

# LA VIE associative

Le magazine du Mouvement associatif

n° 27 Avril 2018



FONDATION  
CREDIT  
COOPERATIF



Pour  
— UNE —  
**ÉCONOMIE**  
sociale et  
solidaire

Retrouvez prochainement tous les projets soutenus par la Fondation  
[www.fondation.credit-cooperatif.coop](http://www.fondation.credit-cooperatif.coop)

# LA VIE associative

Le magazine du Mouvement associatif

n°27

Avril 2018



- I -

**VOUS AVEZ DIT  
ÉVALUATION(S) ?**



p.6



- II -

**IMPACT SOCIAL :  
AU-DELÀ DU  
JE T'AIME MOI NON PLUS**



p.15



- III -

**ET SI ON VALORISAIT  
L'UTILITÉ SOCIALE ?**



p.24

**VERS UNE CULTURE  
ASSOCIATIVE  
COMMUNE DE L'ÉVALUATION ..... p.7**

**LES ASSOCIATIONS  
FACE À L'ÉVALUATION ..... p.10**

**L'ÉVALUATION :  
DES APPRÉHENSIONS  
VARIÉES EN FONCTION  
DES SECTEURS ..... p.12**

**ÉVALUATION  
DE L'IMPACT SOCIAL  
DE QUOI PARLE-T-ON? ..... p.16**

**UNE MESURE D'IMPACT SOCIAL  
AU SERVICE  
DES INNOVATIONS  
SOCIALES ? ..... p.19**

**LA PREUVE  
PAR LE CHIFFRE ..... p.22**

**CAP VERS  
LE CHANGEMENT SOCIAL ..... p.25**

**ESS ET CRÉATION DE VALEUR .. p.26**

**LA NÉCESSITÉ  
DE LA CO-CONSTRUCTION ..... p.28**

**ÉCLAIRAGES D'ACTEURS  
SUR LES DÉMARCHES  
ET OUTILS MOBILISABLES ..... p.29**



n° 27

Avril 2018

Directeur de la publication

Philippe Jahshan

Responsable de la rédaction

Frédérique Pfrunder

Ont participé à ce numéro

L'équipe du Mouvement associatif

(Marion Boinot, Fula Mesika),  
Christine Bourdarias, Sylvain Celle,  
Christine de Quatre Barbes, Bruno de Reviers,  
Lucie Desarbres, Morgane Dor, Hélène Duclos,  
Laurence Dufflou, Arthur Jatteau, Marie Loix,  
Benoît Xavier Loridon, Benoît Mounier,  
Delphine Roux-Braz, Alexei Tabet,  
Jean-Louis Vielajus et Delphine Vincenot.

Création, réalisation & illustrations

www.illustration-creative.fr

Publication réalisée

avec le soutien de la DJEPVA

(Direction de la jeunesse de l'éducation

populaire et de la vie associative),

de la Caisse des Dépôts et du HCESSIS

(Haut commissariat à l'économie sociale

et solidaire et à l'innovation sociale)

Nos partenaires

Le Crédit Coopératif, la Fondation du Crédit  
Coopératif, le Groupe Up, la mutuelle Chorum,  
la Macif et la Fondation de France,  
nous soutiennent au titre du mécénat d'entreprise  
pour le développement d'un mouvement  
associatif organisé, autonome et d'intérêt général.

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

Publication éditée par

Le Mouvement associatif

28 place Saint-Georges 75009 Paris

01.40.36.80.10

contact@lemouvementassociatif.org

lemouvementassociatif.org

ISSN : 1761- 9149

Dépôt légal à parution

Éditée en 4 000 exemplaires

## L'édito de Philippe Jahshan

Président du Mouvement associatif



### « Il nous faut être en capacité de rendre compte de ce que l'on entreprend, de ce que l'on permet et de ce que l'on produit »

Le choix fait par le Mouvement associatif de s'emparer du sujet de l'évaluation est motivé par des convictions d'abord. La première des convictions est que lorsqu'on est un acteur d'intérêt général on a une responsabilité particulière à assumer. Celle d'être en capacité de rendre compte de ce que l'on entreprend, de ce que l'on permet et de ce que l'on produit ; et celle de l'exemplarité. Être exemplaire, c'est avoir le souci permanent de l'exigence pour renforcer ses savoir-faire, son savoir être et son savoir interagir. Être exemplaire, c'est aussi prendre le risque de s'engager sur l'expérimentation de terrains nouveaux pour continuer de nourrir la fonction d'aiguillon pour l'action d'utilité sociale et l'environnement des politiques publiques.

Les associations agissent dans le champ du développement humain. Elles sont au cœur des enjeux de la transformation sociale et écologique de la société. La question de la mesure des actions, de leurs résultats, de leurs effets ou impacts dans ce domaine est tout autant fondamentale qu'éminemment complexe et mérite

donc une manipulation attentionnée. Dissocier résultats d'une action, des effets ou impacts de celle-ci est déjà un préalable nécessaire. De même, distinguer le résultat ou l'impact d'une action au regard du changement social recherché ou du développement humain qui relèvent de processus plus longs en est un autre. Il faut pouvoir donner valeur à l'évaluation d'un projet sans perdre de vue le sens d'une action de plus long terme qui fait le cœur de l'action associative. Il faut faire preuve de modestie également et ne pas attendre de l'exercice évaluatif plus qu'il ne peut donner. Lorsque nous agissons dans le développement, nous pouvons maîtriser les processus que nous engageons, plus ou moins les résultats immédiats, mais bien moins les effets de long terme ou les impacts qui sont percutés nécessairement par multiples autres acteurs ou facteurs agissant sur le même champ ou territoire d'action que le nôtre. Alors oui, face à cela, il faut pouvoir analyser l'ensemble, processus et résultats pour tendre toujours vers le mieux, mais avec la distanciation nécessaire pour ne pas résumer tout un projet associatif au seul résultat

“  
**AFIN QU’ELLES  
DEMEURENT EN PLEINE  
MAÎTRISE DE LA  
QUESTION, L’EXERCICE  
ÉVALUATIF DOIT ÊTRE  
PARTAGÉ, MUTUALISÉ  
PAR L’ENSEMBLE  
DES FAMILLES  
ASSOCIATIVES.**”

1 - F3E : fonds pour la promotion  
des études préalables,  
études transversales et évaluations.



[WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG](http://WWW.LEMOUVEMENTASSOCIATIF.ORG)



@LEMOUVEMENTASSO  
#LESASSOSFONTMOUVEMENT



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

de l'évaluation. En ce sens dissocier les enjeux de l'évaluation de ceux du financement du projet apparaît d'autant plus nécessaire sans compter que cela permet de ne pas biaiser l'exercice et instrumentaliser l'analyse de celui qui évalue et la posture de celui qui est objet de l'évaluation.

Cela ne doit pas empêcher que l'évaluation permette de rendre des comptes bien sûr, mais cela doit surtout permettre de libérer l'évaluation de ce seul poids lui permettre ce qu'elle peut surtout aider à faire : comprendre et apprendre en reconnaissant succès et échecs à leur égale valeur pour progresser et nourrir la qualité du projet associatif qui doit demeurer notre première préoccupation.

Le contexte aujourd'hui est rempli de paroles et d'écrits sur ce sujet. Dans de nombreux lieux, et de façon plutôt diffuse et mal appropriée. Nous avons constaté que chaque famille associative avait sa propre histoire, ses propres définitions et ses pratiques, ou que certaines en avaient peu. Il nous est alors apparu essentiel de commencer à les faire dialoguer entre elles, et avec des experts du sujet et des partenaires du monde associatif. Afin que l'exercice évaluatif soit partagé par l'ensemble des familles associatives et qu'elles s'en fassent une doctrine partagée pour qu'elles demeurent en pleine maîtrise de la question. Il y a plus de 20 ans déjà, les associations françaises de solidarité internationale (ASI) ont créé un fonds<sup>1</sup> mutualisé pour l'évaluation en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères. Ce fonds a d'abord servi au financement d'études et d'évaluations de projets des ASI, mais il a surtout permis à ces dernières de se forger à la fois une doctrine, une culture et une expertise communes, partagées et reconnues sur le sujet.

Aussi, lorsque nous avons organisé un premier séminaire avant la fin de l'année 2017 sur le sujet, plus d'une centaine d'organisations sont venues de tous les horizons pour en discuter. Le grand intérêt des acteurs à échanger, la grande richesse des débats et sans

doute l'absence d'espaces dédiés pour que chaque famille associative puisse le faire avec ses pairs en dehors de son cercle premier d'appartenance, tout cela a plaidé pour la poursuite de cet élan afin d'approfondir les premières discussions et nourrir un véritable programme de travail au bénéfice des associations et de leurs besoins.

La vie associative tisse et produit du lien social ; elle permet l'émancipation des femmes et des hommes ; elle nourrit et vitalise la démocratie. Voilà ce que nous disons dans notre Manifeste pour un mouvement associatif. Ceci est à la fois notre ambition et la réalité dans laquelle essaie de s'incarner notre action. Cette réalité est vécue dans nos territoires. Cette réalité est celle qui fait tenir des quartiers entiers, des zones périurbaines ou rurales de France, et qui permet également de tisser des filets de solidarité par-delà les frontières. Cette réalité, c'est celle des associations qui expérimentent, innovent et inventent les solutions d'aujourd'hui et potentiellement les politiques publiques de demain. Combien d'exemples passés et récents le démontrent ? Mais c'est aussi celle des échecs ou des renoncements. Aucun acteur n'est à l'abri de cela. Et nous devons avoir la lucidité pour promouvoir tout à la fois l'utilité de nos organisations et reconnaître les défis qui restent à relever. L'évaluation a-t-elle pour enjeu de montrer tout cela ? Sans aucun doute. Mais il me semble après quelques années de pratique qu'elle a surtout pour enjeu d'en raconter les récits, les enchaînements, les ruptures, les obstacles et les solutions trouvées pour les contourner. Elle permet en cela d'écrire une histoire ; la nôtre ! Elle a surtout pour enjeu de rendre dicible ce qui souvent est implicite ; de rendre visible aussi ce qui l'est moins, d'explicitier ce qui reste implicite. De donner valeur aussi aux échecs et à la vertu des échecs quand on est dans l'expérimentation ou l'action. En somme de faire naître la parole et le débat et de créer le mouvement là où l'immobilisme guette. Et quand vous réussissez cela, vous avez déjà beaucoup réussi. Gageons que ce numéro aidera à prolonger cette ambition.

# VOUS AVEZ DIT ÉVALUATION(S) ?

La pratique évaluative s'inscrit dans un processus, une histoire de l'action des associations, de leur partenariat avec l'État, avec les différentes familles de l'Économie Sociale et Solidaire, et plus récemment avec les entreprises du secteur privé lucratif.

Cette histoire est marquée par différents questionnements :  
l'agilité dont font preuve les associations dans leurs réponses aux besoins sociétaux est-elle compatible avec les méthodes d'évaluation développées ?  
Pouvons-nous et devons-nous tout évaluer ?

Jusqu'où les associations peuvent-elles et doivent-elles faire preuve de transparence, démontrer leur efficacité, sans trahir leur identité et projet associatif ?

## ÉVALUATION(S)



VALORISATION

CONTRÔLE

JUGEMENT

COMPÉTENCES

TRANSPARENCE

MESURE

UTILITÉ PERFORMANCE

PRESSION

EFFICACITÉ

NOTES

IMPACT



# VERS UNE CULTURE ASSOCIATIVE COMMUNE DE L'ÉVALUATION

---

LA RENCONTRE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF DU 27 NOVEMBRE 2017 :

« ÉVALUATION(S) : COMMENT LES ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS ASSOCIATIVES ? »

A PERMIS AUX DIFFÉRENTES FAMILLES ASSOCIATIVES D'ÉCHANGER AUTOUR DE CET ENJEU.

IL EST POSSIBLE DE RESSORTIR QUELQUES PRINCIPES ET IDÉES PARTAGÉS.

## Le qualitatif en danger ?

Le monde associatif fait face aujourd'hui à un enjeu de taille : rendre compte de ce qu'il fait, tout en préservant ce qu'il est. Comme l'indique une étude réalisée par le CRAJEP Picardie<sup>1</sup>, le monde associatif par les dynamiques qu'il impulse a un rôle « politique », il participe de la vitalité démocratique dans notre pays, et il est vecteur de transformation sociale. Pousser trop loin les exercices évaluatifs peut donc freiner ces processus de transformation sociale pourtant fondamentaux si l'on souhaite répondre aux aspirations des populations au plus juste et au plus près du terrain, en impulsant des dynamiques collectives innovantes.

Le développement important des évaluations et la montée en puissance plus récente de la mesure de l'impact social laisse toutefois craindre à de nombreux acteurs associatifs que tout ce qui n'entre pas « dans la matrice » soit mis de côté, en particulier tous les aspects plus qualitatifs de leur action. Mais beaucoup d'entre eux ont aussi conscience que ne pas s'engager dans une démarche d'évaluation comporte des risques tout aussi importants.

---

1 - Le monde associatif aujourd'hui :  
Évaluation ou managérialisation ?  
Recherche action expérimentale.  
CRAJEP Picardie – Printemps 2016.

---

“  
LE MONDE ASSOCIATIF FAIT FACE AUJOURD'HUI  
À UN ENJEU DE TAILLE : RENDRE COMPTE  
DE CE QU'IL FAIT, TOUT EN PRÉSERVANT CE QU'IL EST.”

---

## L'évaluation, révélateur de l'invisible

En effet, passer d'une culture de l'intuitif à une culture de la preuve, travailler à révéler l'invisible permet aux bénévoles, salariés, volontaires et administrateurs investis dans une association, de donner du sens à leur action et de mieux identifier comment ils contribuent à faire vivre le projet associatif qu'ils ont défini collectivement.

Un certain nombre de partenaires stratégiques, opérationnels et financiers des associations continuent à les soutenir pour ce qu'elles sont, mais elles ont aussi besoin de disposer d'informations adaptées sur ce qu'elles font pour pouvoir expliciter pourquoi elles apportent cet appui. D'autres ont besoin de ces éléments pour s'engager sur un nouveau partenariat. Travailler avec eux sur cette question de l'évaluation est donc un réel levier de renforcement de l'action associative.

## Besoin d'une culture de l'exercice évaluatif commune

Force est de constater qu'aujourd'hui, le monde associatif manque d'une culture commune sur ces sujets, certains secteurs ayant historiquement développé plus que d'autres la pratique de l'évaluation, souvent en dialogue avec les pouvoirs publics.

Plus récemment, les acteurs des autres familles de l'ESS, en particulier les fondations et les mutuelles, ont eux aussi travaillé sur cette question avec leurs partenaires associatifs. Tout l'enjeu est aujourd'hui que le monde associatif puisse appréhender collectivement ce sujet, en établissant des principes communs, mais aussi en partageant et se saisissant de démarches et d'outils éprouvés par d'autres. C'est tout le sens de la démarche engagée par le Mouvement associatif.

## De l'importance de la co-construction

La première idée largement partagée lors de la rencontre du 27 novembre porte sur l'importance de la co-construction et du suivi collectif des démarches évaluatives. L'objectif est ici d'associer le plus largement possible les acteurs investis dans la mise en œuvre du projet de l'association, y compris les bénéficiaires et usagers, en fonction de leurs spécificités. Toutefois, tout le monde ne peut pas être investi, tout le temps et de la même manière, l'implication des différentes parties prenantes dépend des attendus et des objectifs de l'évaluation. C'est par ce biais qu'il serait possible d'identifier quelles ressources humaines mobiliser et comment, mais aussi de déterminer quelles sont les démarches et les outils qui permettront de répondre au mieux à la problématique identifiée.

Faire participer est une dimension très présente lorsqu'il s'agit pour la structure de bâtir son projet associatif, elle se retrouve moins dans la conception et la mise en œuvre d'exercices évaluatifs encore souvent considérés comme une affaire d'experts ou de professionnels. Cette mobilisation large mais adaptée permet de faire de l'évaluation un temps d'apprentissage en commun afin d'aller au-delà d'un simple exposé des résultats obtenus en fonction des moyens mobilisés.

L'enjeu de la co-construction est intimement lié à la question de la gouvernance de l'évaluation. Elle doit pouvoir elle aussi être pensée en fonction des objectifs de l'exercice mis en œuvre. Certaines organisations ont d'ailleurs pensé une gouvernance globale destinée à piloter l'ensemble de leurs évaluations pour en garantir la cohérence générale. Si l'on va plus loin sur ce sujet, il peut aussi être intéressant de se pencher

“  
**TOUT L'ENJEU EST AUJOURD'HUI QUE LE MONDE ASSOCIATIF PUISSE APPRÉHENDER COLLECTIVEMENT LE SUJET DE L'ÉVALUATION.**”

sur la manière d'aller au-delà d'une évaluation par projets pour favoriser le travail sur des sujets transversaux pour l'organisation. Dans cet esprit, penser l'évaluation dans le cadre d'une démarche globale d'amélioration continue prenant en compte l'ensemble des pratiques de son association peut être un moteur puissant de renforcement d'une dynamique associative (gouvernance, spécificités des parties prenantes, RH bénévoles et salariés etc.).

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS ou encore le modèle d'auto-diagnostic et d'amélioration continue (MADAC) développé dans le secteur de la solidarité internationale constituent des outils intéressants à mobiliser lorsque l'on souhaite engager ce type de démarche.

### Vers une évaluation adaptée aux spécificités associatives

Beaucoup d'associations souhaitent pouvoir s'engager dans une évaluation adaptée à leurs spécificités, mais elles ont besoin d'être accompagnées pour pouvoir les mener à bien. Cette dimension nécessite notamment de penser la place que doivent ou peuvent prendre les têtes de réseau associatives sur ce sujet.

Elles peuvent à la fois accompagner ces démarches, rendre visibles les outils et les méthodes qu'il est possible d'utiliser, ainsi que favoriser l'échange entre pairs. En effet, il existe une variété d'approches concernant la mise en œuvre d'évaluations, ce qui est une richesse, mais peu d'espaces existent pour les croiser et les partager. Enfin, certaines des expériences présentées durant la journée du 27 novembre ont mis en valeur le lien avec le monde de la recherche, il doit pouvoir se développer et se consolider pour enrichir les travaux réalisés.

Pour finir, quelques constats et perspectives se sont aussi dégagés des échanges et des témoignages recueillis durant cette rencontre. Tout d'abord, l'importance de prendre et d'avoir le temps de réaliser une évaluation, et d'en faire valoir l'intérêt au sein même de l'association qui la met en œuvre, mais aussi auprès de ses partenaires financiers. Travailler ensuite collectivement à des outils et indicateurs adaptés aux spécificités associatives, en garantissant notamment une meilleure prise en compte des aspects qualitatifs et pour quoi pas en travaillant collectivement à la formalisation de quelques indicateurs « macros » communs permettant de donner une meilleure visibilité aux dynamiques associatives dans leur ensemble ?



**EN SAVOIR +**

<http://lemouvementassociatif.org/evaluations-comment-les-adapter-aux-specificites-associatives-ressources/>



CELA ME NOURRIT SUR CE QU'EST **MON UTILITÉ SOCIALE**

ÉVALUER, C'EST OUVRIR UNE PORTE AU CHANGEMENT

**TROP D'ÉVALUATION, TUE L'ÉVALUATION**

Oui, il est important d'évaluer les projets, de rendre compte, mais avant tout sous l'angle de la qualité de nos projets

INSCRIRE L'ÉVALUATION DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE GLOBALE **POUR MON ORGANISATION**

Cela va irriguer les enjeux

**RENDRE COMPTE OU APPRENDRE DU PROJET POUR ÉVOLUER**

Mettons-nous d'accord sur ce que nous entendons par **IMPACT**

L'ÉVALUATION NOUS A PERMIS D'IDENTIFIER DES PISTES D'AMÉLIORATION DANS NOS PRATIQUES

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS peut aussi être un outil sur lequel s'appuyer

EST-CE QUE L'ÉVALUATION EST ACCESSIBLE ?  
EST-CE QU'ELLE EST FORMATIVE ?

IL NE FAUT PAS RÉDUIRE LES CHIFFRES À DES QUESTIONS D'EFFICACITÉ, IL FAUT TRAVAILLER SUR DES CAUSALITÉS

Florilège des échanges entre participants lors de la rencontre « Évaluation(s) : Comment les adapter aux spécificités associatives ? » organisée par Le Mouvement associatif le 27 novembre 2017

# LES ASSOCIATIONS FACE À L'ÉVALUATION

IL EST DÉLICAT DE SE LANCER SUR UN SUJET TEL QUE L'ÉVALUATION DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF.  
SOLIDARITÉ INTERNATIONALE, SANITAIRE ET SOCIALE, ÉDUCATION POPULAIRE  
N'ONT NI LES MÊMES CONTRAINTES NI LES MÊMES OUTILS.  
Cependant, ces champs partagent une histoire, un contexte. Une lecture chronologique  
peut nous permettre d'identifier des influences communes encore d'actualité.

## Les années 50

Un premier constat est celui de la perméabilité du secteur associatif au questionnement évaluatif. Le secteur a une forte tendance à mettre en question ses pratiques et à les théoriser. L'ensemble des acteurs d'une association, du bénévole ponctuel au chargé de projet, peut parler de la mission de l'association, des activités et des réalisations.

Cette sensibilité est un héritage de l'après-seconde guerre mondiale, période au cours de laquelle apparaissent des mouvements, comme la psychiatrie institutionnelle, qui prônent une analyse régulière et critique de l'institution, avec l'idée de la centralité de l'usager.

On retrouve ici les questions évaluatives de l'évaluation apprentissage : que faisons-nous ? Comment le faisons-nous ? Qu'est-ce que cela produit ? Ce type d'évaluation formative permet de mettre à distance les activités et d'en tirer des leçons.

L'émergence de ces mouvements correspond à une préoccupation de la reconstruction de l'État. La destructivité des institutions, leur participation à la mise en œuvre du génocide, engendrent une méfiance vis-à-vis

d'elles. Il faut contraindre les institutions à la transparence afin de pouvoir « voir ce qui s'y passe », de « contrôler la bête »<sup>1</sup>. Ces contraintes très importantes de transparence, en particulier dans l'utilisation des fonds, rejaillissent sur les organisations qui dépendent de ces institutions. La croyance en l'objectivité du chiffre se développe, qui ne fera que grandir par la suite.

## Les années 70 : de « l'assoce » au « mammoth »

Dans les années 70, période de professionnalisation du secteur, « l'assoce »<sup>2</sup> va progressivement être encouragée à devenir « mammoth ». Le secteur associatif connaît une forte croissance, les budgets augmentent, les organisations grossissent et l'activité qui y est exercée devient un métier. Les amateurs cèdent la place aux experts, expertises dont le coût doit se justifier. Ces professionnels disposent d'outils et par l'évaluation veulent

prouver leur efficacité. Les organisations dans lesquelles ils travaillent sont plus nombreuses et se concurrencent. Une course s'organise autour de qui fait le mieux. On assiste à une alliance des professionnels et des organisations autour de la montée en technicité. Avec la croissance des associations, leur financement change.

“  
CE CONCEPT DE  
MESURER L'UTILITÉ  
SOCIALE EST À DOUBLE  
TRANCHANT.  
IL RÉSONNE AVEC L'ENVIE  
DE METTRE AU CŒUR  
DES PRÉOCCUPATIONS  
LE SENS DE L'ACTIVITÉ  
ASSOCIATIVE. MAIS  
RÉPOND À L'INJONCTION  
À PROUVER SON  
EFFICACITÉ À COURT  
TERME.”

1 - Nicolle, Olivier. Kaës, René (sous la dir.).  
*L'institution en héritage, Mythe de fondation,  
transmissions, transformations.* Dunod,  
Inconscient et culture, Paris, 2007.

2 - Fustier, Paul. « Associations : l'amalgame »,  
*Connexions*, vol. n°77, no. 1, 2002, pp. 61-69.

Là où la collecte de « l'assoce » est principalement privée, locale faite de dons, celle des « mammoths », qui doit lever des fonds réguliers puisqu'elle a des frais structurels, fait appel à des subventions plus importantes, donc publiques et exigeant une plus grande transparence.

### **Les années 80 : libéralisation de la chose publique**

Dans les années 80, arrive en France la Réforme Générale des Politiques Publiques. A l'instar des gouvernements Thatcher et Reagan, la France aussi décide de libéraliser la chose publique et d'opérer un changement de logique. Le service public était organisé jusque-là sur le principe d'équité. Par exemple, que le citoyen réside en haut d'une montagne ou à côté du bureau de poste, il a le droit au même service de courrier et au même prix. L'ensemble des services publics sont pensés sur le même modèle.

Avec la libéralisation, la planification se fait par objectif et non plus par dépense : le plus grand nombre doit être satisfait à moindre coût. Le contrôle passe de ex-ante à ex-post. Auparavant l'activité valait pour elle-même, dorénavant l'activité vaut par son résultat.

La modalité projet accompagne cette réforme. Elle consiste à prévoir des objectifs et à vérifier qu'ils ont été atteints. Axé sur l'efficacité, la performance « *mesure des résultats obtenus par un individu, une équipe, une organisation ou un processus* ». Dans un système gestionnaire « *elle est la finalité ultime* »<sup>3</sup>.

3 - De Gaulejac, Vincent. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Économie humaine, Paris, 2005.

---

“  
**MESURER L'UTILITÉ SOCIALE EST-CE S'ENFONCER  
UN PEU PLUS DANS L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE,  
IDÉOLOGIE QUI À L'EXCÈS REND MALADE  
EN ATTAQUANT LE SENS DE L'ACTIVITÉ ?  
OU CETTE TENDANCE RÉPOND-ELLE AU SOUHAIT  
DE REVALORISATION DU QUALITATIF, DU PROCESSUEL,  
DU RÉFLEXIF, PAR UNE REMISE AU CENTRE  
DES PRÉOCCUPATIONS DU SENS DE L'ACTION  
ET DE LA RÉFLEXION DES ACTEURS ASSOCIATIFS ?**”

---

### **Les années 90 et + : avènement du modèle entrepreneurial**

Les décennies suivantes voient progressivement l'avènement du modèle entrepreneurial. Il faut croître sans cesse, être productif, performant et rentable, avec la croyance que tout se mesure, tout se contrôle. L'activité devient annexe par rapport aux résultats. On voit ainsi une fragilisation des modèles associatifs, car la logique de production entraîne une logique d'affrontement permanent et une logique d'obsolescence.

« *On détruit en permanence ce que l'on produit du fait de la nécessité de produire autre chose* »<sup>4</sup>. À l'issue du projet en cours, l'organisation monte un nouveau projet renouvelant objectif, territoire et équipe.

La fin de l'époque des fondateurs interroge la pérennité des organisations, alors même que le modèle traditionnel associatif est challengé par les startups de l'ESS.

4 - De Gaulejac, Vincent. « *La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire* », Empan, vol. no 61, no. 1, 2006, pp. 30-35.

L'angoisse liée à la stabilisation du modèle économique est si forte qu'elle concentre tous les efforts sur ce sujet, au détriment de la mission initiale de l'association.

Or, le projet de l'association se confond souvent avec le projet personnel des acteurs du secteur. Leur lecture intime de l'ordre du monde en est façonnée. Si le sens est attaqué, l'identité des acteurs vacille au même titre que celle de l'association.

Aussi, ce concept de mesurer l'utilité sociale est-il à double tranchant. Il résonne avec l'envie de mettre au cœur des préoccupations le sens de l'activité associative. Mais il répond aussi à une injonction à prouver son efficacité à court terme, pour faire vitrine des résultats obtenus, non pas à démontrer son efficacité sur des processus issus d'un travail de longue haleine.

**Delphine  
VINCENOT,  
Sociologue  
clinicienne,  
chercheuse  
Laboratoire  
du changement  
social et  
politique,  
Université Paris 7**



# L'ÉVALUATION : DES APPRÉHENSIONS VARIÉES EN FONCTION DES SECTEURS

.....

**LES DIFFÉRENTS SECTEURS QUI COMPOSENT LE MONDE ASSOCIATIF  
SE SONT SAISIS DE LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DE MANIÈRE DIFFÉRENTE.  
LES ASSOCIATIONS LIÉES À CES SECTEURS ONT ELLES-MÊMES DES VISIONS ET DES PRATIQUES  
TRÈS VARIÉES SUR LE SUJET. ELLES SONT FORTEMENT CONDITIONNÉES PAR L'HISTOIRE  
DES MOUVEMENTS QUI LES ONT STRUCTURÉS ET QUI LES ANIMENT, LE TYPE D'ACTIVITÉS RÉALISÉES,  
MAIS AUSSI LE LIEN ENTRETENU AVEC LA PUISSANCE PUBLIQUE.**

**LE MÉDICO-SOCIAL ET LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE SONT DEUX EXEMPLES DE SECTEURS QUI ONT DÉVELOPPÉ,  
POUR DES RAISONS DIFFÉRENTES, UNE APPROCHE PLUS GLOBALE SUR CES SUJETS.**

## **La loi de 2002-2 : une étape cruciale dans la pratique de l'évaluation dans le secteur médico-social**

Le secteur médico-social a des obligations très importantes formalisées dans la loi de 2002-2 qui est très portée sur les usagers et les familles. L'idée de base était de voir comment améliorer les pratiques pour et avec les personnes accueillies et accompagnées dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). L'objectif était aussi de mieux les faire participer à l'organisation des services dont elles bénéficient.

Dans la loi sont prévues :

- une évaluation interne où l'établissement rend une auto-évaluation de ses pratiques,
- une évaluation externe, qui conditionne le renouvellement de l'autorisation d'activité pour l'établissement

concerné. Cette autorisation est valable pour 15 ans, et nous sommes actuellement en phase de remontée des évaluations externes pour le renouvellement des autorisations.

Depuis la mise en place de la loi 2002-2, il y a eu un réel développement de la culture de l'évaluation, il y a eu plus de 10 ans d'appropriation avec plus ou moins d'anticipation selon les structures. Parallèlement tout un marché de l'évaluation et de l'accompagnement de ces démarches s'est développé, beaucoup de manuels ont aussi été produits. Toute cette dynamique a conduit à la formalisation de différentes approches et pratiques de l'évaluation.

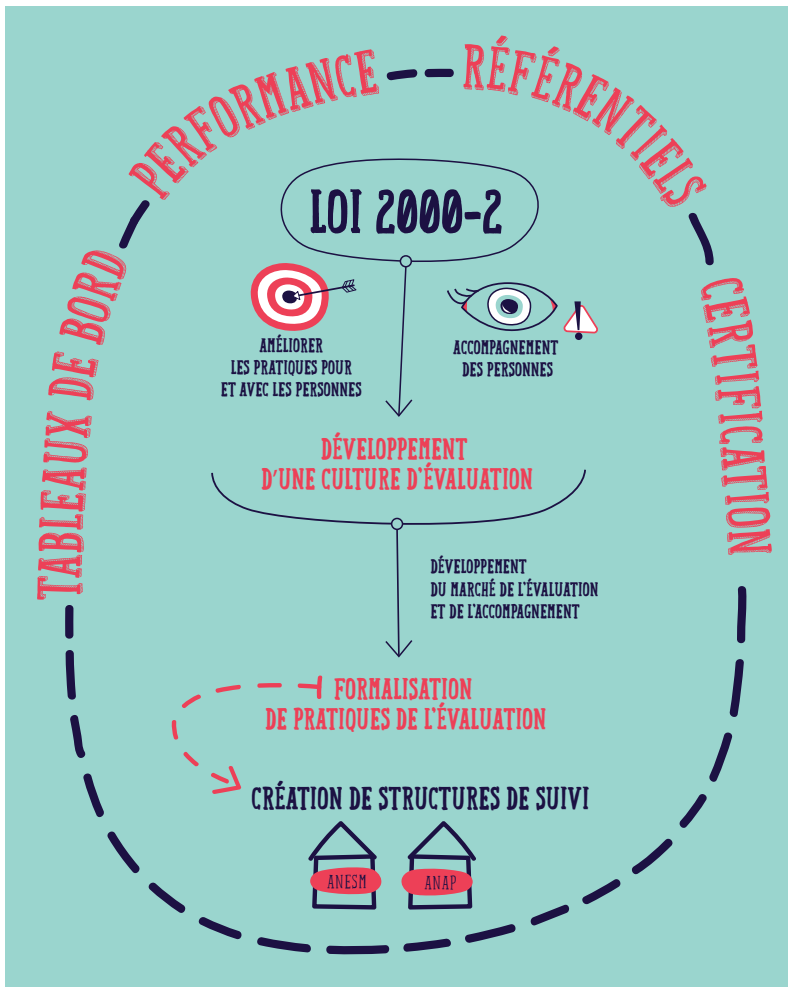
Il est à noter qu'actuellement, la plus-value d'une gestion associative n'est pas vraiment analysée car il y a aujourd'hui des évaluations pour tous les établissements médico-sociaux quelle que soit leur forme juridique. L'objectif est donc d'identifier les spécificités de cette gestion associative. La première des pistes peut être d'assurer une cohérence entre le politique et l'organisationnel, entre le projet associatif et les projets d'établissements.

Pour favoriser la mise en place des dispositions de la loi 2002-2 différentes structures ont été créées. L'Agence nationale de l'évaluation de la qualité des établissements et services

---

“ **L'ÉVALUATION EXTERNE A POUR AVANTAGE  
DE FACILITER L'IDENTIFICATION  
DES BONNES PRATIQUES D'UN ÉTABLISSEMENT  
PAR L'ENVIRONNEMENT EXTERNE . ”**

---



sociaux et médico-sociaux (ANESM)<sup>1</sup>, tout d'abord. Elle a vocation à accompagner la mutualisation d'outils, à produire des ressources, et travaille beaucoup avec les acteurs du secteur.

L'Agence National d'Appui à la Performance (ANAP) travaille quant à elle sur des tableaux de bord, c'est une agence publique créée pour faire évoluer les référentiels, ce qui reflète bien que l'on tend de plus en plus vers des objectifs de performance.

1 - [http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/liste\\_lois\\_et\\_reglements\\_projet\\_de\\_pour\\_la\\_personne\\_anesm.pdf](http://anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/liste_lois_et_reglements_projet_de_pour_la_personne_anesm.pdf)

Dans le champ du sanitaire, la logique d'évaluation est plutôt orientée sur de la certification (*cf. normes AFNOR*).

Un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) 2017 est consacré à l'évaluation des évaluations externes réalisées. Son objectif était de savoir où en étaient les évaluations dans le secteur et de donner différentes pistes d'évolution. Dans 91% des cas, il y a eu une forte implication des équipes. Dans 95% des cas, pour les directeurs, il y a eu une amélioration de la prestation délivrée. Pour les présidents des conseils de vie sociale, dans 92% des cas, l'évaluation a permis d'identifier

des améliorations dans la prise en charge et les pratiques.

Ce rapport donne plusieurs pistes d'avenir intéressantes telles que l'élaboration de plus de méthodes et d'indicateurs qualité, de rendre plus fiable la méthodologie et d'harmoniser les outils. Il recommande enfin de lier l'évaluation au dialogue de gestion en y intégrant une dimension qualitative.

Si l'on s'essaye à poser des éléments de bilan sur cette pratique de l'évaluation dans le secteur médico-social, on peut dire que l'évaluation externe a cela positif qu'elle confère une vraie reconnaissance des bonnes pratiques développées par les organisations du secteur par un tiers extérieur. Les pistes d'amélioration seraient quant à elles de renforcer la prise en compte des indicateurs qualitatifs, mais aussi de travailler à moins de redondance dans les outils ; « trop d'évaluation, tue l'évaluation » et risque d'assécher l'innovation et la créativité des pratiques. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre l'amélioration des pratiques de gestion et des services aux personnes (et avec elles), en y adossant une stratégie économique adaptée. Ces différentes dimensions vont irriguer les enjeux auxquels les organisations du secteur ont à faire face.

### Rendre compte de son engagement dans un pays tiers : le secteur de la solidarité internationale

La question de l'évaluation traverse le secteur de la solidarité internationale depuis longtemps. Cette situation particulière par rapport au reste du monde associatif tient très probablement au fait que la majorité des actions développées par les organisations de solidarité internationale (OSI) se déroule dans les pays tiers, ce qui pose la question de la responsabilité de leur engagement et de leur lien avec les partenaires locaux. Une autre caractéristique réside dans

le fait que les OSI agissent en partenariat avec des acteurs locaux, et que l'objectif de leur action n'est pas seulement de mettre en place des services et infrastructures : c'est aussi d'accompagner les partenaires dans leur propre développement.

Dès 1994, le Ministère de la coopération avait mis en place un espace de dialogue entre l'Etat et les ONG qui marchait bien. Il avait parallèlement lancé un fonds pour financer des évaluations, et un second pour d'autres types d'études. C'est dans ce contexte que le Ministère a souhaité travailler avec les ONG au développement de l'évaluation dans le secteur. La première réaction des ONG a été de dire qu'il n'était pas possible de les évaluer car elles étaient libres de développer les actions qu'elles souhaitaient. Elles interrogeaient aussi beaucoup la place du consultant : comment pourrait-il voir en 15 jours ce que l'ONG avait fait en 4 ans ?

Elles ont finalement négocié pour gérer elles-mêmes ces fonds, et en faire un instrument d'apprentissage au service de l'amélioration de leur action, non pas seulement un instrument de redevabilité. Elles souhaitaient aussi que les vraies questions de fond soient abordées sur les démarches d'évaluation engagées, l'une des questions centrales portait en particulier sur la question de la valorisation de la caractéristique associative dans le champ de la solidarité internationale. C'est ainsi qu'est né le F3E. Au départ, c'était un collectif associatif au sein duquel s'exerçait le paritarisme avec l'État, via un Comité d'examen qui instruisait et validait les demandes d'évaluation. L'association nouvellement créée devait aussi constituer un espace tiers entre les associations et les consultants dans la mise en œuvre des évaluations. Par la suite, l'action de ce collectif s'est élargie à de la formation, des échanges de pratiques, des publications, etc.

---

“ **AUTO-ÉVALUATION, SUIVI-ÉVALUATION, DÉMARCHE QUALITÉ, ÉVALUATION D'IMPACT... SI ELLES SONT ADAPTÉES À L'ACTION MENÉE, CES DIFFÉRENTES DÉMARCHES NOURRISSENT L'ORGANISATION SUR CE QU'EST SON UTILITÉ SOCIALE. ”**

---

Pour avoir une idée de l'évolution de la représentation de l'évaluation dans le secteur, il est possible de prendre en référence une enquête réalisée par le F3E auprès de ses membres en 2004, qui a été renouvelée en 2016. En 2004, un tiers des ONG interrogées utilise fréquemment des outils d'évaluation, cette part est portée à deux tiers en 2016. A la question de savoir si elles pensent réaliser une évaluation en début de projet, elles sont 6% à répondre oui en 2004, 54% en 2016. Concernant la satisfaction vis-à-vis du travail des consultants elles sont 85% à être en satisfaites en 2004, 92% en 2016. L'étude va aussi à l'encontre d'une idée reçue : les démarches d'évaluation sont mises en œuvre autant dans les grosses associations que dans les petites. Concernant les attentes d'une évaluation en 2016, elles sont 11% à mener une évaluation pour rendre compte, 41% visent complètement ou plutôt l'apprentissage et 48% également les deux.

Cette dernière question montre bien que parmi les ONG interrogées, beaucoup veulent à la fois apprendre et rendre compte, mais il faut avoir conscience que ce n'est pas facile de trouver un juste équilibre. En effet, dans la mise en œuvre d'une évaluation, la première question à se poser est de savoir qui en définit les termes, il faut avoir conscience que selon les choix qui seront faits ce ne sera pas la même évaluation. La seconde question porte sur les actions qui seront évaluées et la troisième est liée au

moment où elle sera mise en œuvre. Il convient enfin de s'interroger sur les effets attendus de cette évaluation.

Évaluer c'est ouvrir la porte à tout un tas d'outils qui ont permis aux organisations de solidarité internationale de changer de logiciel. Souvent on parle d'évaluation externe ex-post – à la fin du projet - mais on peut aussi faire de l'auto-évaluation, du suivi-évaluation, engager une démarche qualité, de l'évaluation d'impact. On peut aussi capitaliser son expérience, ou encore analyser les changements à l'œuvre dans les sociétés auxquels on contribue (cf. approches orientées changement). Toutes ces démarches, si elles sont adaptées au type d'actions menées, nourrissent l'organisation qui les mène sur ce qu'est son utilité sociale. Enfin, s'il on considère l'évolution de la relation des ONG avec leurs financeurs : il y a quelques années elles mobilisaient essentiellement du financement sur du temps court, aujourd'hui à l'Agence Française de Développement, les financements accordés se font sur une moyenne de 9 ans, le développement des évaluations a très certainement contribué à cette évolution.

## -II-

# IMPACT SOCIAL : AU-DELÀ DU JE T'AIME MOI NON PLUS

Rendre compte à son financeur des résultats de son projet en fonction des moyens mobilisés, démontrer le coût évité à la collectivité grâce à l'action mise en œuvre, ou valoriser en quoi une initiative menée collectivement sur un territoire est vectrice de transformation sociale, toutes ces approches peuvent être rattachées d'une manière ou d'une autre à une forme de mesure d'impact. Comment discerner ces différentes approches ?

Comment les associations peuvent-elles s'en saisir et faire évoluer ces méthodes, pour mieux rendre compte de la manière dont elles exercent leur mission d'intérêt général ?



# ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL DE QUOI PARLE-T-ON ?

**CONTRAT À IMPACT SOCIAL, INVESTISSEMENT À IMPACT SOCIAL, MESURE D'IMPACT SOCIAL...  
L'IMPACT SOCIAL EST AUJOURD'HUI UN VOCABLE EN VOGUE DANS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE, ATTRACTIF POUR CERTAINS, REPOUSSANT POUR D'AUTRES.  
POURQUOI CERTAINS S'ENGAGENT SANS RETENUE DANS L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL  
ALORS QUE D'AUTRES Y VOIENT LE DIABLE INCARNÉ ? POURQUOI TANT DE TENSIONS  
AUTOUR D'UN TERME QUI SEMBLE POURTANT BIEN TECHNIQUE ?**

La notion catalyse un débat de fond entre deux approches de l'économie sociale et solidaire, celle de l'économie sociale historique, basée une approche collective et porteuse d'un projet de société d'une part, et celle de l'entrepreneuriat social nouvellement arrivée dans le champ de l'ESS avec des pratiques issues de l'économie classique pour répondre à des besoins sociaux.

Les contrats à impact social ont mis le feu aux poudres en introduisant l'idée que le social pouvait être un secteur rentable dans lequel il serait possible de faire des bénéfices. Bien que ces contrats aient une vocation expérimentale et que très peu furent finalement signés, ils ont un peu hâtivement jeté l'opprobre sur la notion d'impact social.

## Revenons à la définition première

Peut-être faut-il dépassionner le débat pour comprendre ce que recouvre - et cache - l'impact social. « *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties-prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou*

*indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques » nous indique le rapport du groupe de travail du Conseil Supérieur de l'ESS en 2011.*

## Une méfiance légitime

L'évaluation de l'impact social permet donc de mesurer l'apport des acteurs de l'économie sociale et solidaire à la société. Intéressant. Essentiel même, pour rendre visible et valoriser l'ESS... D'où viennent alors les réticences ? Elles sont de trois ordres.

La première est qu'elle renvoie l'ESS sur une fonction instrumentale : répondre à des besoins, qui plus est, dans une logique de « *prévention, réparation, compensation* ». Or, l'ESS ne propose pas qu'une réponse à des besoins, elle porte aussi une

---

“  
ÉVALUER L'IMPACT  
SOCIAL CONSISTE À  
OBSERVER ET MESURER  
CE QU'UNE STRUCTURE  
APPORTE À LA SOCIÉTÉ.”  
”

---

vision du monde. Comment rendre compte *via* cette définition de l'impact social du projet de société porté par les acteurs ? Que devient le politique ? Comment donner à voir le sens de l'action ? L'ESS ne se limite pas non plus à un ensemble d'activités qui répondent à des besoins, ce sont aussi des pratiques de coopération et des modes de gouvernance spécifiques qui contribuent dans les actes à l'utilité sociale de la structure.

La seconde est liée à la terminologie. L'impact est l'effet produit par un objet qui en heurte un autre : il est factuel et mesurable. Peut-on mesurer ainsi des effets tels que le lien social ou la confiance en soi ? Peut-on chiffrer, voire monétariser comme le propose le retour social



sur investissement, des phénomènes humains dans toute leur complexité ?

Quel sens peut d'ailleurs avoir une telle quantification ? La dernière est liée à l'usage fait de la notion d'impact social. La mesure de l'impact social sert principalement à rendre des comptes aux partenaires financiers, notamment aux investisseurs privés nouvellement arrivés dans le champ de l'ESS, mais également, par infusion du vocabulaire économique dans tous les secteurs, à la puissance publique. L'impact social est alors perçu par les associations comme un nouvel outil de contrôle et d'instrumentalisation.

Ces réticences sont légitimes. Elles traduisent la prise de conscience d'un changement de paradigme au sein de l'ESS. Cependant, l'évaluation de l'impact social peut devenir un outil au service des associations, si elles savent s'en saisir.

---

“  
**TOUT EN ÉTANT  
CLAIRVOYANTES SUR LES  
ENJEUX QUI SE JOUENT  
DERRIÈRE LA NOTION  
D'IMPACT SOCIAL,  
LES ASSOCIATIONS  
PEUVENT AUJOURD'HUI  
FAIRE DE L'ÉVALUATION  
DE L'IMPACT SOCIAL  
UN INSTRUMENT  
AU SERVICE DE LEUR  
PROJET, DE LEUR  
DÉVELOPPEMENT ET DE  
LEURS PARTENARIATS.**”

---



### Évaluer l'impact social ?

Évaluer l'impact social consiste à observer et mesurer ce qu'une structure apporte à la société. Pour les acteurs ayant un projet de société, cela consiste à questionner leur utilité sociale. Quoi de plus pertinent que de regarder ce qu'on apporte à la société pour réfléchir au sens de son action ?

Même si le terme d'évaluation de l'utilité sociale serait ici plus pertinent, l'évaluation de l'impact social peut constituer un outil pour repenser son projet associatif.

Plusieurs associations l'ont déjà mis en œuvre dans ce sens : qu'apporte-t-on aujourd'hui ? Quelles sont les valeurs que nous mettons concrètement en œuvre ? Que pourrait-on apporter

demain ? Se questionner sur le sens va aussi permettre à l'association de se donner un cap commun et de remobiliser des équipes salariés et bénévoles autour des enjeux et effets de leur action.

### Un outil au service des associations

L'évaluation de l'impact social est un outil pour rendre des comptes, ce qui est légitime lorsqu'on bénéficie de l'argent public ou de financements privés. Elle offre l'avantage de ne pas regarder uniquement les réalisations et résultats attendus, mais également de prendre en considération la diversité des apports à la société.

Lorsque les acteurs de l'ESS engagent une démarche d'évaluation d'impact social, ils vont définir avec leurs



## QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

**Pour que l'évaluation de l'impact social  
soit au service des associations, il convient  
d'être vigilant sur certains points de méthode.**

1

### **Être clair sur les enjeux de l'évaluation**

L'évaluation est un outil qui peut répondre à différents enjeux.

Les clarifier permet d'éviter des déconvenues, mais également de concevoir un dispositif d'évaluation pertinent et efficient au regard de ce qu'on en attend.

2

### **Choisir une méthode adaptée**

La méthode devra être adaptée aux enjeux de l'évaluation. De l'auto-évaluation à l'évaluation externe, chacune a ses avantages et inconvénients.

L'appropriation de l'évaluation par l'association est cependant une question centrale à prendre en considération dans le choix de la méthode. Quelle qu'elle soit, il faut veiller à recueillir des données qualitatives et quantitatives. Même sur le social, c'est possible !

3

### **Définir les critères d'évaluation avec les parties-prenantes**

Les critères d'évaluation vont définir l'angle sous lequel l'action va être observée et mesurée. Un apport qui ne figure pas dans les critères, ne sera pas évalué, n'aura de fait pas de visibilité et, ainsi, pas de valeur.

Associez si possible toutes les parties-prenantes (bénévoles, salariés, public, partenaires...) à la définition des critères, vous aurez ainsi une vue d'ensemble des apports potentiels de votre association. Ce sera aussi la meilleure manière pour que les parties-prenantes s'intéressent par la suite aux résultats de l'évaluation.

4

### **Prendre en considération les processus et la gouvernance**

Les processus, notamment tout ce qui va concerner l'action collective et les modalités de gouvernance font les spécificités de l'ESS et elles contribuent fortement à l'impact social qu'elle produit.

partenaires et avec leurs usagers / bénéficiaires / clients les critères d'évaluation. Ils vont ainsi dire collectivement ce qui a de la valeur, alors que classiquement le choix des critères d'évaluation était laissé aux seuls partenaires financiers.

Au-delà de rendre des comptes, l'évaluation de l'impact social va aussi permettre de rendre compte de son action à ses usagers/bénéficiaires/clients, à ses donateurs, à ses bénévoles ou encore ses équipes.

Comme toute évaluation, l'évaluation de l'impact social peut être un outil pour s'améliorer. Si les associations ont un projet et développent des activités, c'est pour produire des effets. Évaluer l'impact social consiste à regarder quels sont les effets de son action. L'évaluation va ensuite permettre de la faire évoluer pour une plus grande efficacité, au regard des critères d'impact social retenus.

Enfin, l'évaluation de l'impact social permet de rendre visible les apports des acteurs au-delà des objectifs définis dans les conventions. Elle peut donner ainsi à voir la richesse générée par l'économie sociale et solidaire, dans toute sa complexité. C'est un enjeu fort pour défendre l'économie sociale et solidaire dans le débat public et dans les arbitrages budgétaires.

C'est aussi un enjeu quotidien pour chaque association dans la construction de ses partenariats.



**Hélène DUCLOS,**  
Experte de  
l'évaluation de  
l'utilité sociale et  
impact social

# UNE MESURE D'IMPACT SOCIAL AU SERVICE DES INNOVATIONS SOCIALES ?

**L'INNOVATION SOCIALE ET L'IMPACT SOCIAL SONT DEUX MOTS  
QUI ONT CONNU UNE NOTORIÉTÉ CROISSANTE CES DERNIÈRES ANNÉES.**

**LEUR POLYSÉMIE NÉCESSITE D'EN PRÉCISER LE SENS. IL EST AUSSI POSSIBLE D'AVANCER  
SUR UNE MISE EN PERSPECTIVE DE L'ÉVALUATION FONDÉE SUR UNE APPROCHE SOCIO-TERRITORIALE  
DE L'INNOVATION SOCIALE VECTRICE DE TRANSFORMATION SOCIALE.**

## **Notion d'innovation sociale**

Malgré leurs « nouveautés » apparentes, l'innovation sociale et l'impact social ne sont pas sans histoire.

La notion d'innovation sociale émerge dès le 19<sup>e</sup> siècle pour désigner des réformateurs comme les Associationnistes qui s'intéressent à la « question sociale ». Après avoir été mobilisée dans les sciences sociales, l'innovation sociale réapparaît dans les années 1970-1980 au sein de « nouveaux » mouvements sociaux et de la « deuxième » gauche.

Des revues, des chercheurs et diverses institutions promeuvent l'innovation sociale et cette notion s'installe progressivement dans les politiques publiques autour de l'économie sociale. Par exemple, la Délégation interministérielle à l'économie sociale créée en 1983 devient la Délégation à l'innovation sociale et à l'économie sociale en 1991, tandis que l'Europe comme les collectivités territoriales multiplie depuis plusieurs années des dispositifs de soutien à l'innovation sociale auprès des associations. Symbole de cette histoire commune, la dernière loi du

31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire contient un article 15 sur l'innovation sociale.

## **Notion d'impact social**

L'impact social, qui renvoie aux effets sociaux d'une décision ou d'une activité, s'inscrit dans des méthodes d'évaluation plus anciennes dans les politiques sociales et l'aide au développement, mais cette notion illustre aujourd'hui de nouvelles régulations des associations<sup>1</sup>.

D'un côté, la « modernisation » de l'État s'appuie sur l'évaluation d'impact des projets de loi et des politiques publiques, tandis que l'« État investisseur social » est promu pour remplacer l'« État social providence ». À côté de cette diffusion dans l'État qui se répercute aussi sur les associations, les acteurs financiers de la « venture philanthropy » et de l'« impact investing » cherchent à allier impacts sociaux et financiers, et des réseaux d'entrepreneuriat social développent de nouvelles

entreprises dites à impact social. Il convient aussi d'insister sur la promotion européenne de la mesure d'impact social à travers l'« entreprise sociale ». Après la création en 2012 d'un sous-groupe « Mesure de l'impact social » dans le groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES), un premier texte réglementaire en avril 2013 énonce que « les entreprises sociales ont pour principal objectif d'avoir une incidence sociale positive » et qu'il faut « promouvoir le soutien aux entreprises de portefeuille éligibles ayant pour vocation de produire des effets sociaux mesurables et positifs ».

Le glissement de définitions juridiques de l'ESS liées aux statuts et à l'utilité sociale vers la mesure d'un impact social traduit ainsi le passage « du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres » pour reprendre l'expression de Alain Supiot. Dans un contexte où le « chiffre » et la « performance » abreuvant les discours sur l'évaluation, il n'est pas étonnant que la mesure d'impact social s'impose désormais dans l'évaluation de l'ESS comme des innovations sociales.

<sup>1</sup> - Voir notamment les articles de Nicole Alix sur la mesure d'impact social en Europe.



---

“  
**IL EXISTE DES FORMES  
D'ÉVALUATION ADAPTÉES  
AUX SPÉCIFICITÉS D'UNE  
APPROCHE TERRITORIALE  
DE L'INNOVATION  
SOCIALE.**”

---

**Approche territoriale  
face à approche  
entrepreneuriale**

Cette tension peut être éclairée à l'aune de deux grandes approches de l'innovation sociale<sup>2</sup>.

La première approche « entrepreneuriale » insiste sur l'entrepreneur social qui met son activité marchande et philanthropique au service d'une finalité sociale, afin de répondre aux nouveaux besoins sociaux de publics cibles auxquels l'État et le marché ne peuvent répondre efficacement.

La deuxième approche « territoriale » insiste sur le collectif d'acteurs sur un territoire qui met en œuvre un processus démocratique dans le cadre d'une économie plurielle, en vue de réaliser des aspirations sociales et transformer les rapports sociaux dominants. Chacune de ces approches suppose des méthodes et outils d'évaluation

---

2 - Sur les paragraphes suivants, voir Besançon E. et Chochoy N., 2017, « Évaluer les transformations sociales dans une approche socio-territoriale de l'innovation sociale », dans *Les enjeux de l'innovation : quelles politiques ? Quelles gouvernances ?* Charleroi, Éditions Université Ouverte.

différents. Dans le premier cas, on cherche à mesurer les impacts sociaux positifs sur des publics cibles par rapport aux investissements financiers, dans l'autre cas on cherche à évaluer des transformations sociales sur un territoire par rapport aux aspirations sociales collectives. Si le pluralisme des approches permet de rendre compte de la diversité des initiatives d'innovation sociale, il est regrettable que seule la mesure d'impact social s'impose aujourd'hui, car l'évaluation n'est jamais neutre – elle véhicule toujours une certaine représentation de la réalité et contribue réciproquement à la transformer.

**Le paradoxe  
de la théorie  
du changement**

Dans la période actuelle d'austérité budgétaire, les initiatives d'innovation sociale doivent faire la preuve de la mesure de leur impact social, ce qui est pour le moins paradoxal. En effet, la plupart des méthodes et outils de mesure de l'impact social s'appuient sur un même schéma évaluatif lié à la « théorie du changement » ou encore « gestion axée sur résultat ».

Comme le résume cette définition, « l'objectif de la mesure de l'impact est de gérer et de contrôler le processus de création de l'impact social afin de maximiser ou d'optimiser ce processus (en fonction des coûts). [...] La chaîne de valeur de l'impact est devenue un bon point de départ pour définir l'impact social, car elle expose clairement les différences entre les ressources (inputs), les produits (outputs), le résultat (outcome) et les impacts sociaux<sup>3</sup> », c'est-à-dire que les impacts sont les résultats uniquement imputables à la mise en œuvre de ces ressources toute chose égale par ailleurs (voir schéma).

---

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

Pour cela, on recourt à des évaluations quantitatives et souvent monétaires, complexes et coûteuses, et critiquées sur le plan éthique et méthodologique à l'exemple de la randomisation<sup>4</sup>.

Mais ces évaluations sont d'abord des outils de preuve et de gouvernement pour démontrer l'efficacité d'une action et non des liens de causalités. La mesure d'impact social paraît donc peu pertinente pour évaluer les changements imputables aux innovations sociales, d'autant plus que l'innovation ne se décrète pas, elle émerge dans l'incertitude et produit des irréversibilités et des effets systémiques. Il apparaît donc paradoxal de prédéterminer des impacts « isolés », « nets » et « mesurables » pour évaluer les changements des innovations sociales qui relèvent de logiques collectives, multidimensionnelles et qualitatives.

**Ne plus être  
dans le fétichisme  
du chiffre**

Il existe pourtant des formes d'évaluation plus adaptées aux spécificités d'une approche territoriale de l'innovation sociale, qui se retrouvent par exemple dans certains dispositifs d'évaluation de l'utilité sociale<sup>5</sup> ou d'innovation sociale<sup>6</sup>.

Il convient pour cela de prendre du recul par rapport au fétichisme du chiffre dans l'évaluation en rappelant à la suite d'Alain Desrosières que « quantifier, c'est convenir puis mesurer ». L'étape de « convention » entre

---

4 - Voir notamment les travaux d'Agnès Labrousse et Arthur Jatteau sur les expérimentations aléatoires.

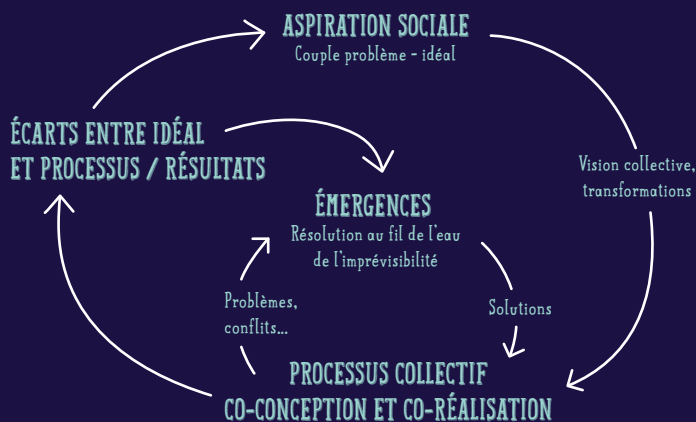
---

5 - A l'exemple de Corus'ESS, 2014, *Alter'Guide Évaluer l'utilité sociale de l'Économie sociale et solidaire*.

---

6 - A l'exemple des *Marqueurs et Capteurs d'innovation sociale développés par l'Institut Godin*.

# LA LINÉARITÉ DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL ET LA TEMPORALITÉ DES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE



Source : Institut Godin (2017).

l'ensemble des parties prenantes – sur qui, pour qui, comment, quoi et pourquoi on évalue ou pas – est indispensable dans une démarche d'évaluation continue et démocratique qui fait partie intégrante du processus d'innovation sociale.

Ce type d'évaluation suppose aussi des indicateurs multidimensionnels, quantitatifs et qualitatifs, raisonnables et collectivement discutés avec les acteurs en présence. On peut aller plus loin avec le « temps du projet » développé

par Jean-Pierre Dupuy, afin de ne pas évaluer des innovations sociales à l'aune d'impacts prédéterminés et mesurables, mais en construisant un futur souhaitable sur la base des aspirations sociales qui constitue désormais le raisonnement contrefactuel à l'aune duquel on évalue et améliore les actions. À travers l'évaluation des innovations sociales, on questionne aussi la capacité de pouvoir collectivement se fixer ses propres règles d'action au regard de ses aspirations sociales dans un contexte territorial particulier.

“  
LES ASSOCIATIONS  
PORTENT JUSTEMENT UNE  
CONCEPTION PLURIELLE  
DE L'ÉCONOMIE ET DE  
L'INNOVATION, QU'IL  
FAUT AUJOURD'HUI  
DÉFENDRE DANS DES  
FORMES PLURIELLES  
ET DÉMOCRATIQUES  
D'ÉVALUATION QUI NE  
PEUVENT SE RÉDUIRE  
À LA MESURE D'UN  
IMPACT SOCIAL POUR  
DES INVESTISSEURS  
FINANCIERS.”

**Sylvain CELLE,**  
Docteur  
en économie

Chargé de  
mission,  
Institut GODIN



# LA PREUVE PAR LE CHIFFRE

**LE CHIFFRE NE DOIT PAS ÊTRE LÀ POUR NOUS FAIRE TAIRE MAIS POUR NOUS FAIRE PARLER.  
IL FAUT LE PERCEVOIR COMME UNE CONSTRUCTION SOCIALE. ARTHUR JATTEAU, AUTEUR DE LA THÈSE  
« FAIRE PREUVE PAR LE CHIFFRE ? LE CAS DES EXPÉRIMENTATIONS ALÉATOIRES EN ÉCONOMIE »,  
NOUS APPREND À REGARDER AU DELÀ DE LA DONNÉE CHIFFRÉE.**



ARTHUR JATTEAU

## 1 / Que pouvez-vous nous dire sur la place de la mesure et du chiffre dans notre société ?

La place est centrale dans notre société. Une telle affirmation n'étonnera personne : tout le monde peut le constater. Le fait que cela n'étonne personne est d'ailleurs un fait intéressant en soi, car n'importe qui est à même d'apprécier la réalité de cette présence, tant elle est massive et multiforme. Mais ce qui me semble intéressant, ce n'est pas tant que les chiffres soient omniprésents dans notre société, c'est qu'ils soient réifiés. On ignore souvent comment ils ont été construits et on les prend ainsi comme des objets neutres, objectifs, du monde social.

## 2 / Comment cela se manifeste-il dans notre quotidien ?

Je prendrais trois exemples. Le premier est le produit intérieur brut, dont on se contente d'utiliser l'acronyme (PIB). C'est un chiffre dont on entend très souvent parler, soit de manière absolue (« le PIB de la France s'élève à... »), soit de manière relative, parce qu'il est souvent relié à d'autres indicateurs (« le montant de la dette publique française s'élève à x % du PIB »). Enfin, le « taux de croissance » dont il est si souvent question dans la sphère tant médiatique qu'économique, renvoie à l'évolution du PIB d'une année à l'autre. Cette omniprésence n'indique pas pour autant que la signification de cet indicateur soit claire pour tout le monde. Il cherche à mesurer la production de richesses lors d'une année dans un pays.

Encore faut-il s'entendre sur ce qu'est la richesse. Le bénévolat, par exemple, n'est pas considéré comme de la production et à ce titre n'est pas pris en compte dans le PIB. L'apport à la création de richesses des associations est ainsi en l'état fortement sous-valorisé.

Deuxième exemple : le travail domestique. Une femme au foyer, qui aurait ses journées occupées à laver, ranger, préparer les repas, etc, est ainsi considérée comme ne produisant pas de richesse. Cette question de la mesure de la production de richesses occupe de nombreux chercheurs, comme Florence Jany-Catrice et Jean Gadrey.

Autre exemple intéressant : le taux de chômage. Nul besoin d'insister pour souligner, là aussi, l'omniprésence de cet indicateur dans notre société. Pourtant, là aussi, se pose la question de sa définition.

“ LES ASSOCIATIONS AURAIENT TORT DE REJETER LE CHIFFRE EN L'ASSIMILANT À UN OUTIL D'ENCADREMENT ET DE CONTRÔLE, LÀ OÙ IL PEUT ÊTRE UN OUTIL D'ÉMANCIPATION ET DE RÉFLEXION. ”

Définir ce qu'est un chômeur n'est pas une tâche aussi aisée qu'il y paraît. Est-ce que quelqu'un qui travaille 4 heures par semaine mais souhaiterait travailler davantage doit être considéré comme tel ? Est-ce que quelqu'un qui n'occupe pas d'emploi et qui, étant malade, ne sera pas apte à en occuper un avant plusieurs mois peut être considéré comme chômeur ? On le voit, des choix doivent être faits. Le problème n'est d'ailleurs pas tant qu'il en soit ainsi, mais plutôt le manque de connaissance citoyenne à leur égard, tant ils recèlent de considérations politiques.

Enfin, qu'il me soit permis de prendre un dernier exemple que l'on pourra qualifier de moins classique mais, à mon sens, de tout aussi éclairant : l'émission de télévision « Mariés au premier regard ». Cette émission, diffusée en première partie de soirée sur une chaîne grand public, cherche à marier des célibataires. Pour ce faire, elle fait appel à des « experts », qui, aidés d'un algorithme, vont déterminer un score de comptabilité entre deux célibataires, afin de savoir s'ils sont « faits pour être ensemble », selon l'expression consacrée. L'émission nous montre ainsi qu'Untel et Untelle ont un score de « 89 % », ce qui est présenté comme très élevé. Ce qui est intéressant ici, c'est qu'il n'est expliqué à aucun moment comment ce chiffre est construit, selon quels critères. Pourtant, il nous est présenté comme étant le pilier de l'émission, légitimant son caractère scientifique tant revendiqué. Cela illustre à mon sens la force sociale du chiffre : un chiffre permet de clore le débat, d'apporter un argument décisif. Ainsi, ce « 89 % » suscite des sentiments très positifs chez les célibataires quand il leur en est fait part.

Sans même savoir d'où il vient, comment il est fabriqué, le chiffre en impose. Que ce soit le PIB, le taux de chômage, ou un vague score dans une émission de télévision en prime time.

---

“  
**LES CHIFFRES,  
CE SONT D'ABORD  
DES MOTS.**”

---

**3 / Il ne semble ni possible, ni pertinent de se débarrasser totalement d'une mesure par le chiffre qui paraît parler au plus grand nombre. Quelle méthode conseillerez-vous aux associations de mobiliser au-delà de cette mesure par le chiffre pour mieux rendre compte des réalités sociales et sociétales ?**

Effectivement, le chiffre parle. Il a ses vertus de simplification et d'objectivation qu'on ne saurait nier et encore moins rejeter. Les associations auraient tort de ne pas y avoir recours, et de rejeter le chiffre en l'assimilant à la « gestion par indicateurs », au « nouveau management public », à la tarification à l'activité (T2A) ou à tout autre dispositif qui fait du chiffre un outil d'encadrement et de contrôle, là où il peut être un outil d'émancipation et de réflexion.

Pour conserver les vertus du chiffre sans tomber dans les travers de ce que Vincent de Gaujelac appelle la « quantophrénie », il importe d'avoir en tête la formule du sociologue et historien Alain Desrosières : « *Quantifier, c'est convenir puis mesurer* ». Comme je l'ai dit dans ma première réponse, tout travail de quantification suppose un travail préalable de convention, de telle ou telle définition, de tel ou tel objet. Pour « bien » faire du chiffre, il ne faut pas oublier l'importance de cette étape. Si je devais résumer cela par une formule, je dirais que les chiffres, ce sont d'abord des mots.

**4 / Comment procéder à ce travail préalable permettant de mieux appréhender les chiffres ?**

L'important, dans ce travail de convention, c'est trouver des indicateurs, des chiffres donc, qui fassent sens pour les acteurs, pour tous les acteurs. C'est le meilleur moyen pour que le chiffre soit utile et accepté par les différentes parties prenantes. L'exemple de la tarification à l'activité (T2A) à l'hôpital est l'exemple parfait de ce qu'il ne faut pas faire, tant elle représente des indicateurs rejetés par leurs principaux usagers.

La dernière chose que je souhaiterais ajouter, c'est qu'il ne faut pas « *se laisser faire par le chiffre* ». Le psychanalyste Roland Gori a eu un jour cette formule : « *Les chiffres doivent être là pour nous permettre de parler et pas pour nous faire taire. Or aujourd'hui, ils sont là pour nous faire taire* ». Cela implique à mon sens un double mouvement : un travail de déconstruction des chiffres auxquels on est confrontés (Que veulent-ils dire ? Comment ont-ils été construits ? Par qui ? Pourquoi ?) et un travail de construction de chiffres alternatifs.

Une erreur serait de laisser la quantification à certains et de la rejeter en bloc, là où elle dispose de vertus dont on aurait tort de se passer.

---

“  
**SANS MÊME  
SAVOIR D'OÙ IL VIENT,  
COMMENT IL EST  
FABRIQUÉ,  
LE CHIFFRE EN IMPOSE.**”

---

### -III-

## ET SI ON VALORISAIT L'UTILITÉ SOCIALE ?

**Sur le terrain, des acteurs issus d'associations et de « l'écosystème ESS »  
testent, dans le cadre de projets individuels ou collectifs,  
des approches et des méthodes destinées à répondre au mieux  
aux problématiques qu'ils rencontrent.**

**Ces projets combinent fréquemment : une vision politique de l'évaluation :  
comment est-ce que j'appréhende ma contribution à des dynamiques  
de changement social et des méthodes et outils destinés  
à décliner cette vision au plan opérationnel :  
comment je m'y prends concrètement pour pouvoir le prouver.**



**UTILITÉ SOCIALE**



# CAP VERS LE CHANGEMENT SOCIAL

**LE F3E, RÉSEAU APPRENANT D'ACTEURS FRANÇAIS DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE, S'APPUIE SUR LES « APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT » (AOC). EXPLICATIONS.**

## Qui dit « pérennité », dit « acteurs » et « dynamiques sociales »

Les évaluations et la littérature de la solidarité internationale nous le répètent : pour qu'il y ait « du développement », et du développement « qui dure », il faut renforcer les capacités, améliorer la gouvernance, sensibiliser les personnes, lutter contre la corruption, faire évoluer les mentalités, les rapports de force et les règles du jeu, etc.

Il y a un point commun derrière ces recommandations : l'évolution des « acteurs » – institutions, organisations formelles et informelles, individus. Il faudrait, en effet, que changent leurs mentalités, leurs comportements, leurs façons de travailler, leurs rapports les uns avec les autres, leurs règles. C'est là une conviction forte qui anime cette démarche : les « acteurs » constituent le soubassement du changement – et la clé de la pérennité de ce changement. Si l'on veut que la situation d'un contexte s'améliore durablement, alors il faut que les dynamiques sociales évoluent. Prendre en compte ces évolutions d'acteurs, et tenter d'agir sur elles, constitue donc une priorité.

## Des outils au service du changement social

Le problème, c'est que c'est difficile. La réalité est complexe. On n'a jamais tous les paramètres en main pour maîtriser la situation. D'ailleurs, les choses ne se passent jamais tout à fait comme on l'avait prévu, ce qui est normal :

le contexte est mouvant. Et puis on travaille sur le long terme, alors que les projets sont souvent limités dans le temps.

C'est pour s'attaquer à ce type de difficultés que, depuis 2014 et jusqu'en 2018, 28 organisations de 10 pays se sont regroupées avec le F3E pour élaborer et expérimenter des solutions méthodologiques innovantes, dans le cadre d'un programme baptisé PRISME. Ces expérimentations prennent appui sur un certain nombre d'outils et méthodes déjà existantes. Elles cherchent à appréhender les changements les plus qualitatifs chez les acteurs. Ce sont les « approches orientées changement » (AOC). Les AOC se composent d'un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est d'accompagner le changement. Elles se concentrent sur les dimensions qualitatives des projets de développement : renforcement des capacités, gouvernance territoriale, sensibilisation, etc.

Il ne s'agit pas d'une méthodologie donnée, mais d'un ensemble de méthodes qui se retrouvent autour de principes communs, d'un même « esprit ». Ainsi, les AOC aident à renforcer le pouvoir d'agir des acteurs « locaux » qui vivent et portent le changement. Les associations de solidarité internationale sont alors dans une posture « d'accompagnement » du changement, et non de « conduite » du changement. Au final, ces AOC proposent une démarche structurée pour qui veut œuvrer au changement social. Elles s'inscrivent

dans une optique d'utilité sociale plus que d'impact social.

## Et au-delà de la solidarité internationale ?

Beaucoup de secteurs sont confrontés à des problématiques similaires : éducation populaire, sanitaire et social, droits humains, lutte contre l'exclusion, etc. Les associations y travaillent avec et pour des personnes, sur des trajectoires de transformation sociale délicates que l'on ne peut pas résumer en quelques chiffres définitifs. Beaucoup d'entre elles sont à la recherche d'outils et de méthodes plus adaptés à leurs pratiques professionnelles et à leurs valeurs associatives.

Les AOC ne constituent absolument pas une recette miracle. Mais elles méritent d'être regardées de plus près, bien au-delà de la solidarité internationale. Charge à chacun et chacune d'y piocher ce qui lui semble pertinent et d'en faire son miel.



### EN SAVOIR +

Boîte à outils PRISME :  
<https://f3e.asso.fr/article/1671/boite-a-outils>

# ESS ET CRÉATION DE VALEUR

.....

**EN 2017, L'AVISE, LA FONDA ET LE LABO DE L'ESS  
ONT INITIÉ L'ÉTUDE PROSPECTIVE « ESS ET CRÉATION DE VALEUR ».  
CELLE-CI A POUR OBJECTIF DE NOURRIR LA DÉCISION ET DE PRÉPARER LE TERRAIN  
À L'EXPÉRIMENTATION DE NOUVELLES APPROCHES D'ÉVALUATION. TOUR D'HORIZON.**

## Un enjeu stratégique majeur

L'évaluation d'impact social est devenue, pour les associations et les autres acteurs de l'ESS, un enjeu stratégique majeur. Souvent réalisées dans l'objectif de convaincre des financeurs privés ou publics, ces démarches peuvent permettre de placer le sens de l'action au cœur des décisions. Elles peuvent être un instrument de pilotage stratégique utile, notamment lorsqu'elles se construisent en dialogue avec les parties prenantes, et favoriser l'innovation sociale. Mais ces démarches peuvent également avoir une influence négative sur le projet concerné : inciter au cloisonnement d'activités ou d'acteurs, brider le potentiel d'innovation sociale, inscrire l'action exclusivement sur du court terme, ou encore la détourner de certaines problématiques sociales très ancrées mais aux résultats difficilement mesurables.

Par ailleurs, les démarches d'évaluation d'impact social doivent tenir compte des mutations des modalités de création et d'échange de la valeur dans un monde qui se digitalise, dans une société de la connaissance, dans une planète aux ressources finies. Ces nouvelles modalités de création de valeur viennent bousculer les pratiques et interrogent sur la juste répartition de la valeur. Les acteurs de l'ESS sont fortement concernés par ces bouleversements.

## Se doter d'un langage commun

L'étude « ESS et création de valeur » a pour objectif d'interroger les pratiques actuelles d'évaluation d'impact social au regard de ces évolutions. En association étroite avec organisations de l'ESS, experts de l'évaluation et financeurs, l'Avise, la Fonda, et le Labo de l'ESS se sont fixés pour objectif de faire émerger un langage commun aux différents acteurs et d'impulser l'expérimentation de nouvelles approches d'évaluation, adaptées aux enjeux de la transition écologique et solidaire.

En amont du projet, il a fallu dresser un état des lieux et apporter un regard critique sur les pratiques de mesure d'impact existantes. Cette étape s'est appuyée sur la littérature existante, les travaux des partenaires et l'analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain dans le cadre d'ateliers collectifs. Elle a permis de dessiner quatre grands enjeux pour l'évaluation :

- **La mise en commun** : nécessité que les parties prenantes soient mobilisées pour construire ensemble une vision commune de l'enjeu et des objectifs de l'action (le « souhaitable »).
- **La réflexivité** : parce qu'elle permet de partager une compréhension de l'action, la démarche d'évaluation

---

“  
**LES DÉMARCHES  
D'ÉVALUATION D'IMPACT  
SOCIAL PEUVENT  
PERMETTRE DE PLACER  
LE SENS DE L'ACTION AU  
CŒUR DES DÉCISIONS.**”

---

contribue à faire évoluer cette dernière. Elle se doit d'être dynamique et ouverte sur l'écosystème.

- **L'équivalence** : l'ESS est majoritairement ancrée dans l'économie dite des « biens singuliers ». La valeur créée est issue d'une conjonction de facteurs, de contextes et d'acteurs uniques. Il est cependant intéressant d'étudier la pertinence et la possibilité offerte par l'évaluation de comparer.
- **La transaction** : l'évaluation doit être un moyen pour favoriser l'échange avec d'autres acteurs. Elle doit permettre de maintenir l'engagement des parties-prenantes, d'en attirer de nouvelles, de créer des liens avec de nouveaux territoires...

## Concept de « chaîne de valeur élargie »

La prochaine étape de l'étude a pour objectif de construire une nouvelle approche de la mesure d'impact social. Une journée d'étude intitulée « ESS et création de valeur » a été consacrée aux reconceptualisations possibles de l'impact social, ainsi qu'aux outils innovants de partage et de territorialisation de la valeur (monnaies locales, circuits courts, économie circulaire, nouveaux instruments comptables, etc).

Ces réflexions vont ouvrir à la construction d'un nouvel outil d'évaluation, conçu autour du concept de « chaîne de valeur élargie ». Emprunté aux travaux de Michael Porter, ce concept indique que les conditions de la performance d'une firme, outre sa productivité ou la qualité des produits qu'elle propose, sont également conditionnées par des activités internes génératrices de coûts (chaîne logistique, fonction commerciale, etc) et par les activités de ses parties prenantes, sous-traitants ou clients.

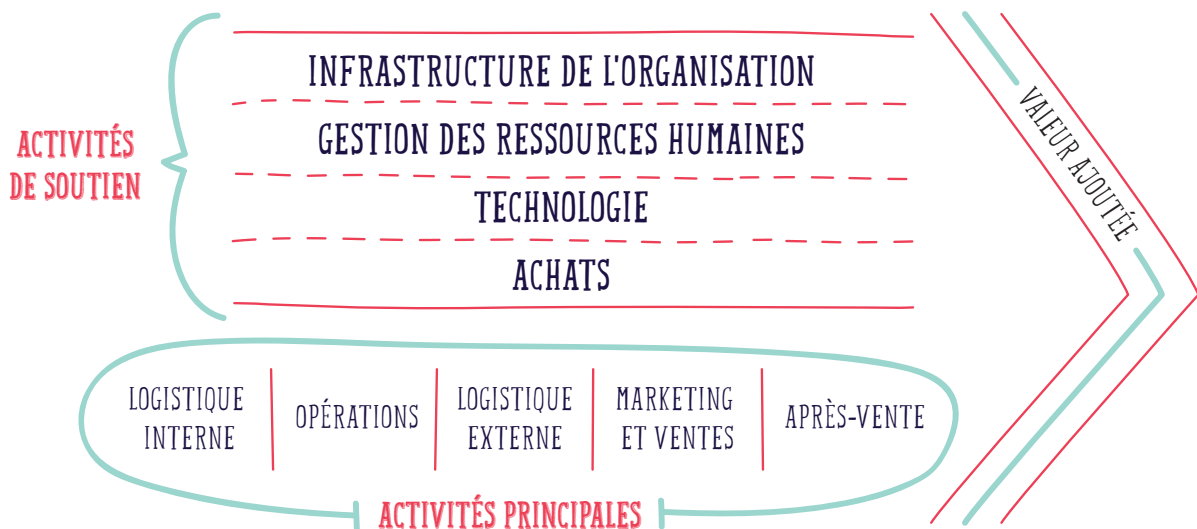
Transposé à la construction de la vision stratégique d'un acteur social, le concept de chaîne de valeur élargie conduit à définir l'impact social de cet acteur comme l'accroissement de la valeur du commun, écologique ou social, que son action permet.

Un acteur social crée de la valeur à partir de ressources partagées ; cette valeur ajoutée ne se traduit pas par une marge bénéficiaire mais par l'enrichissement du commun : c'est son impact social. Le raisonnement peut être appliqué au service public : alors que la dépense publique est exclusivement considérée comme un coût, le concept de chaîne de valeur permet de mesurer en quoi elle contribue à la création de valeur sur un territoire.

## Pourquoi un nouvel outil d'évaluation ?

Cet outil d'évaluation doit permettre à chacune des parties-prenantes de décomposer l'ensemble de ses activités et d'affecter à chacune d'elles une part un coût direct ou indirect (valeur monétaire, temps passé, ressource consommée...), et d'autre part une valeur produite au bénéfice d'une autre activité ou d'une autre partie prenante (coût évité, temps gagné, ressource augmentée ou préservée...). Cet outil doit permettre d'organiser, entre les différentes parties prenantes d'un projet d'innovation sociale, la négociation et la convention sur la valeur de leurs activités.

Les premiers résultats de ces travaux seront connus en avril 2018. Des groupes de travail seront ensuite constitués, afin d'approfondir les pistes stratégiques ouvertes lors des deux précédentes phases.



Chaîne de valeur de Porter.

# LA NÉCESSITÉ DE LA CO-CONSTRUCTION

.....

**LE PROJET VISES (VALORISER L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL) A POUR OBJECTIF DE METTRE EN LUMIÈRE CE QUE LES ENTREPRISES DE L'ESS APPORTENT POUR LE DYNAMISME DES TERRITOIRES ET LE BIEN-ÊTRE DE LEURS HABITANTS. L'IDÉE EST DE CONCEVOIR, TESTER ET DIFFUSER UN DISPOSITIF DE VALORISATION DE L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT VIA UNE DÉMARCHE PARTENARIALE D'AMPLEUR AVEC UNE RÉELLE DIMENSION TERRAIN. RETOUR SUR LE CHEMIN PARCOURU DEPUIS L'ORIGINE DE L'INITIATIVE.**

**2015**

## consolidation du réseau

En 2 ans d'existence, le projet VISES a consolidé sa spécificité et sa force : une co-construction transfrontalière. Pour pouvoir mutualiser les travaux, les expertises et ressources, il a en effet fallu tisser un réseau de chercheurs, fédérations, financeurs et entreprises de l'ESS, dépassant les cadres nationaux et régionaux.

Les partenaires sont parvenus à faire de leur diversité une force pour élaborer un dispositif à même d'embrasser les enjeux de l'évaluation de l'impact social de l'entrepreneuriat social.

**2016**

## conception

Il existe une note méthodologique comprenant un cadre d'analyse commun à l'ensemble des entreprises testeuses et une démarche d'évaluation structurée en 3 étapes.

Pour construire cette vision et parole commune autour du dispositif, de nombreux échanges se sont révélés nécessaires. Ils ont donné lieu à la publication d'un plaidoyer dédié aux enjeux de l'évaluation et au positionnement du dispositif.

**2017**

## expérimentation

L'an dernier, 80% des entreprises testeuses (soit 55 entreprises testeuses) ont été recrutées et se sont lancées dans la recherche action. Le dialogue instauré entre les différentes parties-prenantes du projet (réseaux, fédérations, financeurs, chercheurs et entreprises) permet de faire vivre le dispositif imaginé en 2015. Non seulement notre dispositif s'enrichit au contact du terrain, mais son expérimentation nous amène à cheminer sur le métier d'accompagnateur et à documenter les apports de la co-création.

**2018**

## préparation de l'essai

Des outils de sensibilisation à l'impact social ou aux pratiques d'évaluation ont été développés. Une capsule vidéo permettant aux entreprises de l'ESS de se familiariser avec la notion d'impact social a été réalisée. Plus globalement, les partenaires pensent d'ores et déjà à l'adaptation du dispositif au vu des expérimentations en cours et documentent doucement deux dimensions complémentaires à savoir le métier d'accompagnateur et la dynamique de co-création.

---

“ **LE PROJET VISES C'EST 4 ANS, 21 RÉSEAUX PARTENAIRES, 3 POOLS DE RECHERCHE.** ”

---

**Mise en lien  
avec d'autres projets  
autour de l'impact social**

VISES participe à différents événements tels que les rencontres de l'impact social pour se connecter à d'autres partenaires comme le Comptoir de l'innovation, se nourrir d'autres initiatives comme MESIS, outil de mesure d'impact porté par la Caisse des Dépôts, et s'enrichir des travaux portés par des chercheurs tels que Florence Jany Catrice ou Nicolas Chochoy.



**EN SAVOIR +**

[www.projetvisesproject.eu](http://www.projetvisesproject.eu)

# ÉCLAIRAGES D'ACTEURS SUR LES DÉMARCHES ET OUTILS MOBILISABLES

## TOUR D'HORIZON DE 4 DÉMARCHES AUTOUR D'ÉVALUATIONS MENÉES PAR DES ACTEURS ASSOCIATIFS.

### 1 / **Co-construire et suivre la démarche d'évaluation avec celles et ceux qui bénéficient de l'action.**

#### Quels objectifs ?

Le Centre socio-culturel Cerise est basé dans le 2<sup>e</sup> arrondissement de Paris, il développe deux pans d'activités : un centre social et une résidence sociale, qui propose un hébergement de transition pour jeunes adultes de 18 à 25 ans (20 places). Tous les 3 à 4 ans, les centres sociaux sont dans l'obligation d'élaborer leur projet social pour pouvoir renouveler leur agrément à la Caisse d'Allocations Familiales (CAF). Ce projet social doit partir des besoins de la population du territoire concerné et contribuer, avec l'ensemble des partenaires institutionnels, à un projet de territoire. Il est fondé sur une phase d'observation et d'analyse basée sur une évaluation et un diagnostic partagé.

#### Quelle démarche ?

Pour co-construire et co-piloter cette phase d'observation, CERISE a mobilisé ses salariés, bénévoles et usagers, il a aussi sollicité l'appui d'une équipe externe (un sociologue et deux stagiaires). Le travail a débuté par une phase d'observation des activités et d'entretiens avec les usagers et partenaires du centre (élus, travailleurs sociaux ...). Ils ont été réalisés par

ses bénévoles qui ont bénéficié d'une formation en amont (techniques d'observation, élaboration de grilles d'entretiens etc.). L'objectif était notamment de déterminer quelle image et quelle vision du centre social avaient les différentes parties-prenantes, comment ils voyaient l'évolution du centre de Paris ... Même si un cadre de diagnostic avait été formalisé en amont, ce travail a été réalisé de manière empirique pour garder un maximum de souplesse ; les parties prenantes ont appris en faisant le diagnostic, et se sont régulièrement interrogées sur ce qui pouvait ressortir des témoignages en termes d'orientations concrètes.

Parallèlement, des temps de rencontres collectifs de deux heures ont été organisés, ils ont mobilisé les femmes, les adolescents, les apprenants en français et les retraités usagers du centre. Pour faciliter les échanges, ils ont été interrogés sur des questions précises, par exemple la place du centre social dans le quartier, non pas sur l'ensemble de son projet social. Pour animer ces rencontres l'outil « Color Vote » a été utilisé. Il permet à un groupe de prendre conscience des différents avis qui sont émis sur un sujet/une problématique donnée et d'avoir une représentation visuelle des idées majeures et mineures qui sont évoquées sur celui-ci.

Des temps collectifs ont aussi été organisés avec la Fédération des centres sociaux de Paris afin d'harmoniser les

démarches d'observation et de bénéficiaire de temps d'échanges entre pairs avec ceux qui étaient aussi dans une phase de renouvellement de leur agrément CAF.

#### Quel bilan ?

La réussite de ce travail collectif tient au fait que ce qui était considéré comme une injonction de la CAF est vu différemment aujourd'hui. Les différents outils mobilisés ont permis de formaliser des intuitions, les différents regards sur les actions réalisées. Ce temps de travail collectif a été une réelle plongée dans les activités qui ont été analysées sans détours, il a aussi libéré la parole en allant au-delà du questionnaire perçu comme lourd et ennuyeux. Enfin, faire participer les usagers du centre social a été mobilisateur et constitue un atout pour renforcer les coopérations et la qualité des actions à l'avenir.



#### EN SAVOIR +

Application Color Vote :  
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.squares-designs.colorvote>

## 2 / Adapter les exercices évaluatifs aux enjeux de mon organisation

### Quels objectifs ?

Initiative et Développement est une organisation de solidarité internationale qui s'est fixée pour mission d'accompagner les acteurs locaux et les dynamiques locales en vue de les autonomiser et de les pérenniser. L'association a fait le constat qu'un volume financier important avait été mobilisé pour l'évaluation de 30 projets en 10 ans (environ 400 000 euros).

Malgré ces moyens importants mobilisés, les résultats n'étaient pas à la hauteur de ce que l'on aurait pu en attendre. Les recommandations des consultants externes en charge de conduire ces évaluations suivaient très souvent celles des équipes, et aucune capitalisation de ces recommandations faites n'avait été réalisée.

## Quelle démarche ?

Forte de ces constats, l'association a choisi de se saisir en interne de l'évaluation comme d'un réel outil d'amélioration. Cette orientation a abouti à la création d'un comité Qualité Initiative et Développement (CQID) chargé du pilotage global des évaluations réalisées. Il est composé de quatre représentants du conseil d'administration, de la direction, de représentants d'un pôle d'expertise (ces pôles nourrissent les projets de façon transversale) et d'une direction pays de l'association, il se réunit 4 fois par an.

À l'issue d'un travail collectif, le comité a déterminé que les pôles d'expertise étaient les acteurs les plus pertinents pour prendre en charge l'évaluation en lien avec le terrain, que l'évaluation à mi-parcours serait favorisée pour pouvoir intégrer les recommandations faites durant la mise en œuvre du projet. Il a été arrêté le fait qu'elles porteraient seulement sur une question centrale et non plus sur une vingtaine comme précédemment, pour garantir l'efficacité et la pertinence de l'exercice mené. Il a enfin fixé comme objectif d'aller vers la réalisation de plus d'évaluations internes et d'évaluations

croisées (entre pairs, administrateurs/salariés, Initiative Développement/partenaires).

### Quel bilan ?

Cette démarche a permis aux différentes parties prenantes de l'association, mais aussi à leurs bailleurs de fonds, de passer d'un rôle de spectateurs à un rôle d'acteurs de l'évaluation. Associer les bailleurs aux évaluations a notamment été une opportunité de leur permettre de mieux appréhender le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre, mais aussi de les mettre face à leurs éventuelles contradictions. Plusieurs réflexions sont en cours pour enrichir la démarche et en particulier, mieux intégrer les « bénéficiaires » à l'évaluation et mettre en place une méthodologie permettant d'évaluer l'impact des projets menés à 5 ou 10 ans.



#### EN SAVOIR +

[www.id-ong.org/organisation](http://www.id-ong.org/organisation)

## 3 / Mener une évaluation partagée sur la base d'un outil commun : l'étoile de progression

### Quels objectifs ?

La fédération ADESSA Domicile est une fédération professionnelle. Elle souhaitait mener un travail d'évaluation sur l'impact de l'accompagnement de son action dans le champ des soins à domicile, sur la plus-value du modèle associatif, et enfin sur ce que recouvre le fait d'être employeur associatif. La MACIF, mécène d'ADESSA Domicile, travaillait quant à elle sur la question de l'impact social avec le pôle entreprenariat social de l'ESSEC.

## Quelle action ?

C'est sur ce croisement d'intérêts que s'est développée l'expérimentation de l'outil Étoile de Progression/Outcomes Star, outil conçu par une société de conseil britannique, et qui n'est pas libre de droits. Chacune des branches de l'étoile représente un thème et les branches sont graduées de 1 à 10 pour évaluer le niveau de progression de la personne accompagnée. L'évaluation est faite à deux, mêlant les perspectives du professionnel et de la famille accompagnée.

### Quel bilan ?

Cet outil a permis de formaliser une évaluation partagée entre familles et intervenants de l'aide à domicile.

Il a été un levier intéressant pour valoriser les professionnels investis sur ces activités et a été très apprécié des familles, des structures et des partenaires.

Néanmoins, mobiliser cet outil nécessite de le traduire en fonction des spécificités de l'action évaluée et ses conditions d'utilisation et de reporting sont complexes.



#### EN SAVOIR +

[www.avise.org/ressources/experimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles](http://www.avise.org/ressources/experimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles)

# 4 / Promouvoir le bénévolat de compétences

## Quels objectifs ?

L'association Passerelles et Compétences développe le bénévolat de compétences en mettant en relation des personnes qui souhaitent mettre leur savoir-faire au service d'associations de solidarité qui ont elles-mêmes besoin de compétences. La démarche d'évaluation engagée avait pour objectif de mieux mesurer l'impact réel du mécénat de compétences pour ceux qui y contribuent (salariés, retraités, actifs sans emploi) et pour les associations qui en bénéficient.

## Quelle action ?

Un travail collectif entre les bénévoles de l'association et les permanents appuyé par un consultant externe a été réalisé. Il a permis la définition d'indicateurs communs, qui ont constitué la base d'élaboration d'une enquête de satisfaction en fin de mission, puis d'une enquête d'impact 6 à 12 mois après la fin de la mission. Le choix

a été fait de retenir des outils et des indicateurs simples pour être le plus lisible possible et pour plus d'efficacité. Cette étude d'impact a été consolidée via des statistiques internes et des ressources externes traitant de la question du bénévolat.

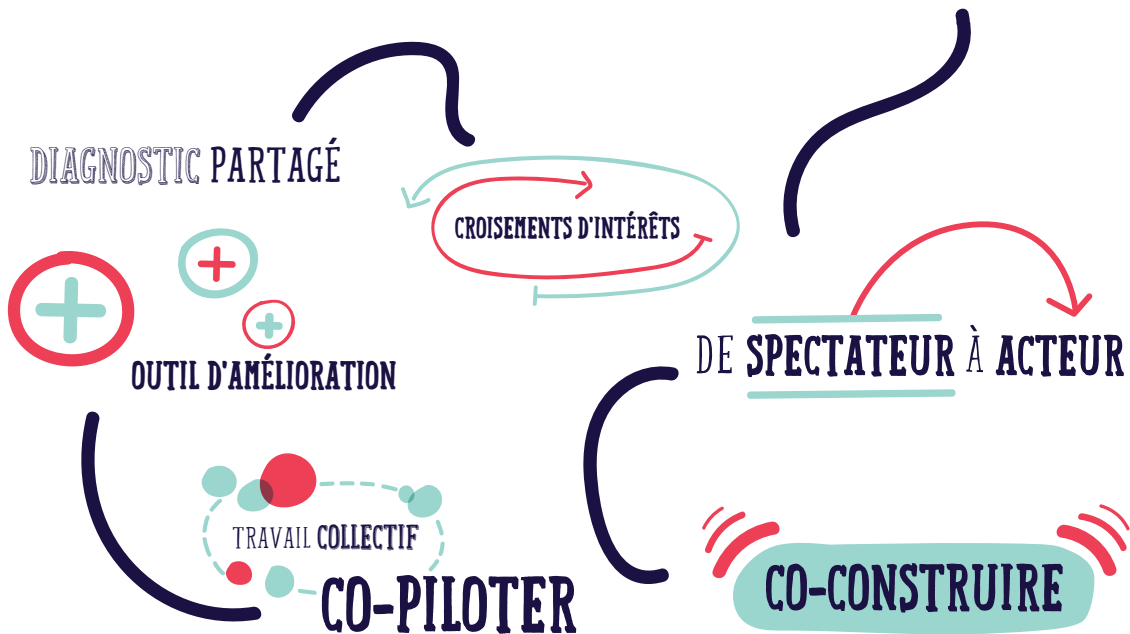
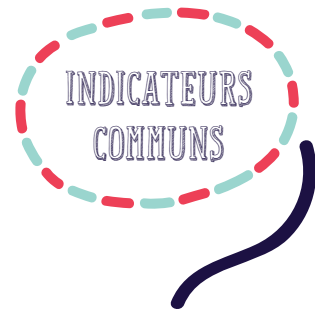
## Quel bilan ?

Cette mesure d'impact a permis de mieux communiquer sur l'intérêt du bénévolat de compétences, de valoriser le travail des passerelles, de formaliser un retour sur leur action et de révéler les zones de fragilité, elle a donc eu pour finalité de mieux servir les bénéficiaires. L'association souhaite approfondir ses travaux sur le sujet pour améliorer les pratiques d'accompagnement qu'elle développe.

@

**EN SAVOIR +**

-  
[www.passerellesetcompetences.org/Documents/pdf/201801/impact\\_benevolat\\_de\\_compences.pdf](http://www.passerellesetcompetences.org/Documents/pdf/201801/impact_benevolat_de_compences.pdf)



Carton Plein



La Cloche



Compagnons  
bâisseurs

## Découvrez les initiatives qui font bouger la France !

CAMI  
Sport et Cancer

Habitat  
et Humanisme

Rejoué

Eloquentia



Fondation  
la France s'engage

À travers les **différents prix et concours** qu'elle organise, la Fondation la France s'engage **soutient et accompagne** les acteurs de l'innovation sociale qui, ensemble, expérimentent des **solutions nouvelles qui font bouger la France.**

Découvrez toutes les initiatives sur :  
[www.fondationlafrancesengage.org](http://www.fondationlafrancesengage.org)

