



QUADRANT
CONSEIL

Évaluation du programme ISOPOLIS
.....
IRD

Statut du document

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation.

Cette évaluation s'inscrit dans une démarche volontaire de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et des porteurs du programme ISOPOLIS, visant à l'apprentissage collectif.

Pour plus d'information, merci de contacter Thomas Delahais, tdelahais@quadrant-conseil.fr.

Table des matières

Nou La Fé (synthèse)	4
1. Introduction.....	9
2. ISOPOLIS Gamma, un programme au service de la transition	11
ISOPOLIS GAMMA, UN OBJET PROTEIFORME	11
ISOPOLIS, UNE INITIATIVE DE TRANSITION A LA REUNION	12
QUELS CHANGEMENTS ATTENDUS D'ISOPOLIS ET D'ISOPOLIS GAMMA ?.....	14
UN OBJET COMPLEXE, QUI DOIT ETRE EVALUE COMME TEL	17
3. À propos de la démarche d'évaluation	19
DEMARCHE MISE EN ŒUVRE	19
COLLECTE ET ANALYSE.....	20
POINTS D'ATTENTION.....	20
4. Réponse aux questions évaluatives	21
Q1. DANS QUELLE MESURE LE PROCESSUS ISOPOLIS GAMMA A-T-IL FAIT LA DEMONSTRATION DE LA POSSIBILITE DE FAIRE DIALOGUER LES MONDES AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE DE RESILIENCE DE L'ILE ?	21
Q2. DANS QUELS CAS LES EXPERIMENTATIONS ENGAGEES PAR ISOPOLIS GAMMA ONT-ELLES PERMIS DE TESTER DES ASPECTS CLES DU DEPLOIEMENT D'ACTIONS SOUTENANT LA RESILIENCE DE L'ILE ? QUELLES LEÇONS EN ONT ETE TIREES ?	29
Q3. EN QUOI ISOPOLIS GAMMA MONTRE-T-IL EN PRATIQUE COMMENT INTEGRER LA RECHERCHE ET LA CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE DANS LA DYNAMIQUE DE CHANGEMENT SOUHAITEE ?	45
Q4. EN QUOI ET DANS QUELS CAS ISOPOLIS GAMMA A-T-IL REUSSI A AMORCER UNE DYNAMIQUE REUNIONNAISE AUTOUR D'UN CHANGEMENT DE MODELE DE SOCIETE ?	55
5. Annexes.....	58
PRINCIPALES REUNIONS ET INTERVENTIONS AU TITRE DE L'EVALUATION.....	58
FICHES D'EVALUATION DES EXPERIMENTATIONS	59

Nou La Fé (synthèse)

ISOPOLIS, un projet de transformation de la société réunionnaise

ISOPOLIS GAMMA, UN PROCESSUS UNIQUE À L'ÉCHELLE DE L'ÎLE DE LA RÉUNION

ISOPOLIS Gamma est un programme hébergé par l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et financé par la Région Réunion à travers le Fonds européen de développement économique régional (FEDER). Doté de 1,8 M€, il s'est déroulé de juin 2021 à janvier 2023, pour une période totale de 20 mois.

Ce programme est la traduction d'un mouvement issu de la société civile réunionnaise, ayant trouvé une première structuration dès 2016 dans un cadre d'abord bénévole et associatif, avant d'accéder à des financements régionaux puis européens. Son ambition est d'accompagner la transformation de la société réunionnaise vers « un modèle résilient, qui soutient le bonheur (bien-être durable) des Réunionnais ». Pour cela, il vise à 1) construire une dynamique collective pour discuter ce qui constitue un futur désirable pour l'île et des moyens d'y parvenir ; 2) aider les faiseurs/ses de changement, c'est-à-dire celles et ceux qui ont la vision et les idées pour amener des changements, qu'ils soient issus de la société civile, de l'action publique, de l'entreprise ou de la recherche (les « quatre mondes ») ; 3) accompagner les collectivités dans un changement de pratiques dans leur fabrique de l'action publique, et 4) outiller intellectuellement cette dynamique (par exemple, qu'est-ce que la résilience ?) en s'appuyant sur un travail scientifique. Une équipe projet, composée essentiellement de faiseurs/ses de changement avec une coordination scientifique pilotée par l'IRD, a été montée pour l'occasion. Elle a été accompagnée les 5 premiers mois par une équipe scientifique, chargée des études. Des partenariats sont également montés à l'occasion avec, outre l'IRD, la Région, le CNFPT et plusieurs communes.

Au sein de ce programme Gamma, 3 *scoping reviews* et 5 enquêtes qualitatives autour de la notion de résilience ont été réalisées ; un réseau d'acteurs a été constitué, autour de temps forts tout du long du programme ; et 6 expérimentations ont été menées sur différentes échelles de la résilience. Le programme est ainsi, tant par son ambition que par son ampleur, unique à La Réunion, et a été l'occasion d'expériences utiles et a permis de montrer la possibilité d'agir dans un cadre différent des approches traditionnelles en vigueur sur l'île. **Mais ce processus n'a pas été un long fleuve tranquille, amenant ISOPOLIS à se réinventer constamment au cours de ces 20 mois.**

LA CONFRONTATION À LA RÉALITÉ : UN MANQUE DE TEMPS, DE COMPÉTENCES, ET DES MODALITÉS DE PARTENARIAT À INVENTER

Le programme ISOPOLIS Gamma a été initialement conçu pour une période de 3 ans, avec un budget de 8 M€. Même s'il a ensuite été réduit à son dimensionnement actuel, l'équipe espérait pouvoir compter sur une suite, Delta, qui aurait été co-construite dans Gamma. **Il a ainsi largement conservé ses ambitions initiales**, malgré ses ressources restreintes.

Lors de la mise en œuvre, la conception même du programme a sérieusement été remise en cause. Gamma avait été conçu initialement comme un processus de recherche interventionnelle, avec enquêtes scientifiques, expérimentations pilotes, transfert de connaissance aux partenaires et préfiguration d'expérimentations plus larges. Cependant, **un tel processus nécessitait des compétences pointues** (en recherche expérimentale, en évaluation, en transfert) qui se sont avérées peu disponibles sur l'île ; les équipes, issues de la société civile, ont dû apprendre chemin faisant l'ingénierie de la construction et de l'expérimentation, ou encore le fonctionnement de l'action publique, tout en menant de concert leurs projets à bien ; et la relation avec les collectivités, malgré les partenariats engagés, a pris du temps pour se concrétiser (nécessité de comprendre ses propres besoins, de se comprendre, etc.). Enfin, l'alternance politique à la Région a remis en question la poursuite du programme, que l'équipe jugeait initialement acquise.

Les contraintes de temps et de compétences ont affecté le programme dans toutes ses composantes, et en particulier dans la réalisation des études, la conception des expérimentations et leur mise en œuvre. Mais elles n'ont pas seulement été subies : **la réaction de l'équipe a en effet consisté à réinventer, en flux continu, le programme**. C'est ainsi que les expérimentations ont été revues pour, au-delà de leur dimension pilote, permettre d'inventer un cadre méthodologique pour accompagner des faiseurs/ses de changement ; et que de nombreuses adaptations ont été lancées en cours de route pour contribuer aux ambitions. Sans avoir toujours permis de résoudre les problèmes rencontrés, elles ont permis au programme d'être mené à son terme, en couvrant l'essentiel des activités prévues. Les adaptations engagées ont aussi souvent lancé le programme dans de nouvelles directions, ce qui a constitué une charge majeure pour les équipes. Enfin, le temps a manqué à toutes les étapes pour capitaliser sur les enseignements de l'expérience, ce qui était un objectif majeur du programme.

UNE ÉQUIPE FORMÉE, UN LIEU DE DIALOGUE, UN PROCESSUS EXPÉRIMENTAL POUR LES FAISEURS/SES DE CHANGEMENT, DES LEÇONS SUR LA RELATION SCIENCE-SOCIÉTÉ

En 20 mois, ISOPOLIS Gamma a permis d'apporter des avancées sur 3 grands domaines :

► **La constitution d'un réseau d'acteurs** unis dans la poursuite d'un changement de modèle de société à La Réunion, et qui dialoguent au sein d'ISOPOLIS. Il s'agit d'un réseau essentiellement individuel (plutôt qu'institutionnel) et largement composé d'acteurs de la société civile et des collectivités, avec un noyau de chercheurs/ses partageant des valeurs similaires. Un travail important a été mené en 2021 pour constituer et animer ce réseau. Il a été plus difficile de faire de même en 2022, le processus expérimental accaparant largement l'équipe. À ce jour, il n'existe pas d'espace autre qu'ISOPOLIS pour échanger aussi largement, avec une telle diversité d'acteurs, sur les thématiques de résilience ou de bonheur auxquelles sont attaché·es les participant·es.

► **L'élaboration d'un processus expérimental par les faiseurs/ses de changement et pour eux.** Les référent·es d'ISOPOLIS ont soumis leurs propres projets à ce processus qui s'est construit en situation, alors qu'ils n'avaient pas forcément les compétences pour le faire. L'ingénierie interne quant à elle a mis du temps à être constituée, et n'a été réellement disponible qu'au 2^e trimestre 2022. Le processus a cependant été mené jusqu'au bout. Il a été riche en réflexivité et en enseignements pour les référent·es et leurs partenaires ; et les expérimentations sont pour certaines bien parties pour avoir des suites, dans la recherche ou dans l'action publique, souvent différentes de ce qui était envisagé initialement.

► **L'expérience d'une relation science-société à l'échelle de La Réunion.** ISOPOLIS a été l'occasion de nombreuses interactions entre recherche et société, à l'initiative de la société civile. Celles-ci ont souvent été marquées par une incompréhension mutuelle, à la fois sur le rapport de la société aux concepts et aux théories, et sur le rôle que pouvait avoir la science, et les chercheurs/ses dans une initiative portée par la société. Il a été difficile de trouver un bon modèle pour cette relation, même si le renforcement de la coordination de recherche en interne, avec le recrutement de coordinatrices de recherche, s'est avérée particulièrement profitable pour le programme (animation d'une réflexion transversale sur la notion de résilience, outillage des expérimentations sur le volet recherche, facilitation du dialogue externe avec des chercheurs/ses externes). Il reste qu'ISOPOLIS a mis en présence de façon répétée ces différents mondes, ce qui reste rare, et a amorcé une familiarisation respectueuse, appréciée des protagonistes et potentiellement utile à l'avenir.

L'AMORCE DE CHANGEMENTS UTILES POUR UNE DYNAMIQUE INSULAIRE

ISOPOLIS Gamma avait de grandes ambitions en matière de dynamique de transformation à La Réunion, et en particulier d'engagements de partenariats ou d'actions permettant de mettre en œuvre concrètement cette transformation. L'échelle des 20 mois s'avère cependant inadéquate pour estimer ces changements. De fait, les expérimentations et leur évaluation, notamment, se sont terminées en même temps que le programme ; celui-ci n'a pas donné lieu à une réelle restitution

auprès des acteurs de l'île (entretenant une certaine confusion sur la dimension concrète du programme) ; et l'équipe elle-même, très impliquée, n'a pas pu s'engager sur un apprentissage systématique.

Malgré ces conditions, les efforts engagés dans le programme semblaient fin 2022 porter leurs fruits, notamment sous la forme de partenariats réaffirmés (CNFPT) ou nouveaux avec des collectivités (Trois-Bassins, Le Port, Sainte-Marie) ou d'autres organismes (ASFA, CR-CSU) ; ainsi que de projets de recherche potentiels en lien avec l'IRD et l'Université de La Réunion. Certaines de ces suites doivent encore être formalisées.

L'échelle des 20 mois est cependant courte au regard des ambitions d'ISOPOLIS et il conviendrait de rechercher plus largement les suites de ce programme, à l'échelle des partenariats institutionnels, mais aussi de mécanismes internes aux collectivités et autres organismes dans lesquels les « passagers » d'ISOPOLIS sont embarqués.

DES ENJEUX POUR L'AVENIR : CAPITALISER SUR LE PROCESSUS EXPÉRIMENTAL, REVIVIFIER LE RÉSEAU, APPRENDRE DE LA RELATION SCIENCE-SOCIÉTÉ, SE Doter D'UNE INGÉNIERIE POUR LA SUITE

Le programme Gamma a été essentiellement consacré à faire et à bâtir une suite potentielle ; mais aujourd'hui ces suites ne sont pas financées et il est à craindre qu'une partie de l'équipe, qui a acquis des compétences essentielles durant ces 20 mois, parte rapidement sous d'autres cieux. En s'appuyant sur l'évaluation menée, nous proposons 4 grandes pistes pour l'avenir :

► **Capitaliser sur le processus expérimental.** Les expérimentations mises en œuvre ont été extrêmement riches d'enseignement et ouvrent la possibilité d'une démarche différente de ce qui fait aujourd'hui à La Réunion, mieux adaptée aux faiseurs/ses de changement issus de la société civile. L'équipe concernée n'étant aujourd'hui plus salariée, il y a urgence à capitaliser sur ce processus, par un travail d'apprentissage systématique permettant de modéliser le processus expérimental. Il s'agit d'une condition nécessaire pour pouvoir ensuite le déployer auprès de nouveaux publics et potentiellement dans des lieux dédiés.

► **Revivifier le réseau.** La constitution d'un réseau d'acteurs partageant des finalités communes pour le territoire est un actif particulièrement précieux. L'animation d'un tel réseau est un processus à part entière : il est nécessaire d'en connaître les acteurs, de les impliquer fréquemment, de découvrir les façons dont ils et elles peuvent contribuer à la dynamique de transformation voulue. Une ingénierie et une animation spécifique sont ainsi nécessaires pour renforcer le réseau et le rendre utile pour ses membres. On peut aussi imaginer un nouveau travail d'enquête, au plus près du terrain, pour comprendre les besoins et proposer un soutien.

► **Apprendre de la relation science-société.** Cette relation n'a pas été aisée, mais elle est extrêmement riche. Surtout, elle a permis à tous les acteurs de se

familiariser avec la recherche, et aux chercheurs/ses de réfléchir aux façons dont ils et elles peuvent contribuer à une initiative de la société civile. Outre les projets de recherche qui pourraient se lancer dans les prochains mois et années, c'est le maintien d'une relation qui a identifié les malentendus bloquants pour la relation science-société qui est en jeu. Cela pourrait notamment passer par un conventionnement avec l'Université de La Réunion.

► **Se doter d'une ingénierie pour la suite.** Des retombées concrètes apparaissent fin 2022, qui sont riches de potentialités pour poursuivre la transformation. Cependant, elles arrivent également à un moment où il n'y a plus d'équipe et de structure pour les accompagner. Il est important de trouver un mode d'ingénierie permettant de poursuivre l'expérience. Celle-ci pourrait prendre notamment la forme d'un lieu dédié, ou bien d'une offre de services informellement coordonnée par ISOPOLIS.

1. Introduction

► ISOPOLIS se comprend dans le contexte insulaire réunionnais. La période coloniale vécue par La Réunion a des conséquences notamment dans les rapports entre groupes sociaux réunionnais, des Réunionnais·es aux étrangers, le rapport aux institutions des Réunionnais·es, ainsi que le rapport des institutions aux Réunionnais·es (inadaptation de politiques publiques européennes « plaquées » sur le territoire, par exemple). Pour cette raison et pour d'autres (territoire isolé, difficile d'accès...), la société réunionnaise est marquée par les injustices sociales (fort taux de pauvreté, illettrisme, inégalités de revenus, déficit d'emplois, dépendance aux aides sociales...)¹.

► Le programme ISOPOLIS Gamma est le fruit des efforts d'individus et de collectifs issus de la société civile réunionnaise, ayant trouvé une première structuration dès 2016 dans un cadre exclusivement bénévole et associatif, avant d'accéder à des financements régionaux puis européens ; il est hébergé par l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et financé par la Région Réunion à travers le Fonds européen de développement économique régional (FEDER). Doté de 1,8 M€, il s'est déroulé de juin 2021 à janvier 2023, pour une période totale de 20 mois.

En octobre 2021, une équipe a été recrutée pour apporter un accompagnement évaluatif et réaliser l'évaluation finale du programme (p.19). Ce document constitue le projet de rapport final pour cette prestation.

► ISOPOLIS Gamma est un programme protéiforme, qui ne se laisse pas aisément enfermer dans des définitions préexistantes. Nous renvoyons au rapport d'activité pour une présentation détaillée. Une analyse d'ISOPOLIS en tant qu'initiative de transition est proposée ; celle-ci vise en particulier à préciser les effets qui peuvent en être attendus, mais aussi les obstacles et opportunités classiques pour de telles initiatives (p.17).

► Le rapport est ensuite organisé en réponse aux questions évaluatives, qui ont été collectivement posées par l'équipe salariée d'ISOPOLIS en novembre 2021 (p.21). Ces questions sont les suivantes :

- Q1. Dans quelle mesure le processus ISOPOLIS Gamma a-t-il fait la démonstration de la possibilité de faire dialoguer les mondes autour d'une vision commune de résilience de l'île ?
- Q2. Dans quels cas les expérimentations engagées par ISOPOLIS Gamma ont-elles permis de tester des aspects clés du déploiement d'actions soutenant la résilience de l'île ? Quelles leçons en ont été tirées ?
- Q3. En quoi ISOPOLIS Gamma montre-t-il en pratique comment intégrer la

¹ Ce rapide aperçu ne vaut pas diagnostic de la société réunionnaise. Sur les aspects sociaux, voir Grangé, C. (2021). Le taux de pauvreté reste stable en 2018 à La Réunion. Insee Flash Réunion. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016838>

recherche et la connaissance scientifique dans la dynamique de changement souhaitée ?

- Q4. En quoi et dans quels cas ISOPOLIS Gamma a-t-il réussi à amorcer une dynamique réunionnaise autour d'un changement de modèle de société ?

► Une synthèse présente les principaux enseignements issus de l'évaluation d'ISOPOLIS Gamma, ainsi que des suggestions pour l'avenir (p.**Erreur ! Signet non défini.**).

2. ISOPOLIS Gamma, un programme au service de la transition

ISOPOLIS GAMMA, UN OBJET PROTÉIFORME

ISOPOLIS Gamma est un objet qu'il est difficile d'appréhender et qui doit se concevoir en plusieurs couches : historique, partenariale, institutionnelle et conceptuelle.

► Historiquement, ce programme est la traduction d'une dynamique initiée au milieu des années 2010 et engagée par le Réseau des innovations sociales ouvertes et mutualisées (**RISOM**) et Jaëla Devakarne. Il s'agit d'un réseau d'acteurs issus de la société civile, de la recherche, du monde économique et des autorités publiques de La Réunion. N'ayant pas de structure juridique, son secrétariat est assuré par une association, **ISOLIFE**. Le RISOM a porté une dynamique d'échanges autour du futur de l'île et de la construction collective de finalités désirables pour tous les acteurs du territoire, notamment la recherche du bonheur.

ISOPOLIS, pour la cité (Polis) des Innovations sociétales ouvertes² (ISO) est un programme construit pour pouvoir aller plus loin dans la structuration de cette dynamique, et notamment pour en financer l'ingénierie. Il commence à prendre une forme concrète en 2016, en réunissant un certain nombre d'acteurs du territoire autour de grands objectifs tels qu'« interfacier Sciences & Société », « Découvrir, maîtriser et faire évoluer les processus d'innovation sociale et ouverte », « Accélérer la transformation des organisations » et « Identifier et accélérer les projets d'intérêts sociétaux ». Dans l'ensemble, ces objectifs sont restés remarquablement similaires, quoique formulés différemment au fur et à mesure des années.

En 2017 et 2018, l'équipe d'ISOPOLIS approche la Région dans l'optique de bénéficiaire de financements européens. La Région finance d'abord sur fonds propres une ingénierie d'amorçage (2018-19 : phase Alpha et 2020-2021 : phase Beta), puis le programme Gamma sur fonds européens. Gamma est d'abord conçu pour un financement de 8M mais le montant obtenu est finalement de 1,8M Ce financement est rendu possible par le partenariat engagé dès 2017 avec l'IRD, qui héberge le programme à partir de Beta et lui apporte également une ingénierie d'amorçage ; et un partenariat entre le CNFPT et l'IRD.

En lien avec l'IRD et Valéry Ridde, le programme prend les formes de la recherche interventionnelle, avec des phases de constitution d'une base de connaissance,

² L'innovation ouverte ("open innovation") est un concept popularisé par Henry Chesbrough pour décrire des processus d'innovation collaboratifs, engageant des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (ou de l'organisation en général). Il s'oppose à l'innovation fermée, dans lequel l'organisation mène ses processus d'innovation en interne, en les protégeant d'incursions extérieures.

d'expérimentation et enfin d'essaimage. Ce programme a ensuite évolué en cours d'intervention.

► Dans ce processus, **ISOPOLIS Gamma a toujours été conçu comme une partie d'un ensemble plus large** : c'est le pilotage et l'ingénierie qui doit porter les études à réaliser, la gestion des connaissances et l'ingénierie de l'expérimentation. RISOM et ISOLIFE ne s'effacent pas avec Gamma ; et à partir de 2020, un nouveau concept, ISOLAB, « espace territorial dédié à l'innovation » est mis en avant, dans lequel les parties prenantes locales (notamment réunies dans RISOM) se rencontrent et travaillent collectivement. C'est ISOLAB qui doit engager les expérimentations, et Gamma vise à en faire une réalité en fournissant le cadre méthodologique et les moyens d'ingénierie. Certains des bénévoles de RISOM ont d'ailleurs ensuite rejoint ISOPOLIS Gamma comme salariés.

Nous appelons donc ici ISOPOLIS cet ensemble plus large et Gamma le programme financé. Dans les faits, cependant, cette distinction n'est pas si claire, dans la mesure où l'équipe d'ISOPOLIS Gamma, salariée, a pris en charge de nombreuses fonctions dévolues dans le plan initial aux acteurs engagés dans la recherche d'une transformation du territoire. Cependant, elle illustre l'ambition d'ISOPOLIS, qui ne se limite pas à ce programme, ainsi que la difficulté qu'il y a pu y avoir à saisir ce qui en était l'objet pour les parties prenantes.

La temporalité d'ISOPOLIS Gamma est un enjeu important. Gamma est d'abord conçu pour un financement de 8M€ sur 3 ans, mais le montant obtenu est finalement de 1,8M€ sur 20 mois. C'est un programme conçu pour donner suite à une phase Delta, dans laquelle ses interventions concrètes auraient pu être déployées. De fait, les ambitions affichées d'ISOPOLIS ont peu varié malgré le redimensionnement constaté, ce qui conduit à remettre en perspective les objectifs du programme. De plus, la nouvelle équipe élue à la tête de la Région a reconsidéré le soutien apporté précédemment, introduisant de l'incertitude sur la poursuite du programme.

ISOPOLIS, UNE INITIATIVE DE TRANSITION À LA RÉUNION

► ISOPOLIS est par de nombreux aspects un cas unique à La Réunion, mais ce n'est un cas isolé ni en France, ni dans le monde. Une façon de la décrire est d'en faire une **initiative locale de transition**. Nous définissons la transition comme « un processus de transformation dans lequel un système passe d'un régime d'équilibre à un autreⁱ », soit ici le passage d'un modèle « qui accroît les vulnérabilités et fragilités » à un modèle résilient, c'est-à-dire capable de se renouveler, se régénérer ou se réorganiser suite à des perturbations (Figure **Erreur ! Signet non défini.**) ; et les Initiatives locales de transition comme les processus multiniveaux et multipartites qui germent au niveau local, se donnent pour finalité d'identifier les chemins qui vont permettre d'amorcer cette transition, pour s'y engager à travers des innovations radicalesⁱⁱ.

Figure Erreur ! Signet non défini. : la transition voulue par ISOPOLIS (synthèse visuelle, avril 2021).



Ces initiatives de transition locales se distinguent d'autres approches du changement social, généralement conçues comme l'application de solutions techniques testées, éprouvées, puis généralisées, avec lesquelles elles sont en compétition sur la scène publique.

En particulierⁱⁱⁱ :

1. Les initiatives locales de transition se caractérisent par une entrée prospective, c'est-à-dire la définition d'un futur désirable.
2. C'est lui qui génère usuellement l'engagement de parties prenantes diverses, parfois opposées, mais qui se retrouvent dans des finalités communes visant à faire advenir ce futur désirable, à travers de projets spécifiques.
3. Les modalités pour y arriver ne sont pas connues d'avance : elles se construisent dans la collaboration entre les différentes parties prenantes, au gré à la fois du travail de structuration d'une « théorie du changement » partagée (c'est-à-dire l'identification de la façon dont les changements désirés peuvent être obtenus), des engagements des différents acteurs, et des opportunités qui se présentent.
4. C'est ainsi que dans ces initiatives, de nombreux projets sont lancés, mais que tous ne donnent pas lieu à des suites, ou pas à court terme. Les projets sont eux-mêmes autant une occasion de tester et d'approfondir les collaborations et la compréhension des enjeux que de mener opérationnellement des actions concrètes.
5. Il n'y a pas de « recette » pour mener une transition, chaque cas étant distinct des autres ; la mise en mouvement des acteurs, leur montée en compétence, la capacité à faire émerger précocement des réalisations concrètes à partir de démarches de capitalisation régulières sont cependant des ingrédients régulièrement repérés.
6. Enfin, les initiatives de transition sont pour toutes ces raisons fragiles, et souffrent souvent de la concurrence de solutions qui semblent plus évidentes. Ce sont au mieux des « monstres prometteurs^{iv} » qui ne montrent réellement

leurs résultats que sur 10 à 15 ans. La plupart des initiatives disparaissent ou mutent avant cette date. Il y a ainsi un enjeu à montrer des conséquences concrètes à plus court terme pour permettre d'avancer et construire la confiance des autres parties prenantes.

Aux côtés de ces éléments communs aux initiatives de transition, ISOPOLIS se distingue par certaines caractéristiques plus rares, et en particulier les suivantes :

1. C'est un mouvement issu de la société civile avec une ambition régionale – là où en France les initiatives de transition connues sont souvent portées par les collectivités, plus stables.
2. Ses finalités (une société du bien-être ou du bonheur) sont distinctes des finalités socio-écologiques qui caractérisent les initiatives de l'hexagone.
3. Il se caractérise par la volonté de construire une alliance science-société comme fondement de la transition (originale à la fois dans le contexte actuel de méfiance envers la science, avec un contexte post-colonial et réunionnais spécifique, et au sein des initiatives de transition qui tendent à « faire d'abord » avant de se tourner vers la recherche).
4. Le programme se déroule sur un temps extrêmement court à l'échelle des transitions, affectant largement sa capacité à atteindre ses objectifs.

Enfin, il faut noter que le financement européen s'est traduit par le passage relativement brusque d'une structure essentiellement bénévole et informelle à une équipe salariée d'une dizaine de personnes, n'ayant pas eu auparavant l'expérience d'une telle formule. Cette situation est en fort contraste avec d'autres initiatives existantes qui connaissent plutôt une structuration plus lente.

QUELS CHANGEMENTS ATTENDUS D'ISOPOLIS ET D'ISOPOLIS GAMMA ?

Pour amener son changement de modèle, ISOPOLIS a identifié plusieurs « chemins » à emprunter. Il est à noter que : 1) ces chemins sont exprimés ici dans un langage autre que celui d'ISOPOLIS, suite à des échanges avec l'équipe d'ISOPOLIS Gamma, de façon à faciliter la compréhension mutuelle avec l'équipe d'évaluation, 2) ils ont été affinés au fur et à mesure de l'avancement du programme.

► Pour faire advenir un modèle résilient, ISOPOLIS vise à modifier les pratiques de l'ensemble des acteurs de l'île (et en particulier les acteurs publics) et à les faire converger vers une finalité commune : le bonheur (ou le bien-être durable des Réunionnais·es). Ce changement de finalité doit profiter en priorité aux personnes en situation d'adversité (les plus pauvres, les plus vulnérables).

Pour cela, ISOPOLIS compte sur plusieurs chemins convergents (voir Tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Chemins d'impact d'ISOPOLIS

<i>Principaux chemins</i>	Champs d'intervention
<i>La constitution d'une dynamique collective permettant de débattre sur ce qui constitue un futur désirable pour l'île et sur les moyens d'y parvenir, et de stimuler les tentatives d'y parvenir ; constitution d'alliances au sein et à l'extérieur du territoire³</i>	Élargissement et renforcement des réseaux, connaissance des réseaux, constitution d'un portage populaire et politique, co-construction, preuve par l'exemple, communication...
<i>Le soutien aux faiseurs/ses de changement, c'est-à-dire des personnes qui, dans leur cadre professionnel ou personnel, ont la vision et les idées pour faire bouger le modèle actuel, mais qui ne savent pas comment faire ou sont bloqués dans leurs tentatives par le modèle. Ces faiseurs/ses de changement peuvent faire partie de la sphère de l'action publique ou du privé.</i>	Incubation / expérimentation et évaluation des projets, formation/montée en compétences, constitution d'un écosystème de soutien aux faiseurs...
<i>L'engagement des collectivités dans un changement de pratiques dans la fabrique de l'action publique, permettant de « changer d'échelle »</i>	Prototypage d'opérations, partenariats avec les collectivités, indicateur alternatif...
<i>L'outillage intellectuel de cette dynamique, à travers la mise à disposition d'un ensemble de théories, concepts et cadres méthodologiques issus de la science</i>	Conceptualisation, opérationnalisation des concepts, dialogue science-société, formation, recours à expertise...

Plusieurs principes président à la recherche de ces changements :

- Une dimension territoriale et identitaire, visant à inscrire le changement dans l'identité réunionnaise
- L'objectif de construire des méthodes de travail et des cadres méthodologiques différents de l'existant, adaptés au territoire, aux habitant·es, et aux finalités nouvelles recherchées par les acteurs
- La volonté de co-construction, avec l'idée que ce n'est pas à ISOPOLIS de mener les changements sur tous les fronts, mais plutôt à appuyer celles et ceux qui le mènent
- Un souhait d'apaisement dans le traitement de questions conflictuelles

³ Par exemple avec le réseau d'innovation publique du CNFPT ou la Fabrique des transitions.

► ISOPOLIS Gamma (le programme financé) visait à établir les conditions de la faisabilité d'ISOPOLIS sur le long terme (malgré sa dimension « utopique»). Il s'agissait en particulier **d'élaborer le cadre méthodologique et les conditions pratiques permettant de :**

- créer et maintenir les conditions d'une **dynamique collective** associant la société civile, la recherche, l'action publique et le monde de l'entreprise
- **soutenir les projets des faiseurs/ses de changement**, en se trouvant un rôle de facilitateur, passeur, accompagnateur...
- tirer parti au mieux de la recherche et de la **relation science-société** pour accélérer la dynamique de changement, la rendre plus pertinente et plus crédible.

Les actions menées dans le cadre de Gamma doivent donc toujours être perçues à travers ce prisme, y compris les expérimentations qui, au-delà de leur dimension thématique (la santé, l'éducation, etc.), sont initialement conçues pour permettre un apprentissage conceptuel (est-ce que les cadres et les concepts marchent ?), mais aussi pragmatique (qu'est-ce qui marche en situation concrète ?)^v.

UN OBJET COMPLEXE, QUI DOIT ÊTRE ÉVALUÉ COMME TEL

Une initiative de transition est donc fondamentalement un objet complexe, qui doit être appréhendé et évalué en conséquence. Nous utilisons ici la « checklist de la complexité »^{vi} pour qualifier cette complexité et les enjeux d'évaluation associés (Tableau 2).

Au total, l'évaluation menée ici vise à prendre en compte cette complexité dans l'analyse des actions engagées dans le cadre d'ISOPOLIS Gamma.

Tableau 2 : Checklist de la complexité appliquée à ISOPOLIS

Critères	Application à ISOPOLIS
<i>Volontés</i>	Ce sont les individus ciblés (dans la société civile, la recherche, l'action publique, l'entreprise...), à travers leurs choix, qui font qu'ISOPOLIS va atteindre ses objectifs ou non. <i>Un critère essentiel de succès est donc la réception d'ISOPOLIS par les institutions et par les personnes, qui se traduit par leur attitude vis-à-vis d'ISOPOLIS, leur participation active, les actions qu'elles décident d'engager, etc. Au-delà des partenariats formels, ce sont les engagements qui sont susceptibles d'apporter les changements.</i>
<i>Mise en œuvre</i>	L'atteinte des objectifs, notamment le fait de changer l'action publique, implique une longue chaîne de mise en œuvre impliquant de nombreux acteurs et institutions. <i>Un enjeu d'ISOPOLIS est de découvrir les chaînes de mise en œuvre qui peuvent être développées pour amener des changements souhaités, notamment les collectivités, et de tester leur fonctionnement</i>
<i>Contextes</i>	Par sa nature holistique, ISOPOLIS s'inscrit dans plusieurs séries de contextes institutionnels, territoriaux, sociaux, qui affectent chacun différemment les acteurs ciblés dans leur vision du monde, la perception de leurs marges de manœuvre, leurs modes d'action. <i>ISOPOLIS doit en particulier comprendre ces contextes, qui diffèrent d'une zone d'intervention à une autre, et s'y adapter.</i>
<i>Temps</i>	ISOPOLIS s'inscrit dans un temps long (~7 ans au lancement de Gamma) et sur des perspectives plus longues encore. Son histoire influence ses effets possibles. <i>ISOPOLIS est né dans un cadre non formalisé mais se poursuit avec Gamma dans un cadre qui l'est fortement (équipe salariée, cadre des fonds européens). Gamma est un programme très court (20 mois), alors qu'il a été initialement conçu pour 3 ans. Ses ambitions reflètent cette durée initiale attendue.</i>
<i>Résultats</i>	Les résultats d'ISOPOLIS Gamma relèvent de dimensions difficiles à appréhender, notamment en raison de leur dimension immatérielle (cadre méthodologique, apprentissage...). Les attentes des partenaires sont en revanche très concrètes et à court terme. <i>ISOPOLIS doit définir « en marchant » ce qui constitue les résultats d'un programme tel que Gamma. Les chemins causaux permettant d'aboutir aux résultats attendus sont inconnus en début de programme.</i>
<i>Rivalité</i>	D'autres interventions existent, notamment dans le champ de l'innovation technique, mais aussi sur le champ de l'action d'intérêt général (avec les acteurs publics) et la mobilisation sociale. <i>Il existe une concurrence entre ces autres interventions</i>

	et ISOPOLIS, qui doit ainsi faire la preuve de son intérêt auprès des différents acteurs impliqués.
<i>Émergence</i>	ISOPOLIS intervient dans un système d'acteurs, mais transforme également ce système. Cette transformation du système n'est pas linéaire et peut au contraire être soudaine. ISOPOLIS vise à modifier le système en intervenant sur plusieurs points à la fois, mais sans connaissance ni de la masse critique nécessaire, ni du temps nécessaire à une transformation profonde.

ⁱ Boulanger, Paul-Marie (2015). *Transition (point de vue 2)*. In : Bourg, Dominique, Papaux, Alain : Dictionnaire de la pensée écologique, Paris : PUF.

ⁱⁱ 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>

ⁱⁱⁱ Ces éléments ont été développés dans le cadre d'un événement ISOPOLIS en février 2022 à Saint-Denis, dans une présentation appelée « 5 choses à savoir sur les initiatives de transition ». <https://www.quadrant-conseil.fr/pico/?blog%2F20220502>

^{iv} Latour, B. (2003). *L'impossible métier de l'innovation technique – PROTEE une nouvelle méthode d'évaluation des projets fortement incertains*. In Philippe Mustar et Hervé Penan, Encyclopédie de l'innovation (p. 9-26). Economica.

^v Ces deux catégories sont reprises de Quadrant Conseil (2020). *Évaluer les expérimentations : Enjeux et posture de l'évaluateur/rice*. Rédacteurs : Agathe Devaux-Spatarakis, Thomas Delahais. <https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/documents/Experimentation.pdf>

^{vi} Initialement proposée par Ray Pawson (2013), traduite et adaptée en français dans Robert, É., & Ridde, V. (2013). *L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique : De la théorie à la pratique*. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79-108. <https://doi.org/10.7202/1025741ar> Nous re prenons dans le tableau des éléments de cette checklist.

3. À propos de la démarche d'évaluation

DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE

La mise en place d'une démarche d'évaluation au sein d'ISOPOLIS Gamma est un choix volontariste de l'équipe. Il s'inscrit d'abord dans la volonté initiale de structurer Gamma comme une démarche de recherche interventionnelle, comprenant des expérimentations devant nécessairement être évaluées avant généralisation éventuelle ; et dans une adhésion forte à la notion d'impact et aux apports de l'évaluation pour le démontrer. De plus, Gamma est un projet radicalement différent dans le paysage réunionnais, qui fait dès le départ l'objet d'adhésions d'un côté, et de critiques de l'autre. Il y avait ainsi un intérêt à une démarche évaluative permettant de rendre compte, en s'appuyant sur des critères explicites et des éléments empiriques, des apports du programme.

Le choix initial était de disposer d'une chargée d'évaluation interne, garant au même titre que la coordinatrice de recherche du cadre d'expérimentation du projet ; faute d'avoir identifié le ou la candidate idéale, ce poste interne a été remplacé après plusieurs mois de recherche par une prestation, structurée par les attentes suivantes :

- soutenir la montée en compétence de l'équipe sur les questions d'évaluation
- Accompagner les expérimentations engagées (structuration initiale, accompagnement à l'évaluation, analyse des résultats)
- Proposer des outils réactifs en soutien au pilotage
- Tirer des leçons de l'expérience d'ISOPOLIS Gamma, en prévision de suites possibles.

Dans ce cadre, la démarche évaluative a été organisée essentiellement de façon à accompagner l'équipe chemin faisant, en apportant une posture et des outils de structuration évaluatifs pour faire face aux défis que représentaient la mise en œuvre pratique des orientations d'ISOPOLIS Gamma. Dans le détail, cela s'est traduit de la façon suivante :

- Formations des équipes à l'évaluation, à l'expérimentation, à la posture évaluative [livrable : supports de formation]
 - Formulation collective des questions évaluatives et des critères de succès [note de cadrage]
 - Accompagnement évaluatif des différentes étapes de déploiement du programme [trois notes d'étape]
 - Démarche d'évaluabilité appliquée aux expérimentations prévues [plans d'évaluation pour chaque expérimentation]
 - Accompagnement à l'élaboration d'outils de collecte d'information et formation à la collecte de données, celle-ci étant pour une large partie réalisée par l'équipe [protocoles de collecte, supports de formation]
-

- Suivi des expérimentations [rapport d'évaluation des expérimentations]
- Analyse globale du programme et identification collective d'apprentissages clés [rapport final]
- Participation à divers évènements et rencontres dans le cadre du programme

COLLECTE ET ANALYSE

Le présent rapport répond aux questions évaluatives en s'appuyant, d'une part, sur les nombreux échanges et évènements dont l'équipe d'évaluation a été partie prenante ou observatrice ; et d'autre part sur une collecte menée auprès de plus de 50 acteurs impliqués dans ISOPOLIS, pour la plupart issus de l'île de La Réunion (entretiens individuels, réunions, ateliers, échanges lors d'observations), impliqués à titres divers dans ISOPOLIS ou concernés au premier chef par ses ambitions de transformation.

La distance entre Paris, où réside l'équipe d'évaluation, et La Réunion, a largement affecté le processus évaluatif, non tant dans l'accompagnement (réalisé en visio, sur un rythme hebdomadaire sur la phase initiale de novembre 2021 à février 2022, puis sur un rythme bimensuel ensuite), que dans la possibilité de collecter de l'information auprès des parties prenantes. Il est important de prendre également en compte la distance culturelle qui peut exister entre l'équipe d'évaluation et la société réunionnaise. Pour réduire en partie cette difficulté, trois déplacements ont été effectués par l'équipe, pour un total d'environ 20 jours ouvrés sur place.

POINTS D'ATTENTION

Les éléments présentés ci-dessous s'appuient sur l'ensemble de la collecte réalisée. Lorsque cela était possible, l'équipe d'évaluation a cherché à trianguler ses informations, essentiellement en recherchant quelles pouvaient être les perspectives différentes sur un sujet donné pour les prendre toutes en compte, et en recherchant des sources d'information, qu'elles soient concordantes ou discordantes, pour appuyer ses constats.

Il est important de prendre en compte cependant que l'évaluation n'a pas recueilli toutes les perspectives possibles sur ISOPOLIS, pour les raisons logistiques évoquées plus haut, mais aussi en raison de son rayon d'action très large. ISOPOLIS étant de plus un objet de débat sur l'île, il n'est pas toujours possible d'interroger les acteurs clés à son sujet. Pour pallier cela, l'équipe a souvent eu recours à des entretiens informels, et sondé les personnes interrogées sur les réactions d'autres acteurs, non interrogés. Il faut cependant retenir qu'il est possible que certains angles morts persistent ici dans la vision du dispositif.

Enfin, l'évaluation étant réalisée *in itinere*, elle s'est essentiellement concentrée sur la mise en œuvre du programme et sa capacité à enclencher des changements désirés. Cependant, les conséquences d'un tel programme ne s'arrêtent pas à ses dates de réalisation. Il faudrait ainsi organiser une évaluation *ex post* pour pouvoir juger de la durabilité des apports d'ISOPOLIS sur les thèmes qui l'intéressent à La Réunion.

4. Réponse aux questions évaluatives

Cette section répond aux quatre questions évaluatives à partir du matériau accumulé sur la période septembre 2021-décembre 2022. Chaque partie précise les principales stratégies et actions mises en œuvre au titre d'ISOPOLIS Gamma ; les effets de ces actions, en regard avec les attentes exprimées dans le programme ; et des leçons ou enjeux pour l'avenir identifiés.

Q1. DANS QUELLE MESURE LE PROCESSUS ISOPOLIS GAMMA A-T-IL FAIT LA DÉMONSTRATION DE LA POSSIBILITÉ DE FAIRE DIALOGUER LES MONDES AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE DE RÉSILIENCE DE L'ÎLE ?

Quelles stratégies et actions ont-elles été menées en ce sens ?

Le dialogue entre les mondes (c'est-à-dire entre société civile, autorités publiques, recherche et entreprises) était au cœur du projet d'ISOPOLIS bien avant le lancement de Gamma, puisqu'il était déjà présent dans RISOM et ISOLIFE. La phase ISOPOLIS Beta, financée sur fonds régionaux, avait également pour objectif la mobilisation des acteurs du territoire, et à ce titre, la pilote du programme Jaëla Devakarne a rencontré plusieurs centaines de personnes sur toute l'île.

Ce qu'apporte ISOPOLIS Gamma, c'est :

- La constitution d'une base de connaissances sur laquelle orienter la discussion sur les futurs désirables de l'île. Gamma introduit en particulier le concept de résilience et sa structuration en échelles ;
- La volonté de former et faire monter en compétence les acteurs, de façon à permettre un dialogue informé ;
- L'organisation d'événements de grande ampleur, visant à la fois à la diffusion des savoirs et à la coconstruction des interventions à mener ;
- La volonté d'animer un réseau d'acteurs issus des différents mondes, avec notamment le développement d'instances pour favoriser l'engagement et faciliter le dialogue, en particulier autour des expérimentations engagées (« pétales », comités d'expérimentation...) ;
- L'objectif de mieux connaître ce réseau et de permettre aux faiseurs/ses de changement de s'appuyer dessus, grâce à la constitution d'une base de données enrichie de ces acteurs (idée d'un « système de connaissance territoriale »).

Ces différentes stratégies ont amené à un grand nombre d'interventions, mais elles n'ont pas toutes été mises en œuvre de la façon initialement escomptée⁴ (Tableau 3

⁴ Nous renvoyons au rapport d'activité pour une vue complète des interventions menées.

ci-dessous). C'est souvent par volonté de mieux répondre aux besoins ou aux opportunités perçues ou d'adaptation à la situation réelle : c'est le cas lorsque des formations, des ateliers ou des événements sont organisés pour faciliter les échanges; ou lorsque certaines études sont annulées ou revues en raison des difficultés des personnes ou organismes pressentis à les mener. Dans d'autres cas, ces différences sont liées à des difficultés particulières, ponctuelles ou persistantes.

Tableau 3 : Mise en œuvre des stratégies d'ISOPOLIS Gamma

<i>Stratégie</i>	<i>Mise en œuvre</i>
<i>Partenariats durables</i>	Hébergement au sein de l'IRD, et constitution d'une équipe salariée. Partenariat avec le CNFPT, conventions avec des collectivités ou autres organisations de l'île... avec un objectif d'offrir une garantie de sécurité aux acteurs qui voudraient travailler avec ISOPOLIS. Difficultés rencontrées dans la concrétisation de certains partenariats prévus , et au contraire identification de nouveaux partenariats en cours de programme.
<i>Montée en compétence</i>	Nombreuses formations de l'équipe salariée ainsi que des acteurs participant aux événements ou à la gouvernance, avec des intervenants de qualité. Finalisation au 2 ^e semestre 2021 du « diagnostic » partagé sur les différentes échelles de résilience, permettant une mise à niveau collective des participant·es.
<i>Base de connaissance</i>	Production de 3 <i>scoping reviews</i> sur les différentes dimensions de la résilience et de 5 enquêtes qualitatives. Hétérogénéité des produits en termes de qualité, en particulier certaines enquêtes qualitatives. Temps de production des notes de politique associées très long . À ce stade ⁵ , pas de base de connaissance consolidée issue des activités du programme.
<i>Organisation d'événements</i>	Plusieurs temps forts réunissant entre ~70 et 240 personnes (sommet de l'altruisme). Qualité des événements, appréciés des participant·es selon les enquêtes menées, et diversité des participant·es , issus notamment de la société civile (avec en proportion une baisse du nombre d'acteurs de la recherche et une augmentation de la part des acteurs publics).
<i>Connaissance du réseau</i>	Constitution et maintenance de bases de données des acteurs impliqués ; travaux de cartographie collaborative des acteurs et implémentation d'un espace collaboratif en ligne. À ce stade, pas d'agrégation de ces éléments dans un « annuaire » dont les faiseurs/ses de changement pourraient se saisir (soit l'idée initiale d'un « système de connaissance territoriale » ou SYSCOT).
<i>Animation du réseau</i>	Recours à une série de concepts (« théorie U », « sociocratie », enquêtes appréciatives) visant à fournir une base à l'animation aux

⁵ Fin janvier 2023. Des démarches sont en cours pour en constituer une sur le site isopolis.re.

différentes échelles. Constitution de divers types d'instances et de moyens de communication. Fonctionnement variable des différentes instances mises en place, peu d'entre elles étant toujours actives en fin de période. Travail d'échanges et de communication interpersonnelle auprès de personnes repérées comme étant réceptives à la démarche, en particulier en début de programme et moins en 2022.

Plusieurs raisons peuvent être invoquées :

- Il faut d'abord rappeler que le programme est lancé alors que la crise sanitaire du COVID-19 complique les déplacements, la collecte de données, l'animation collective, etc. au moins jusqu'au premier trimestre 2022.
- L'équipe a rencontré des difficultés pour certains recrutements, notamment pour réaliser les études initiales ou pour mettre en place l'évaluation (manque de personnel scientifique à La Réunion, difficulté à mobiliser les profils nécessaires). En particulier, il y a eu des difficultés à pourvoir le poste de coordinatrice de recherche (retard initial puis remplacement en cours de programme).
- Les phases initiales du programme, lors desquelles deux équipes ont été recrutées (une pour les études, l'autre pour l'animation thématique), ont été marquées par des tensions importantes, en raison notamment d'une certaine incompréhension réciproque (voir Q3). Ces tensions ont été en partie résolues, mais au prix d'efforts importants.
- Une grande partie de l'animation et du dialogue prévue s'appuyait sur l'équipe salariée. Celle-ci comportait à l'origine quelques profils techniques (gestion de projet, des connaissances, communication), mais surtout une majorité de faiseurs/ses de changement. Un des paris d'ISOPOLIS était de mettre ces personnes en situation de réaliser des actions d'ingénierie (synthèse des connaissances, animation de groupe, gouvernance, expérimentation...), avec pour objectif une synergie entre leurs propres intérêts et la dynamique collective. Cependant, malgré les nombreuses formations réalisées, et au vu de la charge importante liée à la mise en œuvre du programme, ces salariées n'ont pas toujours pu développer les compétences pour ces différentes tâches, et n'avaient pas non plus l'appétence pour le faire.
- Un certain nombre de tâches prévues étaient réalisées par prestation externe. Celles-ci n'étaient pas toujours à la hauteur des attentes (c'est en particulier le cas pour le volet connaissance du réseau).

Il faut enfin constater un enjeu plus général, qui est lié à la capacité de l'équipe d'ISOPOLIS Gamma à travailler intensément sur toutes les thématiques du programme à la fois, à l'exception des événements qui ont rythmé le calendrier. L'équipe est restée remarquablement stable sur la période, ce qui a constitué un atout important. Néanmoins, alors que la consolidation du réseau et l'élaboration d'une

base de connaissance étaient une priorité lors de la phase initiale, de façon à pouvoir alimenter les événements de novembre, la nécessité d'engager les expérimentations a pris le dessus dans les phases ultérieures (voir Q2). Cela tient à la fois du hiatus entre l'ambition du projet et le temps et les compétences disponibles (au sein de l'équipe salariée et en dehors), ainsi qu'à des questions de pilotage du changement systémique, qu'il a fallu apprendre en avançant. Cela a eu des conséquences sur la tenue d'un dialogue global.

En quoi cette stratégie, ces actions ont-elles eu les effets attendus ?

Une adhésion réelle... et difficile à quantifier

► Dès avant le démarrage de la phase Gamma, ISOPOLIS a réussi à susciter de l'adhésion, en particulier au sein de la société civile et des agents des collectivités. Celle-ci s'est poursuivie en 2021-2022. L'adhésion constatée porte sur les valeurs communes (de vivre-ensemble, d'identité réunionnaise, de volonté de transformation profonde) et sur les futurs désirables (une société résiliente, du bonheur ou du bien-être), plus que sur le cadre conceptuel ou les expérimentations (sauf exception telle que la résilience culturelle, voir Q2). Malgré une relative institutionnalisation, ISOPOLIS semble avoir conservé la confiance d'acteurs de la société civile méfiants envers les autorités, ce qui est un point important et rare.

L'adhésion est plus réduite dans le monde de l'entreprise ou de la recherche, ou plutôt, les acteurs de ces mondes qui adhèrent à ISOPOLIS le font surtout en tant que citoyen·nes. L'idée qu'ISOPOLIS avait des difficultés à « penser » l'entreprise a souvent été évoquée. Des ponts ont cependant été jetés, en direction des entrepreneurs/ses de la filière alimentaire et écologique (expérimentation Tiers Lieu), ou des gros acteurs économiques de l'île (formation à la résilience culturelle). Côté recherche, il semble que le manque d'activités faisant appel aux capacités des chercheurs/ses (et la difficulté de ces derniers à mobiliser leurs compétences dans un cadre hors recherche) ait eu un rôle dans une désaffection progressive. De plus, une partie de la communauté de recherche de l'île a réagi aux finalités exprimées d'ISOPOLIS sur un mode épistémologique ou axiologique propre à la recherche, questionnant par exemple la validité du bonheur régional brut (BRB), la définition de la résilience ou encore le recours à des concepts tels que la théorie U – et ce, malgré le travail de justification engagé par l'équipe. Le rapport à la science est évoqué plus en avant en Q3.

► Par ailleurs, l'adhésion constatée est essentiellement individuelle : la plupart des personnes interrogées dissocient totalement ou partiellement leur intérêt pour ISOPOLIS ou la reconnaissance de valeurs communes, d'une part, et leurs rôles professionnels d'autre part (en tant que fonctionnaires, chercheurs/ses, etc.). Il leur est aussi apparu difficile de transmettre leur engagement personnel dans la sphère professionnelle, faute de marges de manœuvre perçues ou d'outils pour cela. Il y a cependant quelques exemples de personnes pour lesquelles ce transfert a pu être perçu.

Un lieu de dialogue effectif, mais plus limité en 2022

► L'adhésion à des valeurs et des finalités communes constatée au cours du programme apparaît globalement comme une condition nécessaire au dialogue. Au sein d'ISOPOLIS, les désaccords nombreux ont pu s'exprimer, et ont porté sur les façons de faire advenir ces finalités. ISOPOLIS a également réussi à devenir un sujet de débat public, suscitant des prises de position de personnes en accord et en désaccord avec la vision d'ensemble du projet. ISOPOLIS a en revanche peu internalisé ces débats, sauf dans certains cas, comme sur la résilience culturelle.

La phase de diagnostic d'ISOPOLIS de 2021, qui couronnait le travail engagé les années précédentes, a permis des dialogues approfondis entre parties prenantes, à travers des échanges interindividuels, des ateliers de « diagnostic sensible » et les événements de l'année. Par dialogue, nous entendons des moments lors desquels différentes personnes ont pu exprimer leurs avis sur le territoire et son futur désirable, entendre celui des autres et le prendre en compte dans leur propre avis. Ces échanges portaient souvent sur des thématiques inédites à La Réunion, ou portaient sur ces thématiques un regard inédit (identité réunionnaise, bonheur, résilience émotionnelle, information résiliente...). Les échanges contradictoires, parfois vifs, menés notamment à travers les enquêtes appréciatives, ont abouti à cette étape à une vision partagée (exprimée en partie 2 de ce rapport).

► En 2022, et malgré la poursuite des actions engageant les acteurs du territoire, ce dialogue a eu plus de mal à exister. Un des paris d'ISOPOLIS consistait à partir de la force mobilisatrice des expérimentations et des autres projets pour servir de relais à la phase de diagnostic. Cependant, les expérimentations ont démarré tard, pour les raisons évoquées plus haut. Elles ont largement constitué un projet individuel des personnes qui les portaient avant d'être collectif, et leur gouvernance a été difficile à mettre en place (voir Q2). Malgré un soin important à les élaborer, il s'avère que ces instances dédiées (pétales, comex, cercle racine, etc.) ont eu du mal à prendre. Par ailleurs, certains partenariats initiaux (villes de Saint-Denis, Saint-Paul) ne se sont pas concrétisés, ou en prenant plus de temps qu'initialement espéré.

Il faut prendre en compte la difficulté, en particulier pour les acteurs de la société civile, à dégager du temps pour ISOPOLIS – une difficulté que l'on retrouve dans toutes les démarches participatives. À ce titre, le partenariat avec le CNFPT, permettant aux agents des collectivités locales de participer aux divers événements d'ISOPOLIS au titre de leur formation professionnelle, s'est avéré particulièrement utile.

Au-delà de cet écueil, cependant, l'attitude des référent·es chargé·es d'expérimentation a joué un rôle majeur dans la constitution effective de gouvernances autour des projets engagés. Toutes les référent·es ont été formés à ce sujet et ont apprécié les outils de la sociocratie qui leur ont été apportés pour animer des groupes. Cependant, ils et n'avaient pas toutes la même appétence pour ce sujet, ni la capacité ou la volonté d'y passer du temps. Au final, les instances dans lesquelles

existait un dialogue actif fin 2022 étaient rares : on le retrouve notamment autour de la résilience culturelle ou dans le pétale éducation, où les acteurs impliqués sont progressivement devenus force de proposition et ont pris un rôle de co-construction.

Certain·es référent·es en revanche n'ont que très peu investi les instances proposées, qui sont donc restées en friche ; d'autres ont constitué leur gouvernance autrement, plutôt comme un « réseau-ressource » (mobilisable selon les besoins) que sous une forme collective ; d'autres enfin ont essayé de le faire, sans trop de succès. On pourrait évoquer une certaine « concurrence » pour l'équipe d'ISOPOLIS entre leur « métier d'expérimentation » et tout le travail annexe que représente tout le reste, notamment la coconstruction au-delà des pétales ou le lien entre les pétales.

► Selon les différentes estimations, on peut considérer qu'à fin 2022, un groupe d'une cinquantaine d'acteurs était investi dans les différentes instances de dialogue d'ISOPOLIS, avec un second et un troisième cercle de participant·es ponctuel·es ou de personnes intéressées qui compte peut-être entre 100 et 200 personnes.

Cependant, ce réseau est mal connu. Alors qu'il était au cœur des prémices d'ISOPOLIS, il a été moins investi en 2022 (moins de contacts directs, de sollicitations pour participer aux différents événements, etc.) ; le système informatique qui devait permettre de le suivre, d'en repérer les ressources et d'appuyer les faiseurs/ses de changement, ne semble pas avoir été conçu dans l'optique d'un usage participatif et ses fonctions n'étaient pas totalement implémentées à la livraison). Dans les faits, il n'a pas encore vu le jour en 2023 : la base de travail reste donc un tableur, mis à jour par une personne de l'équipe. Ce suivi partiel (c'est-à-dire sans mobilisation permanente du réseau d'acteurs pour en connaître le degré d'engagement) rend aujourd'hui les estimations assez floues.

Enfin, au dernier trimestre 2022, le mois ISOPOLIA (une série d'ateliers mettant en valeur les projets de faiseurs/ses de changement de l'île, s'appuyant sur un *serious game* proposant aux participant·es de conduire des « quêtes » afin de découvrir les différentes dimensions composant la démarche ISOPOLIS) semble avoir permis de relancer une dynamique d'échange au plus proche des acteurs du terrain, avec une majorité de participant·es issus de la société civile. En l'absence cependant à ce stade de suite à ISOPOLIS Gamma, il n'est pas sûr que cette initiative, non prévue initialement, ait permis de relancer le recrutement ou de le consolider.

La difficulté à avoir un dialogue basé sur la science

► Les acteurs ont largement valorisé la présence de chercheurs/ses dans les différentes activités auxquels ils ont participé, qu'il s'agisse des événements (qui comportaient généralement des interventions d'ordre scientifique ou conceptuel) ou des différentes instances mises en place.

Paradoxalement, cependant, il a été difficile de construire un dialogue sur les produits scientifiques issus d'ISOPOLIS Gamma, et singulièrement sur la notion de résilience. Il y a différentes explications à cela, et notamment :

- La qualité variable de ces rendus, excellente dans certains cas, mais parfois médiocre, en particulier en ce qui concerne les enquêtes qualitatives;
- Leur faible exposition auprès des acteurs. Lors de l'évènement de restitution en novembre 2021, qui était censé leur être consacré, leur rôle a finalement été limité à la portion congrue, au profit notamment des enquêtes appréciatives utilisées pour la coconstruction de la suite du programme. Ensuite, les notes de politique prévues pour en extraire des enseignements utiles à l'action ont été publiées trop tardivement (fin 2022) et n'ont pas été utilisées en direction des acteurs publics.
- La concurrence d'autres concepts au sein même d'ISOPOLIS, ayant ou non une assise scientifique (Bonheur réunionnais brut, bien-être, logique systémique, mais aussi théorie U ou sociocratie).

► Ainsi, après cette phase initiale, la résilience n'est plus l'objet d'un dialogue en tant que tel. C'est par l'appropriation de ce concept à travers les expérimentations (qui est effective, voir Q2) que la résilience reste présente dans le dialogue. Enfin, après 2021, ISOPOLIS est rentré à nouveau dans un travail de conceptualisation, qui s'est traduit par de nouveaux concepts, une nouvelle vision, etc. Cependant, ce travail n'a pas été soumis à co-construction, comme cela était initialement envisagé, notamment par manque de temps.

Une montée en compétence collective

► À travers l'ensemble des actions évoquées ci-dessus, ISOPOLIS Gamma a enfin été l'occasion d'une montée en compétence collective, notamment dans la façon de dialoguer (enquêtes appréciatives, théorie U, sociocratie, etc.). Celle-ci s'appuie sur des formations en présentiel ou à distance (en direct ou type MOOC), des ateliers, des échanges après mise en soutien, et plus généralement l'accompagnement d'un consultant sur ces questions.

Quelles leçons peuvent être tirées à ce sujet ?

Le réseau des acteurs ayant participé aux évènements et à la gouvernance d'ISOPOLIS représente un des principaux « trésors » du programme, avec des personnes identifiées, dont certaines ont investi des ressources importantes dans le projet. Il représente un actif d'autant plus important qu'à ce jour, il n'existe pas d'espace autre qu'ISOPOLIS pour échanger sur les thématiques de résilience ou de bonheur auxquelles sont attachées les participant·es.

Ce réseau est cependant un réseau d'individus s'engageant à titre personnel, et peu d'institutions pouvant apporter des ressources importantes à la poursuite du programme. C'est aussi un réseau qui est aujourd'hui « en devenir », faute notamment d'investissement soutenu dans sa mobilisation et sa connaissance en 2022. C'est enfin un réseau qui réunit surtout la société civile et les agents des collectivités, moins la recherche et très peu l'entreprise. C'était déjà le cas en 2021 et cette distinction s'est accentuée en 2022.

À l'avenir, il conviendrait en particulier de clarifier les objectifs attribués à ce réseau : s'agit-il d'un espace d'échange et de dialogue, de gouvernance, d'une caisse de résonance pour les mobilisations sociales, d'un forum ouvert au plus grand nombre ? Doit-il rester informel, doit-il se formaliser ?

À court terme, il semble important de trouver des moyens de maintenir vivant le réseau, même sous une forme de veille ; de mieux le cartographier, de repérer les ressources que peuvent apporter ses membres et de les rendre visibles ; et de trouver les moyens de s'en servir au service des aspirations d'ISOPOLIS ou des faiseurs/ses de changement qui y participent.

Q2. DANS QUELS CAS LES EXPÉRIMENTATIONS ENGAGÉES PAR ISOPOLIS GAMMA ONT-ELLES PERMIS DE TESTER DES ASPECTS CLÉS DU DÉPLOIEMENT D' ACTIONS SOUTENANT LA RÉSILIENCE DE L'ÎLE ? QUELLES LEÇONS EN ONT ÉTÉ TIRÉES ?

Quelles stratégies et actions ont-elles été menées en ce sens ?

Les expérimentations sont au cœur d'ISOPOLIS Gamma, et constituent l'une de ses raisons d'être après plusieurs années consacrées plutôt aux échanges et à la coconstruction. Elles ont connu cependant dans leur principe une évolution majeure entre le projet déposé en 2020 et ce qui a été mis en œuvre.

Les expérimentations ont en effet initialement été conçues comme un outil de recherche interventionnelle. S'appuyant sur le travail d'enquête et de scoping review, elles auraient permis d'explorer les différentes échelles de résilience sous la forme de pilotes. Des « évaluations scientifiques » étaient ensuite prévues pour en tirer des apprentissages ; un plan de transfert des connaissances acquises mis en place, comprenant des ateliers délibératifs avec les acteurs du territoire, en particulier les collectivités ; ces ateliers alimentant la co-construction d'expérimentations plus conséquentes lors de la phase Delta.

Cette vision initiale, bien que restant présente par certains aspects (prise en compte du diagnostic, évaluabilité), a été progressivement renouvelée en fin d'année 2021 pour différentes raisons, quand l'équipe a mieux compris, une fois en prise directe avec le processus, ce que signifiait en réalité une démarche de recherche interventionnelle. Elle a alors fait le constat de contraintes significatives pour mener la démarche à son terme, les principales étant :

- le manque de temps (et de ressources financières) pour réaliser ce programme : la liste même des expérimentations retenues a été arrêtée une première fois tardivement (mars 2022) et redéfinie jusqu'à juillet 2022, avec le remplacement de plusieurs expérimentations par d'autres, dont l'aboutissement semblait plus réaliste sur la période compte tenu des contraintes de temps et de budget disponibles ;
- le déficit de compétences dans l'équipe pour mener à bien un processus de ce type ;
- et enfin le constat que les acteurs publics n'étaient pas forcément prêts pour une telle démarche, ceux-ci étant généralement peu structurés pour se servir de connaissances nouvelles (ces raisons sont précisés ci-dessous).

Les ambitions de la démarche expérimentale ont ainsi été progressivement clarifiées, autour de 3 axes :

- En premier lieu, elles ont visé à inventer un cadre méthodologique et conceptuel permettant à des faiseurs/ses de changement de concrétiser leur projet. Il est important de rappeler qu'avant qu'elles ne soient lancées, ce

cadre n'existait pas, ou bien essentiellement sous la forme d'ingrédients génériques (le lien science-société, la résilience, la coconstruction, l'évaluation...). In fine, l'objectif était d'inventer en faisant, et de faire ainsi la preuve de l'intérêt du cadre élaboré.

- Les expérimentations servaient aussi, sur la question thématique traitée (l'éducation, le vieillissement, etc.) à préfigurer ce que pourrait être une solution, ou une intervention nouvelle, contribuant à une société plus résiliente.
- Et enfin, les expérimentations sont apparues comme un « prétexte » visant à contribuer à la dynamique plus large d'ISOPOLIS : à la fois en tant que démonstration concrète d'avancement permettant de rallier de nouveaux acteurs et engager de nouveaux projets, et en tant que moyen concret pour alimenter le dialogue avec les personnes rejoignant la démarche (voir Q1).

Les principales expérimentations mises en place sont rappelées dans le tableau ci-dessous, avec un bref exposé des actions engagées⁶. Il convient de retenir un certain nombre de conditions peu propices à ces expérimentations :

- Les référent·es thématiques chargé·es d'expérimentation ont d'abord été choisies parce qu'il s'agissait de faiseurs/ses de changement issus de la société civile. Ils et elles n'avaient pas d'expérience préalable de gestion de projet et encore moins de recherche interventionnelle. Il s'agissait d'un obstacle majeur à la vision initiale des expérimentations, étant donnée la nature très complexe du processus prévu ; mais aussi, par la suite, à la définition de stratégies visant à appuyer les expérimentations sur les connaissances existantes.
- Il a été très difficile de recruter certaines des compétences jugées nécessaires pour le processus expérimental. En particulier, l'arrivée de la fonction évaluation a été tardive⁷ et a dû être externalisée faute de candidat·e convaincant·e au poste – il est probable que les ateliers régulièrement organisés à distance au moment de l'élaboration des expérimentations ne pouvaient remplacer la présence quotidienne d'un·e chargé·e d'évaluation interne. De plus, le poste de coordinatrice de recherche est resté vacant plusieurs mois suite au départ de la titulaire initiale du poste. Cette situation problématique s'est résorbée au mois de mars.
- Le temps nécessaire pour passer de la phase de diagnostic à la phase d'expérimentation a été collectivement sous-estimé. Il était prévu au départ que les référent·es mûrissent leur projet en parallèle de la phase de diagnostic, mais celle-ci (qui coïncidait également avec le début du programme) a pris tout leur temps. Ce n'est qu'en décembre 2021 que les différent·es référent·es ont pu se concentrer à nouveau sur le projet qu'ils ou elles

⁶ Se reporter aux fiches d'évaluation des expérimentations pour en savoir plus, en annexe p. 31.

⁷ Premières formations en septembre et lancement du processus évaluatif fin novembre 2021.

voulaient faire éclore en prenant en compte les résultats du diagnostic, tout en absorbant un processus de construction d'une expérimentation qui était nouveau pour elles et eux ;

- Malgré les partenariats engagés, les communes initialement concernées par les expérimentations n'ont pas donné suite dans les temps. Un temps significatif a été dédié à l'exploration de possibilités de collaboration, qui n'ont pas donné de fruits au moment où cela aurait été nécessaire.
- L'arrivée de la fonction évaluation, considérée comme nécessaire à la mise en place des expérimentations, a été tardive et a dû être externalisée faute de candidat·e convaincant·e au poste – il est probable que les ateliers régulièrement organisés à distance au moment de l'élaboration des expérimentations ne pouvaient remplacer la présence quotidienne d'un·e chargé·e d'évaluation interne. De plus, le poste de coordinatrice de recherche est resté vacant plusieurs mois suite au départ de la titulaire initiale du poste. Cette situation problématique s'est résorbée au mois de mars.

Pour ces raisons, les expérimentations ont démarré tardivement ; le processus de conception a été long ; alors que l'échéance pour terminer les expérimentations était proche. Plusieurs évènements ont également accaparé l'équipe (le 4 avril à Saint-Denis, le forum international du bien vivre à Grenoble en juillet). Enfin, le dernier trimestre, qui aurait dû être consacré à la capitalisation des expériences, a été très chargé pour les référent·es, qui devaient préparer la série d'évènements ISOPOLIA (novembre 2022). Le temps global dévolu aux expérimentations était donc très court.

Tableau 4 : Les expérimentations hébergées au sein d'ISOPOLIS Gamma

Expérimentation	Présentation rapide
Co-construction ISOPOLIS Gamma	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs : co-construire la phase Delta d'ISOPOLIS, amorcée en 2021 par une importante phase de recrutement (Appel à embarquer, organisation de séminaires et d'ateliers) • Mise en œuvre : animation d'un réseau de <i>passager·es</i>, sur le principe de non-formalisation d'engagements en termes de participation et possibilité d'entrées-sorties en continu, et organisation de réunions mensuelles au sein des différentes instances d'ISOPOLIS : <i>pétales</i>, <i>COMEX</i>, <i>cercle racine</i>.
YES Senior	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs : explorer le rôle de la transmission intergénérationnelle dans l'augmentation du bien-être des personnes âgées et leur sentiment d'utilité sociale, identifier des mécanismes favorisant cette augmentation. • Mise en œuvre : déploiement d'une « Bibliothèque Humaine », qui consiste à recueillir le témoignage des seniors au cours d'entretiens et captures vidéo, avec la présence d'un·e « jeune ».

<p><i>Formation à la résilience culturelle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif : faire la preuve d'intérêt d'une formation conçue autour de la thématique de la résilience culturelle, visant à l'acquisition de connaissances sur l'histoire culturelle réunionnaise et à son appropriation. • Mis en œuvre : quatre cycles de formation ont été organisés, auprès d'agent·es publics territoriaux en partenariat avec le CNFPT d'une part (3) et d'acteurs économique (1).
<p><i>Formation à la résilience médiatique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif : proposer une approche différente de l'information, plus résiliente et optimiste, pour réduire l'écart entre les médias et la population, et encourager les apprenti·es journalistes dans leur souhait d'exercer ce métier. • Mise en œuvre : formation de 5 mois délivrée à 21 étudiant·es au sein de l'École des Médias et de l'Océan Indien (EMOI), centrée sur la sensibilisation mais aussi sur la mise en pratique d'outils et méthodes conçus dans une approche résiliente de l'actualité.
<p><i>Fabrique des Tiers Lieux</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif : préfigurer un tiers-lieu s'appuyant sur une communauté de porteurs de projet volontaires, qui se retrouvaient dans les enjeux de Résilience Alimentaire et Écologique (REA) • Mise en œuvre : constitution d'un réseau d'acteurs, organisation de plusieurs événements, un accompagnement par un consultant, et la conduite d'entretiens de diagnostic auprès de l'ensemble des porteurs de Tiers Lieux.
<p><i>Mesure du Bonheur Réunionnais Brut</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif : développer un outil de mesure du Bonheur Réunionnais Brut pouvant être mobilisé par des acteurs publics (en particulier les collectivités territoriales) pour enrichir les outils de diagnostic existants et guider la fabrique des politiques publiques, et l'évaluation de leurs effets. • Mise en œuvre : développer un outil macro de Mesure du Bonheur Réunionnais Brut, communiquer auprès des collectivités territoriales pour sensibiliser à cette approche, identifier des besoins sur le territoire, pour traduire cet outil en différentes déclinaisons opérationnelles et adaptées aux usages potentiels identifiés sur le territoire.

En quoi cette stratégie, ces actions ont-elles eu les effets attendus ?

Le développement ardu d'un processus original d'expérimentation

Dans son déroulé initial, ISOPOLIS Gamma prévoyait bien des expérimentations, mais ne précisait pas comment elles seraient développées. Un point essentiel dès le départ, cependant, était le rôle dévolu à l'étude d'évaluabilité, un aspect particulièrement original dans le contexte réunionnais, mais aussi plus largement des initiatives de transition.

► Un processus d'évaluabilité consiste à vérifier dans quelle mesure un projet est évaluable. Or, pour qu'il le soit, il faut que ses résultats attendus soient clarifiés, ainsi

que les conditions pour les atteindre ; et que des outils de collecte d'information empiriques permettent de le vérifier. Il s'agit donc d'un outil utile pour vérifier la qualité d'interventions nouvelles, et dans le cas d'espèce il a été utilisé comme une façon de les structurer.

En pratique, le processus d'évaluabilité s'est déroulé sous la forme d'ateliers successifs, dont les résultats étaient précisés dans un « plan d'expérimentation ». Il a servi en particulier à distinguer ce qui relevait des finalités à long terme, et d'objectifs accessibles dans le temps du projet. Les référent·es étaient en effet préoccupé·es par leur capacité à concrétiser ce qui les animait (développer le recours à des approches sensorielles et émotionnelles pour renforcer le bien-être des seniors, changer les pratiques journalistiques, faire du bonheur une boussole de l'action publique...). Il s'agissait donc ici d'amener les référent·es à se demander ce qui, en quelques mois, pouvait contribuer à ces finalités, mais être réalisé au 3^e trimestre 2022.

Les référent·es ont donc été amené·es à définir systématiquement quels acteurs devaient être visés par les expérimentations, et quels changements sur eux étaient espérés sur les quelques mois du projet (connaissances, attitudes, réseaux, émotions, pratiques). Ils devaient ensuite se demander si les activités, telles qu'elles avaient été prévues, permettaient effectivement ces changements. La définition de moyens d'évaluation permettait enfin de repréciser les changements attendus. Par itérations successives, ces outils ont permis d'accompagner la réflexion des référent·es et, dans l'ensemble, de changer parfois significativement la mise en œuvre prévue (BRB, Yes Senior, résilience médiatique).

Ils permettent aussi de faire comprendre ce en quoi consiste une démarche expérimentale : accepter de ne tester qu'une partie de ce que l'on voudrait faire, identifier un mécanisme, un public, un contexte, un effet qui fera l'objet de l'expérimentation, expliciter des hypothèses, définir un espace contrôlé dans lequel les tester, échantillonner une population, réflexion sur la mesure, se donner les moyens de décrire et expliquer les résultats, et apprendre de l'expérience avant de déployer en conditions réelles.

Encadré 1 : le processus d'évaluabilité, les cas du BRB et de la résilience médiatique

Le BRB était une expérimentation déjà avancée fin 2021. Un questionnaire était déjà prêt grâce au travail préliminaire d'un chercheur réunionnais et avait été testé auprès de 100 personnes⁸ et il était prévu de mener une enquête en 2022 auprès de 1 000 personnes pour pouvoir mesurer le bonheur des Réunionnais·es. Les résultats de l'enquête auraient alors été utilisés pour mettre en évidence des angles morts dans le bien-être des Réunionnais·es, avec l'espoir de convaincre avec ces résultats les décideur·ses de l'île de la pertinence d'une démarche ancrée scientifiquement. Plusieurs élu·es avaient déjà marqué leur intérêt et des échanges avaient eu lieu avec la Région pour réaliser cette enquête.

L'alternance politique à la Région a remis en cause ces premiers échanges, amenant l'équipe à rechercher des solutions alternatives. Pourtant, le processus d'évaluabilité a mis en évidence que la question de la façon dont le BRB serait utilisé (qui en seraient les usagers, pour quoi faire ?) n'avait pas été évoquée jusqu'ici. La recherche sur les indicateurs alternatifs montre qu'il s'agit d'un travers habituel de ces enquêtes, qui dès lors ont très peu de répercussions dans la sphère publique. En fait, des échanges avec les collectivités de l'île ont montré qu'elles utilisaient peu les indicateurs existants sur les thématiques de bien-être. Il était improbable qu'un nouvel indicateur soit plus utilisé sans un travail spécifique en ce domaine.

Malgré les annonces faites fin 2021, annonçant les résultats de l'enquête en 2022, cette expérimentation a été ajournée pendant plusieurs mois, avant que la nouvelle coordinatrice scientifique et d'autres membres de l'équipe projet la reprennent, cette fois-ci en recherchant et trouvant des usagers potentiels de cet indicateur. Par ailleurs, la participation de l'équipe au Forum international du Bien-Vivre en juin 2022 conforte l'équipe dans la pertinence de son projet et sa dimension très concrète en comparaison d'autres initiatives dans le monde. Fin 2022, plusieurs usagers potentiels avaient été identifiés (voir plus bas), permettant de réfléchir à la façon dont le BRB pourrait leur permettre d'améliorer leurs politiques publiques.

Résilience médiatique - Une question s'est posée sur la cible de l'expérimentation en considérant les différentes parties prenantes dont le comportement influe sur le champ médiatique (les journalistes ? les médias en tant qu'organisations ? les étudiant·es journalistes ? les usager·es de l'information ?). En termes de faisabilité, il est apparu que le métier d'enseignant à l'EMOI de Laurent Payet, et l'adhésion de l'EMOI à la démarche, constituait une opportunité d'accès plus facile au public étudiant, sur la période Gamma.

► Dans le processus d'ISOPOLIS Gamma, la phase de diagnostic était là pour apporter aux expérimentations un terreau empirique (enquêtes qualitatives, enquêtes appréciatives) et conceptuel (notamment les échelles de résilience). Ce processus n'est pas allé de soi, cependant, en raison notamment de la difficulté de certain·es des référent·es à s'approprier initialement le concept de résilience tel qu'il ressortait des travaux scientifiques de l'équipe d'étude. De fait, il a été difficile d'organiser un dialogue entre équipe d'étude et équipe thématique sur ce sujet pendant la phase de diagnostic (voir Q3). Par ailleurs, les travaux menés ont fait l'objet à la fin de cette phase d'une restitution a minima, insuffisante pour que les différents acteurs s'approprient le concept ; ce alors que les référent·es devaient immédiatement se plonger dans les expérimentations.

⁸ Publication soumise.

Fin 2021, le processus d'évaluabilité a été utilisé pour rappeler la nécessaire cohérence entre les expérimentations et la finalité d'ISOPOLIS de contribuer à la résilience de la société, en posant systématiquement la question : « en quoi cette expérimentation contribue-t-elle à la résilience ? ». Dans le cas de la résilience culturelle, cette congruence existait déjà, permettant d'aller plus vite vers les phases suivantes. Pour l'expérimentation menée sur le champ médiatique, le concept a permis de réfléchir au rôle des médias dans la résilience de la société ; et dans le cas de YES Senior, il a permis à sa référente de conceptualiser une longue expérience concrète.

« [Le cadre d'évaluabilité] c'est à la fois très limitant, mais aussi très structurant. Je me souviens qu'on avait pensé à une 1^{re}, 2^e, 3^e piste. C'était difficilement évaluable, mais en même temps le fait qu'on suive une démarche bien précise, pour l'expérimentateur, c'est une façon de légitimer sa posture, je le vois ainsi. Il y a une certaine forme de reconnaissance d'un concept [l'évaluabilité], et de son pouvoir d'action. » (...) « quand il y a une expérimentation ça aide à passer de la vision à du concret. » (faiseur·se)

[À propos de l'expérimentation, x., chercheur impliqué] m'a dit si tu as besoin de moi pour mettre un tampon scientifique sur tes travaux tu m'oublies... C'était un peu violent, mais ça m'a permis de me rendre compte que ce que je voulais c'est que ça continue, et là il m'a dit qu'il était d'accord. Et il m'a dit qu'il allait se pencher là-dessus en 2023 pour me donner des résultats fin 2023. C'est à partir de l'expérimentation qu'il va pouvoir me donner des résultats pour faire quelque chose de répliquable et de passer à l'échelle. Ça c'est grâce à l'expérimentation. Et je n'aurais jamais pu y arriver si j'avais comme au début présenté mon concept dans la globalité. L'expérimentation ça te permet de prendre l'échantillon, d'observer et de montrer, ça m'a beaucoup aidé. » (faiseur·se)

À noter qu'il existe d'autres cas dans lesquels le concept de résilience n'a pas joué de rôle significatif dans la structuration ou la conceptualisation de l'expérimentation (Tiers-Lieux, BRB).

Encadré 2 : La réception par les faiseurs/ses du processus d'évaluabilité

La réflexion autour de l'évaluabilité du projet a positionné les faiseurs/seuses de changement dans une situation déstabilisante, puisque la démarche leur imposait une rigueur importante en termes de conception, dont le « sens » et « l'utilité » n'était pas facilement perceptible, pour des raisons liées notamment au contexte :

- les actions étant pour la plupart le fruit de démarches déjà engagées (parfois depuis plusieurs années) : pourquoi ce « retour en arrière » destiné à reformuler les hypothèses quant à la pertinence de l'action et la plausibilité de ses effets (déjà observés empiriquement) ?
- face à un temps contraint, pourquoi mobiliser autant de temps dans la conception plutôt que dans l'action ?

- dans un contexte incertain, pourquoi s'efforcer autant à donner un cadre à l'expérimentation, alors que la probabilité d'être rattrapés par la réalité du terrain est forte ?

Pour que le processus ait du sens, il a donc fallu employer différentes méthodes pour s'adapter aux grilles de compréhension de chaque personne (roue des émotions, ateliers collectifs de cartographie interactive des acteurs et des impacts, fiche projet word sous format rédactionnel, échanges tél ou visio destinés à accompagner la reformulation orale des idées, journal de bord, etc.). Ce processus s'est fait le plus souvent à un rythme rapide, à marche forcée, jusqu'à ce que la confrontation au manque de temps « force » un travail de structuration, et rende concrète aux yeux des faiseurs/seuses l'utilité d'une réflexion préalable (et réactualisée chemin-faisant) concernant leurs objectifs et stratégie d'action. Dans ce déroulé, l'évaluateur passe d'un rôle de maïeuticien à un rôle plus directif, pour assurer également la concrétisation. Aujourd'hui encore, ce processus n'est sans doute pas approprié de manière unanime, mais plusieurs faiseurs/seuses ont exprimé le fait que la démarche expérimentale (et ce qui l'entoure) constituait une expérience inédite, qui les avait aidé·es à structurer leur projet.

► Un troisième ingrédient d'expérimentation était la dimension coconstruite, d'une part avec la recherche, d'autre part avec les autres acteurs, issus des différents mondes, et intéressés par la thématique et le projet. L'apport essentiel était que le processus expérimental prévoyait différents moyens de créer ou renforcer ces liens, notamment à travers la gouvernance. De ce côté, comme indiqué en Q1, les apports sont très variables, et dépendent largement de la capacité et de la volonté de se saisir de la gouvernance au service de leur projet. La résilience culturelle est cependant un projet intéressant à ce titre (voir plus bas).

Les référent·es ont également été amenés à échanger en COMEX avec des chercheurs/ses de l'île. En phase initiale, les tâtonnements ont été nombreux, et ce des deux côtés, et n'ont pas toujours eu de conséquences perceptibles sur la conception des projets – tout en apportant incontestablement de nouvelles perspectives aux référent·es (voir Q3). On constate en effet une compréhension progressive, par ces derniers, des apports potentiels de la recherche et des chercheurs/ses, ainsi que des façons de travailler ensemble.

► Quatrième apport, celui-ci réellement issu de l'expérience : ISOPOLIS a apporté un cadre structuré pour ces expérimentations, forçant en quelque sorte les référent·es à concrétiser leur projet. Le processus mis en place fin 2021, après l'abandon d'une démarche de recherche interventionnelle, et alors que la première coordinatrice de recherche a quitté le projet, les laisse avec très peu de lignes directrices pour concevoir leur projet. Implicitement, il était considéré qu'en tant que faiseurs/ses de changement, ils et elles n'avaient pas besoin d'être guidés dans cette phase. Le processus d'évaluabilité mis en place a permis de traverser ce moment de flottement, mais il ne constituait qu'une partie de la démarche initialement privée (qui aurait dû inclure un appui par la recherche).

Cette phase passée, cependant, les référent·es devaient mettre en œuvre concrètement leurs actions, dans des temps contraints. À la fin du premier trimestre

2022, l'arrivée de la nouvelle coordinatrice de recherche a permis d'apporter un soutien supplémentaire. Elle appuie notamment la constitution des outils d'évaluation prévus (questionnaires, notamment) avec une démarche de nature systématique. Jusqu'à la fin 2022, plusieurs personnels dédiés à l'ingénierie ou à la recherche sont recrutés, et apportent une structuration nécessaire, notamment en prenant en charge les questions de calendrier à tenir.

Encadré 3 : la structuration par ISOPOLIS, le cas de Yes Senior

Yes Senior fait partie, en début de programme, des expérimentations les plus mûres, avec des actions déjà prévues et un partenariat scientifique. Pourtant, la mise en œuvre concrète reste longtemps très floue et passe par plusieurs étapes successives. Fin 2021 (et jusqu'à avril 2022), un grand nombre d'actions a été envisagé, parfois amorcé : partenariat avec deux établissements afin de tester la mise en œuvre d'un parcours sensoriel (ou parcours 3D) en partenariat avec l'Université du Tampon ; formation de professionnel·les au sein des établissements ; déploiement de la Bibliothèque humaine. Les contraintes de calendrier, et l'urgence de concrétiser une action, ont amené la référente à privilégier une action. Après plusieurs mois, le principe d'une Bibliothèque humaine est finalement adopté. Il faut cependant encore réaliser les différents entretiens, qui incluent à la fois des éléments pour l'action et pour l'évaluation, et le temps restant est limité. De son côté, la référente ne veut pas brusquer son « public de cœur », les personnes âgées.

Pour s'assurer que l'intervention soit menée comme prévu, un des nouveaux personnels d'ingénierie va s'assurer de l'avancement, en construisant un retroplanning qui montre la nécessité de tenir un rythme soutenu pour tenir les temps, et par des appels quotidiens. Ce retroplanning nécessite de solliciter fréquemment les personnes concernées, mais permet finalement de tenir les délais.

De même, un film doit être tiré de l'expérimentation, mais pour pouvoir être disponible en fin d'année, des plans séquences doivent être réalisés (de cette façon le montage, très chronophage, sera minimal). Cette contrainte est alors intégrée dans les entretiens eux-mêmes.

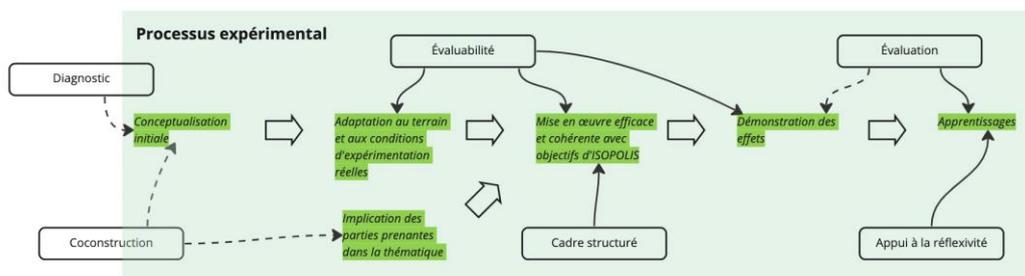
Dans les cas de la résilience culturelle et de la résilience médiatique, cette structuration a été apportée par l'extérieur. Pour la première, le partenariat avec le CNFPT a apporté une ingénierie de formation ainsi que des procédures à suivre, qui ont permis de mettre l'expérimentation « sur rails ». Pour la seconde, c'est le choix de mener l'expérimentation au travers d'une formation donnée à l'EMOI (avec un calendrier fixé à l'avance) qui joue ce rôle.

► Dernier élément, enfin, l'appui à la réflexivité permis par ISOPOLIS. Les référent·es étaient placés dans une situation compliquée, dans laquelle ils et elles devaient à la fois inventer un cadre d'expérimentation, avec les ingrédients exprimés ci-dessus, mais aussi réfléchir à la façon dont ce cadre pouvait être utile à des faiseurs/ses de changement et enfin transmettre à d'autres ce qu'ils avaient appris. Pour cela, différents outils étaient mis à disposition, dont les référent·es se sont diversement saisis, tels que la tenue d'un journal de bord et des ateliers et formations lors desquels ils et elles étaient invité·es à la réflexivité. Par ailleurs, le dispositif d'évaluation plaçait les référent·es dans la situation de collecter de l'information

auprès des publics visés, ou à travers l'évaluation de recevoir des informations de retour sur leur action, ce qui les confrontait potentiellement à une autre vision que la leur. Plus généralement, le processus expérimental leur a permis de regarder autrement leurs propres projets, de les mettre à distance en quelque sorte, et donc d'y apporter un autre regard.

Au final, la figure suivante précise les différents apports du processus expérimental sur la conduite des projets. Il est à noter qu'en raison du tâtonnement du processus expérimental dans la majorité des cas, les évaluations menées n'avaient pas de capacité à démontrer les effets des actions engagées, sauf dans le cas de la résilience culturelle pour laquelle l'action engagée était fixée dès début 2022 et pour laquelle un protocole précis a pu être mis en place. Elles apportent néanmoins des éléments d'apprentissage utiles, par exemple sur la réception des actions par les publics visés et sur leurs réactions.

Figure 1 : Apports du processus expérimental sur la conduite des projets (en ligne pleine, les apports repérés ; en ligne pointillée, les apports limités ou inexistants)



Des projets au final réussis et prometteurs pour la suite

Malgré le processus ardu d'expérimentation qui s'est construit en situation, les projets engagés ont tous engrangé des résultats notables et potentiellement utiles pour la suite.

La réussite des projets peut être considérée au regard de plusieurs critères : 1) la mise en œuvre effective et les apprentissages afférents ; 2) les changements observés sur les publics impliqués ; 3) la capacité à faire la « preuve d'intérêt » du projet ; 4) les connaissances générées par ces projets.

► D'abord, les projets ont effectivement vu le jour et sont allés à leur terme, à partir dans de nombreux cas d'une vision, d'une idée, qui n'avait pas été concrétisée jusque-là. Tous les projets ont de fait impliqué des publics potentiels, d'une façon ou d'une autre, qui ont été embarqués dans le processus expérimental. Ils constituent ainsi pour les référent·es une expérience concrète, menée de bout en bout, qui constituaient

une nouveauté pour elles et eux et à travers laquelle ils ont acquis de nombreuses compétences (gestion de projet, négociation, collecte et analyse de données, etc.).

► Les projets ont également eu des conséquences observées sur leurs publics, en termes d'acquisition de connaissances, de mise en réseau, d'émotions ressenties, de changement d'attitude ou de comportement. De telles conséquences sont observées, à des titres divers, sur toutes les expérimentations (Tableau 5 ci-dessous et fiches d'expérimentation en annexe p. 59). Dans la fabrique des Tiers Lieux, ces changements sont minimaux, eu égard à la dimension très « amont » du dispositif. C'est aussi le cas dans la co-construction, qui a souffert d'un manque d'attention en 2022 et d'un essoufflement de l'effet d'entraînement d'ISOPOLIS. Un point original porte sur les effets émotionnels importants de certaines de ces expérimentations, notamment la résilience culturelle et YES Senior (Tableau 5).

► Un troisième critère porte sur la capacité à faire la « preuve d'intérêt » de ces projets, dans une logique d'expérimentation prélude à la généralisation ou bien à d'autres suites potentielles. À ce titre également, plusieurs projets menés sont plutôt des succès. Les formations sur la résilience culturelle ont effectivement été validées comme un moyen de concerner des agents territoriaux aux enjeux de l'identité réunionnaise. À ce stade, ceux-ci expriment une difficulté à importer ce concernement dans leurs pratiques professionnelles. C'est un point qu'il conviendrait de continuer à suivre dans les prochaines années. L'expérimentation sur le BRB a permis de trouver des usagers potentiels de cet indicateur alternatif et de tester avec eux des modalités de développement de l'outil (ces expériences étant toujours en cours). Plus en amont, la Fabrique des Tiers Lieux a validé le principe d'un besoin de mise en réseau, d'un lieu physique et d'outils spécifiques en soutien aux faiseurs/ses de changement. Enfin, YES Senior a permis de mettre en évidence un mécanisme de résilience émotionnelle par les échanges intergénérationnels, qui pourrait donner lieu à un éventuel projet de recherche. Un projet de tiers-lieu intergénérationnel est également évoqué. C'est moins le cas pour la résilience médiatique (qui ne visait pas de suites immédiates) ou la coconstruction (qui n'a pas fait émerger un modèle de gouvernance pour la suite).

Dans aucun de ces cas n'a été réalisée une démonstration d'efficacité s'appuyant sur une évaluation rigoureuse et respectant les standards méthodologiques des sciences sociales. Cela aurait été de toute façon compliqué en raison de la dimension émergente de ces expérimentations. Cependant, dans quatre cas sur six, une analyse empirique approfondie a été menée, s'appuyant sur les retours des cibles, ce qui est plus que la plupart des référent·es n'avaient l'habitude de faire (et alors que la pratique évaluative est faible dans les collectivités réunionnaises).

► Un dernière critère enfin renvoie aux connaissances générées par ces projets, et la capacité notamment à la rendre accessible d'une façon qui permette l'échange ou l'appui pour de futurs projets. De ce point de vue, au moment de l'évaluation, la plupart des expérimentations sont au mieux au milieu du gué. Seule la résilience culturelle a fait l'objet d'un traitement systématique des données collectées pour

donner lieu à un retour argumenté sur le projet mené, sous la forme d'un rapport d'évaluation. Outre le travail évaluatif mené par l'équipe, la résilience médiatique a fait l'objet d'une démarche originale, sous la forme d'un documentaire filmé. Celui-ci intègre des éléments sur la démarche, son évaluation, ainsi que des réactions de personnalités de l'île⁹.

Tableau 5 : Principaux résultats des expérimentations hébergées au sein d'ISOPOLIS Gamma

<i>Expérimentation</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>Co-construction ISOPOLIS Gamma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un espace de dialogue entre parties prenantes des quatre mondes sur certains sujets inédits à La Réunion (voir Q1) • Fidélisation d'un réseau d'une cinquantaine de personnes impliquées de manière régulière dans la démarche de co-construction.
<i>YES Senior</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les seniors interrogés expriment une forme de gratitude pour ce temps d'écoute de qualité (qui n'est pas si fréquent dans leur quotidien), d'utilité et de fierté à pouvoir transmettre, cet exercice étant aussi l'occasion de réactiver leur mémoire, et une réflexion sur leur passé. • Les effets de l'exercice en termes d'amélioration du bien-être n'ont pas pu être mesurés, car l'échantillon étant plutôt composé de seniors se disant eux-mêmes plutôt heureux, un changement significatif était difficile à tirer des entretiens (par ailleurs réalisés sur un temps court). En revanche, les seniors ont exprimé un sentiment de satisfaction à l'issue des entretiens, de joie, pour avoir pu s'ouvrir à autrui, transmettre, stimuler leur mémoire, se sont sentis utiles et fiers. • Prototypage d'une méthode de conduite d'entretiens longitudinaux auprès de seniors et d'un représentant « jeune » de leur entourage, combinant le recueil de témoignages en vue d'une transmission intergénérationnelle, et la mesure des effets que cet exercice produit en termes de bien-être sur les seniors. • Émergence d'un projet de recherche-action en partenariat avec l'Association Saint-François d'Assise (12 établissements du secteur médico-social), basée sur un parcours d'activités sensorielles proposées aux personnes âgées.
<i>Formation à la résilience culturelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La formation apporte des connaissances nouvelles sur l'histoire culturelle réunionnaise, mais aussi un choc émotionnel chez les participant·es. Celui-ci se traduit chez une partie des participant·es par une prise de conscience de la méconnaissance de leur propre histoire ; un engagement renouvelé dans leur contexte personnel sur les questions culturelles, ainsi qu'au sein de leur collectivité pour une meilleure connaissance de l'histoire du territoire servi. Sans avoir d'objectifs précis en ce sens, l'expérimentation visait à observer si une porosité pouvait s'opérer entre le champ personnel et le champ professionnel pour les agents. A ce stade, les agents

⁹ <https://youtu.be/A84aqqChZqM>

	<p>formés ont exprimé la volonté de le faire, sans avoir encore de capacités pour cela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validation de l'intérêt du format collectif, ainsi que de la durée nécessaire pour que la formation puisse se dérouler convenablement sans effets indésirables (agressivité, colère, désespoir). • Confirmation auprès du CNFPT de l'intérêt de proposer aux agent·es territoriaux des formations transverses incluant une réflexion sur les déterminants culturels de l'histoire réunionnaise.
<i>Formation à la résilience médiatique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des étudiant·es sur ce cycle de formation (création d'un média en ligne, adhésion forte à la démarche conduite par Laurent Payet), qui dépasse le seul cadre de la formation (implication de deux étudiantes dans les Comex de l'expérimentation). • Prise de conscience (ou confirmation des ressentis issus de premières expériences) des biais inhérents aujourd'hui au champ médiatique, et au métier de journaliste, et acquisition d'outils de distanciation réflexive (ayant abouti – parmi d'autres facteurs, notamment le contexte compliqué de l'École des Médias de l'Océan Indien – à un abandon de la formation par de nombreux étudiant·es).
<i>Fabrique des Tiers Lieux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement des besoins et exploration (voire préfiguration) d'outils (open badge, plateforme numérique) répondant à des besoins pour les porteurs de projet, de nature à susciter leur adhésion à un réseau de tiers-lieux. • Clarification (en cours en janvier 2023) du positionnement potentiel d'ISOPOLIS comme accompagnateur de porteurs de projets ciblés (Inimagir, Case rurale de Trois-Bassins) en comparaison d'autres acteurs impliqués dans la structuration d'écosystème de tiers-lieux à La Réunion (la Région, le réseau Réunion Tiers Lieu).
<i>Mesure du Bonheur Réunionnais Brut</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de projets en partenariat avec des collectivités territoriales et organisations publiques (Ville du Port, Ville de Sainte-Marie, Centre de ressources Cohésion sociale et urbaine à La Réunion (CR-CSU) autour de l'identification d'usages possibles du BRB dans le cadre professionnel, en vue de construire un outil de mesure en réponse à ces usages. • Préfiguration d'un partenariat IRD-CEPED et Insee en vue d'un projet de recherche à horizon 3-4 ans autour de la construction d'indicateurs alternatifs, d'un argumentaire scientifique, pour aboutir à une possible intégration dans le système de statistiques publiques.

Des effets limités sur l'engagement des acteurs locaux

► À côté de ces éléments positifs en termes de réussite des projets, il faut rappeler que le pari d'ISOPOLIS consistait aussi à s'appuyer sur les expérimentations pour renforcer l'implication des acteurs locaux dans la gouvernance, d'une part, et susciter leur engagement dans des projets concrets.

Ce pari a été clairement remporté en fin de période Gamma dans deux cas :

- La résilience culturelle suscite de l'intérêt bien au-delà de l'expérimentation engagée. Celle-ci a été jugée comme un grand succès par le CNFPT de La Réunion, qui souhaite poursuivre les formations autour de cette thématique dans les années à venir. Les grands acteurs économiques de l'île ont souhaité également bénéficier de la formation. Les collectivités, en revanche, ne se sont pas encore manifestées pour des projets de plus grande ampleur.
- Le BRB, qui était un des sujets phares d'ISOPOLIS Gamma en début de période, a connu une période de pause lorsqu'il s'est agi d'y réfléchir par les usages qui pouvaient en être faits plutôt qu'uniquement par des questions de méthode. La relance du BRB a reçu un écho très favorable, avec des partenariats en cours de lancement, et la préfiguration d'un partenariat de recherche avec le CEPED et l'INSEE.

► Il y a plusieurs raisons qui peuvent être évoquées à cela, la principale étant le fait que ces expérimentations viennent à peine de se terminer. De fait, l'expérimentation YES Senior pourrait se poursuivre avec l'Association Saint-François d'Assise (ASFA), qui a validé début 2023 le principe de mise en place d'un parcours sensoriel ainsi que d'un tiers-lieu en lien avec la référente de l'expérimentation. De même, l'expérimentation tiers-lieux pourrait avoir une suite, en particulier pour accompagner le tiers-lieu de la ville de Trois-Bassins (une demande de financement est en cours).

Un deuxième point est que, comme évoqué en Q1, ISOPOLIS en 2022 a eu des difficultés à mobiliser son réseau, alors que l'équipe salariée était concentrée sur les expérimentations. En conséquence, les expérimentations ont été menées dans un relatif isolement, ce qui fait qu'elles nécessitent désormais un processus de communication pour être connues et prises en compte.

Il faut enfin aussi prendre en compte le fait qu'ISOPOLIS est passé, entre 2021 et 2022, d'un objet relativement consensuel parmi les acteurs de l'île, à un objet plus conflictuel. Les détracteurs ont fustigé la dimension trop conceptuelle et insuffisamment concrète d'ISOPOLIS, selon eux. Plusieurs collectivités ont perçu une menace politique dans ISOPOLIS et son projet de société. La figure de la pilote d'ISOPOLIS Gamma, enfin, fait aussi dans certains cas l'objet d'une opposition marquée de certains acteurs, qui dès lors ne souhaitent pas engager de travaux concrets avec le programme (voir Q4).

Bien qu'elles aient été présentées au public en novembre, les expérimentations n'ont à ce jour pas fait l'objet d'une restitution proprement dite, encore moins d'un processus qui aurait permis d'en faire la promotion auprès des acteurs du territoire. Cela renvoie plus globalement à un problème de capitalisation des connaissances, évoqué dans la partie suivante (Q3).

Une capitalisation inaboutie qui nuit à la preuve d'intérêt

► Les expérimentations menées dans le cadre d'ISOPOLIS apparaissent ainsi comme un processus très riche d'enseignements. C'est un processus qui reste cependant inabouti, dans la mesure où elles n'ont pas fait l'objet d'un processus d'apprentissage systématique à ce stade.

Il faut rappeler l'ambition très forte d'ISOPOLIS qui consistait à amener des non-professionnel·les, 1) à mener des projets nouveaux, 2) à apprendre de ces expériences pour rendre les projets plus pertinents, plus cohérents avec les finalités d'ISOPOLIS, potentiellement plus efficaces et plus utiles, 3) et à réfléchir sur ces expériences pour en tirer un cadre expérimental et des leçons utiles pour, à terme, permettre aux faiseurs/ses de changement de l'île de mener à bien leurs projets. C'est ce 3) qui reste à peine ébauché en janvier 2023, à la fois au niveau de chaque expérimentation et du processus expérimental en général.

Pour chaque expérimentation, une fresque rendant compte du chemin parcouru depuis l'idée initiale a été développée et présentée lors de l'évènement Science-société de novembre. Bien que de qualité diverse, ces fresques ont représenté un premier aspect de capitalisation, le second étant l'évaluation de chaque projet. Il manque à ce stade une appréciation plus systématique des connaissances acquises, qui demande cependant du temps pour permettre la réflexivité.

Au niveau du cadre expérimental, aucun travail n'a encore été mené à ce stade, avec le risque qu'il n'ait pas lieu malgré la richesse du matériau accumulé. Là encore, la fin de l'année 2022 a été accaparée par la fin des expérimentations et le jeu ISOPOLIA, laissant les équipes dans l'incapacité de se consacrer au travail de capitalisation final.

Au total, les apprentissages sont nombreux, mais ils restent essentiellement personnels et implicites. Nous pensons qu'il y a pourtant un potentiel important pour faire émerger un processus utile pour des porteurs issus de la société civile, sans réseaux, sans accès aux financements publics, sans méthodes, et dont les projets pour autant pourraient avoir du sens pour le futur de l'île.

Quelles leçons peuvent être tirées à ce sujet ?

Le processus expérimental mené, extrêmement riche, est possiblement un des principaux héritages d'ISOPOLIS, d'une part en raison de la montée en compétence qu'il a permis pour l'équipe, et d'autre part pour avoir esquissé ce qui pourrait être un processus d'incubation de projets adapté à des faiseurs/ses de changement de l'île, en particulier issus de la société civile de l'île dont étaient issues les référentes, et valorisant l'autonomie et le projet de ces personnes.

Il y a par ailleurs des apprentissages à tirer, pour l'IRD et d'autres institutions de recherche, de ce processus expérimental qui « simule », en quelques mois, des actions nouvelles, issues de la société civile et qui, sans être scientifique, en ont certaines formes. En 6 mois, moins parfois, les porteurs de ces projets ont défriché les enjeux, réfléchi au cadre d'observation des effets, accumulé les obstacles pratiques et les solutions possibles, construit des mesures, parfois plusieurs (résilience émotionnelle).

Il y a un chemin à tracer pour que ce processus aboutisse à des projets de recherche, potentiellement plus pertinents, plus inscrits dans l'action, et in fine plus utile aux transitions. Pour que cette transition se fasse, il faut encore des lieux dans lesquels une rencontre puisse se faire entre porteurs et chercheurs. Plus largement, c'est la constitution d'une interface plus structurée de relation science-société qui se joue ici pour l'avenir.

Le risque est cependant majeur que cet héritage soit remis en question, pour plusieurs raisons :

- D'abord, alors que des retombées se concrétisent début 2023, l'équipe ne dispose plus d'ingénierie pour accompagner les collectivités et autres acteurs souhaitant donner des suites aux expérimentations. Le cadre pour accompagner ces projets reste donc à inventer.
- Ensuite, parce qu'il n'a pas encore fait l'objet d'une restitution (qui aurait permis de montrer qu'ISOPOLIS a bien des conséquences concrètes), d'une promotion systématique auprès des parties prenantes de l'île (qui permettrait d'envisager des suites), et surtout de capitalisation d'ensemble. De fait, les projets et leur évaluation étaient à peine terminés fin 2022, alors que le programme prenait fin. C'est là un des domaines sur lesquels il semble que le partenariat science-société aurait dû s'exercer, mais a été défaillant (voir Q3).

Q3. EN QUOI ISOPOLIS GAMMA MONTRE-T-IL EN PRATIQUE COMMENT INTÉGRER LA RECHERCHE ET LA CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE DANS LA DYNAMIQUE DE CHANGEMENT SOUHAITÉE ?

Quelles stratégies et actions ont-elles été menées en ce sens ?

La relation science-société est un autre des moteurs d'ISOPOLIS. Une des idées fondamentales à l'origine de ce programme, c'est la conviction qu'il faut s'appuyer sur la connaissance, et plus précisément sur la recherche et sur l'évaluation, pour mener à bien les changements qu'ISOPOLIS appelle de ses vœux, notamment à travers une démarche expérimentale. ISOPOLIS Gamma est d'ailleurs né d'échanges avec la recherche (parmi d'autres secteur) dans le processus de coconstruction qui l'a précédé.

Cette conviction infuse à la fois dans sa forme institutionnelle (un hébergement par l'IRD, le titre d'ingénieurs de recherche au CEPED pour les membres de l'équipe, un poste de coordinatrice de recherche) et son programme (avec la réalisation de *scoping reviews* et d'études qualitatives, le recours à des démarches d'enquête, l'invitation de chercheurs/ses à parler lors des événements) et sa démarche expérimentale. Elle s'est matérialisée dans des articles de recherche co-écrits entre l'IRD et des chercheurs/ses de l'équipe d'ISOPOLIS¹⁰ et, à ce jour, plusieurs projets de thèse.

La recherche est aussi un des quatre mondes qu'ISOPOLIS essaie de réunir, et à ce titre est présente dans la gouvernance. C'est un aspect assez inédit dans les initiatives de transition, qui en France tendent à se confronter à la science après avoir consolidé leurs processus, comme un moyen de réflexivité, plutôt qu'au démarrage.

Le programme initial d'ISOPOLIS Gamma avait été structuré autour d'un programme de recherche interventionnelle, avec l'aide du chercheur du CEPED Valéry Ridde. ISOPOLIS s'étant éloigné de cette stratégie initiale pour les raisons évoquées en Q2, ce dernier a quitté le programme. Aussi, l'enjeu essentiel du rapport science-société dans ISOPOLIS s'est recentré sur la façon de faire fonctionner ce partenariat en conditions réelles au service d'une dynamique de changement sociétal.

En quoi cette stratégie, ces actions ont-elles eu les effets attendus ?

La difficulté à trouver un cadre adéquat pour la relation science-société

► Dans le rapport science-société, ISOPOLIS diffère radicalement des démarches qui partent de la science, telles que le transfert de connaissance ou encore les sciences participatives, en ce sens que ce n'est pas une initiative qui vient de la science, qui

¹⁰ Junot A., Chabanet P. & Ridde V., 2023. *Management of the Covid Crisis in Reunion Island (SW Indian Ocean): Representations of Covid-19 and acceptance of public health measures. Health Psychology and Behavioral Medicine (sous presse)* ; Teixeira L., Junot A., Reyberotte J-F., Lepinay C., Devakarne J. & Chabanet P. *Gross National Haines in Reunion Island (Indian Ocean): A preliminary study. World Development Sustainability (soumis)*.

serait cadrée par une théorie, des concepts, des pratiques normées, et dont un objectif essentiel serait de produire de la connaissance. ISOPOLIS est d'abord une initiative de la société civile, dans un territoire où il existe un enjeu de communication entre la société civile et la recherche. ISOPOLIS entretient un rapport instrumental à la connaissance et à la science, considérée au prisme de sa capacité à améliorer les actions, à les rendre plus crédibles, plus pertinentes, etc.

Il n'est pas anodin non plus de voir que ce rapport science-société cherche à être tissé dans un territoire marqué par la méfiance envers la recherche et dans un contexte post-colonial (avec la perception de chercheurs/ses venu·es de l'hexagone et la mémoire du passé de l'IRD, dont l'ancêtre était un institut de recherche colonial)¹¹. Malgré cela, l'équipe d'ISOPOLIS s'est tout de même inscrite dans un partenariat avec l'IRD, dont la culture était pourtant très éloignée de la sienne, dans l'objectif d'avoir accès à des ressources scientifiques. Inversement, l'IRD s'est aussi investi dans ISOPOLIS et son soutien était une condition nécessaire à tout programme européen, et a joué un rôle important de « garant » vis-à-vis des acteurs de la recherche et de l'action publique.

► Un des éléments qui caractérise le rapport d'ISOPOLIS à la science, c'est notamment la recherche d'un cadre conceptuel pour cette relation qui préexisterait préexistant. L'équipe est en effet persuadée qu'il existe des modèles de relation science-société préexistants dans lesquels s'inscrire et qui permettraient effectivement de transformer le territoire par l'expérimentation. Elle a ainsi épousé, souvent avec enthousiasme, différents concepts, en particulier la recherche interventionnelle, le dialogue des politiques publiques ou l'expérimentation, qui ont alimenté les réflexions. Il s'est avéré que ces termes et démarches ne recouvraient que partiellement ce que voulait faire ISOPOLIS. Par ailleurs, les référent·es thématiques, issus de la société civile, étaient initialement trop éloignés d'une démarche scientifique pour pouvoir se conformer à un protocole scientifique (voir Q2). Des malentendus préjudiciables sont nés de ces incompréhensions, où l'équipe d'ISOPOLIS présente son projet en utilisant des concepts de recherche (par exemple la recherche interventionnelle ou le transfert de connaissance) ou utilisés en recherche (l'expérimentation) sans toutefois s'y inscrire totalement. En réalité, c'est une façon pour ISOPOLIS de rechercher, en tâtonnant, les façons d'intégrer la science dans son action. De leur côté, cependant, certain·es chercheurs/ses pensent comprendre ce qu'est ISOPOLIS en se référant aux concepts (qui ont pour elles et eux un sens précis). Le départ de Valéry Ridde ; la présentation d'ISOPOLIS à la gouvernance de l'IRD ; ou la relation entre ISOPOLIS et le CEPED illustrent ce malentendu permanent.

Paradoxalement, ISOPOLIS ne s'est pas pour autant inscrit dans les (peu nombreux) dispositifs science-société qui existaient à La Réunion, notamment en lien avec

¹¹ Voir par exemple sur la crise des requins, Roux-Cuvelier, W. (2018). *Rencontre conflictuelle. Le cas de la crise requin à La Réunion*. https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/38585/1/Roux-Cuvelier_Willem_2018_thèse.pdf

l'Université. Dans les faits, et comme pour les expérimentations, ISOPOLIS a ainsi finalement cherché à inventer son propre rapport science-société à l'initiative de la société, au travers de nombreux tâtonnements.

Une difficulté persistante à impliquer la recherche dans l'action d'ISOPOLIS

► De nombreux processus ont été mis en place dans ISOPOLIS qui visaient à faciliter, d'une part la mise en relation de chercheurs/ses, de personnes issues de la société civile et des collectivités, et d'autre part la prise en compte par les acteurs réunionnais de contenus scientifiques.

Le point de départ de cette relation est une méconnaissance mutuelle profonde, que le processus ISOPOLIS a partiellement contribué à réduire. Plusieurs référent·es, issus de la société civile et ayant été en contact régulier avec des chercheurs/ses, ont souvent gardé jusqu'au bout une image d'une science abstraite et déconnectée du terrain, et avaient du mal à comprendre certains aspects de la recherche auxquels les chercheurs/ses tenaient en revanche beaucoup, comme le champ disciplinaire ou l'éthos scientifique. Une attitude similaire pouvait se retrouver parmi les acteurs impliqués dans ISOPOLIS. Les membres de l'équipe ont néanmoins suivi de nombreuses formations sur ce sujet, qui ont contribué à réduire progressivement ce fossé.

La question de l'engagement s'est notamment avérée importante dans la façon dont certains membres de l'équipe ISOPOLIS, ou des acteurs locaux, voyaient les scientifiques. Les premiers valorisaient l'engagement personnel des chercheurs/ses, ainsi que leur dimension identitaire réunionnaise. Les chercheurs/ses s'appuyant sur ISOPOLIS pour faire avancer leurs propres projets ont pu être vu·es avec défiance – ce alors que les membres de l'équipe d'ISOPOLIS avaient eux-mêmes un rapport instrumental à la science. Inversement, plusieurs chercheurs/ses valorisaient leur détachement ou leur objectivité, ou le fait que la rigueur de leurs travaux ne pouvait pas être réduite pour s'inscrire dans ISOPOLIS.

Un élément illustratif de ces incompréhensions qui se sont maintenues est le rapport aux concepts ou théories scientifiques¹². Pour l'équipe d'ISOPOLIS, le recours aux concepts a une valeur essentiellement opératoire, c'est-à-dire qu'ils servent à trouver des idées nouvelles, à organiser la gouvernance, à structurer le travail à communiquer, à donner de la crédibilité au processus. Dès le départ, ISOPOLIS mêle des concepts scientifiques (BRB, bien-être, résilience, enquête appréciative, expérimentation) avec d'autres concepts ou outils tels que la théorie U¹³ et la sociocratie, qui sont des

¹² Nous appelons ici théorie un ensemble d'hypothèses explicatives de phénomènes naturels ou sociaux, corroborées par un travail empirique jugé significatif par les pairs. Nous appelons concept une définition d'un objet appuyée sur un travail empirique et pouvant être utilisée comme un outil pour qualifier une situation, la juger ou en distinguer plusieurs entre elles.

¹³ La théorie U n'est pas une théorie au sens scientifique, mais le titre d'un livre d'Otto Scharmer s'appuyant sur 150 entretiens réalisés avec ses collègues du MIT. Pour cette raison, elle est présentée comme « venant du MIT » et bénéficie

méthodes d'intelligence collective ou de gouvernance. Or, les personnes issues du monde de la recherche questionnent d'abord la scientificité des concepts plutôt que leur opérationnalité.

Dès le départ, ISOPOLIS mêle des concepts scientifiques (BRB, bien-être, résilience, enquête appréciative, expérimentation) avec d'autres concepts ou outils tels que la théorie U¹⁴ et la sociocratie, qui sont des méthodes d'intelligence collective ou de gouvernance. De la même façon, le terme « expérimentation » convoque chez les chercheurs/ses le paysage mental d'une démarche hypothético-déductive. Or, ISOPOLIS s'est plutôt appuyé sur la démarche expérimentale pour produire des hypothèses pertinentes. Bien qu'il s'agisse d'une approche parfaitement acceptable de la démarche expérimentale¹⁵, le recours à ce vocabulaire était source de tension dans le monde de la recherche.

► Le fait de recourir à une équipe scientifique intégrée aurait dû faciliter les échanges. Cependant, lors de la phase initiale d'ISOPOLIS Gamma, les communications sont difficiles entre l'équipe chargée des études, recrutée pour 6 mois, et l'équipe « thématique » (qui restera jusqu'au bout). Fin 2022, les membres de l'équipe thématique reconnaissent leur propre défiance vis-à-vis de l'équipe de recherche. Des malentendus là encore sont présents. L'équipe thématique n'a pas l'habitude de travailler avec une équipe scientifique, et ne sait pas comment l'aborder, ou encore l'amener à répondre à ses questionnements. De son côté, l'équipe scientifique doit travailler dans des temps très courts, dans un cadre déstabilisant, et craint d'être influencée dans son travail. Les problèmes de qualité rencontrés dans certaines des études qualitatives ont contribué à cette incompréhension, et en sortent renforcés¹⁶.

Lors de l'évènement de novembre 2021 qui marquait la fin du diagnostic et des études, la restitution des *scoping reviews* est réduite à la portion congrue au profit du processus de coconstruction s'appuyant sur les enquêtes appréciatives (un processus employé au service de dynamiques de changement, mais qui contrairement aux *reviews* ne produit pas de connaissance). Les expérimentations futures devaient s'appuyer

ainsi symboliquement du prestige de l'institution. Il est difficile de la présenter comme un concept scientifique, ce qui n'empêche pas qu'elle soit généralement considérée comme un outil utile d'intelligence collective en groupe restreint, assez largement reconnu dans le monde des organisations.

¹⁵ Voir notamment Huitema, D., Jordan, A., Munaretto, S., & Hildén, M. (2018). Policy experimentation: Core concepts, political dynamics, governance and impacts. *Policy Sciences*, 51(2), 143-159. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9321-9> et Delahais, T., Devaux-Spatarakis (2020). *Qu'est-ce qu'une expérimentation ?* Quadrant Conseil <https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/documents/Experimentation.pdf>

¹⁶ Il est à noter à ce sujet que la gestion de problèmes de qualité de production scientifique forme le quotidien des institutions scientifiques, qui disposent de procédures pour les éviter, d'une part, et les corriger d'autre part. Ici, malgré le lien avec l'IRD et le CEPED, ces garde-fous n'ont pas totalement joué leur rôle, probablement en raison du départ coup sur coup de la 1^{re} coordinatrice de recherche et du chercheur référent en recherche interventionnelle qui a introduit une vacance de la recherche à ce moment-clé.

largement sur les connaissances produites, mais celles-ci ont peu fait l'objet d'échanges, limitant leur appropriation. Il a ainsi fallu le processus d'évaluabilité pour remettre en cohérence les expérimentations et la connaissance produite sur la résilience (cette dernière n'ayant été que peu mise à disposition du grand public).

L'arrivée de nouvelles coordinatrices de recherche en 2022 permet également de réintroduire des liens avec la recherche. Leur position embarquée représente cependant un défi opérationnel, entre les injonctions propres au champ de la recherche, et l'immersion sur le terrain. Cela les a amenées à multiplier les interventions pour jouer au mieux leur rôle, tout en étant elles-mêmes impliquées dans des expérimentations.

« C'est difficile pour ceux [les chercheurs/ses] qui sont extérieurs à ISOPOLIS de s'impliquer mais encore plus difficile quand on est embarqué. Quand on est embarqué, comment se situer sur ces expérimentations, sur le sujet dont on n'est pas spécialiste ? (...) [on peut avoir peur de perdre notre identité et peur du regard de nos pairs. Est-ce qu'une fois qu'on est embarqué on garde le statut de recherche ?] » (coordinatrice de recherche)

► Au sein des expérimentations, des échanges sont systématiquement organisés également et sont appréciés des référent·es. Les échanges ne mènent pas toujours à une collaboration, ce qui peut être le fait d'un manque d'appétence des référent·es ou des chercheurs/se, mais aussi d'une relation parfois difficile. Les référent·es ne savent pas toujours quoi demander aux chercheur/ses (l'inverse est vrai également), ou ont le sentiment que les chercheurs/ses présent·es ne sont pas celles ou ceux qui pourraient leur apporter quelque chose d'utile pour leur projet¹⁷. De plus, une grande partie du temps de l'expérimentation s'est fait dans l'urgence, limitant la possibilité d'un temps plus long consacré à la compréhension mutuelle.

Plusieurs situations ont pu être constatées dans les différentes expérimentations (Tableau 6 ci-dessous). Leur diversité témoigne de la dimension ad hoc des collaborations qui ont été engagées.

Tableau 6 : Rapport des expérimentations à la recherche

Expérimentation	Rapport à la recherche
BRB	L'expérimentation BRB est issue d'un travail antérieur à ISOPOLIS Gamma, à partir du développement d'un indicateur local auquel ont participé des chercheurs/ses de La Réunion au sein d'un collectif de la société civile. Une enquête test est réalisée par le chercheur Jean-François Rebeyrotte en 2020. Après un premier coup d'arrêt, le projet est repris en direct par Louisiana Texeira, la coordinatrice scientifique

¹⁷ Au-delà de questions de personnes, il faut rappeler que l'Université de La Réunion ne couvre pas tous les champs disciplinaires des sciences sociales.

	d'ISOPOLIS en lien avec l'INSEE. Il se focalise sur la recherche d'usages concrets du BRB pour l'action publique.
<i>Résilience culturelle</i>	Plusieurs chercheurs/ses sont présentes autour de cette expérimentation, notamment Nathalie Noël qui est présente en COMEX/dans le pétale. N. Noël se saisit également de la possibilité de participer à l'évaluation des formations menées, avec 2 autres chercheurs, Rachid Ouhlal et Thierry Malbert.
<i>YES Senior</i>	<p>Des échanges nombreux ont lieu avec une chercheuse, Lise Haddouk, qui mène une recherche sur les façons de mesurer les fragilités des seniors et est prête à intégrer un module sur la fragilité émotionnelle. L'inscription dans ISOPOLIS lui permet notamment d'accéder à une population âgée utile pour sa recherche. Néanmoins, cette enquête reste strictement un travail de recherche auquel l'équipe ISOPOLIS n'est pas associée et il n'a pas été question de l'adapter pour pouvoir évaluer l'expérimentation.</p> <p>Sur Yes Senior proprement dit, la coordinatrice de recherche a testé le recours au BRB comme outil d'évaluation (qui s'est avéré peu concluant, le questionnaire étant long et peu adapté aux effets potentiels de la Bibliothèque humaine). En fin de période, la concrétisation de l'expérimentation suscite l'intérêt de Rachid Ouhlal et des collaborations futures ont été évoquées.</p> <p>Par ailleurs, avant que l'expérimentation ne soit stabilisée autour du projet de Bibliothèque Humaine, une collaboration a été construite avec le chercheur J.C Gatina (Université du Tampon), qui a mobilisé plusieurs étudiant·es afin de prototyper un aménagement au sein d'un établissement volontaire, incluant un parcours sensoriel pour les seniors.</p>
<i>Résilience médiatique</i>	Quelques échanges sont menés avec une chercheuse, Alice Dubard. Le COMEX ne se réunissant qu'à deux reprises, il y a peu de possibilités d'échanges plus approfondis
<i>Tiers-Lieux, Co-construction</i>	Pas de liens significatifs

► Au sein de la gouvernance d'ensemble, enfin, plusieurs occasions de mise en relation ont été organisées ; et des personnels de recherche ont été invités à s'exprimer lors de chacun des événements. Celui organisé en novembre 2022 sur la relation science-société a permis de nombreux échanges autour de la relation à la science, dans un événement apprécié par les participant·es. Plusieurs participant·es interrogés à cette occasion confessaient que les événements ISOPOLIS étaient peu ou prou les seuls moments où ils rencontraient des chercheurs/es avec lesquels ils ou elles pouvaient échanger.

« Le travail avec les chercheurs, ça m'a amené une compréhension du travail

scientifique, de sa pertinence pour la légitimité auprès de moi-même, des acteurs, des décideurs, des hypothèses à confronter à la réalité... cette prise de conscience qu'il fallait confronter ces idées au territoire. » (faiseuse)

Le groupe des chercheurs/ses impliqués dans ISOPOLIS s'est cependant étioilé au fur et à mesure des mois. Plusieurs chercheurs/ses réunionnais·es avaient été initialement attiré·es par la possibilité de communiquer avec la société civile lors des événements organisés par ISOPOLIS, dans un cadre plutôt bienveillant pour la recherche. Les chercheurs/ses se sont ensuite avéré·es moins nombreux/ses au fil de l'année 2022, mais un groupe est toujours resté présent et a permis d'animer les échanges.

Être chercheur/se dans une initiative de transition citoyenne, la difficile équation

► Les échanges avec la recherche dans le cadre mis en place par ISOPOLIS ont donc connu de nombreux heurts. Il faut cependant rappeler qu'il a effectivement mis en relation chercheurs/ses et acteurs de la société civile réunionnaise, autour de projets où il y avait une possibilité d'un échange scientifique. Pourtant, il a été constaté la difficulté de ces échanges, qui doit aussi aux chercheurs/ses eux-mêmes, qui n'ont pas forcément su trouver leur rôle en soutien à ISOPOLIS malgré le cadre bienveillant qui était proposé.

Certaines explications sont personnelles :

- Les chercheurs/ses ont souvent trouvé des difficultés à mettre leurs connaissances à profit dans ce cadre, qu'il s'agisse de l'apport de concepts et de théories, ou bien d'apport méthodologique (comment poser des hypothèses, comment enquêter, comment analyser et interpréter des résultats...). Dans le premier cas, il y a un travail de traduction laborieux, qui demande du temps, auquel les chercheurs/ses, qui dirigent d'abord leurs travaux vers leurs pairs, ne sont pas habitués. Dans le second, il y a une difficulté à transmettre, mais aussi à dimensionner à la situation.
- Ils et elles ont également un manque chronique de temps disponible à consacrer à autre chose que leur recherche. Cela peut amener à des contradictions directes. Ainsi, dans une des expérimentations, il était prévu que des entretiens soient menés par des chercheurs/ses et des amateurs/rices. Les premiers proposent un protocole inspiré de la science, mais très chronophage (enregistrement de l'entretien, transcription manuelle). Cependant, celui-ci se révèle difficile à mener pour les chercheurs/ses eux-mêmes eu égard à leur agenda très chargé.
- Ce travail « en marge » pose également des questions de propriété intellectuelle ou de statut de l'information récoltée, qui posent problème aux chercheurs/ses pour lesquelles ces questions sont premières, alors qu'elles viennent dans un deuxième temps pour l'équipe d'ISOPOLIS.

« Avec [x. chercheuse] c'était enrichissant sur le langage commun ou pas et sur ce qu'on pouvait partager ou pas. Quand elle nous dit qu'elle ne peut pas partager les

| résultats car c'est confidentiel, ça nous pose des questions. » (...) (faiseuse)

- Les chercheurs/ses sont à l'aise dans le cadre d'un projet de recherche, qui justifie les choix de méthode, le niveau d'approfondissement, de rigueur... mis en place. Or, ils ou elles apparaissent vite mal à l'aise vis-à-vis des produits hybrides, plus modestes, qui se mettent en place avec ISOPOLIS. Sur ces projets, les marges d'amélioration sont souvent importantes, et les chercheurs/ses pourraient les repérer et les combler ; mais il y a aussi un malaise perceptible à associer son nom à des productions qui ne sont pas scientifiques. Par ailleurs, le calendrier imposé (les actions sont parfois décidées à la dernière minute, les besoins sont immédiats, il faut terminer dans un temps fixé à l'avance...) n'est pas dans les habitudes des chercheurs/ses, qui ne savent pas toujours s'y conformer.
 - Les chercheurs/ses sont également souvent habitués à une posture de sachant, alors qu'il leur est demandé, au moins dans une certaine mesure, d'être en position de ressource, voire de simple alter ego. Dans quelques cas, cette difficulté était d'autant plus ennuyeuse que les membres de l'équipe projet pouvaient s'appuyer sur un matériau d'enquête important. Cette posture se raidit parfois, notamment lorsque des termes, des concepts, des théories sont utilisés hors d'un cadre scientifique, ou tout simplement lorsqu'il y a un tel soupçon. Des chercheurs/ses ont ainsi longuement fait, fin 2022, la leçon aux membres de l'équipe d'ISOPOLIS sur ce qu'était la résilience, alors que l'équipe s'était appuyée sur 5 *scoping reviews* pour asseoir son utilisation du terme.
 - Les chercheurs/ses peuvent aussi parfois importer leurs controverses dans le champ d'ISOPOLIS, comme cela s'est vu sur le BNB et le BRB (un chercheur de l'IRD brocardant un concept « non scientifique » et venu d'un pays autoritaire, malgré le travail mené conjointement avec l'INSEE pour assurer la crédibilité scientifique de l'indicateur). Inversement, d'autres chercheurs/ses de l'IRD ont aidé à justifier cette notion et poussé à publier sur le sujet. Ces épisodes sont cependant symptomatiques de la difficulté de l'équipe d'ISOPOLIS, même en fin de programme, à communiquer avec des chercheurs/ses (en leur présentant une bibliographie, par exemple).
- Enfin, il y avait un enjeu important à trouver une place, en tant que chercheur/se dans une initiative aussi inhabituelle qu'ISOPOLIS. Malgré les changements apportés dès la fin 2021, ISOPOLIS a continué à être présenté, notamment dans les médias locaux, comme un projet de recherche, dont les expérimentations seraient évaluées par l'IRD (de fait, les coordinatrices de recherche ont participé à l'évaluation, mais ce n'est pas l'IRD en tant qu'institution scientifique distincte qui a mené les évaluations). Cette présentation pouvait être particulièrement irritante pour des chercheurs/ses qui sont souvent sourcilleux/ses sur ce qui constitue, ou non, de la recherche.

Il fallait ensuite, pour les chercheurs/ses pouvoir y consacrer un temps non négligeable et le valoriser. Il existe une relation contractuelle avec l'IRD qui permettait d'organiser cette relation ; mais ce n'était pas le cas avec l'Université de La Réunion, avec qui un projet de convention est finalement resté lettre morte. De même, comme le pointe une personne interrogée, il aurait été important de prévoir plus systématiquement des moyens pour permettre aux chercheurs/ses de valoriser des travaux effectués (sous la forme, par exemple, de travaux de revue de littérature, de conceptualisation ou d'enquête) afin de pouvoir justifier du temps passé auprès de l'administration, et de créer les conditions permettant de crédibiliser des travaux scientifiques s'adossant à ISOPOLIS (comité d'éthique notamment).

« On n'a pas de partenariat entre ISOPOLIS et l'Université et c'est un problème. Nous avec x, y, z on est conciliant, mais on a plein de chercheurs qui ont quitté [ISOPOLIS] car ils n'avaient pas de cadre. Avec la question : est-ce qu'on est là pour coconstruire ou pour valider les choses ? » (...) « Moi à un moment donné, j'étais très impliquée, mais bon on n'est pas salariés de l'IRD. C'est un temps de travail qui est capitalisé sur notre temps de travail à nous. Et donc l'institution veut la reconnaissance d'un logo. (chercheuse)

Au total, le petit groupe de chercheurs/ses impliqués dans ISOPOLIS, essentiellement réunionnais, explique souvent spontanément sa participation par son adhésion aux valeurs et aux finalités du projet que par des justifications scientifiques. Malgré les difficultés évoquées ci-dessus, cette adhésion explique l'engagement maintenu d'un noyau de chercheurs/ses jusqu'au bout d'ISOPOLIS Gamma.

Quelles leçons peuvent être tirées à ce sujet ?

► La relation recherche-société dans ISOPOLIS est riche d'enseignements, et aurait sans doute mérité un travail d'analyse sociologique ou anthropologique. En revanche, et contrairement au cadre expérimental discuté en Q2, les différentes tentatives de constituer un cadre à cette relation sont restées au stade du tâtonnement : il n'y a pas aujourd'hui une « façon ISOPOLIS » de mener une relation science-société à l'initiative de la société. La réponse habituelle de la recherche à la demande d'une relation science-société reste de cadrer cette relation par la science, c'est-à-dire que ce qui compte pour la recherche c'est que le processus soit scientifique (même si son agenda, par exemple, est défini par des citoyen·nes, ou que ces dernier·es participent à la collecte d'informations). Cela a été l'approche suivie initialement par Valéry Ridde, qui a finalement été abandonnée. Il est plus difficile à la recherche de s'imaginer répondre aux interpellations de la société civile, en particulier dans un contexte aussi mouvant qu'une initiative du type d'ISOPOLIS. La finalité d'ISOPOLIS n'est pas de produire de la connaissance ou de faire de la recherche, mais de transformer la société en s'appuyant sur la connaissance ou sur le potentiel de la recherche à interroger et remettre en cause.

L'enjeu qui consiste à développer ici une pratique transformationnelle « imprégnée de science » reste entier. Et à ce titre, la question du rôle qu'aurait dû, ou pu jouer

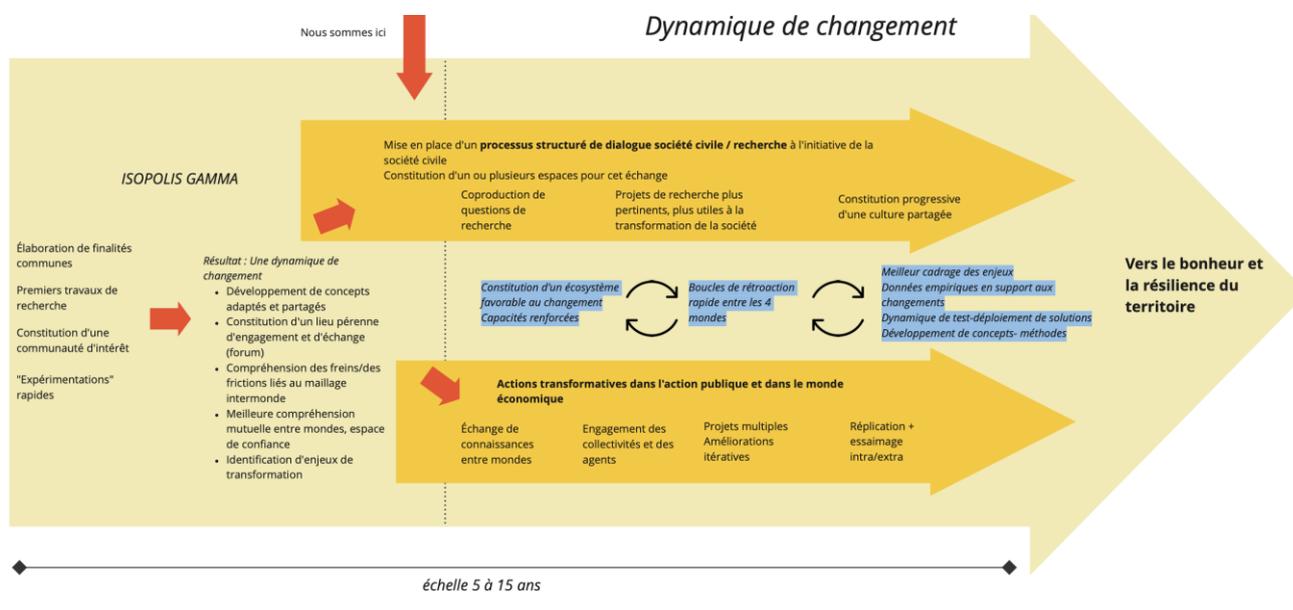
l'IRD dans la constitution de ce cadre après le départ de Valéry Ridde reste posée, dans la mesure où l'IRD cherche activement, au titre de sa stratégie d'ensemble, à avoir un impact sur la société, mais n'a pas su accompagner ISOPOLIS sur cet aspect. On pourra notamment s'interroger sur l'absence, par exemple, d'un conseil scientifique (initialement prévu), ou de recherches-actions portant sur ISOPOLIS ou en soutien à cette démarche.

► Au-delà de ces questionnements, il reste important de valoriser les produits scientifiques qui pourront naître d'ISOPOLIS, avec la publication complète des travaux réalisés par le groupe d'études, ainsi que les différents articles qui pourraient être tirés de l'expérience dans son ensemble et des expérimentations en particulier. En janvier 2023, un article était sous presse et un autre soumis.

Concernant les expérimentations en particulier, il y a un enjeu à sécuriser la poursuite de certaines d'entre elles sous la forme de projets de recherche. Un angle d'ISOPOLIS est la possible transmission de ces projets à des équipes de recherche, la question étant de savoir si les projets conserveront leur dimension hybride, notamment le lien avec la société civile : c'est par exemple un sujet d'échange avec le CEPED sur la poursuite de l'expérimentation BRB sous la forme d'un projet de recherche.

Au final, si une plateforme science-société doit naître d'ISOPOLIS, elle n'est pas encore établie, même si des éléments de préfiguration apparaissent (Figure 2 ci-dessous).

Figure 2 : Un schéma possible d'avenir de la relation science-société dans la suite d'ISOPOLIS Gamma



Q4. EN QUOI ET DANS QUELS CAS ISOPOLIS GAMMA A-T-IL RÉUSSI À AMORCER UNE DYNAMIQUE RÉUNIONNAISE AUTOUR D'UN CHANGEMENT DE MODÈLE DE SOCIÉTÉ ?

Cette question récapitulative permet d'aborder la capacité d'ISOPOLIS à amorcer les dynamiques recherchées sur le territoire.

Dans les réponses aux questions précédentes, nous avons indiqué en quoi ISOPOLIS avait terminé l'année 2022 au milieu du gué.

► ISOPOLIS s'est construit une image et une position d'initiative légitime plutôt en phase avec la société civile. Les acteurs de la société civile, pourtant défiants avec les autorités, mais aussi des agents des collectivités, maintiennent un certain degré de confiance dans l'initiative. Ils se retrouvent également dans la finalité de transformation de l'île et d'une société visant au bonheur de ses membres, tout en laissant de côté les aspects conceptuels.

Pour autant, ce réseau d'acteurs qui constitue la colonne vertébrale d'ISOPOLIS, a été bien moins investi en 2022, du fait que les expérimentations accaparaient l'équipe. Par ailleurs, ISOPOLIS a permis de constituer un processus expérimental original, potentiellement adapté aux faiseurs/ses de changement issues de la société civile. Cependant, ce processus n'a pas encore fait l'objet de la capitalisation nécessaire par l'équipe, et il n'a pas aujourd'hui de point de chute sur le territoire. Or sans développement de ce processus expérimental, quel aura été l'apport pour les faiseurs/ses de changement réunionnais·es ?

► Dans le même temps, les relations avec les administrations des collectivités locales, une cible majeure du programme, ont souvent été difficiles en 2022. ISOPOLIS avait su convaincre plusieurs élu·es du territoire. Il fallait cependant pour les étapes suivantes impliquer les administrations, et en particulier les échelons de direction générale. D'un côté, ces dernières ont du mal à comprendre ISOPOLIS, notamment sa dimension conceptuelle souvent jugée confuse, tout en reconnaissant souvent qu'elles ont besoin d'adopter une vision systémique, et besoin de se reconnecter à la société civile. Elles peuvent être agacées par l'exposition médiatique d'ISOPOLIS (lié à un investissement important dans la communication) et par sa volonté d'intervenir sur leur pré carré de l'intérêt général, et renforcées dans leur vision parfois suspicieuse par l'arrivée tardive de productions concrètes (qui n'ont toujours pas fait l'objet d'une restitution en bonne et due forme). Elles engagent parfois leurs propres démarches de transformation, ou des processus d'innovation concurrents (Région, Département), pour lesquels elles ne jugent pas avoir besoin d'ISOPOLIS.

De l'autre, malgré le partenariat avec le CNFPT qui lui a offert un pont important vers ce monde, l'équipe d'ISOPOLIS Gamma n'a éprouvé des difficultés à communiquer au niveau institutionnel avec ces collectivités, en raison en particulier de la méconnaissance profonde par l'équipe d'ISOPOLIS, issue de la société civile, du fonctionnement des administrations territoriales (temps de l'administration,

fonctionnement hiérarchique, relation élu·es – administration, etc.). Il a fallu plusieurs mois pour que l'équipe se rende compte, par exemple, que l'intérêt d'un·e élu·e ne vaut pas implication de la collectivité ; ou encore que cette dernière inscrit son action dans des processus établis. Une fois comprises les situations d'incompréhension mutuelle persistante, elle a pu alors corriger le tir (avec des bénéfices en fin de période, voir ci-dessous).

► Aujourd'hui, la situation apparaît mitigée. ISOPOLIS est une ressource majeure pour certains agents qui, au sein de leurs collectivités, s'appuient sur son contenu, sur ses réseaux pour pousser des dynamiques de transformation ; mais c'est généralement « sous le radar » de la hiérarchie. Par ailleurs, ISOPOLIS a eu du mal à aider concrètement ces agents. La tentative concrète de travailler avec les collectivités a en effet mis en lumière des déficits de compétence sur les enjeux de transition portés par le programme. Cela a amené à réfléchir à une offre de services d'ingénierie dans leur direction, d'abord composée de prestations fournies par des entrepreneuses locales. Un travail se poursuit à ce sujet, qui pourrait prendre la forme de formations avec le CNFPT et d'ingénierie.

Les hiérarchies locales semblent quant à elles souvent circonspectes vis-à-vis d'ISOPOLIS. Dans certains cas, les liens avec les élu·es ou les directions générales semblent rompus suite aux interactions des deux dernières années. Mais on constate aussi que des collectivités commencent à venir vers ISOPOLIS en raison de son positionnement systémique, pour bénéficier d'accompagnement (par exemple le diagnostic systémique à Trois Bassins réalisé par Julian Perdrigeat de la Fabrique des Transitions à l'initiative d'ISOPOLIS). Les partenariats engagés autour du BRB avec des communes réunionnaises en sont un autre exemple : il y aurait un enjeu majeur à multiplier ce type d'interventions innovantes pour répondre aux défis de la transition sur l'île, dont sont conscient·es nombre de cadres dirigeant·es des collectivités. Il est ainsi possible que ce soit surtout le temps qui ait manqué pour que des exemples puissent se concrétiser, car la pertinence d'ISOPOLIS apparaît renforcée en fin de phase Gamma : la demande est présente, mais les compétences manquent largement sur l'île sur ces sujets.

► La relation avec la recherche, elle aussi, a été extrêmement riche, avec un effort très rare pour une initiative de la société civile visant à se donner d'une base de connaissance et à multiplier les liens entre société civile, collectivités et recherche. Et pourtant la phase Gamma se termine sans une vision claire du futur sur cette relation science-société qui fait consensus, au moins dans son principe. Là encore, les incompréhensions mutuelles ont été très importantes, et il faut saluer l'évolution de l'équipe d'ISOPOLIS au fur et à mesure du temps sur ces questions. Si de nouveaux projets sont envisagés dans ce domaine, reste à savoir ce qu'il restera des enseignements d'ISOPOLIS (notamment sur le nécessaire changement d'attitude des chercheurs/ses, et pas uniquement des acteurs de la société civile, pour permettre une relation fructueuse).

► Il existe cependant un domaine sur lequel une dynamique semble s'être amorcée, avec une contribution majeure d'ISOPOLIS, qui est celui de la résilience culturelle. Ce thème, porté par Isabelle Huet, est celui sur lequel le dialogue avec des acteurs de l'île a été le plus continu et approfondi ces dernières années. L'expérimentation menée en partenariat avec le CNFPT a apporté de la légitimité à sa référente. La base de connaissance qu'elle a établi au fil des années lui confère également de la crédibilité, sur un sujet critique pour la société réunionnaise. À l'avenir, ce sujet « incubé par ISOPOLIS » pourrait prendre une dimension autonome, selon des modalités qui restent à définir.

► Le risque classique des initiatives à visée systémique est qu'elles veulent intervenir sur plusieurs points névralgiques pour amener des changements majeurs. Outre les différents aspects évoqués ci-dessus, ISOPOLIS n'a eu de cesse de multiplier les idées d'interventions nouvelles qui permettraient d'amener de tels changements, et le présent rapport ne reflète que partiellement cette volonté permanente d'essayer. Dans une certaine mesure, ISOPOLIS a été pris à son propre piège d'une vision extrêmement large (la société résiliente, le bonheur), qui a plu à la société civile pour sa dimension politique, mais qui a effrayé certaines collectivités et certains chercheurs/seuses. De plus, l'équipe n'était pas en mesure d'assumer totalement cette vision, notamment en raison de la confrontation entre les conditions espérées (un temps long, des partenaires sûrs, des compétences pointues en interne) et la réalité : un temps d'apprentissage important sur les différents fronts évoqués ci-dessus (la gestion de projet, l'expérimentation, le rapport avec les collectivités, le rapport avec la recherche, la balance entre la gestion de l'existant et la projection dans le futur), certes très positif, mais ayant retardé d'autant la réalisation d'actions attendues par les différentes parties prenantes ; des partenariats qui ne sont pas concrétisés ou plus tardivement qu'escompté ; et la difficulté à trouver les bonnes modalités de collaboration entre mondes très différents.

Pour ces raisons, ISOPOLIS apparaît à ce stade comme étant au milieu du gué sur son ambition d'amorcer une dynamique de changement. Gamma a permis de mener des expériences multiples utiles pour soutenir ses ambitions, et des signes positifs apparaissent début 2023 en termes de concrétisation de nouvelles collaborations. Cependant, le temps a manqué pour mener une démarche d'apprentissage systématique sur l'expérience; et surtout, le point le plus préjudiciable pour cette dynamique est l'incertitude actuelle vis-à-vis de la poursuite du programme, de façon à tirer les fruits des graines plantés les dernières années (et qui, pour certaines, donc, commencent à germer). Cette question de la poursuite de l'action, à côté de celle des apprentissages, est une priorité pour potentiellement amorcer la dynamique souhaitée.

5. Annexes

PRINCIPALES RÉUNIONS ET INTERVENTIONS AU TITRE DE L'ÉVALUATION

- Formation à l'évaluation et à l'expérimentation (23, 24, 28/09/2021)
- Atelier sur les critères de succès (29/11/2021)
- Ateliers évaluabilité des expérimentations (12/2021-01/2022)
- Mission à La Réunion (21/02/2022-3/03/2022). Celle-ci comportait des échanges avec chaque membre de l'équipe et une restitution collective, ainsi qu'une formation à l'évaluabilité avec des faiseuses de changement (2/03/2022)
- Nombreuses notes, échanges oraux et écrits, réalisés avec l'équipe tout du long du programme
- Formations et accompagnements en visio à la conduite d'entretiens semi-directifs (09/03/2022, 22/03/2022, 08/04/2022, 02/05/2022)
- Présentation aux acteurs réunis à l'Hôtel de Ville de Saint-Denis : 5 choses à savoir sur les initiatives de transition ([lien](#)); L'évaluation participative, de quoi parle-t-on ? ([lien](#)) (4/04/2022)
- Mission à La Réunion (20/06/2022 – 24/06/2022). Ce terrain a permis la conduite d'entretiens avec 9 partenaires extérieurs d'ISOPOLIS, avec une chercheuse embarquée, et la tenue d'une formation à la conduite et analyse d'entretiens semi-directifs pour une équipe d'enquêteurs bénévoles mobilisés pour l'expérimentation de formation à la résilience culturelle.
- Mission à La Réunion (12/11/2022-25/11/2022), avec notamment une présentation à Saint-Paul : Évaluer des innovations sociales radicales ([lien](#))

- **Octobre 2022** : après un travail de communication et de prototypage, une première commande est concrétisée avec le Centre de ressources Cohésion sociale et urbaine à La Réunion (CR-CSUR) pour mettre en application une enquête auprès d'une cohorte de 80 habitants de différents Quartiers Prioritaires à la Réunion, puis une évaluation dans le cadre du Contrat de Ville.

UNE DEMARCHE PORTEUSE, QUI A REVELE TOUTEFOIS LA NECESSITE D'UN TRAVAIL PREALABLE SUR LES USAGES

Un pouvoir de résonance important du concept de Bonheur Réunionnais Brut

- ▶ Le concept de BRB a trouvé une forte résonance: intérêt manifeste de collectivités territoriales et d'organisations publiques (Insee, IRD, CNFPT), valorisation extérieure (forum international du bien-vivre), identification d'ISOPOLIS encore aujourd'hui très fréquemment associée aux travaux conduits sur le BRB. Il s'agit d'un exemple inédit de mise en application pratique du concept à une échelle locale, avec un portage par des personnes issues de la société civile et de la recherche.
- ▶ Toutefois, si les collectivités identifient bien le potentiel d'un tel outil – pour mieux comprendre les besoins et ressentis les habitant·es, et communiquer différemment auprès d'eux – il semble plus difficile de le projeter en outil d'aide à la décision.

Un passage du concept à la pratique qui s'est heurté à l'absence de demande, à la difficulté à identifier des usages (2020-2021)

- ▶ En **2018**, le BNB est adapté dans le cadre du projet ISOPOLIS Alpha, dans le cadre d'un financement de la Région Réunion, sous la supervision de l'association BNB France, affiliée au centre international du BNB (Centre GNH Bhutan) en charge de l'essaimage de l'indice en France. Une formation est alors organisée sur 6 jours avec un comité pilote afin de mieux appréhender l'indice et de l'adapter au contexte de la Réunion dans une version expérimentale.
- ▶ En **2020**, le BRB a pris une dimension concrète grâce à une enquête test conduite auprès de 92 personnes en 2020, sous la forme d'entretiens d'une durée d'1h à 1h30, supervisée par le chercheur Jean-François Rebeyrotte (Université de la Réunion), et menée par des personnes de la société civile (ISOLIFE), tous à titre bénévole. Ce travail préliminaire devait permettre de mener une enquête en **2022** auprès de 1000 personnes. Plusieurs élu·es, au sein de la Région notamment, avaient marqué leur intérêt lors d'échanges avec l'équipe. Une perspective était envisagée, au travers d'un partenariat opérationnel avec la Direction de la Participation des Territoires et de la Proximité, qui aurait pu constituer une équipe d'enquêteur·ices dédié·es. L'alternance politique à La Région a remis en cause ces premiers échanges, amenant l'équipe à rechercher des solutions alternatives, et à ajourner ce projet.
- ▶ En effet, dans cette première phase, l'absence de commande formalisée par des collectivités (au-delà de nombreuses manifestations d'intérêt) a eu pour conséquence une difficulté à dégager les moyens nécessaires pour financer le travail d'enquêteurs et déployer une enquête à plus grande échelle (prévue auprès de 1 000 personnes),

qui constituait seulement une étape de travail (avant l'exploitation des données, leur analyse et diffusion). Des partenariats ont pourtant été mis en place (notamment une convention avec la Ville de Saint-Denis, mais le projet s'est heurté à la concurrence avec des besoins immédiats, et à l'absence d'identification de la manière dont le BRB pourrait être concrètement utile. Dans les collectivités territoriales au sens large, la démarche a surtout trouvé une résonance auprès d'élus (Ville de Saint-Denis, Ville du Port, Le Tampon), et n'a pas toujours été suivie au sein des services (Ville de Saint-Denis). Ainsi, à chaque présentation, des élus ont réitéré leur intérêt, notamment la Ville de Saint-Denis à l'occasion de l'événement organisé le 4 avril 2022 dans le cadre du lancement de l'expérimentation.

► Cette première phase a généré plusieurs apprentissages :

- Disposer d'un indicateur « clé en main » n'a pas suffi, car il n'était pas connecté à l'identification de besoins par les Collectivités elles-mêmes, qui ont du mal à identifier la manière dont un tel outil pourrait être utilisé au service du pilotage de l'action publique ;
- La manifestation d'intérêt de la part d'élus nécessite d'être appropriée aussi par l'organisation (et par les services), et intégrée dans leur activité, sans quoi les résistances internes à un tel outils peuvent faire obstacle à son déploiement.
- L'enquête, comprenant dans sa forme initiale 150 questions, demande des moyens humains très importants pour être réalisée ;
- Enfin, une objection a été celle de l'indicateur « supplémentaire », alors même qu'il existe déjà un grand nombre de données produites sur le territoire réunionnais, à ce jour sous-exploitées. Une possibilité alternative (aider les collectivités à utiliser les indicateurs de l'INSEE non publics) a été accueillie plutôt favorablement, mais n'a pas eu de suite.

Ainsi, bien que le projet de BRB ait été mis en « pause » provisoirement, il est resté de manière continue un parti pris fort d'ISOPOLIS, en attente d'une opportunité pour se concrétiser.

UNE REORIENTATION S'APPUYANT SUR LE PROTOTYPAGE, ET L'IDENTIFICATION DE BESOINS

► En février 2022, une coordinatrice de recherche a été recrutée pour relancer la démarche, et redonner une dynamique à cette démarche.

► L'expérimentation YES Senior a constitué un terrain de mise en pratique d'une approche inspirée du BRB, avec l'élaboration d'un « baromètre du Bonheur des seniors », qui s'est suivi d'une enquête auprès de 11 seniors. Le baromètre a révélé plusieurs enjeux méthodologiques, autour de la passation d'enquêtes complexes auprès de publics.

► La réactivation du partenariat avec l'Insee a permis de relancer la coconstruction d'un argumentaire sur la pertinence de l'indicateur (crédibilité et validation), et de conduire une réflexion autour d'un nouvel usage des indicateurs produits de manière

récurrente par l’Insee. C’est notamment la présence de la coordinatrice de recherche au sein de l’équipe qui a permis de relancer ce partenariat.

► Un travail de communication et de développement de réseau a été renforcé à partir d’avril 2022 auprès de différents acteurs, en s’appuyant notamment sur des publications scientifiques. Ainsi, plusieurs opportunités de collaboration ont émergé avec CR-CSUR (évaluation des contrats de ville), Eco Village ELISA (outil de mesure mobilisable dans le cadre du Pacte de Transition Citoyenne), et la Mairie du Port (Évaluation de l’atelier et chantier d’insertion – ACI, et de l’expérimentation Territoires Zéro Chômeurs de longue durée). Il ressort de ce résultat que le changement d’échelle permet à la fois de concrétiser des projets, mais aussi de contourner la difficulté liée aux moyens nécessaires au déploiement d’une enquête de ce type à l’échelle macro de La Réunion.

L’HERITAGE DU BRB POUR ISOPOLIS

Un succès à double-tranchant pour ISOPOLIS

► Le BRB constitue toujours la promesse qui génère le plus d’attentes, en témoigne le succès de l’évènement du 4 juillet 2022 destiné à le présenter. Paradoxalement, cet engouement autour du BRB, qui a largement contribué à faire connaître ISOPOLIS, constitue aussi un facteur de risque dans l’appréciation de la réussite d’ISOPOLIS par des partenaires extérieurs, qui est souvent évaluée essentiellement au prisme de la concrétisation de l’enquête BRB et de la présentation de ses résultats.

Une phase de prototypage dans ISOPOLIS Gamma, aboutissant à l’émergence d’un projet de recherche

► En décembre 2022, une réunion a abouti à une opportunité de collaboration entre l’IRD-CEPED et l’Insee à horizon 3-4 ans dans le cadre d’un projet de recherche pour travailler à la construction d’indicateurs alternatifs, et aboutir à une possible intégration dans le système de statistiques publiques. Cet héritage illustre la manière dont ce projet, qui a muri au sein d’ISOPOLIS, sans avancées significatives pendant une partie importante de la phase Gamma, trouve finalement dans les derniers mois une accélération qui présage des suites prometteuses.

► ISOPOLIS a joué un rôle d’incubateur de projet de recherche, dont les perspectives semblent se jouer dans une forme autonomisée, avec une partie seulement des personnes impliquées initialement. Dans tout ce processus, il semble qu’ISOPOLIS n’ait pas su préserver le lien avec l’ensemble des personnes mobilisées de manière bénévole dans les premières phases de test, y compris les chercheurs impliqués. Cela a généré également de l’incompréhension, voire de l’acrimonie vis-à-vis de la démarche.

2. L'expérimentation « Coconstruction » d'ISOPOLIS Gamma



► La démarche de coconstruction est une expérimentation constitutive d'ISOPOLIS Gamma, qui vise à associer les différentes composantes de la société réunionnaise (société civile, action publique, monde économique, communauté scientifique).

► Deux phases de déploiement peuvent être identifiées :

1. [2021] Phase de recrutement de *passager·es*, outillée avec le soutien d'un prestataire :
 - Appel à embarquer (juin-juillet) diffusé sur les réseaux sociaux.
 - Mini-Mooc avec 20 vidéos.
 - Organisation de 14 ateliers.
2. [2022] La démarche de « coconstruction » rejoint la liste des actions expérimentales. Elle se dote d'une référente, et d'un calendrier propre :
 - Réunions mensuelles, au sein des instances d'ISOPOLIS : les pétales et le cercle racine.

UNE DEMARCHE DONT LA PREUVE D'INTERET EST VALIDEE PAR SA CAPACITE MOBILISATRICE, QUI DEMONTE SA RESONANCE AVEC DES ATTENTES POUR LE TERRITOIRE

► [En 2021], plus de 200 personnes ont participé aux différents événements organisés suite à l'appel à embarquer dans ISOPOLIS Gamma, ce qui constitue un bon indice de l'intérêt porté dans la société réunionnaise aux questions posées par ISOPOLIS, ainsi qu'à l'invitation à participer à une réflexion collective sur l'avenir de l'île, autour de la notion de « bonheur » comme finalité souhaitable. Cet intérêt traverse différentes catégories de la société, en particulier la société civile et l'action publique (42% de ces personnes étaient en 2021 issues de la société civile, 31% de l'action publique, 18% du monde économique, 9% de la recherche). Le caractère inédit, sensationnel de la démarche (avec un travail important sur la communication, et son outillage), n'est pas étranger à cet engouement.

► Les entretiens réalisés révèlent que les futurs *passager·es* ne sont pas arrivés « par hasard » : i-elles se reconnaissent dans les valeurs portées par le discours d'ISOPOLIS,

dans son diagnostic sur la nécessité d'un « changement », et sont avides de le partager et de trouver des alter ego au sein de la société. La démarche d'ISOPOLIS leur permet de poser des mots sur leurs frustrations et leurs désirs, de les connecter à un corpus conceptuel et de (re)donner de la valeur et de la légitimité à leurs ressentis et intuitions.

► [En 2022] la démarche change de dynamique, puisqu'il s'agit de passer d'une phase de mobilisation pilotée par ISOPOLIS, à une phase de coconstruction active avec une communauté de participant·es (les *passager·es*), accompagnée par la référente de l'expérimentation. Le niveau de participation a alors considérablement diminué, avec environ 5-10 personnes par *pétale*, et un « noyau dur » estimé à une cinquantaine de *passager·es*¹⁸. À l'issue de Gamma, une nouvelle phase de coconstruction devait être réactivée, afin d'engager un nouveau cycle, qui s'est finalement transformée en évènement hybride avec ISOPOLIA (restitution de travaux, *serious game* destiné à relancer une phase de mobilisation).

LA DIFFICULTE A GERER LA TRANSITION ENTRE L'EVENEMENT MOBILISATEUR ET UN RYTHME DE FONCTIONNEMENT PLUS CLASSIQUE

► [En 2021], la démarche de coconstruction a engagé d'importantes ressources (humaines, matérielles, financières), puisque la mobilisation des *passager·es* et la tenue d'évènements constituaient l'activité principale sur laquelle était impliquée l'équipe thématique d'ISOPOLIS.

► [En 2022], la démarche a connu deux évolutions importantes :

- Changement de statut : en devenant une expérimentation, la démarche de coconstruction adopte une nouvelle organisation (une référente est désignée, pour animer un système de gouvernance), elle s'engage dans la démarche d'évaluation (qui implique de construire les conditions d'évaluabilité, et donc de définir un cadre pour la période Gamma, et des objectifs mesurables).
- Adaptation des moyens : la démarche de coconstruction revient à un cadre « normalisé », qui s'est traduit par une diminution des moyens, l'action étant désormais essentiellement portée par sa référente (avec le soutien de la coordinatrice d'ISOPOLIS Gamma).
- Un changement de positionnement dans ISOPOLIS Gamma : la démarche de coconstruction devient une « expérimentation parmi d'autres ». Or, sa particularité est d'être tournée vers l'extérieur (mobilisation de *passager·es*) mais aussi vers l'intérieur, pour accompagner chaque pétale, dans sa démarche de coconstruction. Dans un contexte de forte mobilisation des faiseurs/seuses autour du déploiement concret des expérimentations, le maintien de ce lien a été complexe et inégal. En effet, c'est essentiellement au sein des pétales « résilience des organisations », « résilience des jeunes » et « résilience

¹⁸ La participation des *passager·es* n'a pas fait l'objet d'un système de suivi, il s'agit ici de là d'une estimation issue de connaissance terrain de la référente de l'expérimentation.

culturelle » que les passager·es ont été amené·es à participer, ou que leur référente a été appelée pour apporter une réflexion en termes de coconstruction. Ainsi, seule l'expérimentation « résilience culturelle » s'est véritablement saisie de cette possibilité.

► Des apprentissages « pratiques » sur l'animation d'une démarche participative, qui a nécessité de s'adapter chemin-faisant à :

- Un hiatus entre le temps que nécessite l'animation d'une telle démarche, et la **disponibilité** réelle des *passager·es* :
- - Les agent·es de la fonction publique bénéficient du partenariat d'ISOPOLIS avec le CNFPT (reconnaissance de leur participation au titre de la formation professionnelle), mais il est plus difficile pour les autres de se rendre disponibles en journée.
- - L'enjeu – non résolu – de gestion des écarts de connaissance et d'implication dans le projet, avec la difficulté à atteindre les différentes personnes au travers d'une communication globale, et la nécessité de les relancer de manière individuelle (et fréquente).
- - Le temps insuffisant est ainsi le premier motif d'abandon de la part des passager·es, mais aussi à l'origine de frustrations (voire d'un sentiment de culpabilité) vis-à-vis du projet.
- Une **temporalité** difficile à trouver entre l'apprentissage délibératif propre à la démarche, qui est long à construire, et la concrétisation par l'action.
- Enfin, entretenir le « **sens** » de la démarche au long cours est un exercice complexe, du fait de la diversité de personnes qui constituent cette communauté.

CREATION D'UN RESEAU QUI FOURNIT UNE BASE POUR LA SUITE

► Les effets de l'expérimentation se mesurent en premier lieu à **l'échelle individuelle** des personnes qui se sont impliqu·es en tant que *passager·es*, et disent avoir évolué personnellement, en particulier sur les aspects suivants :

- Une évolution progressive de leurs **représentations, croyances, certitudes**, par le contact et le dialogue avec d'autres personnes du territoire, présentant d'autres perspectives.
- Une **montée en compétences** (communication, outils et travail collaboratifs, gestion des conflits, expérimentation), notamment par l'accès à des formations.
- Un gain de **confiance en soi**, le sentiment d'une plus grande **légitimité** à s'exprimer et agir pour défendre des convictions, en se référant à des notions utilisées par ISOPOLIS sans craindre de ne pas être pris au sérieux (« bonheur », « résilience », « altruisme », « bienveillance »...).

► L'expérimentation coconstruction constitue aussi un **espace de socialisation et**

de dialogue démocratique plutôt inédit sur l'île. Les passager·es occupent des « places » sociales différentes mais jugent de manière unanimement insatisfaisante leur capacité réelle à participer à la décision publique au sein de leur organisation. L'existence d'un collectif leur permettant de débattre avec d'autres catégories de personnes que celles qu'ils et elles côtoient habituellement constitue une richesse largement soulignée, ainsi que le principe de « non-étiquetage », chacun·e étant reconnu·e avant tout au titre de ses valeurs et de son implication.

► Dans la continuité de RISOM, la création d'une communauté dispersée au sein de différents espaces sociaux, mais partageant des valeurs communes, est un héritage important de cette expérimentation. En effet, les *passager·es* parlent d'« allié·es » dans différents *Mondes*, auprès desquel·les trouver des partenaires, solliciter des informations, de l'aide. Toutefois, cette dimension n'a pas été explorée ni outillée dans le cadre de l'expérimentation.

► La fin de la période Gamma pose la question de la manière de capitaliser sur cet héritage, et de faire vivre le réseau de personnes qui se sont investi·es dans l'expérimentation. En effet, aucune « suite » concrète n'a été présentée à ce jour aux personnes qui se sont investies dans cette expérimentation.

3. L'expérimentation Résilience culturelle

Le maillage des 4 mondes au service de la culture et de l'identité du territoire

une expérimentation portée par



► L'expérimentation a été impulsée par la rencontre entre ISOPOLIS et Isabelle Huet, qui avait de son côté amorcé différentes actions en lien avec une approche de résilience culturelle, notamment avec l'organisation d'un cycle de conférences au sein de l'Université Marron fin 2021.

► Étapes clés :

- Confirmation d'un partenariat avec le CNFPT (fin 2021)
- Organisation de 4 sessions de formation, parmi lesquelles 3 s'adressent à des agents publics territoriaux et ont été intégrées au programme de formation du CNFPT. L'autre formation a été organisée à destination d'acteurs du monde économique.
- Juin-Juillet 2022 : lancement d'une campagne d'entretiens auprès de stagiaires, pilotée par l'équipe de chercheurs/seuses impliquée au sein du Comex, avec le concours d'enquêteurs/rices bénévoles. Au total, 19 entretiens ont été conduits, 15 d'entre eux ont été analysés par Nathalie Noël, chercheuse référente au sein du Comex. Cette enquête confirme l'importance du sujet abordé au cours de la formation, tant à l'échelle individuelle, que dans le cadre professionnel.
- Suite à cette expérimentation, la formation bénéficie de plusieurs perspectives prometteuses, avec une nouvelle commande de formation (cette fois-ci pour les équipes du CNFPT).

Une expérience de coconstruction de rare intensité dans ISOPOLIS

- ▶ Parmi les différentes expérimentations, le *pétale* et le *Comex* constitués autour de la thématique de la résilience culturelle sont ceux dont l'activité a été la plus intense (nombre de réunions, et contenu des échanges), avec une vraie expérience de dialogue entre différents *Mondes*.
- ▶ Le sujet de la résilience culturelle touche un sujet sensible, sur lequel la confrontation entre différents *Mondes* fait particulièrement sens, car fonctionne comme catalyseur (ou révélateur) de dissensions latentes au sein de la société :
 - Isabelle, la référente de l'expérimentation, décrit un climat revendicatif du côté des membres de la société civile, attisé par la présence de personnes représentant l'action publique, et de chercheurs/ses.
 - Le clivage créole/zorey s'est exprimé de manière parfois violente, avec l'expression par certain·es d'une critique déguisée ou manifeste de ceux qui ne parlent pas créole. Ces tensions ont suscité, au-delà du seul cadre de cette expérimentation, d'importantes réflexions sur les « règles de vie » à se donner au sein d'ISOPOLIS, qui ont conduit l'équipe à demander une formation « gestion de conflits » au consultant Pierre Paris.
 - Pour autant, une force de cette expérimentation est d'avoir rendu possible un dialogue entre des personnes de différentes sensibilités et expériences.
- ▶ La gestion de cette dynamique de groupe n'a pas été sans difficulté, et plusieurs actions correctives ont été mises en place progressivement : la mise en place d'une médiation interne (appuyée par d'autres membres de l'équipe) avec un participant particulièrement virulent dans ses prises de paroles, la mise en place d'une co-animation du *pétale* (avec Laurent Payet, juillet 2022), l'expérimentation de méthodes de sociocratie enseignées par P. Paris à l'appui de cette situation (octobre 2022).

Un travail autour de l'évaluabilité du projet ayant permis de clarifier les attentes en termes d'effets, et de se donner les moyens de les mesurer

- ▶ Initialement, la formation avait pour ambition de doter les agent·es territoriaux de ressources, leur permettant d'amorcer des changements dans leur travail, et au sein de leur collectivité. Le travail conduit autour de l'évaluabilité du projet, ayant permis de reconstruire la chaîne des effets escomptés, confrontée aux premières observations issues du terrain (notamment le « choc » émotionnel produit par la formation), ont amené une réflexion sur la temporalité des effets, leur échelle (plus probablement individuelle dans un premier temps).
- ▶ Cette expérimentation s'est véritablement saisie de l'évaluation, et s'est donnée les moyens de pouvoir rendre compte de résultats, avec l'appui des chercheurs/ses embarqué·es au sein du *Comex* : une enquête « à chaud » a ainsi été diffusée à la fin

des deux premières sessions de stage, et une campagne d'une dizaine d'entretiens a été conduite, et analysée.

Une collaboration science / société, ayant ouvert un véritable échange sur les conditions de ce dialogue

- ▶ Le projet « les fondamentaux de la résilience culturelle » est l'une des expérimentations qui a le plus fortement exploré le lien avec la recherche :
 - Le sujet de la « résilience culturelle » a donné lieu à la production d'une scoping review fournie, ayant permis une approche internationale du sujet. La référente espérait que l'étude qualitative permettrait de qualifier les questions de résilience culturelle à La Réunion, ce qui n'a pas été le cas.
 - Le Comex, qui s'est réuni au complet à 5 reprises, était composé de plusieurs chercheurs/ses, en particulier Nathalie Noël (chercheuse référente de l'expérimentation), Thierry Malbert, Rachid Oulahal. Ces chercheurs/ses, appuyés par un stagiaire (Sendil Souprayenmestry) ont participé activement à la réflexion conduite dans le cadre de l'expérimentation. Ils et elles ont aussi contribué de manière opérationnelle à la démarche d'évaluation, avec le déploiement d'une campagne d'entretiens, leur analyse (conduite par Nathalie Noël), et l'accompagnement d'enquêteurs/rices bénévoles dans la réalisation d'entretiens.
 - Rachid Oulahal, inspiré de cette expérimentation, a proposé de conduire une évaluation des stratégies identitaires mises en place par les participant·es aux formations.
- ▶ Un lien de confiance particulier s'est tissé dans le cadre de cette expérimentation entre une *faiseuse* et la chercheuse référente, Nathalie Noël, elle-même personnellement sensible aux clivages existants au sein de la société réunionnaise. Sa posture compréhensive d'observatrice non-participante, mais aussi ses origines réunionnaises, lui ont permis d'être « acceptée » par le collectif, et d'apporter sa réflexion en tant que citoyenne d'une part, mais aussi en tant que chercheuse, ce qui a contribué à apaiser les échanges.
- ▶ Toutefois, comme dans les autres expérimentations, les chercheurs/ses ont eu moins de temps à consacrer à l'expérimentation à partir de juin 2022, ce qui a grandement compliqué la conduite de la campagne d'entretiens et l'analyse, dont ils et elles avaient la charge.
- ▶ Le lien particulier tissé avec les chercheurs/ses dans cette expérimentation a permis que ceux-ci expriment avec transparence les difficultés d'adaptation que cela a représenté : réduire le temps d'analyse, adapter le protocole aux moyens humains disponibles sur une courte temporalité et aux besoins d'apprentissages strictement nécessaires à l'évaluation, travailler sans le cadre permettant de sécuriser et valoriser habituellement la contribution des chercheurs/ses et de donner une visibilité à leur Université de rattachement (publications, gestion de la question de la propriété

intellectuelle, etc.). C'est finalement l'épreuve du terrain qui a « forcé » ce changement de pratiques, qui reste du point de vue des chercheurs/ses un compromis auquel il n'est pas évident de se plier.

Un partenariat avec le CNFPT donnant à ISOPOLIS un accès aux acteurs publics, via la formation

- ▶ L'expérimentation repose sur la mise à jour de besoins non-exprimés par les agent·es et organisations publiques, à partir de l'opportunité d'une collaboration avec le CNFPT. En effet, celle-ci n'était pas conçue spécifiquement pour des agents territoriaux, mais pouvait (et peut toujours) s'adresser aux Réunionnais au sens large. Une session de formation a d'ailleurs été organisée pour des acteurs économiques.
- ▶ Il s'agit d'une formation atypique dans le catalogue de formation du CNFPT, car elle ne porte pas sur l'acquisition de compétences métier, et la transférabilité dans le métier n'est pas immédiatement évidente. Il ne s'agit donc pas d'une réponse « formation » à un besoin d'acquisition de compétences exprimé par les agent·es eux-mêmes ou leurs managers. L'intitulé de la formation, « les fondamentaux de la résilience culturelle » est d'ailleurs relativement énigmatique pour des personnes qui n'auraient jamais été en contact avec la réflexion portée par ISOPOLIS, et suggère plutôt un temps d'ouverture culturelle / réflexive qu'une formation. Une partie des stagiaires s'étaient initialement inscrits sur une formation « Histoire de La Réunion », étaient donc réceptifs à ce sujet, mais ont été surpris initialement par l'approche.
- ▶ Par ce partenariat, l'expérimentation réussit à explorer un nouveau chemin d'accès aux acteurs publics – l'entrée politique et institutionnelle s'étant heurtée aux blocages organisationnels – en ciblant cette fois-ci les individus au sein de l'organisation, pour tenter de susciter des changements de pratiques en utilisant le médium de la formation.
- ▶ Il s'agit aussi du premier projet phare ayant permis de concrétiser la collaboration avec le CNFPT, qui participe à doter ISOPOLIS d'une expérience réussie pour se positionner en tant qu'acteur ressource sur le territoire.

UNE FORMATION QUI PROVOQUE AVANT TOUT UNE PRISE DE CONSCIENCE, ET L'ENVIE DE CHANGER

Une formation ayant eu un retentissement important, du fait de l'intensité des effets émotionnels qu'elle produit sur les stagiaires

- ▶ En 2022, 67 personnes ont été formées (issues d'une grande diversité de Collectivités, et d'autres institutions publiques), et environ 80 ont participé aux différents ateliers organisés (hors CNFPT) à travers le jeu ISOPOLIA.
- ▶ La formation a eu un retentissement important pour les personnes formées, qui ont exprimé avec des termes forts les effets forts que celle-ci avait produite, et disent avoir été « chamboulées », avoir eu un « choc » voire un « électrochoc », avoir ressenti de la « colère », de l'amertume, de la rancœur, avec le dévoilement d'aspects méconnus de l'histoire. La formation a été le lieu d'apprentissages, mais aussi d'échanges

particulièrement intenses, en déclenchant une ouverture de la parole sur des sujets jusqu'ici largement tus par les personnes : conflits zorey/créoles au travail, questionnements sur le sens à donner au statut de zorey, etc. Ces échanges ont pénétré au sein du pétale, en particulier s'agissant de la relation zorey/créole.

► L'écho de la formation se manifeste dans le bouche-à-oreille que celle-ci a suscité, mais aussi dans l'implication de stagiaires bénévoles au sein du pétale (et dans la conduite d'entretiens). Les équipes du CNFPT elles-mêmes – après avoir participé à des bilans de formation – ont été interpellées par le bilan des stagiaires, et ont manifesté un intérêt à bénéficier de cette formation, qui est prévue courant février 2023 (4 dates programmées). Dans le monde économique aussi, une piste est lancée, avec une sollicitation de Max Dubois, conseiller spécial et culturel du ministre des Outre-mer.

Des effets émotionnels forts, qui constitue une première détonation dans une potentielle trajectoire de changement

► Les effets de la formation ont été décrits comme des « déclics », à plusieurs niveaux, qui commencent par un premier choc, en particulier la première journée.

- DECLIC #1 : la prise de conscience chez tous de la méconnaissance de l'histoire réunionnaise.
- DECLIC #2 : la prise de conscience chez tous de l'impact durable de l'histoire sur l'identité et les comportements individuels.
- DECLIC #3 : la prise de conscience ou le renforcement de la conviction chez tous de l'importance du « connaître » pour être en mesure de faire preuve de résilience, de s'affirmer, de prendre sa place et d'agir.
- DECLIC #4 : la prise de conscience du besoin de résilience culturelle du territoire

Le format court de la formation (pointé par les stagiaires, mais aussi par Isabelle Huet) n'a pas toujours permis de convertir le choc initial (et les émotions négatives suscitées), dans une discussion apaisée, une mise en perspective et une réflexion sur les solutions collectives qui pourraient être explorées.

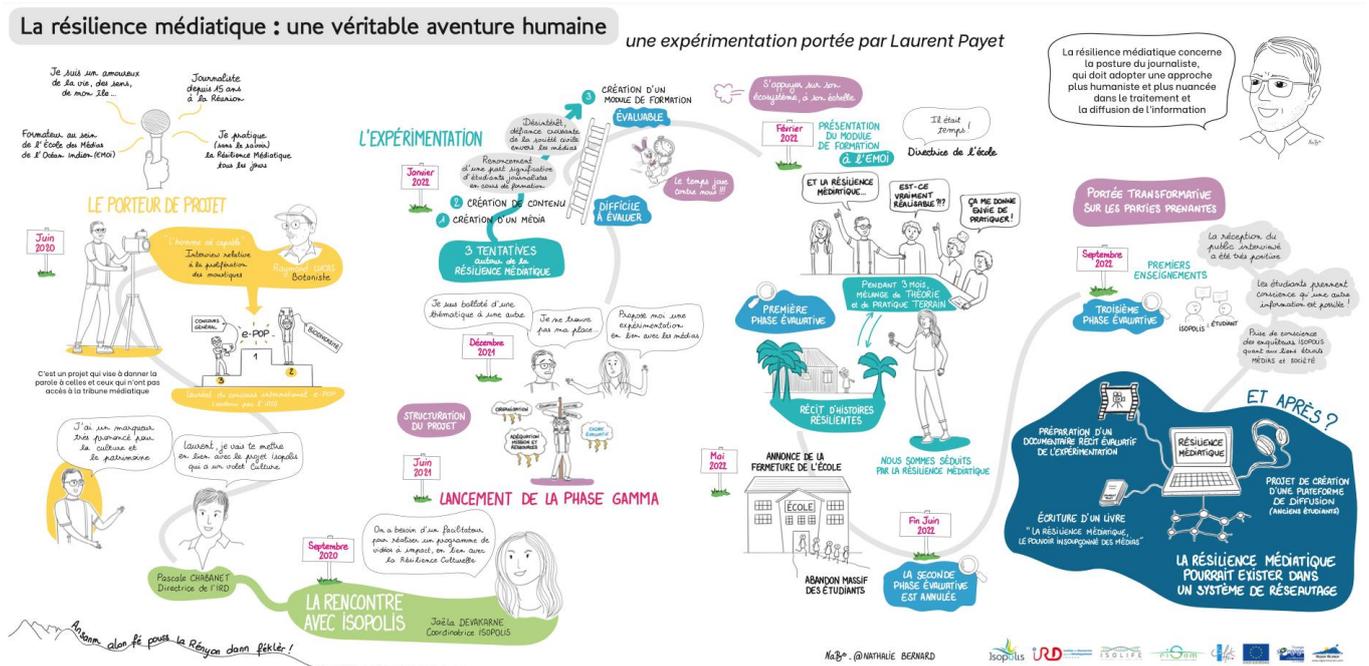
► Les stagiaires interrogés se disent pour la majorité plus sensibles à l'importance de l'identité et de l'histoire culturelle dans l'action territoriale qu'avant la formation. En revanche, la formation amène d'abord au besoin d'un travail de clarification personnelle (et avec les proches), et d'appropriation de ce nouveau cadre de lecture de trajectoires individuelles et familiales. Par ailleurs, les stagiaires soulignent la difficulté à lever des tabous (dans le cadre personnel d'une part, à fortiori dans le cadre professionnel), qu'il est nécessaire de sensibiliser leurs responsables hiérarchiques, car le cadre administratif et technique de leurs organisations leur laisse peu de manœuvres.

► Si l'échelle organisationnelle est difficile à toucher, les agent·es disent s'inscrire dans une démarche de sensibilisation de leur entourage personnel et professionnel :

incitation des collègues et hiérarchie à participer à la formation, ouverture de discussions sur l'identité et le territoire, etc.

4. L'expérimentation Résilience Médiatique

Figure 4- Fresque réalisée par l'équipe d'ISOPOLIS



► L'expérimentation « résilience médiatique » est portée par Laurent Payet, journaliste et formateur au sein de l'École des Médias de l'Océan Indien (EMOI), pour répondre à deux enjeux : un désintérêt et une défiance croissante de la société civile envers les médias d'une part, et le renoncement d'une part significative d'étudiant·es journalistes en cours de formation au sein de l'EMOI d'autre part.

► Le public cible de l'intervention sont les étudiant·es de l'EMOI, auprès desquels un programme de formation (138h) construit autour du concept de résilience médiatique, a été déployé de mars à septembre 2022 (2 promotions, correspondant à 21 étudiant·es).

► De nombreux travaux ont été conduits par les étudiant·es dans le cadre de cette formation, ils ont notamment débuté la création d'un média en ligne, initiative avortée par la suite après l'annonce de la fermeture de l'école. L'approche par la « résilience médiatique » a eu pour effet une prise de conscience (ou confirmation des ressentis issus de premières expériences) des biais inhérents aujourd'hui au champ médiatique, et au métier de journaliste, et acquisition d'outils de distanciation réflexive (ayant abouti – parmi d'autres facteurs, notamment le contexte compliqué de l'École des Médias de l'Océan Indien – à un abandon de la formation par de nombreux étudiant·es).

► Dans le cadre de l'expérimentation, Laurent Payet a produit une évaluation filmée qui met en perspective les enjeux initiaux avec les résultats du projet.

EXPERIMENTER, ET CE FAISANT CONFIRMER, MAIS AUSSI COMPLETER LES HYPOTHESES INITIALEMENT FORMULEES

Un écart entre le métier « perçu » initialement, et le métier « vécu » (stages, premières expériences)

- ▶ L'expérimentation formulait l'hypothèse d'une inadéquation entre les aspirations des étudiant·es journaliste vis-à-vis du métier, et la réalité du métier, en particulier dans le champ des valeurs (trop faible liberté éditoriale, forte tendance au sensationnalisme). Cette dissonance expliquerait le phénomène observé par l'école, d'une difficulté à fidéliser les étudiant·es sur toute la durée du parcours de formation.
- ▶ Les entretiens conduits avec les étudiant·es confirment que ceux-ci sont une majorité à se retrouver dans ce diagnostic, après de premières expériences de stage souvent décevantes, voire douloureuses (incitation à rechercher des sujets « choc », manifestation d'une hostilité de la population vis-à-vis des journalistes).

Une approche pédagogique qui fait sens pour les étudiantes, au-delà de l'apprentissage du métier de journaliste

- ▶ Le concept de résilience tel qu'il a été opérationnalisé par le référent de l'expérimentation offre un cadre pédagogique porteur, car il apporte aux étudiant·es des outils de réflexivité, les encourage à s'interroger sur leurs convictions et à les défendre en leur proposant de faire l'expérience concrète de manières de faire « différemment » de ce qui est habituellement prescrit.
- ▶ Les étudiant·es ont ainsi expérimenté la réception positive par les personnes interviewées de leur approche « résiliente » (à l'occasion des micro-trottoir, interviews). La personnalité de l'enseignant, et la dimension « pratique » de la formation, jouent pour beaucoup dans leur adhésion.
- ▶ Les étudiant·es adhèrent avant tout à la notion même de résilience, qui constitue une grille de lecture transposable au sens large dans leur réflexion quant à leur parcours personnel, dont le champ médiatique constitue l'un des cas d'usage possibles.

Une expérimentation dont le contexte de mise en œuvre constitue un facteur explicatif fort des difficultés observées par l'EMOI

Pendant l'expérimentation, l'EMOI traverse une période particulièrement difficile :

- Un taux d'absentéisme persistant suite à la crise sanitaire, avec une remise en question de l'engagement financier de la Région, et de fortes incertitudes quant à la pérennité de l'école.
- Sur la promotion 2022-2023, cette incertitude a eu pour conséquence une aggravation du mouvement de défection : 11 des 18 étudiants de 1^{ère} année ont quitté l'école, et seul 1 étudiant de 2^e parmi les 3 restants souhaitait poursuivre la formation.

Au sein de l'EMOI, plusieurs autres facteurs explicatifs de cette difficile fidélisation des étudiant·es ont été soulevés :

- Une promotion jeune (post-bac, alors qu'historiquement l'école recrutait aussi des personnes en reconversion), et des étudiant·es qui pour certain·es tâtonnent encore dans leur orientation.
- Une vision du métier de journaliste peut-être fantasmée (avec la référence récurrente au journaliste d'investigation) et la découverte décevante de la réalité du métier, et des conditions d'emploi pratiquées (notamment salariales, de rythme de travail).
- Une formation non rémunérée, qui peut être difficile à supporter financièrement pour certain·es étudiant·es, et des stages d'une durée de moins de 2 mois demandés par l'école (or, les entreprises ne doivent offrir une gratification financière qu'à partir de 3 mois de stage).

DES EFFETS LATENTS SUR LES INDIVIDUS, UNE CONVERSION DANS L'ACTION INATTENDUE

Une expérimentation proposant une approche inédite – voire irréconciliable d'après certaines étudiantes – avec le terrain

► Très tôt dans la formation, les étudiant·es appréhendaient la réussite de la formation au prisme de leur capacité à intégrer le concept de résilience médiatique dans leurs pratiques métier. Il s'agit d'un aspect particulièrement complexe de l'expérimentation. En effet, les étudiant·es sont jeunes, en formation initiale dans leur majorité, et les stages représentent parfois leur première expérience professionnelle. I·elles ne se sentent pas légitimes à porter des changements dans un champ professionnel qu'i·elles découvrent (et c'est aussi ce que leur renvoient les professionnel·les eux-mêmes, voire certain·es enseignant·es).

► Au sein de l'EMOI aussi, l'approche de Laurent Payet constitue une « exception » (qui n'est pas sans susciter de l'intérêt, mais aussi une certaine réserve quant à son ambition transformationnelle).

► En l'absence de résonance – dans d'autres cours, au sein des organisations où ils ont fait leurs stages – il est très difficile pour des étudiant·es de mettre en pratique ces enseignements, avec un statut de jeune professionnel·les en découverte du métier.

► De manière inattendue, l'expérimentation a plutôt eu pour effet de conforter les étudiant·es dans leurs réflexions et remises en question – au moins à court terme – d'une carrière de journaliste. Ainsi, après la formation, une moitié des étudiant·es n'envisage plus d'exercer le métier de journaliste, du moins à court terme (ce choix n'étant évidemment pas uniquement imputable à la formation).

Une expérimentation dont les effets s'apprécient aussi dans sa contribution à la formation d'adultes éclairés et réflexifs

► Des indices dans les trajectoires de certain·es étudiant·es révèlent que cette approche peut avoir des effets plus latents: une étudiante s'est orientée vers le métier d'hôtesse de l'air, mais souhaite créer son média indépendant et « résilient », deux étudiantes se sont successivement impliquées dans ISOPOLIS au sein du **Comex** de l'expérimentation.

► Ces expériences portées à titres individuelles pourraient représenter pour les étudiant·es une manière de faire leurs armes, en se construisant des expériences pratiques, pour pouvoir ensuite porter plus facilement un discours contradictoire au sein de futures organisations de travail.

POUR ISOPOLIS, LA SPECIFICITE D'UNE EXPERIMENTATION S'APPUYANT SUR UN DOUBLE LIEN (ISOPOLIS / EMOI)

► L'expérimentation illustre une situation où les hypothèses explorées sont utiles à deux organisations : ISOPOLIS (notion de « résilience », approche expérimentale et évaluation), et l'EMOI (exploration d'une réponse aux difficultés récentes). La démarche d'évaluation filmée constitue à cet égard une illustration d'un produit issu de la mobilisation de cadres conceptuels et ressources issues de ces deux inspirations.

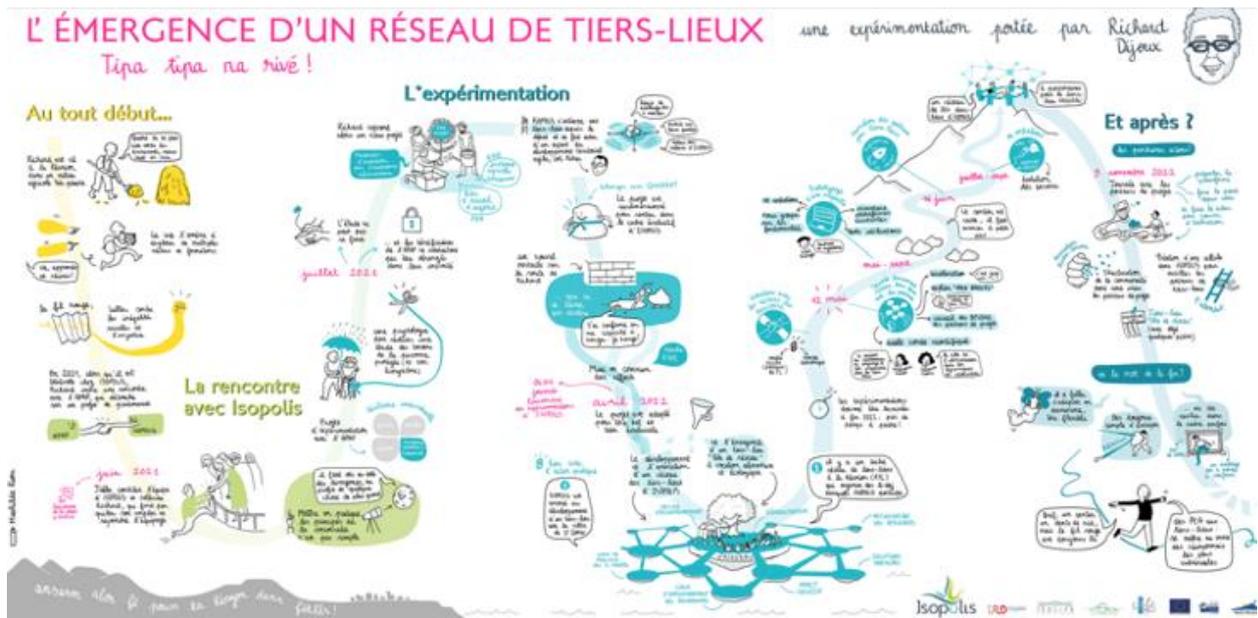
► Ce double lien a doté le projet de ressources facilitantes :

- ISOPOLIS : outils de pilotage de projet, lien à la recherche (bien que finalement peu mobilisé), méthode de pilotage d'une expérimentation et évaluation
- EMOI : terrain d'expérimentation, réseau de professionnels

Il a aussi nécessité que Laurent Payet prenne en compte les attentes des deux parties.

► Finalement, l'un des effets du positionnement particulier de cette expérimentation est que le cadre d'ISOPOLIS a été moins mobilisé que dans les autres expérimentations : le **Comex** ne s'est réuni que deux fois, et les enseignements de l'expérimentation ont été peu partagés (faute de temps) dans leur dimension de transférabilité pour la démarche au sens large.

5. L'expérimentation Tiers Lieux



► Dès 2016, la notion de tiers-lieux est inhérente à la démarche conduite par ISOPOLIS. Dans le cadre de Gamma, le *Vaisseau* (lieu de travail pour l'équipe mis à disposition par la Région à Etang-Salé), est ainsi pensé dès l'origine comme un potentiel site pour développer un tiers-lieu.

► En avril 2022, la démarche de tiers-lieux a rejoint la liste des expérimentations de la phase Gamma, et s'est saisie de l'intérêt d'acteurs économiques, qui convergeaient autour de thématiques communes, donnant lieu à l'appellation de réseau de Tiers-Lieux Résilience Alimentaire et Écologique (REA).

► Sur la période Gamma, plusieurs actions ont été conduites, dont notamment :

- Le lancement d'une étude en vue de la création d'une plateforme tiers-lieux.
- L'organisation d'une journée de rencontre entre porteurs de tiers-lieux en devenant le 19 mai 2022, et d'une journée d'accélération de projet animée par P. Paris.
- La conduite d'entretiens individuels avec une dizaine de porteurs de projet.
- La rencontre avec des collectivités territoriales (Région, Département, Ville de Trois-Bassins et de Saint-Denis, CASUD, CIVIS).
- Le recensement des besoins et l'exploration (ou la préfiguration) d'outils (open badge, plateforme numérique) répondant à des besoins pour les porteurs de projet.
- La clarification (en cours en janvier 2023) de positionnements potentiels d'ISOPOLIS par rapport à d'autres acteurs impliqués dans la structuration d'écosystème de tiers-lieux à La Réunion.

L'EXPLORATION D'OUTILS (NON FINALISÉS À CE JOUR) POUVANT RÉPONDRE AUX BESOINS DE STRUCTURATION DE PORTEURS DE PROJET

Recenser les besoins des porteurs de tiers-lieux en devenir

- ▶ Entre juin et juillet 2022, des entretiens individuels ont été conduits auprès de chacun de la dizaine de porteurs de projets souhaitant s'insérer dans une démarche de tiers-lieux. Ces porteurs se situaient à des degrés différents d'avancement, certains projets étant au stade de « réflexion », quand d'autres déploient déjà des actions (au sein d'entreprises, d'associations, ou à titre individuel).
- ▶ Les entretiens et différentes rencontres ont permis de lister des besoins (notamment un accès au foncier, l'accompagnement dans une réflexion sur le modèle économique, etc.), mais aussi les catégories d'acteurs auprès desquels trouver des ressources, ou proposer des services. L'idée sous-jacente étant qu'un réseau de tiers-lieux porté par ISOPOLIS pourrait constituer un levier (davantage de visibilité, de crédibilité, de ressources et d'informations mobilisables, etc.).
- ▶ En revanche, l'expérimentation de tiers-lieux s'est dessaisie de la dynamique de coconstruction dans laquelle devaient s'inscrire les expérimentations, et n'a pas rejoint de *pétale*, ni créé de *Comex*. Elle a fonctionné autour d'un petit groupe projet (Richard Dijoux (réfèrent de l'expérimentation) ; Jaëla Devakarne (coordinatrice d'ISOPOLIS Gamma) ; Victor Branger (stagiaire) et Loïc Richer), sans prévoir de process permettant d'intégrer de nouveaux contributeurs.

Explorer l'idée d'open badges, outils d'identification et de valorisation pour les tiers lieux

- ▶ L'idée d'un outil de valorisation (compétences, savoir-faire, projet...), s'appuyant sur des open-badges a été présentée dès la journée du 19 mai 2022, et a suscité un intérêt de la part des participant·es. Elle s'inspire d'une démarche nationale soutenue par l'État dans le cadre du PIC (Plan d'Investissement dans les Compétences), du PIA (Plan Investissement d'Avenir), et projets Erasmus+.
- ▶ Toutefois, ce projet ne s'est pas concrétisé sur la phase Gamma, ce qui a suscité des interrogations quant à la suite de cette initiative, mais constitue aussi une perspective de travail pour l'avenir.

Préfiguration d'une plateforme numérique pour les tiers-lieux

- ▶ Victor Branger, stagiaire, a été recruté pour une durée de 5 mois dans le but de développer une plateforme numérique pour les tiers-lieux, et de permettre ainsi l'échange et le partage de ressources. Son stage n'a pas été consacré à cet objectif seul, car Victor a aussi appuyé la démarche de co-construction d'ISOPOLIS Gamma. La plateforme n'est pas aujourd'hui en fonctionnement, et constitue un prototype qui nécessite des finitions.
- ▶ Les porteurs de tiers-lieux jugent cet outillage utile, en témoigne notamment leur réception des travaux en cours à l'occasion de leur présentation en novembre 2022.

UNE DEMARCHE STRATEGIQUE POUR ISOPOLIS, QUI DEPASSE LE SEUL CADRE DE L'EXPERIMENTATION DONNE A LA PHASE GAMMA

Concrétiser une démarche inhérente à ISOPOLIS depuis la création du réseau

- ▶ ISOPOLIS s'est toujours présenté comme un lieu de rencontre, d'échange et de partage entre différents **Mondes**, en vue de conduire des projets à vocation transformationnelle pour le territoire. D'abord au sein du RISOM, puis dans le cadre du financement de la Région qui a permis à la dynamique de prendre la forme d'ISOPOLIS, avec le **Vaisseau** comme premier site de tiers-lieu « physique ». L'expérimentation Tiers Lieu apparaît comme une des matrices de la suite d'ISOPOLIS, avec l'Alambik comme espace de constitution d'un écosystème de la R&D sociale pour La Réunion. Et les entretiens réalisés confirment que cette expérimentation s'inscrit dans une continuité pour ISOPOLIS. En effet, les porteurs de projet approchés adhèrent à la démarche globale mise en place, et ont exprimé souhaiter participer à la transition vers une société réunionnaise émancipée, résiliente et durable.
- ▶ Il s'agit aussi d'une réponse à la difficulté, plus que pour les autres **Mondes** (société civile, acteurs publics, recherche), d'embarquer des acteurs économiques (c.à.d. des personnes qui identifient leur participation à ISOPOLIS au travers de ce statut spécifique). L'expérimentation « tiers-lieux » est celle qui est le plus fortement parvenue à toucher ces acteurs.

Effets de complémentarité ou de concurrence, dans un contexte local où ISOPOLIS n'est pas le seul acteur à s'intéresser aux tiers-lieux

- ▶ Depuis quelques années, les tiers-lieux font l'objet d'une forte attention à l'échelle nationale : création de l'association France Tiers-Lieux (2018), identification des tiers-lieux comme l'un des piliers de la relance dans le Plan de Relance (2020-2022).
- ▶ Or, la démarche de tiers-lieux s'inscrit dans un contexte territorial où ceux-ci sont encore peu présents à La Réunion (ou mal connus). Dans un dossier de presse publié en mars 2021, l'ANCT (Agence Nationale de Cohésion des Territoires) recensait ainsi trois tiers-lieux à La Réunion, portés par cinq structures.
- ▶ Ce constat a poussé d'autres acteurs à investir le sujet, en particulier la Région Réunion, qui a engagé en 2022 un travail de cartographie des tiers lieux sur le territoire. Pour des raisons qui dépassent le cadre de l'expérimentation, mais tiennent aussi aux rapports entre ISOPOLIS et les services de la Région, la réactivation de la démarche de tiers-lieux au sein d'ISOPOLIS a été perçue par la Région comme une action concurrentielle et non coordonnée avec ses propres initiatives (mai-juin 2022). En parallèle, un nouveau réseau, Réunion Tiers-Lieu, a également vu le jour.

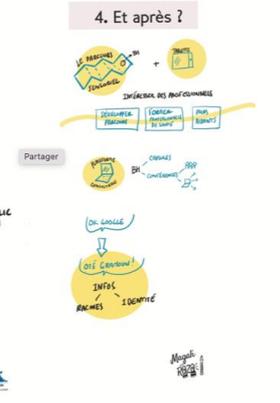
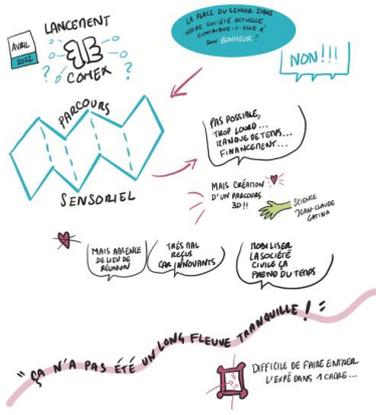
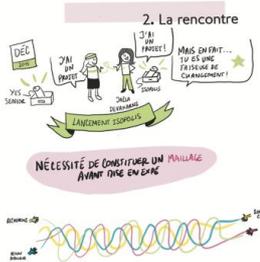
LES SUITES A DONNER A LA DEMARCHE

- ▶ Le travail conduit dans le cadre de l'expérimentation a permis de lancer la discussion, de mieux connaître les besoins et outiller les porteurs de projets (cf. interventions de Loïc Richer), de faire émerger une offre de services pour l'avenir, ou bien préfigurer une stratégie vis-à-vis des acteurs publics, dans le but de contribuer à la structuration et au développement de tiers-lieux à La Réunion.

- ▶ La démarche de tiers lieu a aussi inspiré d'autres projets, à l'image du projet de recherche-action conduite dans la suite de l'expérimentation YES Senior, en partenariat avec l'Université du Tampon, et l'ASFA (cf. rapport d'évaluation « YES Senior »).
- ▶ La question qui persiste est finalement la place que pourrait jouer ISOPOLIS dans un écosystème de tiers-lieux en construction, en tant que tiers-lieux en propre (Tiers-Lieux RISOM) ? Ou comme appui aux côtés de Réunion Tiers-Lieux (mise en réseau, caisse de résonance, lobby en faveur des tiers-lieux auprès des acteurs publics outillage, interface science/société...)?

6. L'expérimentation YES Senior

LA RÉSILIENCE ÉMOTIONNELLE DES SENIORS Un sentier escarpé vers le bonheur de vieillir



► L'expérimentation « YES Senior » est portée par Evelyne Hoarau. Elle s'inscrit dans son investissement de long terme auprès des personnes âgées, et repose notamment sur l'exploration de la notion de « résilience émotionnelle », entendue comme étant le processus qui amènerait les séniors à mieux comprendre, et accepter le vieillissement. Le processus expérimental mis en place a permis d'aboutir à un projet de Bibliothèque Humaine, qui consiste à recueillir la parole de séniors dans un but de transmission intergénérationnelle.

- Les réalisations dans le cadre de la Bibliothèque humaine (BH) sont les suivantes :
 - Le repérage et la mobilisation de candidat·es volontaires pour participer à l'expérimentation.
 - Un travail de conceptualisation d'un questionnaire destiné à mesurer le niveau de bonheur des séniors avant et après l'expérimentation, adapté du BRB.
 - La réalisation, entre le 10 juin et le 12 décembre 2022, de 43 entretiens auprès de 11 séniors et d'une personne de leur entourage (ou représentant·e d'une génération plus jeune), à raison de 2 à 5 entretiens de 3h réalisés avec chacun·e d'entre eux/elles (129h d'entretien), intégrant une session de capture vidéo. Ces entretiens comptent les échanges réalisés dans le cadre de la BH, mais aussi ceux conduits dans le cadre de l'évaluation et de la mesure du bonheur des séniors.

UNE EXPERIMENTATION EMBLEMATIQUE DE PLUSIEURS ENSEIGNEMENTS

La complexité pour des « faiseurs/seuses de changement » ancrées dans l'action, à s'inscrire dans le cadre contraignant de l'expérimentation

- ▶ L'intégration dans une expérimentation avait vocation à projeter l'action conduite par Evelyne Hoarau dans **un cadre de validation scientifique** de sa méthode de travail avec les personnes âgées, afin d'accéder à un cadre d'intervention plus pérenne (avec des financements, dans le cadre de partenariats).
- ▶ L'expérimentation a traversé **une longue phase de tâtonnements**, avec un périmètre et des objectifs redéfinis plusieurs fois, des actions différentes (et concomitantes) ayant été envisagées initialement : un parcours d'activités physiques, une offre de service pour les EHPAD (déploiement d'un parcours sensoriel sur un établissement pilote, formation des professionnels) ; une Bibliothèque humaine.
- ▶ En avril 2022, plusieurs démarches avaient été amorcées dans ces différentes directions (prises de contact avec les établissements et pistes de partenariats, préparation de guides d'entretiens...), sans qu'aucune n'ait trouvé véritablement de concrétisation. Face au faible temps restant, **l'urgence à faire un choix plus restreint s'est imposée**, et s'est stabilisé sur la Bibliothèque Humaine (dont la mise en œuvre était plus réaliste sur la période restante).
- ▶ La méthode de Bibliothèque Humaine elle-même a fait l'objet de tâtonnements, et plusieurs approches ont été testées, jusqu'à une version finale qui a été déployée avec un échantillon de 11 séniors.

Les ressorts du dialogue entre des « faiseurs/ses » de changement et la recherche

- ▶ L'expérimentation a démontré sa capacité à trouver une résonance avec des projets de recherche existants.
 - Lise Haddouck (docteure en psychologie et maître de conférences en psychopathologie à l'université de Rouen) a rejoint le **COMEX** dès le début de la phase Gamma, en raison d'un écho fort entre l'expérimentation et ses propres projets de recherche. Une réflexion a été conduite au sein du **COMEX** sur la manière de faire interagir ces différentes démarches.
 - Jean-Claude Gatina, chercheur au sein de l'Université du Tampon, a mobilisé une équipe de doctorants pour préfigurer la conception d'un lieu d'accueil de séniors, incluant un parcours sensoriel.
- ▶ Les terrains réalisés par l'équipe de recherche de Lise Haddouck d'une part, par ISOPOLIS d'autre part, ont finalement été conduits en parallèle sans partage des protocoles méthodologiques et analyses avant leur restitution finale. Cette expérience est révélatrice de la difficulté à construire un lien avec la recherche « externe », l'expérimentation ayant été davantage appréhendée comme un « terrain de recherche » (avec facilitation par ISOPOLIS de la prise de contact) que comme un

objet de recherche en soi, ce qui n'a pas permis de contribuer à un apprentissage « chemin-faisant » pour l'équipe d'ISOPOLIS.

Le déploiement de méthodes de mesure auprès de publics séniors

► L'expérimentation a été révélatrice de limites méthodologiques :

- Combiner deux questionnaires – l'un destiné à nourrir l'évaluation de l'expérimentation, l'autre à tester une déclinaison du BRB en déployant une mesure du bonheur des séniors à différents moments – était sans doute trop ambitieux. En effet, seule une partie des comptes-rendus d'entretiens a pu être analysée.
- La passation de deux questionnaires successifs sur un même temps d'entretien a eu pour conséquence d'allonger considérablement la durée de l'échange, ce qui s'est révélé peu adapté pour les séniors.
- Les questionnements fermés de la « mesure du bien-être » se sont heurtés au fait que les personnes interrogées avaient plutôt à cœur de « se raconter ».
- Par ailleurs, l'évolution de l'échantillon prévu initialement révèle la fragilité de ce public : entre juin et septembre 2022, il a été nécessaire de remplacer 6 séniors, pour cause d'abandon (5), ou de décès (1).

► Ces retours terrain ont été partagés entre les enquêtrices tout au long de la passation des questionnaires, ce qui a permis des adaptations rapides :

- La présence d'un tiers familial jeune s'est révélée précieuse pour dynamiser l'échange et accueillir l'expression des séniors. La difficulté à toujours trouver un tiers au sein de la famille du sénior a conduit l'équipe à constituer plusieurs binômes avec des jeunes sans liens familiaux.
- L'équipe a fait appel à certain·es séniors de leur entourage, avec lequel·les une relation de confiance les rendait plus aptes à se plier à l'exercice.
- Eve Hoarau a introduit systématiquement la démarche et les enquêtrices en réalisant elle-même des entretiens préliminaires.
- Pour pallier l'insuffisance de temps et de moyens, le projet initial de film a été converti en captures vidéos intégrées au temps de l'entretien, qui permettent d'incarner le témoignage des séniors (tout en donnant à l'exercice une dimension symbolique forte, et formelle).

Ces adaptations sont des concessions aux exigences d'une approche scientifique, mais ont permis, dans le contexte de l'expérimentation, de mener à bien les entretiens.

► En parallèle de l'expérimentation de Bibliothèque Humaine, un travail a été mené avec Jean-Claude Gatina et son équipe de doctorants, pour prototyper une solution d'aménagement intégrant un parcours sensoriel, mais aussi des éléments propres aux domaines de recherche de l'équipe (un système autonome en termes énergétiques et alimentaires). Cet aménagement a été représenté en 3D pour un site pilote de 4 hectares, appartenant l'Association François d'Assise – ASFA.

LES EFFETS SUR LES SÉNIORS

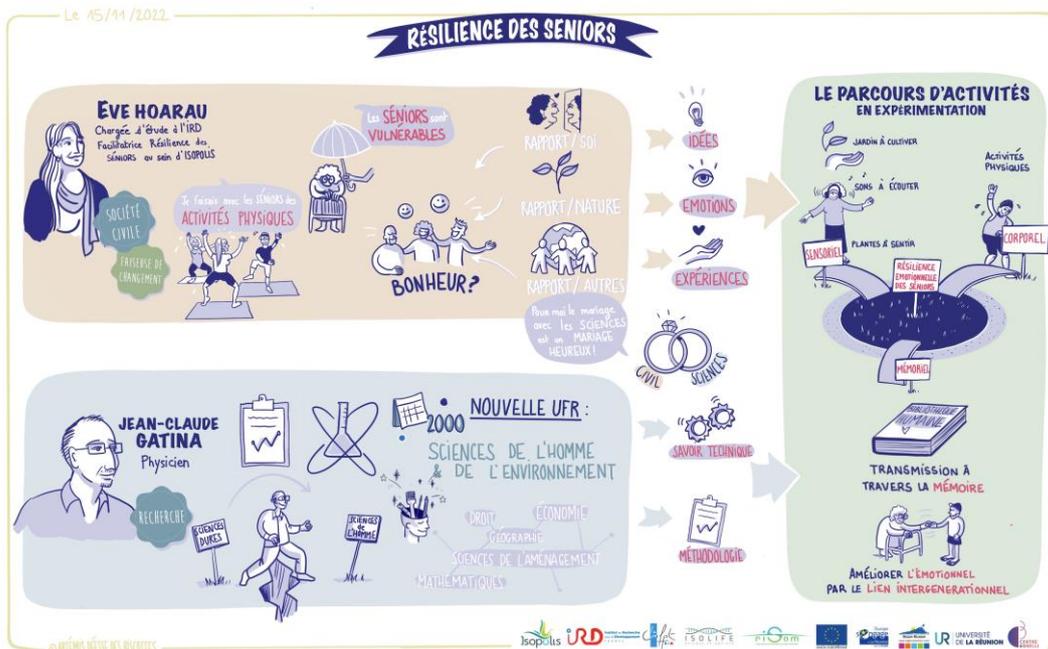
- ▶ Les entretiens réalisés avec les seniors révèlent que l'expérience leur offre un espace d'expression rare, dans un cadre sécurisant et bienveillant. Les seniors ont exprimé un sentiment de satisfaction à l'issue des entretiens, de joie, pour avoir pu **s'ouvrir à autrui, transmettre, stimuler** leur mémoire, se sont sentis **utiles et fiers**.
- ▶ Les entretiens conduits ne permettent pas de tirer des conclusions définitives quant à la contribution de la BH sur le bien-être des seniors, pour plusieurs raisons :
 - L'échantillon est trop réduit pour monter en généralité.
 - Les seniors interrogés n'avaient pas exprimé de mal-être particulier avant leur participation à la BH.
 - Le calendrier de l'évaluation n'a pas permis de laisser suffisamment de temps entre chaque entretien, pour observer des évolutions de plus long terme.

L'EMERGENCE D'UN PROJET DE RECHERCHE

- ▶ Plusieurs perspectives de recherche constituent des pistes de développement intéressantes :

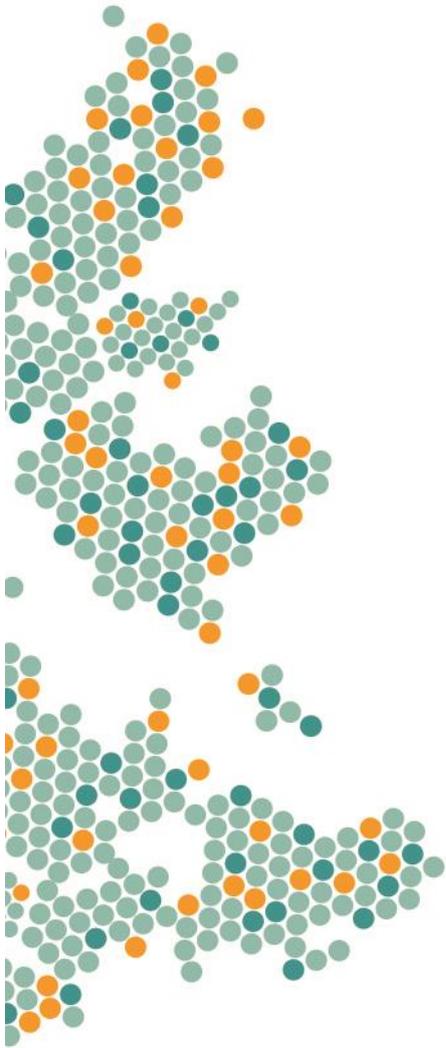
1. **Une recherche-action**, qui constitue la poursuite du travail conduit avec l'équipe de Jean-Claude Gatina et l'ASFA. L'un des fils qui avaient été tirés initialement (et qui constituait aussi l'objectif de départ), mais qui avait finalement été retiré dans le cadre spécifique de l'expérimentation faute de temps, a été entretenu et est envisagé sur une temporalité plus longue.

Figure 5 – Recherche action



- Une poursuite des réflexions est envisagée avec le chercheur Rachid Oulahal, ici aussi dans une projection de plus longs termes.

- Un partenariat avec CyberRun.
- ▶ Le cadre d'ISOPOLIS a donc constitué une sorte d'incubateur pour cette expérimentation, et pour de potentiels travaux de recherche, en dotant la référente de ressources humaines (l'appui d'une coordinatrice de recherche pour le lien à la connaissance, et d'autres membres de l'équipe pour la mise en œuvre de l'action, la conduite des entretiens auprès des séniors et leur analyse), et de ressources partenariales (IRD).



QUADRANT
CONSEIL

5bis, rue Martel
75010 Paris - France
+ 33 (0)1 84 17 89 49
www.quadrant.coop

