUATION AU SERVICE DU DESIGN

Des expériences pilotes cependant se dessinent d'une évaluation mise au service du design, qui dressent un champ des possibles dans ce domaine. C. Lacouette-Fougère et E. Keirle parlent d'une « méthode en alliance » pour évoquer leur collaboration entre évaluateur et design social. De même, C. Herbert, S. Zadrozynski et P. Algier décrivent la façon dont l'évaluation contribue à augmenter l'expérimentation d'un dispositif en ligne, l'Accueillette – les unes et les autres terminant sur la façon dont elles ont personnellement vécu la coo-

² Voir le site des Labonautes. <https://leslabonautes.la27eregion.fr>

T. Delahais

pération. L. Cole raconte quant à elle l'expérience du SLab de Vancouver, dans lequel l'évaluation est un « rôle » intégré dans l'équipe de design, tandis que D. Wellinger et C. Derungs parlent d'une possible évaluation du design en Suisse.

Deux articles se détachent enfin. Le premier, d'A. Pariente et E. Riclet, revient sur l'expérience d'évaluer systématiquement des opérations de design dans une grande administration française. L'autre, de M. Béjean et S. Gauthier, évoque les différents types de preuve qui peuvent être mobilisés pour rendre compte des effets des expérimentations, et de la spécificité des preuves pour le design.

DESIGN ET ÉVALUATION : APPRENDRE À COOPÉRER ?

La troisième partie réunit 4 articles de collectivités qui ont appris à combiner, selon les besoins, design et évaluation. A. Berthaud, H. Clot et N. Wolff, de Grenoble, décrivent la façon dont l'évaluatrice et l'innovatrice déteignent l'une sur l'autre, tout en gardant chacune leur pré carré. A. Babarit et C. Gérard, de Nantes, expliquent comment elles choisissent, selon les cas, de faire appel à du design ou à de l'évaluation – toujours dans une approche d'abord participative. D. Bruno, à Rennes, donne à voir l'imbrication de l'évaluation et du design pour passer des recommanda-

tions évaluatives à l'action concrète. H. Varlet et H. Ghouila (Hauts-de-France), enfin, expliquent comment leur pratique évaluative s'infuse progressivement de design – même s'il est bien difficile de recruter une designer dans leur service...

HYBRIDATION DES PRATIQUES, VERS UN NOUVEAU MÉTIER ?

Le 4e chapitre évoque des approches du design et de l'évaluation plus entremêlées. T. Delahais et F. Jégou, dans leurs articles respectifs, passent en revue ce qui rend possible la coopération et l'hybridation, mais aussi les formes concrètes qu'elles peuvent prendre. E. Rivat y ajoute une dimension critique, et souligne l'importance des sciences sociales pour tirer vers le haut et le design, et l'évaluation. I. Aït Ouadda, enfin, évoque les mots communs au design et de l'évaluation.

DESIGNER DES CAHIERS... N'EST PAS UNE MINCE AFFAIRE

Ces cahiers de la SFE comprennent de nombreuses représentations graphiques – outre celles déjà citées ci-dessus, on nommera notamment les propositions de C. Lacouette-Fougère, T. Delahais et C. Gouache, et F. Jégou. La mise en forme de ces cahiers a quant à elle été réalisée par C. Gouache, F. Jégou, N. Huver et M. Landry.

BIBLIOGRAPHIE

- Archibald, T., & Moussavou, L. O. (2016). La « pensée évaluative » : Une activité mystérieuse et quotidienne. *Éducation permanente*, 208, 33-40.
- Baron, G., & Monnier, É. (2003). Une approche pluraliste et participative : Coproduire l'évaluation avec la société civile. *Informations sociales*, 110, 1-7.
- Baslé, M. (2009). Révision générale des politiques publiques et activités évaluatives en France : Différences, complémentarités ? In S. Trosa (Éd.), *Évaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique : Une perspective internationale* (p. 61-80). Institut de la gestion publique et du développement économique. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.1284>
- Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bezes.2009.01>
- Blomkamp, E. (2018). The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310/full>
- Bondaz, M. (2012). Bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'État (L. D. française, Éd.). Paris.
- Chanut, V. (2002). L'évaluation : Affaire d'Etat ou question d'organisation? *Politiques et Management public*, 20(4), 1-32.
- Collectif. (2019). *Cahiers des assises du design*. https://www.assisesdudesign.com/doc_root/Res-sources/cahiers/5df0f362ada9d_Cahiers_Assises-DuDesign_2019_pages.pdf
- Conseil d'État. (2019). Les expérimentations : Comment innover dans la conduite des politiques publiques ? La Documentation française. <https://www.conseil-etat.fr/actualites/ameliorer-et-developper-les-experimentations-pour-des-politiques-publiques-plus-efficaces-et-innovantes>
- Delahais, T. (2021). Les évaluations participatives : Plus facile à dire qu'à faire ? *LeGes*, 1(32), 16. <https://doi.org/10.38023/265714d6-463d-4ae3-80ef-5588489d0ec3>
- Delahais, T. (2023). La ROSACE de la posture évaluative. *Quadrant Conseil*. https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/QC_Posture_evaluative.pdf
- Delahais, T., Gouache, C., & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, n°10(2), 83. <https://doi.org/10.3917/sdd.010.0083>
- Delahais, T., Sage, K., & Honoré, V. (2020). Evaluators in Transition. *Zeitschrift für Evaluation (ZfEv)*, 2020(2), 239-260. <https://doi.org/10.31244/zfe.2020.02.03>
- Devaux-Spatarakis, A. (2014). La méthode expérimentale par assignation aléatoire : Un instrument de recomposition de l'interaction entre sciences sociales et action publique en France? [Centre Emile Durkheim-science politique et sociologie comparatives, UMR5116]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01196335/>
- Devaux-Spatarakis, A. (2021). Chapitre 2. Concilier les différents intérêts d'apprentissage d'une expérimentation à Mayotte : Retour d'expérience sur le rôle de l'évaluateur pour favoriser les usages de l'évaluation. *INJEP Notes et rapports*, INJEP-2021/14. <https://injep.fr/wp-content/uploads/2021/11/rapport-2021-14-NT-Evaluations-sur-mesure.pdf>
- Devaux-Spatarakis, A., & Tevini, M. (2023). Comment apprendre des expérimentations sociales ? : *Informations sociales*, n° 209-210(5), 126-133. <https://doi.org/10.3917/inso.209.0126>
- Duran, P., Monnier, E., & Smith, A. (1995). Evaluation a la francaise : Towards a New Relationship between Social Science and Public Action. *Evaluation*, 1(1), 45-63. <https://doi.org/10.1177/135638909500100104>
- Epstein, R. (2007). L'évaluation en développement? Retour sur vingt ans d'évaluation de la politique de la ville. Bouquet B., Sainsaulieu I., Jaeger M., Les défis de l'évaluation en action sociale et médicosociale, Paris: Dunod. <http://www.irev.fr/sites/www.irev.fr/files/epstein-r-evaluation-en-developpement.pdf>
- Essec Business School. (2023). Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2002. <https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/panorama-de-levaluation-dimpact-social/>
- Fetterman, D., Rodríguez-Campos, L., & Wandersman, A. (2014). Collaborative, participatory, and empowerment evaluation : Building a strong conceptual foundation for stakeholder involvement approaches to evaluation A Response to Cousins, Whitmore, and Shulha, 2013). *American Journal of Evaluation*, 35(1), 144-148. <https://doi.org/10.1177/1098214013509875>

Findeli, A. (2016, mars 24). Le Design Social. Journée nationale d'études sur le Design de la Société française d'évaluation.

Gauthier, P., Proulx, S., & Vial, S. (2015). Manifeste pour le renouveau social et critique du design. *Que sais-je?*, 120-122.

Gélédan, F. (2019). Les cabinets de conseil dans la Révision générale des politiques publiques (RGPP). In N. Matyjasik & M. Guenoun (Éds.), *En finir avec le New Public Management* (p. 77-93). Institut de la gestion publique et du développement économique. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5814>

Guay, J. (2019, septembre 27). Public innovation labs are closing – here's why. *Apolitical*. https://apolitical.co/solution_article/public-innovation-labs-around-the-world-are-closing-heres-why/

Iskander, N. (2018). Design thinking is fundamentally conservative and preserves the Status Quo. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>

Jégou, F. (2020). *Design Haute Qualité Démocratique*. SDS publishing. https://www.strategicdesignscenarios.net/wp-content/uploads/2020/10/HDQ_light-3.pdf

KPMG & Quadrant Conseil. (2017). Évaluation de la démarche globale d'évaluation des politiques publiques menée dans le cadre de la modernisation de l'action publique. SGMAP. <http://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/en-evaluant-ses-politiques-publiques/evaluation-des-politiques-publiques-evaluee-a-son-tour>

La Pointeuse. (2015). *L'évaluation engagée*.

Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems : Constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2), 123-152. <https://doi.org/10.1007/s11077-012-9151-0>

Lewis, J. M. (2020). The limits of policy labs : Characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077>

Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>

Mathison, S. (2018). Does Evaluation Contribute to

the Public Good? *Evaluation*, 24(1), 113-119.

Matyjasik, N. (2013). Des évaluations de politiques publiques et des consultants. Émergence d'un champ professionnel et segmentation des rôles. *Revue française d'administration publique*, 4, 907-921.

Monnier, É. (2001). État des pratiques d'évaluation dans les pays européens. In C. de Visscher & F. Varone (Éds.), *Evaluer les politiques publiques : Regards croisés sur la Belgique*. Academia-Bruylant.

SFE. (2006). Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics. <http://www.sfe-asso.fr/sites/default/files/sfe-plaquette-charte.pdf>

Silvent, F., Dureau, G., & Guillaume, H. (2002). *Gestion publique. L'État et la performance*. Presses de Sciences Po et Editions Dalloz. <http://www.editions-dalloz.fr/gestion-publique-l-etat-et-la-performance.html>

Vincent, S. (2023, juin 20). Et si, après tout, l'évaluation c'était cool ? La 27e Région. <https://www.la27e-region.fr/et-si-apres-tout-levaluation-cetait-cool/>

Viveret, P. (1989). *L'évaluation des politiques et des actions publiques; Propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion : Rapports au Premier Ministre*. https://jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/1989_rapport_viveret.pdf

Weller, J.-M., & Pallez, F. (2017). Les formes d'innovation publique par le design : Un essai de cartographie. *Sciences du Design*, n° 5(1), 32-51.

Wildavski, A. (1979). *Speaking Truth to Power. The Art and Craft of Policy Analysis* (Transaction Publishers).

CHAPITRE I

L'ÉVALUATION VUE
PAR LE DESIGN :
POURQUOI ON Y
PENSE, COMMENT
ON LA FAIT SOI-
MÊME, EST-CE
FORCÉMENT DE
L'ÉVALUATION ?

ÉVALUATION VS DESIGN DE SERVICE



ASSOUIR LES
PARTIES PRENANTES

AMÉLIORER LES POLITIQUES
PUBLIQUES ET LEURS EFFETS

PRODUIRE DES DONNÉES, DES
CONSTATS ET DES PROPOSITIONS



SE METTRE DANS LA PEAU
DES USAGERS

AMÉLIORER L'ACCÈS AUX
SERVICES PUBLICS

PRODUIRE DE NOUVEAUX
OBJETS, ESPACES, PRODUITS
OU SERVICES

CLÉMENT LACUVETTE-FOUGÈRE

**J'ai l'impression
de faire de
l'évaluation,
mais cheap,
parce que je
n'ai pas tous
les outils.**

L'ÉVALUATION VUE PAR LES DESIGNERS INTÉGRÉS.ES

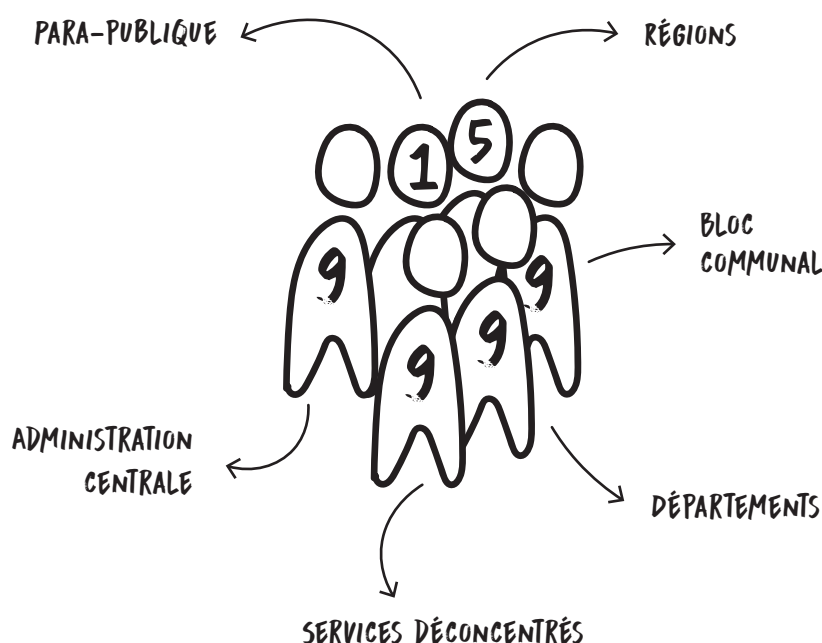
Quelles sont les perceptions et les pratiques de l'évaluation par les designers intégrés.es dans la fonction publique ?

Les designers des réseaux Dessin Public (designers en collectivités) et Designers Publics (designers rattachés à l'État) se sont prêtés au jeu de partager leurs relations à l'évaluation via un questionnaire transmis en septembre 2024.

QUI A RÉPONDU ?

33 designers de l'État et des collectivités

! DONT 22 DEPUIS MOINS DE 3 ANS DANS LA FONCTION PUBLIQUE



63 %

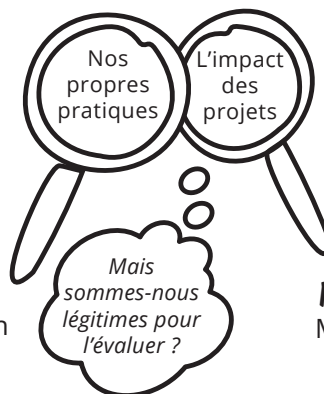
des designers disent faire de l'évaluation

Mais après la lecture de la définition de la SFE* seulement

34 %

des designers considèrent que leurs pratiques d'évaluation relèvent **TOUT À FAIT** de cette définition

ON ÉVALUE QUOI ?



C'est important pour :

- la mesure d'impact,
- l'aide à la décision,
- l'adaptation des projets et des démarches,
- l'apprentissage et l'amélioration continue.

PRATIQUES INFORMELLES

Manque de « rigueur scientifique »

«L'ÉVALUATION» ?

Pour **42%** des designers, c'est un concept **PLUTÔT FLOU**

Les mots-clés qui définissent l'évaluation :

IMPACT

INDICATEURS

MESURE

VÉRIFICATION

AMÉLIORATION

BILAN

Frontières ou complémentarités ?

«VS LE DESIGN» ?

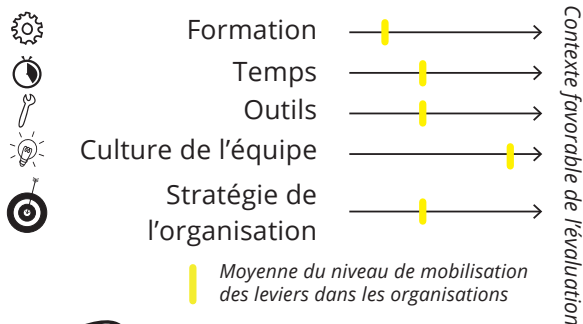
Scientifique
vs
Sensible

Objectivité
vs
Intuition

Rigueur
vs
Souplesse

LES LEVIERS D'UN CONTEXTE FAVORABLE À L'ÉVALUATION

selon les organisations



0 % Aucun designer ne s'est formé à l'évaluation en formation continue via sa collectivité

21 % Des designers se disent formés à l'évaluation

LES MÉTHODES

- ✓ Questionnaires
- 🔍 Observations in-situ
- 🧪 Tests utilisateurs
- 🗣️ Entretiens
- + expertes : grilles, diagrammes, matrices d'évaluation, cartographie d'impacts, suivi d'indicateurs

+ DIY

LES COMPÉTENCES

Plutôt maîtrisées :

Évaluation qualitative (collecte et analyse)
Sa restitution (mise en forme, livrables)
Définition de préconisations

Plus inégales :
Évaluation quantitative (collecte et analyse)
Définition d'indicateurs
Cadrage de l'évaluation
Analyse des impacts

*Société Française d'Évaluation

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES DESIGNERS INTÉGRÉS EN COLLECTIVITÉS

Alice Martin, designer, Région Occitanie
Cécile de Besombes, designer, Département du Val-d'Oise

Depuis une quinzaine d'années, **des designers sont recrutés par les administrations publiques** (collectivités territoriales, hôpitaux, ministères et services déconcentrés) pour accompagner la conception ou l'amélioration de services publics. Ces professionnel·les conduisent des démarches de conception créative, impliquant les usager·es et les parties prenantes, pour proposer des solutions adaptées à leurs besoins et contraintes.

Or, ces designers intégrés sont susceptibles de **rencontrer l'évaluation au sein de leur collectivité**.

Comment est-elle perçue et pratiquée par ces professionnel·les ? Pour répondre à cette question, cet article s'appuie sur des échanges entre les autrices et une dizaine de designers, membres de Dessein Public¹, quatre témoignages de designers intégrés en collectivités, ainsi que 33 réponses à un questionnaire (20 designers en collectivités, 13 designers dans les services de l'État).

UN SENTIMENT GÉNÉRAL DE CONFUSION

Les designers ont un sentiment général de ne pas bien savoir ce qu'est l'évaluation, et que leur perception et leurs pratiques diffèrent de la définition de la société française de l'évaluation (SFE). Selon la SFE, « l'évaluation vise à pro-

duire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts »².

Dans le questionnaire, 52% des répondants et répondantes estiment que la définition correspond « tout à fait » à leur perception initiale de l'évaluation, 42% indiquent « en partie ». Les retours sont plus mitigés concernant les pratiques. Seulement 24% considèrent que leurs pratiques de designers relèvent « tout à fait » de l'évaluation, alors que 49% indiquent « en partie »³. Un répondant écrit : « ma pratique n'est pas assez « rigoureuse et scientifique » pour me permettre de dire que je fais de l'évaluation. » Entre appropriation des outils des évaluateur·rices et méthodes inventées issues du design, **les designers vont jusqu'à se questionner sur leur légitimité à faire de l'évaluation**.

Dans cet article, nous présentons trois manières de pratiquer l'évaluation par les designers, appuyées par des exemples concrets. « La majorité des designers pratiquent l'évaluation en autonomie en adaptant leurs outils ; une partie d'entre eux utilisent des outils de l'évaluation et quelques cas existent de collaboration entre designers et évaluateurs. »

1 Dessein Public est le réseau qui rassemble les designers exerçant au sein des collectivités territoriales <https://www.linkedin.com/company/dessein-public/>

2 Société française de l'évaluation (2006). Charte de l'évaluation. <https://www.sfe-asso.fr/levaluation/la-charte-de-levaluation>

3 Pour compléter les réponses : 18% ont répondu « Non pas vraiment » et 9% « Je ne suis pas concerné (je ne fais pas d'évaluation) »

Au-delà des distinctions, les pratiques peuvent varier dans le temps, en fonction du contexte et des projets.

LES DESIGNERS FONT DE L'ÉVALUATION DE MANIÈRE AUTONOME

« Lorsque nous travaillons sur des projets de design nous adoptons des démarches pouvant être comparées à de l'évaluation, mais est-ce vraiment de l'évaluation ? » s'interroge une des designers interviewé·es pour cet article.

Le terme « évaluation » est peu utilisé par les designers qui parlent davantage de tests, de preuve de concept ou encore de retour d'expérience... Pour autant, les designers évaluent la pertinence et l'efficacité de ce qu'ils et elles conçoivent dans une démarche itérative, incluant des phases d'enquête, de prototypage et de test. Leurs missions les amènent à faire des diagnostics de l'existant, des enquêtes auprès des usagers, des bilans de projet, ou encore des mesures d'impact qu'ils et elles réalisent eux-mêmes. Une designer précise : *« On se débrouille parce que de toute façon on en a besoin dans la démarche de design pour itérer. »*

Les designers mettent ainsi à l'œuvre leurs capacités à s'inspirer et à s'approprier les outils et méthodes disponibles pour obtenir les éléments nécessaires à l'amélioration du projet. Leur ingéniosité et leur capacité à aller piocher dans les boîtes à outils de toutes les disciplines font partie de leur savoir-faire.

Malgré leur aptitude à la « débrouillardise », les designers constatent les limites de l'exercice d'évaluation « bricolée ». Une designer explique : *« J'ai l'impression de faire de l'évaluation, mais cheap, parce que je n'ai pas tous les outils. »* Ces professionnels font face à plusieurs difficultés : manque de temps pour s'y consacrer, un projet chassant

l'autre (ou s'y superposant), manque de portage par l'administration, manque de formation et d'échange avec des interlocuteurs ou interlocutrices expert·es ou sensibilisé·es.

LES DESIGNERS UTILISENT LES OUTILS DE L'ÉVALUATION

La majorité des designers interrogé·es adaptent les outils et méthodes de design pour mener des démarches d'évaluation. Quelques-un·es utilisent aussi des outils de l'évaluation, tels que le diagramme logique d'impact, l'arbre à objectifs ou le tableau de suivi d'indicateurs. Le diagramme logique d'impact est une représentation schématique de la logique d'intervention d'un dispositif, présentant ses effets attendus sur les publics. Une designer nous raconte pourquoi elle utilise cet outil dans ses projets : *« C'est un outil rigoureux qui correspond davantage aux codes de la fonction publique que des scénarios illustrés et qui, peut-être, rassure les décideurs. »*

Pour les designers interrogé·es, l'intégration d'outils issus de l'évaluation apporte de la rigueur et de la légitimité à des résultats qu'ils et elles obtiennent de manière plus intuitive. Ces outils viennent ainsi remplacer des méthodes « bricolées » par les designers. Dans l'un des retours d'expérience, une designer indique : *« Avant l'utilisation du diagramme logique d'impact dans ma pratique, je crois que cette évaluation (que je ne nommais pas comme ça) se faisait de manière moins rigoureuse, mais plus intuitive. »*

Aujourd'hui, **peu de designers sont formé·es à l'évaluation** (21% des répondant·es). Cette formation a lieu : pendant les études en design ; lors d'une formation complémentaire, par exemple une journée au sein de l'ins-

titution ou avec le CNFPT ; de manière autonome, en suivant un cours en ligne ou des MOOC, par exemple ; ou bien en côtoyant un·e évaluateur/rice, sans forcément mener des projets ensemble (proximité spatiale, membre d'une même direction, demande de conseils, échanges informels, etc.).

Les designers ayant eu un cours sur l'évaluation lors de leurs études en design n'en ont pas forcément perçu l'intérêt à ce moment-là. Une professionnelle témoigne : **« Les outils semblaient très cadrés et structurés. Les formats de tableaux étaient peu attractifs et un peu figés. En design, on est sur des logiques beaucoup plus intuitives et créatives. »**

Toutefois, en exerçant leur métier, certain·es designers sont amené·es à se former à l'évaluation ou à faire appel à des professionnel·les.

LES DESIGNERS TRAVAILLENT AVEC DES ÉVALUATEURS/RICES

Parmi les répondant·es, 36% indiquent travailler ponctuellement (et 9% régulièrement) avec des évaluateurs/rices, qu'ils ou elles soient intégré·es à la même structure ou prestataires. Côtoyer des évaluateurs/rices influence nécessairement les pratiques des designers et contribue à l'hybridation et l'amélioration des pratiques, même lorsque les projets ne sont pas menés en binôme.

Ces disciplines n'ont pas la même culture et demandent un temps d'appropriation. Les compétences sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement dès lors que cette collaboration est récurrente et que les

agents prennent le temps de se comprendre. Outre la question des outils ou du vocabulaire, la collaboration implique une adaptation des postures. L'évaluation demande rigueur et pragmatisme alors que le design se nourrit de la réflexion intuitive et subjective. Une designer témoigne : *« Il n'était pas facile de travailler en suivant aussi méticuleusement une méthode cadrée, sans faire de pas de côté et sans suivre une certaine intuition. »*

Les personnes interrogées témoignent cependant que l'hybridation des méthodes de ces deux disciplines permet d'enrichir la démarche évaluative, en proposant un déroulé plus participatif, en adaptant les supports au profil des usagers qui sont sondé·es et en apportant une approche plus sensible et émotionnelle. Du côté de la démarche de design, cette collaboration apporte des outils de cadrage et une posture rigoureuse qui légitime des constats ou des propositions.

CONCLUSION

Cet article montre que **les designers travaillant dans les collectivités intègrent des éléments d'évaluation** dans leur travail, développent leurs propres outils et les adaptent en fonction des projets. Leurs pratiques sont nombreuses et variées, car iels ont une vision large du périmètre de l'évaluation. Ces professionnel·les s'interrogent sur l'importance des aspects uniquement scientifiques, rigoureux et objectifs des démarches évaluatives. Pour les designers, l'intuition, la sensibilité, ou encore la recherche de signaux faibles, devraient avoir une place dans la démarche évaluative, comme c'est le cas dans leurs pratiques habituelles.

A. Martin, C. de Besombes

Un répondant témoigne : « **En tant que designer nous prêtons attention aux détails, aux signaux faibles. Parfois c'est ce qui fait la différence dans un projet.** »

Ces pratiques sont-elles considérées comme de l'évaluation par les experts de la discipline ? Quelles sont les perspectives d'évolution pour les pratiques d'évaluation impliquant les designers ? Nous identifions trois chemins possibles, de la cohabitation à l'hybridation des métiers :

- **Créer davantage de dialogue entre les disciplines** et favoriser la compréhension mutuelle, par exemple grâce à une proximité organisationnelle entre designer et évaluateur au sein de l'organisation.
- **Développer le travail en commun et le partage de pratiques** pour intégrer des outils du design dans les démarches d'évaluation et inversement, voire concevoir des méthodes et outils hybrides.
- **Se former aux pratiques de l'autre discipline**, jusqu'à se poser la question d'un nouveau métier.

Ces réflexions soulèvent finalement une question que les designers se sont eux-mêmes posée pour leur propre pratique : **l'évaluation doit-elle rester le domaine réservé de professionnel·les formé·es (les évaluateurs et les évaluatrices) ou peut-elle aussi devenir une démarche et des outils accessibles à d'autres (ici les designers) ?**

-

Avec les contributions de :
Apolline Carré de Bonnechose, Mulhouse-Alsace Agglomération
Domitille Desrippes, (anciennement au CCAS de Grenoble)
Justine Cornic, Région Occitanie
Koäi Bouquet, (anciennement à la Région Occitanie)
Marie Rondot, Mulhouse-Alsace Agglomération
Octave Puis-Nicot, Clermont Auvergne Métropole

UNE ÉVALUATION BY DESIGN, UN DESIGN INTÉGRANT L'ÉVALUATION ? DIALOGUE ENTRE PRATICIENS DE L'ÉVALUATION, DU DESIGN ET DE L'INNOVATION PUBLIQUE

Christian Paul, maire de Lormes

Grégoire Alix-Tabeling, designer, Vraiment Vraiment

Nicolas Subileau, Professeur associé, Sciences Po Lyon et consultant en évaluation des politiques publiques et prospective

Entretien réalisé le vendredi 28 juin 2024.

Les échanges ont été édités et complétés par souci de clarté et de concision.

« AVEZ-VOUS DÉJÀ PRATiqué DE L'ÉVALUATION BY DESIGN DE FAÇON MÉTHODIQUE, Y A-T-IL DES DEMANDES OU DES PROPOSITIONS EN CE SENS ? »

Nicolas Subileau : Déjà la forme de la question est très design ! Je pense que je suis un peu comme Monsieur Jourdain. Si on appelle ainsi une évaluation qui intégrerait des dimensions de design, alors **j'ai déjà pratiqué l'évaluation by design, mais sans trop le savoir et pas nécessairement de façon méthodique.**

En effet, les écrits et manuels d'évaluation des politiques publiques recommandent très fortement **de démarrer une évaluation par l'analyse des parties prenantes** pour notamment se poser la question de la place des différents acteurs dans le processus d'évaluation ainsi que dans la collecte et l'analyse de l'information.

Cela amène nécessairement à se poser la question des méthodes et approches

à utiliser pour associer au mieux les usagers et bénéficiaires. Très souvent, nous les évaluateurs restons sur **des approches assez « classiques » des sciences sociales et de gestion de projet** pour collecter l'information (entretiens, questionnaires, focus groups...), d'une part, et pour conduire/piloter les exercices d'évaluation (comités de pilotage plus ou moins élargis, groupes techniques...), d'autre part. Cependant, **il nous arrive de mobiliser d'autres outils et adopter d'autres postures** plus impliquantes et innovantes dans les exercices pour mieux prendre en compte les contextes et attentes : **diagnostic en marchant, observation participante, sprint créatif, cartographie de processus, personas...**

« QUELS PEUVENT ÊTRE LES AP-PORTS DU DESIGN AUX PRATIQUES D'ÉVALUATION ? »

Nicolas Subileau : Je suis convaincu que le design peut apporter, et apporte déjà, des contributions significatives aux pratiques d'évaluation des poli-

tiques publiques en introduisant des approches centrées sur l'utilisateur, en favorisant la créativité dans la résolution de problèmes et en promouvant une compréhension plus holistique des contextes d'intervention. **Je trouve notamment intéressants les outils du design (cartographies de processus, prototypage, tests utilisateurs) qui offrent de nouvelles manières de capter et visualiser les effets des politiques, en se concentrant sur les retours en temps réel notamment.**

Enfin, un apport très important selon moi est de permettre aux évaluations, **au moment de travailler sur les recommandations, de sortir du sillon tracé par le passé.** Sur ce point, je suis convaincu que les méthodes et approches issues du design peuvent permettre d'expérimenter et d'adapter des solutions en cours de mise en œuvre, facilitant une évaluation formative et continue qui s'adapte aux changements de contexte. Cette capacité à itérer rapidement peut aider les décideurs à ajuster les politiques et à évaluer l'impact de petites modifications avant de les généraliser, notamment.

Cependant, il me semble important de souligner que de nombreux acteurs ont cherché à innover et ont adopté des pratiques très diversifiées dans la manière de conduire des démarches d'évaluation depuis son développement en France au début des années 90. Par exemple, des démarches d'évaluation participatives ont été initiées dès cette époque. C'est bien dans cette dynamique que le design peut être une richesse et un apport.

Au final, le design peut selon moi enrichir des pratiques d'évaluation des politiques publiques, déjà riches et diver-

sifiées, en les rendant plus centrées sur les besoins des usagers, plus visuelles, participatives et adaptatives, tout en ouvrant la voie à l'innovation dans la manière de concevoir et d'interpréter les résultats d'évaluation.

Grégoire : Le design a aussi le pouvoir d'aller repérer ce qui n'est pas ciblé au départ. Les externalités positives, ou les effets rebonds sont à prendre en compte. Le design peut-être très utile pour les rendre visibles et évaluables.

« PERCEVEZ-VOUS UNE DEMANDE CROISSANTE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE D'INTÉGRER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DANS DES EXERCICES DE DESIGN DE SERVICES / POLITIQUE PUBLIQUE ? »

Nicolas : En tant que consultant, j'ai vu apparaître, ces derniers mois, des appels d'offre publics formulant une demande explicite d'intégration d'une démarche d'évaluation dans des exercices de design de services ou de politiques publiques. Des équipes spécialisées en design nous ont également sollicité pour intégrer des équipes sur notre expertise en évaluation.

Je pense que le design vit ce que l'évaluation a vécu suite à son développement au début des années 1990, quand certaines administrations ont lancé des exercices de méta-évaluation afin de faire l'évaluation de l'évaluation !

Il me semble assez naturel et légitime de s'interroger sur ce que produisent les exercices de design sur le court et moyen terme dans la fabrique des politiques publiques et dans les réponses apportées aux usagers et citoyens. Ces évaluations peuvent être apprenantes et également aider à la décision.

Christian : Parmi les difficultés à évaluer la contribution du design, il y a d'abord l'aspect éphémère de la contribution quand les designers en mission doivent partir du terrain avant même la mise en œuvre du projet. Encore faut-il que l'on ait impliqué sur le chantier de véritables designers, formés et qualifiés. Le design *washing* a fait des ravages.

Il existe beaucoup d'exemples du fait que les designers considèrent que le travail se clôt après leur intervention, que la mise en œuvre appartient aux administrations, aux élu·es. Or, il pourrait y avoir un droit (un devoir ?) de suite. Dans ce cas, l'évaluation, l'étude d'impact trouve sa place. Le design pousse à la mobilisation, à aller de l'avant, à l'intelligence collective ; et l'évaluation du design n'est pas du tout conceptualisée, d'autant plus qu'il y a dans cette discipline « jeune » (au moins pour l'action publique) de l'inhibition face à l'évaluation. Parfois les clients publics eux-mêmes la redoutent.

« COMMENT LES DESIGNERS PEUVENT-ILS OU ELLES RÉPONDRE À LA DEMANDE, VOIRE À L'INJONCTION À L'ÉVALUATION ? »

Grégoire : Cette injonction d'intégrer l'évaluation dans les démarches de design et le design dans les démarches d'évaluation est tout à fait pertinente.

Concernant l'évaluation des démarches de design, nous n'en demandons pas moins. En effet, le design est en pleine transformation. Ce qui était autrefois une pratique confidentielle et subversive, parfois perçue comme un antidote au conseil traditionnel, cherche aujourd'hui à se généraliser dans le secteur public, tout comme à étendre les fruits des démarches qu'il a portées.

Pour cela, nous devons prouver, à grande échelle, les bénéfices que nous avons observés sur des projets à petite échelle. Deux obstacles se dressent sur ce chemin. Le premier est que nous travaillons par petites touches en fonction des commandes (par exemple l'accueil d'un service, sur un territoire donné). Le second est qu'**une fois déployé le dispositif sur lequel nous avons travaillé, nous ne sommes souvent plus impliqués dans la mission**, et nous n'avons même plus accès aux données. Il nous est donc impossible d'évaluer le dispositif ou la politique publique sur laquelle nous avons travaillé.

Pourtant, nous n'attendons que cela. Mais nous ne pouvons pas le faire sans la collaboration avec nos donneurs d'ordres. Nous faisons donc appel aux commanditaires de missions de design de services : **accordez une place conséquente à l'évaluation dans toute démarche de design. Ce sera le moyen de prouver que les designers contribuent non seulement à rendre l'action publique plus désirable, mais également plus efficace.** C'est donc aussi une requête que nous adressons à nos commanditaires !

« QUELS ENSEIGNEMENTS PEUT-ON DÉGAGER SUR L'ARTICULATION ENTRE UNE DÉMARCHE DE DESIGN ET UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION ? »

Christian : Démarche d'évaluation et recours au design sont des interventions complémentaires, coopératives, et non concurrentes. Les deux peuvent servir un projet, mais ici, surtout sa poursuite, son renouvellement ou sa reconduction.

La première naît des sciences sociales, la seconde est un art créatif, parfois rebaptisée « science du projet. » L'alliance peut donc constituer, entre les

UNE ÉVALUATION BY DESIGN, UN DESIGN INTÉGRANT L'ÉVALUATION ? DIALOGUE ENTRE PRATICIENS DE L'ÉVALUATION, DU DESIGN ET DE L'INNOVATION PUBLIQUE

C. Paul, G. Alix-Tabeling, N. Subileau

mains de professionnels complices, un alliage puissant.

Ce sont des métiers différents. Les designers sont formés en cinq ans le plus souvent. Si des méthodes inspirées du design sont utilisées par des non-designers dans le cadre de démarches d'évaluation, il importe de faire la clarté sur les compétences à l'œuvre. Cela dit, **évaluation et design peuvent faire appel à des pratiques proches, de l'enquête à l'atelier participatif, une sorte de tronc commun méthodologique.**

« *L'évaluation ne se pense bien qu'à partir des usages qu'on en attend !* », affirme justement Stéphane Vincent¹. Stratégie, pilotage, dialogue, amélioration en continu... L'apport du design sur un process de cette nature sera d'être à l'écoute des usagers de l'évaluation : financeurs, managers et agents publics, élu·es... Il lui appartient non pas d'évaluer « en doublon », mais de s'assurer que la démarche d'évaluation répond aux besoins de tous, qu'elle n'est pas une mesure routinière et sans lendemain, à l'heure du gouvernement par les nombres.

Nicolas : Il me semble important de souligner qu'il existe plein de formes d'évaluations. Tout n'est pas quanti ou chiffres. Il y a beaucoup d'expériences, notamment sur le champ de la participation ou sur des évaluations embarquées sur des démarches d'expérimentation. **Le monde du design manque peut-être de visibilité sur ce qui re-**

lève des méthodes collaboratives et qualitatives qui sont mobilisées sur des exercices évaluatifs. [...]

« QUELS SERAIENT LES APPORTS ET LIMITES D'UNE ÉVALUATION D'UNE DÉMARCHE DE DESIGN ? »

Nicolas : Je me suis interrogé sur les spécificités d'une **évaluation d'une démarche de design**. Je liste simplement 3 points qui me viennent à l'esprit mais qui mériteraient chacun d'être développés... et, bien entendu, qui ne sont pas exhaustifs :

- **La nature itérative et évolutive du processus d'expérimentation implique une démarche d'évaluation continue**, intégrée et flexible pour s'adapter aux changements et ajustements constants qui sont propres aux démarches de design
- L'ambition **d'une implication importante des parties prenantes dans les démarches de design** doit nécessairement être prise en compte et avoir des répercussions sur les exercices d'évaluation qui doivent, eux aussi, être collaboratifs ou participatifs.
- **Des expérimentations apportant des innovations de différentes natures nécessitent d'adopter des questions et des approches évaluatives adaptées.** Par exemple, évaluer comment la créativité a été encouragée et intégrée dans le processus de design.

¹ Vincent, S. (2024). Innovation publique : Et si on « déplaît » l'évaluation ? Blog de la 27e Région, 17 juillet. <https://www.la27eregion.fr/innovation-publique-et-si-on-deplait-levaluation/>

C. Paul, G. Alix-Tabeling, N. Subileau

Christian : De même que le design peut muscler l'évaluation, la démarche d'évaluation n'est pas interdite pour le design. Il n'y a pas de tabou. Il est bien de vouloir et de pouvoir porter un jugement sur un programme public, sur sa valeur et sur la façon dont le design y a contribué. Mais il n'est pas simple de mesurer l'effet d'une démarche qualitative, créative, démocratique. **Créer de la confiance, donner du pouvoir d'agir, de l'engagement pour la cité ou le service public, mobiliser du bénévolat, ce n'est pas aisé à transcrire sur Excel. Or, c'est souvent ce qu'on attend d'une démarche de design dans l'action publique,** en plus de dessiner un espace, un service, une instance.

L'évaluateur/rice, dans ce cadre, doit moins mesurer des écarts entre des objectifs de départ et les indicateurs à l'arrivée que de mettre en avant ce qui est mieux à la fin. Et souvent, en

s'éloignant des objectifs initiaux sous la pression du monde réel, on obtient des résultats plus utiles pour les usager-es. C'est souvent l'apport du design, il faut l'analyser en continu. C'est donc une des zones de réinvention de l'évaluation, qui ne saurait nous satisfaire si elle privilégie les seuls indicateurs chiffrés.

Pour réussir avec le design engagé dans la conception des politiques et des espaces publics, l'évaluation doit se reconnecter à toutes les réalités, la mobilisation, l'émotion, l'intelligence collective... Ici, pour le design, l'évaluation doit faire du sur-mesure, plutôt que du prêt-à-porter.

Et comme tous ceux qui ont réfléchi à l'emploi croisé de l'évaluation et de du design pour transformer l'action publique², nous concluons à leur nécessaire hybridation.

² Delahais, T., Gouache, C., & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, n°10(2), 83. <https://doi.org/10.3917/sdd.010.0083>

UN KIT DE RENCONTRE DESIGN ET ÉVALUATION

Koaï Bouquet, Designer

Comme le montrent Cécile Besombes et Alice Martin dans leur article (p. 26), des designers et des évaluateurs/rices expérimentent d'ores et déjà des collaborations dans l'action publique. Pourtant, la première rencontre entre ces deux pratiques n'est pas toujours évidente, en raison de logiques disciplinaires différentes. J'ai pu explorer ces questionnements en 2023 à l'occasion d'une recherche de mémoire intitulée **« Outiller la rencontre entre design et évaluation »**¹.

Cette recherche s'est inscrite dans un projet de la Région Occitanie. L'objectif de ce projet était de mieux évaluer l'action régionale, en enrichissant les travaux d'évaluation via des approches qualitatives innovantes. Sous l'impulsion de la Direction Générale, **une « évaluation centrée usager » a ainsi été expérimentée**. L'évaluation de l'appel à projets « Génération Santé » a été un premier terrain de jeu pour évaluer un dispositif régional et tester la complémentarité entre le design et l'évaluation. Elle a réuni une équipe pluridisciplinaire, composée notamment de designers, d'une chargée d'évaluation et d'un chargé de projet, dont la mission commune a été d'accompagner les agents en charge du dispositif. Au fil du projet, **l'équipe a pu constater la complémentarité des disciplines et la nécessité de travailler ensemble**, mais également des difficultés de mise en œuvre. Ces dernières portaient sur des différences de postures, d'approches mais aussi de méthodes, amenant parfois à se confronter l'un·e à

l'autre. Par exemple, **l'évaluation aura pu être perçue par le/la designer comme étant complexe et rigide, et le design perçu à son tour par l'évaluateur/rice comme peu rigoureux et réalisant un travail de surface**. Pour contrer ces perceptions, il a été nécessaire de clarifier les termes et les méthodes de chaque approche, afin de mettre en valeur leurs intérêts et leur pertinence respectives.

Sur la base de trois ateliers de co-construction, j'ai donc **élaboré un « kit de rencontre » afin de permettre aux membres d'une nouvelle équipe de designers et d'évaluateurs/trices de poser les bases d'une bonne collaboration**.

Cet outil propose une déconstruction des préjugés que peuvent avoir évaluateur/rice et designer sur leur discipline respective en ouvrant le dialogue, et de mettre en lumière les intérêts d'un travail commun. Tout cela vise à amorcer la collaboration avec une meilleure connaissance des qualités et du rôle de chacun.e.

EN EFFET, UN TEMPS
D'APPRIVOISEMENT EST
NÉCESSAIRE POUR
TRAVAILLER ENSEMBLE.

Ce kit se présente sous la forme d'un dossier numérique à télécharger puis à imprimer, contenant quatre outils ainsi qu'une notice d'utilisation. Voici ce que propose cette dernière :

“Prévoir un temps d'une journée ou d'une demi-journée (entre designers et évaluateurs/trices) pour se rencontrer et faire équipe. Commencer par utili-

¹ Bouquet, K. (2024). Nîmes Université.

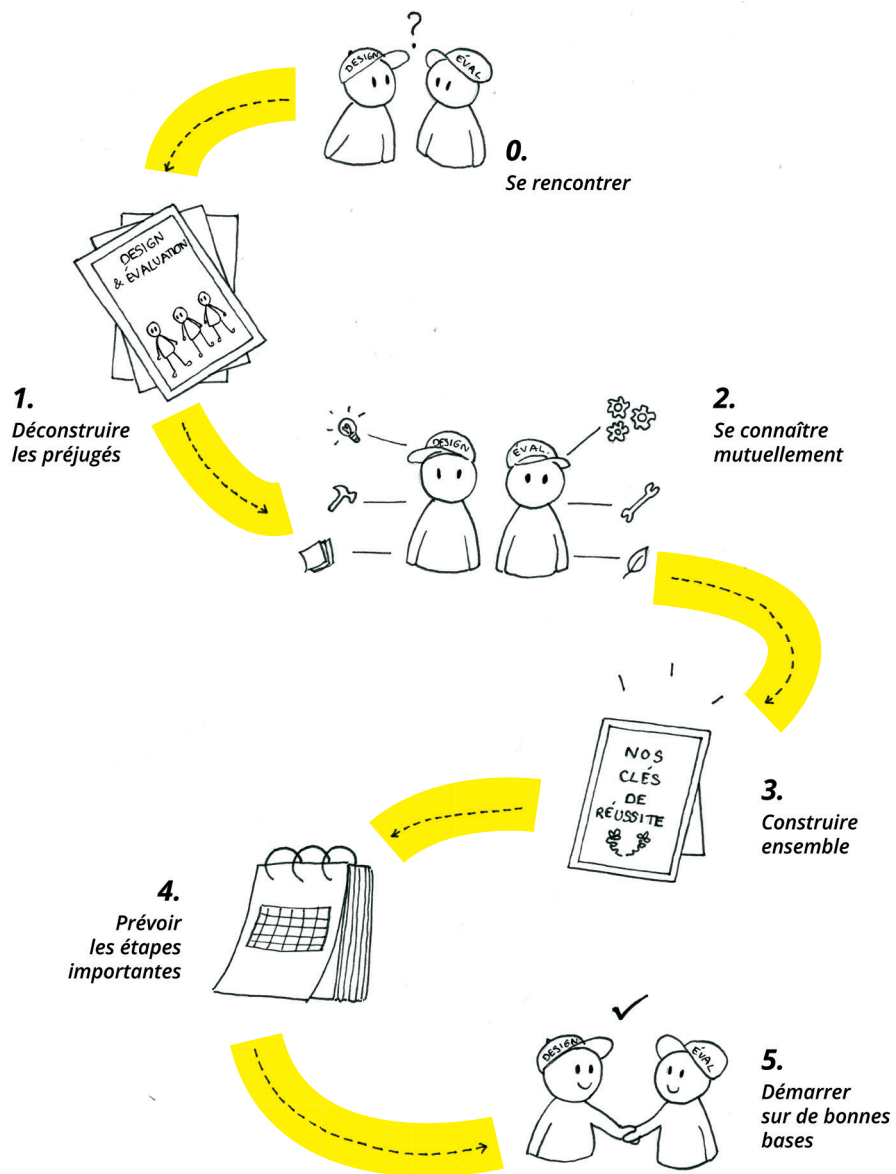
ser **le jeu d'interconnaissance « Design et évaluation faisons connaissance ! »** au moment du café.

Suivre les indications présentes dans le jeu de cartes. Faire une partie plus ou moins courte en fonction du temps disponible. Ensuite, sortir le poster «les bases de la collaboration ». Prendre connaissance ensemble du poster déjà rempli, en discuter, et établir ses propres bases ainsi que les points importants de chaque discipline sur la **fiche « notre collaboration »**. Enfin, prendre un temps pour remplir la **frise « établir les prochaines étapes »**, pour commencer à réfléchir à la forme que prendra le projet, les méthodes à utiliser, le rôle de chacun, les dates, etc.”

Ce kit a été testé en janvier 2025 lors du séminaire annuel du master « Évaluation et pilotage des politiques publiques : l'amélioration de l'impact de l'évaluation et du design de politiques publiques par l'hybridation des deux démarches ». Ce test a mis en lumière la nécessité d'apprendre à se connaître pour être en mesure de travailler ensemble sans se faire de l'ombre. Mais aussi l'importance de constituer une équipe d'un nombre proportionnel de designers et d'évaluateurs/rices, de sorte à ne pas créer un rapport de force de l'un.e sur l'autre. Il est disponible gratuitement et sous licence Creative Commons CC-by-nc-sa 4.0 sur le site du Lab de la Région Occitanie².

2 Lab' de la Région Occitanie : <https://lelab.laregion.fr/Les-outils-sous-licence-creative-commons>

KIT DE RENCONTRE DESIGN ET ÉVALUATION




K. BOUQUET

"LES ÉVALUATEURS AIMENT AVOIR UNE COMPRÉHENSION HOLISTIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE, LES DESIGNERS S'ACCOMMODENT ASSEZ BIEN DE L'INTUITION."

THOMAS DELAHAIS

"LES DESIGNERS
SONT ASSEZ À
L'AISE AVEC LE
MYSTÈRE, LE FLOU...
LES ÉVALUATEURS
EUX, BEAUCOUP
MOINS."



FRANÇOIS JÉGOU

CHAPITRE II

**L'ÉVALUATION POUR
RENFORCER LE
DESIGN ?**

LES PREUVES DE L'IMPACT DU DESIGN?



L'ÉVALUATION POUR FAIRE ÉVOLUER LA PRATIQUE DU DESIGN DANS L'ADMINISTRATION ?

Anne Pariente et **Erwin Riclet**, La fabrique à projets, ministères de l'aménagement du territoire et de la transition écologique

La fabrique à projets est un laboratoire d'innovation publique du secrétariat général des ministères de l'aménagement du territoire et de la transition écologique dont la vocation est d'**accompagner l'évolution de la conduite des politiques publiques vers plus d'efficacité et d'impact**. Depuis sa création en 2017, son spectre d'interventions va de l'appui aux équipes au sein de l'administration pour définir leur feuille de route jusqu'à la coproduction d'une ordonnance législative. Notre approche au sein de la fabrique consiste à mettre les services (principalement les directions d'administration centrale, mais également les DREAL¹, les DDT² ou encore les établissements publics comme le Conservatoire du littoral ou l'OFB³) et **les agents en capacité de co-construire avec leurs utilisateurs et utilisatrices** (autres services, collectivités, fédérations professionnelles...).

Nos méthodes de travail sont inspirées du design et des approches d'intelligence collective. Les accompagnements de projets comprennent une phase de cadrage pour questionner les objectifs des projets, une phase d'exploration, d'idéation et parfois des phases de test et de prototypage. L'accompagnement est co-construit avec les commanditaires qui portent les projets et jalonné par des ateliers d'intelli-

gence collective. L'équipe comprend 8 personnes avec des profils mixtes : agents publics issus de l'administration (ingénieurs, urbanistes...) et designers de formation.

Entre 2021 et 2022, un chantier de fond a été conduit avec l'appui de l'agence Phare pour concevoir un dispositif d'évaluation, principalement tourné vers la mesure de l'impact du laboratoire lorsqu'il accompagne un service du ministère. Nous proposons dans cet article de tirer les premiers enseignements de ce dispositif, et notamment les évaluations des accompagnements de projets qui ont été menées entre 2022 et 2024.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET PRÉCISIONS SUR LA POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT

Deux précisions méritent d'être posées avant de débiter notre exposé. Premier point, nous n'avons pas pour ambition d'évaluer l'impact du laboratoire dans les résultats des politiques publiques. Nous ne sommes jamais maître d'ouvrage des projets, nous ne nous substituons jamais aux services métiers, nous n'intervenons en accompagnement que sur des pas de temps de trois mois à un an, et nous mettons rarement en œuvre les propositions

1 DREAL : directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement

2 DDT : directions départementales des territoires

3 OFB : office français de la biodiversité

issues de nos accompagnements. En accord avec les objectifs qui nous ont été fixés à la création du laboratoire en 2017, nous cherchons plutôt à mesurer notre impact sur la transformation des pratiques professionnelles des équipes que nous accompagnons.

Deuxième point, nous accompagnons dans la durée une quinzaine de projets par an. À partir du moment où nous avons acté avec le service commanditaire l'arrêt de notre accompagnement, nous réalisons une évaluation à chaud portant sur les réalisations et les résultats obtenus (**qu'est-ce que l'accompagnement a produit ?**). Puis, nous laissons s'écouler trois à six mois pour la compléter par une évaluation à froid qui va s'intéresser aux effets à moyen terme de notre action (**qu'est-ce que l'accompagnement a transformé ?**). Notre dispositif d'évaluation est pleinement opérationnel depuis début 2023, mais il souffre d'un effet d'inertie : le délai entre la sollicitation et l'évaluation à froid, s'étale sur environ un an et demi. Les projets qui alimentent actuellement le dispositif sont donc ceux réalisés ou amorcés en 2023, ce qui représente une douzaine d'équipes consultées.

DES RETOURS TRÈS POSITIFS DES PARTICIPANTS ET COMMANDITAIRES

L'analyse des évaluations à chaud (évaluations quantitatives en sortie d'ateliers) et à froid (évaluations qualitatives en fin d'accompagnement) révèlent des retours des services commanditaires et des participant·es aux ateliers très positifs. Le taux de satisfaction global des participant·es aux ateliers d'intelligence collective était de 86% en 2021 et 2022. Tous les commanditaires mettent en avant l'apport primordial du laboratoire pour :

- clarifier leurs objectifs et formuler une problématique claire en hiérarchisant les priorités
- créer de la transversalité par la coopération des parties prenantes
- mieux prendre en compte les besoins des utilisateurs/rices
- donner aux agents les outils et techniques pour innover
- rendre attractif le recours à l'intelligence collective

À titre d'exemple, nous avons réalisé un premier accompagnement en 2022 avec un bureau de la direction des affaires européennes et internationales sur l'animation du réseau d'opérateurs à l'international. Au-delà des résultats directs, l'accompagnement a permis de modifier en profondeur les modalités de travail de l'équipe. Depuis, d'autres bureaux de cette direction font régulièrement appel à la fabrique pour les appuyer dans la conception d'ateliers participatifs.

Autrement dit, nos méthodes pour codesigner une démarche ou des ateliers avec des équipes projets multi-acteurs donnent des opportunités, à des acteurs qui se parlent peu ou mal, de travailler ensemble, avec une approche plus transversale des projets, dans un cadre de confiance réciproque. Elles permettent donc de créer du lien et de désiloter les services. Cet aspect est renforcé par le fait que la fabrique est **perçue comme un espace de dialogue et d'innovation neutre par les protagonistes : cela permet d'amener l'approche design auprès d'une pluralité d'acteurs et de structures sans être obligé de négocier avec eux l'opportunité d'y avoir recours**. De même, les outils de prototypage de solutions que nous proposons permettent d'embarquer un collectif autour d'un projet relativement abouti et de réduire ain-

si considérablement les obstacles à la mise en œuvre. Les méthodes de design et d'intelligence collective mobilisées par la Fabrique à projets sont ainsi très appréciées pour leur caractère original et innovant, pour leur capacité à **créer des dynamiques collectives, constructives et efficaces pour bien identifier les problématiques et des solutions concrètes à mettre en œuvre.**

DES ENJEUX IMPORTANTS D'APPROPRIATION ET DE REPRODUCTION

Au-delà de cet avis globalement positif, plusieurs enjeux importants émergent des évaluations réalisées. Le principal interpelle fortement un laboratoire dont la vocation est de promouvoir et de diffuser l'approche centrée utilisateurs et les méthodes issues du design : tout en reconnaissant les efforts de pédagogie dont nous avons fait preuve, aucun des commanditaires interrogés n'a bien compris les propositions d'accompagnement que nous leur avons formulées, ni les techniques et outils que nous avons élaborés avec eux !

↑
CE N'EST QU'À LA FIN DE
L'ACCOMPAGNEMENT, UNE
FOIS L'EXPÉRIENCE DE
DESIGN VÉCUE JUSQU'À
SON TERME, QU'ILS ONT PU
COMPRENDRE L'INTÉRÊT DE
L'APPROCHE À LAQUELLE ILS
AVAIENT ADHÉRÉ PLU-
SIEURS MOIS AUPARAVANT.

Cela limite notre impact transformationnel, car les commanditaires ne s'approprient pas les outils et les méthodes qui leur permettraient de se réinventer. Et cela affecte également la portée de notre contribution aux projets en eux-mêmes, c'est-à-dire

notre capacité à identifier avec eux des champs et des opportunités à explorer avant la fin de l'accompagnement.

Ce résultat est constant depuis les premières évaluations tests menées en 2022 : nous progressons lentement pour faire comprendre et assimiler les concepts alors que nous multiplions les expériences (présentation flash,

session d'acculturation, glossaire, débriefing des codesigns, retour d'expérience, illustrations, schémas, représentations visuelles...). Peut-être que pour résoudre ce problème, il faudrait arriver à faire vivre en accéléré une expérience complète d'accompagnement (cadrer le besoin, réinterroger la problématique, codesigner les ateliers, s'approprier les livrables), par exemple en s'appuyant sur la gamification ?

Autre enseignement, l'effet transformationnel d'un accompagnement de projet au regard de l'investissement engagé (temps consacré, ressources mobilisées, ingénierie déployée) est soumis à des conditions de réussite à maintenir dans le temps :

Dans deux cas seulement sur les 12 projets évalués, les équipes avaient une réelle volonté d'utiliser le design dans la durée et de monter en compétence. Elles ont alors recruté ou spécialisé des personnes dédiées, se sont formées au design et à l'intelligence collective via les formations proposées par la fabrique et sont demandeuses depuis de conseils et de ressources (méthodes, outils, temps de challenge, partage de retour d'expériences...). **Cela repose sur des motivations personnelles fortes (pour s'engager en ce qui concerne les agents et pour soutenir en ce qui concerne leur hiérarchie). La durabilité des acquis est fragile, car soumise au turnover dans les équipes.**

Dans la plupart des autres cas, une fois la fabrique sortie du jeu, les équipes reviennent à leur champ de compétence classique et considèrent le temps de l'accompagnement comme une « parenthèse enchantée ». Les évaluations à froid montrent que les changements de pratiques durables ou la curiosité des agents pour mieux connaître les méthodes ne sont pas courantes. Nous avons aussi été surpris de constater que les équipes font peu la promotion

de notre laboratoire à leurs collègues proches, même autour d'un café ou en déjeunant.

Face à ce constat, depuis 2023, nous complétons nos appuis longs avec des appuis plus ponctuels (déblogage de projet, appui à la conception d'atelier, conception d'outils sur mesure, acculturation flash à l'intelligence collective et au design) **pour toucher plus d'équipes, de manière continue et régulière, et rester impactant tout en limitant notre investissement en temps.** Ces accompagnements flash viennent compléter les accompagnements plus structurants que nous menons sur des durées de 6 mois à 1 an.

LA DIFFICULTÉ À AMENER DES INNOVATIONS DE RUPTURE

Dernier élément d'interrogation, les agents qui participent à nos actions ont souvent des profils techniques très marqués. Professionnellement, ils sont très disciplinés : en atelier, ils sont donc coopératifs pour « jouer le jeu » et faire un pas de côté, et ils acceptent volontiers les aspects ludiques de l'approche design (couper, dessiner, réaliser des prototypes...). Il faut cependant que les outils que nous mobilisons restent proches de leur sphère de compétence.

Dès que notre approche est un peu plus éloignée, que le lien est plus flou entre le sujet de départ et les objets à produire, les évaluations sont moins bonnes. L'innovation de rupture est néanmoins possible, mais cela nécessite de la part du laboratoire un accompagnement et une mise en scène encore plus cadrée pour bien faire comprendre en amont les tenants

et les aboutissants des exercices proposés. **Un des risques pour le laboratoire serait de chercher à satisfaire les participants pour avoir de bonnes évaluations en sortie d'atelier et, au final, de faire émerger peu de matériaux innovants et catalyseurs aux projets.**

CONCLUSION

L'évaluation de la fabrique à projets, telle qu'elle a été conduite depuis plusieurs années, a montré que l'accompagnement de la fabrique était souvent comme une « parenthèse enchantée » par les services du ministère : un moment agréable, utile pour générer des idées nouvelles, mais pas toujours compris par les parties prenantes et trop éphémère pour engendrer des transformations profondes. Pour remédier à cela, nous avons développé dès 2023 des accompagnements « flash », mais nous avons aussi voulu approfondir nos soutiens. Initialement, l'équipe de la fabrique était composée d'agents publics sans formation académique en design. Nos accompagnements pouvaient s'avérer ainsi limités par nos compétences propres sur certains aspects (exploration et enquête, conceptualisation/ prototypage, utilisation d'outils graphiques). Le recrutement de designers professionnels a permis à la fabrique de franchir un cap décisif, d'envisager plus systématiquement une phase d'exploration plus poussée et, nous l'espérons, de mieux appuyer dans un futur proche les équipes accompagnées dans les phases de prototypage de solutions – et passer ainsi d'une parenthèse à des pratiques mieux diffusées au sein du pôle ministériel.

ÉVALUER LE DESIGN SOCIAL,

C'EST POSSIBLE ?

Retour sur une expérimentation
dans le champ du handicap mental

Emma Keirle, Designeuse, Open Communities

Clément Lacouette-Fougère, Evaluator de politiques publiques, Sciences Po

UNE EXPERIMENTATION MOBILISANT LE DESIGN SOCIAL ET L'ÉVALUATION

Soutenue par la Caisse Nationale Solidarité et Autonomie (CNSA), le réseau associatif UNAPEI a porté en 2022 et 2023 un projet original et ambitieux visant à renforcer le pouvoir d'agir chez les publics jeunes présentant une déficience intellectuelle dans un service d'éducation spéciale (SESSAD) à La Rochelle.

En mettant un groupe de jeunes « ambassadeurs » du SESSAD en situation de choix sur des dimensions liées à leur vie quotidienne dans la structure et sans influence externe excessive, l'expérimentation visait à développer concrètement les concepts d'autodétermination et d'autoreprésentation, entendus comme la capacité des personnes en situation de handicap à devenir ce qu'elles ont envie d'être et à participer à la société en tant que citoyen.

Pour cela, le projet s'est appuyé sur la méthode du design social¹ afin de concevoir et tester un dispositif de participation des jeunes au fonctionnement du service. Conformément au cahier des charges de la CNSA, une évaluation « embarquée » du projet a été confiée à un tiers indépendant pour apprécier les résultats de l'expérimentation et en valoriser les enseignements en vue d'un éventuel essaimage. **Parmi les questions qui structu-**

raient l'évaluation, l'une portait sur le caractère reproductible du projet et plus spécifiquement l'apport du design social pour mener à bien ce type d'actions. Pour y répondre, l'évaluation a été calée sur plusieurs temps forts de la démarche, soit par de l'observation directe du travail des designeuses, soit par l'analyse de leurs compte rendus et productions (rapport d'immersions, bilan des sessions de formations, questionnaires de test...).

Sur les deux années qu'a duré sa mise en œuvre, le projet s'est concrétisé par la mobilisation active d'un noyau dur de 7 jeunes, accompagnés par un binôme de professionnel·les. Il a abouti à la promotion d'une idée en lien avec la gouvernance du service : celle de fournir aux jeunes un lieu dédié leur permettant de se réunir sans les éducateurs et éducatrices.

À partir de cette expérience originale dans sa conception comme dans son déploiement, nous souhaitons revenir, dans cette contribution, sur la façon dont a pu être évaluée, à travers le projet, la démarche de design social.

UNE DEMARCHE DE DESIGN ADAPTEE AUX JEUNES EN SITUATION DE HANDICAP MENTAL

Au démarrage du projet, les principes et méthodes du design social constituaient une énigme pour les porteurs. L'équipe a eu le souci d'**adapter son approche au secteur du handicap** :

¹ Pour la CNSA, le design social « consiste à élaborer collectivement une organisation, un environnement de soins, un service, un produit ou encore une application numérique ayant vocation à répondre à des besoins sociaux ».

un travail d'appropriation, fondé sur une revue de littérature et l'organisation d'un atelier de « design inclusif » a conduit à **mettre de côté des outils habituels du design** (par exemple la production de persona, les outils numériques ou des phases plus accélérées comme les (« sprints créatifs ») et à privilégier les supports ludiques, le recours aux images et au photolangage, les prototypes simples d'utilisation à partir d'objets concrets. Les interactions avec les jeunes ont été construites autour de leurs références partagées, notamment leurs goûts musicaux.

LES IMMERSIONS

Les designeuses se sont ensuite immergées dans le quotidien du SESSAD. En dépit de réticences initiales des professionnelles accompagnant les jeunes à voir leur travail « observé », voire « contrôlé », ces immersions se sont déroulées dans un climat de confiance. La posture et le professionnalisme des designeuses qui ont su faire preuve de patience, adopter une position adaptée et gagner la confiance des équipes comme des jeunes, ont été des atouts dans cette séquence. Les immersions ont mis en avant plusieurs points importants pour la bonne mise en œuvre du projet tels que la nécessité d'être concret et de proposer des « preuves » tangibles (objets, supports, rendus...), la prise en compte des perturbations occasionnées par la présence des familles dans les interactions avec les jeunes et le besoin d'adapter le langage en abandonnant par exemple le champ lexical du « travail ». **Elles ont également permis d'approfondir la compréhension des leviers mobilisables pour favoriser la participation des jeunes au fonctionnement du service**, en prenant en compte la perception et le vécu des jeunes ainsi que les routines de fonctionnement du service et les habitudes des jeunes.

LES ATELIERS D'IDÉATION ET LE PROTOTYPAGE DES SOLUTIONS

Quatre ateliers d'idéation ont ensuite été organisés avec des jeunes volontaires. **Ces ateliers ont permis d'imaginer collectivement des solutions pour renforcer la participation des jeunes au fonctionnement du service, les prioriser puis d'organiser la concertation autour d'un premier prototypage.** L'organisation et l'animation d'ateliers créatifs représentaient un défi important s'agissant de publics jeunes en situation de handicap. Le travail en amont, le recours au photolangage et la multiplication des techniques d'*ice breaking* (par exemple en faisant des références aux artistes que connaissaient les jeunes) se sont avérés des leviers précieux pour déclencher le travail. L'effet de groupe a aussi joué un rôle important : il a permis de souder un petit groupe de 7 ambassadeurs et ambassadrices, qui a réuni les personnes les plus actives dans le projet. Les deux éducatrices sont aussi restées très guidantes tout au long de cette démarche de co-construction.

Ces ateliers ont abouti à la conception de 7 objets formant un parcours de participation des jeunes. **Ces objets ont ensuite été testés par les éducatrices qui ont renseigné chemin faisant un livret d'évaluation permettant d'apprécier l'adéquation des objets à leurs usages et de proposer des pistes d'amélioration.** Il a également donné lieu à une mise en situation avec les jeunes, qui a permis de les faire « manipuler » les objets. En « jouant à la marchande », les jeunes ont pu donner leur avis sur la qualité et l'utilité des objets et formuler des propositions pour les améliorer. À l'issue de ce dernier atelier, aucun objet n'a été supprimé ou ajouté dans le parcours, mais plusieurs ont évolué vers une plus grande adéquation avec leurs usages projetés.

C. Lacouette-Fougère, E. Keirle

DÉPLOIEMENT

Ce parcours comprenant ateliers d'idéation puis prototypage de solutions a été itéré à plusieurs reprises. La première cohorte d'ambassadeurs a identifié plusieurs idées par les jeunes. **Ces idées étaient d'ordre très divers – et parfois éloignées des enjeux de fonctionnement du SESSAD – mais correspondaient bien aux envies et convictions des jeunes** de leur génération : « aller en boîte de nuit », « repeindre le SESSAD », « déconnecter les jeunes des écrans », « avoir une PS4 », « arrêter de polluer la planète » ... Finalement, **le processus de vote a permis de sélectionner une idée commune au groupe : « être au SESSAD sans éducateurs pour se retrouver »**. Cette idée a été justifiée par le besoin de liberté et d'autonomie des jeunes mais aussi leur attachement au service.

Une fois approuvée et acceptée par l'ensemble du groupe d'ambassadeurs, cette idée a été restituée à l'équipe de direction du SESSAD et au conseil d'administration (CA). Cette présentation était génératrice de stress pour les jeunes. Pour les préparer, les éducatrices ont répété avec les jeunes en utilisant des masques représentant les visages des interlocuteurs et interlocutrices de la direction et du CA. **Les jeunes ont pu prendre confiance en eux et ainsi présenter avec fierté leur proposition.**

Celle-ci a été accueillie positivement par le CA et la direction. Cependant, cette dernière a rapidement fait savoir qu'il ne lui était **pas possible juridiquement**, de confier les clés d'un local du SESSAD aux jeunes. Cette explication détaillée aux jeunes n'a pas sus-

cité de frustration et a pu être considérée comme formatrice à certains égards : elle a entraîné la **poursuite du dialogue** entre les jeunes et la direction dans la recherche d'une solution de remplacement, en se tournant vers un autre lieu d'accueil comme un centre social.

ENTRE PERTINENCE DU DESIGN SOCIAL ET EXIGENCE DES CONDITIONS DE REPRODUCTIBILITE

Parce qu'elle a permis de rendre tangibles des concepts d'auto-représentation et d'auto-détermination habituellement difficiles à appréhender, **la démarche de design social a été pertinente pour accompagner l'encapacitation des jeunes du SESSAD**. La désignation formelle d'ambassadeurs, les mises en situation autour d'actions de la vie quotidienne ou de restitution à des grands groupes tout comme la co-production d'outils structurants ont contribué à développer les capacités d'attention, d'abstraction et de généralisation des jeunes.

Au-delà de leurs compétences techniques (observation, visualisation, maquettage), **le succès de la mise en œuvre a reposé sur les compétences transversales des designeuses : la pédagogie, le souci d'amélioration continue et la posture d'accompagnement**. Ce succès doit aussi beaucoup aux pratiques des éducatrices qui appliquaient déjà des méthodes agiles d'animation et disposaient d'un sens de l'observation et de la créativité.

SI DONC L'ÉVALUATION MONTRE QUE LES DÉMARCHES DE DESIGN SOCIAL SONT POSSIBLES DANS LE CHAMP DU HANDICAP, ELLE DONNE AUSSI DES CLÉS POUR COMPRENDRE POURQUOI ELLES SONT AU FINAL RARES ET PEU REPRODUCTIBLES.



C. Lacouette-Fougère, E. Keirle

La démarche s'est d'abord avérée chronophage, nécessitant deux fois plus de temps d'intervention par les designers par rapport à ce qui était initialement prévu. **Le caractère plus itératif que prévu du projet et la nature « diffuse » du public a nécessité de nombreuses répétitions afin de limiter les discontinuités** et de faciliter la réminiscence des étapes du projet par les jeunes.

Ensuite, la multiplication des outils créés ainsi que le résultat final de l'expérimentation interrogent aussi l'efficacité du recours au design. Le nombre important d'objets produits et testés, au cœur de la démarche de design, a été source de complexité et de confusion pour les jeunes. L'expérimentation illustre ainsi l'équilibre délicat à trouver entre l'innovation et la créativité du design et la réalité des capacités d'appropriation des utilisateurs/rices, a fortiori dans les contextes où les designers sont sommés d'apporter la preuve de leur utilité.

L'absence de concrétisation de l'idée finale présentée par les jeunes (disposer d'un lieu à eux et en détenir les clés) souligne, enfin, le caractère non totalement abouti du parcours imaginé. Certes cette idée s'est heurtée à des freins réglementaires, mais cette difficulté à convertir l'idée en action contribue à affaiblir la portée transformative de la démarche de design social appliquée à un univers institutionnel particulièrement cadré.

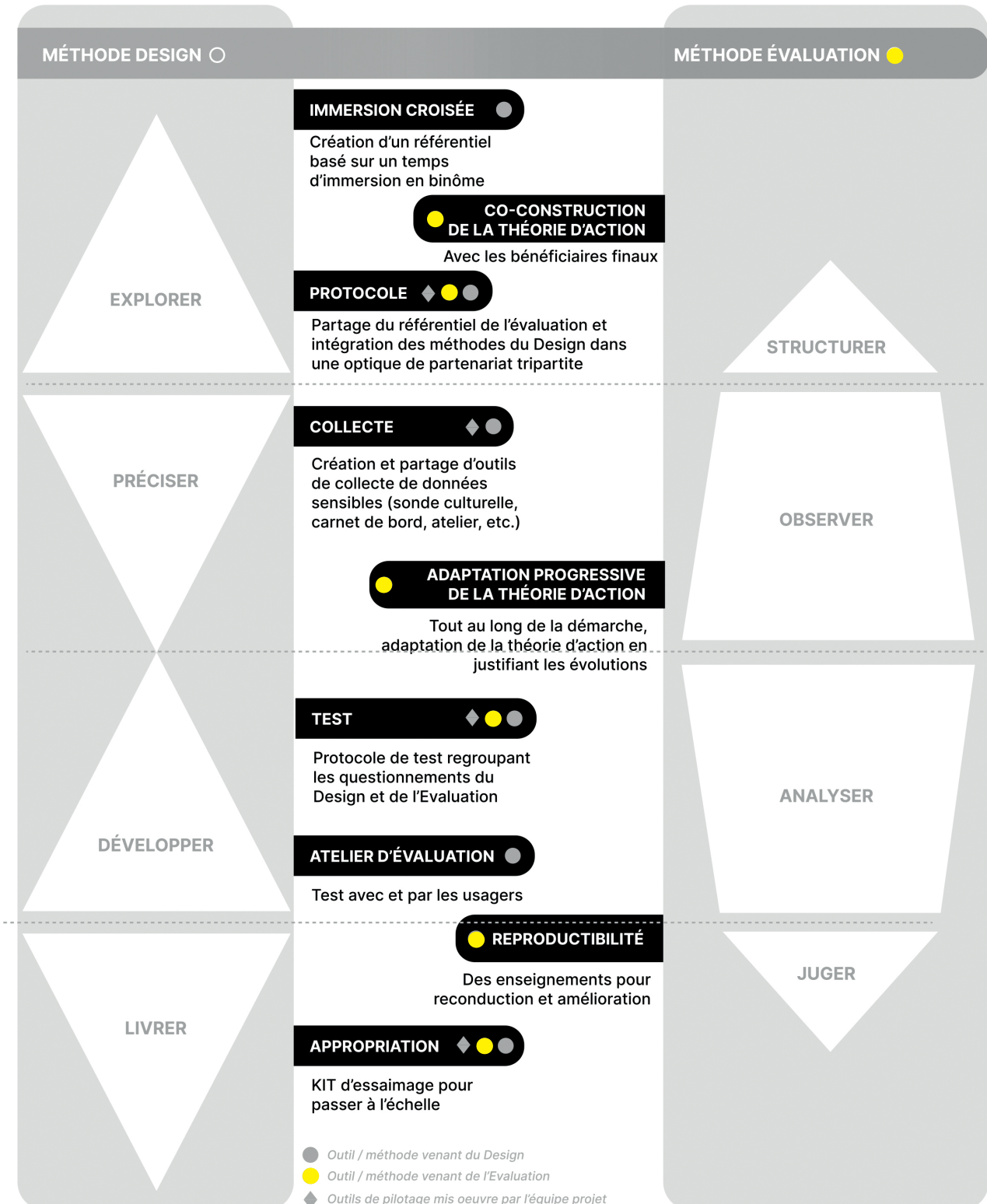
Au bout du compte, **l'évaluation de la démarche ne peut qu'émettre des hypothèses sur la reproductibilité**

du projet. Une première hypothèse, optimiste, insiste sur le niveau initial des jeunes et le degré d'exigence initial du projet et montre, par un raisonnement a fortiori, que si le projet a marché pour ce type de public il pourra marcher à plus forte raison pour des publics en institution, plus autonome ou ayant déjà des pratiques d'auto-détermination et d'auto-représentation. Une seconde hypothèse, plus pessimiste, couple les apports du projet au contexte dans lequel il a été déployé et met en garde contre une probable dissipation des effets positifs du projet dès lors que les jeunes seraient amenés à quitter cet environnement favorable. Loin de remettre en question le bien fondé et l'apport du design social dans le projet, ces conclusions doivent permettre d'**ouvrir la discussion sur les conditions à réunir pour la généralisation de ce type d'apport**, et de s'interroger sur les gains d'efficacité dans le développement de telles méthodes.

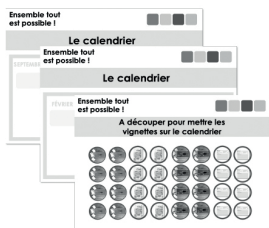
Le projet, fortement construit autour de l'apport du design social dans un contexte et sur un sujet complexe, doit être considéré comme un « **démonstrateur** ». Sa conception et sa mise ont en effet reposé sur des ressources humaines et techniques importantes, qui ne sont pas la norme dans le champ médico-social. Le temps dédié au projet et le temps long de la démarche paraissent aussi difficiles à reproduire dans le fonctionnement ordinaire de ce type de service spécialisé.

DESIGN ET ÉVALUATION, UNE MÉTHODE EN ALLIANCE

A partir du retour d'expérimentation mise en oeuvre pour l'UNAPEI croisant le design social et l'évaluation, la proposition graphique ci-après donne à voir ce qui pourrait constituer des méthodes en alliance de ces deux démarches. Sont uniquement représentés dans ce schéma les étapes pouvant utilement croiser le design et l'évaluation dans un projet complexe.



LES OBJETS DE L'EXPÉRIMENTATION



Livret de l'ambassadeur 01

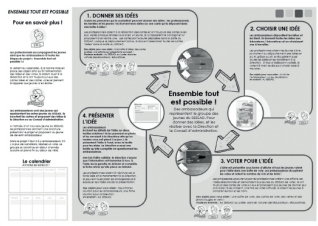
Des pages intégrées au livret d'accueil des jeunes du SESSAD présentant le projet et son calendrier.

Finalités

Permettre aux jeunes de connaître le projet et donner envie de le rejoindre (« Tu veux rejoindre le groupe d'ambassadeurs ? Parles-en rejoindre le groupe d'ambassadeurs ! »)

Usage

Distribué en main propre lors de l'arrivée d'un nouveau jeune au SESSAD, à titre d'information.



Mode d'emploi 02

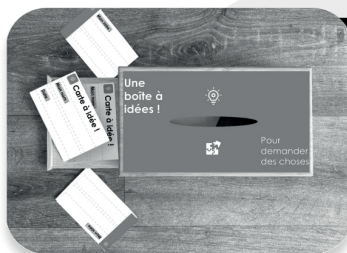
Une affiche illustrant le fonctionnement du dispositif « Ensemble, tout est possible ». Elle a vocation à être affichée à l'accueil du SESSAD ainsi que dans les bureaux des professionnels accueillant le public-cible.

Finalités

Donner la vision d'ensemble du projet et les grandes étapes. Le projet s'inscrivant dans le temps long et toutes les étapes du dispositif étant interdépendantes, le mode d'emploi permet de se rappeler la démarche et la temporalité du projet.

Usage

En continu : l'affiche est visible au SESSAD.



Boîte à idées 03

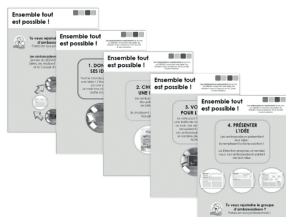
Une boîte et des cartes où les jeunes peuvent exprimer leurs idées / propositions de changements pour le SESSAD. Pour les jeunes venant moins fréquemment et parce que les idées apparaissent souvent en dehors de l'établissement, les professionnels peuvent distribuer et récupérer les cartes idées et les placer dans les boîtes disposées dans la ville ou dans la boîte à gants de la voiture.

Finalités

Permet de recueillir en un lieu confidentiel les idées des jeunes, tout au long de l'année.

Usage

En continu, le dépouillement des idées se fait une fois tous les 3 mois. Les professionnels proposent régulièrement aux jeunes de remplir les cartes ou les écrivent avec eux, notamment parce que les échanges les plus fréquents ont lieu en voiture (moment privilégié entre le professionnel et le jeune) ou lors d'activités extérieurs. Les ambassadeurs tiennent le rôle de "facteurs", ce qui renforce leur rôle et leur sentiment d'auto-représentation. La boîte peut aussi être personnalisée par les jeunes.



Fiche "Ensemble tout est possible" 04

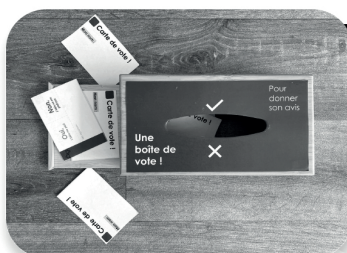
Une présentation simple et visuelle du projet à destination des nouveaux arrivants du SESSAD (jeunes, famille et professionnel) et pouvant être intégrée dans le livret d'accueil du nouvel arrivant.

Finalités

Faire des Ambassadeurs un élément central du fonctionnement du SESSAD et assurer la continuité du projet dans un contexte de fort turnover.

Usage

Distribué à l'arrivée au SESSAD. A disposition tout au long de l'année, dans la vitrine à l'accueil.



Boîte de vote 05

Une urne, des bulletins de vote (cartes), des verres et des jetons de vote accompagnés par une fiche présentant l'idée choisie par les ambassadeurs. Format choisi car en lien avec leur apprentissage de la citoyenneté et du vote en mairie.

Finalités

Une fois qu'une idée a été choisie par les ambassadeurs, il faut collecter l'avis du collectif afin de la valider. Cette urne est un moyen simple de venir recueillir l'avis du collectif de jeunes, afin d'alimenter la future fiche idée. Les verres et jetons de vote permettent de donner à voir le nombre de participation.

Usage

2 semaines après le choix de l'idée. La boîte peut aussi être personnalisée par les jeunes.



Voyage de l'idée 06

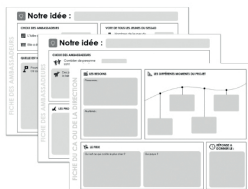
Une maquette A3 présentant le **chemin de l'idée** et les étapes de choix du lancement de l'idée jusqu'à son adoption par le groupe des ambassadeurs.

Finalités

Ce chemin vise à faciliter l'examen collectif de l'idée via des questionnements simple (est-ce que ça existe déjà ? Est-ce que cela concerne plusieurs personnes ? Est-ce que c'est difficile à mettre en place ? Est-ce que ça donne envie ?).

Usage

Usage en continu : à chaque idée le chemin peut être retracé pour vérifier la pertinence et la faisabilité de l'idée. Le chemin peut être adapté et amélioré par les professionnels et les jeunes au gré des situations.



Fiche solution 07

Une fiche détaillant l'idée qui va être **présentée à la gouvernance du SESSAD**, c'est-à-dire à la direction ou au conseil d'administration. Cette fiche permet : 1. de donner le bon niveau d'information pour le CA ou la Direction 2. D'aider à la formalisation et à la présentation de l'idée pour les jeunes.

Finalités

Elle est complétée par les ambassadeurs avec l'aide d'un professionnel (s'ils le demandent). Cette fiche reprend les critères qui les ont aidés à voter dans le kit ambassadeur. Elle permet aux jeunes de détailler l'idée et d'exprimer clairement leurs souhaits. C'est aussi un outil de présentation de l'idée par les jeunes à la gouvernance du SESSAD qui prendra la décision de mettre en place l'idée ou non.

Usage

Les jeunes sont accompagnés par les professionnels pour remplir cette fiche. Ils prennent en photo la fiche et la transmettent à la direction. La direction orientera les ambassadeurs vers le CA ou la Direction en fonction du contenu de l'idée.

Des outils d'animation de la démarche, facilitant la prise de parole et l'expression des besoins

Immersion - Dessin

Lors des immersions, la prise de photo avec des publics vulnérables n'est pas conseillée car elle gêne les personnes et bloque l'échange. L'utilisation du dessin et notamment des portraits des personnes interrogées ont permis de faire un état de l'art du public rencontré, mais aussi de pousser à la discussion avec des jeunes ou des familles parfois réticentes à nous parler. Les personnes pouvaient donner leur avis sur le réalisme du dessin et demander à récupérer le portrait en souvenir.

Priorisation - Placement dans l'espace

Afin de prioriser les objets les plus pertinents pour les jeunes, des affiches émotions "J'adore !", "C'est nul", "Pourquoi pas...", etc... étaient placées sur les murs. Chaque idée était présentée et détaillée et les jeunes devaient se placer sous l'émotion dans la salle. Il était possible pour les jeunes, à travers le jeu, d'aller à l'encontre de leur envie de "valider" nos idées pour nous faire plaisir.

Brise glace - Photolangage

Les ateliers créatifs avec les jeunes nécessitent de leur demander leur avis et besoins, sur des questions ouvertes et parfois abstraites. Pour les aider, des outils tels que des packs de photolangage et de logo sont données. Certains jeunes non-communicant ou gênés de partager des avis parfois négatifs en face des professionnels et des proches aidants pouvaient utiliser des émoticônes placés sur les tables : "Je m'ennuie", "J'ai besoin d'une pause", "Je m'endors", "J'aime", "Je n'aime pas", etc...

Evaluation - Le stand de la marchande

L'utilisation du stand de la marchande pour aider l'évaluation et découvrir si les outils proposés aux ambassadeurs sont compris et assimilés. Les jeunes présentent chacun un outil, pour les vendre à l'assemblée, ils doivent le décrire, en vanter ses atouts et expliquer à quoi il sert. Selon l'explication des jeunes, il est possible de savoir si l'objet a été compris.

LE DESIGNER SERA SATISFAIT
S'IL CONSTATE QUE LE MANCHE
DU MARTEAU QU'IL A CRÉÉ EST
ERGONOMIQUE ET QU'IL
PERMET AINSI DE PLANTER UN
CLOU SANS EFFORT. L'ÉVALUA-
TEUR VOUS DIRA QUE D'AUTRES
Y VOIENT UN OUTIL PARFAIT
POUR BRISER DES VITRINES.

UN ENSEMBLE DE PERSONNES ÉCLAIRÉES

CECI N'EST PAS UN OUTIL D'ÉVALUATION

LE CAS CONCRET DE L'ACCUEILLETTE

Clara Herbert, designeuse, Ti Lab

Sabine Zadrozynski, designeuse indépendante

Pauline Algier, évaluatrice de politiques publiques, Quadrant Conseil

INTRODUCTION

Créé en 2017, le Ti Lab est le laboratoire d'innovation dans les politiques publiques porté par la Région et la Préfecture de Bretagne. Au travers de ses projets, de son équipe, de ses collaborateurs·rices et complices, le Ti Lab vise à transformer l'action publique en partant des besoins des territoires.

En juin 2020 s'achevait en son sein l'écriture de *Zone à inventer : Recettes publiques pour un accueil qui dépasse les bornes*, la documentation d'une expérimentation menée en 2018-2019 dans le cadre du projet de Recherche-Action LabAccès¹, « Accès aux droits et lutte contre le non-recours dans un contexte de dématérialisation ».

Cet ouvrage aborde le sujet de l'accueil avec un regard à 360°: posture, aménagement, encapacitation des usager·es-citoyen·nes, etc. En plus des articles, il propose des outils, dont la grille des « 100 points à vérifier pour un accueil physique attentionné »². De cet outil est née L'Accueillette : **une démarche expérimentale permettant à des professionnel·les de terrain de réaliser un autodiagnostic, en se positionnant du point de vue de l'usager·e-citoyen·ne, sur leur(s) lieu(x)**

d'accueil physique.

En décembre 2022, le projet connaît un nouveau départ sous l'impulsion de Benoit Vallauri et Elise Després, alors respectivement directeur et directrice adjointe du Ti Lab. L'équipe projet de l'Accueillette s'entoure alors d'une équipe cœur³, c'est-à-dire un groupe de professionnel·les travaillant dans différentes structures accueillant du public pour co-concevoir une seconde version au format numérique du prototype précédemment testé. Ce groupe cœur doit permettre à l'équipe projet de mieux comprendre les besoins, les attentes, les futurs usages de l'outil mais aussi de le tester et d'améliorer sa nouvelle version numérique.

L'ACCUEILLETTE AU SERVICE DU POUVOIR D'AGIR DES AGENT·E·S DE TERRAIN

L'amélioration de l'accueil est rarement un axe de travail et de réflexion collective au sein d'un territoire et voir même, au sein d'une structure et repose sur des initiatives isolées et solitaires. Or, l'accueil est le premier point de contact avec le service public. Investir ce sujet pose donc la question de la relation souhaitée avec les usager·es-citoyen·nes, mais aussi celle de la prise en compte

1 labacces.fr

2 Outil inspiré par le travail de Nicolas Beudon sur l'expérience utilisateur en bibliothèque.

3 L'équipe cœur réunit : un Espace France Service, un centre social, un centre médico-social, une bibliothèque, un centre de documentation interne, une association de médiation et une association qui œuvre pour l'accès aux droits en territoire rural.

et de la valorisation de la fonction et des métiers de l'accueil au sein des organisations. L'Accueillette vise notamment à apporter une aide concrète aux personnes, structures et territoires qui souhaitent déclencher une démarche collective sur le sujet en mettant à disposition un outil partagé.

Au vu de cette ambition forte, quatre partis pris ont été identifiés et établis, en co-construction avec l'équipe cœur :

- Placer les agents d'accueil au centre de la réflexion et avoir comme fil conducteur l'expérience vécue des publics et des agents.
- Permettre de favoriser le pouvoir d'agir et le passage à l'action en mobilisant aussi bien les acteurs et actrices de terrain que les décideurs et décideuses. L'outil doit être un support à la mise en discussion du sujet de l'accueil, afin de construire une réflexion et une vision commune. C'est un outil facilitant l'inclusion des usager·es au sein du projet.
- Mettre à disposition un outil ouvert et collaboratif, facilement partageable pour favoriser ensuite l'essaimage de bonnes pratiques.
- Pour finir, L'Accueillette n'est pas un outil d'évaluation, mais bien un outil d'auto-diagnostic qui doit permettre d'identifier des axes d'améliorations et d'expérimentations propres à chaque lieu.

Ces partis pris ont guidé les équipes tout au long de la co-conception du prototype - devenu un site internet⁴ -, de ses possibilités d'usage, de son identité graphique, et continuent à nourrir la démarche et la posture de l'équipe projet.

MAIS ALORS POURQUOI FAIRE APPEL À L'ÉVALUATION ?

Les expérimentations sont une pratique de plus en plus courante dans le secteur public. Par nature, toutes n'ont pas vocation à passer à l'échelle, mais on constate que malgré leur potentiel, certaines d'entre elles n'arrivent pas à sortir d'un cadre protégé pour se déployer opérationnellement.

Or, l'Accueillette s'appuie sur une réflexion mature sur le sujet de l'accueil, démarrée avec le programme Lab Accès. Pour cette raison, c'est un projet qui a le potentiel de répondre à l'ambition d'un passage à l'échelle.

« C'est dans cette perspective que le Ti Lab a initié une évaluation in itinere de l'outil, débutant avant le lancement du site de L'Accueillette et se poursuivant jusqu'à la fin de la première phase d'expérimentation d'une durée de 9 mois ». D'une part, l'évaluation devait permettre d'apporter des réponses sur la pertinence du projet, d'autre part ses résultats devaient venir nourrir les réflexions sur la prochaine phase que connaîtra l'outil avant d'arriver au stade de déploiement.

L'ÉQUIPE PROJET
RECHERCHAIT
ÉGALEMENT DES
ÉLÉMENTS DE
LÉGITIMITÉ EXTERNE
POUR APPUYER LA
DIFFUSION DE L'ACCUEILLETTE.



L'ÉVALUATION COMME AIDE À LA PRISE DE DÉCISION

L'évaluation s'est déroulée en deux parties : d'abord, une co-construction de différents chemins d'impact possibles de l'Accueillette avec l'équipe projet ; puis, une série d'entretiens avec ses usager·es pour repérer les usages ef-

⁴ <https://laccueillette.com/>

C. Herbert, S. Zadrozynski, P. Algier

fectifs. L'évaluation a notamment mis en avant la pertinence de L'Accueille. C'est un outil de diagnostic et de dialogue salué par les usager·es interrogé·es, qui apprécient son ergonomie, sa dimension exhaustive, et son apport en termes de ressources.

L'évaluation a également fait apparaître trois scénarios d'usage de L'Accueille en conditions réelles. L'usage principal initialement pressenti, à l'initiative des agent·es de terrain, s'est avéré marginal, au profit d'usages par des chargé·es de mission spécialisé·es ou par l'encadrement. Ils et elles utilisent L'Accueille pour engager un processus structuré de diagnostic et rapidement identifier des solutions, dont la mise en œuvre est cependant tributaire des temps de décision de l'administration. L'évaluation a proposé des façons de renforcer ces usages, ainsi que des pistes pour mieux impliquer les agent·es d'accueil, en travaillant sur leur légitimité à porter une démarche de changement.

L'évaluation a également permis d'identifier certains usages inattendus, tels que le recours à L'Accueille pour effectuer le diagnostic sur plusieurs sites à la fois. La prise en compte de ces usages devrait aboutir à un certain nombre de changements dans le cadre de la deuxième phase d'expérimentation, la plus importante étant l'ajout d'une fonctionnalité « multi-compte ».

QUAND ÉVALUATRICE ET DESIGNEUSES TRAVAILLENT ENSEMBLE POUR LA PREMIÈRE FOIS

Le point de vue des designeuses

Sortir de l'intuition

« En se lançant dans ce projet, nous

avons l'intuition que L'Accueille avait le potentiel de répondre aux problèmes identifiés et de porter l'ambition décrite précédemment. Cette intuition s'appuyait sur le succès du livre publié en 2020 et de la grille qu'il contenait, et sur nos expériences passées dans le domaine. D'une certaine manière, on peut dire que L'Accueille est un prototype qui nous permet d'aller vérifier cette hypothèse intuitive en observant attentivement les usages et les expériences qu'elle génère. C'est en cela que l'évaluation et le protocole sur lequel elle s'appuie est primordiale, non pas pour nous dire que nous avons raison ou tort, mais bien pour dévoiler avec précision les failles, les obstacles qui empêchent d'atteindre l'impact final visé au départ et de pouvoir s'en servir comme rebond pour enclencher une phase d'itération ».

L'HYBRIDATION DES PRATIQUES

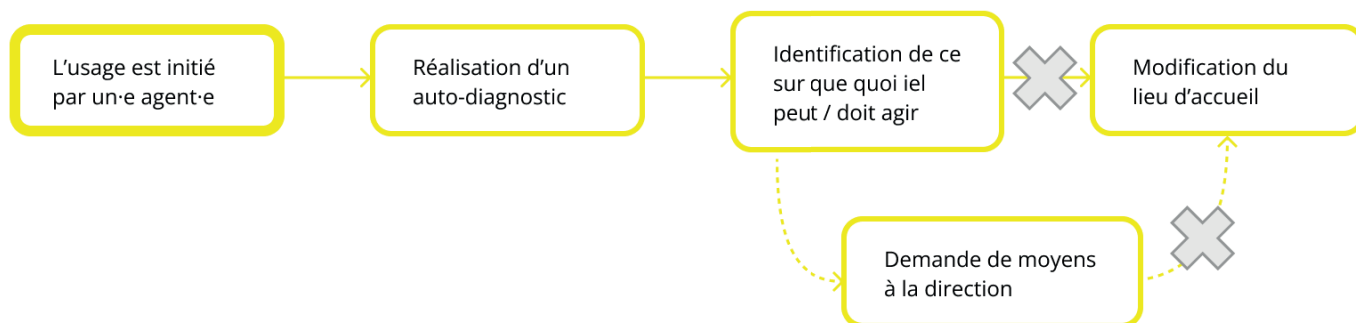
« Cela nous a demandé une certaine gymnastique cérébrale : nous avons l'habitude de concevoir une expérience usager·es, puis de l'observer, de recueillir des retours et ce dans le but d'améliorer l'outil, son ergonomie.

Ici, on ne cherche pas à évaluer l'outil en lui-même, mais bien les effets que son utilisation produit dans une organisation. L'exercice de dessiner les chemins d'impact de L'Accueille, fait avec l'équipe d'évaluation nous accompagnant, a nécessité de notre part de sortir de la conception de l'expérience, pour identifier et formaliser l'impact visé, afin de concevoir les étapes de sa mise en œuvre.

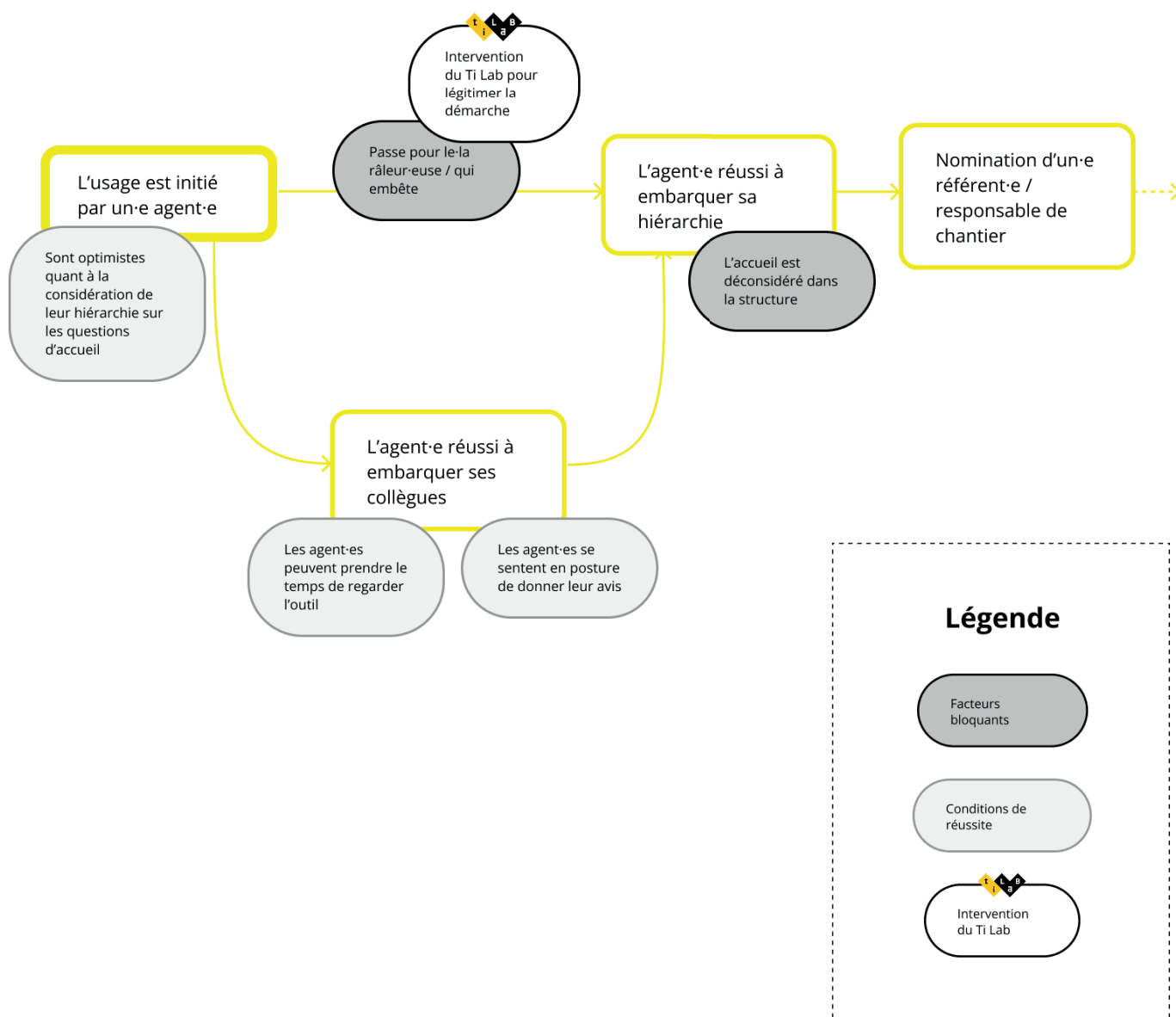
LA DÉMARCHE
D'ÉVALUATION
NOUS A PERMIS,
EN TANT QUE
DESIGNEUSES, DE
PRENDRE DE LA
HAUTEUR SUR
L'OUTIL DÉVELOPPÉ.

SCÉNARIO OBSERVÉ

Scénario pressenti



Scénario #1 : L'usage par une agent-e Scénario observé



C. Herbert, S. Zadrozynski, P. Algier

Par la suite, nous nous sommes approprié l'exercice pour concevoir un outil de cadrage, que nous avons testé avec l'équipe cœur afin de préparer leur expérimentation de L'Accueille. Cela nous a permis de poser avec elles et eux l'impact souhaité propre à leur structure, et d'identifier les étapes qui peuvent coïncider, ainsi que les leviers nécessaires pour dépasser les blocages.

Certains blocages viennent de L'Accueille elle-même et demandent un ajout de fonctionnalités. Cependant, la plus value de l'évaluation est vraiment d'identifier les freins qui relèvent de la mise en œuvre de l'outil. L'identification de ces points bloquants donne des pistes sur l'évolution du projet global et non juste de l'outil, et ce dans la volonté d'avoir un réel impact. Ainsi, nous allons nous appuyer sur différents réseaux existants autour de l'accueil et de la relation usager pour diffuser l'outil et lui apporter encore plus de légitimité. Nous allons également communiquer sur des lieux qui ont réussi à lever les obstacles d'un passage à l'action. Ils serviront d'exemples inspirants pour montrer à d'autres que l'utilisation de L'Accueille peut permettre de dépasser le diagnostic et apporter un réel changement au sein des accueils. »

LE POINT DE VUE D'UNE JEUNE ÉVALUATRICE

« Lors de cette évaluation, j'ai découvert "l'intuition" créatrice des designeuses.

LÀ OÙ LES DESIGNEUSES SE
CONCENTRENT SUR L'ERGONOMIE,
L'USAGE ET L'EXPÉRIENCE
UTILISATEUR, J'INTERROGE LES
EFFETS CONCRETS PRODUITS
PAR L'OUTIL : QUELS CHANGEMENTS
FAVORISE-T-IL, ET
DANS QUELLES CONDITIONS ?
CHACUNE DES POSTURES ÉLARGISSANT
LE REGARD DE L'AUTRE.

Couplée à une démarche itérative, elle occupe une place centrale dans le cadre de notre travail commun, et vient contraster avec les cadres



méthodologiques rigoureux propres à l'évaluation des politiques publiques.

Le dialogue entre nos pratiques m'a poussée à sortir de mes habitudes pour adopter une réflexion plus exploratoire, tout en amenant l'équipe à ancrer ses intuitions dans des constats appuyés par des faits ; ici se trouve le propre de l'hybridation de nos pratiques. Par exemple, le chemin d'impact comme outil de cadrage a permis de révéler les interactions entre L'Accueille et les contextes d'usage, révélant notamment des obstacles pouvant être invisibilisés dans le cadre d'une approche purement intuitive.

Ce va-et-vient entre nos deux approches m'a permis d'enrichir mes compétences, en m'appuyant sur les spécificités de la démarche design pour identifier, au-delà des blocages et des succès, les pistes d'amélioration qui émergent de l'usage de l'outil. En retour, l'évaluation a renforcé le projet en lui donnant une assise plus solide et en ouvrant de nouvelles perspectives. »

OUVERTURE

L'évaluation a permis de confirmer la pertinence de L'Accueille par rapport aux besoins des établissements recevant du public et a permis de projeter des scénarios d'évolution et des pistes d'amélioration. Elle permet également de prendre conscience de la nécessité de modérer l'ambition initiale, c'est-à-dire d'être attentif-ve à ne pas se précipiter et de veiller à sécuriser sa pérennisation avant tout. Comment peut-on espérer un passage à l'échelle si, au sein des structures qui utilisent L'Accueille, les agent-es n'arrivent pas à

C. Herbert, S. Zadrozynski, P. Algier

passer à l'action ?

Cela a amené l'équipe projet à prendre le temps d'identifier la richesse de l'écosystème qui se tisse autour de L'Accueille et d'être à son écoute. Si les raisons qui poussent à utiliser L'Accueille tirent leur source dans l'envie et le besoin de sortir des actions individuelles et isolées pour entamer une démarche collective au sein d'un territoire, c'est peut-être que la réponse se trouve dans le faire collectif. Il faut alors considérer l'accueil comme un commun public dont il faut prendre soin collectivement en expérimentant (et en évaluant) une autre forme de gouvernance - ce qu'apporte un outil tel que L'Accueille. Mais ça, ce n'est que l'intuition qui parle avant les conclusions de l'évaluation.

UTILISER L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE POUR SOUTENIR DES CYCLES D'EXPÉRIMENTATION-APPRENTISSAGE DANS LE LABORATOIRE DE SOLUTIONS DE LA VILLE DE VANCOUVER

Lindsay Cole, chercheuse, Université de British Columbia

Note de l'autrice: 'Je remercie Lily Raphael pour ses nombreuses contributions à ce travail et à cette réflexion'.

CONTEXTE

Le Solutions Lab (SLab) est **un laboratoire d'innovation dans le secteur public (LISP)** au sein de la ville de Vancouver, au Canada. Le SLab a vu le jour en 2016 et rassemble des personnes d'horizons divers dans **des processus créatifs et expérimentaux pour chercher des solutions transformatives à certains des défis les plus complexes** auxquels Vancouver est confrontée. Son activité se concentre sur cinq domaines politiques prioritaires : Ville verte ; Changement climatique et justice climatique ; Ville santé ; Réconciliation ; et Équité. Il utilise des approches telles que l'innovation sociale, le design systémique et de transition, l'apprentissage transformatif, et déploie des pratiques favorisant l'équité et la décolonisation, parmi d'autres. Dans un article de Carstensen et Bason¹, on trouve une définition des laboratoires d'innovation du secteur

public (ISP), qui mentionne le rôle qu'ils peuvent jouer dans la conduite de processus de transformation exploratoires et axés sur l'apprentissage au sein des organisations. Cette définition a aidé le SLab à comprendre ce que nous essayions de réaliser, et comment, en tant que petite **entité travaillant à la transformation d'une organisation et d'un système vastes et figés**. Ce contexte et l'objectif de notre travail nous ont conduit à utiliser **l'évaluation évolutive** (EE) comme principale approche d'évaluation en raison des atouts qu'elle présente lorsqu'on travaille sur des défis complexes et non linéaires avec une approche expérimentale et tournée vers l'apprentissage. Au Canada, l'écosystème de l'innovation sociale est relativement diversifié et de nombreuses initiatives utilisent l'évaluation évolutive pour évaluer leurs activités² ; cependant, les LISP, les approches de l'innovation sociale et l'évaluation évolutive sont tous peu courants dans le secteur public à l'heure actuelle.

1 Carstensen, H.V. & Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? The Innovation Journal, 17(1), 1-25. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=80f70b50be08baad3476b9d86b1fdca04847367b>

2 Par exemple, Social Innovation Canada est une organisation nationale qui soutient diverses activités dans cet écosystème : <https://sicanada.org>

↑
SLAB: PLUS
D'INFORMATION ICI
[HTTPS://VANCOUVER.
CA/GREEN-VANCOU-
VER/SOLUTIONS-LAB.
ASPX](https://vancouver.ca/green-vancouver/solutions-lab.aspx)

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE ?

En bref, l'EE est une approche d'évaluation qui vise avant tout à être utile aux innovateurs et aux innovatrices³. Elle s'applique à deux domaines distincts :

1. soutenir l'exploration et l'innovation avant qu'il n'y ait un modèle stable d'intervention à améliorer et à tester ;
2. soutenir l'apprentissage dans des situations dynamiques, quand l'objectif est de continuer à expérimenter, à innover et à s'adapter, et où l'évaluation est là pour soutenir les décisions en temps réel vis-à-vis de ce qui est en train de se produire.

L'évaluation évolutive est particulièrement adaptée aux contextes complexes, ambigus, incertains et en évolution rapide, où les évaluateurs/rices travaillent aux côtés des innovateurs/rices sociaux/les pour créer, tester et adapter des innovations prometteuses par le biais de cycles d'expérimentation et d'apprentissage. Plutôt que de juger de la valeur, de la preuve ou de l'impact final et des résultats d'une intervention, l'EE pose la question suivante : qu'est-ce qui est en train d'émerger ? Pourquoi est-ce important ? Qu'apprenons-nous sur l'intervention dans ce système complexe ? Quelles sont les options pour la prochaine itération, que pouvons-nous faire ensuite ? Qui doit être informé, dans quel but et à quel moment ?⁴

POURQUOI ET COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'EE AU SLAB ?

L'EE nous a fourni un processus rigoureux et structuré nous permettant d'agir, de réfléchir, d'apprendre et de

réessayer en continu dans le cadre de nos efforts de transformation. Dans notre travail, nous utilisons de nombreuses théories et approches différentes en matière d'innovation sociale et de design systémique. Nous abordons des défis compliqués et complexes et nous collaborons avec différents types de parties prenantes – souvent en parallèle et en superposition. Les utilisateurs/rices et les utilisations des résultats de notre évaluation et de notre apprentissage ont varié d'un projet à l'autre et au fur et à mesure que le SLab se développait au fil du temps. Le rôle d'évaluateur/rice a toujours été tenu par une ou plusieurs personnes intégrées à l'équipe du SLab, qui avaient également d'autres responsabilités et/ou qui jouaient un rôle de recherche-action au sein de notre équipe.

Cette approche était également financièrement avantageuse, compte tenu de notre budget limité.

DE CETTE MANIÈRE, LE TRAVAIL D'ÉVALUATION A ÉTÉ ENVISAGÉ COMME UNE ACTIVITÉ SYSTÉMIQUE SUPPLÉMENTAIRE DANS LE CADRE DE NOTRE TRAVAIL D'INNOVATION ET NON COMME QUELQUE CHOSE DE DIFFÉRENT OU D'EXTÉRIEUR AUX ACTIVITÉS DE SLAB.

L'EE nous a également aidé-es à faire le récit de nos changements et de notre impact, ce qui constituait l'une des activités clés de notre théorie du changement. Dans notre contexte, il n'est pas courant de partager publiquement les résultats de projets et de processus comme ceux-ci. Cependant, le SLab partage souvent ses expériences avec les autres acteurs du secteur de l'innovation publique. D'ailleurs, nous avons pris l'engagement éthique de partager nos processus, nos pratiques et nos connaissances, car nous pensons qu'il s'agit là d'un rôle essentiel des innovateurs du secteur public. Nous le faisons par différents canaux, de façon

3 L'évaluation évolutive (developmental evaluation) et l'évaluation axée sur l'utilisation (utilization-focused evaluation) sont deux approches qui ont été proposées par Michael Q. Patton. Plus d'informations à propos de ces approches en français ici : https://www.editionsjfd.com/static/uploaded/Files/9782897993016_v18_int.pdf#page=170

4 Gamble, J.A.A., McKegg, K., & Cabaj, M. 2021. A Developmental Evaluation Companion. McConnell Family Foundation. <https://mcconnellfoundation.ca/the-developmental-evaluation-companion-now-available/>

informelle et non conventionnelle. Cela garantit que les enseignements de nos travaux peuvent être diffusés au-delà de nos contextes spécifiques et aide le secteur à mieux faire son travail, ensemble. Dans cet esprit, nous partageons quelques-unes des façons dont l'EE a été utilisée par le SLab à travers deux brefs exemples.

L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE EN TANT QU'APPROCHE POUR DONNER DU SENS DANS LE TRAVAIL DU SLAB

La première itération de SLab s'est déroulée d'avril 2017 à juin 2018 et s'est fortement appuyée sur une équipe de consultants externes. Nous nous sommes concentrés sur la conception et la mise en œuvre de quatre processus d'innovation séparés et limités dans le temps, s'appuyant chacun sur un groupe de 15 à 20 personnes composé d'agents de la Ville et de partenaires locaux pour travailler sur un défi complexe spécifique.

En s'appuyant sur la théorie du changement qui émergeait de ces premières tentatives, L'EE a fait apparaître cinq réorientations possibles de notre approche :

1. passer de laboratoires individuels au développement d'une infrastructure d'innovation ;
2. passer de processus dirigés par des experts à une communauté de pratique ;
3. intégrer pleinement la décolonisation, l'inclusion et l'équité dans la manière dont l'innovation est comprise et pratiquée ;

4. passer d'une focalisation sur des questions et des défis de laboratoire isolés à une orientation de transformation plus large ;
5. passer d'un laboratoire dirigé par la Ville à une collaboration multipartenaire.

Ces suggestions étaient en décalage avec ce qui se faisait par les LISP à cette époque⁵.

À la fin de cette itération, il est également devenu évident que les ressources consacrées spécifiquement au SLab resteraient limitées et fluctuantes. Il était peu probable que la Ville investisse davantage dans ce travail, et il fallait donc penser différemment le laboratoire si l'on voulait accroître son impact et son influence et qu'il continue à exister. À ce stade, l'EE a joué un rôle essentiel dans la détermination de la contribution spécifique que le SLab pourrait apporter à l'innovation transformative dans notre contexte.

SLab 2.0 a débuté à l'été 2018, s'appuyant sur l'évaluation de la première itération et les réorientations proposées pour : cristalliser une première théorie du changement, faire évoluer notre approche de la conception et de la mise en œuvre de processus d'innovation et enfin mettre en place des logiques d'apprentissage transformatif au sein d'une communauté de pratique (CdP), de façon à approfondir l'impact des actions engagées (scale deep)⁶. La CdP visait à renforcer les compétences et les capacités d'innovation de ses membres. Dans ce cadre, l'EE a soutenu

5 City of Vancouver (2018). Navigating Complexity: The Journey of the City of Vancouver Solutions Lab (so far). <https://vancouver.ca/files/cov/navigating-complexity-solutions-lab.pdf>

6 Cole, L., & Hagen, P. (2023). Scaling deep through transformative learning in public sector innovation labs – experiences from Vancouver and Auckland. *Public Management Review*, 26(7), 2094–2121.

nu un processus continu visant à apprendre des actions menées et adapter notre approche d'approfondissement par l'apprentissage transformatif, en s'appuyant sur les quatre questions/hypothèses suivantes :

1. Cette approche pourrait avoir des impacts plus durables, plus interconnectés et plus étendus que des expérimentations isolées, à court terme et dirigés par le seul SLab.
2. Les processus d'innovation menés et la CdP pourraient faire naître des réseaux d'acteurs. Les compétences, capacités et liens que ces acteurs tissent pourraient se poursuivre, s'étendre et se développer au-delà des limites du travail du SLab.
3. Le travail mené pourrait aboutir au développement d'un langage commun, d'une vision, d'une ambition pour l'innovation et d'une échelle pour accroître l'engagement des acteurs dans les processus d'innovation des LISP.
4. Les activités d'apprentissage transformatif engagées, et en particulier la CdP, pourraient aboutir au développement de relations pérennes entre les secteurs, transversales aux services et aux équipes, et co-créer des capacités plus fortes, ou des conditions favorables, pour leur travail d'innovation individuel et partagé.

En 2022, nous avons rassemblé et partagé les idées générées par la démarche d'EE au cours de cette deuxième itération du SLab⁷, dont quelques-unes sont présentées ici. Nous avons utilisé l'EE pour nous aider à établir et à codifier

les théories et les pratiques fondamentales de l'apprentissage transformatif qui fonctionnaient bien dans notre communauté de pratique.

L'EE NOUS A ÉGALEMENT AIDÉES À IDENTIFIER DES SIGNES DE TRANSFORMATION AUX NIVEAUX DES PERSONNES, DES ORGANISATIONS ET DES SYSTÈMES, À LA FOIS DANS LES EXPÉRIMENTATIONS ENGAGÉES ET DANS LA CDP.



C'était important, car nous savons bien que les approches innovantes transformatives mettent du temps à porter leurs fruits, que ces effets ne sont pas linéaires et qu'il est impossible d'attribuer directement les impacts aux activités du SLab.

Enfin, en passant du SLab 2.0 au SLab 3.0 (en cours actuellement), nous voulions devenir encore plus radicaux dans nos conceptions et nos pratiques d'innovation publique transformative. Nous y sommes parvenus, en partie, en nous inspirant beaucoup plus fortement des approches non occidentales du gouvernement/de la gouvernance dans notre compréhension et notre pratique de la transformation (par exemple, les approches décoloniales, anti-oppressives, antiracistes, féministes, queer et autres). **En nous inspirant des méthodes de design, nous avons identifié cinq questions d'évaluation puissantes, inspirées par les thématiques les plus difficiles à faire évoluer lors de cette itération 2.0, dans le but de nourrir nos activités et notre apprentissage dans la version 3.0 :**

1. Et si nous imaginions ce à quoi une innovation transformative, émergente et résurgente⁸ pourrait ressembler dans le secteur public ?
2. Et si nous mettions en œuvre une

⁷ City of Vancouver (2022). Tending to What We Want to Grow: Continuing on the Journey of Vancouver's Solutions Lab. <https://vancouver.ca/files/cov/tending-to-what-we-want-to-grow-solutions-lab.pdf>

version ambitieuse de l'innovation dans tout ce que nous faisons ?

3. Et si nous concevions notre travail et notre impact comme une façon d'approfondir notre impact (scaling deep) ?
4. Et si nous encourageons et aidions les gens à exploiter pleinement leur potentiel et à assumer la responsabilité de donner le meilleur d'eux-mêmes, chaque jour ?
5. Et si nous axions nos pratiques d'innovation sur la réciprocité et l'épanouissement mutuel ?⁹

L'EE COMME PROCESSUS D'EXPÉRIMENTATION ET D'APPRENTISSAGE SUR DES SUJETS ET ACTIVITÉS D'INNOVATION SPÉCIFIQUES

L'un des domaines de travail spécifiques du SLab a été le développement de la circularité et la réduction des déchets dans les systèmes alimentaires locaux. Nous en sommes aujourd'hui au troisième processus d'innovation

distinct depuis 2019 sur ce sujet, avec à chaque fois des équipes différentes, des itérations dans la formulation de la question créative qui oriente le travail, ainsi que dans les processus utilisés pour y répondre.

Le premier, appelé Grocery Retail Lab, portait sur la façon dont les épiceries pourraient influencer l'adoption à long terme de comportements qui élimineraient les déchets alimentaires évitables et contribueraient aux objectifs de la Ville en matière de zéro déchet. Il s'agit d'un domaine sur lequel la Ville n'a que très peu d'influence. Ce laboratoire était donc aussi une expérience visant à utiliser les moyens plus souples de la Ville en matière de mobilisation, de mise en réseau, de fourniture de ressources et d'échange d'informations pour relever ce défi. L'équipe engagée dans cette expérimentation était principalement composée de représentants d'épiceries de différentes tailles. Après chaque atelier, l'équipe a utilisé l'EE pour comprendre ce qui se passait et planifier la prochaine étape du pro-

8 La résurgence est un concept complexe aux origines multiples, auquel il est impossible de rendre justice dans une note de bas de page. Je citerai ici le chercheur cherokee Jeff Corntassel comme point de départ. « La résurgence indigène consiste en fin de compte à se détourner de l'État pour s'engager plus pleinement dans les relations complexes entre la terre et l'eau, les langues indigènes et les pratiques culturelles qui revigorent les actes quotidiens de renouvellement et de régénération. La résurgence a une longue généalogie qui s'inspire des écrits antérieurs de Frantz Fanon, du chercheur sioux de Standing Rock Vine Deloria Jr, du chef Secwepemc George Manuel, de l'écrivain Sto:lo Lee Maracle, de la chercheuse maori Linda Tuhiwai Smith et de bien d'autres. Elle est enracinée dans les luttes contre-coloniales visant à revitaliser les langues, les arts tels que la sculpture et le tissage, les pêches et la récupération des terres. La résurgence est multiple et les jeunes indigènes la réinventent et la renouvellent en permanence par le biais de « Land Back » et d'autres mouvements centrés sur la communauté » (p.27-28). Corntassel, J. (2022). L'art de récupérer, de renommer et de réoccuper : Inspiring Everyday Acts of Resurgence (L'art de récupérer, renommer et réoccuper : inspirer des actes quotidiens de résurgence). Rooted : A Publication on Indigenous Law. Article disponible ici : https://www.academia.edu/97567709/The_Art_of_Reclaiming_Renaming_and_Reoccupying_Inspiring_Everyday_Acts_of_Resurgence. L'universitaire anishnaabe Leanne Betasamosake Simpson affirme que « ...la résurgence doit se préoccuper du rattachement de nos esprits, de nos corps et de nos esprits au réseau de relations et de pratiques éthiques qui génère une normativité ancrée. Cela signifie le rattachement de nos corps à nos terres, que ces terres soient rurales, de réserve ou urbaines » (p.44). Simpson, L. (2017). Comme nous l'avons toujours fait : Indigenous Freedom Through Radical Resistance. University of Minnesota Press.

9 Le livre de Robin Wall Kimmerer *Braiding Sweetgrass* est une bonne référence à ce sujet pour celles et ceux qui ne seraient pas familières de ces idées.

cessus de manière très pratique. À la fin de cette première itération, qui a duré plusieurs mois, nous avons rassemblé les idées générées par l'EE tout au long du processus afin de synthétiser ce que nous avons appris sur la mobilisation des acteurs. Nous avons accordé une attention particulière à la manière de mieux formuler ce défi complexe afin qu'il soit convaincant et qu'il ait plus de chances de déboucher sur des interventions systémiques ; à la manière dont la Ville pourrait continuer à développer et à renforcer ses relations avec les organisations de ce secteur ; et aux différentes manières dont le personnel de la Ville pourrait travailler sur ce défi en dépit de ses compétences limitées sur ce sujet.

La deuxième expérimentation, appelée *Circular Food Innovation Lab*¹⁰, a réuni un groupe plus large d'acteurs du système alimentaire pour travailler ensemble sur une question recadrée et plus ambitieuse : Comment pouvons-nous travailler ensemble pour accroître la circularité dans le système alimentaire de Vancouver afin que la nourriture ne soit pas perdue ou gaspillée, que l'accès à la nourriture soit nourrissant, équitable et culturellement approprié, et que les habitats soient protégés pour les générations actuelles et futures d'humains et non-humains? Cette fois-ci, l'équipe s'est élargie pour inclure une agence de développement économique et une université de design locale, y compris un groupe d'étudiant·es en master de design, et l'accent a été mis davantage sur le prototypage. Au cours de la phase de prototypage actif, l'équipe a effectué des cycles hebdomadaires d'EE afin de recueillir, discuter et partager des informations sur les enseignements tirés des prototypes spécifiques et sur les idées/modèles générés par l'ensemble des prototypes en relation

avec la question posée. De cette manière, l'EE a fourni un cadre structuré dans lequel les réflexions étaient engagées à plusieurs niveaux : celui des prototypes développés, des différents membres de l'équipe, du sujet de l'expérimentation et plus largement du système alimentaire. L'EE a permis d'organiser ces idées en configurations (patterns) généralisables qui ont pu être partagées, testées, répétées, et qui ont eu un impact sur la réflexion et la pratique pendant et après ce laboratoire.

CONCLUSION

En conclusion, je voudrais partager quatre façons dont j'ai utilisé l'EE et que je considère comme des contributions particulièrement puissantes à ma pratique de la transformation du secteur public.

1. **L'évaluation évolutive est pour nous une fonction permanente, intégrée à notre activité, et engagée pour soutenir le travail de transformation du secteur public.** Ceci est fondamentalement différent de la position courante de l'évaluateur/ion indépendant·e, externe, neutre, qui porte des jugements et/ou qui n'intervient qu'à la fin d'un processus ou d'un projet.
2. **L'EE privilégie l'utilité des travaux, ce qui suppose que les utilisateurs/rices et les utilisations des résultats des activités d'évaluation soient clairement définis.** J'ai constaté que cela augmente considérablement la probabilité que l'évaluation soit utilisée et qu'elle ait un impact positif sur les efforts de transformation. Cela m'a également aidé à concentrer mes questions et mes efforts d'évaluation là où ils

10 Plus d'information ici: <https://vancouver.ca/green-vancouver/circular-food-innovation-lab.aspx>

UTILISER L'ÉVALUATION ÉVOLUTIVE POUR SOUTENIR
DES CYCLES D'EXPÉRIMENTATION-APPRENTISSAGE
DANS LE LABORATOIRE DE SOLUTIONS DE LA VILLE DE VANCOUVER

L. Cole

ont le plus de chances d'être utilisés dans un environnement où les ressources sont limitées.

3. L'EE est une stratégie d'innovation en soi. Elle contribue à des activités telles que l'apprentissage, la création de sens et l'intégration des résultats de l'évaluation dans les futures itérations de notre travail au sein du SLab. **J'utilise également l'EE pour soutenir une narration solide et rigoureuse des leçons apprises, des impacts et des résultats dans un environnement où le partage honnête et transparent de la finalité, des approches et des impacts des programmes de travail peut s'avérer très difficile à rendre public.** Cela permet à

notre travail de se propager au-delà des interventions systémiques réalisées par le SLab et de s'étendre à d'autres initiatives de la Ville de Vancouver, ainsi qu'à d'autres efforts d'innovation du secteur public en général, car ces informations ne restent pas cachées.

4. **L'EE est une approche flexible et adaptable.** Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de faire. Elle peut être un objectif et une posture d'évaluation, ainsi qu'un cadre structuré permettant de mélanger différents paradigmes, méthodologies et méthodes au service des efforts d'expérimentation et d'apprentissage dans l'innovation transformative du secteur public.

De même que le design peut muscler l'évaluation, la démarche d'évaluation n'est pas interdite pour le design. Il n'y a pas de tabou.

ÉVALUATION ET CONCEPTION CENTRÉE SUR L'UTILISATEUR DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dario Wellinger, Maître de conférences en gestion publique, Centre de gestion administrative, Haute école spécialisée des Grisons

Prof. Dr. Curdin Derungs, Professeur en gestion publique, Centre de gestion administrative, Haute école spécialisée des Grisons.

Cet article a été publié dans une version initiale élargie dans la revue LeGes.

Les administrations publiques et les institutions souhaitent de plus en plus placer leurs bénéficiaires au cœur du développement de nouveaux services. Elles s'inspirent de la conception centrée sur l'utilisateur, qui influence aujourd'hui la recherche d'innovation dans les start-ups et suscite également l'intérêt des grandes entreprises privées. Dès lors, il est pertinent de se demander quelles **répercussions cette orientation vers une plus grande focalisation sur l'utilisateur, pourrait avoir sur l'évaluation des politiques publiques**. Cet article, présenté dans la revue suisse LeGes, illustre cette dynamique à travers une étude de cas.

SITUATION INITIALE

En réponse à la demande d'un État plus innovant, les autorités suisses, comme celles de nombreux pays, ont commencé à expérimenter des approches de conception créative telles que le design (notamment Blomkamp, 2018, 730). Ces pratiques impliquent **une méthode de travail plus flexible, mais aussi moins planifiable et donc plus incertaine pour le développement de solutions et d'offres politiques ou administratives** (Lewis et al., 2020, 114). Cela suscite (encore), en Suisse, du scepticisme dans la pratique.

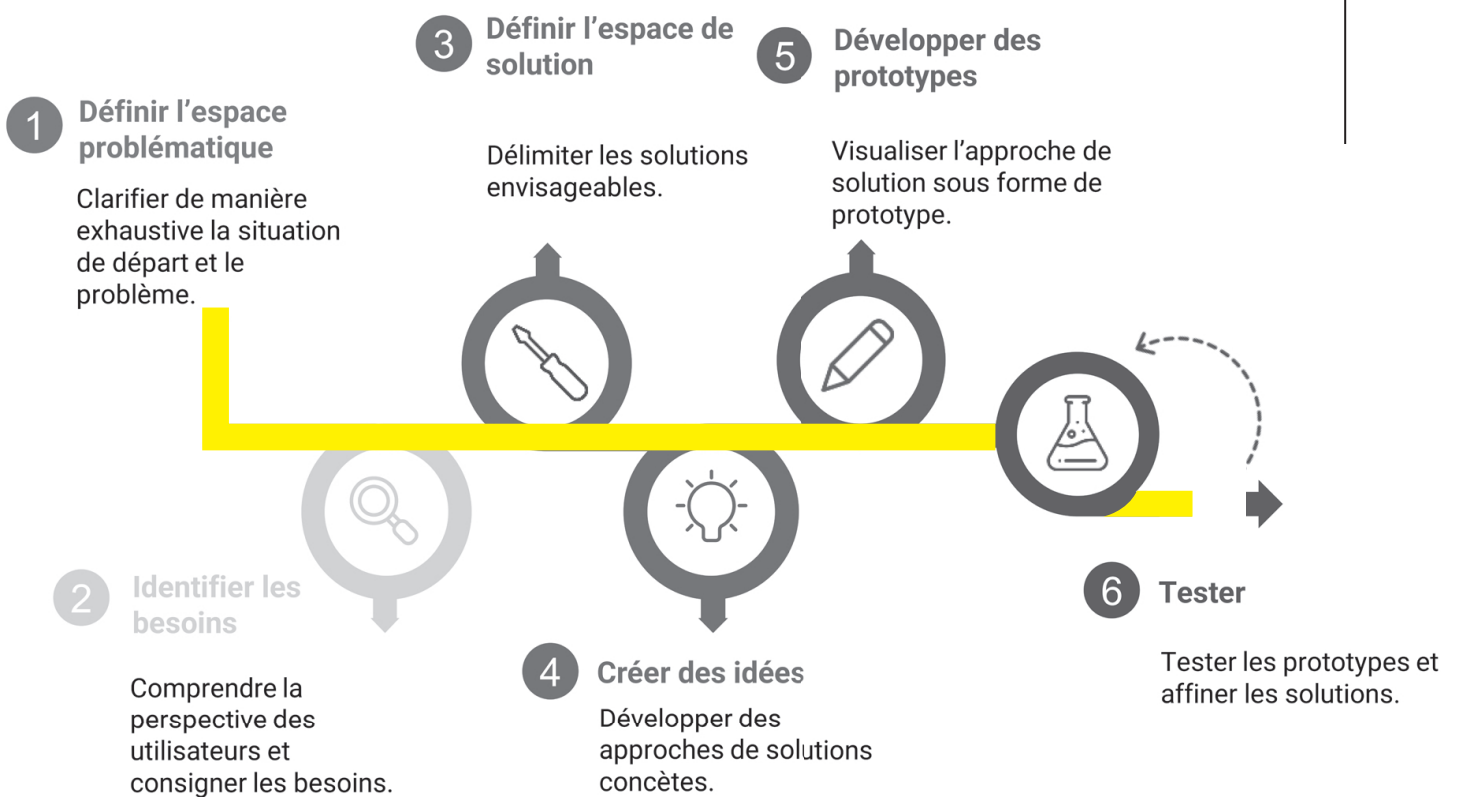
La recherche reconnaît le sens et l'utilité de l'utilisation du design thinking dans le secteur public (Mintrom/Luetjens, 2016, 391), notamment pour le développement d'innovations sociales dans le domaine de la santé (Valentine et al., 2017, 763). En particulier, une meilleure compréhension de la problématique et de la perspective des usager-es (ou des citoyen-es) est considérée comme un grand avantage du design thinking (Chambers, 2003; Fung, 2006, 68). Il reste à déterminer **comment cette approche centrée sur l'utilisateur peut être concrètement mise en œuvre dans l'administration publique** (et en politique) (Ruhe et al., 2022, 393) et quelles en sont les conséquences pour l'évaluation de ces services.

FOCUS SUR L'UTILISATEUR DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Selon le principe de légalité, toute action de l'État doit être fondée sur une base légale. Les services publics, et par conséquent l'orientation vers le marché ou vers les usager-es, sont donc encadrés par des normes légales. Certains services sont imposés comme des « consommations obligatoires » Pour d'autres, notamment ceux à carac-

PAR EXEMPLE, LES
REDEVANCES D'EAU
ET D'ASSAINISSEMENT

PROCESSUS DE DESIGN BASÉ SUR ME 310, 2010.



rière plus économique, des marges de manœuvre importantes existent quant à leur mise en œuvre concrète, ce qui ouvre des opportunités sur les modes de faire.

En particulier, la numérisation a transformé de nombreux services, offrant ainsi des alternatives aux prestations classiques de l'État. En outre, les at-



PAR EXEMPLE, LES
PLATEFORMES EN LIGNE
DE RECRUTEMENT :
GRAF/STERN, 2018,
4355

tentes des citoyens en matière de qualité de service et de prestations des administrations évoluent, en raison notamment des changements démographiques et des tendances écono-

miques et sociales (société des services, économie numérique) (Dietrich et al., 2018, 81). Dans la concurrence des territoires pour attirer des talents mobiles et des entreprises, la valeur ajoutée des services publics peut être décisive (Brüesch et al., 2017, 18). **Tout cela souligne l'importance d'examiner les opportunités et les défis liés à une administration orientée vers les usagers et à l'approche centrée sur l'utilisateur du design thinking.**

L'approche centrée sur l'utilisateur du design se caractérise par les éléments suivants (Brenner et al., 2016, 8f.; Brown, 2008) :

- un accent mis sur les besoins humains ;
- une pensée non conventionnelle dans une équipe (projet) aussi interdisciplinaire que possible ;
- l'expérimentation et l'acceptation de l'échec rapide et l'utilisation de

prototypes pour tester une idée.

Comprendre les usagers et leurs besoins est au cœur de la démarche. Pour cela, le secteur public vise à analyser et comprendre les points de vue des parties prenantes (groupes d'intérêt, expert·es administratifs, citoyen·nes et responsables politiques...) en utilisant différentes méthodes. **Une collaboration étroite au sein d'équipes interdisciplinaires, sans hiérarchies strictes, permet à toutes les participant·es de contribuer avec leurs perspectives au processus de développement.** Cela augmente la diversité des points de vue sur de nouvelles idées et, par conséquent, les opportunités d'innovation.

LE CAS « PLUS 65 – RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES SENIORS »

Le projet de recherche « Plus 65 » de la Haute école spécialisée des Grisons (FH Graubünden) examine l'engagement civique des seniors, leurs besoins, tout en approfondissant particulièrement le rôle des communes. Dans ce cadre, une boîte à outils a été développée pour les communes : un ensemble d'outils permettant aux communes de développer de manière ciblée leur politique en faveur des personnes âgées. Cette boîte à outils « Plus 65 » vise à aider les communes à concevoir leur politique pour les seniors de manière plus créative et axée sur les potentiels à exploiter, grâce à un modèle d'intervention flexible.

La boîte à outils repose sur un modèle d'intervention composé de quatre ateliers. Le processus de développement

D. Wellinger, C. Derungs

des mesures (feuille de route) repose sur ces quatre ateliers, tout en étant suffisamment flexible pour s'adapter à un nombre variable d'ateliers, qu'il soit supérieur ou inférieur. Au cours de ces ateliers, des outils du design sont utilisés, permettant aux participants de suivre un processus créatif et structuré pour résoudre des problèmes complexes. Ils acquièrent ainsi une compréhension approfondie des besoins de leur groupe cible, en l'occurrence les seniors.

Il s'agit d'un concept méthodologique à ce stade. Entre-temps, il a été appliqué dans certaines communes en Suisse pour élaborer des mesures dans le domaine de la politique en faveur des personnes âgées. Toutefois, ces cas d'application n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation scientifique.

Les éléments méthodologiques suivants sont proposés dans la boîte à outils :

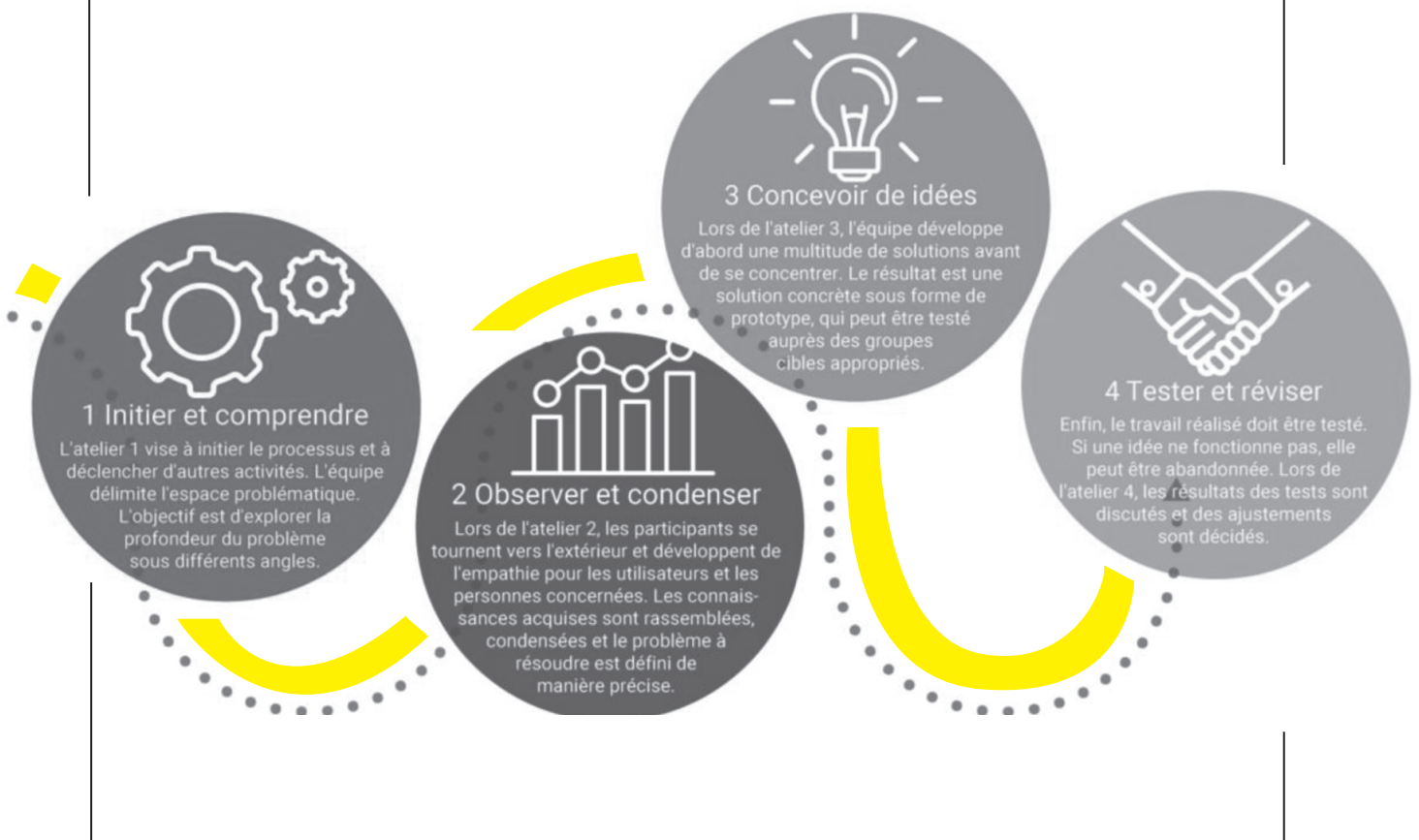
- Entretiens autour d'un café : Conversations dans une atmosphère détendue avec des seniors et des représentant·es de la commune, afin de comprendre les besoins et les défis et de favoriser l'empathie.
- Élaboration de profils types : Création de personae fictives basées sur des entretiens, pour mieux visualiser le groupe cible et soutenir le développement d'idées.
- Brainstorming : Génération créative d'idées sans restriction, visant à produire de nombreuses solutions non conventionnelles.

- Parcours client (Customer Journey) : Analyse des interactions et des points de contact des seniors avec le service, afin de comprendre la perspective de l'utilisateur et d'améliorer la communication.
- Prototypage : Création rapide de prototypes physiques simples (croquis, maquettes) pour tester des idées et obtenir un retour d'information dès les premières étapes.
- Test des prototypes avec les utilisateurs et les utilisatrices afin de recueillir des retours et d'affiner les idées.

IMPACTS SUR L'ÉVALUATION

Les services publics de l'administration, qui s'adressent et sont utilisés par une large population, sont particulièrement adaptés à l'inclusion de représentants de différents groupes d'intérêts. Cela inclut la politique en faveur des personnes âgées. Mais des domaines tels que la promotion de l'enfance et de la jeunesse, la promotion du sport et de la culture, le développement spatial et futur ainsi que les offres de loisirs se prêtent également à une approche agile utilisant le design (et d'autres méthodes créatives). Les impacts peuvent être illustrés dans le modèle de gouvernance politique et opérationnelle de l'administration publique (voir fig. 3). Ce modèle relie les initiatives politiques à la planification avec des objectifs, leur concrétisation et leur mise en œuvre, ainsi qu'à l'évaluation des objectifs, des performances et des répercussions au niveau politique, stratégique et opérationnel.

MODÈLE DE DÉMARCHE BASÉ SUR QUATRE ATELIERS.



D. Wellinger, C. Derungs

L'évaluation de démarches intégrant du design est influencée de plusieurs façons : **en effet, une évaluation des performances et des effets est déjà réalisée à petite échelle durant le processus de développement des services via le prototypage. Ces boucles de rétroaction fonctionnent comme des évaluations ad hoc.** Les utilisateurs testent eux-mêmes, de manière simple et avec peu de ressources, les premiers modèles du service en développement, ce qui devrait améliorer l'efficacité aux niveaux de la réalisation effective des actions et des résultats obtenus. Ce processus de rétroaction en continu devrait permettre d'optimiser ensuite l'évaluation des performances en situation réelle, dans la mesure où le projet a été testé plusieurs fois dans sa conception. Cependant, il reste à trouver comment des évaluateurs/rices pourraient prendre en compte le fait qu'une mesure ou un service a été testé et pré-évalué à plusieurs reprises durant son processus de développement.

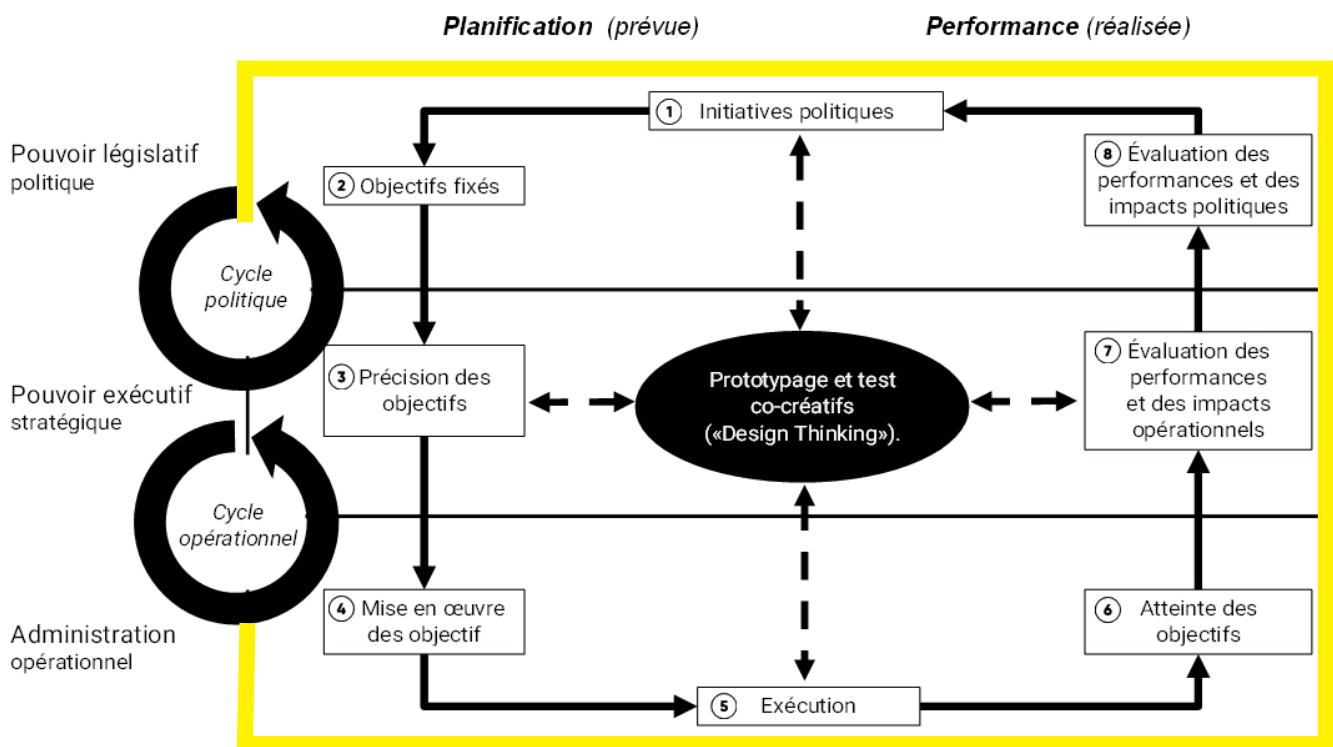
Par ailleurs, l'accent mis sur l'approche centrée usager dans le déve-

loppement des projets modifie les procédures d'évaluation régulières et périodiques, qui font partie intégrante du processus politique. La frontière entre l'administration publique, en tant que « créatrice », et les utilisateurs/rices d'un service devient plus fluide. Cette hybridation entraîne une complexité accrue des relations de cause-à-effet, car un plus grand nombre de personnes, aux rôles divers, sont impliquées dans la conception des mesures. Cette participation – appelée « co-crétation » dans le design – partage ainsi la responsabilité entre plusieurs acteurs, y compris parfois extérieurs à l'administration. L'évaluation traditionnelle, qui examine un programme de soutien ou un service public sur ses impacts effectifs, part d'une distinction plus stricte entre les prestataires de services et les bénéficiaires. Dans l'approche centrée usagers, ces derniers participent également au développement. **Cela doit être pris en compte dans une évaluation, notamment en ce qui concerne l'implication des participants et des parties prenantes dans le processus évaluatif.**

[l'instant illustration]

LE DESIGN INTÉGRÉ DANS LA GOUVERNANCE POLITIQUE ET OPÉRATIONNELLE

(modèle inspiré de Thom/Ritz, 2008 ; Ritz/Sinelli, 2013).



BIBLIOGRAPHIE

Brenner, Walter / Uebernicket, Falk / Abrell, Thomas (2014). Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox, in: Brenner, Walter / Uebernicket, Falk (Hrsg.), Design Thinking for Innovation: Research and Practice, Cham, Springer International Publishing Switzerland, S. 3–21.

Brown, Tim (2008): Design Thinking, Harvard Business Review, Jg. 86, Nr. 6, S. 84–92.

Brüesch, Caroline / Mertes, Alexander / Flick Witzig, Martina / Giger, Marc-André / Steinbrecher, Markus (2017): Digitale Verwaltung – Eine Studie des Institutes für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz. ZHAW School of Management and Law, Winterthur.

Chambers, simone (2003). Deliberative Democratic Theory. Annual Review of Political Science, Jg. 6, Nr. 1, S. 307–326.

Dietrich, Simone / Stoll, Aline / Brüesch, Caroline (2018): Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg – Einflussfaktoren für die Entwicklung von Smart Government in der Schweiz auf subnationaler Ebene, Swiss Yearbook of Administrative Sciences, Jg. 9, Nr. 1, S. 80–95.

Fung, Archon (2006). Varieties of Participation in Complex Governance, Public Administration Review, Jg. 66, 1, S. 66–75.

Graf, Daniel / Stern, Maximilian (2018): Agenda für eine digitale Demokratie, NZZ Libro, Zürich.

Lewis, Jenny / McGann, Michael / Blomkamp, Emma (2020): When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking, Policy & Politics, Jg. 48, Nr. 1, S. 111–120.

ME310 (2010): ME310 Design Innovation at Stanford University. Micro Cycle, <https://web.stanford.edu/group/me310/>

me310_2016/ [25.08.2023].

Mintrom, Michael / Luetjens (2016): Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges, Australian Journal of Public Administration, Jg. 75, Nr. 3, S. 391–402.

Ritz, Adrian / Sinelli, Peter (2013). Performance Management in der öffentlichen Verwaltung, in: Ladner, Andreas / Chappellet, Jean-Loup / Emery, Yves / Knoepfel, Peter / Mader, Luzius / Soguel, Nils / Varone, Frédéric (Hg.) Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. NZZ Libro (S. 347–367). Zürich, Verlag NZZ.

Ruhe, Jonas / Neumann, Michael / heberlein, Annette (2022). Nutzerzentrierung in der öffentlichen Verwaltung: Welche Potenziale bietet Design Thinking. Wirtschaftsinformatik & Management, Nr. 14, S. 391–401.

Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2008): Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Valentine, Louise / Kroll, Thilo / Fraser, Bruce / Lim, Christopher / Mountain, Rodney (2017): Design Thinking for Social Innovation in Health Care, The Design Journal, Jg. 20, Nr. 6, S. 755–774.



Designer

QUAND VOUS INTERVENEZ, VOUS NE DÉFINISSEZ PAS DE QUESTIONS ÉVALUATIVES ? VOUS NE FAITES PAS D'ANALYSE (AUSALE ?



Évaluateur

BAH... ON ESSAYE DE COM-
PRENDRE CE QUI COINCE...
D'OÙ VIENT LE PROBLÈME...
ON FOVINE JUSQU'À CE QU'ON
TROUVE DES PISTES OÙ ON SE
DIT «TIENS ! LÀ, Y'A UN TRUC
À FAIRE»

EXPÉRIMENTER ET ÉVALUER EN INNOVATION : LA NOTION DE PREUVE TRANSFORMATIVE

Mathias Béjean, professeur en sciences de gestion, université Paris-Est Créteil
Stéphane Gauthier, consultant innovation, Proofmakers

INTRODUCTION

Dans les pratiques d'évaluation et d'expérimentation, la notion de preuve occupe une place centrale. **Les preuves servent à valider les concepts, les prototypes ou les stratégies, tout en assurant que les interventions sont fondées sur des éléments solides et fiables.** Toutefois, les types de preuves mobilisées varient selon les objectifs de l'évaluation et le contexte dans lequel elle est réalisée. Traditionnellement, on distingue **quatre types de preuves : rétrospective, prospective, expérimentale et formelle.** Ces preuves classiques, bien qu'indispensables dans de nombreux contextes, présentent certaines limites dans les projets où l'innovation ne vise pas uniquement à connaître ou prédire une situation, mais à la transformer. La preuve transformative, s'inspirant des principes issus des « sciences de l'artificiel », notamment du design, émerge pour surmonter ces limites. Elle offre la possibilité de tester des « inducteurs de transformation » au sein d'environnements dynamiques et complexes.

L'importance d'adopter une approche adaptée aux projets de transformation est illustrée par le cas de la *City of London*¹. En 2008, dans le cadre des préparatifs pour les Jeux Olympiques de 2012, la City lance un projet ambitieux de réaménagement du parvis de la Ca-

thédrale St Paul et des espaces publics environnants. Ce projet visait à créer des espaces plus inclusifs, durables et adaptés aux nouveaux usages urbains dans un contexte de mutations rapides. Les tentatives initiales d'évaluation ont recours aux méthodes classiques, mais elles échouent à produire un consensus. C'est à ce moment que le collectif *Urban Experiments* introduit une approche différente, dont nous verrons qu'elle est **fondée sur la preuve transformative, pour répondre aux défis posés par la diversité des parties prenantes et la complexité** des usages urbains.

Cet article explore les types de preuves classiques, leurs forces et leurs limites, avant de présenter la preuve transformative comme une approche adaptée aux projets où l'innovation vise à reconfigurer profondément les situations existantes. À travers l'exemple de la *City of London*, nous montrerons comment les preuves peuvent être mobilisées dans les projets de transformation et pourquoi la preuve transformative se révèle particulièrement pertinente dans ce contexte. Nous établirons également un lien avec la notion d'évaluation évolutive (*developmental evaluation*), en intégrant des dispositifs capables de produire des apprentissages dans des environnements complexes.

¹ Ce cas a été publié ailleurs (Béjean et al. 2022). Nous remercions Michael Hayman pour le partage de son expérience au sein du collectif Urban Experiments.

LES PREUVES CLASSIQUES ET LEURS LIMITES POUR LES PROJETS DE TRANSFORMATION

Une manière de présenter les preuves classiques est de considérer leur rapport à la temporalité. Considérer le temps permet de distinguer quatre types de preuve : la preuve rétrospective, concernant un événement passé ; la preuve expérimentale, concernant un événement étudié à un instant *t* ou sur une période donnée ; la preuve prospective, concernant un événement à venir ou inachevé ; la preuve formelle, concernant des choses et des symboles manipulés dans la permanence d'un éternel présent et reposant sur des modèles abstraits et des déductions logiques.

Ces quatre preuves classiques occupent une place importante dans les pratiques d'innovation. **Chacune de ces preuves se distingue par sa temporalité et sa méthode de validation, mais toutes visent à établir un certain niveau de vérité ou de certitude sur un événement ou un phénomène.**

Dans le cas du réaménagement de la *City of London*, ces quatre types de preuves ont été utilisés à différents moments du projet, chacune avec ses apports et ses contraintes.

1. LA PREUVE RÉTROSPECTIVE

La preuve rétrospective intervient dans **l'analyse d'événements passés via l'usage de données du présent**. Reposant sur un raisonnement analytique et régressif remontant d'effets observables vers leurs causes, elle s'appuie sur la collecte d'indices (traces, témoignages) permettant de reconstruire une réalité passée. En in-

novation, cette approche est souvent **utilisée pour établir un diagnostic ou évaluer un existant avant de formuler des hypothèses pour le futur**. Cependant, les indices collectés fournissent rarement de preuve définitive et dépendent également de la question posée initialement.

Dans le cadre de la *City of London*, les premières études ont cherché à analyser les usages historiques du parvis de la Cathédrale St Paul à partir de données existantes et d'archives. Dans une démarche proche d'un projet culturel, cette phase a permis d'analyser l'histoire et la mémoire du lieu afin d'élaborer une compréhension partagée de la situation actuelle.

Cependant, bien que ces données aient été utiles pour dresser un portrait de la situation, elles se sont révélées insuffisantes pour répondre aux défis contemporains posés par les mutations rapides des pratiques urbaines. Les changements démographiques, les nouvelles attentes en matière d'espace public et les transformations liées à l'urbanisme durable **échappent souvent aux analyses rétrospectives, car ces dernières sont limitées par la nature des données disponibles et leur capacité à capter des dynamiques en évolution rapide.**

2. LA PREUVE PROSPECTIVE

Contrairement à la preuve rétrospective, la preuve prospective **se projette vers l'avenir en tentant d'organiser des signes présents pour prédire des événements futurs**. Elle procède de façon progressive, des causes vers leurs effets, pour tenter d'appréhender un événement futur ou encore inachevé. Très utilisée dans les activités d'innovation et d'anticipation, **elle permet**

d'évaluer des scénarios prospectifs qui visent à éclairer la prise de décision au présent. Toutefois, elle présente une incertitude élevée liée à l'imprévisibilité de l'avenir, rendant difficile l'évaluation des hypothèses dans le temps d'un projet.

Dans le cas de la *City of London*, une démarche de concertation publique a été mise en place pour recueillir les attentes des habitant·es et des usager·es du parvis de St Paul, afin de mieux anticiper les futurs usages de cet espace. Cette démarche participative s'inscrit dans une logique de preuve prospective, cherchant à faire émerger puis évaluer des scénarios futurs à partir des perceptions et besoins exprimés par les parties prenantes.

Toutefois, cette approche a montré ses limites, notamment parce **qu'elle n'a pas réussi à capter les usages informels ou occasionnels** des visiteurs/ses et des travailleurs/ses qui fréquentaient la zone. **Les données recueillies étaient partielles,** et l'imprévisibilité des pratiques futures dans un environnement aussi dynamique rendait difficile une évaluation précise des scénarios proposés. La preuve prospective, bien qu'utile pour éclairer les orientations futures, souffre d'un niveau **d'incertitude élevé lorsque les innovations visent à répondre à des transformations sociales et culturelles rapides.**

3. LA PREUVE EXPÉRIMENTALE

La preuve expérimentale, quant à elle, est centrée sur l'évaluation d'effets causaux dans des situations contrôlées. Elle consiste à tester des hypothèses dans des conditions précises, souvent en laboratoire et, de plus en plus, dans des contextes réels grâce à des protocoles de contrôle. En innovation, cette méthode est valorisée pour sa capacité à confronter des hypothèses spécula-

tives à la réalité. Cependant, son application dans des environnements réels pose souvent des défis en raison de la complexité et de la diversité des facteurs impliqués, réduisant parfois sa pertinence pour l'évaluation des innovations les plus radicales.

Dans le cadre de la *City of London*, cette méthode aurait pu être utilisée pour tester différents scénarios d'aménagement à travers des simulations ou des expériences sur le terrain. Cependant, les difficultés liées à la complexité des interactions entre les usagers et leur environnement ont rendu cette approche peu adaptée. Les expériences contrôlées, bien qu'efficaces dans certains contextes, risquaient de manquer de « validité externe », c'est-à-dire d'aide à la décision pour l'applicabilité directe aux situations réelles et imprévisibles des espaces publics.

En effet, dans des projets de transformation comme celui de St Paul, la multiplicité des facteurs influençant l'usage des espaces publics – climat, interactions sociales, comportements spontanés – complique la mise en place d'expériences suffisamment représentatives pour tester des hypothèses strictes et souvent restreintes. **La preuve expérimentale, bien que rigoureuse sur le plan méthodologique (« validité interne » élevée), présente donc des défis lorsqu'il s'agit d'évaluer des innovations en milieu réel, où les variables sont nombreuses et interconnectées.**

4. LA PREUVE FORMELLE

Enfin, la preuve formelle repose sur des **raisonnements logiques et abstraits, visant à établir la validité d'énoncés ou de modèles.** Utilisée principalement dans les sciences démonstratives comme la logique et les mathématiques, elle permet de manipuler des symboles et des concepts abstraits

pour arriver à des conclusions valides. En innovation, elle **intervient souvent dans les phases d'analyse, où elle aide à structurer la réflexion autour de systèmes complexes ou pour générer des hypothèses**. Cependant, sa nature abstraite et décontextualisée limite souvent son application directe aux situations réelles.

Dans le cas du réaménagement du parvis de la Cathédrale St Paul, certains urbanistes ont tenté de formaliser des scénarios d'aménagement en se basant sur des principes d'urbanisme durable et inclusif. Ce type de scénarios programmatiques, fondés sur des déductions logiques à partir de principes généraux, offre généralement un cadre conceptuel solide pour penser les aménagements. Il s'est accompagné ici d'esquisses paysagères, dont la structure est par définition plus ouverte.

Toutefois, dans le contexte considéré, ces déductions se sont heurtées à la réalité des pratiques et des comportements des usagers. **Les formalisations théoriques, bien qu'utiles pour structurer la réflexion dans ce type de projet, sont souvent trop abstraites pour rendre compte à elles seules de la diversité des usages réels, rendant leur application directe limitée.**

Ces quatre types de preuves, bien que robustes pour certains contextes, **présentent donc des limites pour**

évaluer des innovations dans des milieux complexes et dynamiques où les transformations sont recherchées. C'est dans ce cadre que la preuve transformative trouve sa pertinence.

LA PREUVE TRANSFORMATIVE : CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS

Face aux limites des preuves classiques, la preuve transformative offre une **alternative plus adaptée aux projets où l'innovation vise non pas à mieux comprendre une situation, mais à la transformer en profondeur**. Cette approche, issue des « sciences de l'artificiel » comme l'architecture, l'ingénierie ou le design, repose sur l'idée que l'expérimentation et l'évaluation doivent générer des artefacts particuliers, nommés « artefacts probants », pour induire et soutenir des processus de transformation.

Les artefacts probants jouent en effet un rôle central. Incluant des storyboards, des prototypes évolutifs ou des dispositifs scénarisés, ils se distinguent des preuves traditionnelles par leur capacité à induire et soutenir des dynamiques de transformation. En tant qu'artefact, ils incarnent les hypothèses de transformation et permettent de tester la capacité d'une innovation à reconfigurer la situation initiale. En un certain sens, leur rôle fait écho aux « cultural probes » en design, définis par Bill Gaver², où des objets tangibles sont utilisés pour susciter des

2 Gaver, B., Dunne, T., & Pacenti, E. (1999). Design: cultural probes. *interactions*, 6(1), 21-29.

retours qualitatifs sur des pratiques émergentes. Cependant, dans le cadre de la preuve transformative, ces artefacts ne se limitent pas à recueillir des données, mais visent à agir comme des inducteurs de transformation en eux-mêmes. En termes d'évaluation, c'est d'ailleurs leur pouvoir de reconfiguration qui est étudié de façon prioritaire.

Dans son travail sur l'évaluation évolutive, Michael Quinn Patton met en avant l'importance de tels dispositifs d'évaluation qui ne se contentent pas de valider des interventions, mais qui accompagnent activement l'apprentissage et l'adaptation en contexte complexe et incertain. Ces dispositifs doivent permettre d'explorer ce qui se développe, d'en comprendre la signification et d'orienter les prochaines étapes stratégiques. La preuve transformative s'inscrit parfaitement dans cette logique : elle valorise une approche itérative et évolutive, où les dispositifs de preuve ne sont pas figés mais continuellement ajustés pour répondre à des environnements dynamiques. Contrairement aux approches classiques, elle ne cherche pas à établir une réalité définitive, mais à révéler des options d'action et à soutenir des décisions éclairées en temps réel.

Dans le cas du réaménagement de la *City of London*, le collectif *Urban Experiments* a mis en œuvre des interventions expérimentales, telles que l'installation temporaire de mobiliers urbains et la création de parcours participatifs afin d'explorer les usages émergents des espaces publics. Ces dispositifs expérimentaux ont agi comme des artefacts probants, c'est-à-dire non seulement en produisant des connaissances nouvelles, mais aussi en transformant les pratiques qu'ils interrogent. En somme, **ce qui rapproche la preuve transformative des démarches d'évaluation**

évolutive, c'est de chercher à dépasser une logique purement évaluative pour embrasser une dynamique de transformation active.

Conceptuellement, la preuve transformative repose sur une temporalité de la maturation, où le temps n'est pas simplement un « temps qui passe » mais aussi un « **temps qui fait** ». Cette temporalité est « transductive », selon le concept développé par le philosophe des techniques Gilbert Simondon, ce qui signifie que chaque étape d'une transformation sert de base à la suivante, créant un processus de transformation progressif et interdépendant. **Contrairement à la preuve expérimentale, où l'incertitude est souvent probabiliste et mesurable, la preuve transformative se confronte à une incertitude radicale** : les transformations induites sont, par nature, indéterminées et imprévisibles.

Dans le cadre de la *City of London*, cette approche a permis de révéler des usages inattendus, comme l'engouement des habitant·es et des touristes pour les installations artistiques ou l'importance du jardin pour les enfants. Ces résultats, qui n'auraient probablement pas été anticipés dans une preuve expérimentale classique, montrent la **capacité de la preuve transformative à générer des inducteurs de transformation qui, lorsqu'ils sont identifiés et saisis, peuvent réorienter les pratiques et les perceptions des usagers.**

La preuve transformative valorise donc les artefacts intermédiaires (maquettes, prototypes, storyboards) qui, au cours du projet, soutiennent la démarche de démonstration en incarnant les hypothèses de transformation. Ces artefacts ne sont pas simplement des représentations, mais des éléments

actifs du processus de transformation, capables de révéler des potentiels innovants inattendus. Ces éléments correspondent à des inducteurs de transformation, c'est-à-dire à des éléments émergeant d'une situation en ayant le pouvoir de la reconfigurer.

CONCLUSION

En conclusion, la preuve transformative n'a pas pour but de démontrer une vérité universelle, mais de tester et d'évaluer la capacité de ces inducteurs à reconfigurer des situations spécifiques. Il s'agit ainsi d'apprécier la valeur des orientations nouvelles qu'un inducteur permet de révéler. Cette approche nécessite une flexibilité méthodologique et une ouverture à l'imprévu, qui sont souvent absentes des approches plus rigides des preuves classiques. Se rapprochant des démarches d'évaluation évolutive, **elle s'inscrit donc dans une vision de l'évaluation et de l'expérimentation comme des processus créatifs, capables de guider les projets de**

transformation dans des environnements complexes et incertains.

La preuve transformative, par nature, s'éloigne donc des cadres traditionnels d'évaluation pour se concentrer sur l'impact de l'innovation dans son milieu, en prêtant une attention particulière aux usages et expériences qu'elle génère. Contrairement aux autres types de preuves, son objectif n'est pas de mieux comprendre les situations existantes, mais de les transformer profondément. **Elle ne vise pas à apporter une connaissance plus précise ou une compréhension plus fine des phénomènes, mais à créer des changements significatifs dans les pratiques, les comportements, ou les environnements.** Dans ce processus, les « artefacts probants » – qu'il s'agisse de prototypes, de nouveaux outils ou de dispositifs – ne sont pas conçus pour fournir des mesures exactes mais pour enrichir les expériences et donner de nouvelles significations aux interactions entre les individus et leur milieu.

CHAPITRE III

**DESIGN ET
ÉVALUATION :
APPRENDRE À
COOPÉRER ?**



Designer

VOS RECOMMANDATIONS, CA
VOUS GÊNE PAS QU'ELLES NE
SERVENT À RIEN ?

ELLES SERVENT À ÉCLAIRER
LA DÉCISION ! MÊME SI C'EST
VRAI QU'ON EST RAREMENT
LÀ POUR LA SUITE...



Évaluateur

GOUACHE, HUVER

**Les designers
revendiquent
une certaine
impertinence.
Les évalua-
teurs, eux, font
attention à
leur jugement.**

« À L'INSU DE MON PLEIN GRÉ », OU COMMENT LE DESIGN EST ENTRÉ DANS NOS TÊTES D'ÉVALUATEURS

Hélène Varlet, responsable du service Évaluation de politiques publiques, Région Hauts-de-France.

Hichem Ghouila, évaluateur de politiques publiques, Région Hauts-de-France.

Au commencement était l'évaluation. Et l'évaluation était dans nos pratiques. Mais avec la diversification des commandes, ces pratiques ont évolué, permettant de trouver ce qui est – peut-être – le chaînon manquant reliant évaluation et (re)conception des politiques publiques : le design. Ainsi dopée par l'apport des méthodes propres au design, entre intuition et réflexion, l'évaluation a vu s'ouvrir un nouveau champ des possibles que nous arpentons maintenant.

Lorsque nous pensons « belle » évaluation, il s'agit de l'évaluation classique, répondant à des questions relevant forcément des différents registres évaluatifs, concernant un objet bien défini et parfaitement circonscrit, avec des commanditaires ayant la patience d'attendre

plusieurs mois les résultats de nos investigations. Même si nous en rencontrons encore quelques-unes sur notre chemin d'évaluateurs et d'évaluatrices dans une Région pionnière de l'évaluation en France, il s'avère que notre métier et le terrain de jeu dans lequel il s'exerce ont beaucoup évolué ces dernières années parce que **les besoins ont changé : attente de travaux plus courts, difficulté à identifier de réelles questions évaluatives, temporalités d'intervention différentes,**

approche « usagers »...

Par ailleurs, si les parties prenantes ont toujours été prises en compte dans nos évaluations ; de même que, dans la mesure du possible, les non bénéficiaires des politiques que notre Région met en œuvre ; si nous sollicitons la diversité des acteurs impliqués via des entretiens et des questionnaires, il nous apparaissait nécessaire de mieux intégrer l'expertise d'usage et d'aller plus loin en repensant notre approche pratique de l'évaluation. Or, pour acter cette (r) évolution, nous ne disposions au sein de l'Institution régionale ni de « lab », ni de designer.

Pour relever ce défi, nous avons expérimenté des méthodes disparates : profilage des bénéficiaires, création de personae, observation in situ, concertation itinérante, ateliers de co-construction, communication et présentation décalée de nos travaux et leurs résultats (*pecha kucha*, rapport intégrant un journal de bord, BD décrivant les différents scénarios proposés) ... **Toutes les phases d'une évaluation sont concernées, de l'amont à l'aval, de la commande, des questions évaluatives jusqu'aux recommandations, en passant par la mise en œuvre de la méthodologie.**

Pourtant, il nous semblait qu'il fallait aller plus loin encore en redéfinissant

LE TEMPS DES « BELLES »
ÉVALUATIONS EST RÉVOLU

le cadre et le processus évaluatif dans sa globalité, pour **aborder pleinement des questions telles que le non-recours ou le mésusage de certains dispositifs, et mieux accompagner les directions opérationnelles dans la reconception de l'action publique.**

Nous avons donc souhaité nous adjoindre les compétences d'un ou une designer, que nous souhaitions accueillir dans le cadre d'un apprentissage. Il s'agissait ainsi d'avoir un regard extérieur, en lien avec un centre de formation, d'être stimulé par ce regard neuf et frais, pas forcément aguerri aux codes d'une institution publique. Mais aucun·e étudiant·e n'a candidaté lors de la campagne initiale de recrutement. Cela nous a posé question sur la rédaction du profil de poste : était-il clair ? attractif ? lisible pour des non-initiés ? Les canaux habituels de diffusion étaient-ils pertinents pour ce type d'offre ? Après une seconde campagne, deux candidatures ont émergé dont une qui a retenu notre attention. S'agissant d'une personne qui venait juste de terminer ses études et était déjà dans la vie active, nous avons dû adapter notre offre qui, d'un apprentissage, est devenu une proposition de CDD.

Cette mission d'une année a été aussi passionnante que fulgurante, tant elle a passé vite. Il apparaît également évident aujourd'hui que les espoirs pesant sur les épaules de notre designeuse étaient probablement démesurés ! Si elle nous a aidés de manière précieuse sur certains points, elle a été happée par d'autres missions au sein de notre direction, loin de l'évaluation, signe positif et encourageant de l'adhésion au-delà de l'évaluation à de nou-

velles pratiques. S'il fallait reprendre ici les principaux apports que sa collaboration nous a apportés, ils seraient les suivants : **sur l'animation de réunion**, elle nous a permis de mobiliser de nouveaux outils et de disposer d'astuces fort utiles pour dynamiser les groupes. **En termes de méthodes, elle nous a accompagné·es lors de visites de sites**, en amont des travaux d'évaluation à proprement parler, afin de nous aider à **avoir une posture différente sur la thématique évaluée, à poser un regard d'étonnement** sur ce que nous découvrons. Et de manière plus attendue, elle nous a fait faire des progrès qualitatifs sur nos visuels de présentation.

En revanche, cette expérience n'a pas permis, comme nous l'espérions, de revisiter nos méthodes et nos stratégies globales d'évaluation. Il faudrait probablement pour cela intégrer une compétence sur le long terme, l'embarquer, pour que l'hybridation tant espérée ait lieu.

Est-ce un échec pour nous ? Non, car depuis le départ de notre designeuse, nous avons continué sur notre lancée, à notre rythme, certes, mais avec une posture différente. Nous avons ainsi répondu présents lorsqu'une direction nous a demandé des indicateurs de suivi, en lui proposant un outil en mode... fresque ! Cet outil leur a permis de développer une approche transversale du sujet traité et d'ouvrir les horizons des participant·es. Nous avons travaillé en proposant des prototypes de fresque, pour aboutir à un système qui peut avoir une entrée thématique, une entrée par personae incarnant la concrétude de la politique ou une en-

« À L'INSU DE MON PLEIN GRÉ », OU COMMENT LE DESIGN EST ENTRÉ DANS NOS TÊTES D'ÉVALUATEURS

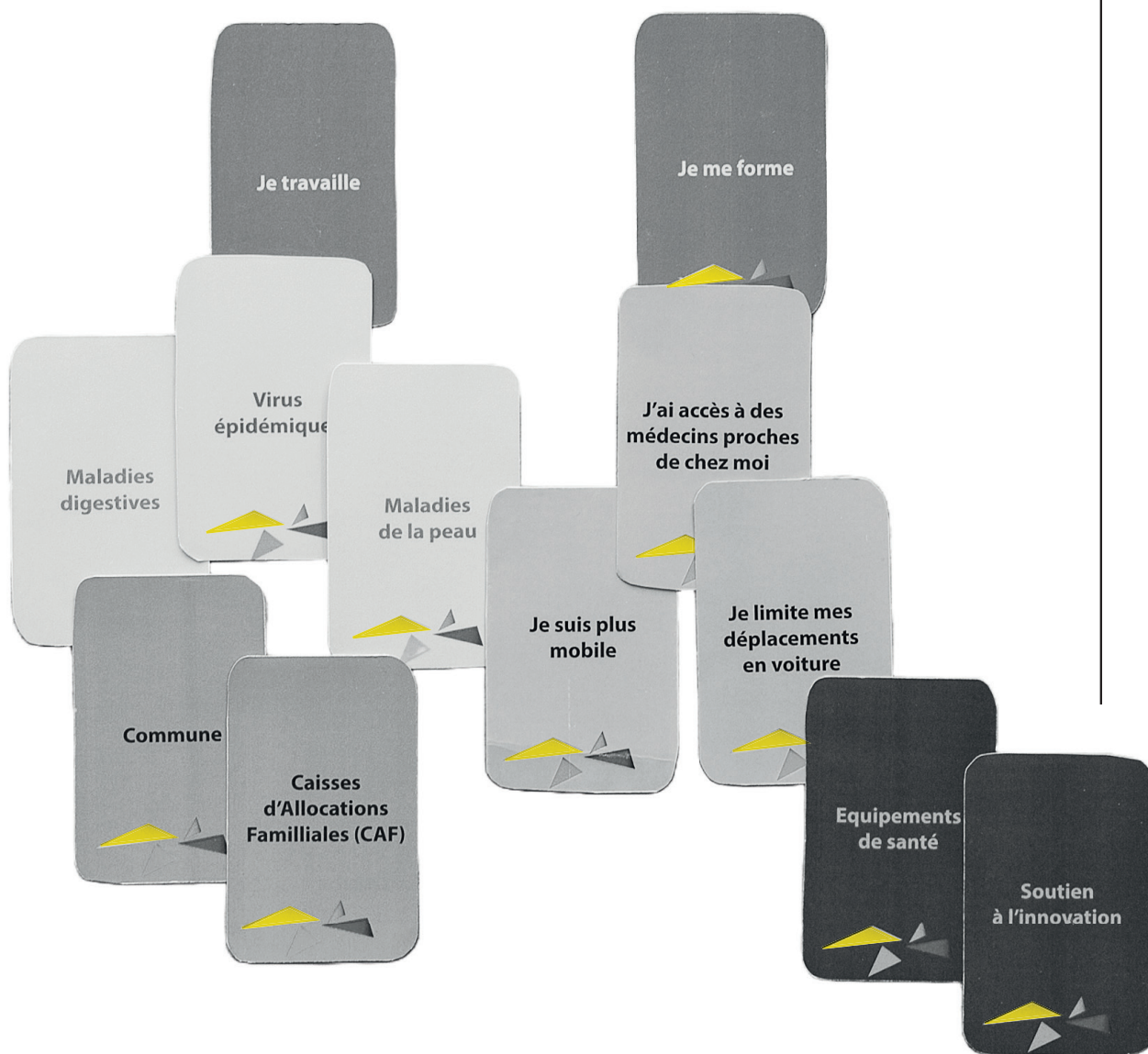
H. Varlet, H. Ghouila

trée par acteurs, en fonction de l'objectif recherché. Nous avons aussi complété notre panoplie d'approches ludiques en inventant un « Mille bo(r)nes raisons d'évaluer », qui permet en 15 minutes de se faire une idée de ce qu'est l'évaluation et de lever certains a priori, de manière intuitive et détendue. **Nous réfléchissons à d'autres projets, qui nous amèneraient à mieux comprendre, qualifier et répondre aux besoins protéiformes de nos interlocuteurs et interlocutrices, qui oscillent souvent entre évaluation, audit et suivi...**

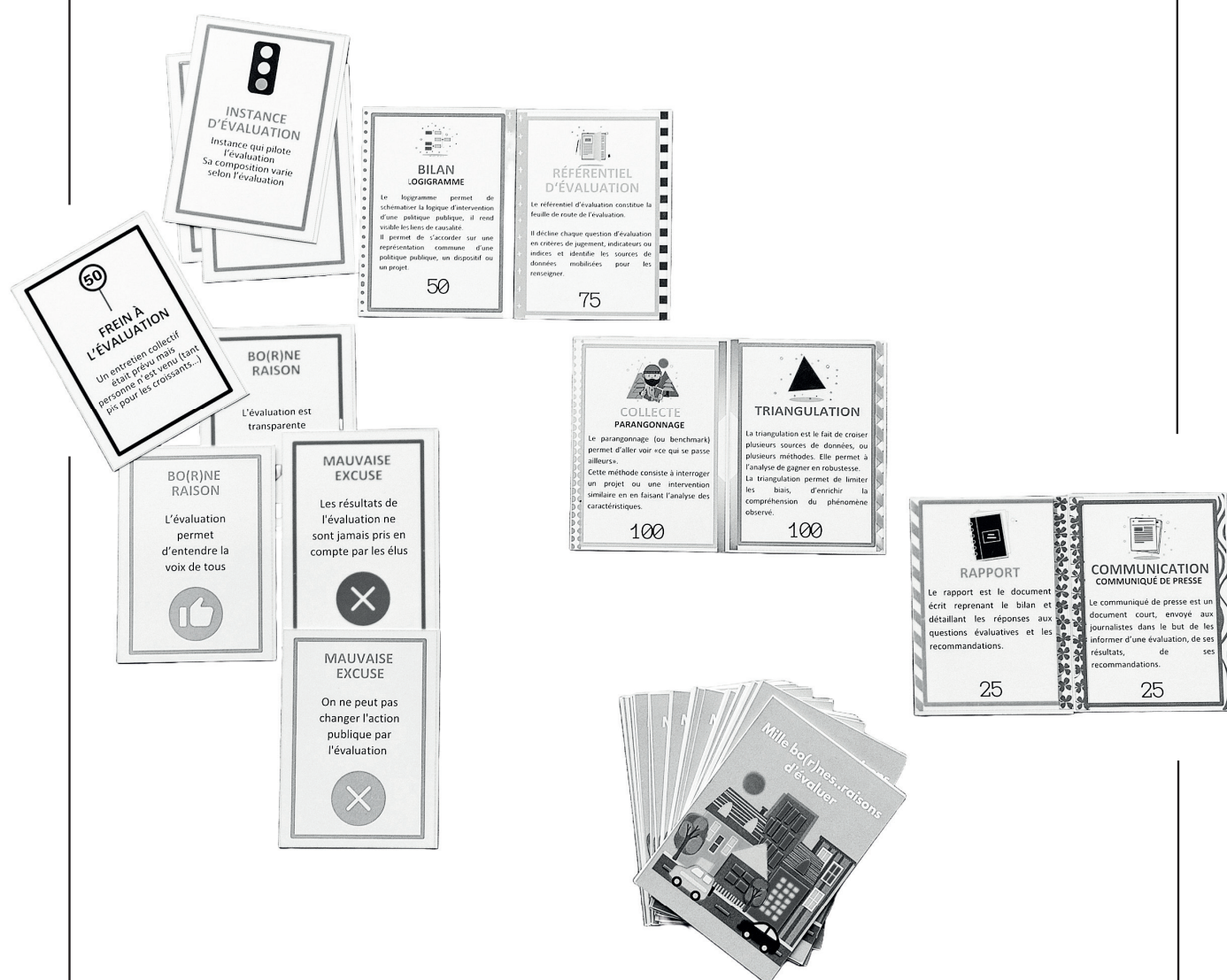
En attendant, cette expérience de quelques mois avec notre designeuse nous a permis de faire les constats suivants :

- **Le design n'est ni un gadget, ni une baguette magique.** Il faut certes convaincre les incrédules, mais il y a une réelle opportunité d'ouverture et de progrès pour la profession évaluative
- **Il faut y croire et se donner les moyens de ses ambitions :** il faut pouvoir expérimenter, se donner un droit à l'erreur, s'étonner...
- Et enfin, **on peut être innovants**, on peut être sérieux et on peut, dans le même temps, travailler dans l'enthousiasme !

PROTOTYPE DE FRESQUE



MILLE BO(R)NES RAISONS D'ÉVALUER



EN RACONTANT DES
RÉCITS À TRAVERS LA
PAROLE D'USAGER·ES, LA
POLITIQUE PUBLIQUE
DEVIENT INCARNÉE,
MAIS AUSSI, ET SURTOUT
TANGIBLE ET APPRÉ-
HENDABLE.

DORIG BRUNO

ET SI LE PROBLÈME DES ÉVALUATIONS, C'ÉTAIT LES RECOMMANDATIONS...

Dorig Bruno, chargé d'évaluation, Ville de Rennes & Rennes Métropole

Après des années à faire de l'évaluation, une question subsiste pour les services en fin de processus : « comment faisons-nous avec toutes ces recommandations ? »

Il est vrai que le processus évaluatif, parfois long, amène généralement à poser des recommandations volontaristes, ambitieuses et souvent difficiles à appréhender pour des services qui sont déjà en prise avec le quotidien. Comment remettre à plat une stratégie, tout en repensant un plan d'actions et généralement à moyens constants ?

À Rennes, pour faire face à cette problématique, nous avons décidé d'innover sur un sujet prédestiné : l'évaluation du soutien à l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).

L'évaluation de ce sujet n'est pas une nouveauté. Déjà évaluée en 2012, cette politique publique avait su muter à l'issue des recommandations, en proposant un nouveau cadre stratégique permettant à l'ensemble de l'écosystème de se retrouver dans un cadre structuré avec des orientations claires.

Dix ans après, était venu le temps d'en faire un bilan et d'enclencher une réflexion sur son utilité et sa pertinence au regard des nombreuses mutations contextuelles, à la fois au niveau local et national.

Après une importante démarche de collecte de données et un processus

rythmé par de vastes comitologies regroupant l'ensemble des parties prenantes, la conclusion fatidique (mais néanmoins classique) de l'évaluation tomba : « *il faut revoir la stratégie de soutien à l'ESR pour la réadapter aux enjeux du territoire tout en conservant des dispositifs appréciés et générant des effets leviers et/ou accélérateurs* ».

Ainsi, de nombreuses questions se sont posées : **comment rendre légitime et participative cette démarche de refonte de stratégie ? Comment éviter le processus « top down » (et parfois effrayant) de l'arbre des objectifs, dans lequel on décline l'objectif stratégique en une myriade d'objectifs spécifiques et opérationnels, jusqu'aux actions ? Comment développer de nouvelles actions qui répondraient à ces enjeux ? ...**

Sur la base de cette réflexion nous avons lancé, en décembre 2022, une démarche participative de (re)design de la politique publique de soutien à l'ESR avec l'appui d'une agence de design de politiques publiques.

Directeurs/rices de laboratoires, enseignant-es-chercheurs/ses, post-doctorant-es, agents de Rennes Métropole, BIATSS¹, agent-es de la Ville de Rennes, CCAS, représentant-es de structures d'innovation, élu-es, etc. ont ainsi pu contribuer, directement ou indirectement à l'esquisse d'une nouvelle stratégie pour l'ESR.

¹ Les BIATSS sont les personnels de Bibliothèque, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, de Santé, Sociaux.

Non seulement les acteurs du territoire ont pu contribuer à l'esquisse globale de cette nouvelle politique, mais ils ont également permis de dessiner des potentiels futurs dispositifs métropolitains, tout à fait concrets, opérationnels. Pour pouvoir explorer ce que pourrait contenir une politique publique, il convient d'inventer les effets que ces dispositifs/actions pourraient avoir pour ses parties prenantes et ses usager-es. Autrement dit, il convient de penser une politique publique par le prisme de ceux qui en bénéficient, de ceux qui la mettent en œuvre, de ceux qui seraient susceptibles d'en subir les effets.

Pourquoi ? Se mettre à la place des usagers permet d'explicitier les besoins auxquels une politique publique répond, mais elle permet de donner du sens à l'action publique, et d'exprimer la politique par ce qu'elle contribue à changer, à modifier, à générer pour les habitants du territoire (ou les acteurs d'un système). Je deviens ainsi alternativement Léa, 12 ans, collégienne qui a l'opportunité de découvrir des travaux de chercheurs, ou bien Hassan, 37 ans, chef de projet à Rennes Métropole ou encore Ayako, 40 ans, chercheuse en sciences comportementales... **En racontant des récits à travers la parole d'usager-es, la politique publique devient incarnée, mais aussi, et surtout tangible et appréhendable.**

C'est ainsi, qu'en janvier 2023, pendant une semaine, plus de 150 parties prenantes ont été mobilisées dans un exercice créatif et spéculatif de design fiction. Cette intense tournée des parties prenantes a permis d'élaborer plus de 50 récits-fictions, et de récolter plus de 500 commentaires visant à la fois à explorer le champ des possibles mais également à nourrir la réflexion et la décision de Rennes Métropole en remontant la chaîne habituelle de la stratégie à contre-courant (des actions

aux objectifs stratégiques, plutôt que l'inverse).

Cette nouvelle stratégie officialise un nouveau mode de faire en passant d'une politique de « soutien à l'ESR » à une politique de « coopération avec » les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Cette logique de coopération, de « faire avec » a été mise en avant par l'évaluation, et le design l'a illustrée avec des actions concrètes. Elle est une condition sine qua non à la réussite des multiples transitions qu'il faut entreprendre. L'urgence nous oblige à agir ensemble, à chercher des solutions, et à mêler les expertises, les points de vue et les disciplines entre elles : sociologie, physique, biologie, anthropologie, intelligence artificielle, mathématique, informatique, droit, chimie, économie, médecine, philosophie, etc.

Au total, l'évaluation et le design ont mobilisé plus de 250 personnes et ont largement rempli l'objectif participatif d'accompagner un changement progressif, justifié et partagé de la politique publique. Il n'empêche que cette symbiose apparente nécessite encore de trouver ses marques. Ainsi, plusieurs problématiques ont émergé au cours de la mise en œuvre de cette nouvelle phase :

- Un risque de cannibalisme du design sur l'évaluation. Le design pourrait avoir tendance à intégrer les seuls retours de sa démarche en faisant abstraction des résultats et des recommandations de l'évaluation.

Piste de solution : associer en amont le designer et pas seulement à la phase de reconception pour qu'il puisse intégrer pleinement les conclusions et recommandations.

- Le design de politiques, une matière

pas forcément prise au sérieux. Si l'évaluation est considérée plus souvent sous le prisme d'une certaine rigueur scientifique qui vient abonder le fond des sujets, le design est quant à lui perçu comme un outil « cosmétique » qui s'attacherait uniquement à la forme.

Piste de solution : Développer un référentiel métier. À ce jour, aucune charte, ni organisation ne permet de définir clairement les différents courants qui traversent le design. À l'instar de l'évaluation qui a su clarifier sa posture à travers la Société Française de l'Evaluation et de sa charte, il serait intéressant que le design se structure pour harmoniser les pratiques et clarifier les logiques d'intervention notamment entre le design de service et le design de politiques publiques.

- Une difficile gestion de la surabondance des récits fictifs, des intentions.... Si la créativité est au cœur de la démarche de design, elle peut en être la difficulté. En effet,

les nombreuses actions qui ont découlé de la phase d'idéation ont fait émerger le problème de l'aide à la décision (Quelle action retenir ? Quels moyens humains et financiers à mettre en œuvre ?) et donc de la priorisation des actions à mener.

Piste de solution : Le retour de l'évaluateur. Par ses connaissances et notamment en matière d'évaluation ex-ante (même si ce n'est pas très courant), il pourrait accompagner la lecture des actions et des effets attendus.

En conclusion, **le design est un outil nécessaire pour dépasser la continuité latérale de l'action publique et permettre à l'évaluation de remplir son rôle d'amélioration des politiques publiques. Néanmoins, nous sommes qu'aux prémices d'une idylle qui a besoin de se renforcer à travers une certaine structuration (formation, partenariat...), qui reste encore à trouver.**

LE DESIGN SORT
L'ÉVALUATION DE SES
RAILS : ON ATTENDAIT
UNE TRANSFORMATION
DES OUTILS, ON SE
RETROUVE AVEC UN
CHANGEMENT DE
POSTURE.

ANNABELLE BERTHAUD

VOISINES DE BUREAU !

CROISER LES PRATIQUES DU DESIGN

ET DE L'ÉVALUATION

Annabelle Berthaud, chargée de mission en évaluation de politiques publiques, Grenoble Alpes Métropole

Hélène Clot, directrice stratégie, Innovation et Relations citoyennes, Grenoble Alpes Métropole

Nadia Wolff, chargée de mission en innovation et transformation, Grenoble-Alpes Métropole.

L'ENTRÉE DU DESIGN À LA MÉTROPOLE

À la métropole de Grenoble, le design est clairement entré par la porte de l'évaluation : quelle chance, une discipline cousine – même capacité à enquêter, questionner, mêmes objectifs de comprendre pour faire mieux – qui viendrait renouveler, « augmenter » la pratique évaluative ! La promesse du design est alors celle de l'évaluation participative : se décentrer du commanditaire pour s'ancrer dans les pas de l'utilisateur. Et cette promesse, sur le papier, se traduit, dans les faits, par une « boîte à outils » qui sert autant la phase de diagnostic évaluatif (ah, enfin une phase terrain digne de ce nom, au contact avec les bénéficiaires !), que celle des préconisations (ah, enfin des précos bien opérationnelles, passées par les fourches caudines du test et de l'expérimentation !).

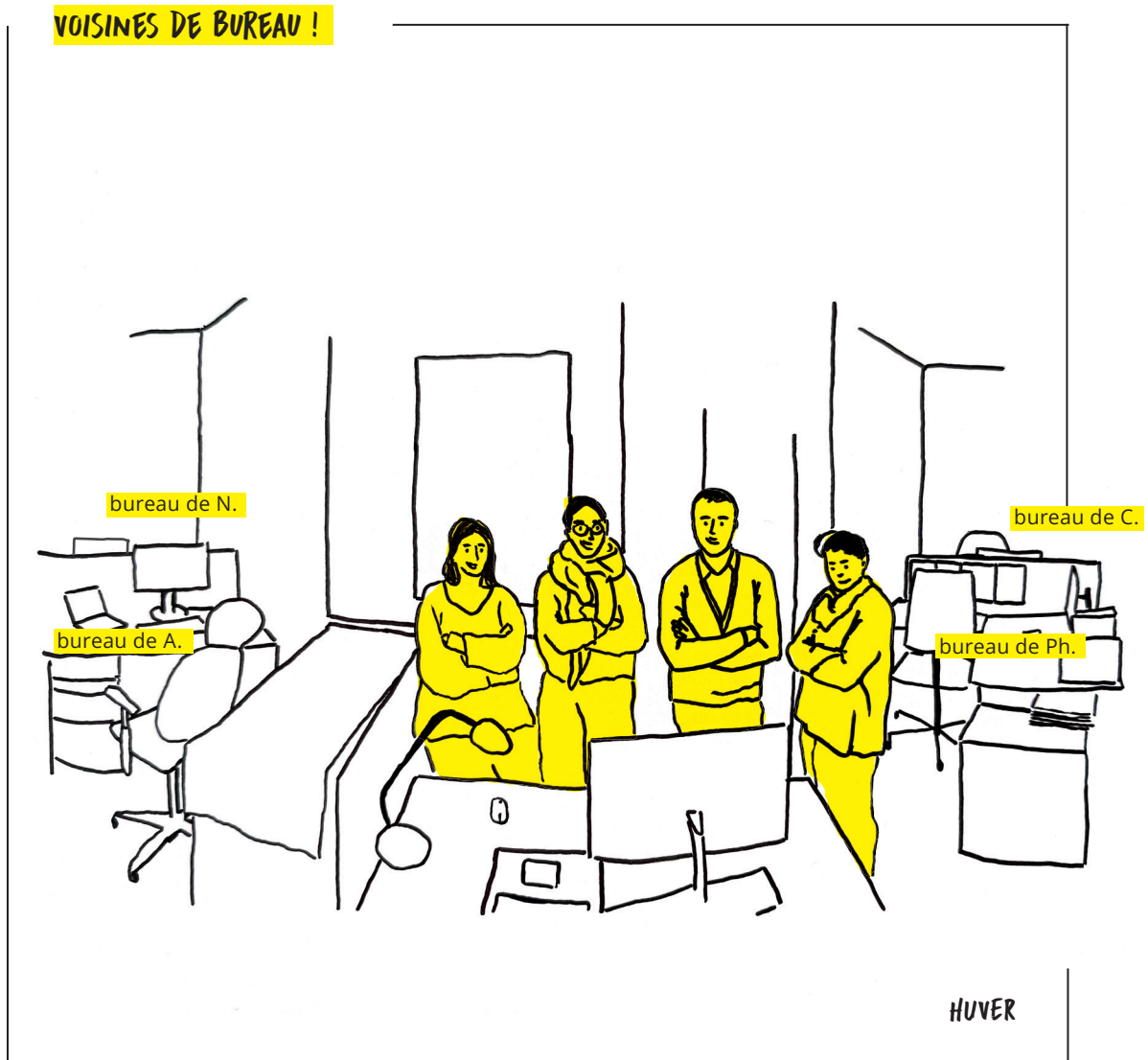
Aussi en 2015, lorsque le nouveau vice-président aux déchets sollicite le service évaluation pour « mettre à plat » les services de collecte et de traitement des déchets, l'opportunité d'un test grandeur nature du design se fait vite jour. Car en réalité, sa demande est plus prospective que rétrospective : il

souhaite proposer un ambitieux programme visant à réduire la production de déchets et il a besoin d'en sonder l'acceptabilité et la faisabilité, tant auprès des citoyen·nes que des élu·es et des services.

Ce sera la première expérience croisant évaluation et design. Car l'équipe métropolitaine choisit de garder les rails bien établis de l'évaluation, qui vont de la formulation des questions au rapport final, tout en faisant appel à un designer externe. Ainsi, l'évaluation prépare le sujet en objectivant et qualifiant la situation des filières de tous les déchets collectés à partir des données d'observation et d'activité. Quels sont les déchets les plus problématiques, dangereux, impactants ? Ce premier ordonnancement devient le point de départ pour la démarche design. Cinq filières sont alors choisies et passées au crible : idéation avec les agents concernés, du ripeur au responsable, immersion orientée par des cartes à réaction, expérimentation via cinq prototypes pour tester un nouveau service, un nouveau parcours.

Naissent ainsi un point d'apport volontaire pour les biodéchets, un espace de dépôt d'encombrants temporaires dans un quartier populaire de la mé-

[l'instant photo]



- A chaque extrémité du V, il y a deux bureaux. D'un côté, Ph. à l'observation et C. à la prospective, de l'autre A. à l'évaluation et N. à l'innovation. Depuis 4 ans, ces deux dernières se racontent leurs projets et, naturellement, hybrident leurs méthodes.

tropole, une analyse sociologique des comportements... mais aussi et surtout, une culture orientée usagers, qui prend plaisir à aller sur le terrain, chercher en circuits courts des réponses aux questions et aux hypothèses. Car **une des réussites clés de cette première démarche aura été la transmission : designers et évaluateurs/rices sont dans la même équipe, alors nous devenons ensemble des « prestataires » ou « partataires »**. Dans le cahier des charges, il est prévu des séquences de formation des agents aux techniques du design pour poursuivre ces pratiques au-delà du marché.

Le design sort l'évaluation de ses rails : on attendait une transformation des outils, on se retrouve avec un changement de posture. L'évaluation est outillée pour ne plus seulement intervenir « ex post » mais gagne ses galons « ex ante », pour intervenir dans les phases de conception des politiques publiques.

Cette longue mission de design laisse des traces, aussi bien au service des déchets que dans l'équipe évaluation qui mobilisent dès que possible parcours usagers et expérimentation. Preuve de concept, elle contribue ainsi à la création en 2018, du poste « innovation publique », au sein de l'équipe évaluation. Le binôme évaluation-design s'installe dès lors dans la durée, pour répondre, à façon, aux sollicitations, en proposant un accompagnement ajusté aux besoins.

PLONGÉE DANS LE QUOTIDIEN DE NOTRE BUREAU PARTAGÉ

C'est un bureau en V vitré. Il donne sur l'immense hall d'accueil de la Métropole de Grenoble. On y entend le bruit des gens qui vont et viennent. A chaque

extrémité du V, il y a deux bureaux. D'un côté, Ph. à l'observation et C. à la prospective, de l'autre A. à l'évaluation et N. à l'innovation. Depuis 4 ans, ces deux dernières se racontent leurs projets et, naturellement, hybrident leurs méthodes.

Au quotidien, les échanges se font autour du café, à travers le partage (forcé !) des visios et des questionnements partagés, mais aussi parce que A. évalue des dispositifs sur lesquels N. a accompagné l'équipe projet : la refonte du temps de travail, le télétravail, la zone à faibles émissions, ... et parfois, de plus en plus souvent, elles se « filent un coup de main » sur leurs missions respectives.

Si N. organise un événement en pieds d'immeuble pour parler ZFE en s'appuyant sur des outils d'aller vers, conçus par des designers, A. la pousse à travailler ses questions évaluatives, « qu'est-ce que tu cherches à vérifier ? ». Quand A. cherche à entrer en contact avec les propriétaires pour comprendre ce qui les empêche de louer leurs logements à des tarifs sociaux en contrepartie d'une compensation, A. s'inspire des méthodes d'immersion du design et s'installe à la foire d'automne pour cueillir la parole des gens.

Quand l'une conduit une démarche design sur la rénovation énergétique des maisons, et l'autre évalue la rénovation énergétique des entreprises, c'est la même méthode qui est répliquée et la préconisation de l'évaluation prend la forme d'un parcours usager.

La boîte à outil devient collective : N. l'innovatrice apprend à maîtriser le diagramme logique d'impacts pour mettre au clair les logiques d'intervention. Elle outille ses immersions grâce

A. Berthaud, H. Clot, N.Wolff

à la maîtrise d'un logiciel d'enquête et peut ainsi enrichir son approche avec des données quantitatives. A. l'évaluatrice fait toujours appel à N. pour tester ses questionnaires et les rendre fluides. Et elle recycle les outils d'intelligence collective pour faire, des évaluations, de vraies démarches de transformation.

C'est toute la puissance d'une proximité quotidienne de travail : la capacité à se relayer, à interfacer les savoir-faire sans perdre ni son identité métier propre, ni la plus-value de chaque discipline.

AU-DELÀ DU PARTAGE DES OUTILS, DES MÉTIERS QUI ÉVOLUENT

Car la proximité n'a pas généré de confusion, pas « d'innovatrices ». Les métiers gardent leurs spécificités et les services « clients » savent à qui s'adresser. Les missions pilotées par le design ou l'évaluation garde une coloration distinctive mais les métiers se sont bonifiés au contact l'un de l'autre.

A. l'évaluatrice:

Dans « le propre » de l'évaluation, il y a des méthodes, un cadre, des référentiels, des outils de questionnement et d'analyse. Le point de jonction avec le design se situe sans doute dans cette obsession : apporter des réponses pertinentes à ceux qui nous les posent. Le design m'a apporté de nouvelles méthodes pour décortiquer les problèmes, en se donnant les moyens d'aller faire du terrain, d'oser formuler tôt des hypothèses pour stimuler la parole. L'autre énorme apport ce sont les parcours usagers, tant dans les phases de diagnostic que dans les préconisations. Et enfin, l'invitation au dessin,

c'est-à-dire à simplifier en assumant une approche pragmatique des politiques publiques là où l'évaluation est gourmande de mots et de lourds rapports.

N. l'innovatrice:

Parmi les points qui font choisir le design par rapport à une autre démarche, il y a sa capacité à passer très vite à l'action, à se confronter aux tests de terrain à petite échelle, d'en tirer des enseignements, voire de faire une V2 d'un prototype, avant de penser son déploiement. Mais souvent, l'équipe embarquée veut tellement que son test fonctionne, qu'elle a du mal à sortir la tête du guidon et d'accepter que l'énergie qu'elle a déployée pour tester, aboutisse à un constat que « ce n'était pas la bonne solution ». C'est alors qu'on a besoin du recul et de l'expertise de l'évaluatrice.

Bref, designer sans évaluer, ou évaluer sans designer n'a souvent plus beaucoup de sens pour nous aujourd'hui. Entre un·e évaluateur·rice à qui l'on reproche parfois d'être « trop loin » ou à distance de son objet, et un·e designer qui peut avoir tendance à être trop embarqué·e, l'hybridation ou le jumelage de ces deux méthodes peuvent aider à être à la « bonne » distance de son objet.

Donc rapprochez vos bureaux, racontez-vous vos projets et au boulot !

***Il paraît fructueux
de favoriser la
complémentari-
té des disciplines
dans le temps plu-
tôt que leur mise
en concurrence
au gré d'effets de
mode.***

AMANDINE BABARIT, CÉCILE GÉRARD

ÉVALUATION, DESIGN ET CO... ET SI ON SOUTENAIT UN CONTINUUM D'APPROCHES ?

Amandine Babarit, chargée de mission en innovation publique, Nantes Métropole
Cécile Gérard, chargée de mission évaluation participative, Nantes Métropole

Pour accompagner les dynamiques de transition, qu'elles soient internes à l'administration, guidées par les politiques publiques, incarnées dans des projets, ou encore portées par le territoire, ses acteurs et habitants, la Direction Générale Dialogue et Transformation de l'Action Publique (DGD-TAP) de Nantes Métropole développe et capitalise sur des formes d'ingénieries porteuses de transformation. **L'idée : mettre en synergie plusieurs approches, historiquement l'évaluation, plus récemment le design... mais aussi le dialogue citoyen, la prospective, ou encore l'expérimentation pour aborder autrement les questions publiques avec les directions de la Ville et de la Métropole de Nantes, en réponse aux enjeux du territoire.**

Il paraît fructueux de favoriser la complémentarité des disciplines dans le temps plutôt que leur mise en concurrence au gré d'effets de mode. Dans l'idée d'un « continuum d'approches », deux partis pris et principes portés par les élus et la DGD-TAP guident l'ensemble des démarches nantaises :

- Le dialogue et la mise en débat avec les parties prenantes (citoyen·nes, acteurs/rices du territoire, agents) comme impératif,
- Le diagnostic d'opportunité, comme préalable à toute démarche.

1. LA MISE EN DÉBAT : FIL ROUGE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE À NANTES

Depuis plusieurs années, la collectivité explore différents modes de faire, ayant en commun une volonté de forte coproduction du service public et des politiques publiques avec les parties prenantes. Organiser les bonnes conditions du délibératif (dialogue avec les citoyens·nes, les acteurs/rices du territoire, les agents) comme aide à la décision constitue un fil rouge, avec la conviction que la transformation est un chemin et que, ce faisant, elle met en mouvement ceux et celles qui s'y engagent.

Le rôle de la DGD-TAP est de garantir les conditions d'un débat pluriel, inclusif, sincère et transparent qui prend en compte les expertises d'usages (le vécu, les besoins et les contraintes) et l'évolution des modes de vie pour accompagner les transitions (les aspirations et les craintes). C'est ainsi que les démarches d'évaluation comme de design ont en commun de s'arrimer à des processus délibératifs pour influencer sur l'action publique. Plus que la production d'indicateurs, de matières sensibles ou de rapports, l'important c'est la mise en débat des données collectées, des expériences dans leur diversité (y compris contradictoires) et de la pluralité des connaissances (controverses) pour produire un avis collectif.

Celui-ci comprend un diagnostic et des enjeux actualisés par les participant·es ainsi qu'une formalisation des préconisations débattues.

Les propositions issues du débat sont ensuite systématiquement instruites par les services, parfois en lien avec les partenaires et acteurs du territoire. Elles sont présentées aux élu·es qui en débattent et arbitrent sur ce que la Collectivité retient ou non et pourquoi : c'est la « réponse argumentée », traduction des engagements auprès des participant·es, qui est rendue publique. Étape à part entière de nos démarches, l'instruction est donc le moment où se joue la transformation de l'action publique dans sa capacité à nourrir la décision politique. Les élu·es sont garant·es de ce processus qui est inscrit dans le pacte citoyenneté métropolitaine¹ et le projet d'administration.

Enrichir l'action publique, adapter, transformer un projet avec le point de vue des citoyen·nes et des acteurs/rices, c'est s'assurer, en amont des démarches, des opportunités de changements et des marges de manœuvres possibles. C'est aussi s'assurer de la posture d'ouverture, c'est-à-dire la capacité à accueillir positivement l'imprévu de la part des services et des élu·s. C'est tout l'enjeu du diagnostic d'opportunité préalable.

2. UN FONCTIONNEMENT FONDÉ SUR LE DIAGNOSTIC D'OPPORTUNITÉ

Au départ de chaque démarche, un temps de décryptage des attendus vis à vis d'une démarche dialoguée est indispensable. Il s'agit de questionner l'opportunité à faire ou ne pas faire, et de vérifier si les conditions sont réunies. On évitera ainsi davantage le risque de démarches « alibi », les tentatives d'instrumentalisation, ou de

réponse à des effets de mode : « *c'est sympa de faire du design !* »

Évaluation et/ou design ? La liste de questions à se poser avant de se lancer est peu ou prou la même :

- Quels sont les enjeux ?
- Quelles sont la finalité et l'ambition de la démarche : d'élaborer une nouvelle politique publique, ou la réorienter, d'orienter la conception en fonction des usages et des besoins, de mettre une idée à l'épreuve du terrain, de rendre accessible la complexité... ?
- Quel est le périmètre ?
- Quelles sont les contraintes : techniques, juridiques, financières, sociales, culturelles ... et quels sont les invariants liés à la démarche et son contexte ?
- D'où vient la demande : services, élu·es, citoyen·nes/acteurs ?
- A quoi va servir la contribution des acteurs et des citoyens ?
- Et quel type de production attendre : rapport d'évaluation, carnet d'inspiration, scénarios, actions nouvelles, gouvernance... ?

Chaque sollicitation par une direction fait l'objet d'un diagnostic d'opportunité collectif et partagé pour déterminer les attentes réelles et implicites. Ce travail permet d'identifier la meilleure approche et les croisements possibles entre plusieurs disciplines (évaluation, design, dialogue citoyen, prospective,...) en fonction du contexte ou du sujet.

Le choix de l'évaluation est souvent guidé par : la finalité de la démarche (élaborer une nouvelle politique ou la réorienter) ; le besoin de robustesse et d'objectivation des résultats qui re-

¹ Le pacte de citoyenneté métropolitaine (octobre 2021) et sa déclinaison en Charte de la participation citoyenne métropolitaine (janvier 2022) font de l'échelle métropolitaine un lieu de citoyenneté à part entière tout en reconnaissant et soutenant cette citoyenneté métropolitaine.

pose notamment sur la pluralité des points de vue, le croisement des données quantitatives et qualitatives ; la volonté d'apprendre et de comprendre (visée rétrospective) avant de se projeter (visée prospective) pour soutenir la transformation de l'action publique.

Le choix du design est davantage guidé par l'attention portée aux usages (pratiques réelles ou projetées), une volonté de faire le pas de côté et regarder dans les marges pour créer des solutions nouvelles, mais aussi réinventer, adapter, ... avec une spécificité : donner formes aux idées, rendre tangibles et appropriables des intentions, prototyper et tester pour déployer avec de meilleures chances de succès.

Mais le choix entre évaluation et design repose parfois sur des éléments pragmatiques (ressources disponibles en interne, ...), et une envie des directions métiers d'aller vers l'une ou l'autre approche ! Ce dialogue avec les directions est rendu possible grâce à la diffusion et la promotion en interne des différentes approches à travers plusieurs offres de la DGDTP : formations internes, temps de co-développement ou de sensibilisation et retours d'expérience.

3. CULTIVER UNE PALETTE D'APPROCHES

En prenant en compte la diversité des démarches accompagnées par la DGDTP, on peut aujourd'hui considérer que chacune des approches que nous cultivons constitue une opportunité pour soutenir la transformation publique. À l'inverse, une discipline seule n'aurait-elle pas toutes les chances de périr dans le temps ? Une palette

d'expertises multiples paraît davantage tactique et stratégique : chaque discipline apportant, seule ou combinée, une réponse particulière à une problématique d'action publique. Le pari est donc de cultiver plusieurs modes de faire au sein d'une même DG pour être plus juste et précis dans la réponse à apporter.

Plusieurs expériences nantaises et métropolitaines illustrent ce « continuum d'approches » notamment de l'évaluation et du design, à différents moments du cycle des politiques publiques, du diagnostic préalable en passant par la conception, la mise en œuvre, et l'évaluation.

Ici, trois illustrations de ce « continuum » : la mobilisation de deux approches différentes dans le temps ; la mobilisation de deux approches différentes pour soutenir le démarrage d'une nouvelle politique publique ; un croisement pour explorer un nouvel objet d'action publique.

LA MOBILITÉ : 2 APPROCHES, 2 TEMPORALITÉS

2019 : Prototyper des « objets » de mobilité : « Le Tram de demain ».

Dans le cadre du renouvellement de son parc de tramway, Nantes métropole a lancé une démarche de dialogue accompagnée par une équipe de designers pour imaginer, avec des usagers, les futures rames nantaises. L'enjeu : s'assurer que leurs principales attentes et besoins soient identifiés dans les spécifications générales des futurs équipements.

2021 : Évaluer des aménagements provisoires : « La rue pour tous² »:

Dans le contexte de crise Covid-19, Nantes métropole a expérimenté des aménagements provisoires (vélos, piétons) pour proposer des alternatives aux transports en commun et à la voiture. Pour décider de pérenniser, supprimer ou adapter ces aménagements, la collectivité a engagé une évaluation participative avec des « citoyen·nes évaluateurs/rices ». L'enjeu : objectiver les usages réels et les effets des aménagements provisoires, et permettre l'expression de l'ensemble des points de vue pour décider des suites à donner. L'évaluation a conduit également à ajuster la politique publique pour donner une place plus importante au piéton.

2022 - « UNE MÉTROPOLE EN PLEINE SANTÉ, POUR TOUS »³ : 2 APPROCHES DANS UNE MÊME TEMPORALITÉ

Au sortir de la crise Covid-19, les élu·es ont voulu se doter d'une politique publique de santé à l'échelle métropolitaine, en réponse aux préoccupations des citoyen·nes (la santé mentale, l'augmentation de la sédentarité, la santé environnementale ...). Les déterminants de santé proviennent très majoritairement du cadre socio-économique et des conditions de vie. À travers une approche globale et positive de la santé et ses compétences, consciente également des limites de son action dans l'accès aux soins, la Métropole a souhaité agir pour favoriser un bien-être physique, mental et

social des habitants.

L'évaluation participative menée en 2022-2023 a semblé l'approche la plus adaptée pour permettre aux différentes parties prenantes (habitant·es, acteurs/rices de la santé, communes) de participer à la réflexion et structurer les grands axes de cette nouvelle politique adoptée en juin 2023. Puis, dans la continuité de cet enjeu politique autour de la santé globale, la collectivité a lancé un appel à expérimenter auprès d'acteurs du territoire permettant de tester des projets de « design actif » sur l'espace public.

Ici, le design est un autre levier d'action, sous une forme de déclinaison plus « opérationnelle » (avec des projets qui seront à leur tour évalués !).

2016 - LA NUIT NANTAISE : UNE COMPLÉMENTARITÉ D'APPROCHES

À l'occasion de la définition de la nouvelle politique publique transversale « vie nocturne », une démarche mixte design et évaluation a été engagée pour aborder la nuit nantaise à partir des expériences et vécus tant des habitant·es et des travailleurs/ses que des acteurs organisés de la nuit. Une démarche croisant divers types de collecte a été mise en œuvre dans cette expérience. La plus-value du design a été de représenter la complexité des parcours, enjeux, publics... aux différents temps de la nuit sous la forme d'une cartographie qui a servi de support aux débats avec les acteurs concernés. L'évaluation, quant à elle, a mobilisé différentes mé-

2 Rue pour tous : après la crise sanitaire, quelles mobilités pour la ville de demain ? Les cahiers de l'évaluation, Mars 2021 <https://dialoguecitoyen.metropole.nantes.fr/pages/les-cahiers-de-l-evaluation>

3 Bâtir une métropole en pleine santé, pour tous ? Les cahiers de l'évaluation, juin 2023 <https://dialoguecitoyen.metropole.nantes.fr/pages/les-cahiers-de-l-evaluation>

A. Babarit, C. Gérard

thodes tels que les ateliers, les forums ouverts, ainsi que l'analyse de données quantitatives. Ensuite, ces différents éléments ont permis de s'accorder sur des constats, co-construire la politique publique et préfigurer sa gouvernance.

EN GUISE DE CONCLUSION OU DE PERSPECTIVES...

Les modes de vie évoluent, les réponses aux enjeux écologiques, de justice sociale ou démocratiques sont parfois incomplètes et imparfaites. Cela nous invite à continuer d'explorer et capitaliser sur les pratiques. Évaluation, design et demain de nouvelles approches peuvent nous aider à être au rendez-vous de la transformation publique !

CHAPITRE IV

**HYBRIDATION
DES PRATIQUES,
VERS UN NOUVEAU
MÉTIER?**

DESIGNERS ET ÉVALUATEURS : UN TERRAIN DE JEU COMMUN



APPORTS ÉVALUATION

Valorisation de la robustesse des constats, des analyses

Entrée par les problèmes

Appui sur la connaissance existante

Attention aux valeurs, clarification des critères de jugements

Volonté d'explication

Dimension systématique des analyses

Mise en hypothèses de l'action publique, analyse causale

Compréhension holistique de l'action publique

Encourager les transitions dans l'action publique

Accompagner des collectifs apprenants

Expérimentations complexes informées par la preuve

TERRAIN DE JEU COMMUN

Comprendre et naviguer des systèmes alambiqués

Outiller l'acteur public et faire évoluer les façons de faire

Co-construire en situation de conflits

Compréhension pratique (et intuitive) de l'action publique

Empathie par défaut pour les acteurs

Valorisation de l'intuition

Souci de l'esthétique, du beau, de l'agréable, du plaisir

volonté de solutions, créativité tous azimuts

Entrée par les besoins

Insolence assumée, déranger l'action publique

Production d'objets, d'outils, de visuels "autoportants"

A l'aise avec le mystère, le flou

APPORTS DESIGN



L'HYPOTHÈSE HYBRIDE : SAISIR ENSEMBLE DESIGN ET ÉVALUATION

Thomas Delahais, évaluateur de politiques publiques, Quadrant Conseil

«*La notion d'hybride nous encourage à enquêter*» (Zeldin, 2016)

Y a-t-il une place pour des hybrides entre design et évaluation des politiques publiques ? En 2019, nous appelions «*à multiplier les expériences dans lesquels les designers sont intégrés dans l'évaluation et les évaluateurs impliqués dans le design, plutôt que de designer l'évaluation ou d'évaluer le design, [dans une] hybridation constructive*» (Delahais, et al, 2019). En 6 ans, les exemples d'interventions qui ne sont ni de l'évaluation, ni du design, et pas tout à fait réductibles à l'une ou à l'autre se sont en effet multipliés, sur toute une série de sujets épineux : pour ce qui nous concerne, l'hébergement d'urgence, la vie nocturne, les usages de l'eau, la participation citoyenne ou les systèmes alimentaires locaux — mais beaucoup d'autres sont abordés dans ces Cahiers. Que peut-on en dire ? L'hybridation est-elle une réalité, ou bien un simple gimmick ? Une chimère, ou un monstre prometteur ? (Latour, 2003)

Nous ne nous risquons pas ici à trancher cette question, mais nous proposons de partir d'une « hypothèse hybride », c'est-à-dire de prendre la relation entre design et évaluation, par ce qui les relie et ce qui les éloigne ; sans essayer de dire ce que sont le design et l'évaluation et de les définir nettement, mais plutôt : *par leur milieu* (Latour, 2010). S'appuyant sur 10 ans de coopération entre les évaluateurs et évaluatrices de Quadrant Conseil et les designers de Strategic Design Scenarios, ainsi que les expériences relatées

par les auteurs et autrices réunies dans ces cahiers, cet article vise à analyser cette relation au travers des espaces communs, atomes crochus, décalages fertiles et tensions structurantes entre les deux pratiques, avant d'identifier les conditions et formes possibles de leur hybridation.

DES ESPACES EN COMMUN

Pour pouvoir travailler ensemble, il faut déjà des espaces où se rencontrer.

Ils et elles partagent une même croyance dans l'action publique et ce qu'elle peut – on ne fait pas ces métiers si on croit que la société ou le marché seuls peuvent résoudre les problèmes. Sur les sujets qu'ils et elles inves-

tissent, tels que l'urbanisme, l'eau, les transports, l'alimentation, les déchets, l'éducation... designers et évaluateurs/rices partagent parfois une vision du monde, des convictions sur des façons de faire, ou bien des chemins de changement possible, qu'il s'agisse de l'accès aux droits ou de la sobriété.

Lorsqu'ils ou elles sont du secteur privé, designers et évaluateurs/rices partagent également l'expérience de la relation contractuelle et commerciale. En France, le design s'est initialement positionné comme « alternative au consulting classique » (Groupe de travail, 2019). Et pourtant, il suit comme l'évaluation une logique du conseil,

DESIGNERS ET ÉVALUATEURS/RICES ONT DE FAIT BEAUCOUP EN COMMUN, ET EN PREMIER LIEU, UN OBJET, L'ACTION PUBLIQUE ; ET UNE FINALITÉ AFFICHÉE, L'INTÉRÊT GÉNÉRAL.



dans lequel *« il y a toujours un problème à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer ; le consultant est supposé maîtriser des savoirs, des outils, une expérience, une compétence que le client ne possède pas ; la demande formulée par le client est toujours une demande d'aide, quelle qu'en soit la nature ; la consultation débouche toujours sur des actions à réaliser [...] »* (Alain Bercovitz, 2001). Cette relation commerciale s'accompagne d'enjeux multiples, relatifs à la légitimité des consultant·es à « faire » l'intérêt général (Ridde et al, 2025), la tension entre volonté d'indépendance et d'utilité des travaux, la création d'une relation de confiance, mais aussi l'équilibre économique des missions qui leur sont dévolues. Dans le secteur public, d'autres tensions existent, que partagent les professionnel·les, entre devoir de réserve, de discrétion et de neutralité, et enjeux d'information des publics, par exemple.

Ces objets et expériences communes rendent possibles la relation entre design et évaluation, mais ils expliquent aussi que ces pratiques se côtoient plus qu'elles n'échangent. L'action publique sur laquelle travaille le design (le service, le site web, l'accueil...) n'est souvent pas celle sur laquelle travaille l'évaluation (le projet, le programme, la politique...) : l'échelle, les enjeux, les interlocuteurs/rices ne sont pas les mêmes. La commande publique qui réunirait demande en design et demande en évaluation est globalement inexistante aujourd'hui, ou bien reste théorique.

SE TROUVER DES ATOMES CROCHUS

Au-delà de ces espaces communs, le design et l'évaluation ont donc besoin de se trouver des atomes crochus pour pouvoir engager une discussion. Si l'on n'a rien à partager, la discussion s'arrête vite. Voici trois de ces points d'entrée communs¹ :

- L'évaluation comme le design rentrent dans l'action publique par les acteurs qui la peuplent : (non-)usager·es, (non-)bénéficiaires, destinataires, parties prenantes...
- Les deux démarches commencent par un constat d'incertitude (sur les problèmes ou les besoins ; sur ce qui marche ou pas, sur ce qu'il faudrait faire). Pour réduire cette incertitude, elles posent des questions plutôt que de donner des solutions.
- Pour y répondre, elles donnent une place prépondérante au terrain et à l'interaction avec les acteurs, en opposition (peut-être) à d'autres démarches qui parlent *en théorie*, qui réfléchissent en termes de conformité ou qui rejettent les perspectives des personnes concernées par l'action publique, jugée subjective. « Sans enquête, pas de droit à la parole » (Renault, 2015).

Au travers de ces différents points d'entrée, l'évaluation comme le design se distinguent de l'expertise technique, de la recherche qui vise d'abord à produire de la connaissance, ou des pratiques d'audit ou de performance. Mais le sens et la portée de ces points d'entrée communs ouvre des champs importants de négociation, voire de controverse. On peut en effet les voir comme autant d'« objets-frontières » (Star et al, 1989), au sens où l'interprétation qu'on peut en faire est suffisamment flexible pour ouvrir un champ de négociation entre professionnel·les. Dit autrement, on n'est pas forcément d'accord, mais on a de quoi discuter.

Négocier ces points d'entrée, c'est s'ouvrir à la possibilité de faire évoluer ses pratiques. En demandant « qui sont les (non)usager·es » (au sens du design), et « qui sont les (non)bénéficiaires », (au sens de l'évaluation), les deux démarches portent des questions qui

¹ Pour le design, voir notamment Kernin, A.-B., Curtabbi, G. (2024). Enquête design des politiques publiques. <https://cloud.la27eregion.fr/s/QtyRTM5EyE5TENzm>. Pour l'évaluation, voir Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Revillard, A., & Ridde, V. (2021). Évaluation. Fondements, Controverses et Perspectives (Sciences du Bien Commun). <https://www.editionsscienceetbiencommun.org/evaluation-fondements-controverses-perspectives/>

sont proches, mais ne se recouvrent pas totalement, et qui ouvrent des possibilités d'une vision plus complexe des publics : que faire des usagers qui ne bénéficient pas du service public, des bénéficiaires non-usagers ? De même, poser la question des « besoins » (comme le design) et des « problèmes publics » (comme l'évaluation), c'est changer de focale, et pouvoir progresser du micro au macro... et inversement.

EXPLOITER LES DÉCALAGES

Si l'évaluation et le design travaillent sur des objets similaires, c'est cependant avec des différences dans les postures et les approches – parfois subtiles, et parfois plus importantes. En voici cinq :

1. Temps :

- Les designers sont tournés vers l'avenir, mais s'intéressent au présent pour poser leur diagnostic.
- Les évaluateurs/rices regardent le présent et le passé, mais ils en retirent des enseignements pour l'avenir.

2. Échelle :

- Les designers travaillent essentiellement à une échelle micro, celle du projet.
- Les évaluateurs/rices travaillent à différentes échelles, parfois simultanément (le programme et les projets financés).

3. Visée :

- Les designers donnent à voir un potentiel de changement.
- Les évaluateurs/rices cherchent à rendre compte de la réalité des changements.

4. Analyse :

- Les designers privilégient des approches inductives, qui partent d'observations spécifiques pour arriver à une conclusion générale, ou abductives, qui partent généralement d'une exploration qualitative du terrain ou y reviennent par itération successive.
- Les évaluateurs/rices sont souvent déductifs, et partent alors d'objectifs officiels, de théories ou d'hypothèses qu'ils ne confronteront qu'ensuite au terrain ; mais peuvent aussi être inductifs ou abductifs.

5. Posture :

- Les designers se placent en posture ouverte, d'écoute, « naïve », ou bien de médiation, mais aussi de trublion ou d'insolence pour remettre en cause l'existant (Kernin et al, 2024).
- Les évaluateurs/rices peuvent se placer en posture ouverte, d'écoute, « naïve » ou de médiation, mais aussi d'indépendance ou au contraire de soutien pragmatique aux équipes ; mais rarement d'insolence.

Un dernier élément de différenciation renvoie à l'élaboration de formes, d'objets qu'il faut manipuler pour vérifier s'ils répondent au besoin, et à la recherche du beau (un design doing et pas seulement *thinking*) (Juelsbo et al, 2017), qui n'ont pas de réel équivalent côté évaluation.

Ces décalages sont parfois suffisants pour que la rencontre n'ait pas lieu. Il est difficile d'avoir une communication riche entre une évaluation très déductive, et alors plus à l'aise lorsqu'elle commence par la connaissance existante, et un design très inductif qui

choisirait de l'ignorer. Rien n'est automatique, il y a des terrains communs à trouver. **Mais ces décalages sont cependant aussi riches d'échanges et de complémentarités possibles**, comme le montrent bien les exemples des différentes collectivités qui ont témoigné dans ces *Cahiers*.

Dans notre expérience, l'exploitation des décalages donne lieu par exemple à des cartographies des problèmes ou des controverses (SDS et al, 2022) qui permettent d'identifier des points névralgiques propices à une intervention de design ; au repérage des obstacles à la diffusion d'une innovation à partir d'une théorie du changement, comme dans le cas du Ti Lab évoqué dans ces *Cahiers* ; à un *backcasting* des solutions (un outil prospectif du design visant à relier une vision d'avenir durable à des actions concrètes) (SDS, 2015) qui se mélange avec une théorie du changement pour rendre plus plausible la projection ; à des processus et des produits évaluatifs qui épousent des formes nouvelles, favorisant la manipulation et l'interaction ; à des évaluations participatives, notamment « plus faciles à dire qu'à faire » (Delahais, 2021), à la hauteur de leurs promesses ; ou encore à l'adoption d'approches évaluatives telles que la récolte des incidences (Blundo, 2023) ou l'évaluation évolutive dans le cas du SLab de Vancouver, comme vecteurs d'itération du design.

IDENTIFIER LES TENSIONS

Il y a enfin des oppositions fortes entre design et évaluation, qui sont parfois de nature duale : c'est-à-dire qu'on ne peut pas être l'un et l'autre à la fois, ou bien que l'excès de l'un empêche l'autre de bien fonctionner. Nous proposons trois exemples de ces oppositions.

Le premier, c'est l'opposition entre la dimension **systématique** et la dimen-

sion **créative**. L'évaluation tire sa dimension systématique de sa filiation aux sciences sociales et c'est un élément essentiel de sa légitimité. Un-e évaluateur/rice ne va se permettre de dire quelque chose que si cette chose a été triangulée, recoupée, saturée (Olivier de Sardan, 2013), c'est-à-dire si suffisamment de précautions méthodologiques ont été prises pour assurer la robustesse d'un constat. Ses propres opinions ou convictions ne valent qu'à travers le prisme de l'enquête : autrement dit, la qualité professionnelle des évaluateurs/rices se juge à leur capacité à se garder d'eux-mêmes. Non seulement cette logique n'est pas familière aux designers, mais elle y est même opposée, dans une certaine mesure. Il est essentiel pour les designers de s'inspirer du terrain (avec des pratiques d'immersion, des observations, des entretiens...), mais il lui est tout autant essentiel de garder une liberté créatrice qui serait contrainte par une information systématique (sur, par exemple, ce qui constitue le problème ou les solutions). L'article d'E. Rivat, dans ces *Cahiers*, illustre bien cette tension forte sur, finalement, ce qui constitue l'enquête.

Le deuxième, c'est le rapport aux acteurs de terrain. Les designers revendiquent leur **empathie** pour celles et ceux qui sont au guichet, mais aussi les destinataires de l'action publique, les personnes en non-recours... voire les gens en général. Ils sont « du côté de ». Les évaluateurs/rices peuvent exprimer leur préférence ou leur sympathie pour ces publics, mais ils et elles se méfient généralement de leurs « biais d'empathie » (envers les publics comme envers les commanditaires) et vont dans tous les cas vouloir prendre en compte l'ensemble des points de vue pour aboutir à une perception équilibrée de la situation.

Le troisième, enfin, c'est le rapport au **jugement**. Cette notion est consubstantielle à l'évaluation, et c'est elle qui oriente le travail évaluatif. Quels critères choisir pour juger une intervention? En quoi un résultat est-il « bon » ou non et dans quels cas? Comment amener les parties prenantes à partager ce jugement? Les évaluateurs/rices placent leur capacité à faire une critique pertinente des interventions tout en haut de la liste de leur utilité potentielle. Les designers cependant se méfient profondément du jugement; ils préfèrent souvent faire le pari du concret qui rassemble plutôt que d'exprimer les différences; et ils sont susceptibles de valoriser les façons de faire (le beau, la nouveauté, la participation, la satisfaction des participant·es...) et pas les résultats de l'action, alors que ce sont ces derniers qui concentrent l'attention des évaluateurs/rices. Tant que l'évaluation est une étape séparée de l'action de design, ce n'est peut-être qu'un désagrément. Mais il n'en est pas de même quand design et évaluation coexistent, comme dans le cadre d'une expérimentation par exemple. Pire, l'intégration du jugement et de la critique dans un projet de design peut le faire capoter, en détruisant des idées fragiles ou en créant de l'anxiété évaluative (qui a envie de se faire évaluer? (Vincent, 2023).

Ces oppositions créent des tensions qui peuvent affecter profondément les coopérations, ou au moins les rendre peu probantes : désaccord sur le diagnostic, sur l'opportunité de changer, sur la pertinence et la généralisation des solutions, méfiance mutuelle... Les tensions peuvent être d'autant plus importantes qu'elles touchent à des

questions de posture, de valeurs ou de croyances différentes, profondes et intimes.

Pourtant, on peut aussi exploiter ces tensions et les rendre productives, en particulier dans le cadre expérimental. L'évaluation peut certes tuer dans l'œuf une opération de design (ou alors s'avérer totalement inadaptée) en l'enfermant trop tôt dans des hypothèses sur les besoins et les solutions. Mais elle peut aussi poser très tôt la question des valeurs : sur quels critères jugera-t-on l'intervention en cours de conception? (Quadrant Conseil, 2020) Elle peut élaborer une théorie du changement social qui soit utile à l'opération de design (que se passe-t-il sur ce domaine, au-delà du projet en place, et qu'il faudrait prendre en compte?); elle peut aider à repérer les espaces d'innovation possible ou les fausses bonnes idées, et elle peut aider le design à expliciter ses idées et à les stabiliser progressivement, notamment grâce à un travail d'enquête un peu plus détaché de l'action, qui travaille à charge et à décharge.

Dans tous ces cas, l'évaluation agit plutôt comme un *sparring partner* - un rôle dans l'équipe, comme le dit L. Cole - que comme un juge extérieur (SDS et al, 2022). Dit autrement, le cadre du design offre aux évaluateurs/rices la possibilité de travailler avec leur posture évaluative plutôt qu'avec une démarche classique d'évaluation (Delahais, 2023), mais aussi potentiellement une opportunité d'assumer leur empathie, n'être pas tout à fait critique, voire apporter des idées dans un processus de conception. Ce sont cependant à chaque fois des chemins

un peu difficiles à suivre, et qui ne sont pas exempts d'échec : il peut être utile de pouvoir se rabattre sur une bonne évaluation ou un bon design le cas échéant.

VERS PLUS D'HYBRIDES ?

On peut toujours imaginer des croisements entre pratiques et métiers, mais encore faut-il, pour que l'hybride soit cultivé, que le produit de ce mélange en vaille la peine, voire dépasse les « variétés » originelles (Rey, 2016). Sans même aborder les collaborations où chacun travaille côte à côte à faire ce qu'il fait le mieux, ces exemples de coopérations abondent aujourd'hui, en particulier dans le cadre d'expérimentations guidées par le design.

EN PRENANT LA RELATION
DESIGN ÉVALUATION PAR
LE MILIEU, C'EST-À-DIRE
PAR CE QUI LES RELIE,
LES DÉCALE OU LES MET
EN TENSION, ON PEUT
AUSSI IMAGINER DES
CHOSSES NOUVELLES QUI,
POTENTIELLEMENT, RÉUS-
SISSENT LÀ OÙ LE DESIGN
OU L'ÉVALUATION SEULS
AURAIENT ÉCHOUÉ.



Évaluation et design ont notamment un potentiel commun à traiter des controverses, à naviguer dans des problèmes épineux, construire

des collectifs pérennes, apprendre de l'expérimentation... autant d'enjeux essentiels aux problèmes systémiques auxquels nous faisons face aujourd'hui. Comme le rappelle S. Vincent, on a tout intérêt dès maintenant à préparer « le pari d'après » en matière d'action publique.

Ces coopérations ne sont pas si faciles cependant. Elles dépendent aujourd'hui

de négociations approfondies entre évaluateurs/rices et designers, voire de postures particulières, notamment : une évaluation sensible aux approches inductives ou abductives et capable de se placer en positionnement d'accompagnement et pas seulement critique ; un design attentif à la complexité des politiques publiques et à leurs effets. Ces conditions ne sont pas si aisément reproductibles et il y a des habitudes à prendre, comme le signale F. Jégou avec ses « katas de l'hybridation », et des moments à favoriser, comme l'indique C. Gouache avec son « parcours enrichi des politiques publiques ». On peut préférer, comme à Nantes, choisir en amont la bonne prestation, ou bien organiser leur succession comme à Rennes, et s'éviter ainsi des échecs.

Mais on pourrait aussi viser à multiplier les expériences dans la commande publique. Quel rôle pour les commanditaires expérimentés pour faire advenir des expériences nouvelles ? Faut-il que les designers amènent les évaluateurs/rices dans leurs opérations, et vice-versa, pour trouver l'occasion d'explorer plus avant des décalages fertiles ? Faut-il sortir de la commande publique et des expériences ponctuelles pour construire une offre de service ou des partenariats nouveaux, qu'évoquent F. Jégou et S. Vincent dans ces pages ? Comment ouvrir nos référentiels de compétences à des perspectives différentes et qui pourtant nous interrogent ? La question de la réplification des hybrides — autre point d'entrée commun aux un-es et aux autres — reste ouverte.

BIBLIOGRAPHIE

Zeldin, T. (2016). Préface. in "L'hybridation des mondes. Territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation". Ouvrage collectif sous la direction éditoriale de Luc Gwiazdzinski. Elya Editions.

Delahais, T., Gouache, C., & Vincent, S. (2019). Le design de l'action publique : Vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, n°10(2), 83. <https://doi.org/10.3917/sdd.010.0083>

Latour, B. (2003). L'impossible métier de l'innovation technique – PROTEE une nouvelle méthode d'évaluation des projets fortement incertains. in P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation* (p. 9-26). *Economica*.

Latour, B. (2010). Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique. Editions La Découverte.

Groupe de travail. (2019). Design des politiques publiques. Ministère de l'Économie et des finances. Ministère de la Culture. https://www.assisesdudesign.com/doc_root/Ressources/contributions/5e7486ace4439_Document-analyse_pilotes_GT_design_et_politiques_publiques.pdf

Définition donnée par Alain Bercovitz. Stern, P., Tutoy, P. (2001). *Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils*. Éditions d'organisation. p. 28.

Ridde, V., Béland, D. (2025, janvier 20). Experts privés pour l'action publique : Quelle responsabilité ? - AOC media. <https://aoc.media/analyse/2025/01/20/experts-prives-pour-laction-publique-quelle-responsabilite/>

Kernin, A.-B., Curtabbi, G. (2024). Enquête design des politiques publiques. <https://cloud.la27eregion.fr/s/QtyRTM5EyESTENzm>. Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Revillard, A., & Ridde, V. (2021). Évaluation. *Fondements, Controverses et Perspectives (Sciences du Bien Commun)*. <https://www.editionsscienceetbiencommun.org/evaluation-fondements-controverses-perspectives/>

Renault, E. (2015). Qui n'a pas fait d'enquête n'a pas droit à la parole ? In R. Descendre & J.-L. Fournel (Éds.), *Langages, politique, histoire*. Avec Jean-Claude Zancarani. ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.5370>

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*, 19(3), 387-420.

Kernin, A.-B., Curtabbi, G. (2024). op. cit.

Juelsbo, T., Tanggaard, L., Glaveanu, V.P. (2017). From Design Thinking to Design Doing. In: Darbel-

lay, F., Moody, Z., Lubart, T. (eds) *Creativity, Design Thinking and Interdisciplinarity*. *Creativity in the Twenty First Century*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7524-7_10

SDS, Quadrant Conseil, Casus Ludi (2022). Renouveler la vie nocturne parisienne. <https://www.strategicdesignscenarios.net/renouveler-la-politique-de-la-vie-nocturne-parisienne/>

SDS (2015). Visions+21. Boîte à outils de co-construction de visions souhaitables à destination des territoires. Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. Avec ETD et 4D. https://wiki.resilience-territoire.ademe.fr/wiki/Boite_à_outils_visions_%2B21

Delahais, T. (2021). Les évaluations participatives : Plus facile à dire qu'à faire ? *_LeGes_*, 1(32), 16. <https://doi.org/10.38023/265714d6-463d-4ae3-80ef-5588489d0ec3>

Delahais, T. (2021). Les évaluations participatives : Plus facile à dire qu'à faire ? *LeGes*, 1(32), 16. <https://doi.org/10.38023/265714d6-463d-4ae3-80ef-5588489d0ec3>

Blundo, G. (2023). Récolte d'incidences. *_LIEPP Fiche Méthodologique n°46_*. <https://sciencespo.hal.science/LIEPP-METHOD/hal-04160770v1>

Delahais, T. (2022). Le choix des approches évaluatives. In Rey, L., Quesnel, J.S. Sauvain, S. *L'évaluation en contexte de développement* (p. 155-180). JLD Éditions. https://www.editionsjfd.com/static/uploaded/Files/9782897993016_v18_int.pdf#page=157

Olivier de Sardan, J.-P. (2013). La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique. Chapitre IV : La politique du terrain. *Academia Bruylant*.

Vincent, S. (2023). Évaluer l'innovation publique, session du 2 février 2023. *Les Labonautes*. <https://leslabonautes.la27eregion.fr/2023/02/23/evaluer-linnovation-publique-session-7-du-2-fevrier-2023/>

Quadrant Conseil. (2020). Évaluation du programme VILCO. *Innov'Iris*. <https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/documents/VILCO.pdf>

SDS, & Quadrant Conseil. (2022). Et si on consommait moins d'eau ? https://www.dropbox.com/scl/fi/b2jsuohkxn5eqzdmkqorh/230222_Auto-Publication_EN.pdf?rlkey=n1irrp9nh1iibav00dyowrj&dl=0

Delahais, T. (2023). La ROSACE de la posture évaluative. *Quadrant Conseil*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15131321>

Rey, A. (2016) Les mots de l'hybridation. in "L'hybridation des mondes", op.cit.

***L'apport du
design pour
l'évaluation
est plus que
graphique : il
est méthodo-
logique***

UNE NOUVELLE ALLIANCE À EXPLORER

CONSTRUIRE UN DIALOGUE ET DES PONTS ENTRE SCIENCES SOCIALES, DESIGN, ET ÉVALUATION

Emmanuel Rivat, politiste et évaluateur, Agence Phare

«Les études permettant d'aller plus loin dans le diagnostic, cela aurait dû, en principe, nous donner davantage de possibilités d'agir. Mais le pari a été raté. (...) Le monde des études et de la transformation sont trop différents »¹.

INTRODUCTION

Depuis plus d'une dizaine d'années, **les mondes du design et de l'évaluation se mobilisent en faveur de l'intérêt général au cœur de la construction de l'action publique**. Ils sympathisent, et collaborent de plus en plus. Cependant la rencontre de ces deux mondes sociaux n'a rien d'une évidence.

LES OBJECTIFS ET LES MÉTHODES SONT D'ABORD BIEN DIFFÉRENTS.



L'évaluation vise à produire des connaissances pour porter un jugement sur un projet, un programme, ou une politique publique et élaborer des préconisations. **Le design propose de mobiliser l'expérience des usager-es pour prototyper des solutions concrètes.**

À cette complexité opérationnelle s'ajoute une complexité culturelle. Les socles de formation, les codes, les imaginaires et le vocabulaire de l'évaluation et du design diffèrent fortement. Si bien que l'évaluation et le design ont tendance à fonctionner comme deux sphères qui s'ignorent et qui questionnent peu, frontalement, leurs pratiques. Les conditions d'un dialogue renforcé entre design et évaluation sont pour-

tant aujourd'hui propices, parce que la commande publique les incite de plus en plus à travailler conjointement». Les démarches de design sont également de plus en plus évaluées. Et les préconisations des évaluations n'ont de sens que si elles sont testées.

Surtout, des apports mutuels peuvent exister. **Côté évaluation, la mobilisation et la valorisation des sciences sociales permet de mieux prendre en compte le poids des environnementaux (sociaux, politiques) et des déterminants qui en découlent. Côté design, le regard porté sur les usages concrets des solutions permet à l'évaluation de sortir d'une lecture surplombante du réel.**

Cet article propose une lecture équilibrée des apports réciproques du design et de l'évaluation en rappelant la force de l'interdisciplinarité et en déconstruisant certains *a priori*.

LES APPORTS DU DESIGN POUR L'ÉVALUATION

J'ai pu, dans ma pratique de l'évaluation, être bousculé dans certaines certitudes théoriques par l'importance accordée aux usages par des partenaires designers. Au cours d'une mission d'évaluation commanditée par l'État, j'ai été étonné, par exemple, par la manière dont des designers posaient la question du lien entre l'information et l'orientation éducative et professionnelle des jeunes. Alors que la plupart du temps, la politique de l'orientation est

¹ Constat réalisé par le fondateur de l'agence Okoni suite à une tentative de rapprochement avec l'institut de sondage BVA. Brice Jehanno, "Okoni joue la carte Change". Interview du site Admirable Design. 15 octobre 2023 consulté le 26 mars 2025.

envisagée avec l'objectif de fournir une première information au bon moment pour aider les jeunes à se construire un parcours d'orientation, les designers soulignaient, au regard des pratiques observées, que les jeunes avaient souvent une idée d'orientation, préconçue, qui guidait leur recherche d'information ; le processus d'orientation était en réalité un processus de réorientation. Quelles pouvaient alors être les implications politiques d'un tel changement de paradigme ?

Prenons le cas, par exemple, de l'étude d'expérimentations et de politiques publiques numériques à destination de personnes en situation de handicap. Au premier abord, l'évaluation aura tendance à s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de solutions numériques (type plateforme) pour répondre aux besoins des usager·ères, des associations, des entreprises et des administrations publiques. Il sera demandé à l'ensemble de ces personnes si les outils proposés répondent à des besoins concrets en termes d'information et d'accompagnement.

Dans cet exemple précis, le design incitera bien davantage à interroger comment le caractère innovant de solutions ne dépend pas seulement de la réponse à des besoins (s'informer, s'orienter), mais de la manière dont les usages de ces solutions numériques viennent prendre le relais, ou bien directement s'imbriquer dans des pratiques ou des parcours d'information et d'orientation déjà existants, des irritants, des points de blocages. Autrement dit, le design permet de comprendre comment le recours à des solutions numériques vient prendre ou non le relais de l'usage de solutions non numériques.

Toute la force du design est de remettre au centre de l'analyse – et *a fortiori* de

l'évaluation – la compréhension des usages de l'environnement matériel et spatial des usagers·ères² et l'utilité des objets matériels de l'action publique (mobiliier urbain, espaces d'accueil, livrets, kits). Tandis que **l'évaluation peut avoir tendance à concentrer ses efforts sur l'observation des comportements ou l'écoute des perceptions sociales et des interactions entre des usager·es, le design invite davantage à comprendre l'affordance des objets, leurs potentialités ou limites pour l'action publique.**

Par extension, le design invite également l'évaluation à sortir de son confort et de la commande publique routinisée concernant les modalités de réception et les usages des rapports.

En résumé, le principal apport du design pour l'évaluation est donc bien plus que graphique : il est de nature méthodologique.

Il permet à l'évaluateur·rice d'éviter d'adopter une approche et une lecture trop surplombante et mécanique de la réalité.

En adoptant une lecture des instruments et des outils de l'action publique par les usages, le métier d'évaluateur·rice peut s'en trouver enrichi par de nouvelles questions évaluatives, de nouveaux indicateurs, de nouveaux jugements, et de nouveaux questionnements sur les conditions de diffusion des productions écrites.



QUI LIT ENCORE DES RAPPORTS DE PLUSIEURS CENTAINES DE PAGES ? COMMENT TROUVER LE BON FORMAT ENTRE FOND ET FORME ? COMMENT DESIGNER DES RAPPORTS POUR FACILITER L'APPROPRIATION DE SON CONTENU ?

2 «Sur ce point, un dialogue est réellement possible à partir du moment où la philosophie, la géographie, l'anthropologie et la sociologie de l'urbanisme et de l'aménagement ont produit de nombreux travaux de références. Voir Henri Lefebvre, La production de l'espace. 4e édition, 2000»

QUELQUES PISTES POUR CONSTRUIRE UN DIALOGUE ENTRE SCIENCES SOCIALES ET DESIGN AUTOUR DE L'ÉVALUATION

E. Rivat

LES APPORTS DE L'ÉVALUATION POUR LE DESIGN

Si le design me paraît essentiel pour faire respirer l'évaluation, et lui donner un second souffle, j'ai encore des réticences à considérer que la force d'analyse du design puisse remplacer celle de l'évaluation.

Parmi les biais que je constate, certain·es designer·euses utilisent des méthodes d'immersion, en ayant recours à des micros-trottoirs ou des ateliers, pour capter des tendances via des verbatims clés, alors qu'il s'agit surtout de propos stéréotypés.

OR PEUT-ON RÉELLEMENT CONSTRUIRE DE L'ACTION PUBLIQUE JUSTE ET ÉQUILIBRÉE POUR LES PUBLICS, EN PARTANT DE DISCOURS CAPTÉS À LA VOLÉE, QUI CONCERNENT SEULEMENT CERTAINES CATÉGORIES DE POPULATION OU REFLÈTENT SURTOUT LES BIAIS D'OPINION DU DESIGNER ?



Tout l'intérêt de mener une évaluation, pour une démarche de design, est de **comprendre comment et pourquoi certaines catégories d'usager·es sont invisibilisées, comment et pourquoi certains usages sont empêchés, et pourquoi certaines**

personnes sont exclues des espaces sociaux et administratifs. Autrement dit, l'évaluation interroge davantage les dessous du cadrage des populations et des problèmes.

À titre d'exemple, j'ai ainsi été frappé de constater, dans des expérimentations urbaines, que les designers mobilisaient surtout, des catégories d'usa-

ger·es en fonction de leurs moyens de déplacement (par exemple, « les piétons », les « cyclistes », les « conducteurs·rices ») sans considérer suffisamment que les conflits d'usage sont aussi provoqués par des inégalités profondes dans l'accès à l'espace public. L'évaluation, inspirée des sciences humaines et sociales, permet ici, d'ailleurs, de parler de classe sociale et de genre, et d'orienter les solutions prototypes vers plus d'inclusion.

Dans cet exemple des expérimentations urbaines, **l'évaluation peut inciter à considérer le poids du cadrage politique et des jeux d'acteurs sur le changement souhaité.** Que pensent les élu·es d'une collectivité ou d'un ministère à propos d'une catégorie de population ou d'un problème ? Quels sont les jeux d'acteurs et de pouvoir observés entre élus et techniciens ? Quelles sont leurs divergences d'appréciation des besoins et des solutions ? Quelle est la marge de manœuvre réellement donnée aux agents pour innover sur le terrain ? Quels sont les freins institutionnels au changement ?

L'évitement du politique par le design repose parfois sur de bonnes raisons. Certains designers souhaitent avancer par le terrain, par le faire, en dehors des radars institutionnels, comme une avant-garde nouvelle. Pour autant, la question de l'utilité n'épargne pas pour autant le design. J'ai là encore le souvenir très vivace, un matin, d'une présentation d'un chercheur concernant l'impact d'une approche par le design qu'il avait étudiée : « de l'enthousiasme ». Et pour le reste ? Rien, ou presque. Les

QUELQUES PISTES POUR CONSTRUIRE UN DIALOGUE ENTRE SCIENCES SOCIALES ET DESIGN AUTOUR DE L'ÉVALUATION

E. Rivat

maquettes n'avaient pas été utilisées. La mobilisation des agents était retombée. La stratégie de l'institution n'avait pas évolué. Le service aux usagers n'avait peu ou pas été amélioré.

A mes yeux, l'évaluateur/rice, en tant que tiers de confiance, peut enrichir les hypothèses de travail des designers. Alors qu'initialement, le design pose des questions et élabore des hypothèses d'usage pour enrichir la construction d'hypothèses techniques, **l'évaluation inspirée par les sciences humaines et sociales propose de mieux tenir compte des hypothèses politiques qui conditionnent ou favorisent le potentiel de mobilisation des acteurs et la pérennité des expérimentations testées.** C'est à travers ce dialogue que des ponts sont à construire entre les deux univers.

CONCLUSION

Cet article interroge la manière dont les pratiques du design peuvent amener l'évaluation à recomposer ses manières de faire, d'une part et la manière dont l'évaluation peut donner au design les moyens de renforcer sa crédibilité politique, d'autre part. Ceci alors que la temporalité de la production de l'expertise par l'évaluation est souvent en décalage – et en retard – vis-à-vis de la temporalité du changement politique³ et médiatique.

Dans un premier cas de figure, l'évaluation et le design sont amenés à collaborer de manière séquentielle. **L'évaluation peut précéder le design pour identifier des préconisations. Les**

designers peuvent transformer ces orientations en hypothèse d'usage, mobiliser, prototyper. Les évaluateurs peuvent alors identifier les impacts, les conditions de pérennisation et de généralisation. La boucle est bouclée.

Dans un deuxième cas de figure, **l'évaluation et le design peuvent s'hybrider. Des objets et des réflexions du design peuvent venir nourrir l'évaluation qui peut davantage apprendre à prototyper de nouveaux formats de rapports.** Des questions et des hypothèses politiques issues de l'évaluation peuvent venir nourrir l'appréhension de nouveaux objets (notamment dans le fonctionnement des institutions, des formats de réunions, des statuts) par le design.

Dans les deux cas, l'alliage du design et de l'évaluation pourrait rebattre les cartes du conseil en stratégie tel qu'il se définit depuis plusieurs dizaines d'années. Alors que le monde du conseil a trusté pendant longtemps, avec une logique de forte rentabilité et un formatage de la pensée, la construction de l'agenda politique dans une logique managériale de performance des institutions et de bonne gestion de ressources et des effectifs humains, l'alliance du design et de l'évaluation permettrait d'interroger davantage la pertinence et le sens de la transformation publique. **Cette alliance donnerait davantage d'attention aux conditions d'expérimentation et de validation des dispositifs, à partir des usages et de leur vécu.** Puisse la construction de l'action publique, le bien-être des usagers, et la réduction des inégalités, en bénéficier.

3 Yann Bérard, Renaud Crespin. Aux frontières de l'expertise. Dialogue entre savoirs et pouvoirs. 2010. Collection Resp publica.

LES KATAS DE L'HYBRIDATION

DESIGN ET ÉVALUATION

François Jégou, designer de politiques publiques, Strategic Design Scenarios

FAIRE L'HYPOTHÈSE D'UNE NOUVELLE PRATIQUE HYBRIDE...

Comment aller plus loin que les pratiques de collaboration, parfois étroites, qui existent déjà entre design et évaluation, et inviter une nouvelle pratique hybride ? Cet exercice de design fiction (ou d'évaluation fiction), pose un scénario de combinaison des deux disciplines pour définir les modalités de travail, de synergies entre les compétences de design et celle de l'évaluation, et pour en discuter les effets sur le processus de projet, sa temporalité, son efficience...

Le mode opératoire sur lequel est bâti le scénario d'hybridation est basé sur l'identification d'un certain nombre d'« enchaînements efficaces » combinant design et évaluation que l'on déroule en fonction de la situation du projet et de son avancement, à la manière du Karaté qui travaille des katas que l'on déclenche quasi-instinctivement en fonction de comment se présente la situation à contrer...

UNE APPROCHE SOUS FORME DE KATAS...

La notion de katas nous semble fertile pour décrire la nouvelle pratique hybride design-évaluation pour plusieurs raisons :

Les katas sont des enchaînements qui sont suffisamment travaillés et répétés pour ne former plus qu'un seul mouvement fluide et organique. Les enchaîne-

ments entre design et évaluation sont eux aussi suffisamment combinés, intégrés, travaillés ensemble... au point qu'ils apparaissent comme confondus.

Il existe plusieurs katas qui sont déroulés en réaction à des situations particulières, ils sont quasiment déclenchés par la situation. Les manières de combiner design et évaluation sont en nombre limité et proposées en fonction de la situation du projet, de son avancement, des forces en présence, etc.

Les katas sont une technique dont l'efficacité réside dans la rapidité qui en résulte par rapport à ce que serait un enchaînement d'actions-réactions. Les katas de l'hybridation design-évaluation représentent un traitement en parallèle des deux approches et donc un potentiel de gain de temps notoire sur le temps du projet par rapport à une succession décomposée d'interventions.

Enfin les katas sont l'apanage d'un art martial dont les dimensions spirituelles et morales visent à dépasser la seule dimension d'affrontement voire à l'éviter. L'hybridation design évaluation est une approche plus globale qui dépasse la résolution stricto-sensu d'un problème pour proposer un arrangement pragmatique avec la réalité en cherchant à faire la bonne chose, soit le moins mauvais compromis entre les enjeux et valeurs des acteurs, les moyens à disposition, les impératifs de la conjoncture, etc.

SCÉNARIO DE PROJET EN MODE HYBRIDE...

Nous décrivons ici à titre d'exemple, un processus de projet composé essentiellement de deux katas hybrides correspondant à deux enchaînements de design-évaluation : le premier, le kata enquête-action convient à l'approche d'un nouveau terrain, sa compréhension par la recherche de pistes de solutions, l'installation de la collaboration avec les acteurs. Le second, le kata essai-amélioration vise l'implémentation d'une solution, la mise en œuvre d'un premier agencement prometteur, la mobilisation des acteurs dans un processus d'essai, de mise au point et d'adoption.

Ensemble les deux katas enquête-action et essai-amélioration suffisent à mener un projet en minimisant les efforts consentis, le temps passé et les risques d'échec.

KATA ENQUÊTE-ACTION

Le kata enquête-action est basé sur un dialogue accéléré entre compréhension du problème et recherche de pistes de solutions. La logique habituelle de comprendre avant d'agir est bousculée et fonctionne tout aussi bien à l'envers en agir pour mieux comprendre. Dans le processus d'approche d'un nouveau terrain par l'enquête, mené par l'évaluation, un « design embarqué » s'invite pour se nourrir des entretiens, former des premières pistes de solutions (design directions), les glisser sous forme d'hypothèses dans le protocole d'enquête, faire réagir et orienter le travail de compréhension (revue de littérature, parangonnage avec d'autre territoires, écoute des parties prenantes...) vers des zones plus fertiles.

Ce kata est adapté à un terrain collaboratif peu conflictuel. Il permet d'abais-

ser le point de bascule entre effort nécessaire pour comprendre les enjeux du terrain et identification de solutions pertinentes (voir schéma dialogue design-évaluation). Il permet de gagner un temps considérable en condensant les sacro-saintes étapes « empathiser », « définir », « concevoir » postulées par le design *thinking*. Enfin il stimule l'adhésion des acteurs en faisant miroiter des pistes inspirantes au-delà de l'inventaire des problèmes ou des controverses.

KATA ESSAI-AMÉLIORATION

Le kata commence immédiatement par la mise en œuvre d'une « solution » encore très primitive et imparfaite pour ensuite la mettre au point en s'autorisant à la faire évoluer parfois assez profondément.

Alors que l'étape de mise en œuvre vient habituellement assez tard comme l'aboutissement mûrement réfléchi du processus de projet, on fait ici le choix d'une approche pragmatique : le passage au réel est sujet à tant d'aléas (effets collatéraux, freins imprévus, conflits entre les acteurs, coupes budgétaires, arbitrages politiques, etc.) que l'on gagne en efficacité à tout de suite expérimenter et intégrer tous ces aléas dans le processus de mise au point de la solution testée. Cette solution *beta* ou même *alpha* doit être suffisamment prometteuse (*good enough*) pour convaincre les parties prenantes de s'y consacrer, pour qu'en l'améliorant on ait de bonnes chances d'en corriger les défauts et d'aboutir à une solution viable.

Le processus d'expérimentation initié par le design accueille une « évaluation embarquée et engagée » qui va dépasser la production de recommandations hors-sol pour observer-participer activement à la mise en œuvre et à l'amé-

lioration d'une solution in vivo. L'évaluation permet de qualifier l'action et ses résultats en mouvement et de vérifier finalement qu'on apprend bien encore quelque chose au-delà du fait que la solution mise en œuvre fonctionne ou qu'il soit nécessaire de continuer à en chercher une meilleure..

Ce kata comme le précédent convient à un terrain collaboratif et constructif. L'évaluation embarquée force à un check de pertinence permanent et un affinage plus rapide de la solution testée. L'engouement suscité par le premier kata d'enquête-action chez les acteurs impliqués est immédiatement réinvesti dans l'amélioration collaborative d'une solution prometteuse. Le soufflé n'a pas le temps de retomber : mise au point et mise en place se superposent. Là encore, les étapes de «*prototypage* », «*test* » et «*évaluation*» postulées par le design thinking sont intégrées pour plus d'efficacité sur un temps plus réduit.

DES HYBRIDES NATIFS ?

La métaphore des katas est porteuse de sens, mais présente aussi des limites: les katas de l'hybride design évaluation ne sont pas des mouvements codifiés et figés. Au contraire, la nouvelle discipline hybride se veut évolutive et à même de faire évoluer ses katas ou d'en générer de nouveaux. Les enchaînements ne sont pas déclenchés automatiquement sans passer par le cerveau. Ils sont mûrement réfléchis

pour vérifier qu'ils conviennent bien à la situation considérée.

Ces deux premiers katas suffisent pour donner à voir les gains potentiels en efforts consentis, temps passé et pertinence du résultat de l'hybridation design-évaluation en particulier dans un contexte d'intervention de plus en plus difficile et complexe, répondant rapidement et dans une économie de moyen à des situations plus instables et incertaines.

Il convient tout particulièrement à un commanditaire partenaire qui s'affranchit du pilotage de suivi-validation par étapes (*command and control*) qui ralentit considérablement l'action publique et fait que le temps du projet dépasse bien souvent la fenêtre d'opportunité (politique, budgétaire...) qui l'a suscité.

D'autres katas de l'hybridation design-évaluation ou des variations de ces deux premiers restent à développer pour couvrir des natures de terrain, des configurations entre acteurs, des formes de résultats attendus, etc. différentes qui ne seraient pas couvertes ici.

Enfin, les katas sont compris comme des principes d'action mais aussi des outils de transmission de techniques. Cette approche est à même de nourrir les cursus pédagogiques de formation en design et en évaluation pour aiguïser les deux disciplines l'une avec l'autre et former des futur-es professionnels natifs de l'hybridation !

ANNEXE

S'ADAPTER AU CLIMAT DU TERRAIN

F. Jégou

En reprenant la métaphore développée dans l'article précédent, on peut voir les katas comme le fruit d'une évolution progressive, née de la pratique et du dialogue entre design et évaluation. Les quatre schémas en annexe illustrent les premiers gestes, les balbutiements d'enchaînements qui deviendront plus fluides dans la vision des katas. Ils témoignent de nos réflexions en cours aujourd'hui sur l'articulation entre ces deux champs, et des bases sur lesquelles s'est construite la vision présentée dans l'article. Nous les partageons ici à la fois pour éclairer cette genèse et pour nourrir la discussion entre designeuses, designers, évaluatrices et évaluateurs.

Les modalités d'hybridation entre design et évaluation et la manière d'enchaîner les 2 disciplines ne sont pas les mêmes selon la nature des relations au sein du système d'acteurs en jeu : **il faut prendre la « température du terrain » pour régler au mieux la chorégraphie entre design et évaluation !**

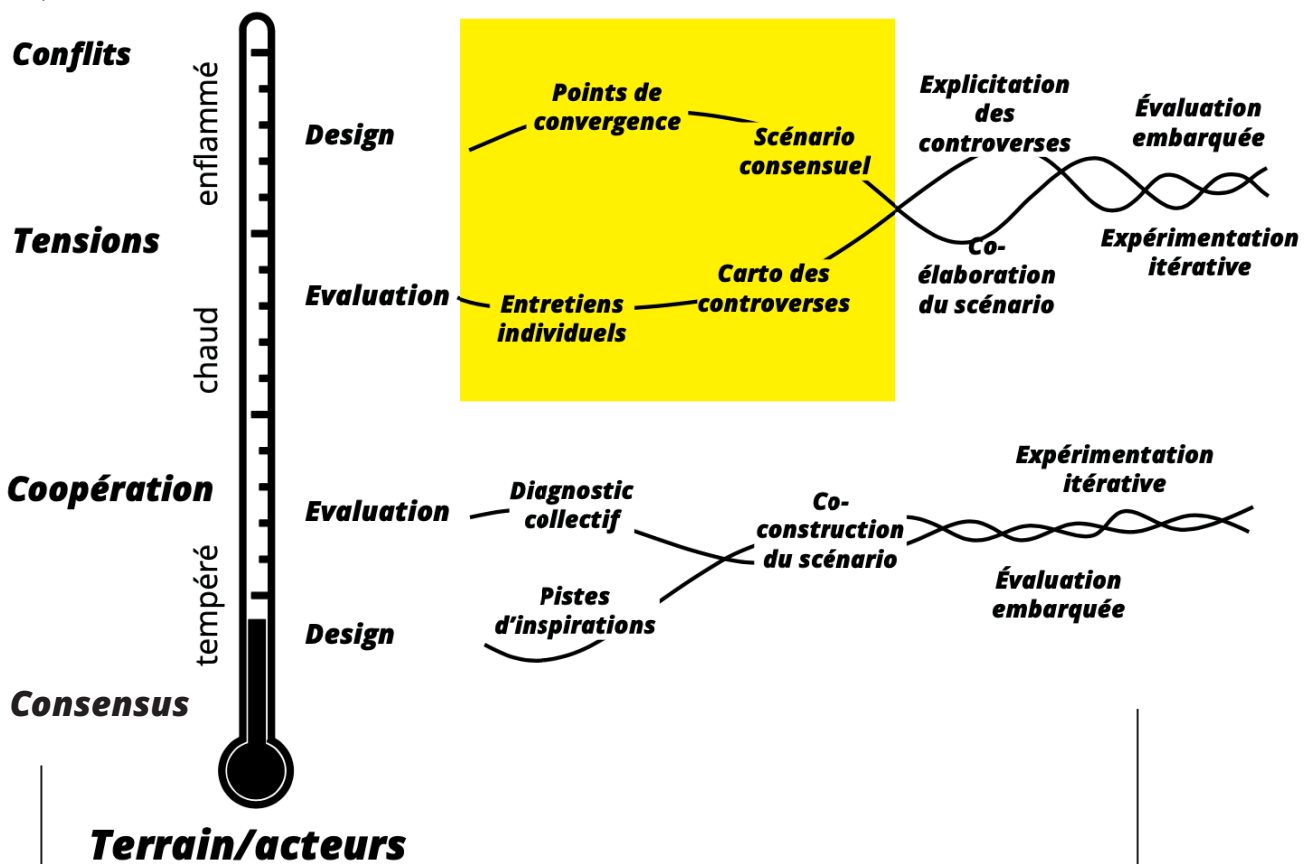
Certains domaines d'intervention du design et de l'évaluation sont relativement consensuels sur les problèmes et les solutions, mais la plupart sont assez tendus, voire très conflictuels, ce qui affecte les possibilités de coopération avec les acteurs.

Si l'on se situe sur ce thermomètre de la conflictualité, dans un terrain tempéré où les acteurs sont enclins à la coopération, un processus de co-construction peut être enclenché immédiatement, un diagnostic collectif se nourrit de pistes d'inspiration, un scénario est co-élaboré en toute transparence, expérimenté et évalué avec la contribution continue des acteurs.

En revanche, si la température du terrain sur le thermomètre est plus élevée et les acteurs en tension, expliciter trop clairement les problèmes, pointer les antagonismes, mettre à vif les controverses peut rendre le terrain peu actionnable pour la co-construction. Une autre chorégraphie entre design et évaluation doit être mise en place: on préférera des entretiens individuels pour identifier des points de convergence susceptibles de restaurer le dialogue. On travaillera en tâche de fond une cartographie des controverses et son double – une cartographie des convergences – pour en tirer un premier scénario consensuel. On pourra alors passer au grand jour et réamorcer la coopération : le design pour commencer à co-construire dans des zones moins conflictuelles, l'évaluation en montrant la variété des points de vue, explicitant les divergences pour faire baisser la tension entre les acteurs.

Dans notre hypothèse de métier hybride, design et évaluation alternent position frontale et travail en toile de fond pour fluidifier au mieux le jeu d'acteurs, construire la confiance et (r)établir la coopération.

S'ADAPTER AU CLIMAT DU TERRAIN



F. JÉGOU

ANNEXE

FAIRE DIALOGUER PROBLÈMES ET SOLUTIONS

F. Jégou

L'évaluation travaille sur la compréhension des problèmes à traiter.

À travers l'arbre à problèmes, elle demande : quels sont les problèmes auxquels il faudrait trouver des solutions ? Elle dessine les racines des problèmes jusqu'à leurs causes ultimes, détecte les interstices actionnables, les effets multiplicateurs, déjoue les effets rebond, etc.

Le design, à l'inverse, se concentre sur la recherche de solutions. Il explore les solutions qui pourraient répondre aux problèmes et dessine pour cela ce que l'on pourrait appeler un arbre à solutions, pendant de l'arbre à problèmes, dont les branches explorent les terrains les plus fertiles, les cas inspirants existants, les solutions nouvelles, etc.

L'approche hybride évaluation et design construit une forme de dialogue entre problèmes et solutions. Plutôt que de rester coincée dans le *messy middle* (cette phase intermédiaire lors de laquelle on a identifié les bons problèmes, mais sans réussir à les résoudre ou à l'inverse, trouvé des solutions fertiles mais qui agissent peu sur les problèmes), elle s'attaque simultanément aux problèmes et aux solutions. Elle négocie « par le milieu » entre les problèmes jugés les plus pertinents et prioritaires et ceux pour lesquels il semble que l'on puisse trouver des solutions.

FAIRE DIALOGUER PROBLÈMES ET SOLUTIONS



F. JÉGOU

ANNEXE

VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DU PROJET...

F. Jégou

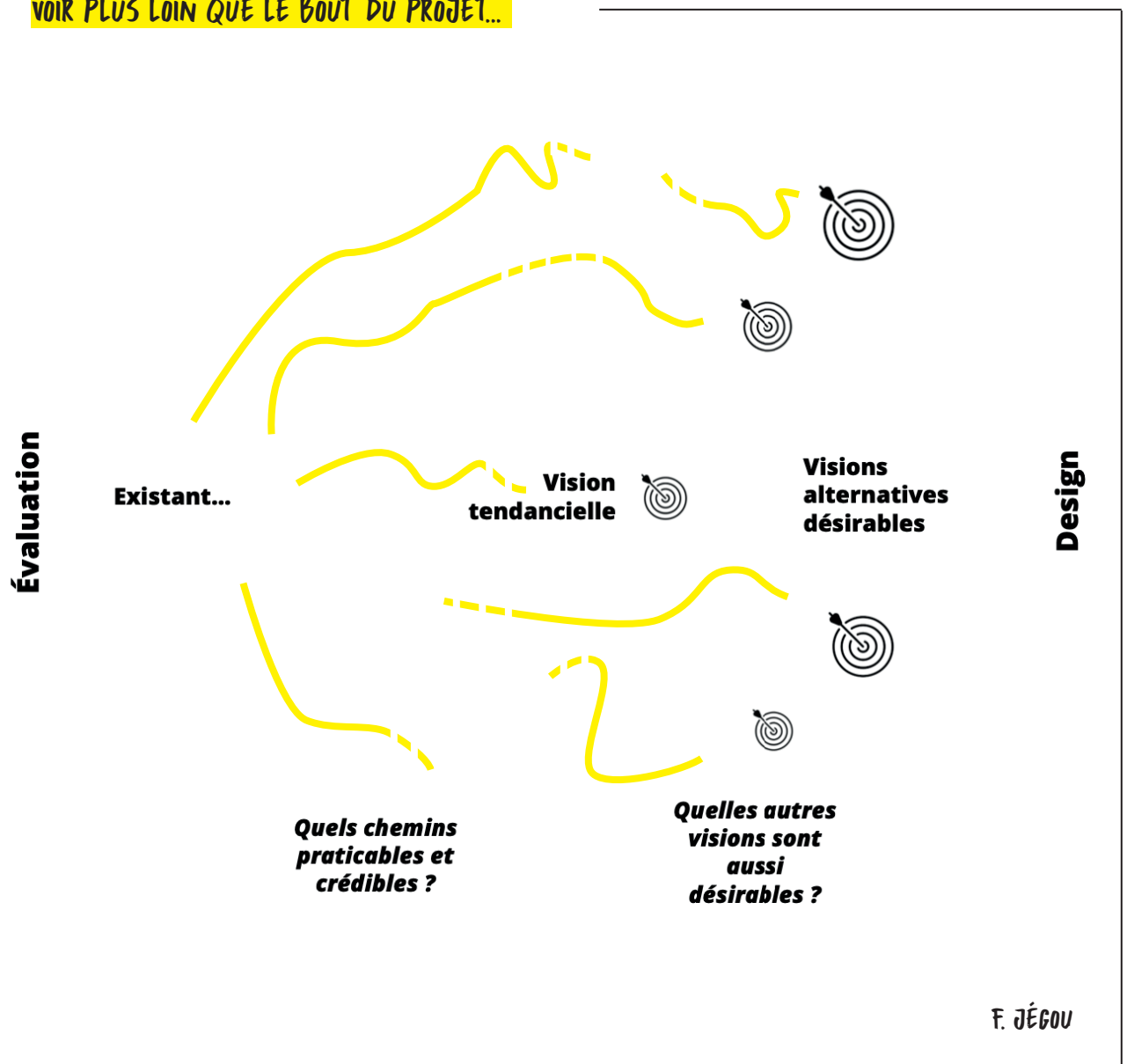
Le design excelle dans les pas de côté, l'ouverture de nouvelles voies, etc. mais moins dans le fait de s'assurer que ces voies mènent bien quelque part, qu'elles sont carrossables et qu'il existe des acteurs susceptibles de s'y engager...

A l'inverse, l'évaluation construit des chemins de changement en réaction aux problèmes identifiés. Elle pointe les écueils, prévient les effets rebond, etc. mais sans trop chercher à savoir où elle va, à définir à quoi ces chemins vont aboutir...

Ensemble design et évaluation dépassent les boucles d'ajustement progressif entre projection (*forecasting*) et retrojection (*backcasting*). Le design construit facilement des visions désirables et plausibles au sens des « coupes synchroniques » qui en prospective permettent de vérifier la cohérence et la consistance d'une vision. Il force l'évaluation à remettre en question la vision initiale et à imaginer le futur, ou mieux : plusieurs futurs. Sa stratégie de changement cherche à ébranler l'existant (vision tendancielle), à dépasser la résolution des problèmes nécessaire à maintenir cet existant pour proposer à la délibération des visions alternatives (visions alternatives désirables)... mais il tend à souvent parier naïvement sur leur seule attractivité pour les faire advenir. L'évaluation force le design à dépasser ces disruptions créatives (dans lesquelles il se complait parfois...) pour interroger quels chemins pourraient y mener et à quelles conditions (chemins praticables et crédibles) on peut s'approcher de là où l'on souhaite aller.

En s'autorisant à explorer simultanément plusieurs visions alternatives, design et évaluation maximisent les chances de trouver des visions désirables et atteignables tout en réduisant le temps d'exploration nécessaire...

VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DU PROJET...



F. JÉGOU

ANNEXE

LE TRIANGLE DE L'EFFICIENCE

F. Jégou

L'hybridation design-évaluation permet de minimiser les efforts nécessaires en maximisant la pertinence des solutions obtenues.

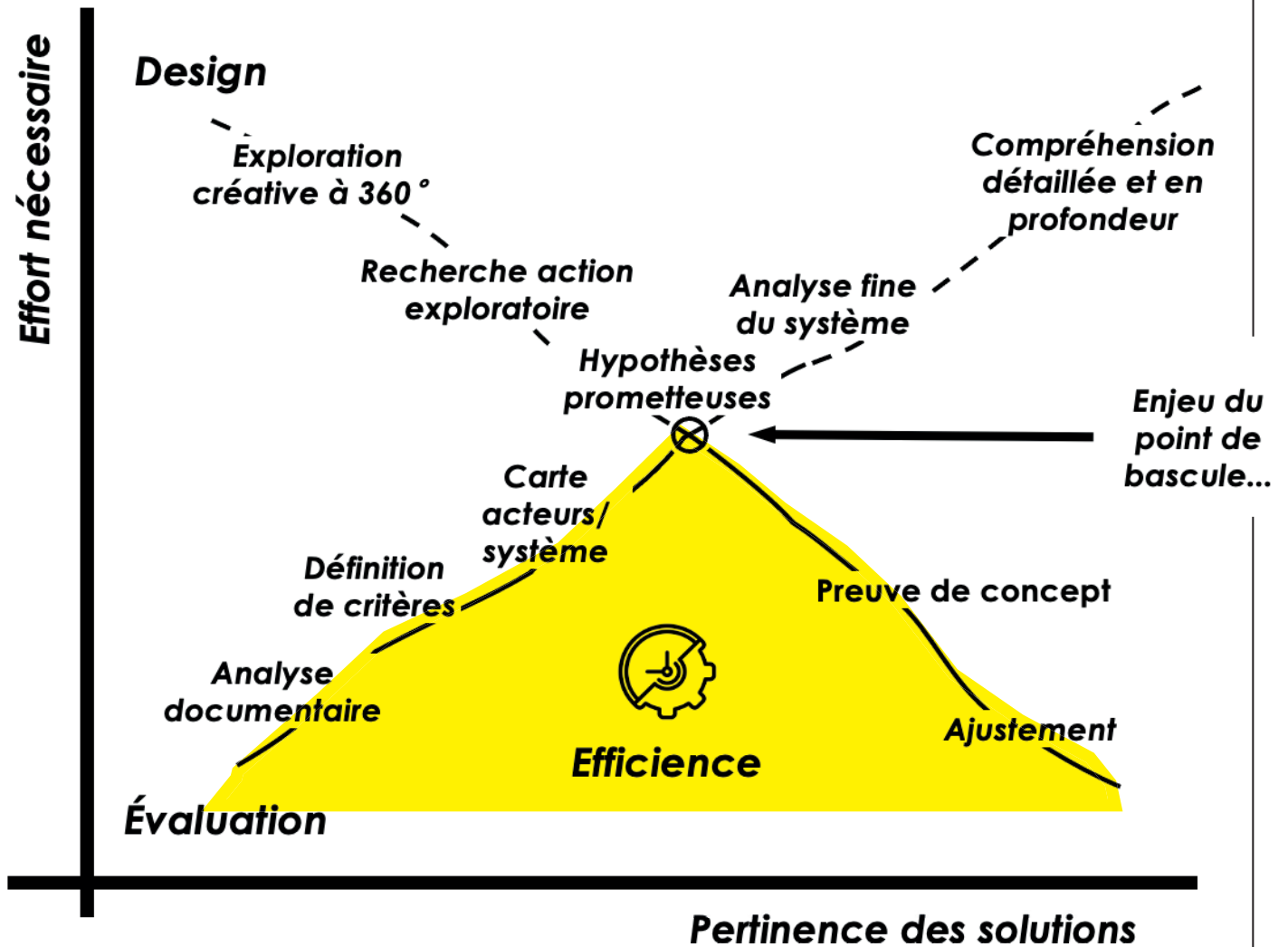
Analyse documentaire, revue de littérature, définition de critères, cartographie des acteurs et du système, etc. le processus porté par l'évaluation permet au démarrage, avec un niveau d'effort consenti raisonnable, d'avancer rapidement dans la définition de la problématique visée. Là où le design s'épuiserait en explorations créatives à 360°, recherches-action exploratoires, le premier cadrage apporté par l'évaluation lui permet de focaliser ses efforts créatifs et de formuler des premières hypothèses prometteuses.

Le schéma répond à la loi de Pareto dans le cadre de la relation design-évaluation : 20-30% d'effort de cadrage par l'évaluation permet d'améliorer de 70-80% le ciblage de l'action de design.

Un point de bascule s'opère alors en termes d'économie du dialogue design-évaluation. Une analyse fine du système, une compréhension en profondeur de la problématique, etc. demande des efforts importants à l'évaluation et ne semble plus aider la recherche de solutions par le design. Voire, une analyse trop fine du système peut aussi empêcher l'innovation de se faire et donc être contre-productive aussi en termes d'efficience. À l'inverse, expérimenter l'hypothèse prometteuse proposée par le design, focaliser les efforts de l'évaluation sur sa compréhension et son amélioration permet de gagner en pertinence des solutions dans une économie d'effort consenti. C'est un pari : l'hypothèse prometteuse pourrait s'avérer être une impasse. C'est un risque à prendre pour gagner en efficacité et un risque limité grâce à la capacité de l'innovation de cibler très vite les déficits d'innovation et construire une théorie du changement.

La recherche du point de bascule entre continuer à approfondir la compréhension de la problématique et commencer à affiner une solution prometteuse détermine un « triangle de l'efficience » de l'hybridation design-évaluation dont la surface doit être minimum.

LE TRIANGLE DE L'EFFICIENCE



F. JÉGOU

CHAPITRE V

L'ÉVALUATION ET LE
DESIGN ENSEMBLE
FACE AUX DÉFIS
DE LA TRANSITION
ET DES TRANS-
FORMATIONS DE
L'ACTION PUBLIQUE

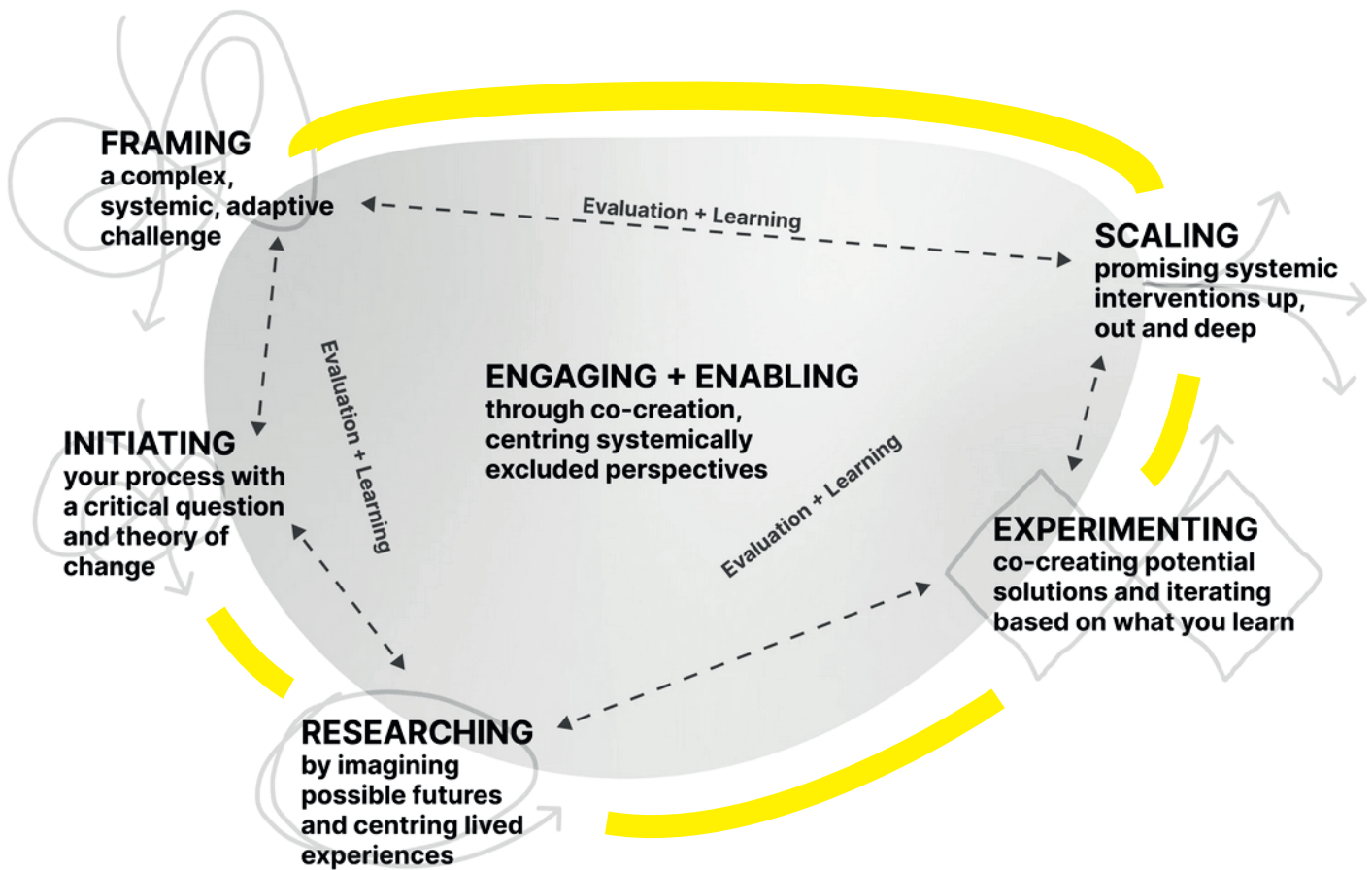
CARTOGRAPHIE D'UN PROCESSUS DE FABRIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES TRANSFORMATIVE

Lindsay Cole, chercheuse, Université de British Columbia

Pour Cole + Low (2023), les façons habituelles d'envisager l'élaboration et le pilotage des politiques publiques posent problème dès lors qu'il s'agit de répondre à des défis complexes tels que l'adaptation climatique en milieu urbain, l'équité ou la décolonisation. S'inspirant des théories et des pratiques de l'innovation sociale, de la conception systémique et de la décolonisation, ainsi que de leurs propres recherches appliquées, elles proposent un processus-cadre de planification et d'élaboration de politiques transformatrices qui comprend cinq étapes interreliées, présenté dans la figure ci-contre. Elles « notent qu'il ne s'agit pas d'étapes distinctes et linéaires, mais plutôt d'étapes interdépendantes et enchevêtrées, entre lesquelles il y a itération. Il y a un mouvement général (indiqué par les lignes pleines en boucle) qui part d'une approche large/embrouillée/ouverte/exploratoire qui commence par le cadrage, pour aller vers un processus progressif de focalisation/clarification au fur et à mesure que nous avançons dans le lancement, la recherche, l'expérimentation et la mise en œuvre éventuelle au stade de la mise à l'échelle. L'engagement et la mise en capacité, ainsi que l'évaluation et l'apprentissage, interviennent tout au long du processus. Comme l'indiquent les lignes pointillées, il y a un mouvement itératif entre les étapes lorsque les connaissances et l'apprentissage nécessitent/indiquent un recadrage, une nouvelle expérimentation et/ou un retour à l'apprentissage auprès des personnes les plus touchées par le défi ». Les activités d'évaluation sont clairement montrées comme jouant un rôle vital dans les processus de transformation de l'élaboration des politiques et de la planification, de manière itérative et continue.

Cole, L., Low, M. Transforming planning and policy making processes at the intersections of climate, equity, and decolonization challenges. *npj Urban Sustain* 3, 46 (2023). <https://doi.org/10.1038/s42949-023-00126-9>

[l'illustration]



L. COLE

LE PARCOURS DES POLITIQUES PUBLIQUES: UN BIDOUILLAGE NI MAÎTRISÉ NI FORMALISÉ ?

Christophe Gouache, designer chercheur, Strategic Design Scenarios

A force de travailler avec les pouvoirs publics, que cela soit en tant que designer de politiques publiques ou en tant qu'évaluateur, on se rend compte que la conception de politiques publiques en tant que telle est rarement – voire jamais – un processus formalisé.

En effet, tous les jours, les pouvoirs publics produisent des politiques publiques, les mettent en œuvre, désignent des programmes, créent des dispositifs, financent des actions, etc. sans pour autant suivre de logique formalisée ou de méthode spécifique. Dans les territoires, on fait. On décide. On finance. On ré-orienté. On arrête. On recrée. On agit. Mais sur quelle base ? Comment est-ce qu'on s'y prend ? En général, les agents s'appuient sur une délibération d'élus, puis ils esquissent un plan d'actions et ça constitue, à peu de choses près, la politique publique. Le problème public est souvent peu, pas ou mal identifié et les objectifs stratégiques (autrement dit l'ambition – ou vision – des pouvoirs publics quant au problème) ne sont pas toujours non plus clairement explicités.

Les politiques publiques sont souvent, au final, la résultante d'une forme de «bidouillage» non maîtrisé (c'est-à-dire qui échappe à un processus logique institutionnalisé) entre des dispositifs existants, des programmes prolongés, des priorités nouvelles qui émergent, des fenêtres d'opportunités qui s'ouvrent, etc. (Delahais, 2024). Leur nature «bi-

douillée» fait qu'elles sont à la fois peu systémiques et peu innovantes, car composées d'un assemblage hétérogène d'actions, de dispositifs, de programmes qui se recoupent, se chevauchent et sont rarement remis en cause en profondeur. Dans ces conditions, on peine à y voir clair, mais surtout à pouvoir envisager de nouvelles manières d'approcher un problème public donné.

Si dans la pratique, la conception des politiques publiques n'est pas formalisée, elle l'est dans le monde académique, et en particulier celui des sciences politiques. Depuis des décennies, les chercheurs tentent régulièrement d'esquisser, toujours plus finement, comment se construit, se pense, s'élabore une politique publique, ou plutôt, comment devrait se construire, se penser, s'élaborer une politique. Et oui, il s'agit d'un cadre théorique.

On représente alors souvent la construction d'une politique publique sous la forme d'un cycle (Lasswell, 1957), voire, plus récemment, de 'threads' (de fils – broderie – Howlett et al, 2015). Or, fort de notre expérience pratique des politiques, nous pourrions, finalement, davantage considérer les politiques publiques sous la forme de «parcours». Un parcours qui peut être tantôt rectiligne, tantôt cyclique, tantôt chaotique, mais souvent évolutif, vivant, changeant.

Considérer les politiques publiques sous l'angle de parcours (au sens de « journey » – aventure-voyage) pourrait

nous permettre, entre autres, d'envisager que celui-ci est aussi fait de choix, d'options et de bifurcations, voulues voire parfois subies. **Le concept de parcours ou « journey » permet également de bien illustrer le fait qu'aucune politique n'est tracée à l'avance (malgré une vague idée de la direction ou cap), qu'aucune solution n'est définie à l'avance, mais que celles-ci émergeront « chemin faisant ».** Avec des focus et des intentions différents, le design de politiques publiques et l'évaluation, peuvent permettre d'esquisser une nouvelle manière de penser et concevoir les politiques publiques.

En repartant des problèmes publics d'une part, mais aussi des besoins des usagers d'autre part, en s'appuyant davantage sur le terrain, le réel, les acteurs locaux, les habitants, les agents, les parties prenantes, mais aussi en observant (les effets produits), en jugeant (les dispositifs), en vérifiant (les résultats), ou encore en expérimentant (des approches nouvelles), en testant (des dispositifs atypiques), en corrigeant, en apprenant, etc.

En mêlant les deux pratiques, il nous semble que se dessine, potentiellement, une nouvelle manière de concevoir l'action publique, ou tout du moins, de nouvelles options dans la conception des politiques publiques. Nous avons donc tenté (voir schéma ci-contre) de dessiner le parcours d'une politique publique si celui-ci intégrait les pratiques promues par l'évaluation et le design.

On s'aperçoit immédiatement, en regardant ce nouveau parcours, que celui-ci est enrichi de nombreuses options, d'étapes, de bifurcations possibles, d'embranchements. Cela ne signifie pas que toute politique publique doive suivre, à la lettre, ce nouveau tracé mais plutôt que les options (et opportunités) à considérer sont plus nombreuses.

Ces nouvelles étapes, points de passage, détours ou points de vue, nous semblent intéressants car ils permettent de ré-investir véritablement la phase de conception de politiques publiques. En effet, notre expérience dans la conception ou l'accompagnement (ou la réparation) de politiques publiques, nous indique quasi-systématiquement qu'une partie des «soucis» de l'action publique provient généralement d'une conception quelque peu «baclée», précipitée ou bricolée.

Ré-investir la phase de conception de politiques publiques, avec l'appui de l'évaluation et du design, pourrait, selon nous, constituer un levier puissant d'amélioration de l'action publique. En d'autres termes : l'idée est de mieux penser et concevoir l'action publique en amont plutôt que de dépenser du temps et de l'énergie à réparer, a posteriori, «des trucs» (politiques) qui ne marchent pas. Pour nous, évaluation et design, peuvent contribuer, à leur façon, à consolider, enrichir, améliorer les politiques publiques, et en particulier, leur pertinence, leur utilité, leur efficacité, et peut-être même leur efficience.

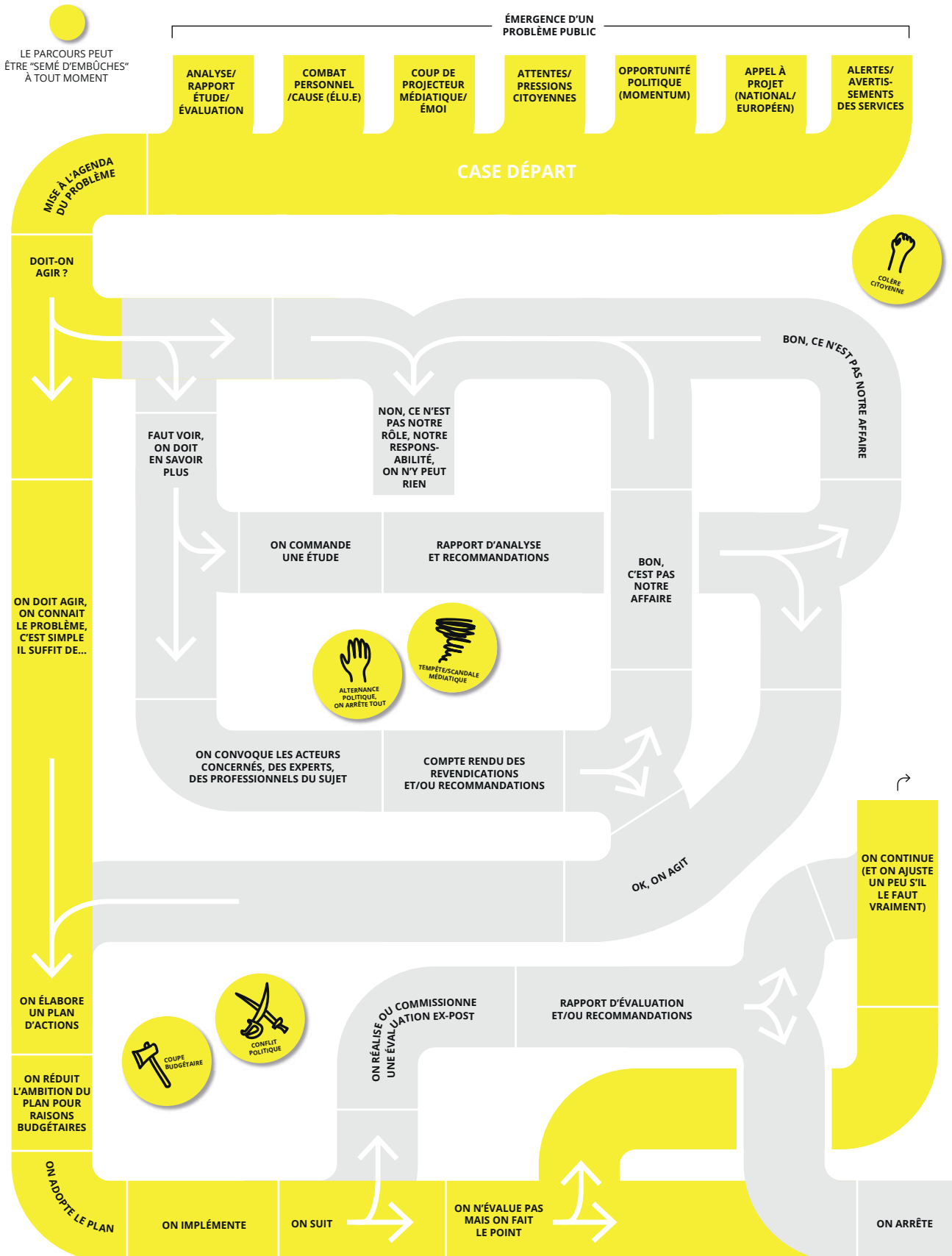
Delahais, T. (2024). What uses of evaluation along the policy cycle? Paper prepared for the Bologna Summer School of the Cohesion Policy Helpdesk

Howlett, M. & McConnell, A. & Perl, A. (2015). Weaving the Fabric of Public Policies: Comparing and Integrating Contemporary Frameworks for the Study of Policy Processes. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*.

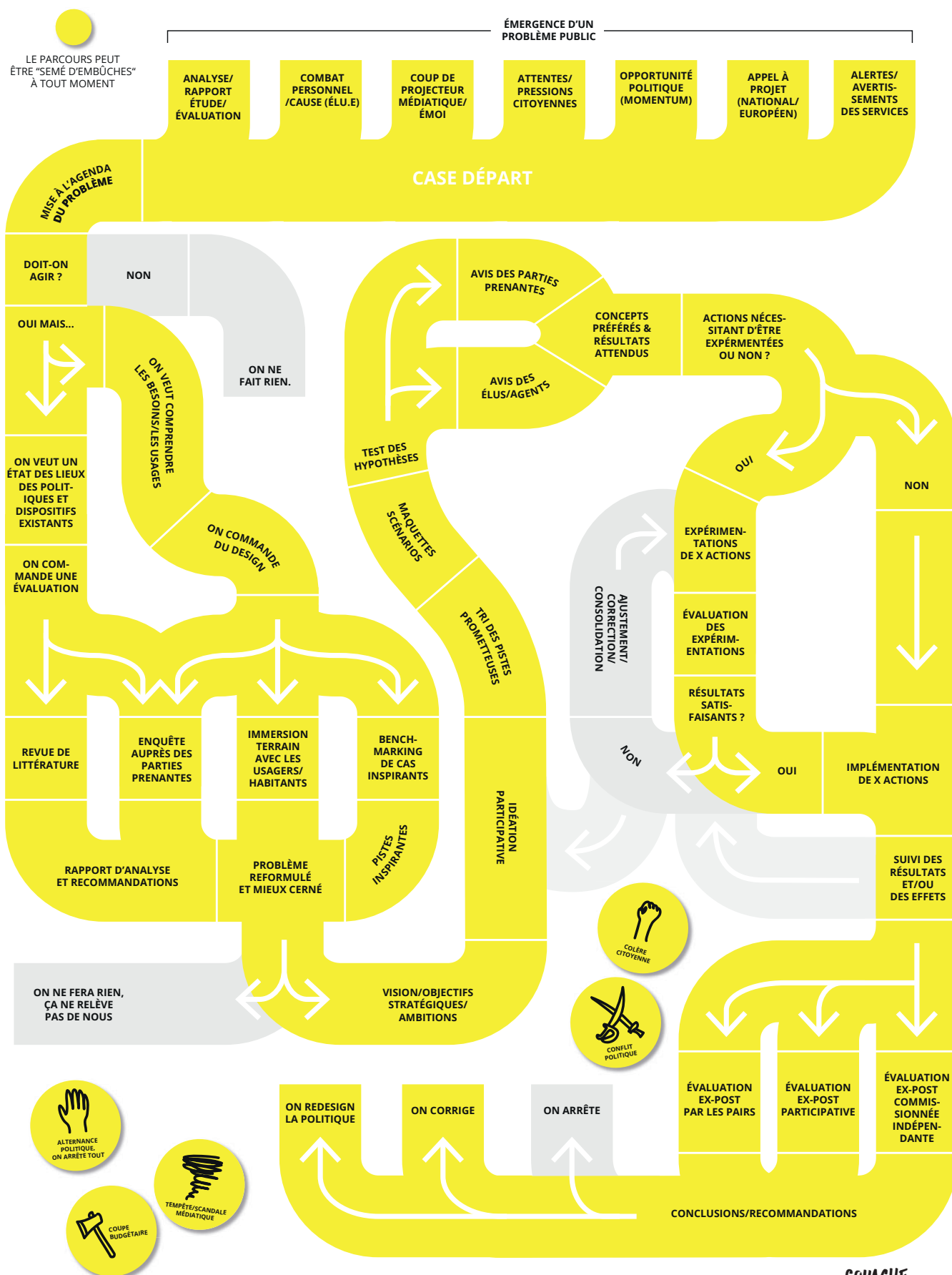
Lasswell, H. D. (1956). *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. United States: Bureau of Governmental Research, College of Business and Public Administration, University of Maryland.




LE PARCOURS « CLASSIQUE » DE CONCEPTION D'UN POLITIQUE PUBLIQUE



LE PARCOURS D'UN POLITIQUE PUBLIQUE ENRICHIE PAR LE DESIGN ET L'ÉVALUATION



"EVALUATEURS ET
DESIGNERS :
EST-CE QU'ON EST
LES IDIOTS UTILES
D'UNE DÉMOCRATIE
EN CARAFE ?"



STÉPHANE VINCENT

DESIGN ET ÉVALUATION, PRÉPARER LE PARI D'APRÈS

Stéphane Vincent, expert en innovation publique, La 27e Région

À juste titre, la transdisciplinarité est de plus en plus encouragée. Mais sa mise en œuvre n'est pas toujours une sinécure. Il y a plus de quinze ans, dans le cadre d'une résidence créative, j'ai passé plusieurs heures à réconcilier un designer et une sociologue qui ne parvenaient pas à ajuster leurs interventions respectives... Plus tard j'ai assisté au même phénomène entre un designer et un architecte participatif, mais aussi entre un designer et des artistes. Faire interagir deux disciplines exige un effort simultané de modestie qu'elles ne sont pas toujours prêtes à accorder. Mais quand l'alchimie se produit, c'est toujours une bonne nouvelle, car celle-ci est de nature à renforcer l'une et l'autre.

C'est tout particulièrement le cas du rapprochement qui s'opère actuellement entre design et évaluation: en hybridant conception créative et recherche d'impact, il redonne du sens aux deux disciplines. Il y a quelques mois, au terme d'une formation à l'évaluation, une collègue designer a eu cette réaction : « *Finalement, l'évaluation, c'est une méthode créative...* ». On entendait rarement pareille remarque il y a quelques années !

Tout en célébrant les noces, il faut tout de même prendre conscience de l'effroyable pauvreté du contexte dans lequel nous le faisons : une situation politique et budgétaire délétère, un retour de bâton sur tous les sujets progressistes, une incapacité structurelle

de nos nations à affronter les conséquences du dérèglement climatique et de l'érosion de la biodiversité... Il y a certes une demande en design des politiques publiques et en évaluation, mais dans le climat de post-vérité actuel, ce sont des expertises qui portent le risque de susciter le désintérêt et plus encore la défiance, comme les institutions, les sciences et la démocratie dont elles se réclament. Ce problème n'est pas entièrement nouveau : maintes fois espéré, le grand soir de l'évaluation n'est pourtant jamais arrivé, comme le rappelle dans sa thèse le chercheur Paul Cotton¹. Pas sûr qu'il en aille si différemment pour le design... **Nous croyons très fort en nos pratiques, mais que faire si les personnes concernées n'en veulent pas autant que nous ?**

Maintenant que nous avons fait le pari de l'hybridation entre design et évaluation, nous devons nous appliquer à le mettre en œuvre en continuant à combiner nos expériences de mille façons sur le terrain, et à les documenter comme le fait cet ouvrage, peut-être à publier des guides pratiques à l'attention des acheteurs publics, comme nous l'avons fait dans le passé sur le design des politiques publiques, ou l'assistance à maîtrise d'usage. Mais si nous voulons franchir de nouveaux cols, il nous faut en même temps préparer les paris d'après.

Posons-nous la question: quels changements d'approches nous permettraient de sortir des pièges structurels dans les-

1 Cotton, P. (2025). Les « perdants magnifiques » de la réforme de l'action publique : Entre marché et administrations, la révolution permanente des répertoires d'évaluation des politiques en France (1990-2024). Thèse de doctorat en science politique. Lyon 2

quels le design, l'évaluation et d'autres pratiques comparables sont prises, tels que les effets de mode, la difficulté à institutionnaliser ces pratiques, ou encore, last but not least, le baiser de la mort des grands cabinets de conseil ?

OUVRIR GRAND PORTES ET FENÊTRES

Voulons-nous faire le pari de l'ouverture? S'ouvrir, c'est mettre en place des relations entre des personnes, des communautés, des territoires qui ne travaillent pas ensemble, pour changer des rapports de force, ouvrir de nouvelles possibilités quand les choses sont bloquées. Un bon exemple est l'international : **il existe un gisement inépuisable d'inspirations, de ressources, de financements largement sous-utilisés par la communauté française de l'innovation et de la transformation publique.**

Nous avons souvent une vision trop franco-française des problèmes. Nous passons à côté d'un certain nombre de communautés d'échanges et de débats qui ont lieu un peu sans nous, comme c'est par exemple le cas actuellement au sujet de l'innovation "par mission" dans le secteur public. Dans un projet partenarial, l'expérience montre qu'avoir un partenaire étranger permet d'accueillir plus facilement de nouvelles perspectives, de rééquilibrer les rapports de force à l'échelle nationale et locale, voire de faire levier sur de nouvelles sources de financement. Une fois débloqué le problème trivial de la langue, tout cet univers sera accessible.

Bien entendu, l'exemple de l'ouverture fonctionne aussi avec d'autres contextes, comme l'ouverture à la communauté scientifique, aux élu-es, entre les innovateurs sociaux du public et ceux du privé, entre les laboratoires d'innovation publique et les acteurs de l'ESS, ou encore entre les acteurs d'un

même territoire. Ouvrir les portes et les fenêtres est un pari souvent gagnant...

AGIR SUR LES CROYANCES

Préférons-nous agir sur les représentations et les croyances ? Ici, par exemple, l'objectif pourrait consister à encourager les expériences émotionnelles de nature à faire évoluer les points de vue des personnes qui ne sont pas convaincues par nos pratiques... L'exemple le plus connu, c'est l'impact généré par certains documentaires devenus des succès populaires comme *Demain* (2015, plus d'un million d'entrées en France) qui a propulsé Cyril Dion et sonné l'alerte sur les limites planétaires, ou plus récemment des films comme *Je n'oublierai jamais vos visages* (2023) de la réalisatrice Jeanne Henry, qui a fait évoluer les regards sur la justice réparatrice. Alors bien sûr, spontanément on se demande comment un documentaire sur le design, l'évaluation ou même l'innovation publique pourrait faire vibrer les foules !

Et pourtant...Le 22 juin 2009, nous avons projeté dans l'un des salons de l'Assemblée Nationale le documentaire *Us Now* en présence de son auteur, le designer et réalisateur britannique Ivo Gormley. Le documentaire portait sur le pouvoir des foules et de l'innovation sociale comme levier de transformation de l'État. Coup du sort : le jour même, le président Sarkozy réunissait tout le Parlement au Congrès de Versailles pour s'exprimer sur la crise économique, privant notre séance de toutes les députées. Dommage...

On peut toujours rêver, et imaginer ce qui se serait passé si ne serait-ce que quelques dizaines de parlementaires avaient participé à la séance? Un déclic aurait pu s'opérer chez certain-es, ouvrant la porte à des prises de parole en séance, à des réactions du gouverne-

ment de l'époque, peut-être à de futurs amendements, projets de lois et à tout le moins, une mise en débat au sein de la représentation nationale ? On pourrait aussi imaginer une campagne sur les réseaux sociaux, mobiliser l'humour et la dérision... Nous aurions tort de ne pas faire ce type de pari, car pendant ce temps d'autres s'en chargent pour nous !

CHANGER DES ÉLÉMENTS STRUCTURELS DU SYSTÈME

Reconnaissons que le cadre actuel n'est pas propice à ce que nous sommes nombreux·ses à souhaiter : des projets plus ambitieux, plus expérimentaux, à plus long terme, financés de façon pluriannuelle. Maintenir à flot des activités d'intérêt général comme celle de la 27e Région devient de plus en plus difficile. Certaines agences de design montrent les premiers signes de fatigue, du fait de leur dépendance à un marché volatile et complexe. Devenir designer dans l'administration n'est pas (encore) la voie royale, en tout cas si l'on espère siéger dans un comité de direction un jour.

On ne peut pas traiter toutes ces difficultés sans chercher à changer la structure sous-jacente du système. Concernant le besoin de modèles économiques plus expérimentaux, une action parmi d'autres à mener pourrait consister à défendre lors d'une prochaine loi de finances un système de financement adapté, par exemple celui défendu par un collectif réunit autour de la coopérative de recherche Ellyx, basé sur un Crédit d'Impôts « wRecherche Social ». Il faudrait aussi construire une gouvernance plus équilibrée entre l'État et les

collectivités locales dans la fixation des priorités de transformation publique. Au sein des administrations, il serait plus facile de créer une culture expérimentale sur la durée d'un mandat si les plans d'administration comprenaient dès en amont un volet « design et recherche ». Il pourrait également s'agir de modifier les rapports de force entre les « petits acteurs très transformateurs » et les « grands acteurs ayant besoin de se transformer » (par exemple le Cerema, le CNFPT, les agences de l'État, etc). Il est souvent étonnant de constater le gisement de possibilités activables pour changer les cadres en place...

RESYNCHRONISONS-NOUS

Le secteur est marqué par une très forte dispersion, l'absence d'une codification et d'une grammaire commune qui nous empêche de progresser de façon décisive, de monter collectivement en maturité. Comme dans une course de petits chevaux, chacun fait avancer sa marotte, à travers sa propre communauté : ici le design, là l'évaluation, ailleurs les sciences comportementales, la facilitation, l'IA, la participation, etc... Les formations sont plus ou moins bien synchronisées avec les réalités de terrain, mais aussi avec l'état de l'art théorique et scientifique. Finalement, chacun tient un bout du problème, mais personne ne semble vraiment en mesure de mener des transformations complexes à leur terme. Nous ne pouvons plus nous contenter de raisonner avec un coup d'avance, il nous faut penser deux à trois coups plus tôt, porter un regard plus systémique sur les écosystèmes dans lesquels nous évoluons.

Nous pourrions par exemple lancer des expéditions apprenantes pour nous remettre collectivement à jour, en re-synchronisant les pratiques de terrain, l'état actuel des connaissances, et les programmes de formation dispensés dans les écoles ou les organismes de formation. Nous pourrions mieux cartographier et relier les espaces d'apprentissage existants. Une meilleure répartition des rôles pourrait également être organisée entre les lieux de recherche et d'enseignement, à partir d'une liste priorisée d'enjeux difficiles à atteindre. Il faudrait faire en sorte que tout financement public engage à partager la documentation, les évaluations, les apprentissages d'un projet en licence libre de droit, et à les publier en ligne et sans restriction.

Il ne s'agit là que d'une série d'idées, combinables entre elles et avec d'autres à venir. **Le contexte nous invite à être encore plus créatif, plus audacieux, et à sortir de nos zones de confort. Et vous, quel pari êtes-vous prêt.e à faire ?**

***Une fois déb-
bloqué le pro-
blème trivial
de la langue,
tout cet uni-
vers sera ac-
cessible.***

COURT ABÉCÉDAIRE DES CAHIERS DE L'ÉVALUATION ET DU DESIGN

Iris Aït Ouadda consultante en évaluation de politiques publiques, Quadrant Conseil.

Ce (court) abécédaire propose d'explorer la convergence entre deux univers conceptuels et sémantiques au prisme de leurs lexiques, respectifs et partagés. Il invite à (re)parcourir les Cahiers en interrogeant l'usage des mots qui partagent et que partagent les champs disciplinaires de l'évaluation et du design. Les six termes sélectionnés ont ainsi été choisis pour leur rôle en tant que frontière, ressource ou pont entre les disciplines.

APPROCHE (103 occurrences) :

approche par le terrain, approche sensible/flexible/adaptée, approche purement intuitive, approche expérimentale, approches non occidentales/décoloniales

Mot-valise, mais mot qui tour à tour, décline les ambitions, assène les fondements et dessine les frontières des disciplines des praticiens et praticiennes du design et de l'évaluation. L'(es) *ap-proche(s)* renvoie(nt) tantôt à un ensemble d'usages que les praticien·nes confrontent à des pratiques nouvelles, comme lorsqu'il s'agit de mieux intégrer certaines expertises ; tantôt à un ensemble d'usages marquant un tournant conceptuel, comme *l'approche* usager. Il s'agit alors de positionner et d'inscrire sa pratique au sein d'un tournant dont découlent les « nouveaux enjeux » de la discipline. Au-delà des usages, l'approche incarne une posture ; « rigide », « flexible », ou à « assumer » (voir l'approche pragmatique) qui dépasse le choix méthodologique et l'inscrit davantage comme un processus. *L'approche*,

dans le cadre de la convergence entre le design et l'évaluation, décline ainsi principalement des formes de positionnements face à sa pratique.

(Définition inspirée des articles de H. Varlet, H. Ghouila ; M. Béjean, S. Gauthier ; A. Berthaud, H. Clot, N. Wolff)

HYBRIDATION (30 occurrences) : hybridation des pratiques, hypothèses d'hybridation, modalités d'hybridation, hybridation constructive

L'hybridation au cœur de ces Cahiers dessine, au-delà du dialogue entre les disciplines et de leurs transformations respectives, la naissance d'une pratique nouvelle, « un pari ». Issue de la combinaison entre design et évaluation, l'hybridation est un futur, dont la forme et les conditions sont questionnées et restent à explorer.

(Définition inspirée des articles de Stéphane Vincent ; François Jégou ; Thomas Delahais)

INTUITION, INTUITIVE (20 occurrences)

Si l'intuition est à la fois un outil du designer, pierre angulaire de sa pratique, qui caractérise sa méthode, sa logique, sa ligne de conduite, voire sa grille de lecture de l'action publique ; c'est l'intuition de l'évaluateur·rice qui inaugure la place de ce mot dans ces Cahiers, une intuition de ce qui se cache derrière... le refus d'évaluer !

(Définition inspirée des articles de C. Herbert, S. Zadrozynski, P. Algier ; A. Martin, C. de Besombes ; François Jégou ; Thomas Delahais)

MESURE (24 occurrences) :
sur mesure, à mesure, mesurables, mesures exactes, résultats mesurés, mesurer réellement, mesurer les effets/les écarts/les impacts.

La mesure première (de ces Cahiers) liant design et évaluation est la *mesure (de l'impact)*, mobilisée en tant que forme initiatique ou initiale d'évaluation dans le monde du design. Avant ou sans « parler d'évaluation », c'est une dynamique d'introspection des designer·euses. La mesure peut alors être un outil d'analyse de leur pratique « sur les politiques » ; ou un outil intégré, s'indexant aux protocoles déployés au service de « la démarche du design pour itérer ». Lorsque cette mesure du design incombe à l'évaluateur·rice, on questionne sa méthode, ses indicateurs : comment évaluer une démarche « qualitative, créative, démocratique » et surtout itérative ? Il s'agit alors d'innover, de proposer du « sur-mesure », une mesure de l'écart dans le continu, entre les objectifs de départs et les indicateurs d'arrivée, alimentant une « zone de réinvention de l'évaluation ».

(Définition inspirée des articles de C. Paul, G. Alix-Tabeling, N. Subileau ; C. Gouache ; A. Martin, C. de Besombes ; Thomas Delahais)

RIGUEUR, RIGoureux/SE, RIGIDE (17 occurrences) :

Perception des designer·euses de la pratique évaluative, associée à un ensemble de caractéristiques : « scientifique, pragmatique, objective ». Elle décline une opposition ou une distance à

la perception de leur propre pratique : « souple, intuitive, sensible ». Comme compétence, la rigueur fait écho aux mots clés que les designer·euses associent à l'évaluation « indicateur », « mesure » ; mais aussi aux méthodes de l'évaluation qu'ils mobilisent le moins : « analyse d'impact », « définition d'indicateurs ». Cependant, cette rigueur est également reconnue comme un potentiel complément à l'approche de design. Elle peut, dans une visée persuasive, rassurer les décideur·euses en venant appuyer l'intuitif, mais aussi contribuer à faire émerger des retours sur les outils du design – indispensable à son approche itérative.

(Définition inspirée des articles de K. Bouquet ; A. Martin, C. de Besombes ; C. Herbert, S. Zadrozynski, P. Algier)

TRANSVERSAL, TRANSVERSALITÉ (6 occurrences) : compétences transversales, créer de la transversalité, approche plus transversale, relations transversales, politique publique transversale

La transversalité est double le long de ces Cahiers. Elle est d'abord déclinée comme un résultat escompté de la mise en place de logiques d'apprentissage transformatives et d'accompagnement aux changements de pratiques professionnelles des acteurs implémentant les politiques publiques. Mais elle incarne aussi une compétence ressource des designer·euses et évaluateur·ices face à des politiques et projets complexes nécessitant « pédagogie, posture d'accompagnement » ou face à des « démarches mixtes ».

(Définition inspirée des articles de A. Pariente, E. Riclet ; H. Varlet, H. Ghouila ; L. Cole ; C. Lacouette-Fougère, E. Keirle ; A. Babarit, C. Gérard)

À PROPOS DES AUTEUR.ICES

Alice Martin est designer de service au Lab' de la Région Occitanie. Docteure en design, son travail de recherche porte sur la collaboration et l'usage de la démarche de design pour co-concevoir des politiques publiques territoriales. Elle consacre du temps à l'enseignement en intervenant en particulier au Master Design, Innovation et Société de l'Université de Nîmes. Elle est également une membre active de Dessein Public, le réseau des designers intégrés en collectivités et secrétaire de cette association.

Amandine Babarit est chargée de mission innovation à Nantes Métropole et à la Ville de Nantes au sein de la Direction Générale Dialogue et Transformation de l'Action Publique (DGD-TAP). Après un parcours tourné vers le dialogue citoyen, elle contribue aujourd'hui aux transformations internes par et pour les agent-e-s (instruments, mécanismes, cadre d'action, pratiques et postures professionnelles...) par le pilotage et l'animation de démarches collectives et transversales en interne et d'un dispositif «osons le design» visant à soutenir le recours au design dans la collectivité.

Annabelle Berthaud est chargée de mission « Évaluation des politiques publiques » au sein de la Direction stratégie innovation et relations citoyennes (D-SIR) de Grenoble-Alpes Métropole. Elle occupe ce poste depuis un peu plus de 10 ans et a ainsi pu accompagner de nombreuses directions dans leurs démarches d'évaluation. Issue des sciences sociales, elle intègre régulièrement des approches sensibles à ses évaluations pour rendre compte du regard usagers et plus largement habitants sur les services publics.

Anne Pariente occupe le poste d'adjointe responsable de la Fabrique à Projets, aux ministères de l'aménagement du territoire et de la transition écologique. Avec un parcours dans la fonction publique dans les domaines de l'environnement et de l'agriculture, Elle s'est spécialisée dans la gestion des impacts sur l'environnement et dans le management des projets et des organisations. Actuellement en poste au ministère de la transition écologique et solidaire, elle accompagne des équipes du ministère pour favoriser la co-construction et l'agilité des services et mieux contribuer aux transitions écologiques, énergétiques, numériques et sociétales. Convaincue de l'importance d'un développement humain durable et de l'intégration de l'éthique dans la vie professionnelle, elle est responsable de la plateforme environnement du Centre Ethique International.

Caroline Di Monte est designer de services à la Direction Innovation et Participation de la Ville de Clermont-Ferrand. Diplômée du master Design Innovation Société (DIS) de l'université de Nîmes, elle rejoint la collectivité en 2021. Elle s'intéresse particulièrement à la manière dont les organisations publiques évoluent face aux enjeux de transition. Son intérêt pour la transformation organisationnelle la conduit à explorer des sujets allant du stratégique à l'opérationnel, en questionnant les ressources mobilisées et l'impact humain.

Cécile de Besombes est en charge du design stratégique et du management de l'innovation au Conseil départemental du Val-d'Oise depuis 2018. Son rôle implique un travail transversal avec l'ensemble des équipes, des agents de terrain jusqu'aux membres de la direction, afin d'améliorer les pratiques de collaboration et d'optimiser le travail en équipe au cours des différents projets. Auparavant, elle a travaillé en tant que designer consultante au sein de son propre studio et une dizaine d'années au sein de la Maison Hermès.

Cécile Gérard est chargée de mission évaluation participative à Nantes Métropole et à la Ville de Nantes au sein de la Direction Générale Dialogue et Transformation de l'Action Publique (DGD-TAP). Après un parcours dans la Politique de la ville et la démocratie participative, elle s'est tournée vers l'évaluation participative des politiques publiques, convaincue de la nécessité de mieux prendre en compte la parole citoyenne dans le débat public et d'accompagner les transitions.

Christian Paul, ancien député de la Nièvre, est maire de Lormes et co-fondateur du Festival des idées à La Charité-sur-Loire. En 2000, il devient secrétaire d'État à l'Outre-mer dans le gouvernement Jospin, auprès de Daniel Vaillant. Il soutient la proposition de loi de Christiane Taubira reconnaissant l'esclavage comme crime contre l'humanité. Réélu député en 2002 et 2007, il siège

au groupe socialiste. Il participe à la fondation du Nouveau Parti socialiste et du courant Rénover maintenant, dont il est vice-président. Engagé sur les questions numériques, il intervient sur les droits d'auteur, la régulation, la législation du numérique et l'e-démocratie. Il organise les « Rencontres parlementaires pour la société de l'information et de l'Internet » et rédige en 2000 un rapport pour Lionel Jospin préconisant la création du Forum des droits sur l'internet. Il promeut ainsi une approche souple de la régulation numérique. Il anime aussi la commission TIC de l'Association des régions de France (ARF) et initie le projet « 27e Région » pour l'innovation publique.

Christophe Gouache est un designer chercheur, chez Strategic Design Scenarios depuis 2012. Christophe a étudié le design industriel et l'innovation responsable et a obtenu son Master en Design à l'École de Design Nantes Atlantique, Nantes, France. Il travaille sur les questions d'innovation publique et sociale, la co-construction de scénarios et de solutions, la prospective participative (scénarios prospectifs sur les modes de vie durables futurs) et le design de services et politiques publiques. Il travaille sur divers projets de design de politiques publiques et d'innovation publique avec des autorités locales, régionales ou nationales, ainsi que sur des projets de recherche-action au niveau européen (H2020). Dernièrement, il a collaboré avec le Ministère français de la Justice sur la prise en charge des jeunes délinquants en Guadeloupe ou avec le Ministère français du Développement Durable sur la conception d'outils permettant aux citoyens et aux élus locaux de co-crée des visions souhaitables de territoires durables (Visions+21 – Agenda 21).

Clara Herbert est designer de service au Ti lab, le laboratoire d'innovation public.

Clément Lacouette-Fougère est professeur affilié à l'Executive Education de Sciences Po et co-directeur de l'Executive Master Management des politiques publiques. Il est chercheur associé à la Chaire Santé de Sciences Po et enseigne l'analyse et l'évaluation des politiques publiques à l'Ecole d'Affaires Publiques de Sciences Po, à Paris-2 et dans le Master Design des politiques publiques de Sciences Po Rennes. Expert auprès de la Cour des comptes, il a travaillé sur les sujets d'évaluation, d'impact et d'innovation publique au sein de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et en tant que consultant au cabinet Planète Publique.

Curdin Derungs est professeur de gestion publique au Centre de gestion administrative de la FH des Grisons. Il se concentre sur les domaines de la politique économique, régionale et touristique. Ses activités de recherche et de conseil comprennent également la gestion communautaire, les systèmes de milice communaux, le bénévolat et la gouvernance publique (d'entreprise). En tant que professeur de gestion publique au Centre d'administration publique de l'Université des sciences appliquées de Grisons, Dr. Curdin Derungs se concentre sur la politique économique, régionale et touristique. Ses activités de recherche et de conseil couvrent également la gestion municipale, les systèmes politiques locaux, le bénévolat et la gouvernance publique (corporative).

Dario Wellinger est Maître de conférences en gestion publique au Centre de gestion administrative, Haute école spécialisée des Grisons (Suisse).

Dorig Bruno est chargé de mission en évaluation des politiques publiques pour la Ville de Rennes et Rennes Métropole. Au-delà de l'évaluation, il anime et pilote d'autres démarches de pilotage et conception de politiques publiques notamment sur de l'observation (avec par exemple le Baro'Métropole) et du suivi de politiques publiques.

Emma Keirle est designer stratégique et consultante chez Opencommunities Consulting. Formée au game design, au design de services et à l'illustration, elle accompagne les projets de création de services, du terrain à la stratégie de déploiement. Elle intervient principalement dans le champ des politiques publiques, de la transformation des collectifs, ainsi que dans les domaines de la santé sociale et de la pédagogie. Convaincue que le design gagne en pertinence lorsqu'il dialogue avec d'autres disciplines, elle explore les complémentarités entre métiers pour

renforcer l'utilité des dispositifs conçus avec et pour les usagers. Elle s'intéresse particulièrement au design de la complexité et à la représentation graphique comme leviers de transformation collective.

Erwin Riclet est urbaniste-aménageur de formation, il a exercé en collectivités avant de rejoindre le ministère de l'équipement en 2002. Après une expérience de chargé d'études juridiques, il s'est spécialisé dans le montage des opérations d'urbanisme puis dans la conduite de projet. Lors de son passage au commissariat général au développement durable, il a développé une expertise sur l'évaluation des politiques publiques des collectivités et a piloté de nombreux projets de design, notamment avec l'agence Strategic Design Scenario. En poste depuis 2018 au sein de la Fabrique à Projets, il a accompagné de nombreux services du ministère de l'aménagement du territoire et de la transition écologique en mobilisant une approche design et les outils de l'intelligence collective.

Emmanuel Rivat est co-fondateur et directeur général à l'Agence Phare et co-fondateur de Res Sportiva. Politiste, diplômé de Sciences Po Bordeaux et docteur en sciences politiques, Emmanuel est spécialiste du conseil et de l'évaluation de projets à impact social. Passionné par les défis de l'action publique, il milite pour un meilleur lien entre production de connaissance, engagement de terrain, théorie et action. Il voit en Phare un nouveau modèle d'agence, conjuguant évaluation et conseil en s'appuyant sur les sciences sociales. Au sein de Phare, il développe des méthodes innovantes pour accompagner la stratégie et l'évaluation de politiques publiques ou de projets à fort impact social. Emmanuel a enseigné à Sciences Po Bordeaux et à CentraleSupélec Paris entre 2013 et 2019. Il est également membre du conseil d'administration de SOGA Europe, une communauté d'acteurs engagés pour soutenir la digitalisation et l'accès à la tech du secteur non-profit.

François Jegou François Jegou est designer industriel et fondateur de l'agence Strategic Design Scenarios à Bruxelles. Depuis 25 ans, il explore les modes de vie durables, l'innovation sociale et la co-construction de politiques publiques. Il accompagne collectivités et institutions en France et en Belgique pour imaginer des politiques de transition, concevoir des services d'accompagnement au changement (eau, énergie, alimentation...), et transformer l'action publique par le design. Expert URBACT et EUI sur la transition alimentaire, l'usage temporaire, l'ouverture des données culturelles et partenaire de projets de recherche européens H2020, Horizon Europe sur le futur de la démocratie, l'innovation sociale, les modes de vie durables..., il est professeur à La Cambre, formateur à l'INET et cofondateur du réseau DESIS. Son dernier livre : Réinventer la démocratie participative, une réflexion sur 25 ans de participation politique à Gand.

Grégoire Alix-Tabeling est co-fondateur de Vraiment Vraiment, une agence de design dont l'objectif est d'imaginer ce dont nous aurons collectivement besoins dans les services publics, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les associations, les acteurs de la fabrique urbaine et des mobilités. Diplômé de l'École nationale supérieure des Arts Décoratifs en 2008 et du Royal College of Arts (Londres) en 2010, Grégoire Alix-Tabeling a fait parti des premiers designers français à s'intéresser à la rencontre du design et de l'action publique. Dès 2010 il co-fonde Plausible Possible qui, aux côtés de la 27e Région entre autres, et pose les premières pierres du design des politiques publiques. En 2017, l'agence se transforme en Vraiment Vraiment, pionnière et principale agence du design des politiques en France et en Belgique.

Hélène Clot est directrice stratégie, innovation et relations citoyennes à Grenoble Alpes Métropole. Cette direction rassemble 3 services : la relation aux usagers, la participation citoyenne et la mission d'aide à la décision EPOPI (évaluation, prospective, observation, pilotage et innovation). La direction contribue à l'amélioration des politiques publiques métropolitaine en permettant aux élus et techniciens de mieux intégrer les savoirs chauds (expériences, paroles d'usagers et de citoyens...) et les savoirs froids (études, analyses, résultats de recherche et d'évaluation). Elle accompagne également la transformation interne des services, pour qu'ils soient plus agiles, centrés usagers, co-construits avec les parties prenantes du territoire.

Hélène Varlet est responsable du service Evaluation des politiques publiques au sein de la Région Hauts-de-France. Évaluatrice de politiques publiques depuis 2008, elle a participé à l'internalisation des travaux d'évaluation dans l'institution et dans l'accompagnement des directions dans la reconception de leur politique. Auparavant, elle a travaillé dans le domaine du développement économique, au sein de la Région Nord-Pas de Calais mais aussi au sein de l'Agence régionale de développement où elle était en charge du développement des projets européens et de l'innovation. Elle est depuis 2024 Administratrice de la Société Française de l'Évaluation (SFE) et a participé à plusieurs groupes de travail dont celui consacré au thème «Évaluation et politiques de développement économique».

Hichem Ghouila est évaluateur de politiques publiques au sein de la Région Nord-Pas de Calais puis Hauts-de-France depuis 2006. Son appétence et ses compétences en matière d'approches innovantes l'ont conduit à mettre en place des projets transversaux au sein de la collectivité. C'est dans ce cadre qu'il a notamment permis à la Région Hauts-de-France de remporter le prix de l'innovation 2024 en management public décerné par l'AFIGESE et la Gazette, avec le projet de la fresque de la santé. Suite à sa participation à l'organisation des Journées Françaises de l'Évaluation à Lille en 2022, il a relancé le réseau régional des évaluateurs, et a organisé la Journée Régionale de l'Évaluation en 2024, qui a permis à 130 acteurs régionaux – et au-delà – de réfléchir ensemble au métier d'évaluateur.

Iris Aït Ouadda est consultante en évaluation des politiques publiques chez Quadrant Conseil. Elle s'interroge au gré de ses missions sur les contours des métiers de designer-euses et d'évaluateur-rices dans la fabrique des politiques publiques. Elle propose de (re)lire ces Cahiers par une approche sémantique des récits d'expériences partagées, de comparaison des pratiques et d'exploration des perceptives communes des praticien·ennes de l'évaluation et du design.

Juliette Blond est designer et cheffe de projet à la Direction de l'innovation, de l'expérience usagers, de l'information et de la transformation de la Région Bretagne. Elle conçoit et accompagne des projets d'innovation et de transformation des services, des organisations et des politiques publiques, en mobilisant les méthodes du design, l'intelligence collective et l'animation de communautés. Fondatrice et présidente de Dessein Public, le réseau des designers en collectivités, elle contribue activement à la structuration et à la reconnaissance de la profession de designer intégré au sein du service public.

Koai Bouquet est designer de services au Lab' de la Région Occitanie. Après une licence en design graphique, elle s'est orientée vers une branche du design en accord avec ses valeurs humaines et son besoin de sens. Elle a alors intégré le master Design Innovation Société de l'Université de Nîmes, où elle a pu expérimenter des projets d'intérêt général. Elle a terminé son cursus par un stage de six mois au sein du Lab' de la Région Occitanie, qui a été l'occasion pour elle de rédiger un mémoire de recherche intitulé « Outiller la rencontre entre design et évaluation des politiques publiques ». Aujourd'hui, elle souhaite continuer à explorer les questions d'amélioration des politiques publiques au sein des administrations.

Lindsay Cole est praticienne de l'innovation publique et sociale, chercheuse appliquée et formatrice. Elle est actuellement chercheuse postdoctorale à l'Université de Colombia-Britannique et à l'Université Emily Carr d'Art et de Design. Après plus de 20 ans de carrière dans les secteurs privé et public autour des enjeux de durabilité, elle se consacre aujourd'hui à la recherche appliquée, collaborative et engagée auprès des communautés pour relever les défis sociaux et écologiques. Elle travaille notamment sur la mise en œuvre de la Climate Justice Charter à Vancouver et coanime un projet international sur l'innovation publique transformative, soutenu par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Elle est aussi chercheuse en résidence au Zero Emissions Innovation Centre, apportant des pratiques de design systémique et d'innovation sociale. Auparavant, elle a fondé et dirigé le Solutions Lab de la Ville de Vancouver, développant des projets de transformation écologique et sociale, comme le Greenest City Action Plan et Rewilding Vancouver.

Mathias Béjean est professeur des universités en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Créteil et professeur chargé de cours à l'École polytechnique. Ses recherches portent sur les activités d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation, principalement dans les domaines de la santé, de l'éducation et des administrations. Il est membre du Conseil scientifique de l'INSP.

Nadia Wolff est chargée de mission innovation et transformation. Elle pilote les projets d'innovation publique et de transformation au sein des services de Grenoble-Alpes Métropole. Elle accompagne les changements, interne ou liés aux services publics, avec une approche résolument centrée usagers et ancrée sur le terrain. Ces projets se concrétisent par des expérimentations et s'appuient sur les outils de l'intelligence collective, de la créativité, du design de service et des sciences comportementales.

Nicolas Subileau est directeur associé de Pluricité et consultant en évaluation des politiques publiques et prospective, il dirige le master « Évaluation et pilotage des politiques publiques » de Sciences Po Lyon, après y avoir enseigné pendant dix ans. Avant de rejoindre Pluricité, il a été consultant en évaluation et conseil stratégique chez Euréval-C3E puis Amnyos consultants, développant une solide expertise en animation, évaluation, suivi et conception de projets. Ses missions, du niveau local à international, lui ont permis de constituer un réseau d'acteurs variés et d'analyser l'impact de nombreuses administrations, associations et entreprises. Il a également travaillé comme chargé d'études à l'Institut Interaméricain de Coopération pour l'Agriculture à Buenos Aires, participant notamment à une étude sur les investissements européens dans le secteur agroalimentaire argentin. Il intervient aussi à l'IEDES (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) dans le master « Expertise économique en politiques et projets de développement ».

Pauline Algier est consultante en évaluation des politiques publiques chez Quadrant Conseil. Elle a développé une appétence particulière pour les missions d'évaluation d'expérimentations et les démarches de transition. Elle a notamment accompagné les designeuses du laboratoire d'innovation publique breton, le Ti Lab, dans l'évaluation d'un de leurs outils d'auto-diagnostic destiné à améliorer l'accueil dans les établissements recevant du public — une mission enrichissante et décalée, à l'origine d'une collaboration qui se poursuit.

Sabine Zadrozynski est designer d'espace et de service indépendante depuis 2018. Motivée par l'objectif de contribuer aux transitions sociétale, politique et écologique, elle s'engage dans le design d'innovation publique et sociale au cours de ses études à l'école de design de Nantes Atlantique dont elle est diplômée. Elle accompagne des structures publiques dans l'amélioration et la co-conception de lieux et services aux publics. Dans sa pratique, elle travaille à favoriser de nouveaux modes de penser et de faire, à soigner la relation entre habitant.es-usagers et le service public et à encourager l'encapacitation des personnes impliquées. De par son implication dans le programme de recherche-action coopératif LabAcces sur l'accès aux droits porté par le Ti Lab, elle est co-autrice de plusieurs ouvrages portant sur l'accès aux droits, l'accueil, l'aller-vers et la médiation numérique.

Stéphane Gauthier est directeur conseil en charge du marketing de l'innovation et des processus d'innovation « user centric » depuis plus de 15 ans, il intervient dans de nombreux secteurs industriels B2B et B2C, à l'interface du marketing stratégique et des roadmaps R&D. Spécialiste des méthodes de design centré utilisateur, il introduit une approche fondée sur l'usage et l'évolution des comportements, moteurs essentiels des mutations actuelles, afin de renforcer l'acceptation marché des projets d'innovation. Son objectif est d'intégrer les méthodes d'innovation par les usages au sein des entreprises pour développer des offres pertinentes sur des cycles courts. Pour lui, l'innovation par le design constitue à la fois un levier stratégique pour les marques et un outil de management du risque.

Stéphane Vincent est le cofondateur de la 27e Région, un « action-tank » dont l'objectif est de transformer la culture de gestion des collectivités locales. La 27e Région promeut une nouvelle culture de l'action publique, inspirée par la conception créative, le design, l'ethnographie, la théorie de l'enquête de John Dewey et les cultures « makers ». Elle conduit des programmes de

recherche-action en partenariat avec des collectivités et des administrations, joue un rôle de centre-ressource et compte parmi les principaux initiateurs des Halles Civiques, deux tiers-lieux dédiés à la transformation publique et démocratique à Paris. Il participe également à plusieurs réseaux d'échanges internationaux, tels que States of Change. Auteur ou co-auteur de nombreux ouvrages, il intervient régulièrement dans des événements, publications et rapports liés à l'innovation publique. Il est aussi membre du comité d'orientation de la revue Horizons Publics.

Thomas Delahais est évaluateur, spécialiste de l'évaluation d'impact chez Quadrant Conseil. Il dispose de 20 ans d'expérience en évaluation, à tous les niveaux de l'action publique, en France et à l'étranger. Il mène aujourd'hui des évaluations de politiques publiques ou d'interventions d'intérêt général sur des sujets complexes, inédits et à forts enjeux méthodologiques et décisionnels. Il accompagne également la mise en place de démarches évaluatives, de suivi-évaluation ou de (re)conception de politiques publiques. Il enseigne l'évaluation auprès de professionnels en France et à l'étranger, notamment dans le cadre de l'Evaluation Helpdesk de la DG REGIO de la Commission européenne. Il produit des contenus pédagogiques diffusés sous licence libre sur le site de Quadrant. Sa recherche porte sur l'évaluation d'impact en contexte complexe, les transitions socio-écologiques, l'innovation publique et la sociologie de l'évaluation. Membre fondateur de la SCOP Quadrant Conseil en 2013, il a auparavant été consultant pendant 10 ans chez Euréval. En 2020, il a rejoint le Bureau éditorial de la revue Evaluation.

Virginie Besrest est la présidente de la Société française de l'évaluation. Éluë en 2024, elle en est administratrice depuis 9 ans et a contribué, depuis 2009, à nombre de ses travaux (Observatoire de l'évaluation, animation du groupe « Evaluation des politiques de développement économique », contribution à la constitution d'un référentiel de compétences, etc.). Virginie est également l'un des membres fondateurs et la gérante de la SCOP Quadrant Conseil. Praticienne de l'évaluation depuis plus de 20 ans, elle accompagne des organisations et administrations françaises et européennes dans l'institutionnalisation de ces démarches de gestion orientée vers les résultats et forme leurs agents à la (re)conception, au suivi et à l'évaluation de politiques publiques.

COOPÉRER ET HYBRIDER POUR TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE

L'évaluation et le design, ça a longtemps été « je t'aime, moi non plus... » Mais face aux défis multiples de la transformation publique et des transitions à mener, il n'est plus temps de faire cavalier seul. Découvrez dans ces 12^e cahiers de la Société française d'évaluation comment évaluateurs/rices et designers coopèrent et hybrident leurs pratiques pour transformer l'action publique. Et vous, êtes-vous prêt·e ?

Numéro coordonné par Thomas Delahais en collaboration avec Virginie Besrest, François Jégou, Karine Sage, Stéphane Vincent et Christophe Gouache

Avec les contributions de Alice Martin, Amandine Babarit, Annabelle Berthaud, Anne Pariente, Caroline Di Monte, Cécile de Besombes, Cécile Gérard, Christian Paul, Clara Herbert, Clément Lacouette-Fougère, Curdin Derungs, Dario Wellinger, Dorig Bruno, Emma Keirle, Erwin Riclet, Emmanuel Rivat, Grégoire Alix-Tabeling, Hélène Clot, Hélène Varlet, Hichem Ghouila, Iris Aït Ouadda, Juliette Blond, Koäi Bouquet, Lindsay Cole, Mathias Béjean, Nadia Wolff, Nicolas Subileau, Pauline

