



# ESS

## et création de valeur

### Rapport I.

-----

**La mesure d'impact social :  
caractéristiques,  
avantages et limites  
des démarches existantes**

## Une approche prospective de la mesure d'impact social

Rapport réalisé par l'Avise  
avec la Fonda et le Labo de l'ESS

---  
DÉCEMBRE 2017



# ÉTUDE « ESS ET CRÉATION DE VALEUR »

## Mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

De plus en plus de porteurs de projet à finalité sociale, souvent dans l'objectif de convaincre des financeurs privés ou publics, initient des « mesures d'impact social ». En fonction de l'approche employée, l'évaluation d'impact social peut restreindre les possibilités d'innovation sociale ou encore circonscrire l'objectif de l'évaluation à la démonstration de rentabilité économique immédiate ou au calcul des coûts évités par ces projets.

Pourtant, l'évaluation des projets à finalité sociale peut être un instrument de pilotage stratégique utile à moyen et long termes, et un moteur de l'innovation sociale. Cela suppose que les méthodes d'évaluation se fondent sur des représentations renouvelées de la dimension sociale de la création de valeur, et adaptées à un monde digitalisé et à une société de la connaissance au risque que ces référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, deviennent rapidement obsolètes.

L'Avise, la Fonda, et le Labo de l'ESS ont pris l'initiative de lancer une étude approfondie sur ce sujet, associant les organisations de l'ESS et experts, acteurs de l'évaluation, porteurs de projets et financeurs, dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective.

Intitulée « ESS et création de valeur », cette étude a débuté en janvier 2017 et se terminera à la fin de l'année 2018. Son objectif : nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation de nouvelles approches d'évaluation. Elle vise d'abord à faire émerger un langage commun aux différents acteurs de l'évaluation, notamment les porteurs de projet à finalité sociale et leurs financeurs.

## Une étude en trois phases

L'étude « ESS et création de valeur » s'articule en trois étapes :

### **Phase 1 : La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes**

Partant de la littérature existante, des travaux déjà produits par nos organisations sur la question et d'une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, cette phase a pour objectif d'apporter un regard critique sur les expériences de mesure d'impact existantes.

### **Phase 2 : Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?**

Cette étape consiste à mobiliser et à présenter aux acteurs les analyses plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement afin de construire une vision créative de la mesure de la valeur tenant compte de la coordination des activités, la coopération et la mutualisation des ressources et le développement d'une approche plus transversale des besoins sociaux. L'objectif est de proposer une cartographie de ces modalités émergentes de création de valeur, et d'identifier les enjeux inhérents à leur mesure.

### **Phase 3 : Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social**

Cette phase permettra, sur la base des travaux précédents, de proposer un référentiel intégrant une meilleure prise en compte des modalités émergentes de création de valeur, un processus de mise en œuvre et des pistes stratégiques pour en faire usage. Et d'identifier les domaines d'innovation pouvant être investis par les démarches d'évaluation pour engager une expérimentation de ce nouveau référentiel.

# LES PARTENAIRES

## **Avisé : agence d'ingénierie pour développer l'ESS**

Depuis 2002, l'Avisé agit aux côtés de nombreux partenaires pour accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avisé a pour mission d'accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

L'Avisé agit avec toutes les parties prenantes engagées dans l'ESS et participe à la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes d'action dédiés.

L'association a pour membres la Caisse des Dépôts et une vingtaine d'acteurs de l'ESS dont la Fonda.

L'équipe salariée comprend une trentaine de professionnels, experts de l'ESS qui allient des compétences en pilotage de projets, ingénierie de l'accompagnement et conception d'outils.

L'Avisé souhaite contribuer au développement d'une économie créatrice de plus-value sociale, sociétale et environnementale. Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale.

Pour ce faire elle développe et anime un centre de ressource national sur l'évaluation d'impact social qui se donne pour missions :

- d'informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'impact social
- d'outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème
- d'expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives
- d'animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences

## **La Fonda : laboratoire d'idées du monde associatif**

Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif.

La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.

Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène également des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plate-forme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

## **Le Labo de l'ESS : lieu d'échanges, de réflexions et d'actions de l'ESS**

Le Labo de l'ESS, association créée en 2010, fait connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement.

Le Labo de l'ESS propose des solutions concrètes pour promouvoir l'Economie Sociale et Solidaire, et l'inscrire dans la transition socio-économique et écologique en cours. Il modélise et accompagne des sujets innovants prioritaires pour l'ESS, favorise leur compréhension par les décideurs pour obtenir des résultats concrets et susciter un changement d'échelle.

Le Labo de l'ESS est aussi un lieu d'action dont la singularité tient à ses principales lignes de forces :

- Le Labo s'inspire des expérimentations du terrain pour alimenter ses propositions. Sa capacité à repérer et valoriser des pratiques structurantes pour le territoire lui permet d'être un véritable catalyseur de solutions innovantes.
- Ces réflexions sont menées avec un large réseau d'acteurs, parties-prenantes de ses différents groupes de travail. La mise en interaction d'idées et savoirs au service d'une réflexion collégiale est une force vive du Labo.

Pour ce travail collectif, Le Labo de l'ESS s'est donné pour objectif de répondre à deux défis : la capacité à s'organiser pour parler d'une voix commune et la formalisation d'un nouveau paradigme économique propice à l'ESS et en prise avec l'écosystème des territoires.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### IMPACT SOCIAL ET ÉVALUATION

1. Impact social : un enjeu de définition
2. Une acception plus large de la part de l'écosystème de l'ESS, pour estimer la « valeur sociale »  
*Différents objets d'évaluation*  
*Quel type d'évaluation ?*
3. S'engager dans une démarche d'évaluation : les freins et les leviers de motivation pour les structures d'utilité sociale

### PRATIQUES D'ÉVALUATIONS

1. Des pratiques d'évaluation diversifiées
2. Des étapes communes  
*Définir ce qui compte*  
*Mesurer*  
*Construire un point de vue partagé*
3. Analyse de cas pratiques  
*Une grille d'analyse des cas pratiques*  
*Des bonnes pratiques et des pistes d'amélioration relevées*
4. Un socle partagé de défis ?  
*La nécessité de concevoir des démarches qui font « sens »*  
*Une évaluation pensée pour produire des effets positifs*

## CONCLUSION

## ANNEXES

- Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes (ANGC)
- Évaluation dans le cadre du collectif pour l'emploi (Accenture)
- Le retour social sur investissement de Passeport Avenir
- Présentation d'un outil d'évaluation territorialisé dans le cadre d'un pôle territorial de coopération économique (Fe2i – Institut Godin)

# INTRODUCTION

Les structures d'utilité sociale sont au service d'une mission. Par les activités qu'elles déploient, elles cherchent à créer de la richesse partagée, qui ne se limite pas à la seule dimension financière. Cette valeur créée est bien souvent le fruit d'interactions complexes avec d'autres acteurs, sur un territoire donné. Ces organisations peuvent chercher à évaluer leur impact social afin de mieux identifier cette valeur « pluridimensionnelle », dans une logique d'amélioration de leur projet ou de transaction avec de nouveaux financeurs.

Les budgets publics sont en baisse tendancielle tandis que de nouveaux besoins sociaux émergent et que d'autres s'accroissent. L'Etat et les collectivités territoriales ont un fort intérêt sur la question de l'efficacité de leurs politiques. De même, de nouvelles formes de financement privé émergent, plaçant la notion « d'impact social » au cœur de la décision de financement et de la relation avec la structure.

C'est dans ce contexte que l'évaluation d'impact social s'est établie dans le vocabulaire et les pratiques des structures de l'ESS et de leurs financeurs. Bien souvent, derrière ce terme et les pratiques associées, se cache une nécessité qui fait consensus : estimer la « valeur sociale<sup>1</sup> » engendrée par la structure.

A y regarder de plus près, le concept d'évaluation d'impact social recouvre des significations différentes selon les acteurs et les pratiques d'évaluation sont plurielles.

Ainsi, la première étape de l'étude prospective « ESS et création de valeur » portée par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS, vise à mieux appréhender les différentes interprétations et pratiques de l'évaluation d'impact social aujourd'hui. Elle souhaite également identifier quelles sont les limites des approches actuelles mais également les opportunités et les meilleures pratiques. Enfin, elle interroge le recours à l'évaluation de l'impact social pour estimer la valeur des activités d'utilité sociale.

Cet état des lieux non exhaustif de l'évaluation d'impact social est la première étape de l'expédition prospective autour de la création valeur dans l'ESS.

Pour ce faire, si un important travail de revue de la littérature a été réalisé (intégrant notamment les travaux des partenaires de l'étude), une attention particulière a été portée aux pratiques mêmes des acteurs. Ainsi, le 15 septembre 2017 une rencontre mobilisant une soixantaine de participants (dirigeants de structures d'utilité sociale, chercheurs, financeurs, experts en évaluation d'impact social) a été organisée, avec pour objectifs de :

- poser les bases d'un langage commun sur la mesure d'impact social dans ce projet
- identifier les défis à relever autour de l'impact social à partir de l'analyse de cas pratiques
- alimenter les sujets d'étude pour les prochaines phases de l'approche prospective

Quatre cas de démarches d'évaluation, très différents les uns des autres, ont été présentés puis analysés en groupe. Ils servaient de point de départ à une réflexion partagée autour des pratiques actuelles de l'évaluation « d'impact social », à leurs potentielles limites.

Ce présent rapport intermédiaire tente d'organiser cette analyse. Elle la fige nécessairement à un instant T, au moment de sa rédaction. « L'expédition » est en cours, de nouvelles découvertes pourront enrichir ce premier rapport ou le contredire. C'est un parti pris assumé.

---

<sup>1</sup> « social » pris ici dans le sens de « sociétal »

# IMPACT SOCIAL ET ÉVALUATION

## 1. Impact social : un enjeu de définition

Depuis quelques années, le terme « impact social » est largement employé dans l'univers de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social en France comme à l'international. Pour autant, sa définition ne semble pas stabilisée.

En 2011, un groupe de travail sur l'évaluation d'impact social du Conseil supérieur de l'ESS, présidé par Thierry Sibieude (Chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC), proposait la définition suivante :

« 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. »*

*\_\_ Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS, 2011.*

Dans le monde des sciences socio-économiques, l'évaluation d'impact fait référence à l'observation et l'analyse des changements produits par une action. Elle suppose de déterminer une relation de cause à effet entre l'action et ces changements, en isolant d'autres effets externes non directement imputables à l'action concernée.

Dans la littérature, l'évaluation d'impact social peut faire l'objet de différentes interprétations.

### Quelques points pouvant engendrer des différences d'interprétation

#### Le périmètre

- Les effets observés concernent-ils une **population**, un **territoire**, la **société dans son ensemble** ou uniquement un groupe d'**individus ciblés** ?
- Cherche-t-on à observer des **effets attendus** ou également des **effets induits** ?
- Considère-t-on uniquement les **effets directs** sur les bénéficiaires de l'action, ou également des **effets indirects** ?
- Tient-on compte des effets **positifs** exclusivement ou également **négatifs** ?

#### La temporalité

- S'intéresse-t-on aux effets observés à **court terme** ou uniquement à **moyen** et/ou **long-terme** ?

#### Le lien de causalité

- Cherche-t-on à établir une **relation de causalité** entre la structure (ses activités et son mode de fonctionnement) et les changements observés ?

L'impact social est souvent représenté dans une chaîne d'analyse de la valeur, comme ci-dessous.



\_\_\_Avisé, d'après « Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact », EVPA, 2015

Cette approche linéaire doit être complétée par deux éléments d'analyse essentiels :

- 1- **Les interactions avec l'environnement externe, souvent complexe, et les dynamiques rétroactives**, non mentionnées dans ce schéma, doivent être prises en compte dans l'évaluation de l'impact social
- 2- Au-delà des activités, **il est essentiel également de s'intéresser à la manière de faire** : le mode d'action, le processus de production, et le mode de fonctionnement de la structure (ou de l'alliance d'acteurs). Ces éléments sont potentiellement contributifs et le monde de l'ESS a pour cela des particularités à faire valoir.

## 2. Une acception plus large de la part de l'écosystème de l'ESS, pour estimer la « valeur sociale »

### DIFFÉRENTS OBJETS D'ÉVALUATION

L'évaluation d'impact social, au sens analyse d'une causalité entre l'action et les changements observés, n'est que très rarement réalisée par les acteurs de l'ESS. Cela est généralement très complexe et coûteux à mettre en œuvre du fait de la mobilisation de méthodes s'appuyant sur des raisonnements contrefactuels. De plus, la possibilité même d'isoler une action de son environnement fait débat. Certains chercheront néanmoins à s'en rapprocher, de manière rigoureuse, en réalisant une « estimation » de l'impact, qui observe le changement et permet de conclure sur l'existence et l'importance de la contribution de l'intervention évaluée.

Dans la pratique et les discours, les acteurs de l'ESS ont souvent une représentation plus large de l'évaluation d'impact social. Cette notion peut être utilisée pour évoquer la « performance sociale » d'une organisation ou pour estimer sa « valeur sociale », dans un enjeu de faire-valoir. Il existe un consensus sur l'idée que cette valeur est multidimensionnelle. On observera les réalisations et les changements opérés (et rarement avec une attribution stricte) pour faire son appréciation.

L'évaluation d'impact social répond à des enjeux propres à chaque structure d'utilité sociale, qui font référence à des objets d'évaluation différents, assez classiques, et ayant recours à des méthodes variées. Ces différentes finalités d'évaluation sont peut-être autant d'angles pour aborder la notion de valeur sociale.



<p><b>Pertinence</b> des objectifs de la structure par rapport aux besoins d'un territoire ou d'une population donnée</p> <p><b>Exemple de question évaluative :</b> Les objectifs de l'action sont-ils toujours adaptés aux besoins ?</p> <p><b>Exemple de méthode :</b> Théorie du changement</p>	<p><b>Efficacité</b>, avec des ratios résultats/objectifs</p> <p><b>Exemple de question évaluative :</b> A-t-on atteint les objectifs de résultat fixés ?</p> <p><b>Exemple de méthode :</b> Méthode s'appuyant sur l'utilisation d'indicateurs de résultats et d'activité</p>
<p><b>Effizienz</b>, le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus</p> <p><b>Exemple de question évaluative :</b> Pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?</p> <p><b>Exemple de méthode :</b> Analyse SROI</p>	<p><b>Impact</b>, les changements observés imputables à l'action</p> <p><b>Exemple de question évaluative :</b> Les changements sociaux sont-ils rendus possibles par le projet (et lui-seul) ?</p> <p><b>Exemple de méthode :</b> Essai contrôlé randomisé</p>

\_\_Adaptation in Stievenart, E., Pache, A-C, (2014) « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *Recma*, n° 331

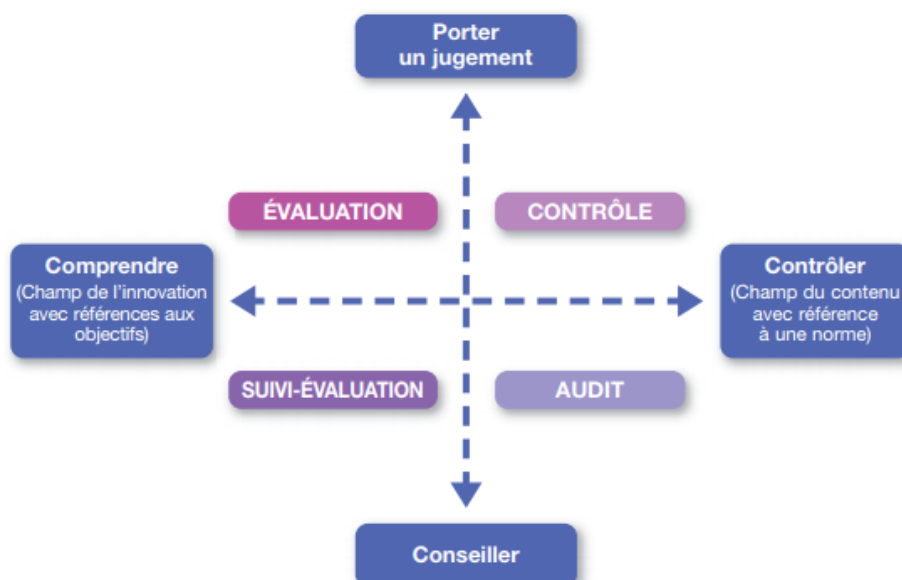
## QUEL TYPE D'ÉVALUATION ?

Dans la culture française, le terme « évaluation » conserve sans doute encore une connotation de « contrôle ». Lorsque que les acteurs de l'ESS emploient le terme évaluation d'impact cela fait bien souvent référence à deux autres types d'évaluation :

**Le suivi-évaluation**, utilisé pour le suivi et le pilotage au quotidien des activités. Cela peut s'inscrire dans un processus dynamique d'amélioration des pratiques et de dialogue continu avec les parties prenantes. Si le terme « impact social » est emprunté pour ce type d'évaluation, il n'est en réalité pas possible d'évaluer des impacts, au sens le plus strict du terme, pour des raisons notamment de temporalité. On s'intéressa notamment aux réalisations voire aux résultats.

**L'évaluation**, souvent étude ponctuelle (mais qui peut s'inscrire dans une démarche plus globale) qui va plutôt mobiliser des expertises en sciences économiques et sociales. Dans ce cas, on va chercher à répondre à une question précise. L'évaluation peut avoir des objets différents (cf « différents objets d'évaluation ») dont l'impact social. Les parties prenantes peuvent être mobilisées à différents niveaux.

Ces approches ne sont pas à opposer. Elles peuvent être complémentaires.



\_\_Source : Avise, Culture et Promotion, Duclos, H. (2007) « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation »

### 3. S'engager dans une démarche d'évaluation : les freins et les leviers de motivation pour les structures d'utilité sociale

L'étude « L'expérience de l'évaluation d'impact social » confiée par l'Avisé à l'Agence Phare s'est appuyée sur une vingtaine d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants de structures d'utilité sociale constituant un panel très hétérogène. La moitié des structures communiquait sur les démarches d'évaluation mises en œuvre. L'étude avait pour objectif de décrypter les perceptions, les enjeux, les leviers, les freins et les motivations à l'évaluation d'impact social des structures d'utilité sociale.

#### Des freins à lever avant de lancer une démarche

Si les structures interrogées ont toutes une appréhension de leur impact, l'étude identifie plusieurs freins au déclenchement d'une évaluation d'impact.

- des freins d'**ordre stratégique** : l'évaluation d'impact nécessite la mobilisation de ressources et des arbitrages sont donc nécessaires. Or, elle n'est souvent pas perçue comme une priorité.
- des **freins politiques** : pour certains acteurs, l'évaluation d'impact social peut renvoyer à une pratique de recherche de performance, de contrôle ou de mise en concurrence des acteurs. Cela peut être perçu comme contraire à l'éthique des structures.
- la **méconnaissance** de ce que recouvre l'évaluation d'impact social : cela peut être un frein à sa mise en œuvre.

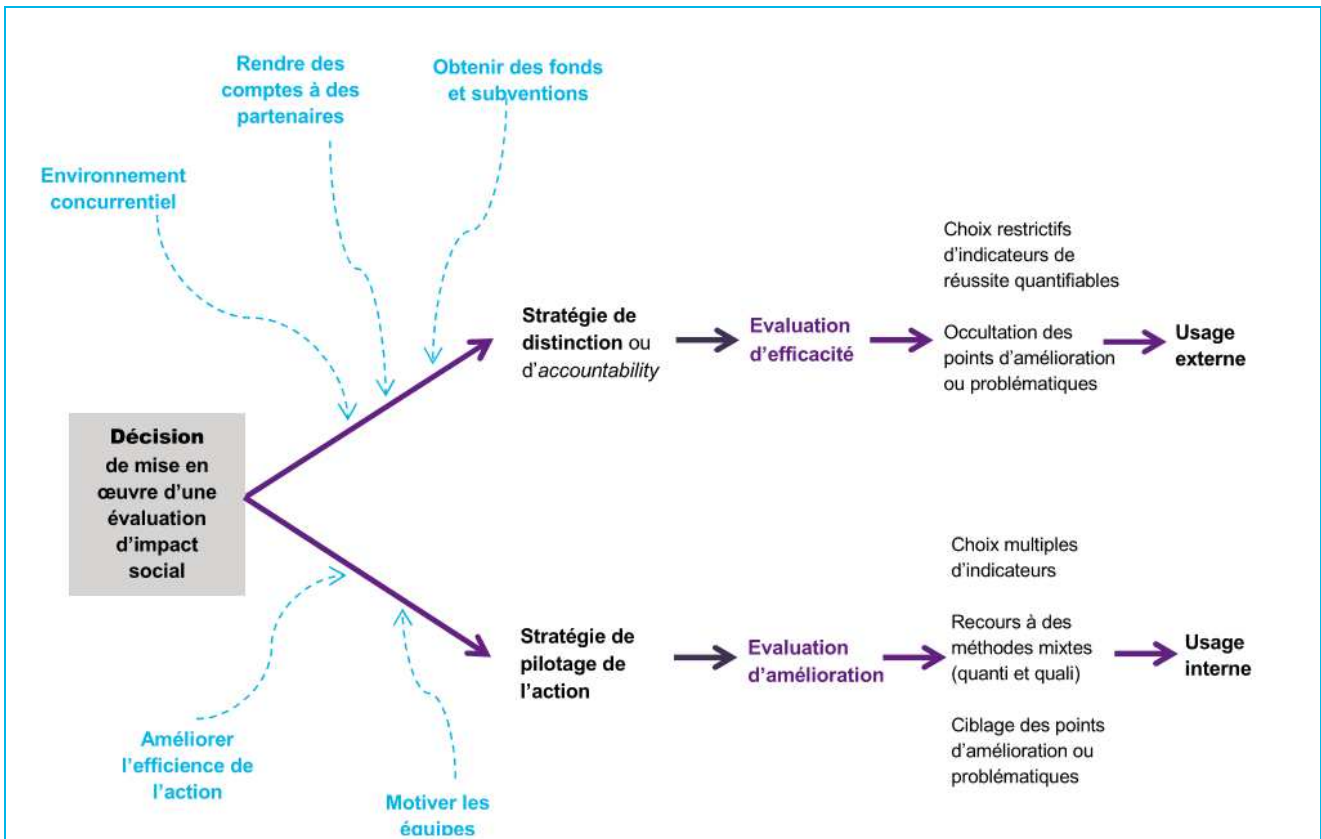
#### Un passage à l'acte fortement favorisé par une logique d'accès aux ressources

Les motivations des individus ou des organisations (améliorer le pilotage de l'action, préparer un changement d'échelle, fédérer en interne, etc.) contribuent mais ne suffisent pas à expliquer la mise en œuvre d'une démarche évaluative. L'impulsion provient généralement de leviers externes. Ceux-ci s'inscrivent majoritairement dans **une logique d'accès aux ressources**, mais pas uniquement. Les principaux leviers identifiés sont donc :

- le devoir de « **rendre des comptes** » aux financeurs : cette demande, ne se matérialise que rarement par une évaluation formalisée mais plus par une activité de reporting.
- **candidater à des appels à projet** : dans certains d'entre eux, les structures peuvent être amenées à présenter des indicateurs de leurs impacts. Pour autant, cela ne s'inscrit pas nécessairement dans une démarche d'évaluation.
- **l'appartenance à des réseaux** familiarisés à l'évaluation de l'impact social

#### De nombreux obstacles techniques et organisationnels souvent sous-estimés

Une fois la décision de lancer une démarche d'évaluation prise, la structure peut faire face à certains défis d'ordre techniques ou organisationnels. Les difficultés rencontrées sont souvent une sous-estimation des compétences et du temps nécessaires à la mise en place d'une démarche évaluative. **Deux grandes logiques d'évaluation : prouver son impact et l'améliorer**



L'étude distingue clairement deux logiques d'évaluation - une évaluation d'efficacité et une évaluation d'amélioration – influencées par les leviers externes décrits précédemment.

Une première logique, largement majoritaire au sein des enquêtés, vise à **une démonstration de son impact**, plutôt que son évaluation. Celle-ci est guidée par un enjeu d'accès à des ressources financières. A usage externe, la démarche cherchera à valoriser des résultats afin de se distinguer. On choisira quelques indicateurs de réussite quantifiable. On occultera souvent les points d'amélioration ou problématiques. Il est plus rare qu'un travail collectif soit mené pour définir les critères et les indicateurs. Dans cette logique, on constate une faible appropriation au sein de la structure des outils créés et des résultats obtenus.

Plus exceptionnellement, les évaluations d'impact social sont à **visée améliorative**. Ce type d'approche correspond à un usage interne dans le but d'améliorer le pilotage de l'action ou de fédérer les équipes. Les démarches déployées, plus participatives, font souvent appel à des méthodes mixtes s'appuyant sur des indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs. On accordera une attention particulière sur les points d'amélioration. Les structures ont toutes fait la démonstration de leur impact auparavant. Elles sont en moyenne plus anciennes que les structures inscrites dans une démonstration de leur impact.

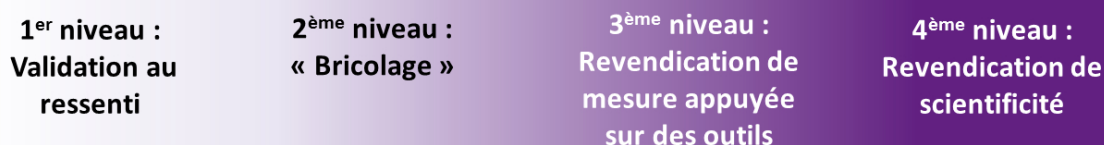
\_\_D'après : Avise, Agence Phare, (2017) Etude « L'expérience de l'évaluation d'impact social »

# PRATIQUES D'ÉVALUATION

## 1. Des pratiques d'évaluation diversifiées

L'étude « L'expérience de l'évaluation d'impact social » citée précédemment a montré que si les structures d'utilité sociale enquêtées ont systématiquement le souci de « l'impact social » de leur action, cela ne signifie pas qu'elles mènent toutes des évaluations formalisées. Elles s'appuient sur des outils plus ou moins fiables, reconnus ou standardisés pour appréhender cet impact social.

L'étude proposait d'introduire la notion de *continuum* afin de souligner une continuité de pratiques.



### Quatre niveaux de formalisation des pratiques d'évaluation d'impact social observés dans les structures

#### **Niveau 1 : la validation au ressenti - une appréhension de l'impact social « par l'expérience ».**

La question de l'impact étant centrale dès la conception du projet, son accomplissement est parfois considéré par les dirigeants des structures situées à ce niveau comme une évidence. Ils l'évaluent généralement par l'observation non formalisée ou par des indicateurs très simples. Les structures observées situées à ce niveau sont plutôt jeunes et semblent disposer d'un modèle économique marchand (elles n'ont pas ou peu recours à des subventions publiques ou privées, sauf éventuellement par leurs clients, elles n'ont donc pas d'incitation extérieure à démontrer leur impact).

#### **Niveau 2 : le « bricolage » - des pratiques d'évaluation peu formalisées et construites de manière inductive au fil de la construction du projet.**

Ce « bricolage » semble caractéristique des structures qui manquent de ressources humaines et financières pour engager des pratiques plus approfondies. Certaines structures se trouvent à mi-chemin entre la validation au ressenti et un bricolage nécessaire pour fournir des données de reporting à leurs financeurs.

#### **Niveau 3 : la revendication de mesure appuyée sur des outils formalisés - une évaluation généralement issue d'une réflexion en amont du projet.**

Ce type d'évaluation, qui s'inscrit sur un temps plus long, associe plus volontairement les parties prenantes et s'appuie sur des méthodes formalisées. Des professionnels interviennent généralement dans la construction des outils. L'objectif, à ce niveau, est de collecter des données comparables dans le temps et l'espace pour faciliter l'analyse de l'impact en interne et communiquer auprès des financeurs.

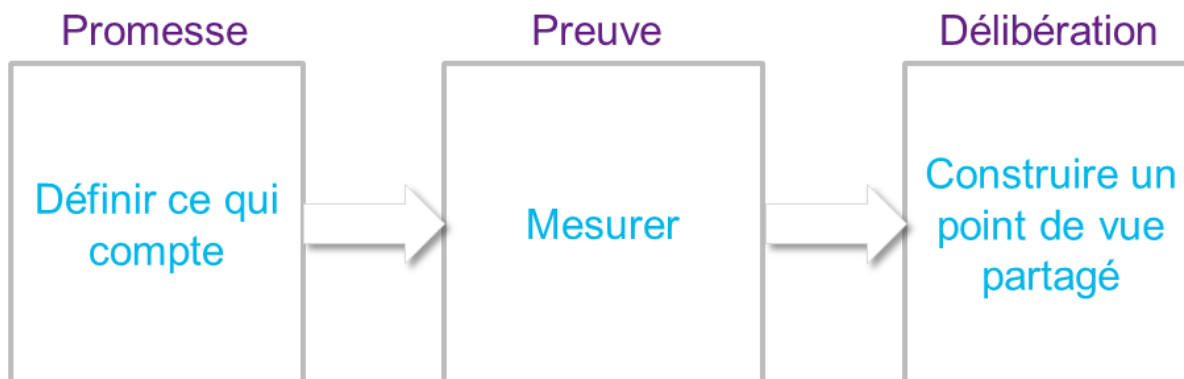
#### **Niveau 4 : la revendication de scientificité - des pratiques perçues comme scientifiques, mises en place en s'appuyant systématiquement sur des acteurs extérieurs, généralement des chercheurs en sciences économiques et sociales.**

Ces structures, déjà matures, inscrivent plutôt l'évaluation d'impact dans un processus de changement d'échelle. Si elles se servent de méthodes formalisées, elles peuvent également disposer de leurs propres indicateurs.

\_\_\_D'après : Avise, Agence Phare, (2017) Etude « L'expérience de l'évaluation d'impact social »

## 2. Des étapes communes

Comme vu précédemment, lorsque l'on fait référence à l'évaluation d'impact social, les pratiques et les objets d'évaluation sont très variés. De fait, de nombreuses méthodologies et outils existent. Pour autant, il est possible de trouver un dénominateur commun, autour de trois étapes.



En fonction des enjeux des parties prenantes, l'intensité ne sera pas la même d'une étape à l'autre, d'une démarche à l'autre, selon notamment que l'on cherche à fédérer des parties prenantes autour d'une identité commune ou que l'on s'inscrit dans une démonstration de sa « performance sociale ».

### DÉFINIR CE QUI COMPTE

A ce stade, il s'agit de définir « la promesse » de la valeur créée. Concrètement, il s'agit de déterminer les premières bases d'un référentiel.

On définit alors les critères d'évaluation.

*Les critères sont des « instruments d'orientation » qui constituent la référence de l'évaluation et traduisent les valeurs auxquelles elle se réfère. Ils devront permettre de répondre aux questions évaluatives. Ils se construisent en considérant les finalités et les objectifs du projet. L'équité, la cohérence, la citoyenneté, la participation, la cohésion sont des exemples de critères.*

*Source : Evaluer l'utilité sociale de son activité – Avise – Culture et Promotion, 2007*

Les critères, puisqu'ils traduisent des valeurs, des priorités, ont une connotation politique. Ils définissent une certaine vision du monde. Ils ne sont pas neutres ni objectifs. Se pose alors la question de la légitimité à « définir ce qui compte ».

Les approches divergent :

- Des experts qui produiraient des référentiels normatifs ?
- Des individus que l'on aurait sondés et dont l'agrégation des préférences définirait le bien commun ?
- Les parties prenantes concernées par l'action, nécessairement subjectives ?

Florence Jany-Catrice identifie trois sources de légitimité mobilisables lors de l'élaboration de démarche d'évaluation.

	<i>Monde de l'expertise</i>	<i>Monde de l'individu</i>	<i>Monde de la démocratie participative et délibérative</i>
<b>Support principal de légitimation</b>	Cadre théorique (selon les experts mobilisés)	Cadre théorique utilitariste	Démocratie participative et délibérative
<b>Acteurs de cette légitimation / valeurs</b>	Experts et technocrates / hiérarchie entre sachants	Individus/Individualisme méthodologique	Citoyens / démocratie et éthique communicationnelle
<b>Processus retenu dans le choix des dimensions, variables, pondérations...</b>	Travail et délibération en « chambre », entre experts, appui éventuel des technocrates et politiques	Sondage et agrégation des préférences individuelles, préférences qui pré-existent et qui sont exprimées par les individus	Forums hybrides, co-élaboration des priorités pour l'élaboration des biens communs
<b>Fondement du processus</b>	Objectivation de l'expertise	Subjectivité individuelle sublimée	Réalité politique priorisée et élaborée conjointement par les parties prenantes
<b>Exemples de méthodes</b>	Monétarisation (SROI)  Critères et indicateurs des rapports Goulard-Liepietz	Sondages	Processus participatif (ex/ expérimentations menées par l'Avisé; projet CORUS-ESS). Diversité des critères co-définis par les acteurs

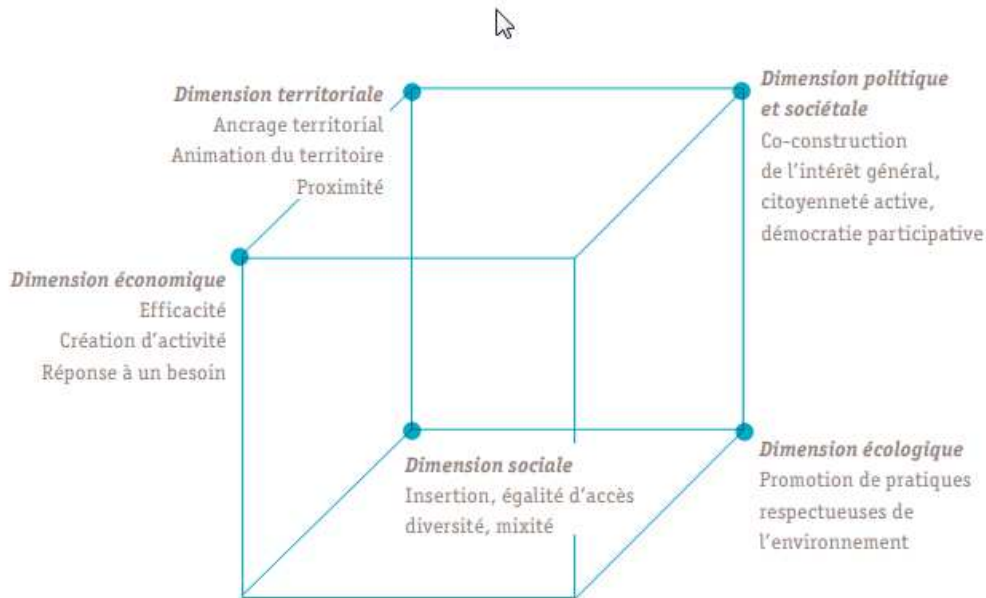
#### **Légitimité des processus d'élaboration des mesures d'utilité sociale**

\_\_\_Source : adaptation de Jany-Catrice, F, Marlier G. (2013) in Frémeaux, P.(2013) « L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire »

Dans la pratique, il n'est pas rare que ces approches s'entremêlent. Des experts peuvent, par exemple, aider des parties prenantes à définir les critères et indicateurs correspondant le mieux aux sens et réalités de l'action.

A titre informatif, voici des référentiels de critères construits selon des approches différentes :

### L'utilité sociale

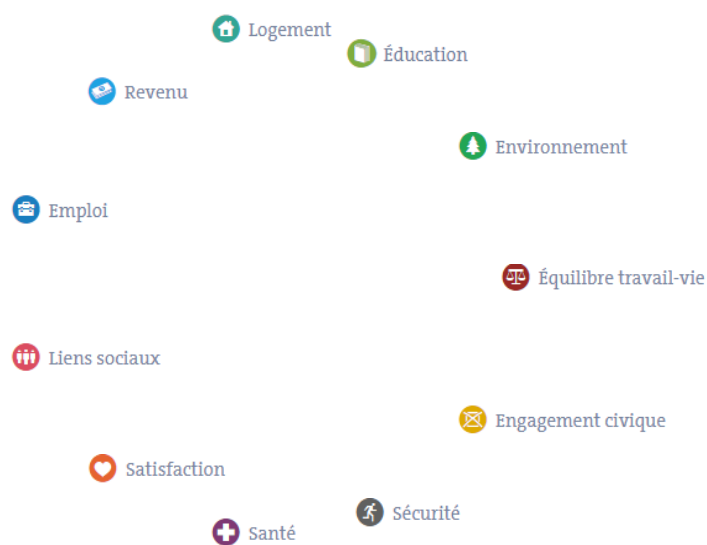


#### Exemple de référentiel de dimension et de critères d'utilité sociale

\_\_ Source : Guide pratique « Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales » – Avise – RTES – ARF

Partant du principe que ce qui peut être utile à la société est relatif (cela dépend de valeurs, d'un contexte géographique et temporel), l'utilité sociale, et son référentiel sont déterminés par les parties prenantes intéressées ou contributrices à la création de valeur. Cette subjectivité initiale est assumée. La définition d'indicateurs et les observations qui suivront, apporteront une forme d'objectivité.

### Le référentiel du « vivre-mieux » de l'OCDE



Partant du constat d'un important écart entre les statistiques macro-économiques comme le PIB et ce que les gens perçoivent de leur propre situation socioéconomique, l'OCDE, travaille sur la question de la mesure du bien-être. Dans ce cas de figure des critères de bien-être, définis par des experts, sont pondérés par des citoyens internautes qui sont invités à les partager via une plateforme web dédiée.

## MESURER

Cette étape, commune aux différentes démarches et reconnue comme la plus complexe, consiste en l'élaboration d'indicateurs qui permettront d'apprécier les critères élaborés puis de collecter les données et les analyser. Les moyens et la faisabilité opérationnelle peuvent être souvent sous-évalués par les structures d'utilité sociale.

*Les indicateurs sont des "instruments de mesure" pour évaluer une ressource, une opinion, un changement, une action. On distingue notamment les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact. Les indicateurs choisis très en amont de l'action permettent de clarifier les buts et les objectifs du projet. Ils peuvent indiquer des résultats attendus de l'action.*

*Source : Evaluer l'utilité sociale de son activité – Avise – Culture et Promotion, 2007*

Quantitatifs par défaut, les indicateurs peuvent être aussi qualitatifs lorsque les données qualitatives issues d'entretiens ou d'observation sont objectivées par l'intermédiaire d'outils particuliers. Les données qualitatives permettent de comprendre comment se crée de la valeur, lorsque les indicateurs quantitatifs permettent de pondérer. Ils sont complémentaires.

### > Le paradoxe du « qualitatif »

L'étude « L'expérience de l'évaluation de l'impact social » réalisée pour l'Avise par l'Agence Phare montre que les approches qualitatives, jugées par les dirigeants de structures de l'ESS comme plus adaptées pour aborder la complexité de la valeur sociale, sont également souvent perçues comme moins fiables scientifiquement et complexes à mettre en œuvre.

Les approches quantitatives bien que vues comme réductrices, sont plébiscitées car elles sont considérées comme « efficaces », notamment en termes de communication et plus fiables.

Les indicateurs devront être adaptés aux enjeux, au contexte et aux moyens à disposition. Deux questions peuvent aider à la sélection des indicateurs : traduisent-ils de manière fiable et fine le critère ? L'indicateur permet-t-il de mesurer un changement imputable à l'action ?

On s'interrogera également sur la faisabilité de la collecte des données. Avant de construire de nouveaux outils de collecte, il est recommandé de repérer les sources d'information préexistantes en interne mais également dans l'espace public (statistiques INSEE, par exemple). La collecte des données peut également mobiliser l'implication des salariés de la structure ou d'autres parties prenantes. Cela nécessite du temps d'appropriation et de formation.

Enfin, croiser les sources d'information, objectiver les données recueillies (quantitatives et qualitatives) et analyser les données requièrent des ressources et des compétences dont les structures disposent rarement en interne. Il est nécessaire de porter une attention particulière à cette analyse en veillant à ce que de réels moyens y soient dédiés.



**> Des critères aux indicateurs**

Critères de l'utilité sociale	Indicateurs de contexte	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<b>Lien social et mixité sociale</b>	Tensions accrues entre communautés sur les territoires	Diversité d'origine culturelle des salariés  Espace et temps de convivialité organisés durant les activités	Mixité effective des salariés dans l'ensemble des activités	Échanges en dehors du cadre de la structure entre personnes de cultures différentes
<b>Réseau relationnel</b>	Rapport personnel au travail (motivation, absentéisme, etc.)	Travail en équipe  Rencontres entre familles des salariés dans le cadre des activités de la structure	Échanges fréquents et conviviaux entre les salariés	Pérennité des relations entre salariés en dehors des temps de travail
<b>Insertion professionnelle</b>	Taux de chômage sur le territoire et évolution  Degré d'autonomie dans la réalisation des tâches	Nombre de personnes embauchées et accompagnées  Nombre de formations engagées	Nombre de salariés ayant élaboré un projet professionnel réaliste à l'issue de leur passage dans la structure / nombre total de salariés	Nombre de salariés en insertion ayant retrouvé un emploi avec un contrat de plus de 3 mois dans les 6 mois suivant leur sortie  Nombre de salariés en insertion, entrés en formation qualifiante à la sortie de la structure
<b>Citoyenneté</b>	Participation au fonctionnement de la structure		Nombre de salariés participant aux instances et à la prise de décision	Taux de salariés s'impliquant dans d'autres structures depuis leur entrée dans l'association d'insertion

\_\_Extrait de *Evaluer l'utilité sociale de son activité – Avisa – Culture et Promotion, 2007*

**CONSTRUIRE UN POINT DE VUE PARTAGÉ**

Par la construction d'un point de vue partagé on cherchera à favoriser l'appropriation des résultats de l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes. Cela garantira l'utilité de la démarche.

La recherche du consensus ne sera pas nécessairement la finalité ultime. Il s'agira à ce stade de comprendre et d'en tirer des enseignements. De nouveaux points à explorer peuvent être identifiés, ils pourront donner lieu à de nouvelles évaluations. L'action peut être réorientée. L'engagement des parties prenantes peut être renforcée... ou non.

A ce stade, il est généralement attendu de pouvoir communiquer plus largement les résultats et les enseignements de l'évaluation. Les supports de restitution peuvent être très variés : rapport, vidéo, infographie.

La transparence est un critère important dans une évaluation. Cette étape ultime se réfléchit au moment de la conception de la démarche : « qui est associé à la construction de ce point de vue ? » et « comment et auprès de qui sont diffusés les enseignements ? ».

### 3. Analyse de cas pratiques

Le 15 septembre 2017, dans le cadre de la présente étude, une soixantaine d'acteurs se sont rencontrés au cours d'une matinée de travail organisée par l'Avise et intitulée « La mesure d'impact social : spécificités des démarches existantes et défis à venir ». Cette rencontre a rassemblé des participants aux profils variés : structures d'utilité sociale, réseaux de l'Economie sociale et solidaire, chercheurs, financeurs, experts de l'évaluation ou acteurs de l'accompagnement.

A partir de quatre cas concrets de démarches d'évaluation (présentés en annexe), très différents les uns des autres, ils ont été amenés à s'interroger collectivement sur les bonnes pratiques et les points d'attention actuels de l'évaluation d'impact social. Pour favoriser l'implication des participants, une grille d'analyse avait été fournie.

#### UNE GRILLE D'ANALYSE DES CAS PRATIQUES

Cette grille se propose d'analyser les démarches d'évaluation d'impact selon trois prismes :

- la conception et la mise en œuvre de la démarche ;
- l'impact de la démarche ;
- la légitimité recherchée (selon la catégorisation de Florence Jany-Catrice).

#### Conception et mise en œuvre de la démarche

##### Cohérence

##### La démarche est-elle conçue pour répondre aux enjeux des parties prenantes ?

- Les enjeux des différentes parties prenantes ont-ils été identifiés ?
- Les objectifs de l'évaluation sont-ils en lien avec les enjeux ?
- Les choix méthodologiques et la question évaluative est-elle cohérente avec les objectifs de l'évaluation ?

##### La démarche est-elle adaptée aux contraintes des parties prenantes ?

- Les moyens alloués et/ou prévus sont-ils proportionnés aux enjeux ?
- La structure d'utilité sociale a-t-elle les ressources et les capacités suffisantes pour évaluer l'impact social ?
- La démarche peut-elle s'adapter à des contraintes nouvelles ?

##### Fiabilité et objectivité de la mesure

- L'échantillon étudié est-il suffisamment représentatif de la réalité ?
- Les données traitées sont-elles fiables ?
- L'évaluateur est-il indépendant ?
- Pour évaluer les effets, étudie-t-on un échantillon avant puis après l'action, a posteriori uniquement, ou en continu ?
- Pour attribuer les effets, en cas de mesure quantitative, s'appuie-t-on sur un contrefactuel ?

##### Participation

##### La démarche favorise-t-elle l'implication des parties prenantes ?

- Qui sont les parties prenantes associées ?
- A quels moments de la démarche les parties prenantes sont-elles impliquées ?
- Comment sont-elles associées ?

##### Transparence

##### Les résultats et la méthodologie sont-ils largement partagés ?

- Les résultats de l'évaluation sont-ils partagés ?
- Auprès de qui les résultats sont-ils partagés ?
- Quels modes de diffusion des résultats et quels types de supports sont utilisés ?
- La méthode employée est-elle clairement explicitée ? Les limites de la méthode sont-elles présentées ?

##### Utilité

##### A-t-on tenu compte des enseignements de l'évaluation ?

- Une mise en œuvre concrète des enseignements a-t-elle été opérée ?
- Cela a-t-il procuré des changements ?

## Impacts

### Appropriation de l'action par les parties prenantes

**La démarche a-t-elle permis aux parties prenantes de changer leur perception des choses, de mieux comprendre les problématiques sociales ?**

**La démarche a-t-elle servi de levier de mobilisation des parties prenantes à l'action ?**

**La démarche a-t-elle permis un décloisonnement des politiques publiques et autres parties prenantes intéressées à l'action ?**

### Innovation sociale

**La démarche favorise-t-elle l'innovation sociale ?**

- L'évaluation a-t-elle permis d'identifier des nouveaux besoins sociaux, des nouveaux publics, de faire émerger de nouvelles pratiques ?
- L'évaluation contribue-t-elle à la préparation de l'essaimage d'une innovation sociale par la validation du concept, la compréhension du mécanisme de création de valeur, la modélisation ?

### Qualité

**L'évaluation a-t-elle permis d'améliorer l'offre de service ?**

### Incitations négatives

**L'évaluation n'influence-t-elle pas négativement l'action ?**

- L'évaluation, notamment le choix des indicateurs, influence-t-elle le choix des bénéficiaires ?
- L'évaluation encourage-t-elle les parties prenantes à se n'intéresser qu'à des actions dont les résultats sont facilement observables au détriment de problématiques complexes, enracinées, dont les résultats ne sont pas nécessairement tangibles et ne peuvent s'observer que sur un temps long ?
- L'évaluation d'impact social a-t-elle incité l'action à se développer pour répondre uniquement à des attentes externes ?

## Légitimité recherchée

**Quelle est la légitimité recherchée ?<sup>2</sup>**

- Le monde de l'expertise ?
- Le monde de l'individu ?
- Le monde de la démocratie participative et délibérative ?

## DES BONNES PRATIQUES ET DES PISTES D'AMÉLIORATION IDENTIFIÉES

Les travaux collectifs d'analyse sur les cas pratiques ont permis de faire ressortir des bonnes pratiques ainsi que des pistes d'amélioration.

### > Bonnes pratiques

- Organiser un partenariat structurant entre l'équipe d'évaluateurs, la structure évaluée, les financeurs et d'autres parties prenantes ;
- Instituer un comité de pilotage, qui se réunit régulièrement, qui a un droit de regard sur l'ensemble de la démarche et garantit une bonne appropriation de celle-ci par tous ;
- S'appuyer sur un collectif pour co-construire la démarche d'évaluation
- Bénéficier de moyens financiers adaptés à l'ambition ;
- Bien définir l'objet de l'évaluation au démarrage ;
- Bien expliciter les enjeux de l'évaluation aux populations concernées ;
- S'inscrire dans une démarche d'évaluation-action : s'adapter à l'évolution de l'action, ne pas hésiter à revoir l'objet et le périmètre de l'évaluation au fil de l'eau, et donc les indicateurs, avec l'accord de toutes les parties prenantes ;

<sup>2</sup> Aller plus loin : consulter annexe « Légitimité des processus d'élaboration des mesures de l'utilité sociale »

- Distinguer les indicateurs de performance des indicateurs de pertinence et ne pas confondre enseignements et résultats ;
- Parmi les indicateurs, mettre en place des indicateurs sur le processus en lui-même, pour comprendre comment les résultats ont été obtenus, pour pouvoir les répliquer ou en tirer les enseignements pour s'améliorer.

**> Points d'attention, limites identifiées**

- Un cadre d'évaluation trop rigide peut être limitatif dans une démarche d'innovation sociale
- Un manque d'implication des parties prenantes dès la définition de la démarche peut avoir un impact négatif sur l'appropriation de la démarche par les décideurs ;
- Le mode de restitution des résultats de l'évaluation doit être adapté aux cibles auxquelles celle-ci s'adresse.
- L'évaluation peut avoir un effet contreproductif pour des bénévoles qui peuvent y être confrontés au quotidien, dans leurs professions respectives ;
- L'évaluation peut parfois conduire les parties prenantes consultées, impliquées dans la création de valeur, à émettre des demandes sur des aspects auxquels l'action menée ne peut pas prétendre répondre.

## 4. Un socle partagé de défis ?

En prenant appui d'une part sur le travail d'analyse des démarches d'évaluation réalisé à l'occasion de cet atelier, et d'autre part sur les enseignements des travaux précédents, de nombreux défis communs ressortent.

### LA NÉCESSITE DE CONCEVOIR DES DÉMARCHES QUI FONT « SENS »

#### > Clarifier et partager l'objet et le périmètre de l'évaluation

La notion d'évaluation d'impact social fait référence en réalité à des objets d'évaluation très différents. De même, la notion d'impact social renvoie à une lecture multidimensionnelle de la valeur produite (ex : économique, sociale, territoriale, environnementale, etc.), pouvant être fastidieuse à observer si des priorisations ne sont pas établies. Enfin, d'une part prenante à l'autre les attentes et la culture du partenariat sont différentes. Il est donc nécessaire de clarifier la finalité et le périmètre de l'évaluation dès le départ.

#### > Concevoir une démarche pertinente et cohérente

Il est important que la démarche soit conçue pour répondre aux enjeux des parties prenantes et qu'elle soit adaptée aux contraintes de celles-ci. Une attention particulière doit ainsi être portée à la proportionnalité entre les enjeux de l'évaluation et les moyens mis en œuvre (ressources humaines et financières dédiées). Enfin, il serait logique que les financeurs, lorsqu'ils ont une exigence particulière, prennent en charge le coût de la démarche.

#### > Favoriser la participation des parties prenantes

L'implication des parties prenantes peut permettre de mieux les mobiliser mais également d'apporter un regard plus large sur la valeur créée, qu'elle soit mieux appréciée par tous. Cette implication peut se faire à différents niveaux (définition de ce qui compte, choix des indicateurs, construction d'un point de vue partagé, etc.).

#### > S'assurer de la fiabilité et de l'objectivité de la mesure

Si toutes les démarches n'attachent pas autant d'importance à la mesure, quand elle est réalisée, il faut veiller ce qu'elle le soit de manière fiable et objective, en tenant compte des moyens à disposition. On s'interrogera notamment sur la représentativité des situations étudiées, sur la fiabilité des données ou encore sur l'indépendance de l'évaluateur.

#### > Faire preuve de transparence

Evaluer, c'est accepter le regard de l'autre. Il est nécessaire de faire preuve de transparence, notamment de partager les résultats et méthodologies. L'explicitation de la méthode employée ainsi que ses limites donne à la fois du crédit et permet de relativiser les enseignements que l'on a pu tirer de l'évaluation.

#### > Adopter une démarche utile

Il serait dommage de mobiliser du temps, de l'énergie, des moyens financiers, si l'on ne tient pas compte des enseignements de l'évaluation, si elle ne permet pas de procurer des changements à l'action. Une attention particulière doit ainsi être portée, dès la conception de la démarche, sur l'utilisation des enseignements et leur appropriation.

## UNE ÉVALUATION PENSÉE POUR PRODUIRE DES EFFETS POSITIFS

### > Permettre une appropriation de l'action par les parties prenantes

Une démarche d'évaluation peut permettre aux parties prenantes de changer leur perception, de mieux comprendre les problématiques sociales. Elle peut également servir de levier de mobilisation des parties prenantes intéressées par la création de valeur et favoriser le décroisement.

### > Favoriser l'innovation sociale

Pensée de manière systémique et dynamique, l'évaluation peut être un véritable outil au service de l'innovation sociale. Elle peut permettre d'identifier de nouveaux besoins sociaux, de nouveaux publics, de faire émerger de nouvelles pratiques. Enfin, elle peut contribuer à la préparation de l'essai d'une innovation sociale en donnant une meilleure compréhension du mécanisme de création de valeur.

### > Améliorer la qualité du service

L'évaluation peut contribuer à améliorer l'offre de service, en permettant, par exemple de mieux repérer les besoins ou d'identifier des facteurs clés de succès.

### >... et ne pas influencer négativement l'action

Lorsque, par exemple, les critères et indicateurs sont imposés par un financeur éloigné, elle peut inciter la structure à se développer pour répondre uniquement à des attentes externes. L'évaluation peut également encourager les financeurs à ne s'intéresser qu'à des actions dont les résultats sont facilement observables au détriment de problématiques complexes, enracinées, dont les résultats ne sont pas nécessairement tangibles et ne peuvent s'observer que sur un temps long. On veillera à éviter que l'évaluation n'influence négativement l'action.

## CONCLUSION

Si parler d'évaluation d'impact social, c'est observer et analyser les changements produits par une activité tout en déterminant une relation de cause à effet, en isolant les effets d'autres effets externes non imputables directement à l'activité, alors on constate que parmi les acteurs de l'ESS, peu nombreux sont ceux qui évaluent l'impact social stricto sensu. Pourquoi ? Probablement parce que c'est une démarche lourde et complexe à mettre en œuvre et qui ne s'avère pas nécessairement adaptée aux besoins actuels des structures de l'ESS.

Pourquoi alors l'intérêt pour ce sujet est-il croissant ? Sans doute parce que cette notion renvoie, chez les acteurs de l'ESS à un spectre plus large de représentations et donc de pratiques. Cette acception plus ouverte invite à s'intéresser à d'autres objets d'évaluation que l'impact, au sens strict : l'efficacité, l'efficacités, la pertinence ou encore l'innovation sociale. Ces différents points de vue évaluatifs sont mobilisés au cas par cas, en fonction des enjeux, de la temporalité, des parties prenantes réunies autour de la table ainsi que des expertises, des moyens humains et financiers à disposition. Ils font nécessairement appel à des méthodes différentes, bien qu'elles se retrouvent derrière des étapes similaires. Ces approches hétérogènes semblent néanmoins toutes répondre à une même attente initiale : apprécier la valeur de l'action, non limitée à la seule dimension financière, en vue de mieux la faire valoir ou de mieux la piloter. Si la création de valeur sociale est complexe et bien souvent favorisée par les interactions entre acteurs et dispositifs, peu de démarches s'intéressent à ces dynamiques.

Les ateliers du 15 septembre ont permis de s'interroger sur la pertinence de s'appuyer sur l'évaluation d'impact social pour définir la valeur des « biens singuliers » produits par les acteurs de l'ESS. Les échanges ont permis de dégager quatre enjeux, formulés par Yannick Blanc lors de la conclusion de la matinée :

- **La mise en commun.** Il est nécessaire que les parties prenantes soient mobilisées pour construire ensemble une vision commune de l'enjeu et des objectifs de l'action, autrement dit, le « souhaitable ».
- **La réflexivité.** L'évaluation, parce qu'elle permet de partager une compréhension de l'action contribue à faire évoluer l'action, tirer des enseignements à caractère stratégique, s'inscrire dans des processus d'amélioration continue. A son tour, la démarche d'évaluation doit pouvoir s'adapter à cette évolution. Chercher à isoler les facteurs externes afin d'établir une causalité, n'est sans doute pas adapté lorsque l'on veut s'inscrire dans une démarche d'innovation sociale, qui se doit d'être dynamique et ouverte sur l'écosystème. La temporalité de certaines études peut être un frein à cette réflexivité recherchée.
- **L'équivalence.** Toute innovation sociale est certes singulière et issue d'une conjonction de facteurs, de contextes et d'acteurs uniques ; l'évaluation doit-elle et peut-elle permettre la comparaison ? Doit-elle être un outil « d'aplatissement » ou de mise en commun à l'échelle supérieure ? Le quantitatif, qui favorise la comparaison, ne doit pas cependant annihiler la raison d'être de l'action.
- **La transaction.** L'évaluation doit être un moyen pour favoriser l'échange avec d'autres acteurs. Elle doit permettre de rendre compte à ceux qui financent l'action, comme à ceux qui en bénéficient. Elle doit permettre de maintenir l'engagement des parties-prenantes, d'en attirer de nouvelles, de créer des liens avec de nouveaux territoires...

Ces quatre enjeux sont autant de pistes à explorer pour la suite de l'étude « ESS et création de valeur » afin de doter les acteurs de l'ESS d'un pouvoir de négociation à la hauteur de la valeur qu'ils créent. Des sources d'inspiration seront sans doute à trouver à travers les outils d'analyse de la chaîne de valeur, mis au point par Michael Porter. Ceux-ci prenant en compte la dimension systémique, pourraient mieux valoriser les interactions entre acteurs. Enfin, nous pourrions nous questionner en quoi l'économie des singularités, théorisée par Lucien Karpik, qui s'intéresse aux marchés où la concurrence par la qualité l'emporte sur la concurrence par les prix, serait applicable à l'économie sociale et solidaire. L'expédition se poursuit !

## ANNEXE 1

### Evaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes (ANGC)

---

#### Le Réseau des Groupements de Créateurs

Fondé en 2000 au sein de la Mission locale de Sénart, le dispositif Groupement de Créateurs (GC) s'étend aujourd'hui sur une quinzaine de territoires. Le réseau national est animé par l'Association nationale des Groupements de Créateurs (ANGC).

Le programme des Groupements de Créateurs vise à favoriser l'autonomie et l'insertion professionnelle par l'acquisition d'une culture de l'entreprendre fondée sur le projet de la personne. Il cible principalement des jeunes demandeurs d'emploi montrant un intérêt pour la création d'activité.

Le dispositif s'organise en deux étapes : l'émergence, pour consolider le projet porté par le jeune, puis la formation, pour acquérir les compétences de base nécessaires à la gestion d'une activité.

#### Origine, enjeux de la démarche

En 2010, afin de mesurer l'action des Groupements de Créateurs sur l'autonomie et l'insertion des jeunes de 16 à 25 ans, l'ANGC et le réseau des GC se sont soumis à une évaluation d'impact par la méthode de randomisation. En souhaitant apporter la preuve de l'efficacité du programme, il s'agissait à terme, de consolider leur situation économique via la création d'une ligne de financement national spécifique aux Groupements de Créateurs.

#### Question évaluative

Quel est l'impact du dispositif Groupement de Créateurs sur l'autonomie et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi ayant manifesté un intérêt pour la création d'activité ?

#### Méthode choisie et principes

L'évaluation randomisée. Elle implique de constituer un échantillon de personnes totalement comparables puis de procéder à un tirage au sort. Le premier groupe bénéficiera d'un dispositif (groupe test) contrairement au second qui n'en bénéficiera pas (groupe témoin). Ainsi, la différence mesurée entre les deux groupes pourra être imputée au dispositif.

#### Parties prenantes

Neuf Groupements de Créateurs ont coopéré directement avec une équipe d'évaluateurs pilotée par le chercheur en économie Bruno Crépon :

- Le Jameel poverty action lab (J-PAL)
- Le Centre de recherche en économie et statistiques (CREST)
- L'École d'économie de Paris
- Sciences Po

#### Principaux résultats

Les jeunes bénéficiaires sont 86% de plus que les jeunes non-bénéficiaires à se tourner vers la formation ;  
Ils sont 23% de plus que les jeunes non-bénéficiaires à trouver un emploi dans les 2 ans ;  
Ils perçoivent des revenus d'activité plus importants que les non-bénéficiaires (36% de plus) et dépendent moins des allocations sociales et de l'aide de leur entourage.

En revanche, paradoxalement, ils sont moins nombreux que les non-bénéficiaires à mener une activité entrepreneuriale.



### **Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées sont liées à la conception même de l'enquête d'évaluation qui aurait gagné à être plus participative et inclure plus d'éléments qualitatifs, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'évaluation. La période a été étendue. Il n'y a pas eu de phase de délibération.

D'autre part, la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation randomisée pose un problème éthique par rapport à la constitution des groupes (refuser à certaines personnes potentiellement bénéficiaires d'avoir accès à un service). Cela a suscité de la méfiance de la part de certaines parties prenantes.

### **Facteurs clés de succès**

Le partenariat avec l'équipe d'évaluateurs a été structurant pour les Groupement de créateurs. Des moyens financiers conséquents, mis à disposition par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, étaient disponibles.

### **Bonnes pratiques**

- Expliciter les enjeux de la démarche aux populations évaluées
- Valoriser le travail en aval auprès des partenaires ont été les bonnes pratiques retenues.

### **Point d'attention et défis à relever**

Du fait d'un cadre relativement rigide, la méthode d'évaluation n'a pas été assez évolutive et agile pour un sujet, qui lui est très innovant.



Téléchargez l'étude de cas Avise : [www.avise.org/ressources/evaluation-randomisee-dun-dispositif-dinsertion-des-jeunes](http://www.avise.org/ressources/evaluation-randomisee-dun-dispositif-dinsertion-des-jeunes)

## ANNEXE 2

### Évaluation dans le cadre du Collectif pour l'emploi (Accenture)

---

#### Collectif pour l'emploi

En 2014, la Fondation Accenture, ainsi que quatre autres fondations d'entreprise (Adecco, SFR, AG2R La Mondiale et Vinci), ont créé le "Collectif pour l'emploi". Ce collectif informel est né d'une volonté de mutualiser les efforts sur la question de l'emploi, suivant une approche territoriale (Lyon, Marseille, Seine St Denis), et de co-construction avec les parties prenantes locales (Entreprises, associations, acteurs de l'emploi).

L'ambition est de favoriser, par la mise en relation des acteurs d'un territoire, le rapprochement entre offre et demande d'emploi sur les métiers en tension et les métiers d'avenir.

Les acteurs composant le collectif ont procédé à une démarche d'analyse des problématiques/thèmes d'action paraissant le plus adaptés à travailler sur le territoire et pouvant procurer des bénéfices à court terme pour l'emploi.

#### L'action mise en œuvre

Le collectif a appliqué l'approche du FSG, un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement de projet issu du *collective impact* : une stratégie d'action collective pour traiter un problème de société. Le projet s'est organisé autour 4 phases :

1. L'identification des métiers en tension (ayant un besoin de recrutement) en concertation avec les acteurs du territoire, amenant à la définition des 3 métiers les plus en tensions sur chaque territoire
2. Le partage du diagnostic avec les acteurs du territoire pour comprendre la réalité offre/demande
3. La construction collective de solutions ou amélioration / accélération d'actions existantes
4. Expérimentation des actions sur le terrain pour développer l'emploi durable, via du mécénat de compétences réalisé par les 5 entreprises du Collectif

#### Principes d'évaluation

Des indicateurs de performance (réalisation, résultat et d'impact directs/indirects) ont été définis. Ils étaient quantitatifs et qualitatifs. Le cabinet Eexiste été chargé de l'identification d'indicateurs pertinents puis de l'analyse de la donnée.

Les principaux indicateurs retenus étaient les sorties positives (taux de retour à un emploi durable), le nombre de partenaires impliqués sur la durée ainsi que des indicateurs qualitatifs de satisfaction.

#### Parties prenantes

Les cinq fondations (Accenture, Adecco, SFR, AG2R La Mondiale et Vinci) ont pris part à la démarche aux côtés d'entreprises, associations, acteurs de l'emploi locaux constituant le collectif.

#### Résultats

Au terme de 3 années d'expérimentation :

- six actions sur les territoires ont été mises en place (par exemple une boutique école à Marseille pour former des agents commerciaux, à Lyon une formation de salariés en insertion au recrutement pour les métiers de services à la personne).
- Une cinquantaine de personnes ont retrouvé un emploi.

#### Difficultés rencontrées

Malgré tous les indicateurs mis en place, le seul souvent retenu par les acteurs externes est le nombre de sorties positives. Cet indicateur ne reflétant pas les actions du Collectif, il peut être à l'origine de certaines frustrations. Cet indicateur pouvait servir à « rendre compte ». L'action étant expérimentale, on cherchait avant tout à « comprendre ». De plus sur les questions d'emploi, les résultats sont souvent observables sur un terme plus long.

### **Facteurs clés de succès**

- Bien définir l'objet de l'action au démarrage, et son objectif, et en décliner les indicateurs adéquats
- Ne pas hésiter à revoir cet objet au fil de l'eau, avec l'accord de toutes les parties prenantes, induisant une redéfinition des indicateurs.
- Distinguer les indicateurs de performance des indicateurs de pertinence et ne pas confondre enseignements et résultats.
- Parmi les indicateurs, important de mettre en place des indicateurs sur le processus en lui-même, pour comprendre comment les résultats ont été obtenus, pour pouvoir les répliquer ou en tirer les enseignements pour s'améliorer.

### **Bonnes pratiques**

- Accepter que les résultats soient des enseignements, surtout dans le cadre d'une démarche d'expérimentation
- S'inscrire dans une démarche d'évaluation-action : pouvoir s'adapter à l'évolution des projets

### **Point d'attention**

L'évaluation nécessite l'implication des parties prenantes dès la définition du projet. L'évaluation doit être pensée à ce moment-là. Cette participation favorise l'appropriation de l'action par les décideurs.

## ANNEXE 3

### Le retour social sur investissement de Passeport Avenir

---

#### Passeport Avenir

Association loi 1901, créée en 2005, Passeport avenir se donne pour ambition de combattre les inégalités sociales, territoriales et financières qui peuvent freiner l'ambition des jeunes issus des milieux populaires, afin de favoriser l'émergence d'une génération de leaders d'entreprises différents.

Pour ce faire, avec les entreprises et les établissements scolaires partenaires, elle accompagne dans leur réussite scolaire et professionnelle plusieurs milliers de jeunes par an issus des milieux populaires

#### Origine, enjeux de la démarche

En 2012, après 6 ans d'existence, l'association Passeport Avenir a souhaité évaluer son impact afin d'optimiser l'accompagnement de ses bénéficiaires et bénévoles. Elle s'est appuyée pour cela sur la méthode du *Social Return on Investment* (SROI).

#### Question évaluative

Quelle valeur économique et sociale est générée par Passeport Avenir, après plus de 6 ans d'existence, au regard des investissements réalisés par ses partenaires et du temps consacré par ses principaux contributeurs ?

L'étude explorait plus précisément ces champs :

- Quels changements individuels pour les étudiants et tuteurs ?
- Quels impacts collectifs pour les entreprises et établissements partenaires ?
- Quels sont l'ampleur et la valeur de ces changements ?
- Comment faire mieux ?

#### Méthode choisie et principes

Le *Social Return On Investment* (SROI) est un cadre d'analyse qui permet de mesurer et de rendre compte d'une conception élargie de la valeur, non limitée à une dimension financière, en y incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques produits. Il propose d'exprimer ces résultats en valeurs monétaires afin de calculer un ratio coût/bénéfice.

#### Parties prenantes

Un comité de pilotage a été constitué. Il impliquait des bénévoles, des professeurs, des bénéficiaires, des financeurs, des consultants, des acteurs de la politique de la ville et des partenaires publics...

L'ESSEC a apporté son expertise sur l'évaluation.

#### Résultats

20 changements sociaux ont été identifiés :

- Pour les bénéficiaires : développement de compétences comportementales, construction d'un réseau, apparition de rôles modèles, etc.
- Pour les collaborateurs bénévoles : assurance dans la prise de parole, prise de conscience dans leurs compétences, sentiment de fierté des collaborateurs impliqués qui les incitent à rester plus longtemps dans leur entreprise, etc.

Même si les acteurs relativisent sur les *proxy* financiers (valeur estimée des résultats de l'action) mis en place, l'étude met en évidence 2€ de retour pour 1€ investi.

### **Difficultés rencontrées**

- Crispation de certains bénévoles qui ne souhaitaient pas retrouver des éléments de mesure auxquels ils sont confrontés au quotidien.
- Constat que les mentors ne peuvent déterminer seul les impacts positifs de la démarche et constituer le référentiel.
- La consultation régulière des bénévoles sur l'évaluation conduit parfois les bénévoles à émettre des demandes sur des aspects à laquelle l'action menée ne peut pas prétendre répondre.

### **Facteur clé de succès**

Un comité de pilotage réuni régulièrement et ayant un droit de regard sur tout, garantie d'une bonne appropriation de la démarche par tous.

### **Bonne pratique**

Capacité à maintenir le cap du dispositif, tout en adaptant la démarche

### **Point d'attention**

Trouver un mode de communication qui ne soit pas "agressif" pour restituer des proxys financiers.



Téléchargez l'étude de cas Avise : [www.avise.org/ressources/le-retour-social-sur-investissement-de-passeport-avenir](http://www.avise.org/ressources/le-retour-social-sur-investissement-de-passeport-avenir)

## ANNEXE 3

### Présentation d'un outil d'évaluation territorialisé dans le cadre d'un pôle territorial de coopération économique (Fe2i – Institut Godin)

#### Florange écologie industrielle et insertion (Fe2i)

Florange écologie industrielle et insertion (Florange e2i) est un PTCE regroupant entreprises, structures de l'économie sociale et solidaire, collectivités locales, laboratoires de recherche et universités, ayant décidé de s'engager pour le développement de l'attractivité du territoire du Val de Fensch et plus largement en Moselle Nord tout en prouvant qu'il est possible d'innover à l'échelle d'un territoire grâce à l'économie circulaire par la pratique de l'écologie industrielle.

#### Origine, enjeux de la démarche

##### *Un outil co-construit entre acteurs du PTCE*

L'outil présenté par l'Institut Godin (Centre de R&D) a été co-créé avec le PTCE Florange écologie & insertion et a vocation à servir à d'autres PTCE. Un des objectifs est de mesurer l'impact d'un projet de territoire en termes de transformation sociale. Il est attendu, avant tout, que cet outil favorise le dialogue entre les parties prenantes d'un territoire.

Une importance particulière était accordée au processus de mise en œuvre, plus qu'aux résultats des projets.

#### Question évaluative

L'élément fondamental de l'évaluation était « l'aspiration sociale », c'est par cette quête que l'outil a été pensé. Comment on atteint cet idéal partagé ? Comment on génère plus de transformation sociale ?

#### Méthode choisie et principes

##### *Un outil qui vise l'amélioration en continu*

L'outil se matérialise sous la forme d'une étoile de progression avec des marqueurs de développement déterminés par les parties prenantes (les acteurs du PTCE). L'esprit de l'outil est de définir collectivement quels sont les axes d'amélioration poursuivis.

Ces marqueurs reprennent des caractéristiques de l'innovation sociale. « Economie circulaire » « Gouvernance » « Hybridation des ressources » etc. Pour chaque marqueur, une échelle de grandeur qualitative traduisant le degré d'atteinte est proposée.

*Ex avec le marqueur « Economie circulaire », 0 correspondrait à un tri nul des déchets, 1 à deux bacs de déchets, 3 à l'ensemble des bacs de tris, une sensibilisation auprès des employés, une politique d'économie circulaire etc.*

Ces marqueurs visent la délibération, le consensus. Ils sont un outil de dialogue avec les parties prenantes. Ils permettent d'établir la situation et se donner une vision. « On en est là, c'est vers là que l'on veut aller ».

#### Parties prenantes

Tous les acteurs du PTCE sont intégrés au processus. Il s'agit d'une auto-évaluation collective à usage interne, davantage qu'externe. L'outil ne vise pas la démonstration de l'impact du PTCE.

#### Résultats

- L'outil produit une image multidimensionnelle d'une action collective.
- Cet outil permet de se recentrer sur sa raison d'être et de s'engager dans une démarche dynamique, évolutive. Il invite à se questionner sur son projet, et apporte une vision.
- C'est davantage un outil de pilotage qu'un outil de mesure car on n'en vient pas à des éléments quantitatifs mais à des axes d'améliorations.

### **Difficulté rencontrée**

L'animation de la dynamique dans la durée

### **Facteurs clés de succès**

- Une démarche de co-construction d'un collectif
- Un outil de pilotage d'un projet collectif de territoire
- Un cadre méthodologique transférable et adaptable à d'autres PTCE
- Intégration d'une dimension qualitative

### **Bonne pratique**

*Un outil qui peut être répliquable mais avec des marqueurs adaptés*

Les marqueurs ne peuvent être normalisés, car ils s'adaptent dans chaque PTCE à des acteurs différents avec des aspirations différentes. Toutefois l'outil est assez simple d'appropriation, avec un cadre d'analyse.

### **Point d'attention et défis à relever**

*A priori*, c'est le collectif qui assure la fiabilité du positionnement sur les marqueurs, en objectivant grâce au croisement des opinions. Cela pose des questions d'objectivité, à relativiser puisque l'outil est à usage « interne ».

