

# AGENCE PHARE

ÉTUDE

## L'expérience de l'évaluation d'impact social

Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale

Rapport final

MARS 2017

Étude réalisée par l'Agence Phare pour :



Étude financée par :



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION : CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b>	<b>5</b>
<b>1.1. L'EVALUATION DANS LE DOMAINE DE L'UTILITE SOCIALE : DES PRATIQUES A IDENTIFIER</b>	<b>6</b>
1.1.1. LES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL : DES PRATIQUES « GUIDEES »	7
1.1.2. UN PLURALISME DES METHODES ?	9
1.1.3. DES PRATIQUES D'EVALUATION ENCORE MECONNUES EMPIRIQUEMENT EN FRANCE	10
1.1.4. L'ENJEU : COMPRENDRE LES REPRESENTATIONS ET LES PRATIQUES D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL	10
<b>1.2. UNE METHODOLOGIE D'ENQUETE QUALITATIVE</b>	<b>11</b>
1.2.1. LA REALISATION D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	11
1.2.2. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE	14
1.2.3. VALIDITE INTERNE DES RESULTATS OBTENUS	14
<b>2. PRATIQUES ET REPRESENTATIONS DES EVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL</b>	<b>15</b>
<b>2.1. UNE APPREHENSION GENERALISEE DE L'IMPACT SOCIAL MAIS UNE FORMALISATION ENCORE INEGALE</b>	<b>15</b>
2.1.1. LA VALIDATION DE L'IMPACT SOCIAL « AU RESSENTI » (NIVEAU 1)	16
2.1.2. LE « BRICOLAGE » DE L'EVALUATION D'IMPACT (NIVEAU 2)	17
2.1.3. LA REVENDICATION D'EVALUATIONS APPUYEES SUR DES OUTILS FORMALISES (NIVEAU 3)	19
2.1.4. LA REVENDICATION DE SCIENTIFICITE (NIVEAU 4)	20
<b>2.2. LA PREPONDERANCE DES METHODES QUANTITATIVES</b>	<b>21</b>
2.2.1. DES METHODES QUANTITATIVES VARIEES	21
2.2.2. UN OUTIL EFFICACE DE COMMUNICATION	22
2.2.3. DES METHODES JUGEES SIMPLISTES ET PARFOIS PEU ADAPTEES	23
<b>2.3. LES REPRESENTATIONS DU QUALITATIF</b>	<b>24</b>
2.3.1. DES METHODES QUALITATIVES PERÇUES COMME MIEUX ADAPTEES MAIS PEU UTILISEES	24
2.3.2. UN PARADOXE : DES METHODES COMPLEXES MAIS JUGEES PEU SCIENTIFIQUES ?	25
2.3.3. DES RESULTATS QUALITATIFS PERÇUS COMME DIFFICILEMENT COMMUNICABLES	26
<b>3. LA REALISATION D'UNE EVALUATION D'IMPACT SOCIAL: UN PARCOURS SEME D'EMBUCHES ?</b>	<b>28</b>
<b>3.1. L'ENGAGEMENT DANS UNE DEMARCHE D'EVALUATION D'IMPACT : TROIS TYPES DE FREINS</b>	<b>28</b>
3.1.1. DES FREINS LIES A LA MECONNAISSANCE	29
3.1.2. DES FREINS D'ORDRE POLITIQUE	29
3.1.3. DES FREINS STRATEGIQUES	31
<b>3.1. DE LA DECISION A L'EVALUATION : LES MOTIVATIONS ET LES LEVIERS</b>	<b>32</b>
3.1.1. LES MOTIVATIONS A ENGAGER UNE DEMARCHE D'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL	32
3.1.2. LES LEVIERS : UNE LOGIQUE D'ACCES AUX RESSOURCES	35
<b>3.2. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL : DEUX DEFIS MAJEURS</b>	<b>40</b>
3.2.1. L'EVALUATION, UN DEFIS TECHNIQUE	40
3.2.2. L'EVALUATION, UN DEFIS ORGANISATIONNEL	43

<b>4. LES EFFETS DIFFERENCIES DES TYPES D’EVALUATION D’IMPACT SOCIAL</b>	<b>48</b>
<b>4.1. L’INFLUENCE DES LEVIERS D’ACCES A L’EVALUATION SUR LES TYPES D’EVALUATION D’IMPACT REALISES</b>	<b>48</b>
4.1.1. LES METHODES D’EVALUATION, UN CHOIX CONTRAINT ?	48
4.1.2. UNE PREDOMINANCE DES METHODES QUANTITATIVES	49
4.1.3. L’EFFICACITE RESTRICTIVE DES INDICATEURS PREEXISTANTS	49
<b>4.2. DES USAGES DIFFERENCIES : COMMUNIQUER OU AMELIORER LE PROJET ?</b>	<b>50</b>
4.2.1. EVALUER L’EFFICACITE : UNE LOGIQUE D’USAGE POUR LA COMMUNICATION EXTERNE	50
4.2.2. LES EVALUATIONS D’IMPACT SOCIAL A VISEE AMELIORATRICE	52
<b>5. CONCLUSION</b>	<b>56</b>
<b>5.1. LES TROIS RESULTATS MAJEURS DE L’ETUDE</b>	<b>56</b>
5.1.1. DES PRATIQUES D’EVALUATION DIVERSES, MAIS STANDARDISEES	56
5.1.2. UN CONTEXTE PEU FAVORABLE A L’INNOVATION METHODOLOGIQUE	56
5.1.3. DES OUTILS DE SENSIBILISATION ET D’ACCOMPAGNEMENT CONCENTRES SUR LES PREMIERES ETAPES DES EVALUATIONS	57
<b>5.2. LES TROIS APPORTS DE L’ETUDE DANS LE CHAMP DE L’ANALYSE DES EVALUATIONS D’IMPACT SOCIAL</b>	<b>57</b>
5.2.1. COMPRENDRE LES DETERMINANTS SOCIAUX, POLITIQUES ET TECHNIQUES DU PASSAGE A L’ACTE	58
5.2.2. COMPRENDRE LE LIEN ENTRE EVALUATION D’IMPACT ET CHANGEMENT D’ECHELLE	58
5.2.3. PASSER DE L’IMPACT DU PROJET A L’IMPACT SOCIETAL	59
<b>5.3. QUATRE RECOMMANDATIONS POUR SOUTENIR LE DEVELOPPEMENT DE L’EVALUATION D’IMPACT</b>	<b>59</b>
5.3.1. PROMOUVOIR L’EVALUATION DANS UNE OPTIQUE D’AMELIORATION DES PROJETS	60
5.3.2. SENSIBILISER A L’EVALUATION DES L’EMERGENCE DES PROJETS	60
5.3.3. FORMER LES RESPONSABLES DE STRUCTURES D’UTILITE SOCIALE A L’ANALYSE ET L’INTERPRETATION DE DONNEES	60
5.3.4. EXPERIMENTER DES EVALUATIONS D’IMPACT DECONNECTEES DU FINANCEMENT DES PROJETS	60
<b>TABLE DES GRAPHIQUES, ENCADRES ET TABLEAUX</b>	<b>62</b>
<b>TABLE DES GRAPHIQUES</b>	<b>62</b>
<b>TABLE DES ENCADRES</b>	<b>62</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>63</b>
<b>PRESENTATION DE L’AGENCE PHARE</b>	<b>65</b>

## Remerciements

L'équipe de l'Agence Phare souhaite en premier lieu remercier les enquêtés sans lesquels ce rapport sur leurs pratiques et leurs représentations de l'évaluation d'impact social aurait été dénué de corps et de matière à analyser.

Par le temps qu'ils nous ont accordé, par la richesse de leurs témoignages et de leurs récits, mais aussi par la transmission de leur documentation interne, ils ont permis à cette étude d'investiguer un champ encore méconnu – alors même que les discours sur les « mesures d'impact social » ou les « évaluations d'impact social » sont de plus en plus fréquents.

En second lieu, l'équipe de l'Agence Phare remercie l'AVISE qui a financé la réalisation de cette étude. Surtout, les échanges entretenus tout au long de l'étude avec l'équipe constituée de Benoit Mounier, Pierre Dahlab et Kanitha Kernem ont enrichi l'analyse menée et contribué à affiner les conclusions.

# 1. Introduction : contexte, objectifs et méthodologie de l'étude

Alors que les structures d'utilité sociale<sup>1</sup> rencontrent un succès croissant dans l'espace public et que leurs objectifs sont de mieux en mieux appréhendés dans le cadre de la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014<sup>2</sup>, la reconnaissance de la spécificité de leur action demeure floue.

Constituées sous des formes juridiques variées (associations, fondations, sociétés commerciales telles que les Sociétés par actions simplifiée, Sociétés coopératives d'intérêt collectif, Sociétés coopératives et participatives, etc.), les structures d'utilité sociale peinent ainsi à donner un visage unifié de leur contribution à la société, qu'elle soit sociale, économique et/ou environnementale. Les pratiques d'évaluation d'impact social mises en place par ces structures, qui permettraient d'appréhender cette contribution, restent encore méconnues.

L'évaluation est une pratique fortement liée à l'action publique (évaluation de politiques publiques, évaluation de projets expérimentaux) utilisée dans le but de tester l'efficacité et le ressort de mise en œuvre d'une politique publique. Cela a influé sur les réflexions des pouvoirs publics relatives aux démarches d'évaluation d'impact des structures d'utilité sociale et celles-ci ont surtout été pensées comme un moyen de contrôler leur performance dans une logique d'audit<sup>3</sup>. Face à ce constat, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) cherchent à expérimenter des méthodes d'évaluation qui soient propres au secteur<sup>4</sup>.

Dans un contexte de diffusion croissante des notions « d'évaluation d'impact social » ou de « mesure d'impact » en France, la présente étude vise justement à contribuer à un angle mort de l'étude du secteur de l'économie sociale et solidaire. Son objectif est d'interroger la diversité des pratiques d'évaluation et surtout les ressorts (leviers, motivations, freins) conduisant au choix de réaliser une évaluation d'impact social suivant certaines méthodes plutôt que d'autres.

L'étude menée se concentre donc sur les discours, les pratiques et les représentations des responsables des structures d'utilité sociale. L'enjeu n'est pas de les appréhender d'un point de vue normatif, en définissant des bonnes ou des mauvaises pratiques d'évaluation d'impact social, mais bien d'analyser ce que les responsables des structures d'utilité sociale entendent par les notions d'évaluation ou de mesure d'impact social – et les pratiques qu'ils mettent en place en ce sens.

---

<sup>1</sup> Le concept d'utilité sociale, apparu dans les années 1970, vise à identifier et promouvoir l'apport spécifique des structures de l'économie sociale, de l'économie solidaire et des entreprises sociales vis-à-vis des contributions plus « traditionnelles » des structures de l'économie capitaliste.

<sup>2</sup> La loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), adoptée le 21 juillet 2014 par le Parlement, détaille les critères constitutifs de l'ESS et donne une définition de l'utilité sociale, notion au cœur de la reconnaissance des entreprises du secteur.

<sup>3</sup> Pascal Fabre, « L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15 novembre 2012, Tome 11, n° 1, p. 55-77.

<sup>4</sup> Philippe Frémeaux, *L'évaluation de L'apport de L'économie Sociale et Solidaire*, 2013.

## 1.1. L'évaluation dans le domaine de l'utilité sociale : des pratiques à identifier

La diffusion de l'évaluation d'impact social auprès des structures d'utilité sociale a connu un essor récent. Elle est due à trois évolutions principales : la reconnaissance et la structuration croissante du champ de l'ESS, l'émergence de l'entrepreneuriat social et la professionnalisation croissante du secteur associatif.

De nombreux acteurs, tels que des fondations, des structures d'accompagnement ou des cabinets de conseils participent à la réalisation d'études, à l'accompagnement, et dans une certaine mesure, à la diffusion de l'évaluation d'impact social – plus communément appelée « mesure d'impact social » – auprès des acteurs de terrain.

Pour autant, si ces notions de « mesure d'impact social » et « d'évaluation d'impact social » sont de plus en plus utilisées par les acteurs du secteur de l'ESS, les pratiques qu'elles recouvrent demeurent plurielles et méconnues. Un premier enjeu dans l'appréhension de la notion d'impact social est donc de distinguer et de clarifier ses différentes significations (Encadré 1).

### **Encadré 1 : Des définitions non-stabilisées de l'impact social et de son évaluation**

Les définitions de l'évaluation d'impact social ne font pas consensus. Malgré les volontés d'aboutir à des démarches évaluatives uniformisées, il n'existe pas de descriptions standardisées applicables à l'ensemble des acteurs de l'ESS.

Au contraire, les travaux existant soulignent la diversité des conceptions de l'évaluation d'impact social<sup>5</sup>. Il est ainsi courant d'entendre les acteurs parler d'« évaluation d'impact social », de « mesure d'impact social », ou encore « d'impact social »<sup>6</sup> pour caractériser des enjeux et des pratiques très différentes.

**Toutefois, plusieurs idées communes aux évaluations d'impact social émergent de l'ensemble des définitions existantes :**

- l'idée de la **multi-dimensionnalité** : les évaluations d'impact social étudient les effets des actions ou de projets au-delà du seul aspect économique, et de la question de la performance ou de la rentabilité, en prenant en compte les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et politique ;
- l'idée d'une **évaluation des effets élargis** d'une structure. En ce sens, le terme d'impact social se rapproche de la notion d'externalité : les évaluations d'impact social visent à mesurer les effets attendus et inattendus et, plus rarement, à estimer les effets indirects produits par l'action d'une structure ou d'un dispositif ;
- l'idée d'une **évaluation du changement** : les évaluations d'impact social cherchent à comprendre en quoi les actions mises en œuvre par les structures produisent des variations positives auprès des bénéficiaires et de la société dans son ensemble.

<sup>5</sup> Voir par exemple la description dans le mémoire : Marie Pigny, *Etude comparative France-Brésil. A quel moment et pourquoi un entrepreneur décide-t-il de mesurer son impact social ? Qu'est-ce qui le pousse à le faire et comment fait-il son choix de système de mesure ?*, HEC, Paris, 2015.

<sup>6</sup> Si la notion « d'utilité sociale » est utilisée par certains acteurs de l'ESS, notamment par l'AVISE, l'importance prise par le terme d'impact social dans ce champs ces dernières années est particulièrement prégnante. Néanmoins, les acteurs de l'ESS adoptent des définitions très différentes de l'impact social. Dans cette étude, nous nous concentrons sur cette notion afin de comprendre les représentations et pratiques des responsables de structures relatives à l'impact social.

**Pour cette étude, nous retiendrons deux définitions-clés :**

- celle de l'**impact social**, telle qu'elle est donnée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire<sup>7</sup> : « 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. » ;

- celle d'**évaluation d'impact social**, telle qu'elle est proposée par l'AVISE, l'Essec et le Mouves : « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : *quelles sont leurs conséquences, et pour qui ?*, en ne se limitant pas à la seule dimension économique »<sup>8</sup>.

Ces deux définitions ne sont pas canoniques ni normatives : elles ont pour objectif de poser un cadre d'analyse, permettant de questionner les représentations qu'ont les acteurs de l'évaluation d'impact social et les pratiques qui en découlent.

Partant du constat de cette diffusion croissante de la notion d'évaluation d'impact social, nous interrogeons les représentations qu'en ont les acteurs des structures d'utilité sociale. L'étude révèle la variété des pratiques et les enjeux diversifiés que recouvrent les démarches d'évaluation pour les structures d'utilité sociale.

### **1.1.1. Les évaluations d'impact social : des pratiques « guidées »**

La documentation existante sur les évaluations d'impact social est notamment constituée de « guides » qui visent à éclairer et accompagner les structures dans la mise en œuvre de démarches évaluatives.

#### ***Encadré 2 : méthode d'analyse des guides abordant l'évaluation d'impact social***

L'enquête de terrain menée fait apparaître que les pratiques et représentations des responsables des structures d'utilité sociale sont affectées par la lecture de différents types de guides traitant de la question d'évaluation d'impact social. Il peut s'agir de guides d'introduction ou de sensibilisation, de guides généralistes ou de guides spécialisés sur une méthode.

Avant d'analyser les représentations et pratiques des responsables des structures d'utilité sociale, il était donc essentiel de se pencher sur les guides auxquels ils avaient recours pour mettre en œuvre une telle démarche. Aussi, nous avons constitué un corpus de guides à destination des membres de structure d'utilité sociale afin d'analyser les conceptions des « évaluations d'impact social » qui y étaient véhiculées.

Nous avons introduit dans ce corpus des guides évoqués par certains enquêtés et/ou accessibles après des recherches simples en ligne, permettant de penser qu'ils sont aisément accessibles aux membres de structure d'utilité sociale.

Les guides du corpus sont les suivants :

- AVISE, ESSEC et MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social*, Paris, 2013.
- Commission européenne, *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*, Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, 2014.

<sup>7</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, *La mesure de l'impact social, après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, Paris, 2011.

<sup>8</sup> AVISE, ESSEC et MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social*, Paris, 2013.

- Dancause Luc et Longtin David, *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale. Un document en évolution v.1*, Réseau Québécois en innovation sociale, 2014.
- Improve et Rexel, *Guide de la mesure d'impact social*, 2015.
- Rogers Patricia, *Introduction à la mesure d'impact*, Melbourne, RMIT University et Better Evaluation, 2012.
- Nicholls Jeremy, Lawlor Ellis, Neitzer Eva et Goodspeed Tim, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Paris, IIES/ESSEC, 2009.

Ces guides témoignent d'une part de l'intérêt croissant pour les évaluations d'impact social de la part des structures d'utilité sociale et de leurs financeurs – particulièrement les fondations (cas de la fondation Rexel par exemple). Ils témoignent d'autre part de la permanence d'un besoin de sensibilisation et d'introduction aux évaluations d'impact social. En effet, alors que des retours d'expérience ont été publiés dès la fin des années 1990<sup>9</sup> et des guides dans les années 2000<sup>10</sup>, il semble que le besoin de d'initiations aux méthodes d'évaluation de l'impact social soient encore probant plus de dix ans plus tard.

Les guides analysés contribuent souvent à orienter les structures d'utilité sociale dans la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact social. S'ils valorisent des protocoles d'évaluation pensés au « cas par cas », ils identifient un processus à suivre composés de plusieurs étapes :

- *identifier la finalité de l'évaluation* : la première étape recommandée est d'identifier les objectifs de l'action proposée par le porteur de projet et les effets recherchés des activités menées ;
- *préciser les questions évaluatives* : l'étape suivante consiste à produire des indicateurs, en s'appuyant par exemple sur des référentiels existants, pour comparer les effets des actions dans le temps ;
- *construire les outils de mesure* : la troisième étape consiste en la construction d'outils d'enquête (questionnaires, entretiens, observations, systèmes de *reporting*) pour collecter les informations pertinentes et mesurer ou identifier les impacts du projet, voire pour établir des relations causales prouvant l'impact spécifique du projet ;
- *impliquer les parties prenantes* : l'évaluation d'impact est un processus de long terme, qui implique enfin d'associer les salariés, les bénéficiaires et les parties prenantes lors des différentes étapes de la démarche.

Malgré ces recommandations relativement partagées s'appuyant sur un processus évaluatif identifié<sup>11</sup>, les guides analysés (encadré 2) ne détaillent que très rarement les méthodes d'évaluation d'impact social. Autrement dit, le lecteur est orienté vers différentes méthodes possibles, sans que la diversité des protocoles d'enquêtes ne soit toujours détaillée ni que leur mise en œuvre concrète ne soit précisée. Si le but poursuivi par ces guides n'est pas de présenter des méthodes ou des outils d'analyse, mais de décrire les grands principes d'une évaluation d'impact social, on verra que cela n'est pas sans effet sur les pratiques d'évaluation des responsables des structures d'utilité sociale qui se trouvent parfois démunies dans la mise en œuvre concrète de l'évaluation.

---

<sup>9</sup> Culture et promotion, « Comment évaluer son utilité sociale? Bilan d'une expérimentation associative », 2001, n° 98.

<sup>10</sup> Hélène Duclos, *Note d'analyse : Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, Les cahiers de l'AVISE/Culture et Promotion, 2007.

<sup>11</sup> Commission Européenne, *Approches proposées de la mesure d'impact social dans la législation et les approches de la Commission Européenne*, Rapport du sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact social, 2014.

En contraste, les guides spécialisés, portant sur des méthodes très spécifiques, apportent davantage de précisions<sup>12</sup> mais sont difficilement accessibles, car souvent très techniques et adressés à des personnes déjà sensibilisés à des méthodes pointues, notamment statistiques.

Un décalage existe ainsi entre les étapes de l'évaluation, décrites de façon relativement détaillée dans ces documents, et l'absence de guides permettant aux responsables des structures d'utilité sociale de s'initier ou de se former à certaines étapes clés du processus évaluatif, notamment aux méthodes de récolte et d'analyse des données. Un des apports de la présente étude sera de comprendre comment ce décalage peut influencer sur les pratiques concrètes mises en place par les responsables des structures d'utilité sociale.

### 1.1.2. Un pluralisme des méthodes ?

Plusieurs types de méthodes peuvent être envisagés pour réaliser une évaluation d'impact social. Or, les guides analysés tendent à davantage valoriser un type de méthode, quantitative, souvent inspiré des sciences économiques anglo-saxonnes (tableau 1).

**Tableau 1 : Synthèse des principales méthodes d'évaluation d'impact social préconisées dans les guides du corpus analysé<sup>13</sup>**

Type de méthode		Caractéristiques principales
Quantitatives	Approche à partir d'indicateurs	Analyse des effets à partir d'indicateurs formalisés par des administrations ou développés en internes. La définition d'indicateurs s'accompagne souvent de la passation de questionnaires.
	Approches monétisées (SROI)	Analyse de la chaîne d'impacts auprès des parties prenantes puis tentatives de monétisation des changements observés.
	Approches comparatives (Approches randomisées)	Analyse statistique des effets à partir d'une comparaison entre un groupe témoin, non-touché par un dispositif et un échantillon test touché par le dispositif, afin d'isoler les effets imputables au projet.
	Approche par les coûts évités	Calcul de la différence entre de l'argent investi et les coûts évités pour les financeurs (en général publics).
Qualitatives	Entretiens (individuels ou collectifs)	Démarche compréhensive pour appréhender les représentations des acteurs et leurs perceptions des effets des actions.

De fait, le pluralisme des méthodes, en particulier qualitatives, et des pratiques de l'évaluation demeure encore peu détaillé et peu accessible aux structures de l'économie sociale et solidaire.

<sup>12</sup> Jeremy Nicholls et al., *Guide du retour sociale sur investissement (SROI)*, Paris, IIES/ESSEC, 2009.

<sup>13</sup> Ce tableau présente des méthodes recensées dans les guides du corpus, qui sont réalisés à destination des porteurs de structures d'utilité sociale. Ce tableau ne recense donc pas les méthodes conceptualisées par des économistes ou des sociologues et qui pourraient être utilisés par des porteurs de projet. A titre d'exemple, plusieurs autres méthodes pourraient être envisagées : des méthodes comparatives qualitatives, des méthodes tenant compte de la trajectoire des individus avant et après leur contact avec la structure d'utilité sociale ou des méthodes s'appuyant sur des observations sociologiques.

Or, au même titre qu'il existe une diversité de méthodes quantitatives, il existe une diversité de méthodes qualitatives au sein des sciences humaines et sociales et des sciences de gestion. Elles peuvent s'appuyer sur différents types d'entretien : directifs, semi-directifs ou non-directifs, sur des entretiens collectifs (ou *focus groups*), sur des observations participantes ou non participantes. Une hypothèse de travail est que l'utilisation réduite de ces méthodes et l'analyse peu aboutie – souvent uniquement basée sur l'extraction de *verbatim*s – des données collectées soient imputables à une faible formalisation et une vision simplifiée des méthodes qualitatives dans ces guides.

De fait, il semble que les méthodes qualitatives, à la différence des méthodes quantitatives issues des sciences économiques et sociales, n'aient pas encore été « retraduites » dans leur diversité, comme des outils d'évaluation fiables. La présente étude interrogera spécifiquement les choix des méthodes d'évaluation réalisées par les responsables des structures d'utilité sociale, en tenant compte de la façon dont elles sont le plus souvent présentées dans les guides.

### **1.1.3. Des pratiques d'évaluation encore méconnues empiriquement en France**

Si de nombreux guides existent, la mise en œuvre effective de démarches d'évaluations d'impact social par responsables de structures d'utilité sociale reste un sujet peu exploré scientifiquement. Il semble que les travaux existant se concentrent le plus souvent sur le contexte anglo-saxon<sup>14</sup>.

En France, les travaux empiriques récents sont souvent issus des disciplines managériales<sup>15</sup> et impulsées par des grandes écoles de commerce. Les pratiques effectives des responsables de structures d'utilité sociale restent peu étudiées en tant que telle. L'objet de la présente étude sera ainsi de proposer un regard décalé par rapport aux travaux existant, en se concentrant sur les représentations et les pratiques des acteurs en présence.

### **1.1.4. L'enjeu : comprendre les représentations et les pratiques d'évaluation de l'impact social**

Ces constats conduisent à interroger le décalage entre les méthodes d'évaluation préconisées par les guides existants et les pratiques évaluatives mises en place par les structures d'utilité sociale.

L'objectif de l'étude menée est donc d'abord de comprendre les représentations qu'ont responsables des structures d'utilité sociale de l'évaluation d'impact social, puis de présenter les pratiques qu'ils étiquettent comme relevant de l'évaluation ou de la mesure d'impact social. Enfin, il s'agit d'analyser les freins et les leviers à la mise en œuvre de démarches évaluatives.

Si l'objet de l'étude concerne une population précise, l'enquête que nous avons menée ne peut considérer « les responsables des structures d'utilité sociale » comme un ensemble unifié et

---

<sup>14</sup> Voir par exemple : Michael Polonsky et Stacy Landreth Grau, « Assessing the social impact of charitable organizations - Four alternatives approaches », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2010 ; Geoff Mulgan, « Measuring social value », *Stanford Social Innovation*, 2010 ; Alnoor Ebrahim et V. Kasturi Rangan, « What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance », *California management revue*, 2014, n° 56.

<sup>15</sup> Adrien Baudet, *Mesure de l'impact social. Enjeux d'une régulation européenne sur le financement des entreprises sociales*, HEC, Paris, 2013 ; M. Pigny, *Etude comparative France-Brésil. A quel moment et pourquoi un entrepreneur décide-t-il de mesurer son impact social ? Qu'est-ce qui le pousse à le faire et comment fait-il son choix de système de mesure ?*, *op. cit.* ; Juliette Jaume, *Les fondations françaises et leur utilisation de la mesure d'impact social*, Paris, Cahier de recherche - Observatoire du Management Alternatif, 2015.

homogène. Les structures d'utilité sociale ont des formes variées et des domaines d'actions divers dont on peut penser qu'ils influent sur les représentations et pratiques des acteurs en présence.

Aussi, la problématique soulevée dans cette étude est la suivante : ***dans quelle mesure l'environnement des structures d'utilité sociale et les ressources dont elles disposent influent-ils sur le choix et les pratiques d'évaluation d'impact social ?***

## 1.2. Une méthodologie d'enquête qualitative

L'étude menée repose sur une méthodologie qualitative. Elle s'appuie plus précisément sur deux outils principaux : la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants ou de membres de l'équipe-projet des structures d'utilité sociale et une analyse documentaire.

### 1.2.1. La réalisation d'entretiens semi-directifs

L'étude s'appuie sur 20 entretiens semi-directifs réalisés à l'hiver 2016/2017, auprès des représentants<sup>16</sup> de 20 structures d'utilité sociale employeuses (11 dirigeants et de 9 membres de l'équipe dirigeante<sup>17</sup>). Dans la suite de ce rapport, nous utiliserons indifféremment le terme « responsable de structure d'utilité sociale » pour désigner ce type d'enquêté.

L'échantillonnage des structures d'utilité sociale ciblée a suivi deux logiques majeures. Une attention particulière a d'abord été accordée à la sélection d'une proportion équivalente de structures ayant communiqué sur leur évaluation d'impact social<sup>18</sup> et des structures n'ayant pas communiqué sur ce sujet. Le but était ainsi de comparer les caractéristiques des structures qui mènent (ou pas) des évaluations d'impact social et ainsi de comprendre les leviers et les freins à la mise en œuvre de telles démarches. Cette distinction *a priori*, entre un groupe réalisant des évaluations d'impact social et l'autre n'en réalisant pas, a été largement nuancée à la suite de l'analyse réalisée.

L'échantillon a ensuite été construit dans un objectif de diversification des caractéristiques des structures (tableau 2) :

- elles varient d'abord selon le nombre de salariés employés : six structures ont moins de 10 salariés alors que quatre en ont plus de 100. Les structures qui tendent à avoir le plus de salariés sont des têtes de réseaux (coopératives ou associations auxquelles adhèrent d'autres coopératives ou associations) ;
- elles varient ensuite en fonction de leur budget annuel : sept structures ont un budget annuel supérieur à deux millions d'euros tandis qu'il est inférieur à 500 000 euros pour six structures ;
- l'ancienneté des structures est aussi un critère de diversification de l'échantillon : quatre ont été créés dans les années 1980 ou 1990 tandis que neuf sont très récentes et ont été créés après 2010 ;

---

<sup>16</sup> Tout au long de cette étude, nous utiliserons le terme de « porteur de projet », fréquemment utilisé par les enquêtés eux-mêmes (qu'ils soient dirigeants ou non), pour désigner ces représentants.

<sup>17</sup> Le fait d'avoir interrogé uniquement les dirigeants ou membres des équipes projets des structures d'utilité sociale influe sur le matériau récolté et sur l'analyse. En effet, ceux-ci sont souvent porteurs de dispositions sociales et scolaires qui facilitent la sensibilisation aux démarches d'évaluation d'impact social (formations dans des écoles de commerces, niveaux d'études élevées, etc.). On peut aisément faire l'hypothèse qu'une étude qui porterait sur l'appropriation des démarches évaluatives par les différents acteurs d'une même structure d'utilité sociale révélerait des discours pluriels et divergents sur ces démarches.

<sup>18</sup> Sur leur site internet ou par l'intermédiaire d'une restitution publique de l'évaluation menée.

- les structures enquêtées sont par ailleurs implantées dans des territoires relativement variés (sept structures n'agissent qu'en Île-de-France) ;
- enfin, les domaines d'activités des structures enquêtées sont eux aussi variés. Néanmoins, on observe une surreprésentation des structures qui s'inscrivent dans le champ de l'insertion par l'activité économique (n=7). Ces structures sont souvent marquées par des budgets élevés.

**Tableau 2 : Structure de l'échantillon enquêté**

Date de création	Statut juridique	Domaine	Nombre de salariés	Budget annuel	Territoire(s)	Type d'évaluation réalisée
1988	Association (tête de réseau)	Insertion par l'activité économique (Eco-construction, Alimentation)	Plus de 100	Entre 2 et 5 M€	France	Reporting, SRS (Social Reporting Standard)
1991	Association (tête de réseau)	Insertion par l'activité économique	Plus de 100	Plus de 5M€	Principalement Île-de-France	Questionnaires, entretiens, reporting
1998	Société commercial / SAS	Insertion emploi handicapé, Réemploi de déchets	Entre 50 et 99	Plus de 5M€	Sénart	Reporting
1998	Association	Insertion par l'activité économique, Aide alimentaire	Entre 10 et 19	Entre 500 000 et 1M€	Paris	Questionnaires
2000	Association (tête de réseau)	Insertion par l'activité économique	Entre 50 et 99	Plus de 5 M€	Département de l'Isère	Questionnaires, reporting
2001	Association (tête de réseau)	Aide alimentaire	Plus de 100	Plus de 5M€	Ouest et Sud-Ouest de la France	Entretiens, questionnaires,
2001	Association	Garde d'enfants, Centre de loisirs	Entre 50 et 99	Entre 1 et 1,9 M€	France	Entretiens, questionnaires, reporting
2004	Association (tête de réseau)	Insertion, emploi	Moins de 5	Moins de 500 000 €	France	Etude Randomisée, reporting
2005	Association	Orientation professionnelle	Entre 20 et 49	Entre 2 et 5 M€	8 régions	SROI, focus groupes
2009	Association (tête de réseau)	Aide à domicile	Plus de 100	NC	France	Outcome star, questionnaires, reporting
2010	Association (tête de réseau)	Eco-construction	Moins de 5	Entre 1 et 1,9 M€	Pays de la Loire	Reporting
2010	Association	Action de proximité, vie de quartier	Entre 20 et 49	Moins de 500 000 €	Région Île-de-France (8 villes), Lille, Marseille	Etude randomisée, SROI, entretiens, questionnaires
2012	Société commerciale / SCIC (tête de réseau)	Alimentation	Entre 20 et 49	Entre 2 et 5M€	Métropole lyonnaise	Reporting
2012	Association	Insertion et coaching professionnel	Moins de 5	Moins de 500 000 €	Paris	Reporting
2012	Société commerciale / SCOP	Logistique	Entre 5 et 9	Moins de 500 000 €	3 villes françaises	Tableaux de suivi
2013	Association	Insertion par l'activité économique (Restauration)	Entre 20 et 49	Entre 1 et 1,9 M€	Île-de-France	Reporting
2014	Société commerciale / SCIC	Coworking	Moins de 5	Moins de 500 000 €	Paris	Tableaux de suivi
2014	Société commerciale / SAS	Réemploi de déchets	Entre 20 et 49	Entre 1 et 1,9 M€	11 villes françaises, 3 villes européennes	Tableau de suivi
2014	Association	Insertion par l'activité économique	Moins de 5	Moins de 500 000 €	Paris	Questionnaires, reporting
1996	Association	Culture	Moins de 5	Entre 500 000 et 1M€	Ouest de la France	Mobilisation des parties prenantes, questionnaires

Le choix d’anonymiser les structures enquêtées a été réalisé afin d’optimiser la qualité des discours obtenus en atténuant un effet d’autocensure de récits de pratiques jugées « mauvaises » par les acteurs eux-mêmes. De surcroît, l’anonymisation ne nuit pas à l’analyse menée car un effort de catégorisation précise des structures analysées est réalisé. De façon systématique sont ainsi précisés la forme juridique, le domaine d’activité, le nombre de salariés, le chiffre d’affaire et l’année de création de la structure.

### 1.2.2. L’analyse documentaire

En complément des entretiens, nous avons mené une analyse documentaire structurée autour de deux corpus majeurs :

- un corpus de « sources primaires » : il s’agit d’une part de documents (guides, manuels, etc.) à destination des structures d’utilité sociale et répondant à la question « comment réaliser une évaluation de l’impact social ? » ; il s’agit d’autre part de documents produits par les structures enquêtées prenant la forme de rapports d’activités, de rapports ou synthèses d’évaluation d’impact social, de documents de travail sur la mise en œuvre d’une démarche d’évaluation d’impact ;
- un corpus de « sources secondaires » : il s’agit de documents, prenant plus souvent la forme de rapports ou d’articles de recherche. Ces derniers ont permis de nous positionner par rapport au champ des travaux existant sur l’évaluation d’impact social.

L’analyse de ces corpus documentaires permet d’une part de situer l’étude menée par rapport à l’existant et d’autre part de confronter l’interprétation des discours des enquêtés à la production, en terme d’évaluation d’impact social, de leur structure.

### 1.2.3. Validité interne des résultats obtenus

La validité des résultats obtenus s’appuie sur deux critères majeurs : d’abord celui de la « redondance » des discours obtenus à partir d’un point avancé de l’enquête, signifiant que l’accès à des résultats fiables a été obtenu. Ensuite, celui de la diversité de l’échantillon, présentée ci-dessus, permet de comprendre l’impact des caractéristiques des structures sur les discours recueillis. Les caractéristiques de l’échantillon et des structures enquêtées seront ainsi analysées tout au long de l’étude afin de contextualiser les résultats obtenus. Ainsi, si l’échantillon est diversifié, il présente aussi des caractéristiques majeures qui marquent l’analyse : il s’agit en effet de structures employeuses qui sont relativement insérées dans des réseaux de l’économie sociale et solidaire.

Les données récoltées sont enfin recoupées suivant une logique de triangulation des sources et des points de vue des acteurs mobilisés dans l’enquête<sup>19</sup>.

Les analyses de sources documentaires diversifiées et l’exploitation approfondie d’entretiens semi-directifs durant chacun une heure environ, permettent ainsi de comprendre, dans leur complexité, les représentations et les pratiques diversifiées des évaluations d’impact social.

---

<sup>19</sup> « Il ne s’agit donc pas juste « de “recouper” ou de “vérifier” des informations pour arriver à une “version véridique”, mais bien de rechercher des discours contrastés, de faire de l’hétérogénéité des propos un objet d’étude (...), en un mot de bâtir une stratégie de recherche sur la quête de différences significatives », cf. Jean-Pierre Olivier de Sardan, « La politique du terrain », Jean-Pierre Olivier de Sardan, « La politique du terrain », *Enquête*, octobre 1995, n° 1, p. 71-109.

L'étude menée est donc ancrée dans l'analyse des pratiques concrètes des responsables de structures d'utilité sociale. C'est à partir de l'entrée par les « pratiques » que nous interrogeons les motivations, les leviers et les freins à la mise en œuvre d'une démarche évaluative, puis les usages concrets qui sont faits des évaluations réalisées.

## 2. Pratiques et représentations des évaluations d'impact social

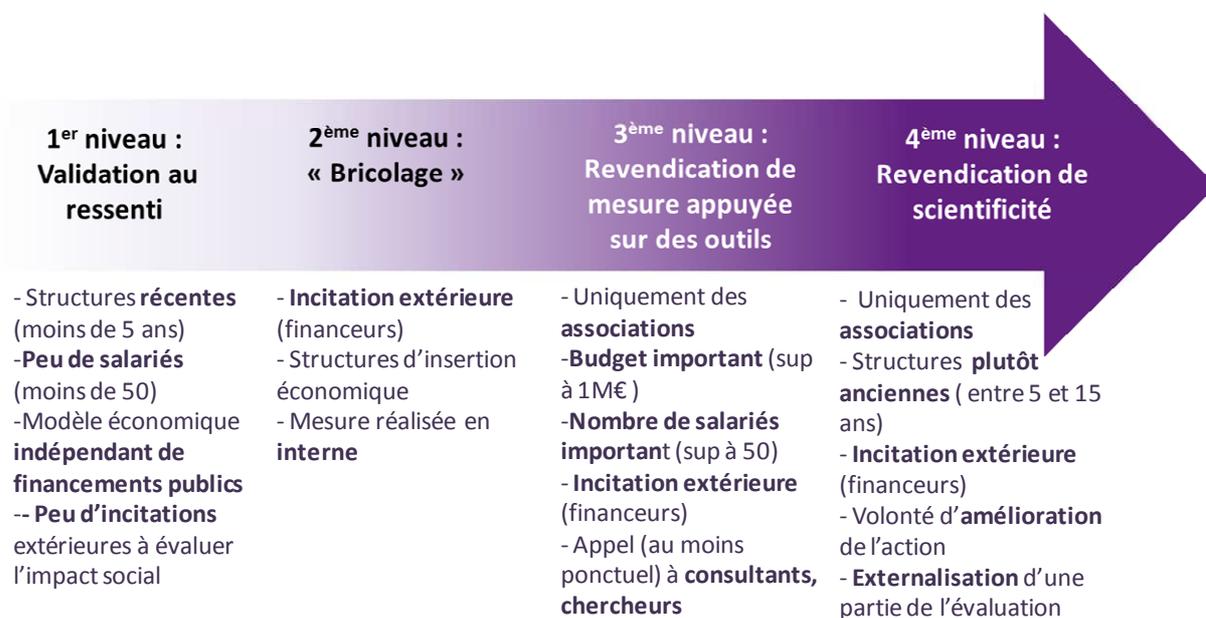
L'ensemble des structures enquêtées réalise des bilans quantitatifs, certaines sous la forme de *reportings* ou de tableaux de bords, d'autres avec des méthodes plus sophistiquées (évaluation randomisée, SROI, Outcome Stars, enquête par questionnaire). Ce faisant, elles ont toutes une appréhension de leur impact social, à des niveaux très divers. Les méthodes qualitatives, souvent considérées comme périphériques, sont nettement moins utilisées que les méthodes quantitatives.

### 2.1. Une appréhension généralisée de l'impact social mais une formalisation encore inégale

L'enquête de terrain a remis en cause la distinction réalisée *a priori* entre deux groupes de structures d'utilité sociale – l'un rassemblant des structures ayant mis en place une démarche d'évaluation d'impact social (les structures qui ont communiqué sur le sujet) et l'autre ne l'ayant pas fait (les structures qui n'ont pas communiqué).

Plutôt qu'une opposition entre deux groupes distincts par la pratique ou l'absence de pratiques évaluatives, **l'étude révèle l'existence d'un continuum de pratiques d'évaluations d'impact social** allant de la validation de l'impact social au « ressenti », par l'expérience terrain (niveau 1), à une revendication forte de scientificité (niveau 4) (graphique 1).

**Graphique 1 : les quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures enquêtées**



Il semble ainsi **erroné d'opposer des structures réalisant des évaluations d'impact social à des structures n'en réalisant pas** alors qu'elles se positionnent autour d'un **continuum de pratiques**. La notion de *continuum*, met l'accent sur l'appréhension de l'impact social partagée par tous les enquêtés. Cela ne signifie pas, et de loin, qu'ils mènent tous des évaluations d'impact social formalisées, mais qu'ils évoquent systématiquement l'impact (le plus souvent social, mais parfois environnemental) de leur structure et qu'ils s'appuient sur des outils plus ou moins formalisés et fiables pour l'appréhender.

De surcroît, la notion de *continuum* permet de souligner la possibilité, pour certaines structures, de se trouver dans des positions intermédiaires entre deux niveaux, parce qu'elles changent de pratiques d'évaluation ou qu'elles développent des outils hybrides. Les pratiques d'évaluation d'impact social peuvent en effet varier au cours de la trajectoire d'une structure d'utilité sociale.

### **2.1.1. La validation de l'impact social « au ressenti » (niveau 1)**

Certaines structures ne mettent pas en place d'outils d'évaluation d'impact social, ou seulement quelques indicateurs simples, « de base » (indicateurs « d'activité » et/ou « de réalisation »). Néanmoins, même en l'absence de démarches évaluatives formalisées, **les responsables des structures d'utilité sociale revendiquent une appréhension « par l'expérience » de leur impact social.**

Une telle appréhension « au ressenti » ne s'appuie sur aucune démarche formalisée et aucune ressource (budgétaire ou humaine) n'est explicitement fléchée en ce sens. Mais le poids de l'expérience de terrain, pour estimer l'impact social, est néanmoins valorisé :

*« L'impact on sait qu'on l'a, à la limite peu importe si on arrive à le mesurer ou pas. (...) On est tous sur le terrain en fait. (...) Donc concrètement l'impact on le voit. »* (Entreprise SAS, Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés)

La valeur de l'expérience, pour valider l'impact, s'appuie sur un contexte (une forme de proximité avec des bénéficiaires) et sur plusieurs attitudes (observer des changements concrets chez les bénéficiaires, prendre le temps d'échanger avec eux, percevoir un sentiment de satisfaction générale ou obtenir un retour plus technique).

C'est aussi parce que l'importance accordée à l'impact social est centrale dès la conception du projet qu'elle est parfois considérée comme évidente et ne nécessitant pas de démarche évaluative formalisée. L'usage du terme « naturel » par un enquêté est de ce point de vue particulièrement marquant et souligne bien la dimension sociale inhérente à l'identité même du projet :

*« Je pense qu'on a du mal à le quantifier parce que c'est naturel en fait, (...) c'est plus la preuve par l'exemple : voilà ce qui marche. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Une confusion apparaît ainsi fréquemment dans les discours des responsables des structures d'utilité sociale, entre « l'impact social » recherché et « l'évaluation d'impact social » en tant que méthode. L'utilisation par certains enquêtés du terme « impact social » – voire même seulement d'« impact » semble parfois être considéré comme suffisant pour démontrer l'existence de résultats. Dit autrement, le fait d'être capable d'énoncer précisément l'impact social recherché vaudrait la validation de son atteinte.

Les structures enquêtées qui se situent au niveau 1 sont caractérisées par les critères suivants :

- elles sont très récentes (elles ont moins de cinq ans) ;
- elles ont peu de salariés (moins de 50) ;
- elles ont un modèle économique essentiellement basé sur l'économie marchande (vente de biens et de services) et dépendent peu de financements publics ou issus de la philanthropie ;
- elles n'ont pas, ou peu, d'obligation ou d'incitation extérieure pour faire la démonstration de leur impact.

### **2.1.2. Le « bricolage » de l'évaluation d'impact (niveau 2)**

A un deuxième niveau, notre étude montre que les pratiques d'évaluation d'impact social sont peu formalisées et construites de manière inductive. Elles relèvent alors de pratiques de « bricolage », entendues comme *« un ensemble d'activités visant à résoudre certains problèmes survenant en fonction d'un calendrier relativement contingent (à la fois programmé et improvisé selon des urgences, mais aussi de disponibilités en temps variables), au moyen de savoir-faire, d'outils, de technologies disponibles, mais plus ou moins appropriés, voire incertains »*<sup>20</sup>.

Les pratiques de « bricolage » peuvent concerner l'ensemble de la démarche mise en œuvre, depuis la construction d'indicateurs jusqu'aux outils de récolte des données et leur analyse. Ces pratiques sont caractéristiques de structures récentes qui sont encore dans des phases de création ou de consolidation de leur activité et qui manquent de ressources humaines pour engager une réflexion plus approfondie sur l'évaluation d'impact social :

---

<sup>20</sup> Thomas Frinault, « La réforme française de l'allocation dépendance, ou comment bricoler une politique publique », *Revue française de science politique*, 2005, vol. 55, n° 4, p. 608.

*« C'était principalement des grilles d'autoévaluation, qu'on regardait avec les bénéficiaires et qu'on leur proposait. C'était des graphiques, des choses qui leurs permettaient de se situer et de situer l'évolution au sein de l'association, pour voir comment ça a évolué. Comme on n'avait pas beaucoup de monde, on n'a pas formalisé les choses. »* (Association, Insertion par l'activité économique, moins de 5 salariés)

Si ces phases de bricolages constituent des esquisses d'évaluation d'impact social, il est important de souligner que les acteurs en présence ne les considèrent généralement pas comme telles. Elles sont davantage présentées comme une forme de suivi de l'activité.

Les pratiques de « bricolage » peuvent concerner uniquement les modalités de récolte des données. C'est le cas lorsque les structures doivent se conformer à des indicateurs standardisés : cela concerne les structures d'insertion par l'activité économique qui doivent rendre des comptes selon des indicateurs construits par les pouvoirs publics qui les financent (notamment les Directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi – DIRECCTE). Les pratiques « bricolées » émergent alors de la contrainte liée au renseignement d'indicateurs prédéfinis, alors que les responsables de structures d'utilité sociale sont parfois démunis pour les remplir ; ils peuvent alors développer des outillages pour récolter des données demandées.

Si cette démarche conduit certains porteurs de structures d'insertion par l'activité économique à construire des outils d'évaluation individualisés, afin de suivre l'évolution de leurs bénéficiaires, elles restent le plus souvent positionnées dans le niveau 2 du *continuum*.

Notons que certaines structures d'utilité sociale ayant des caractéristiques proches de celles dont l'impact social est validé « par l'expérience », mais qui se trouvent dans l'obligation de fournir quelques données de *reporting* (il s'agit principalement d'indicateurs de résultats tels que le nombre et les caractéristiques des personnes touchées par leurs actions), notamment à des financeurs, se situent à un niveau intermédiaire entre la validation au ressenti et le bricolage d'une évaluation d'impact. C'est le cas d'un enquêté qui est « convaincu » de l'impact social de sa structure mais qui collecte quelques données et formalise « un discours » sur celles-ci pour répondre à une demande extérieure :

*« Nous, on est convaincu que ce qu'on fait c'est bien. On n'a pas besoin de calculer des statistiques pour savoir que ce qu'on fait c'est bien. C'est un peu prétentieux de dire ça mais c'est le cas. Et du coup, moi, si je n'avais pas de stipulation extérieure, je ne prendrais pas l'heure dont j'ai besoin pour remplir des tableaux Excel et pour calculer des pourcentages savants. (...) De manière vraiment très basique et très artisanale, on a un petit discours sur le nombre d'emplois créés, le nombre de porteurs de projet accompagnés leur origine sociale, entre guillemets, en terme de situation précédente, le pourcentage hommes/femmes, etc. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Les structures d'utilité sociale enquêtées qui se situent dans le niveau 2 du *continuum* ont les caractéristiques suivantes :

- il s'agit de structures récentes (dans le cas où l'ensemble de la démarche mise en œuvre depuis la construction d'indicateurs jusqu'aux outils de récolte des données et leur analyse est bricolée) ;
- elles ont des incitations extérieures à fournir des données sur les résultats de leur action ;
- les outils « d'évaluation » sont mis en œuvre en interne ;

- le cas où seule la récolte des données est bricolée, il s'agit de structures d'insertion par l'activité économique.

Les responsables des structures d'utilité sociale se situant aux niveaux 1 et 2 ont comme point commun de ne pas revendiquer réaliser une démarche formalisée d' « évaluation d'impact social » ou de « mesure d'impact social », bien qu'ils développent des discours sur leur capacité à appréhender précisément la nature et l'ampleur de leur impact. Cela les différencie des responsables de structures se situant aux niveaux 3 et 4.

### 2.1.3. La revendication d'évaluations appuyées sur des outils formalisés (niveau 3)

Au niveau 3 du *continuum* se situent des structures d'utilité sociale dont les responsables développent des méthodes formalisées pour mettre en place une évaluation d'impact social. Il s'agit concrètement de la construction de questionnaires ou de tableaux de bords élaborés en vue de réaliser des analyses relativement ambitieuses.

A la différence des pratiques dites « bricolées », ces démarches d'évaluation d'impact social s'appuient sur des outils formalisés issus d'une réflexion :

- menée dans un temps long ;
- analytique, réalisée en amont de la mise en place de la démarche ;
- qui associe une partie des équipes de salariés ou de bénévoles.

En effet, ces approches sont souvent discutées et formalisées collectivement en interne. Les équipes sont alors associées au processus d'évaluation. La mise en place d'une démarche collective suppose de l'inscrire dans le temps :

*« Sur la méthodologie, j'ai toute une note de méthodo de mesure d'impact, qu'on a créée nous. On a fait des milliers de réunions. On est parti d'une feuille blanche : 'un, qu'est-ce qu'on veut mesurer, deux, qu'est-ce qui est mesurable, trois, qu'est-ce qu'on accepte d'aller faire, qu'est-ce qu'on veut faire, qu'est-ce qu'on ne veut pas faire' (...). On s'est vraiment posé en amont en disant voilà jusqu'où on est prêt à aller, et une fois qu'on a vu ce qu'on voulait faire, on l'a décliné à comment on va le faire avec les équipes, à quel moment on les associe, comment on travaille. On a écrit toute une méthodologie, on l'a faite émerger en groupe. »* (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

En comparaison des pratiques d'évaluation « bricolées » qui sont souvent centralisées et réalisées dans l'objectif de ne pas perdre de temps, le recours à des outils formalisés tend à favoriser l'implication plus large des membres de l'équipe.

Les structures enquêtées qui se situent au niveau 3 du *continuum* ont les caractéristiques suivantes :

- elles ont systématiquement une forme associative ;
- elles disposent de budgets importants (supérieurs à 1 million d'euros) ;
- elles ont un nombre important de salariés (souvent plus de 50 salariés).

Il ne semble pas que ce soit en soi la forme associative qui influe sur le recours à des outils formalisés mais le modèle économique associé. On constate que les structures enquêtées de niveau 3 ont un modèle économique dépendant majoritairement de financements (publics et/ou privés). Cela les incite davantage à réaliser des évaluations formalisées d'impact social. En effet, l'enquête révèle que

les structures dont le modèle financier repose sur de l'autofinancement (par la vente de biens et de services) tendent à plus souvent voir dans leur équilibre budgétaire la preuve de leur efficacité et ressentent moins l'enjeu de convaincre des financeurs. En contraste, celles qui dépendent de subventions tendent à valoriser des démarches évaluatives pour faire la preuve de leur efficacité.

Les structures situées au niveau 3 du *continuum*, sont souvent accompagnées par des agences ou cabinets externes dans la mise en œuvre de leur démarche. Ceux-ci apportent principalement une aide dans la formalisation d'outils (identification des publics cibles, cartographies des impacts sociaux, construction des indicateurs, construction de questionnaires). Dans un seul cas, cet accompagnement a été réalisé de manière collective : plusieurs structures d'un même département et d'un même secteur étant appuyées par un prestataire externe dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).

#### **2.1.4. La revendication de scientificité (niveau 4)**

Enfin, certaines structures, que l'on positionne au niveau 4 du *continuum*, revendiquent une scientificité des évaluations d'impact social qu'elles mettent en place. Elles s'appuient alors sur des chercheurs en sciences économiques et sociales (économistes, sociologues ou psychosociologues) pour mener ces démarches (SROI, études randomisées).

Les structures qui mettent en place de telles démarches sont portées par des acteurs qui développent les discours les plus précis sur ce qu'est une évaluation d'impact social. Elles mènent donc une réflexion sur la question du changement induit par leur action, en distinguant les résultats de leur action (le « bilan ») et les changements qu'ils impliquent (les « effets de long terme ») :

*« Notre impact social, c'est ce qu'on change chez les personnes auxquelles on s'intéresse pour qu'elles vivent mieux, ce qu'on change dans la vie des gens qui sont notre cible principale. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Si les démarches mises en place sont étiquetées comme étant « scientifiques », elles sont parfois – notamment dans le cas des études randomisées – critiquées ou considérées comme « sensibles » par certains acteurs. La méthode d'évaluation randomisée est ainsi défendue par certains acteurs (notamment nationaux – Ministères, laboratoires de recherche) mais reste critiquée par d'autres acteurs. Aussi, la caractérisation des méthodes comme étant « scientifiques » ne suffit pas à ce qu'elles fassent l'objet d'un consensus et peuvent être simultanément valorisées ou critiquées par des acteurs appartenant à une même institution :

*« J'ai vu que les gens étaient très sensibles à la rigueur de la méthode. On voyait bien que cette méthode obtenait pas mal de crédit ; mais des critiques aussi, de la part de financeurs publics ! »* (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)

Comme celles qui s'appuient sur des outils formalisés, les structures enquêtées revendiquant une scientificité se distinguent par le recours systématique à un accompagnement externe et par une faible part prise à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation puis à l'analyse des données collectées. L'exigence de scientificité revendiquée par des chercheurs peut supposer une forme de mise à distance des porteurs de la structure, dans la mise en œuvre de l'évaluation :

*« C'est l'évaluateur qui a sollicité des financements, en tant que chercheur (...) Alors du coup nous on n'est pas maîtres du truc. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Notons que les structures se situant au niveau 4 ont parfois successivement mis en place différentes méthodes étiquetées comme « scientifiques » (SROI puis évaluation randomisée par exemple). Enfin, les évaluations revendiquées comme scientifiques, réalisées par des acteurs extérieurs, n'empêchent pas les structures de disposer par ailleurs de leurs propres indicateurs et outils de collecte de données.

Les caractéristiques des structures enquêtées qui se situent au niveau 4 du *continuum* sont les suivantes :

- elles ont une forme associative ;
- elles ont déjà entamé un changement d'échelle de type « scale up »<sup>21</sup> (augmentation du nombre de bénéficiaires et de territoires touchés) ;
- elles sont plutôt anciennes (elles ont entre 5 et 15 ans d'existence) ;
- elles ont des niveaux de budget et de ressources humaines très variées.

Encore une fois, ce n'est pas la forme associative qui influe en soi, mais davantage le modèle économique basé sur un fort recours aux subventions. Dans ce cas, la preuve de l'efficacité ne passe pas par la rentabilité économique de la structure, mais par la réalisation d'évaluation « scientifique » de l'impact social.

Le *continuum* révèle ainsi la grande diversité des pratiques mais aussi l'importance accordée, à tous les niveaux, à l'appréhension de l'impact social. Ainsi, **si un souci commun de l'impact social est partagé par l'ensemble des responsables enquêtés, ceux-ci mettent en place des pratiques et démarches très diverses pour le percevoir, l'identifier ou le quantifier.**

## 2.2. La prépondérance des méthodes quantitatives

Si les pratiques mises en place par les responsables de structures d'utilité sociale sont diverses, elles se traduisent souvent par des méthodes quantitatives car l'évaluation d'impact social reste fréquemment associée à l'idée d'une mesure – quantitative – de l'impact social. Le terme de « mesure », souvent utilisé dans les guides à destination des équipes dirigeantes, renvoie alors à une dimension chiffrée.

Néanmoins, si elles sont systématiquement convoquées par les enquêtés, les méthodes quantitatives ne font pas l'unanimité. En effet, elles sont certes perçues comme particulièrement efficaces pour communiquer auprès de parties prenantes et de financeurs potentiels, mais elles sont aussi vues comme simplistes et peu adaptées à l'analyse de la complexité des actions des responsables de structures d'utilité sociale.

### 2.2.1. Des méthodes quantitatives variées

Les méthodes quantitatives sont diverses et sont utilisées à tous les niveaux de pratiques d'évaluation identifiées dans le *continuum* (tableau 3) :

---

<sup>21</sup> Anne-Claire Pache et Géraldine Chalencin, 'Changer D'échelle : Vers Une Typologie Des Stratégies D'expansion Géographique Des Entreprises Sociales', *Revue Internationale de L'économie Sociale*, 2007, 32–48.

**Tableau 3 : les méthodes quantitatives mobilisées par les structures d'utilité sociale enquêtées**

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Conception d'indicateurs</b>	Indicateurs de mesure de l'activité économique.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs de mesure de l'activité économique.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs construits avec des évaluateurs.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs construits avec des évaluateurs.
<b>Méthodologies mobilisées</b>	Rapports d'activité.	Suivi et analyse simple des indicateurs.	Renseignement et analyse détaillée des indicateurs.	Evaluations randomisées, SROI.
<b>Outils de collecte de données</b>	Tableaux de bord.	Tableaux de bord. Questionnaires.	Tableaux de bord. Questionnaires.	Tableaux de bord. Questionnaires.
<b>Forme des structures</b>	Associations. Sociétés commerciales.	Associations. Sociétés commerciales.	Associations.	Associations.

La comparaison des pratiques et des outils d'évaluation d'impact social selon le positionnement dans le *continuum* permet de tirer deux enseignements importants.

D'une part, les outils « de base », tels que les tableaux de bord, sont partagés par l'ensemble des structures d'utilité sociale. D'autre part, les méthodes quantitatives les plus complexes et sophistiquées ne sont mises en place que par des associations dont on a souligné que le modèle financier, plus souvent basé sur des subventions, incitait davantage à prouver l'efficacité de l'action menée par la mise en place de méthodes évaluatives élaborées. En contraste, les sociétés commerciales tendent à voir, dans l'équilibre économique (voire la réalisation de bénéfices), la preuve de leur efficacité. Ces représentations de « l'efficacité » influent sur le rapport des acteurs aux démarches d'évaluation d'impact social.

### 2.2.2. Un outil efficace de communication

Le recours à des données chiffrées est valorisé par les enquêtés car celles-ci leur paraissent facilement communicables auprès d'interlocuteurs extérieurs, mais aussi au sein de la structure. Les chiffres sont par exemple introduits dans les signatures de mails d'une des structures enquêtées (« *on l'utilise souvent, c'est dans notre signature de mail par exemple* »<sup>22</sup>).

Dans certains cas, ils sont même traduits en « unités », plus facilement compréhensible par des interlocuteurs extérieurs et facilement mémorisables :

*« En termes de quantité d'eau nécessaire à la fabrication d'un ordinateur – (...) plutôt que de mettre des millions ou des milliers de mètres cubes, aujourd'hui on les traduit en piscines olympiques pour que ce soit plus parlant. Les indicateurs d'économie de CO2 vont être traduits en nombre de tours de la planète en avion. Là, pour le coup, on arrive à des choses qui ont de l'impact, qui sont faciles à retenir. »* (Entreprise (SAS), Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés)

<sup>22</sup> Entretien avec un porteur de projet (Entreprise SAS, Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés).

*« On essaie de valoriser les heures de restauration réalisées pour les chantiers en heures d'insertion. Pouvoir dire : 'En 2016, à ce jour, 1€ dépensé c'est une minute d'insertion' - mais ça on le valorise plus auprès des clients que des financeurs. »* (Association, Insertion par l'activité économique et restauration, entre 20 et 49 salariés)

Néanmoins, le recours à certaines des méthodes d'évaluation quantitatives – et notamment les méthodes monétarisées – est parfois perçu comme étant moins facilement communicable, précisément parce qu'elles offrent une vision désincarnée de l'impact social. Les enquêtés reconnaissent alors davantage axer la communication sur d'autres appréhensions – plus qualitatives – de leur impact social afin de mettre en scène et d'explicitier les résultats obtenus. Le cas d'une structure ayant réalisé une démarche de type SROI est remarquable :

*« A partir du moment où on a monté ces proxys financiers, personne n'en avait rien à faire, (...). Ils ont été voir qu'est-ce qu'étaient les coûts évités, quel était l'impact sur nos jeunes de manière assez fine. C'est plutôt sur ça qu'on a communiqué. »* (Association, orientation professionnelle, entre 20 et 49 salariés)

Enfin, les données chiffrées peuvent faire l'objet de mésinterprétations lorsqu'elles sont désincarnées, sorties de leur contexte de construction ou lorsque les destinataires ne connaissent pas les méthodes utilisées et les ordres de grandeurs permettant de conclure à un impact important du projet :

*« On a présenté en avril 2016 les résultats [de l'évaluation] à un cercle qu'on essaie d'approcher, des partenaires privés. Il y a un responsable Mécénat d'entreprise qui nous dit 'excusez-moi, mais +23%, ce n'est pas non plus extraordinaire, ce n'est que 23% !' »* (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)

Les responsables de structure d'utilité sociale enquêtés perçoivent donc *a priori* les méthodes quantitatives – et les chiffres qu'elles permettent de construire – comme étant des outils efficaces de communication. Cependant, il semble que cet avantage perçu des méthodes quantitatives se limite au cas de méthodes simples et à la présentation de résultats chiffrés. Dès lors que des méthodes plus sophistiquées et complexes sont utilisées, leur diffusion devient plus sensible car elles sont moins aisément compréhensibles par les interlocuteurs et paraissent parfois déconnectées du terrain.

### **2.2.3. Des méthodes jugées simplistes et parfois peu adaptées**

Si elles sont parfois vues comme très efficaces pour communiquer, les méthodes quantitatives sont aussi perçues comme simplistes et peu adaptées aux effets complexes et multidimensionnels de certains projets. Parmi les responsables des structures d'utilité sociale enquêtées, certains développent une défiance à l'égard des méthodes quantitatives, qu'ils perçoivent comme étant inadaptées à l'appréhension de l'ensemble des dimensions de leur action, ou même comme venant dénaturer l'objectif social qu'ils poursuivent :

*« Je ne peux pas mesurer en euros la confiance en soi, ça n'a pas de sens ! Il y a un moment, on va créer des non-sens, je ne vais pas rentrer dans un système qui ne correspond pas à ce qu'on veut faire. »* (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

*« On n'a pas beaucoup de choses, c'est vraiment de l'informel donc c'est vraiment difficile d'avoir du quantifiable. »* (Entreprise (SCIC), coworking, moins de 5 salariés)

Plus largement, c'est aussi l'inadaptation de méthodes quantitatives à des projets dont les tailles d'échantillon potentiellement étudiées sont trop faibles pour en tirer des enseignements statistiques qui est fustigée :

*« Aujourd'hui on est capable de produire un discours, mais c'est limité parce que sur un échantillon de 25 activités, les statistiques, elles ne veulent pas dire grand-chose d'une part, et puis d'autre part, ça serait bien aussi de produire un discours plus qualitatif. De dire 'voilà les gens ils ont grandi, ils se sont enrichis dans leur parcours de vie, dans leur parcours professionnel', et ça, ça compte tout autant et sinon plus. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

On observe ainsi une forte réticence de certains porteurs de structure enquêtés à l'idée d'utiliser des méthodes quantitatives pour appréhender leur impact social. Or, les évaluations d'impact social étant le plus souvent perçues comme relevant principalement de « mesures » quantitatives, cela tend à favoriser une certaine défiance globale à l'égard de toute démarche évaluative.

Finalement, les méthodes quantitatives sont le plus souvent perçues comme les plus conformes à une démarche d'évaluation (qui relève alors plutôt d'une mesure) d'impact social par les responsables des structures. Néanmoins, elles suscitent aussi des réticences, en particulier dans la capacité à appréhender les effets sociaux et humains des projets, dans leur complexité.

### **2.3. Les représentations du qualitatif**

Les représentations qu'ont les enquêtés des méthodes qualitatives diffèrent largement de celles qu'ils ont des méthodes quantitatives. En effet, alors que certains d'entre eux expriment des réserves à l'encontre de méthodes quantitatives, parfois jugées simplificatrices, les méthodes qualitatives sont perçues comme plus adaptées pour saisir les impacts sociaux dans leur complexité, mais elles sont simultanément vues comme plus difficilement communicables et moins fiables scientifiquement.

#### **2.3.1. Des méthodes qualitatives perçues comme mieux adaptées mais peu utilisées**

Les méthodes qualitatives sont valorisées par certains enquêtés parce qu'elles sont perçues comme permettant d'appréhender des impacts sociaux plus complexes, davantage centrés sur l'expérience individuelle et sur des impacts tels que la confiance en soi, l'émancipation ou le développement personnel :

*« Moi, quand je parle de confiance en soi, c'est hyper compliqué. (...) On va mesurer autrement, plus avec des démarches qualité, plus qualitatives que quantitatives. »*  
(Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

De fait, les responsables des structures interrogées sont conscients que tout ne se « mesure » pas et que des outils qualitatifs sont nécessaires à l'appréhension de dimensions centrales de leur impact. En cela, les méthodes qualitatives sont perçues comme mieux adaptées à l'analyse complexe des impacts sociaux.

Cependant, dans la pratique, le recours aux méthodes qualitatives reste rare. Surtout, lorsqu'elles sont utilisées, leur usage est marginal car elles sont conçues comme complémentaires de méthodes quantitatives réalisées par ailleurs. Les méthodes qualitatives sont alors surtout utilisées pour

illustrer des données chiffrées ou pour appréhender des dimensions plus difficiles à analyser quantitativement.

Surtout, l'étude menée révèle que les méthodes qualitatives pratiquées par les responsables des structures sont limitées à des observations non formalisées et à des « entretiens » qui ne répondent pas aux critères de mise en œuvre d'entretiens sociologiques permettant d'accéder à des données fiables et analysables<sup>23</sup> (tableau 4). D'une manière plus globale, aucun protocole d'enquête qualitative (allant de la construction d'hypothèses au choix des outils qualitatifs, puis à la construction des guides d'entretien ou des grilles d'observation) n'est mis en œuvre.

Cette relative faiblesse des pratiques relevant des méthodes qualitatives se comprend à la lumière de la place qui leur est accordée dans les guides à destination des équipes dirigeantes des structures d'utilité sociale : elles sont souvent très peu détaillées et restent présentées de façon marginale.

**Tableau 4 : les méthodes qualitatives mobilisées par les structures d'utilité sociale enquêtées**

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Conception d'indicateurs</b>	Pas d'indicateurs formalisés.	Pas d'indicateurs formalisés.	Indicateurs sociaux et humains.	
<b>Méthodologies mobilisées</b>	Pas de méthodologie.	Mise en débat collective des résultats auprès des équipes.	Analyse des entretiens.	
<b>Outils de collecte de données</b>	Observation.	Entretiens à visée illustrative (recherche de verbatims).	Entretiens appuyés sur un « questionnaire ».	
<b>Forme des structures</b>	Associations et sociétés commerciales	Associations	Associations	

Les données qualitatives récoltées ne servent ainsi pas une analyse propre mais sont cantonnées à illustrer une évaluation quantitative menée par ailleurs. Parmi les structures enquêtées, celles qui utilisent des méthodes qualitatives ont d'ailleurs systématiquement mis en place des démarches évaluatives quantitatives formalisées antérieurement (niveau 3).

### **2.3.2. Un paradoxe : des méthodes complexes mais jugées peu scientifiques ?**

Alors que la scientificité des méthodes qualitatives est aussi bien reconnue que celles des méthodes quantitatives<sup>24</sup>, elles restent perçues par les responsables des structures d'utilité sociale comme très complexes et peu « scientifiques ».

Pour les enquêtés, les méthodes qualitatives, malgré leur portée potentielle, sont perçues comme difficiles à mettre en place et chronophages :

<sup>23</sup> Alain Blanchet, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin, 2007.

<sup>24</sup> Pierre Bréchon, *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2011.

*« S'il fallait vraiment, si on devait lancer une mesure d'impact social, il y aurait un intérêt à réfléchir sur une démarche plus qualitative (...) Un truc qui serait intéressant dans le côté : quelle expérience on propose aux gens qui participent ? Et en quoi c'est une manière d'envisager le travail entrepreneurial qui est différente ?, mais intellectuellement un peu plus complexe et ça prendra plus de temps à faire mais je ne me suis pas penchée là-dessus. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Or, alors qu'elles sont perçues comme difficiles à mettre en œuvre et coûteuses aussi bien en ressources humaines qu'économiques, elles ne sont pas perçues comme « fiables » scientifiquement, ce qui tend encore à éloigner les acteurs de la mise en œuvre de ce type de démarche évaluative. Deux dimensions permettent de comprendre ce déficit de scientificité associé aux méthodes qualitatives par les enquêtés :

- d'abord, dans l'imaginaire collectif, un certain crédit est associé aux données chiffrées. Même lorsque leur construction est peu fiable, les chiffres tendent à être sacralisés et présentés comme une preuve<sup>25</sup>;
- ensuite, les enquêtés sont influencés par les guides et manuels auxquels ils disent souvent avoir recours avant d'entamer une démarche évaluative (cf. encadré 1). Certains de ces guides peuvent être inspirés des travaux valorisant un « Nouveau Management Public » piloté par des objectifs chiffrés ces travaux sont valorisés par les grands cabinets de conseil<sup>26</sup> dont l'influence est grandissante dans le champ de l'évaluation d'impact social.

Ce second aspect est particulièrement prégnant dans le discours d'un responsable de structure d'utilité sociale qui dévalorise l'enquête qualitative réalisée auprès d'anciens bénéficiaires en la comparant, sans la nommer, à une méthode perçue comme plus scientifique – en l'occurrence l'évaluation contrefactuelle quantitative :

*« On a bien vu qu'on ne pourrait pas faire une étude scientifique ; mais on pourrait faire une étude qualitative sur ce qu'avait apporté [le projet] à des jeunes qui étaient venus 10 ans avant (...) On ne pouvait pas comparer avec d'autres qui n'étaient pas venus. Il n'y avait pas de cohorte, ils n'y avaient pas tout ça. Ce n'était pas une démarche très scientifique, au sens où il n'y avait pas d'analyse entre l'écart entre ceux qui l'avaient eu et ceux du même profil qui ne l'avaient pas eu. »* (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

Les représentations courantes qu'ont les enquêtés des méthodes qualitatives sont donc **paradoxaux : elles sont d'un côté perçues comme complexes et surtout peu scientifiques mais sont d'un autre côté saluées pour leur richesse et leur adaptabilité à des impacts sociaux et des problématiques humaines.**

### **2.3.3. Des résultats qualitatifs perçus comme difficilement communicables**

Enfin, le recours aux méthodes qualitatives est parfois dévalorisé par les enquêtés parce que les résultats sont perçus comme plus difficilement communicables que les données chiffrées obtenues grâce aux outils quantitatifs.

---

<sup>25</sup> Alain Desrosières, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La découverte, 2014.

<sup>26</sup> Nicolas Matyjasik, *L'évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institutions, marchés et professionnels*, Thèse de doctorat en science politique, Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, 2010.

A la différence des méthodes quantitatives perçues comme efficaces pour communiquer à l'extérieur, le recours aux méthodes qualitatives est présenté comme plus difficilement exploitable, malgré la richesse des données que celles-ci permettent d'obtenir. C'est précisément cette richesse des données obtenues qui rendrait les données peu appropriables par un public large :

*« Plus qualitatif, ça voudrait dire qu'on rentre plus dans les détails, donc ça serait moins accessible pour un public plus large : ça serait quasiment trop détaillé. »* (Entreprise (SAS), réemploi de déchets, entre 20 et 49 salariés)

La diffusion large de cette image de qualitatif peut se comprendre au regard de la façon dont il est parfois caractérisé dans des guides reconnus. L'exemple ci-dessous est particulièrement parlant :

*« [Il s'agit des] méthodes, plutôt qualitatives, permettant de recueillir les points de vue et témoignages des parties prenantes (...). Les échanges que suscitent ces méthodes sont l'occasion de prendre du recul et de se réinterroger sur le sens de l'action. Toutefois, l'exercice de synthèse n'est pas toujours évident. »<sup>27</sup>*

Surtout, le fait de privilégier des méthodes quantitatives, mêmes simplifiées et bricolées, plutôt que des méthodes qualitatives, semble directement lié à un besoin de prouver l'efficacité des programmes à l'égard de financeurs (collectivités) qui privilégient un retour d'abord chiffré :

*« On a eu une rencontre récemment avec une Région. Ce qui est important pour nos partenaires et nos adhérents, ce sont des chiffres, avec du chiffre d'affaires cumulé avec les valeurs, c'est un argument de poids pour les partenaires. On essaye d'en faire un argument de notre travail, car il n'y a pas beaucoup d'acteurs comme nous qui ont une capacité d'autofinancement. De notre côté c'est assez clair : l'année dernière, on a fait tant de chantiers, tant de milliers d'euros de chiffre d'affaires additionnels, tant de salariés en insertion concernés ». »* (Association/tête de réseau, éco-construction, moins de 5 salariés).

Ainsi les méthodes qualitatives semblent être perçues comme mieux adaptées et plus riches, mais sont dévalorisées en raison de la difficulté supposée de les mettre en place, d'analyser les données recueillies et de communiquer sur les résultats.

Cette première partie de l'étude présente ainsi deux résultats majeurs, qui concernent les pratiques effectives d'évaluation d'impact social mises en œuvre par les structures enquêtées. **Le premier résultat concerne l'existence d'un continuum de pratiques d'évaluations d'impact social mise en œuvre par les responsables de structures enquêtées : si tous les responsables des structures d'utilité sociale ne mènent pas des évaluations d'impact social formalisées, ils évoquent systématiquement l'impact social de leur structure et s'appuient sur des outils plus ou moins formalisés et fiables pour l'appréhender.** Dès lors, quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social peuvent être conceptualisés.

**Le second résultat porte sur les méthodologies utilisées pour réaliser une évaluation d'impact social : les pratiques mises en place sont diverses mais se limitent souvent à des méthodes quantitatives car l'évaluation d'impact social reste fréquemment associée à l'idée d'une « mesure » quantitative. Perçues comme très efficaces pour communiquer, ces méthodes sont néanmoins parfois vues comme simplistes, voire comme peu adaptées à la complexité des actions**

---

<sup>27</sup> AVISE, ESSEC et MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social*, op. cit.

**des structures d'utilité sociale.** En contrepoint, alors qu'elles sont perçues comme plus adaptées, les méthodes qualitatives sont beaucoup moins utilisées, en partie parce qu'elles sont jugées comme difficile à mettre en œuvre et peu scientifiques.

Ces deux résultats, invitent dès lors à s'interroger, de manière plus approfondie, sur « ce qui fait » qu'un porteur de projet s'engage, ou non, dans une telle démarche.

### 3. La réalisation d'une évaluation d'impact social : un parcours semé d'embûches ?

Si l'évaluation d'impact social est souvent présentée comme un processus chronologique composé d'étapes identifiées (clarifier la finalité de l'évaluation, préciser les questions évaluatives, construire les outils de mesure), les pratiques observées dans le cadre de cette étude sont plus complexes : dans les faits, il ne s'agit jamais d'un processus complètement linéaire.

Par exemple, l'identification de la finalité de l'évaluation peut supposer d'approfondir des questions évaluatives. Inversement, la construction des outils de mesure peut amener à re-questionner la pertinence des questions évaluatives. Plus encore, des freins et leviers spécifiques apparaissent à différents moments de la phase de vie de la structure et agissent de façon plus ou moins forte dans le processus de mise en œuvre d'une mesure d'impact social.

#### 3.1. L'engagement dans une démarche d'évaluation d'impact : trois types de freins

Tous les responsables des structures enquêtées n'ont pas fait le choix d'entamer une démarche d'évaluation d'impact social. L'analyse des situations où les porteurs ne prennent pas une telle décision révèle l'existence de freins antérieurs au démarrage d'une évaluation d'impact social.

Des travaux existants avaient déjà souligné plusieurs types de freins<sup>28</sup> auxquels étaient confrontés les responsables des structures d'utilité sociale. Liés à la complexité et à la subjectivité de la définition de l'impact social, à la diversité des acteurs en présence, aux temporalités différentes des effets analysés, aux échelles géographiques qui peuvent se chevaucher, ces freins se traduisent plus globalement dans des difficultés à opérationnaliser la démarche évaluative et à objectiver l'évaluation d'impact.

La présente étude tente de tenir compte du contexte technique, politique et organisationnel des structures d'utilité sociale et d'identifier la temporalité des freins dans le processus évaluatif. Nous montrons ici que les freins antérieurs à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation d'impact social sont principalement liés à la méconnaissance de ce que recouvre une démarche d'évaluation d'impact social, à des freins intellectuels et politiques ou encore à des enjeux stratégiques. Ces freins dépendent des caractéristiques ou de l'environnement dans lequel s'inscrit la structure.

---

<sup>28</sup> Céline Clavier et Thierry Sibieude, *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, Rapport présenté lors de la séance prénière du CSESS du 8 décembre 2011, 2011, p. 22-23.

### 3.1.1. Des freins liés à la méconnaissance

Dans de rares cas, le premier frein dans la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social est lié à la méconnaissance de ces démarches et de ce qu'elles recouvrent.

La **connaissance de l'évaluation d'impact, comme champ d'action et/ou comme ensemble de méthodes, est très hétérogène parmi les acteurs enquêtés**. Souvent, les responsables des structures d'utilité sociale rencontrés n'interrogent que peu les définitions d'impact social, d'évaluation d'impact social et **questionnent rarement les différences entre réalisations, résultats et impact social**.

Dans des cas marginaux, on observe même une méconnaissance généralisée de ce qu'est une évaluation d'impact social. Si cette situation est minoritaire, elle est néanmoins à signaler dans la mesure où l'échantillon que nous avons enquêté n'était constitué que de structures employeuses et relativement insérées dans les réseaux de l'économie sociale et solidaire (Encadré 3).

#### **Encadré 3 : analyse d'un cas de méconnaissance de la notion de « évaluation d'impact social »**

La méconnaissance de l'évaluation d'impact social peut s'exprimer de différentes manières, comme l'illustre un entretien de l'enquête. Lors de la situation d'entretien semi-directif, une forme de malentendu est apparu entre l'enquêteur et l'enquêté. Les réponses vagues de l'enquêté (« *j'ai l'impression de tourner autour de votre question et de ne pas vraiment y répondre* ») sont liées à sa très faible sensibilisation à ce qu'est une évaluation d'impact social.

Rappelons que l'objectif de l'entretien n'est alors pas de sensibiliser l'enquêté à une problématique ni de lui « souffler » une « bonne » réponse mais bien de comprendre qu'elles sont ses représentations des pratiques d'évaluation d'impact social. En l'occurrence, la poursuite de l'entretien, malgré cette méconnaissance de départ, a permis de mettre au jour une confusion entre l'évaluation d'impact social et la volonté d'amélioration de l'impact social. Cela révèle que, notamment pour les structures qui ont un modèle économique basé sur des ressources marchandes, l'importance accordée à l'efficacité de leur impact social n'est pas nécessairement accompagnée d'une volonté de l'évaluer.

Notons finalement qu'une telle situation de méconnaissance n'a été marquante que lors d'un seul entretien. L'enquête réalisée montre que les structures d'utilité sociale connaissant le moins la notion d'évaluation d'impact ne sont pas nécessairement les structures les plus récentes ; il est ainsi probable que les jeunes responsables de structures d'utilité sociale aient été sensibilisés à l'évaluation d'impact social lors de leur parcours de formation, nécessairement plus récent.

### 3.1.2. Des freins d'ordre politique

Un deuxième frein, d'ordre politique, empêchant la mise en œuvre d'une mesure d'impact social, consiste à penser que l'évaluation d'impact vient trahir les valeurs des structures d'utilité sociale. L'évaluation d'impact social peut être considérée comme une pratique contribuant à la recherche de performance, au contrôle et à la mise en concurrence des structures. De ce point de vue, les propos d'un enquêté sont particulièrement forts :

*« J'ai une méfiance intellectuelle vis-à-vis des questions d'évaluation et d'objectifs chiffrés qui me semble relever d'une forme de culture managériale qui est idéologiquement très orientée et donc personnellement je n'ai pas envie qu'elles viennent infuser nos pratiques. (...) J'ai fait une école de commerce privée, je sais très bien d'où je viens et je connais très bien les méfaits de l'idéologie managériale pour une société dans laquelle on vit. (...) »*

*Derrière les questions d'efficacité, il y a aussi des enjeux d'idéologie néolibérale et je pense qu'il faut s'en méfier grandement.* » (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Cet enquête fustige l'influence néolibérale<sup>29</sup> portée par les démarches d'évaluation d'impact social, et notamment des méthodes quantitatives, qui iraient à l'encontre des valeurs des structures d'utilité sociale.

La critique formulée peut s'interpréter à l'aune de l'influence du *New Public Management* (Encadré 4) sur les logiques de mise en œuvre de démarches d'évaluation d'impact social.

**Encadré 4 : Le New Public Management et la réception de l'évaluation par les acteurs de terrain**

Le *New Public Management* désigne un ensemble de changements dans le champ du secteur public depuis les années 1970, notamment *via* l'importation d'idées issues du secteur privé (autonomie des managers, désresponsabilisation du politique, management du personnel, partenariats publics/privés), et dans le but d'introduire plus de concurrence – perçue comme un gage d'efficacité - entre les individus au sein du secteur public<sup>30</sup>.

La diffusion de l'évaluation d'impact social dans le champ de l'ESS semble s'inscrire, pour certains acteurs de terrain, dans le même processus que celui qui a eu lieu dans l'administration avec la diffusion, non sans résistances, d'un modèle de *new public management* : la mise en place de standards de performance associés à un impératif de quantification et à des effets de sélection des projets.

En effet, en faisant la promotion de certaines méthodes d'évaluation d'impact social, marquées par des démarches de quantification, certains acteurs (tels que les grands cabinets de conseil) portent avec eux une certaine « vision du monde », « une idéologie », d'inspiration néolibérale, caractérisée par des valeurs qui ne correspondent pas à celles auxquelles s'identifie une partie des porteurs de structures d'utilité sociale<sup>31</sup>, y compris parmi les structures enquêtées dans le cadre de cette étude.

Si les acteurs qui promeuvent les évaluations d'impact social (par exemple les écoles de commerce, ou encore des cabinets de conseils marqués par une forte culture de l'audit et certaines fondations d'entreprises) sont aussi des acteurs centraux de la diffusion de méthodes issues du *New Public Management*<sup>32</sup>, on peut alors s'attendre à ce que ce type de freins reste prégnant parmi les structures d'utilité sociale.

**Un travail de promotion de démarches d'évaluation d'impact social diversifiées (ne relevant pas uniquement d'évaluations quantifiées et/ou issus de l'audit), portées par des acteurs pluriels, permettrait probablement, sur le long terme, d'atténuer ce type de frein en proposant des offres très différenciées de démarches d'évaluation d'impact social.**

<sup>29</sup> Dans la doctrine néolibérale, « *c'est la concurrence plutôt que le libre-échange, la compétition plutôt que la circulation, qui doit désormais constituer le principe régulateur fondamental de l'ensemble des comportements sociaux, publics ou privés. Le néolibéralisme requiert par conséquent une action politique de promotion de la concurrence dans tous les domaines de la vie sociale, et pas seulement, ni essentiellement, dans l'économie [...]. Sa forme privilégiée d'autorité est celle d'un gouvernement par la comparaison, la compétition et, lorsque c'est possible, le prix.* » Laurent Jeanpierre, « Une sociologie foucauldienne du néolibéralisme est-elle possible ? », *Sociologie et sociétés*, 2006, vol. 38, n° 2, p. 87-111.

<sup>30</sup> Philippe Bézès, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, 2005, n° 126, n° 6, p. 26-37.

<sup>31</sup> A. Desrosières, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, op. cit.

<sup>32</sup> Guy Peters, « Nouveau management public » dans *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), 2006, p.

### 3.1.3. Des freins stratégiques

Les structures d'utilité sociale peuvent également ne pas considérer comme prioritaire une évaluation d'impact social par rapport à d'autres dimensions de leur développement :

Si, pour toutes les structures, réaliser une évaluation d'impact social comporte nécessairement un coût humain, temporel et financier, parler de « freins stratégiques » permet de dépasser les notions, peu heuristiques, de freins liés aux ressources (humaines et budgétaires). Souvent, le choix de ne pas réaliser une évaluation d'impact social est en effet présenté comme relevant de contraintes financières ou temporelles :

*« Je trouverais ça intéressant de réfléchir peut être à des mesures d'impact plus qualitatives, après si on l'a pas fait, c'est aussi qu'on manque de temps, qu'on manque de temps de travail pour bosser sur ces questions-là. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Cependant, derrière ce type courant de discours sur le manque de temps ou de moyens, il est important d'interroger les options qui ont été priorisées. Certains entretiens montrent que les responsables des structures d'utilité sociale sont davantage soucieux d'augmenter la croissance de l'activité ou de rechercher de nouveaux partenaires. Si une démarche d'évaluation aurait pu être conçue comme un moyen pour développer l'activité et de nouveaux partenariats, il est important de noter que, elle n'est pas perçue comme un outil stratégique pour développer les actions de la structure. **L'évaluation d'impact social reste encore rarement perçue par les responsables des structures enquêtées comme une pratique favorisant la croissance et le développement de nouveaux partenariats.**

Le cas d'une des structures enquêtées n'ayant pas mis en place d'évaluation d'impact social (mais développant quelques indicateurs simples) est particulièrement intéressant : il révèle que la mise en place de cette démarche est perçue comme largement secondaire dans un contexte de concurrence accrue et d'urgence perçue dans le déploiement de la structure. Le fait qu'il s'agisse d'une structure dont le modèle économique basé sur l'autofinancement vise la réalisation de bénéfices joue comme un facteur d'accentuation de l'importance accordée au développement du projet :

*« L'impact social, on le connaît tous plus ou moins, je pense qu'aujourd'hui, on n'a pas suffisamment de temps, enfin on considère que ce n'est pas non plus une priorité ultime de le calculer, donc on l'a toujours fait un peu à l'arrache, honnêtement. (...) On a une approche qui est très pragmatique, très entrepreneuriale au final. (...) C'est un milieu qui commence à être concurrentiel aussi, il y a d'autres acteurs qui commencent à arriver et donc c'est pour ça qu'on a essaimé assez rapidement à ce niveau-là. C'est qu'il faut fermer la porte [à la concurrence], ça veut ne pas dire qu'on essaye de choper l'argent, mais c'est juste une démarche un peu pragmatique où il faut aller vite. »* (Entreprise (SAS), réemploi de déchets, entre 20 et 49 salariés)

Ces freins stratégiques sont aussi liés à la conception qu'ont les acteurs des démarches d'évaluation d'impact social : les freins stratégiques agissent le plus souvent en articulation avec des freins intellectuels et politiques ou des freins liés à la méconnaissance. Cela est particulièrement prégnant dans l'extrait d'entretien suivant, dans lequel l'enquêté ne rend pas la réalisation d'une évaluation d'impact social prioritaire, précisément parce qu'il la perçoit uniquement comme un outil de communication et donc comme une perte de temps :

*« J'ai plus envie de passer de l'énergie à faire des choses bien qu'à bien communiquer sur ce qu'on fait, donc voilà ce qui quelque part nous dessert aussi de temps à autre. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

Les trois types de freins identifiés sont parfois liés les uns aux autres et peuvent interagir, notamment dans le cas des freins stratégiques et de ceux liés à la méconnaissance. Ils peuvent également avoir des effets cumulatifs : un manque de connaissance associé au sentiment de manquer de ressources ou à des choix de développement pensés comme prioritaires contribuent d'autant plus au non-recours à cette démarche. En revanche, il semble que les freins politiques soient nourris par une bonne connaissance des démarches le plus souvent valorisés dans les guides existants.

### **3.1. De la décision à l'évaluation : les motivations et les leviers**

Pour certaines structures enquêtées, plusieurs obstacles empêchent la décision de mise en œuvre d'une évaluation d'impact. En contraste, l'étude montre que des leviers entraînent l'engagement dans une telle démarche. Ces leviers coïncident parfois avec une motivation interne portée par le porteur de projet, mais l'enquête menée souligne que la seule motivation ne suffit pas à mettre en place une démarche évaluative.

L'analyse distingue donc les leviers – permettant de déclencher une évaluation d'impact social – et les motivations – qui relèvent de motifs argumentés justifiant la volonté de mettre en œuvre une démarche évaluative mais qui ne suffisent pas à la déclencher. Les motivations des individus ne suffisent pas à déclencher une évaluation d'impact social. Ce sont davantage des leviers externes qui déterminent le passage à l'acte de l'évaluation de l'impact social.

#### **3.1.1. Les motivations à engager une démarche d'évaluation d'impact social**

Les sources de motivations identifiées auprès des responsables de structures d'utilité sociale enquêtés sont de quatre ordres. Il s'agit d'abord de logiques de pilotage de l'action et des activités en interne. Elles peuvent ensuite s'articuler à la préparation d'un changement d'échelle visant l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Enfin, il peut s'agir d'une volonté de distinction dans des contextes parfois concurrentiels au sein de l'économie sociale et solidaire.

##### **3.1.1.1. Le renforcement du pilotage de l'action**

Une première motivation des responsables enquêtés dans la réalisation d'une évaluation d'impact social est liée à la volonté d'améliorer et de consolider le pilotage de l'action.

Les réflexions sur l'opportunité de mener une évaluation d'impact social peuvent alors être abordées dans un cadre général de stratégie de l'organisation et suivant un objectif d'amélioration des actions menées. Dans ce cas, les motivations qui animent le développement d'une évaluation d'impact social visent la précision de la connaissance des bénéficiaires et des effets qu'ont les actions menées sur leurs trajectoires en vue de rééquilibrer, si nécessaire, les actions qui sont mises en œuvre :

*« L'idée de la mesure d'impact, c'est comment tu vas récupérer les résultats de ton impact, de tes résultats, de ton action sur tes bénéficiaires, bénéficiaires indirects, sur... Et je pense*

*que c'est aussi l'interpréter. Combien de personnes tu as touché, de telle classe sociale. De dire quel poids tu as sur l'écosystème. »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

Dans les cas de structures de taille importante, les motivations peuvent davantage porter sur la consolidation d'un réseau d'acteurs et sur l'harmonisation des référentiels d'actions, afin de garantir ou d'améliorer la qualité des actions menées :

*« Un élément de contexte important c'est qu'on a entamé un projet de modernisation du réseau, à l'instar d'autres organismes de la branche et du secteur. Il comporte par mal d'actions, et justement prendre en compte la thématique de l'impact social, de la vie associative et de la gouvernance. »* (Association/tête de réseau, aide à domicile, plus de 100 salariés)

Ensuite, l'amélioration du pilotage de l'action relève d'une volonté de mobiliser les équipes de la structure d'utilité sociale autour de l'évaluation d'impact social. L'enjeu est alors de communiquer en interne afin de fédérer les équipes (salariés et/ou bénévoles). Comme l'expriment plusieurs enquêtés, la connaissance de l'impact social de leur structure est un instrument qui permet de mobiliser leurs équipes et leur communauté de bénévoles afin de persévérer face aux difficultés rencontrées :

*« Ça nous sert essentiellement en interne, le premier truc c'est de se dire, est-ce qu'on continue, est ce que ça a du sens ce qu'on fait. Parce que tous les jours on a autant de raison d'arrêter que de continuer. La réalité c'est qu'on en bave, c'est que c'est difficile, qu'on a du mal à boucler les budgets tous les ans. »* (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

*« Pour des associations qui ont des bénévoles, comme nous, plus tu as de chiffres sur l'impact de la communauté, plus ça rend dingue tout le monde ! »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

Qu'il s'agisse d'enjeux liés à une meilleure compréhension du fonctionnement de la structure ou liés à une volonté de promouvoir l'efficacité de l'action menée en interne, il s'agit encore une fois de réaliser une évaluation d'impact afin d'améliorer le pilotage de l'action.

**Ainsi une première motivation des acteurs enquêtés est d'améliorer le pilotage de leur action et ainsi de garantir, voire d'améliorer, la portée de leur projet à impact social.**

### 3.1.1.2. L'articulation à un changement d'échelle

Une deuxième motivation des responsables de structure d'utilité sociale s'inscrit dans un contexte de changement d'échelle de type « scale up »<sup>33</sup>. Les responsables des structures d'utilité sociale peuvent alors concevoir l'évaluation d'impact social comme un outil stratégique permettant d'accompagner la croissance du nombre de bénéficiaires et/ou de territoires touchés.

Cette motivation dépend du stade de développement des projets. Si le terrain d'enquête montre que pratiquement toutes les structures formalisent une démarche d'évaluation de niveau 1 ou 2 (ressenti et bricolage d'outils), le passage à un niveau 3 ou 4 (formalisation collective et approche scientifique) peut parfois devenir une priorité lorsqu'une phase d'essaimage est envisagée :

---

<sup>33</sup> Le changement d'échelle de type « scale up » désigne une stratégie qui vise à augmenter le nombre de bénéficiaires et/ou le nombre de territoires touchés par l'action de la structure d'utilité sociale.

*« Nous sommes maintenant dans une logique de développement économique. Nous sommes un réseau depuis septembre 2013 dans une région ; et maintenant nous voulons aller dans deux autres régions. Mais on n'a pas beaucoup de salariés. On est sur de l'opérationnel, et on n'a pas les moyens de la mesure. C'est dommage, car on est en pleine phase de développement, et je sais que cela nous freine, car on pourrait plus convaincre en externe auprès de partenaires et en interne ».» (Association/tête de réseau, éco-construction, moins de 5 salariés)*

*« L'objectif c'est l'essaimage. On est dans du développement. C'est pour ça qu'on a fait cet événement national, public. (...) Présentation des résultats, mise en débat dans le cadre d'une table ronde, signature d'une convention pour l'essaimage. Peut-être que ce qui est le plus marquant, qui aura le plus d'effet, c'est qu'un article sort dans la presse, et qu'il est très positif. Ça c'est très fort en termes de réseau. Et chacun sur son territoire va être beaucoup plus confiant, beaucoup plus assertif sur le 'ça marche' ». (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)*

**L'évaluation d'impact social est alors à la fois initiée pour accéder à une connaissance des enjeux du changement d'échelle (publics, territoires), mais aussi – et peut-être surtout – pour solliciter et convaincre de nouveaux partenaires, dont de nouveaux financeurs, sur de nouveaux territoires.**

### 3.1.1.3. Une logique de distinction

Une troisième source de motivation observée dans le cadre de cette étude est liée à la volonté – voire à la nécessité – de se distinguer de l'existant dans des champs concurrentiels. L'objectif poursuivi est alors de garantir à la structure une place spécifique lui permettant d'être reconnue et de lever ainsi des subventions ou d'accéder à de nouveaux marchés lui permettant de soutenir un modèle basé sur l'autofinancement. Cette logique de distinction se formalise dans deux usages différents de l'évaluation d'impact social.

Il s'agit d'abord d'utiliser l'évaluation d'impact social comme un outil de promotion des projets, auprès des partenaires extérieurs, que ce soit des partenaires financiers, comme les fondations, ou des clients (publics ou privés) adhérant à un service proposé par la structure d'utilité sociale :

*« Ce qui me tient à cœur c'est de pouvoir mesurer en terme de retour social sur investissement ; vous parlez d'impact social, je pense que les collectivités, quand elles ont des aides facultatives, quand les bailleurs sociaux ont des impayés, quand les fournisseurs ont des contentieux sur des factures, pour moi ça c'est l'entrée commerciale. Je leur dis voilà finalement, ce n'est pas un fait, on a des solutions. Ce n'est pas irréversible, vous avez des indicateurs sociaux ou économiques qui explosent mais, on vous propose une solution (...) que clairement vous pouvez faire des économies derrière, vous pouvez valoriser ça dans votre RSE. » (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)*

Ensuite, le fait de réaliser une évaluation d'impact social peut être lié à la volonté de se distinguer des concurrents et de l'existant. L'extrait d'entretien suivant témoigne de cette motivation :

*« L'idée c'était de mesurer ces effets et d'aller un peu plus loin dans les effets d'un modèle spécifique avec en tête derrière l'idée qu'on défend un modèle spécifique dans un secteur où il existe d'autres modes d'organisation (...) Depuis longtemps la fédération souhaitait travailler sur le modèle associatif et creuser ce sujet-là. Parce qu'on est dans un secteur et*

*une branche confrontée à certaines difficultés.* » (Association/tête de réseau, aide à domicile, plus de 100 salariés)

Dans un contexte concurrentiel, la distinction entre levier et motivation devient ténue car l'évaluation d'impact social est parfois présentée comme nécessaire pour obtenir des ressources indispensables à la pérennisation du projet :

*« C'est assez clair : on avait l'impression qu'on obtenait vraiment des résultats, on voyait des jeunes se transformer, on avait nos indicateurs (un an, deux ans après, ce qu'ils devenaient), on voyait qu'il y avait un retour à l'emploi. Mais on voyait que même en mettant cela en avant, on n'était assez peu entendu par les financeurs – plutôt publics à l'époque. Donc on avait vraiment besoin d'arguments objectifs, d'une évaluation externe, pour appuyer, pour témoigner de l'efficacité de notre projet. Faire la preuve. »*  
(Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)

Le contexte extérieur peut aussi devenir contraignant lorsque la situation concurrentielle rend nécessaire des pratiques de distinction pour la survie de la structure. Néanmoins, il s'agit, encore une fois d'une motivation plus que d'un levier car, malgré le contexte contraignant, d'autres stratégies auraient pu être choisies par les responsables des structures d'utilité sociale (par exemple en choisissant de développer des actions, sans évaluer leur impact, pour gagner des parts de marchés ou obtenir de nouvelles subventions).

### **3.1.2. Les leviers : une logique d'accès aux ressources**

Si certaines motivations peuvent conduire les structures d'utilité sociale à élaborer des stratégies pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation d'impact social, elles ne suffisent pas à les déclencher. De même, certains responsables enquêtés ne développent pas de discours argumenté sur leur motivation à réaliser une évaluation d'impact social mais sont contraints, par des leviers externes, à en démarrer une. L'étude menée permet de distinguer trois types majeurs de leviers qui déclenchent la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social.

#### **3.1.2.1. Le devoir d'*accountability* auprès des financeurs**

Un premier levier relève de l'obligation de rendre des comptes après avoir obtenu des financements publics ou privés. Alors que les structures associatives ont fonctionné depuis longtemps dans une logique de financement des projets par subventions, laissant les acteurs de terrain monter des actions avec une certaine marge de manœuvre, les mécanismes de contrôle de l'utilisation des fonds publics et privés se sont renforcés au cours des années 1990 et 2000 (Encadré 5).

#### ***Encadré 5 : la notion d'*accountability****

Le concept d'*accountability* est difficilement traduisible en français. Les approximations qui lui sont le plus souvent attribuées sont « l'obligation de rendre des comptes » ou le principe de « redevabilité ». D'abord utilisé dans le domaine de l'entreprise, en faisant alors le plus souvent référence au domaine de la comptabilité, le terme s'est diffusé dans de nombreux domaines<sup>34</sup> et notamment dans les sphères administratives avec l'essor de politiques libérales et du *New Public Management*<sup>35</sup>. Dans ce cadre, la notion s'articule avec un ensemble de dispositifs visant à assouplir les modes de contrôle et de tutelles entre les différents échelons hiérarchiques, pensés dès lors comme des structures plus autonomes.

<sup>34</sup> Richard Mulgan, « *Accountability: an Ever-Expanding Concept ?* », *Public Administration*, 2000, vol. 78, n° 3.

<sup>35</sup> Philippe Bézès, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, 2005, n° 126, n° 6, p. 26-37.

Depuis une dizaine d'années, le principe d'*accountability* s'installe de plus en plus dans l'univers de l'Economie Sociale et Solidaire et plus généralement des SUS (Structures d'Utilité Sociale)<sup>36</sup>. Il désigne alors plus spécifiquement l'obligation de rendre des comptes auprès des financeurs de l'innovation sociale (fondations ou acteurs publics). La notion traduit l'exigence de la part des financeurs d'une plus forte transparence des activités des organisations d'utilité sociale en même temps que l'obligation pour elles de donner la preuve de leurs résultats.

Dès lors, l'*accountability* se matérialise le plus souvent sous la forme de production et de diffusions résultats chiffrés<sup>37</sup>.

Lorsque les structures obtiennent des financements, qu'elles viennent d'organismes publics ou privés, ces derniers tendent à demander des preuves des actions menées (voire de leur efficacité) et obligent à produire des données dans cet objectif, même si ce n'est pas systématique. Les entretiens avec les responsables des structures d'utilité sociale montrent que cette demande est davantage une exigence de résultats qu'une incitation à l'évaluation d'impact social :

*« Les financeurs veulent avoir des résultats et ils veulent que ça soit mesuré. Vous êtes contraints : que ce soit des financeurs régionaux ou même nationaux ou même des financements privés. Que ce soit public ou privé, vous avez une pression plus ou moins forte selon l'institution pour mesurer l'impact et donner vos résultats. »* (Association/tête de réseau, aide alimentaire, plus de 100 salariés)

*« Tout le monde y pense, parce que si tu ne veux pas avoir l'air d'un con devant un financeur, il faut que tu le fasses. [...] Il y a plein de financeurs qui ne posent pas la question de la mesure d'impact. Mais il y en a plein qui la posent aussi. »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

L'exigence de présentation des résultats oblige aussi des structures dont les modèles économiques ne reposent que très partiellement sur des subventions à produire des données sur les effets de leurs actions :

*« On est globalement plutôt fortement autofinancé mais on a un peu d'argent public, du coup on nous demande de dire chaque année combien d'emplois créés, parmi les personnes accompagnées combien de chômeurs, combien de bénéficiaires des minimas sociaux etc. (...) Le fait qu'on m'ait demandé de formaliser les choses me met 'un coup de pied aux fesses' pour le faire, ce qui n'est pas plus mal parce que sinon je ne prendrais pas le temps de le faire. »* (Entreprise (SCIC)/tête de réseau, alimentation, entre 20 et 49 salariés)

L'attribution de subventions ou de financements privés engendre ainsi souvent des activités de *reporting*. Si les données alors collectées – le plus souvent chiffrées – relèvent rarement d'une évaluation d'impact social formalisée, cette exigence des financeurs contraint les structures à élaborer des indicateurs de mesure d'impact. Enfin, les financeurs n'exigent pas de réaliser d'enquêtes qualitatives ou quantitatives poussées, mais ils peuvent apprécier l'engagement dans ce type de démarche<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> A. Ebrahim et V. Kasturi Rangan, « What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance », art cit.

<sup>37</sup> Hervé Dumez, « De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2013, n° 91.

<sup>38</sup> Comme l'indique un enquêté : « C'est marrant : rien que le fait de s'engager dans une évaluation nous a beaucoup aidé. Le Conseil Régional, par exemple, avec qui ce n'était pas facile, a été très sensible au fait qu'on s'implique dans cette

### 3.1.2.2. La candidature à des appels à projets

Un deuxième levier déclenchant la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social est lié à l'obligation de formaliser son impact social pour candidater à certains appels à projets. Dans un contexte de raréfaction des financements publics, l'importance accordée par les financeurs au fait de soutenir des projets ayant déjà évalué leur impact social semble croissant :

*« On commence à s'y mettre, par la force des choses, pour ce qui est appel à projet, ce genre des choses. On est obligé d'évaluer. »* (Association, Insertion par l'activité économique, moins de 5 salariés)

Néanmoins, derrière cet intérêt pour des structures d'utilité sociale ayant évalué leur impact, se cachent des réalités plus contrastées. Dans les faits, il est souvent demandé aux responsables des structures d'utilité sociale de présenter des indicateurs de leur impact social, ce qui ne signifie pas qu'ils mettent ensuite en place des outils de collecte de données pour renseigner ces indicateurs de résultats et d'impact :

*« En fait on a des listes d'indicateurs. Souvent, il n'y a rien à la fin mais, on sait juste que si on a un impact à ce niveau-là, on ne sait pas le mesurer. »* (Entreprise (SAS), réemploi de déchets, entre 20 et 49 salariés)

Le développement des appels à projets comme outil de financement des structures d'utilité sociale par les pouvoirs publics semble conduire à une plus grande attention à l'édiction d'indicateurs d'évaluation par les organisations souhaitant être financées. Cette tendance est particulièrement marquante dans le cas d'une forme récente d'appels à projets, les « Contrats à impact social » (aussi appelés *Social Impact Bonds*) qui obligent les candidats à concevoir des protocoles d'évaluation précis :

*« On est en train d'essayer de rendre [notre mesure d'impact] plus précise parce qu'on est en train de postuler aux Contrats à impact social. La mesure d'impact est primordiale dans ce cadre-là ! Donc on est en train de tout améliorer et de rendre ça lisible, aussi. (...) On est en train de montrer, sans nous, ce qui se passerait, quels sous on fait économiser à l'Etat. Ce qui fait qu'on a envie de nous soutenir. (...) On préfère toujours passer notre temps salarié à faire des actions plutôt qu'à faire ça. Mais là vu qu'on veut un Contrat à impact social, vu qu'il faut le faire, on le fait. »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

Cette tendance se traduit par une technicisation des enjeux d'évaluation. Faute de compétences en interne pour y répondre, les structures d'utilité sociale enquêtées se font quasi systématiquement accompagner par des acteurs extérieurs pour préciser leurs besoins et élaborer un protocole d'évaluation complexe (SROI, évaluation contrefactuelle). L'inscription des responsables de structures d'utilité sociale dans différents réseaux joue alors un rôle décisif, notamment pour être en contact avec des acteurs spécialistes de l'évaluation.

### 3.1.2.3. L'inscription dans des réseaux

L'inscription dans des réseaux qui promeuvent et sensibilisent à l'évaluation d'impact social constitue un levier-clé de mise en œuvre d'une telle démarche. Il s'agit de réseaux informels (bouche à oreille,

---

*démarche – avant les résultats, juste le fait de faire une évaluation. »* (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés).

rencontre lors d'évènements avec des chercheurs ou des cabinets de conseils), ou de réseaux plus institutionnalisés (construit par exemple par des incubateurs ou accélérateurs de projets).

L'inscription dans des réseaux facilite l'accès à la connaissance de ces démarches, mais aussi des possibilités d'accès aux ressources (par exemple *via* du mécénat de compétences) qui existent pour les mettre en œuvre. L'appartenance à un réseau est ainsi un levier fort, car il peut sensibiliser les responsables, mais également confirmer leur motivation :

*« L'évaluation d'impact est une préoccupation que nous avons depuis le début, que j'ai depuis le début, depuis que j'ai été incubé par Antropia. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Dans le cas d'une structure enquêtée, c'est grâce à l'inscription dans des réseaux valorisant les démarches d'évaluation d'impact social qu'une première évaluation (suivant la méthode SROI) est mise en place. Celle-ci s'appuie sur du mécénat de compétences qui facilite l'élaboration d'une mesure formalisée, technique et chronophage :

*« Il se trouve que j'ai été assez fou pour tester le fameux SROI voilà donc on a fait un SROI, alors qu'on était encore tout juste débutant. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

L'inscription dans des réseaux joue ainsi à double titre, en sensibilisant à l'existence et à l'utilité des évaluations d'impact social mais aussi en mettant en relation avec les acteurs qui permettent de les financer ou de les accompagner dans leur démarche :

*« Ce que nous proposait [un grand cabinet d'audit] c'était ouf, c'était des consultants tellement impliqués (...). Là ils nous accompagnent de nouveau dans le cadre des Contrats à impact social. Quand je suis allé au Ministère de l'ESS, ils sont venus avec moi, ça faisait hyper sérieux. Ils ont quelqu'un qui nous aide sur le dossier, sur l'évaluation d'impact. »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

Les acteurs faisant la promotion de l'évaluation d'impact social et auxquels les porteurs de structure d'utilité sociale enquêtées sont confrontés *via* leur inscription dans différents réseaux de l'ESS sont de plusieurs types : il s'agit de centres de ressources (AVISE), d'organisations internationales (Ashoka), ou encore de « lieux de l'innovation sociale » (le SenseSpace de la communauté MakeSense ou l'Arsenal, tiers-lieu des associations étudiantes, basés à Paris). Au contact de ces acteurs pluriels, les porteurs de structures peuvent se sensibiliser aux questions d'évaluation d'impact social et entrer en contact avec des intervenants experts.

Pour autant, certains enquêtés, notamment lorsqu'ils sont basés en dehors de la région Île-de-France, soulignent qu'ils éprouvent des difficultés à intégrer des réseaux d'innovation souvent très centralisés à Paris, et qu'ils disposent d'une visibilité moindre freinant leur accès à des démarches évaluatives :

*« On a pas trop le temps, et la capacité pour le porter. Mais un consultant du DLA avait dit le faire. Donc on postulé à des appels à projets pour être accompagné, notamment dans le programme qui accompagne les entrepreneurs sociaux, 'scale up', avec des ESSEC, et un étudiant. Mais notre approche n'a pas été retenue. (...) Et puis on a des difficultés à être identifié par des structures nationales. On n'a pas de visibilité et de soutien sur ce genre de dynamique. C'est sûr qu'il y a un décalage pour les acteurs régionaux : on n'arrive pas à capter. Certains ont la capacité en interne de mobiliser des salariés pour squatter à Paris et*

*faire le tour des popotes, mais pas nous. Il faudrait un dispositif pour accompagner les acteurs régionaux à réaliser une évaluation d'impact. Cela nous aiderait dans notre développement. » (Association/tête de réseau, éco-construction, moins de 5 salariés)*

De fait, les réseaux locaux ou régionaux dans lesquels peuvent s'inscrire les structures d'utilité sociale (filières, réseaux de professionnels) semblent, dans le cas de certaines structures enquêtées, ne pas leur apporter les ressources suffisantes pour déclencher une évaluation d'impact social.

#### 3.1.2.4. L'existence d'indicateurs préexistants dans le domaine d'activité

Un dernier type de levier est lié à l'inscription de certaines structures enquêtées dans un champ thématique dans lequel des indicateurs sont reconnus et partagés par nombre d'acteurs.

L'enquête menée révèle ainsi que dans certains secteurs précis, un certain nombre d'indicateurs, souvent établis par l'administration, préexistent et amorcent la réalisation d'un premier niveau d'évaluation d'impact social (néanmoins souvent limité au recours à des données quantitatives et à des indicateurs de résultats) :

*« On a tout un panel d'indicateurs, on travaille avec la DIRECCTE qui est notre Ministère de tutelle pour lequel on toute une typologie de sorties, sortie dynamique, sortie positive, sortie durable, en fonction des contrats qu'ont les salariés en sortant de chez nous. C'est des terminologies de l'Etat. Chaque année on passe un dialogue de gestion avec l'unité territoriale qui nous propose un cadre très formel par structures d'insertion. On parcourt de manière très formelle ces indicateurs en pourcentage pour voir la typologie des entrants, leur origine, leur niveau d'étude, leur lieu d'habitation. » (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)*

*« Ce sont des indicateurs qu'on communique à l'Etat et plus directement aux DIRECCTE puisque ce sont des organismes de tutelle auxquels on fait des reports de nos actions, de nos bilans à la fois économiques et sociaux de manière très régulière au long de l'année, à peu près deux fois par an, ce qui est tout à fait logique dans la mesure où l'Etat nous aide à supporter les surcoûts liés à l'emploi majoritaire de personnes fragilisées. Donc ils sont bien évidemment en droit de demander quel usage vous en faites et à quoi ça sert et donc ça, on communique bien évidemment auprès de l'Etat. » (Entreprise (SAS), Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés)*

L'habitude de mobiliser des indicateurs peut alors faciliter, dans certains cas, le développement d'indicateurs alternatifs, relevant davantage d'une évaluation d'impact social. Ceux-ci visent à pallier les insuffisances des indicateurs préétablis, perçus comme trop administratifs, simplistes et ne reflétant pas suffisamment les effets des actions menées :

*« On essaye de développer des indicateurs d'insertion (...) On essaie de dire à l'Etat que même si on atteint des niveaux en baisse sur certaines structures de l'ordre de 20% de retour dynamique, on aura malgré tout bâti des étapes dans le parcours d'une personne qui seront significatives pour solutionner les freins qui font qu'elle était éligible à l'insertion.(...) On a des reporting d'insertion, qu'on a démarré cette année, qu'on a travaillé avec toute nos équipes d'insertion qui suivent les salariés pour pouvoir extraire effectivement ce qu'on a appelé les étapes significatives. » (Entreprise (SAS), Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés)*

L'enquête fait émerger une problématique partagée par l'ensemble de ces structures : la difficulté de n'être « jugé » par les financeurs que sur une partie de leur activité (l'insertion des personnes), alors que leur modèle repose, indissociablement, sur des actions d'insertion et sur des actions, économiques, de production. Confrontées à cet enjeu, les structures d'utilité sociale peuvent alors se tourner vers des financeurs – plutôt privés – qui valorisent la globalité de leur modèle économique :

*« Le schéma financier c'est d'arriver à l'équilibre. On n'est pas toujours très large niveau financement. On a pu aller chercher du financement d'entreprise (fondations) pour avoir des financements sur l'innovation. Et eux ils ont une autre culture, ils regardent les deux types d'indicateurs. (...) Ils sont moins tatillons, ils ne regardent pas que les résultats, aussi les processus, le développement du projet. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, plus de 100 salariés)

Les intérêts variés des financeurs peuvent ainsi les conduire à s'intéresser de manière plus ou moins globale au projet des structures d'utilité sociale. **L'existence d'indicateurs préexistants et « standardisés » au sein d'un secteur – notamment lorsque les structures d'utilité sociale jouent un rôle d'opérateur de politiques publiques – peut alors conduire à limiter la réflexion et l'innovation autour des critères valorisés par les outils véhiculés.**

**Surtout, l'étude montre que le plus souvent, les déclencheurs (leviers) d'évaluation d'impact social sont liés à un impératif d'accès à des ressources financières.**

## **3.2. La mise en œuvre d'une l'évaluation d'impact social : deux défis majeurs**

Après avoir étudié les freins liés à la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social, l'étude montre que le fait de les dépasser et d'entamer une telle démarche ne signifie pas que le processus d'évaluation se déroule de façon linéaire. En effet, certains freins rencontrés au démarrage du projet peuvent jouer tout au long de sa mise en œuvre : c'est notamment le cas des freins intellectuels ou politiques. Surtout, au cours de la mise en œuvre d'une démarche évaluative, de nouveaux défis émergent. Il s'agit d'une part de défis d'ordre technique et d'autre part de défis organisationnels.

### **3.2.1. L'évaluation, un défi technique**

Les démarches d'évaluation d'impact social sont souvent perçues comme techniques et difficiles à mettre en place. De fait, que ce soit au moment du choix des indicateurs, de la collecte des données puis de leur analyse, les démarches d'évaluation ne sont pas sans défi pour les structures qui les portent.

#### **3.2.1.1. Prioriser les impacts à évaluer et définir des indicateurs**

Une première difficulté vient du choix des indicateurs utilisés pour l'évaluation d'impact social. Si les guides existants soulignent l'importance de cette étape pour structurer la suite de la démarche<sup>39</sup>, le choix des indicateurs retenus peut poser des problèmes tant il paraît parfois difficile aux acteurs de « simplifier » de la sorte leur impact.

---

<sup>39</sup> AVISE, ESSEC et MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social*, op. cit.

En l'occurrence, lorsque les indicateurs sont pensés d'abord pour construire des données chiffrées permettant de communiquer à l'extérieur, les acteurs ont plus de facilité à les formaliser. Lorsqu'il s'agit de comprendre les impacts dans leur complexité et les interactions entre différents impacts, dans le but d'améliorer le fonctionnement et les actions de la structure, le travail d'identification des indicateurs semble alors plus difficile. Pour certains responsables enquêtés, un accompagnement extérieur peut alors faciliter la démarche d'identification des impacts sociaux et de priorisation des impacts à évaluer afin que l'évaluation soit rendue possible :

*« J'ai lancé une démarche un peu générique avec un expert, pour nous outiller et faire la démarche de manière collective, qu'on appelle cartographie des impacts, avec : 'Qui sont nos cibles ?', 'Quels impacts on cherche à avoir ?', 'Comment on va le mesurer ?', 'Qu'est-ce qu'on connaît déjà ?' Et après il fait ça de manière pragmatique, pour que ça rentre dans nos habitudes et que ça ne devienne pas un truc tellement énorme. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Si pour certains enquêtés, le travail de définition des indicateurs a été facilité par un accompagnement externe, il n'est pas systématiquement suivi d'un tel accompagnement dans la production d'un protocole d'évaluation complet (questions évaluatives, hypothèses à tester, conception d'outils de collecte de données, modèles d'interprétation des résultats, etc.). Or, l'enquête montre que le travail d'identification des impacts sociaux est utile pour qualifier précisément les impacts sociaux visés, en amont de la définition d'indicateurs, mais qu'il n'est pas suffisant pour outiller complètement la structure :

*« Le Social Reporting Standard, un outil d'évaluation de l'impact proposé par Ashoka, on a essayé de voir si c'était applicable chez nous. Il y a tout un travail pour requalifier l'impact social qu'on vise, et de là découle les méthodes de mesure. On s'est plongé là-dedans, ça a éclairé notre réflexion. Je ne peux pas dire qu'on ait qu'un outil actuellement, donc ce n'est pas complètement abouti, mais la démarche était intéressante. On a fait ça il y a 2 ans. Ça a éclairé notre pratique, mais on ne l'utilise pas 'pur jus'. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, plus de 100 salariés).

**Le premier défi technique auquel sont confrontés les responsables de structures d'utilité sociale est donc lié à l'identification de leurs impacts sociaux et surtout à la priorisation de ceux qu'ils choisissent d'évaluer afin de ne pas entamer des démarches trop ambitieuses et extrêmement difficiles à mettre en place pour leurs structures.**

### 3.2.1.2. Collecter les données

Pour certaines structures, c'est moins le choix des indicateurs que la collecte des données qui pose des difficultés. Ces phases de collecte supposent en effet d'impliquer les salariés de la structure dans la réalisation de l'étude, en transformant leurs habitudes de travail :

*« On a essayé de manière expérimentale sur les reporting d'insertion, mais on voit que c'est compliqué à manager, à alimenter pour les équipes. Donc là-dessus on n'a pas eu forcément le temps d'aller échanger. Ça demande d'avoir des référencements dans notre système informatique de suivi, c'est vraiment des habitudes de travail à changer. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)

*« Il y a un mini-tableau compilé pour toute la France, que je demande de remplir aux assos locales. (...) Les antennes locales galèrent pas mal pour remplir le tableau. Je suis obligé de faire le flic. »* (Association, insertion et coaching professionnel, moins de 5 salariés)

Plus encore, ces démarches, lorsqu'elles sont menées en interne, sont très chronophages et empiètent sur les activités de la structure, si bien qu'elles peuvent être source de tensions au sein de l'équipe, et complexifier la démarche menée :

*« On sait que tous les parents vont être interviewés, on déploie des équipes en interne c'est quand même du boulot ! C'est une contrainte pour tout le monde, clairement, les équipes elles savent qu'il faut le faire mais comme tout le monde bosse comme des malades, ça se rajoute au projet. Ils n'ont pas le temps, le soir quand les parents arrivent il y a vingt parents qui arrivent, c'est chaud. »* (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)

Le fait de collecter les données en interne présente ainsi des avantages en raison de la bonne connaissance du terrain et de la proximité des acteurs avec les sources des données. Néanmoins, cette démarche soulève des défis liés à l'appropriation, par les autres acteurs de terrain, des outils de collecte des données. Un travail collectif préalable peut dans ce cas la faciliter.

### 3.2.1.3. Analyser les données

La phase d'analyse de l'évaluation suppose d'être en mesure de produire des données qui soient compréhensibles et mobilisables par tous. Au-delà de la seule collecte des données, il s'agit de les analyser afin d'en tirer un message communicable en externe et porteur de sens en interne. Or, le passage des données brutes à leur analyse n'est pas chose évidente, comme l'exprime un enquêté :

*« Pour les mesures d'impacts, la première fois on s'est fait aider, la deuxième fois on a essayé de bâtir des indicateurs nous-mêmes. Alors ils sont pertinents ; mais par contre pour renseigner les données, plus en remontée des données et en analyse, on a des difficultés à extraire des choses lisibles par tous. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)

La récolte de données ne suffit pas à mener à bien une évaluation d'impact social. Le cas d'une structure enquêtée est de ce point de vue particulièrement révélateur. Alors qu'elle avait été accompagnée dans l'identification de ses impacts sociaux et dans la construction d'un questionnaire, elle n'analyse pas les résultats faute de temps et d'outils pour les appréhender efficacement :

*« C'était une formation en parallèle (...) On avait travaillé sur des documents. Après le but du jeu c'était de nous faire prendre conscience qu'on était en capacité de produire ces documents ; nous on a développé quelques-uns, mais c'est tombé dans les archives (...). On avait travaillé sur un questionnaire au niveau des salariés parce que voilà. Après on a fait le choix de 'comment on voulait évaluer tout ça', donc nous, on avait fait un questionnaire où on voulait avoir les retours de nos salariés. Mais, on n'a pas utilisé ces questionnaires, on a un milliard de projets. »* (Association, Insertion par l'activité économique et aide alimentaire, entre 10 et 19 salariés)

**La phase d'analyse des données recueillies constitue ainsi un enjeu complexe pour les structures d'utilité sociale**, généralement peu acculturées aux techniques issues des sciences humaines et sociales : croisement et recoupement des données (qu'elles soient qualitatives ou quantitatives), comparaison de différents cas, montée en généralité. **Il s'agit pourtant d'un enjeu essentiel pour pouvoir valoriser le travail de collecte de données et pour présenter des résultats étayés.**

### 3.2.1.1. Interpréter les résultats évaluatifs

En amont de la formalisation des résultats d'une évaluation d'impact social, le travail d'analyse et d'exploitation des données dépend de l'usage qui va en être fait. Or, la question de l'orientation du travail d'interprétation des résultats est souvent sous-estimée au lancement d'une évaluation.

Cet enjeu peut être particulièrement probant dans le cas de recours à des méthodes d'évaluation sophistiquées dont les résultats sont compréhensibles par des spécialistes mais peuvent être porteurs de malentendus ou de mauvaises interprétations pour un public non spécialiste. Dans ce cas, un travail pédagogique doit être réalisé afin d'explicitier et de contextualiser les résultats obtenus pour qu'ils soient compréhensibles par des interlocuteurs divers :

*« Quand [le chercheur qui réalise une étude randomisée] dit '25%' ou bien '10%', nous et nos partenaires, on se dit : 'Bon, on pensait que c'était mieux.' Et après il nous dit : 'Mais vous ne vous rendez pas compte, c'est exceptionnel.' Sauf qu'en fait, il ne contextualise pas et quand il va sortir son étude scientifique, c'est à des gens qui connaissent les études randomisées ; alors du coup c'est très important de réfléchir à la contextualisation et à la communication qui va être faite de cette étude. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Sur cet aspect, l'enquête menée révèle un travail de « prévention » réalisé par des structures telles que le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) auprès de structures d'utilité sociale, soulignant le risque que peut comporter le recours à des méthodes – en l'occurrence randomisées – qui peuvent tendre à amenuiser les résultats d'un dispositifs, allant jusqu'à le mettre en danger :

*« Le CGET qui nous aime beaucoup était un peu ému parce que ils ont eu connaissance des premiers résultats (...) Et ils ont dit : 'Est ce que vous êtes au courant ?'. Ils ont dit : 'Mais faites attention, parce que nous, on a eu des mauvaises expériences avec ce type d'évaluation, il ne faudrait pas que ça vous nuise, donc on vous alerte.' »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

**L'interprétation des résultats d'une évaluation d'impact social constitue ainsi un enjeu majeur afin qu'ils soient porteur de sens. La présentation de l'analyse dépend de l'usage qui en est fait : elle varie en effet si elle sert un travail de réflexion interne, si elle a pour but de solliciter des nouveaux partenaires ou encore si elle relève d'un outil de preuve de l'efficacité de l'action menée.**

Ainsi, tout au long des démarches d'évaluation d'impact social, des défis techniques se posent pour les structures d'utilité sociale. Notre enquête montre que les responsables de structures d'utilité sociale font très souvent appel à un accompagnement extérieur (chercheurs, consultants) pour les résoudre.

### 3.2.2. **L'évaluation, un défi organisationnel**

Certains responsables, qui ne réalisent pas d'évaluation d'impact social, l'imaginent plus aisément comme étant à réaliser en interne pour des questions de coûts (elle est perçue comme moins chère, même si elle peut être très couteuse en temps humain) mais surtout aussi pour des questions d'efficacité.

Un enquêté membre d'une structure n'ayant pas réalisé d'évaluation d'impact social relate ainsi les réflexions menées au sein de sa structure sur l'éventualité de réaliser une évaluation d'impact social qualitative. Pour lui, mener cette mesure en interne constitue une évidence :

*« Ça apporterait à la fois à l'étude, parce qu'on a quand même créé des relations assez étroites avec un très grand nombre d'acteurs (...). On les connaît très bien, donc du coup je pense qu'on pourrait aller plus loin plus rapidement. Et après ça pourrait nous apporter à nous parce qu'on va plus loin avec eux, donc on les emmène plus loin, ils nous font plus confiance. »* (SAS, réemploi de déchets, entre 20 et 49 salariés)

Le fait de mener une évaluation d'impact social peut cependant conduire à une surcharge de travail et nécessite donc de sensibiliser les équipes, notamment lorsqu'elles jouent un rôle actif dans la récolte des données. Surtout, si les responsables des structures d'utilité sociale peuvent être convaincus du bénéfice à tirer d'une telle démarche, il ne faut pas omettre les potentielles résistances des membres des structures qui peuvent avoir une opposition de type intellectuel ou politique à l'égard des démarches d'évaluation d'impact social :

*« Tout le monde n'était pas convaincu au début. Il y a eu des résistances, des refus. Certains [des projets à évaluer] étaient portés par [des structures] avec très peu de public que nous visions. Et ensuite, une [structure] a dit oui et finalement non. On est allé rencontrer le Directeur, qui a confirmé que non. Ça nous a mis dans la mouise à ce moment-là. »* (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)

Enfin, les équipes peuvent aussi percevoir une telle démarche comme une façon pour la tête de la structure de « surveiller » ou de « contrôler » les antennes ou les acteurs de terrain. La diffusion des méthodes d'évaluation d'impact social au sein de structures fédérées suppose ainsi d'être en capacité de lever les appréhensions des parties prenantes. De fait, celles-ci dépendent souvent de l'appui de structures motrices qui prennent part à la démarche :

*« C'est toujours un peu la difficulté du changement, il y a pu avoir des freins et des appréhensions. Il y en a peut-être eu plus au niveau des encadrants intermédiaires, qui était censés chapeauter, être en back-office répondre aux questions des intervenants sur le terrain ou répondre aux bénéficiaires sur le terrain. Pour avoir participé aux formations, il y a eu plus d'appréhensions au niveau de l'encadrement intermédiaire. Après il y a pu en avoir sur le terrain avec des professionnels qui pouvaient se retrouver en difficulté sur la mise en place de l'outil, qui ne sont pas sentis légitimes, ou d'aller voir l'utilisateur. Il y avait des situations ou des thèmes où ils étaient mal à l'aise. »* (Association/tête de réseau, aide à domicile, plus de 100 salariés)

Une solution trouvée par les responsables enquêtés est alors de travailler en étroite collaboration avec les salariés et/ou bénévoles qui, en interne, vont participer à la collecte des données. Une responsable de structure explique ainsi l'importance qu'elle accorde au travail collectif en amont de la récolte de données, précisément pour que les acteurs de terrain soient convaincus de l'intérêt de la démarche :

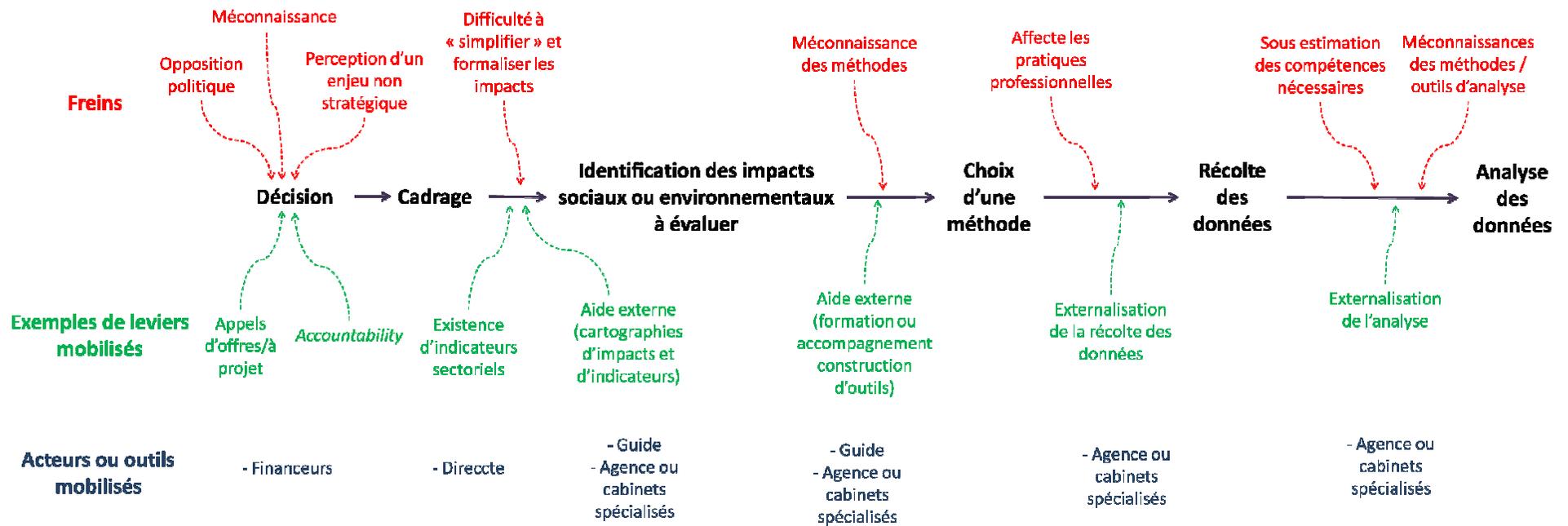
*« Comme ceux qui vont glisser ces questions, ce sont les salariés, il fallait qu'ils soient convaincus de l'intérêt, parce que c'est contraignant de rajouter trois questions en fin d'entretien. »* (Association, action de proximité et vie de quartier, entre 20 et 49 salariés)

Enfin, alors que certains enquêtés valorisent – voire idéalisent – l'efficacité potentielle d'une évaluation d'impact social menée en interne, d'autres soulignent l'apport en termes d'objectivité d'une démarche réalisée par une structure extérieure et indépendante :

*« Eventuellement, on pourrait faire appel à des structures externes mais c'est vraiment une question de moyens vu qu'on n'a pas d'argent. On n'a pas beaucoup de moyens et on sait que ça a un coût. Dans l'idéal, ça serait bien qu'on puisse avoir du mécénat de compétences ou des personnes qui puissent peut-être venir avec un regard plus objectif sur la structure, nous proposer des choses pertinentes. » (Association, Insertion par l'activité économique, moins de 5 salariés)*

Ainsi, **le déclenchement d'une évaluation d'impact social dépend de leviers – le plus souvent externes – contraignants**. Mais il ne suffit pas de décider d'une démarche évaluative pour la mener à terme. En effet, l'analyse des discours des responsables des structures d'utilité sociale révèle **les difficultés que recouvre le processus d'évaluation dans son entièreté. Il est marqué par deux défis majeurs – technique et organisationnel – qui relèvent le plus souvent d'une sous-estimation des compétences et des ressources nécessaires à la mise en place d'une démarche évaluative** (graphique 2).

Graphique 2 : temporalité des freins et leviers dans le processus d'évaluation d'impact social



Le graphique ci-dessus montre ainsi comment **différents freins et difficultés agissent à des moments précis du processus d'évaluation d'impact social**. En miroir, les leviers existants ne suffisent pas à permettre la réalisation du processus évaluatif dans son intégralité, mais lèvent chacun des freins ou difficultés circonscrits.

Cet enseignement de l'étude est central car les acteurs en présence (responsables de structure d'utilité sociale et financeurs) tendent à n'avoir conscience que d'une partie des difficultés potentielles – principalement techniques – qui arrivent au moment de l'identification des indicateurs et de la récolte des données. En conséquence, **le travail que recouvre l'analyse des données récoltées tend à être largement sous-estimé, si bien qu'elles restent souvent sous-exploitées, voire même non exploitées**.

Cet aspect est encore renforcé par le faible nombre d'outils ou d'acteurs mobilisables pour accompagner les structures dans les phases d'analyse des données (qualitatives ou quantitatives) collectées. En effet, ce sont surtout les premières étapes des démarches évaluatives qui sont encadrées dans des guides. De même, certaines formations destinées aux structures d'utilité sociale et visant à les sensibiliser aux démarches d'évaluation se focalisent sur la construction d'indicateurs et d'outils, sans questionner les conditions de la collecte de données – et encore moins de leur analyse.

Ainsi, le parcours menant à la réalisation d'une mesure d'impact social est loin d'être linéaire et évident. Les difficultés internes semblent souvent plus importantes et plus fortes que les motivations exprimées par les enquêtés. Surtout, les leviers qui déclenchent la mise en œuvre d'une mesure d'impact social relèvent le plus souvent d'une contrainte que d'une incitation. De fait, **les structures d'utilité sociale qui mettent en œuvre des démarches d'évaluation d'impact social le font le plus souvent sous la contrainte, suivant des exigences économiques**.

Une analyse dynamique des freins, difficultés et leviers qui affectent la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social, telle que nous l'avons menée, permet de dépasser l'élaboration d'une simple liste des obstacles qui jalonnent les réflexions des structures d'utilité sociale. Penser la relation des organisations à l'évaluation d'impact social en termes de « parcours d'accès » permet ainsi de pointer les différentes problématiques rencontrées par les structures, mais également d'identifier, à chaque fois, les manières dont elles peuvent être résolues, ou tout du moins appréhendées.

## 4. Les effets différenciés des types d'évaluation d'impact social

L'enquête menée montre que le déclenchement d'une évaluation d'impact social et le choix de méthodes le plus souvent quantitatives, dépendent moins de la volonté des responsables des structures d'utilité sociale que des leviers qui déterminent la mise en œuvre d'une démarche évaluative. La question qui se pose alors est celle de l'usage potentiellement différencié des évaluations d'impact social, selon le contexte dans lequel elles sont mises en œuvre.

L'étude des pratiques et des représentations de la mesure d'impact social ne saurait en effet faire l'économie d'une réflexion sur ce que produisent ces démarches auprès des structures d'utilité sociale qui les mettent en œuvre. C'est l'objet de cette dernière partie de l'analyse : si l'enquête montre que le choix d'une méthode plutôt qu'une autre est rarement le fait du porteur de projet lui-même, les leviers contraignants s'exerçant sur eux influent aussi sur les usages qui sont faits des résultats de l'évaluation.

### 4.1. L'influence des leviers d'accès à l'évaluation sur les types d'évaluation d'impact réalisés

Un enseignement important de l'étude est que les responsables des structures d'utilité sociale choisissent rarement de s'engager dans une démarche d'évaluation parce qu'ils disposeraient *a priori* des connaissances, compétences et moyens pour s'engager dans une telle démarche, ou parce qu'ils seraient motivés (à mieux connaître leur impact social, à mieux piloter leur projet, à se distinguer d'autres projets). Au contraire, ce sont le plus souvent les facteurs extérieurs (« leviers ») qui sont décisifs.

La demande des partenaires financiers, adressée aux responsables de structures d'utilité sociale, de justifier de leurs actions et de leurs financements, est un élément clé de leur décision. Plus précisément, les types de leviers qui déclenchent l'évaluation d'impact social influent sur les indicateurs choisis et les méthodes mobilisées peuvent varier.

#### 4.1.1. Les méthodes d'évaluation, un choix contraint ?

Le choix des méthodes employées n'est pas indépendant des types d'acteurs qui sont sollicités lors de l'élaboration des évaluations d'impact social. Lorsque les évaluations d'impact sont initiées avec le soutien de partenaires extérieurs privés, comme des fondations, on observe une tendance à faire appel à des cabinets spécialisés qui développent des méthodes standardisées, voire « brevetées » :

*« Quand on a eu l'aide [d'un cabinet spécialisé en évaluation d'impact social], il y a eu cet outil qui a été trouvé, cet outil anglais expérimenté et déployé (...) C'est une méthode d'évaluation avec un outil breveté en Angleterre par un cabinet qui a travaillé sur différents sujets de l'accompagnement au public. On l'a expérimenté et on l'a adapté au contexte français. En anglais c'est Outcome Star, [il a été] traduit et appelé 'étoile de progression'. Mais on voit bien qu'on est sur les effets. »* (Association/tête de réseau, aide à domicile, plus de 100 salariés)

Cette tendance s'observe particulièrement lorsque les évaluations d'impact sont réalisées à l'aide de mécénat de compétences, dans lesquels des consultants sont missionnés en *pro bono* pour accompagner la méthodologie et la mise en œuvre de l'évaluation, notamment au niveau de la définition des indicateurs:

« [Le mécénat de compétences], on l'avait sollicité auprès du Directeur Général [d'un grand cabinet de conseil] pour faire une mesure d'impact. C'était le Directeur Général qui avait dit à l'époque 'Ok on a cette culture de l'évaluation fine, ce qu'on voudrait emmener chez vous c'est vraiment vous aider à faire une transition avec des indicateurs de plus en plus fins, pour vous accompagner dans le changement'. » (Association, orientation professionnelle, entre 20 et 49 salariés)

Dans cette optique, l'accompagnement par les experts peut se traduire par plusieurs effets : une logique de « transition » qui accompagne la transformation d'une culture organisationnelle, une logique de montée en compétence en interne sur le sujet, et des externalités positives (pilotage de l'action, communication sur le projet).

#### 4.1.2. Une prédominance des méthodes quantitatives

Si le choix des méthodes peut être « contraint » par des incitations extérieures, les démarches d'évaluation finalement appliquées sont souvent choisies dans un « spectre » de possibilité restreintes, très souvent quantitatives. Le fait de se limiter aux méthodes qualitatives affecte les types de données récoltées.

Une conséquence du recours quasi exclusif aux méthodes quantitatives est ainsi de tendre à se limiter à des indicateurs de résultats (nombre de bénéficiaires touchés, niveaux de satisfaction, etc.) sans interroger les processus à l'œuvre et les expériences des dispositifs par les bénéficiaires. Les évaluations d'impact qui sont associées à des demandes de subventions peuvent induire un certain « effet pervers ». Alors que cela pourrait être perçu comme un vecteur de diffusion de pratiques permettant de développer les évaluations d'impact social, l'enquête montre que les évaluations menées dans ce cadre sont plus restrictives et focalisées sur l'importance de prouver l'efficacité de l'action. Elles tendent alors à s'appuyer sur des indicateurs simples qui relèvent davantage de l'analyse de résultats – partiels – que de celle d'un impact effectif.

Le contexte joue alors sur le choix des méthodes. Le recours massif aux méthodes quantitatives et la diffusion des méthodes monétarisées se comprend à l'aune de l'importance des évaluations d'impact qui s'inscrivent dans des contextes *d'accountability*. Au contraire, **le recours à des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) ou à des méthodes qualitatives poussées, mobilisant les outils conceptuels, d'enquête et d'analyse des sciences sociales ne se retrouve que dans le cas des évaluations d'impact qui sont réalisées indépendamment de demande de subventions ou de fonds.**

#### 4.1.3. L'efficacité restrictive des indicateurs préexistants

On l'a vu, dans certains secteurs, des indicateurs standardisés facilitent la mise en place d'évaluations d'impact social perçues comme efficaces parce qu'elles sont facilement compréhensibles par les parties prenantes et permettent une comparaison aisée par les autres acteurs du même secteur.

Néanmoins, le recours à ce type d'indicateurs conduit à un certain rétrécissement de l'éventail des impacts sociaux appréhendés. Bien souvent, des pans essentiels de l'activité des structures d'utilité

sociale (tels que l'activité économique), mais aussi les dimensions innovantes des projets, sont sous-estimées, voire complètement occultées, des pratiques évaluatives. Aussi, le recours à des indicateurs standardisés conduit à ne prendre que partiellement en compte la spécificité des projets, des bénéficiaires et des impacts recherchés par les responsables des structures d'utilité sociale. **L'uniformisation des indicateurs, si elle favorise la comparaison des projets, limite ainsi la compréhension de la spécificité de chaque projet.**

Cet enseignement conduit à interroger la pertinence des bases d'indicateurs préexistantes – telles que la base IRIS (Impact Reporting and Investments Standards). Si ce type d'outil constitue une source d'inspiration majeure pour mener des évaluations d'impact social et pour appréhender la diversité potentielle des impacts sociaux d'une structure, la dimension prédéfinie s'adapte difficilement aux pratiques innovantes, pourtant au cœur du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, le recours à des indicateurs standardisés constitue sans doute un levier facilitant la mise en œuvre d'une évaluation d'impact social et incitant même parfois les acteurs à développer de nouveaux indicateurs ; il comporte cependant le risque de n'appréhender qu'une partie de ceux-ci, en occultant particulièrement les innovations sociales émergeant du terrain.

## 4.2. Des usages différenciés : communiquer ou améliorer le projet ?

L'étude menée montre que les types d'évaluation d'impact social réalisés et les stratégies de développement des projets des structures enquêtées influencent les usages qui sont faits des résultats obtenus.

Lorsque les évaluations d'impact sont conçues dans l'objectif de prouver l'efficacité de l'action menée, elles mettent en valeur uniquement les points positifs d'un programme ou d'un dispositif. L'utilisation est alors plutôt externe (preuve d'efficacité des programmes mis en place et financés, communication, positionnement par rapport à l'existant, sollicitation de partenariats, etc.). A l'inverse, lorsque les mesures d'impacts sont conçues dans le but d'améliorer les actions menées, la logique d'utilisation est plutôt interne (évaluation de projets innovants, pilotage de l'action, réflexion sur l'organisation et les pratiques internes, communication interne, etc.).

### 4.2.1. **Evaluer l'efficacité : une logique d'usage pour la communication externe**

La première logique de valorisation des résultats d'une évaluation d'impact social est celle de la communication externe, largement majoritaire parmi les structures enquêtées. L'évaluation d'impact est alors avant tout mobilisée pour démontrer l'efficacité des activités à des partenaires, financeurs, voire à des clients (dans le cas d'entreprises) ou, plus rarement, au grand public.

#### 4.2.1.1. Un levier de communication externe

Pour certains responsables de structures d'utilité sociale, l'évaluation d'impact social est mise en place dans l'unique but de prouver l'efficacité des actions menées. Elle peut à ce titre être utilisée comme un moyen de valoriser le projet auprès de partenaires externes. Dans ces cas, la réalisation d'une évaluation d'impact social s'inscrit plutôt dans une stratégie de croissance de type de *scale up*,

caractérisée par un objectif d'augmentation du nombre de bénéficiaires touchés par le programme plutôt que dans une volonté d'amélioration interne des activités de l'organisation :

*« Ça permet commercialement d'objectiver et de montrer qu'il y a un réel intérêt à ce que les clients financent le service pour les ménages. L'étude d'impact en 2014 a permis de consolider le modèle économique [du projet] sur notre territoire. Ça a permis de trouver d'autres clients, d'autres collectivités à différentes échelles sur le territoire. Ça a changé d'échelle pour notre territoire, on est passé d'une dizaine d'accompagnement par an à une centaine. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)

Ainsi, lorsque la priorité stratégique est de convaincre des partenaires extérieurs, l'évaluation d'impact est plutôt utilisée comme un moyen de prouver l'efficacité et la plus-value d'un projet. Il s'agit non pas d'avoir un regard réflexif visant à améliorer les pratiques ou dispositifs internes, mais de montrer une image positive d'efficacité de la structure :

*« On essaye d'inventer des nouveaux indicateurs pour valoriser tout notre impact social et économique sur le territoire. On veut être vus comme des entrepreneurs solidaires de territoires, et c'est vrai qu'on a un discours, on essaye en toute humilité de faire valoir les plus-values de nos actions pour qu'elles soient un peu plus visibles. (...) Fondamentalement, ça n'a pas changé la façon de travailler. (...) C'est surtout dans la façon d'illustrer l'activité, d'en rendre compte. »* (Association/tête de réseau, Insertion par l'activité économique, entre 50 et 99 salariés)

L'inscription des démarches évaluatives dans ce type de registre peut alors être le fait de structures qui sont dans des logiques de développement très différentes : il s'agit pour certaines de « sauver les meubles »<sup>40</sup> face à des financements en baisse et pour d'autres de se structurer dans une optique de changement d'échelle des activités.

#### 4.2.1.2. Des méthodologies restreintes, pour une diffusion partielle et ciblée des résultats

Lorsque l'évaluation d'impact social est principalement destinée à un usage externe, on constate un rapport spécifique à la méthode employée. Il ne s'agit pas de trouver des indicateurs pertinents pour améliorer l'efficacité de l'action, ni d'identifier les points forts ou les points de faiblesses du projet. Au contraire, l'objectif est de trouver des indicateurs efficaces, faciles à exploiter pour prouver l'efficacité de l'action menée :

*« Nos investisseurs, comme ils sont un peu 'impact investing', ils nous demandent quelques indicateurs mais ce n'est pas non plus très poussé. (...). On a de la chance : nos indicateurs sont assez faciles à trouver et en plus ils sont assez parlants. Si ça avait été plus compliqué, on aurait réfléchi davantage, on aurait cherché des solutions pour mesurer différemment mais aujourd'hui ça suffit. »* (Entreprise (SAS), réemploi de déchets, entre 20 et 49 salariés)

*« L'évaluation randomisée que nous avons effectuée n'a porté que sur une partie de nos activités, [sur une phase spécifique de l'accompagnement que nous proposons aux bénéficiaires]. L'évaluation a donc porté sur la partie de notre action sur laquelle se joue notre plus-value, sur ce qui nous différencie le plus des autres. »* (Association/tête de réseau, Insertion et emploi, moins de 5 salariés)

---

<sup>40</sup> Entretien avec un dirigeant d'une structure d'utilité sociale, 2016.

Les indicateurs ne sont alors pas conçus pour construire un outil interne mais pour établir une communication externe – ils peuvent d’ailleurs être complétés par d’autres indicateurs, non communiqués en dehors de l’organisation et dont les responsables des structures estiment qu’ils sont utiles au pilotage de l’activité. Concernant l’extrait d’entretien ci-dessus, le décalage entre les quelques indicateurs renseignés et la diversité des impacts sociaux mis en évidence par l’enquête dans le reste de l’entretien sont particulièrement frappants. Ils témoignent d’une forme d’effet pervers de ces évaluations d’impact pensées uniquement pour un usage externe : celles-ci ne permettent pas d’améliorer le pilotage de l’action ou l’efficacité de l’impact social, mais uniquement de montrer une efficacité existante ou passée, sans chercher à l’optimiser.

Par ailleurs, la diffusion des résultats se fait plutôt de manière partielle, sous la forme de synthèse ou de résumé. Les aspects méthodologiques sont alors souvent occultés :

*« On a plutôt fait une synthèse sur 3-4 pages. Le document plus global fait 80 pages, il y a toute la méthode expliquée, les questionnaires, celle-là on l’utilise en interne. »*  
(Association/tête de réseau, Insertion par l’activité économique, entre 50 et 99 salariés)

Principalement tournées vers la communication externe, les évaluations d’impact social guidées par la valorisation de programmes existants peuvent alors viser plusieurs publics, mais les organismes financeurs restent néanmoins les principales cibles.

Lorsque les structures réalisent des évaluations d’impact social dans le but de prouver leur efficacité, souvent sous-tendues par des incitations ou des exigences externes, on observe une faible appropriation des outils créés et des résultats obtenus. En effet, l’évaluation d’impact social relève alors d’un « passage obligé » et ne s’accompagne pas d’un travail interne collectif de définition des indicateurs, ni de réflexion sur l’identité de la structure ou sur le pilotage de l’action. Ce type d’appropriation des résultats mais aussi de la démarche évaluative en tant que telle est plus répandu lorsque l’évaluation d’impact social est pensée dans une logique d’amélioration du projet.

#### **4.2.2. Les évaluations d’impact social à visée amélioratrice**

Alors que certains responsables de structures d’utilité sociale utilisent l’évaluation d’impact social en mettant principalement en exergue les effets positifs déployés par leurs actions, d’autres, nettement moins nombreux, mettent au contraire en œuvre des analyses présentant à la fois les effets positifs comme négatifs de leurs actions. Comme l’exprime une enquêtée :

*« La mesure d’impact social pour moi c’est montrer tout l’intérêt, tout le bénéfice qu’apporte un projet. Pas uniquement le bénéfice direct. (...) C’est mesurer l’ensemble des conséquences. (...) Pour moi, l’impact social, il faut qu’on le mesure dans sa globalité, c’est-à-dire y compris le bien et le mal qu’un projet peut avoir. »* (Association/tête de réseau, aide alimentaire, plus de 100 salariés)

Ce type de démarche, plus large que la simple collecte de données visant à répondre à un nombre restreint d’indicateurs, est plutôt mobilisée par les structures ayant précédemment réalisé des évaluations d’impact social dans le but de prouver leur efficacité. Lorsque l’évaluation d’impact social est pensée dans l’optique d’améliorer les actions menées, elle est plus souvent utilisée en interne pour un support de dialogue collectif ou pour consolider un réseau associatif.

#### 4.2.2.1. Utiliser l'évaluation d'impact social comme support de dialogue interne pour améliorer les actions

Certains responsables de structures enquêtées utilisent l'évaluation d'impact social comme un outil de gestion qui permet de mobiliser les salariés de la structure, en mettant d'une part en avant les points positifs et en engageant d'autre part une discussion autour des points d'améliorations du projet et du fonctionnement de l'organisation. Comme l'exprime un enquêté, l'évaluation d'impact social peut alors devenir un outil de dialogue au sein de l'organisation :

*« C'est l'occasion pour nous d'aller rencontrer les équipes et on s'en sert de base pour un échange ouvert avec les équipes. Le vrai échange sur le quotidien, le travail qu'on fait avec les enfants, le pourquoi on est là, le sens du projet on le redonne au moment du partage de la mesure d'impact. Au début on le faisait en séminaire, mais personne ne prenait la parole. En petits groupes, sur leurs lieux de travail c'est complètement différent. On arrive tout le monde discute. On leur lit les résultats, on leur dit 'Voilà sur cette mesure d'impact, voilà nous ce qu'on a trouvé. Est-ce que vous le partagez ?' L'idée c'est de dire 'Qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer ça ?'. » (Association, garde d'enfants et centre de loisirs, entre 50 et 99 salariés)*

L'évaluation d'impact social est alors menée dans le but de produire une analyse permettant d'améliorer l'action. Mais, elle est aussi – voire surtout – utilisée comme un outil de mobilisation collective en interne et de réflexion autour des actions menées.

#### 4.2.2.2. Utiliser l'évaluation d'impact social pour consolider un réseau associatif

Pour d'autres structures, de grande taille, et notamment celles fonctionnant en réseau ou qui sont organisées en fédération, l'évaluation d'impact social est pensée comme un outil de pilotage organisationnel en vue de consolider les structures adhérentes :

*« Tout ce qui est impact sur les indicateurs RH et la vie associative, c'est des travaux qui n'ont pas encore été plus diffusés que ça, que nous on veut capitaliser dans le cadre du programme de modernisation où il y aura un axe justement sur la vie associative et modèle associatif. Tout ça, ça va être capitalisé à ce moment-là. » (Association/tête de réseau, aide à domicile, plus de 100 salariés)*

Pour des structures de taille moyenne, qui fonctionnent avec une forte logique partenariale, les outils d'évaluation d'impact social peuvent permettre de fédérer et de coordonner les partenaires et les équipes en interne. Cela est particulièrement probant dans le cas d'une structure d'utilité sociale qui utilise le SROI comme un levier d'implication des partenaires en interne :

*« Le SROI, on s'en sert vraiment comme un outil de gouvernance interne, pour ré-impliquer les partenaires internes, montrer qu'on se positionnait pas à part mais en vraiment en partenariat. Ça permet de ré-impliquer les gens, de 'driver' les gens de manière plus fine, c'est un outil de dialogue entre nous les institutionnels et les privés, est-ce qu'on est bien raccord. » (Association, orientation professionnelle, entre 20 et 49 salariés)*

Notons que les démarches évaluatives à visée amélioratrice sont très minoritaires : seules cinq structures de l'échantillon développent ce type de démarche. Elles disposent de caractéristiques communes particulières :

- elles ont fait la preuve de leur « efficacité » antérieurement ;

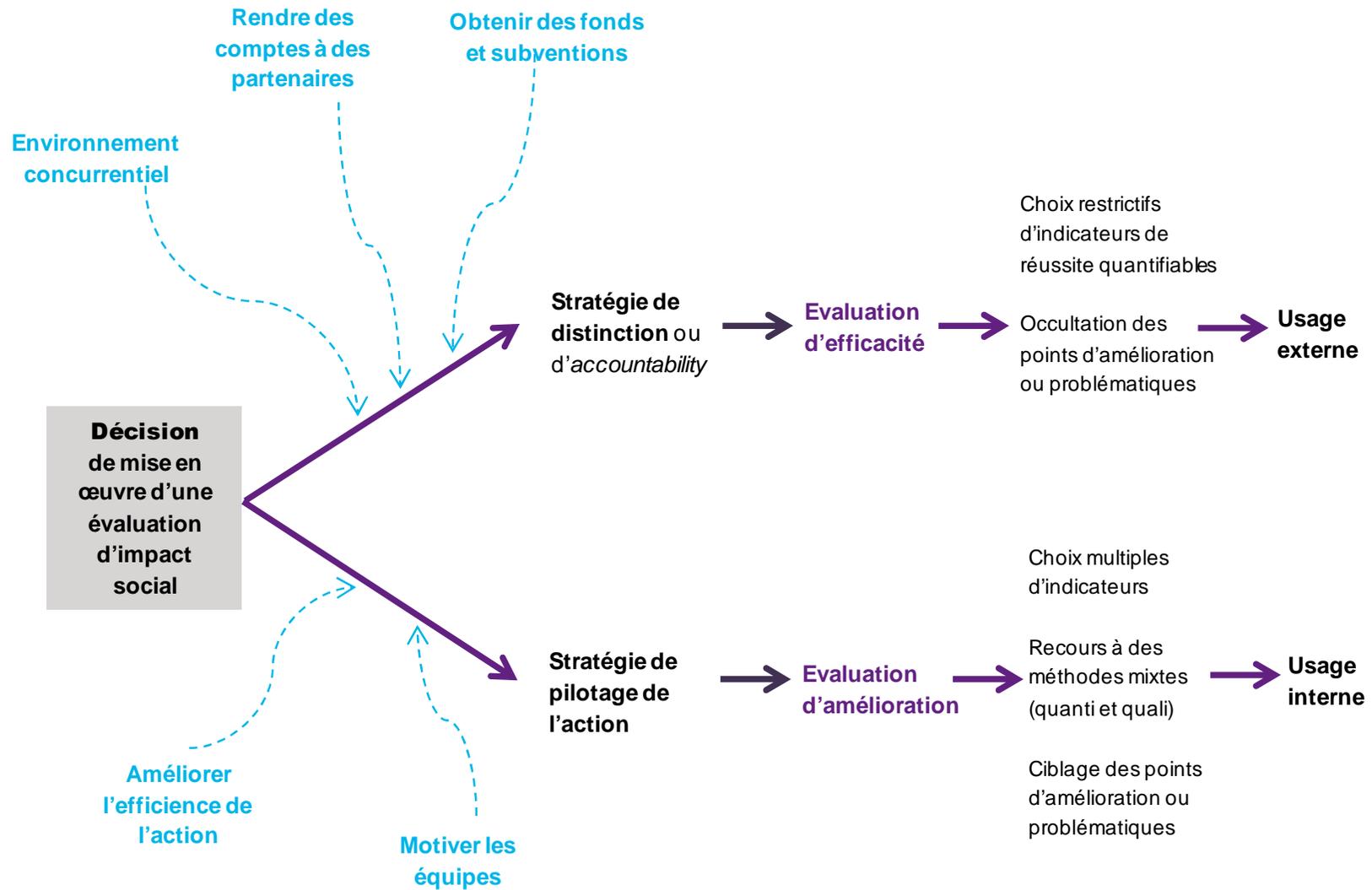
- elles sont en moyenne plus ancienne que celles déployant des évaluations d'efficacité ;
- elles s'appuient – au moins partiellement – sur des méthodes qualitatives ;
- elles se situent dans les niveaux 2 et surtout 3 du *continuum* de pratiques évaluatives. Cela peut se comprendre à la lumière des démarches qui sous-tendent la mise en place de méthodes pointues comme la randomisation et le SROI. Ces méthodes tendent à centrer le questionnement sur un moment, une population et un impact précis, ce qui réduit les enseignements recueillis en vue de nourrir une réflexion interne permettant d'améliorer l'action menée.

Finalement, les types d'usages des évaluations, s'ils sont fonctions des types de mesures d'impacts réalisés, s'inscrivent également dans les priorités stratégiques des projets. Lorsque la stratégie principale est de développer un projet en augmentant le nombre de bénéficiaires, on observe une tendance à employer des types d'évaluations d'impact social orientées vers l'efficacité, qui cherchent à prouver la plus-value d'une action.

A l'inverse, lorsque les structures cherchent à se consolider ou à améliorer l'impact de leur action auprès de leurs bénéficiaires, les évaluations sont plus étendues articulent plus souvent des méthodes qualitatives et quantitatives.

L'analyse menée conduit ainsi à distinguer deux grands types d'évaluation d'impact social : celles qui visent à prouver l'efficacité et celles qui poursuivent un objectif d'amélioration de l'action (cf. graphique 3).

Graphique 3 : l'impact des stratégies sur les évaluations d'impact social



## 5. Conclusion

**Cette étude montre que les pratiques d'évaluation des membres de structure d'utilité sociale sont très variées et sont affectées par les ressources dont ces structures disposent, par celles dont elles ont besoin et par la phase d'avancement du projet qu'elles portent.** Plus précisément, l'étude menée permet d'identifier trois résultats majeurs sur les pratiques et les représentations de l'évaluation d'impact social par les responsables de structures d'utilité sociale. Sur la base de ces résultats, trois enseignements plus généraux peuvent être tirés. L'ensemble de ce travail conduit enfin à formuler quatre recommandations à destination des responsables de structures d'utilité sociale, des acteurs promouvant l'ESS, ainsi que des pouvoirs publics.

### 5.1. Les trois résultats majeurs de l'étude

L'étude menée présente trois résultats majeurs. Ils concernent les pratiques d'évaluation d'impact social, les logiques qui influent sur les types d'évaluation menées et sur les freins et leviers qui marquent l'engagement dans un processus évaluatif.

#### 5.1.1. Des pratiques d'évaluation diverses, mais standardisées

**Concernant d'abord les pratiques d'évaluation d'impact social**, l'étude montre que les structures d'utilité sociale ont des niveaux très différents de formalisation de l'évaluation :

- il apparaît d'abord que les responsables des structures d'utilité sociale ont une **appréhension systématique de leur impact social**. Il ne faut pas opposer trop rapidement ceux qui déclarent mettre en place des pratiques évaluatives et ceux qui déclarent ne pas en réaliser, car les seconds peuvent s'interroger et chercher à évaluer leur impact en s'appuyant sur leur ressenti et leur expérience vécue ;
- l'étude menée invite ensuite à considérer l'existence d'un *continuum* de pratiques d'évaluation diversifiées. On peut distinguer des pratiques peu formalisées intuitives, relevant du « ressenti » (niveau 1) ou bricolées, parfois en réaction à des indicateurs imposés (niveau 2) et des pratiques plus formalisées et collectives (niveau 3), dont certaines ont une ambition scientifique (niveau 4) ;
- enfin, les pratiques des responsables de structure d'utilité sociale enquêtées reflètent les modèles véhiculés par les guides sur l'évaluation d'impact social : **les acteurs tendent ainsi à largement préférer la mise en place de méthodes d'évaluation quantitatives**. Lorsqu'ils développent – rarement – des méthodes qualitatives, c'est systématiquement en complément d'une première étude quantitative.

#### 5.1.2. Un contexte peu favorable à l'innovation méthodologique

Concernant ensuite les logiques qui influent sur les types d'évaluation d'impact social menés, l'étude distingue **deux types d'évaluation d'impact social** : *une évaluation d'efficacité (visant à prouver l'efficacité de l'action menée)* et *une évaluation d'amélioration (dont le but est d'optimiser le pilotage, l'action menée et donc l'impact social)*.

Le choix entre ces deux possibilités – évaluation d’efficacité ou évaluation d’amélioration – est moins déterminé par des motivations spécifiques que par des leviers qui facilitent l’accès à une démarche évaluative. Or, **ces leviers d’accès à l’évaluation d’impact social relèvent le plus souvent de contraintes économiques et financières (par exemple rendre des comptes à un financeur) et encouragent ainsi les démarches évaluatives d’efficacité, à usage externe.**

Au contraire, les démarches évaluatives d’amélioration faisant l’objet de réflexions stratégiques ou organisationnelles menées en interne, restent largement minoritaires. De surcroît, les structures minoritaires, qui mettent en place des évaluations à usage interne, en vue d’améliorer les actions menées, ont en commun d’avoir déjà réalisé des évaluations d’efficacité antérieurement et d’être plutôt anciennes (plus de 10 ans). Surtout, elles appuient systématiquement cette démarche à visée amélioratrice sur des méthodes qualitatives, parfois alliées à des méthodes quantitatives.

### **5.1.3. Des outils de sensibilisation et d’accompagnement concentrés sur les premières étapes des évaluations**

**Concernant enfin le processus de réalisation d’évaluations d’impact social**, l’étude montre que la mise en œuvre d’une évaluation d’impact social se heurte à de nombreux freins et difficultés, dont la nature diffère selon l’étape du processus évaluatif. De ce point de vue, l’étude montre que les guides existants sur l’évaluation d’impact social ne sont que peu opérationnels pour lever les obstacles rencontrés par les responsables des structures d’utilité sociale pour s’engager dans une telle démarche.

**Si des leviers (outils ou acteurs mobilisables) existent pour s’engager dans une évaluation (identification des impacts, choix d’une méthode), ils sont beaucoup plus rares pour les étapes qui permettent de mettre en œuvre et de finaliser un processus évaluatif.** En effet, peu de guides ou formations préparent aux modalités de collecte des données et les méthodes d’analyse de ces données restent un point aveugle des accompagnements des responsables existants.

En conséquence, les structures qui mettent en place des démarches d’évaluation d’impact social se trouvent parfois dans des situations de sous-exploitation des données collectées, voire d’inachèvement de la démarche entamée. Les structures qui sont le plus confrontées aux freins liés à la collecte des données et à l’analyse sont caractérisées par des ressources humaines relativement faibles.

## **5.2. Les trois apports de l’étude dans le champ de l’analyse des évaluations d’impact social**

L’étude menée recouvre trois apports principaux dans le champ des études sur les évaluations d’impact social. Elle participe d’abord à une meilleure compréhension des déterminants de l’engagement dans une démarche d’évaluation d’impact social. Elle porte ensuite une réflexion autour de l’articulation entre les évaluations d’impact social et les démarches de changement d’échelle. Enfin, elle propose des pistes pour analyser le lien entre deux niveaux de réflexion : les impacts d’un projet d’une part, l’impact sociétal d’autre part.

### 5.2.1. Comprendre les déterminants sociaux, politiques et techniques du passage à l'acte

Le premier apport de l'étude se situe dans la mise en évidence des déterminants sociaux, politiques et techniques de la mise en œuvre d'une démarche évaluative qui relève de logiques de la preuve de l'efficacité ou de l'amélioration. Si la distinction entre deux types de démarches avait déjà été réalisée<sup>41</sup>, notre étude montre que le **type d'évaluation réalisé – efficacité ou amélioration – ne relève pas d'un choix au sens strict mais est contraint par les possibilités d'accès à certains leviers préalables à la réalisation d'une évaluation d'impact social.**

Alors que l'approche valorisée dans certains guides fait la promotion d'une autonomie des responsables des structures d'utilité sociale et recommande alors que les types de démarches évaluatives choisies soient liées aux questions et objectifs formulés par les acteurs eux-mêmes<sup>42</sup>, cette étude montre que la formulation des objectifs d'une évaluation d'impact social est contrainte par l'environnement dans lequel évoluent les structures d'utilité sociale, et donc par le contexte dans lequel s'ancre la démarche évaluative.

### 5.2.2. Comprendre le lien entre évaluation d'impact et changement d'échelle

Le deuxième apport émerge de la confrontation des résultats de cette étude sur les représentations et pratiques d'évaluations d'impact social avec les travaux sur le changement d'échelle de l'innovation sociale<sup>43</sup>.

L'analyse des logiques de mise en place de démarches d'évaluation et de leurs usages différenciés fait émerger des enseignements relatifs **aux conditions sous lesquelles une évaluation d'impact social peut nourrir le changement d'échelle d'un projet ou d'une organisation :**

- **ainsi, lorsqu'une démarche évaluative a pour but de faire la preuve de l'efficacité, elle ne s'inscrit généralement que dans une logique de croissance** du nombre de bénéficiaires ou de territoires touchés (dite de « *scale up* »). Qu'elles soient mobilisées pour amorcer la croissance (levée de fonds) ou pour la prouver (*accountability*), ces démarches ne suscitent ni une logique d'amélioration des outils (dite de « *scale deep* ») ni un objectif de transférabilité de l'innovation ;
- en contraste, **lorsque les démarches évaluatives visent l'amélioration du projet et de l'organisation interne, elles suscitent différents types de changement d'échelle.** Au-delà des logiques de croissance, elles encouragent une amélioration des outils et actions (« *scale deep* ») nourrie par une analyse des points de difficulté et d'amélioration. Ce type d'évaluation d'impact peut aussi nourrir des logiques de diffusion à grande échelle de l'innovation par la construction d'outils transférables (« *scale across* ») dont les difficultés

---

<sup>41</sup> Les travaux anglo-saxons utilisent les termes de « prove » et « improve » pour distinguer ces deux logiques : Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repères », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, 2014, n° 331, p. 78.

<sup>42</sup> Stievenart et Pache soulignent ainsi : « Nous accompagnons aussi la réflexion relative au choix d'une méthode en proposant d'aborder l'évaluation de l'impact social comme un processus contextualisé, motivé par des objectifs et des questions évaluatives précises, formulés par les acteurs eux-mêmes », *Ibid.*

<sup>43</sup> Kevin André, Clémentine Gheerbrant et Anne-Claire Pache, *Changer d'échelle. Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, Paris, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School ; AVISE, *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales*, Paris, 2014.

d'appropriation sont interrogées par les enseignements, en termes de pilotage interne, qui émergent d'évaluations d'amélioration.

L'évaluation d'impact social peut ainsi être mobilisée en soutien d'un changement d'échelle, notamment dans les cas de recherche d'augmentation du nombre de bénéficiaires. S'agissant d'autres types de changement d'échelle (diversification des modes d'action, transfert de l'innovation), l'évaluation d'impact social est rarement présentée par les responsables de structures d'utilité sociale comme un outil stratégique pour accompagner ces changements.

### 5.2.3. Passer de l'impact du projet à l'impact sociétal

Un troisième apport de l'étude émerge des **questionnements récents relatifs à l'importance d'appréhender l'impact social à plus grande échelle** en se concentrant d'abord sur l'ensemble de l'action menée (et en train de se faire) pour ensuite appréhender l'impact social à l'échelle de la société : il s'agit alors de passer d'une focale centrée sur les bénéficiaires à l'impact global sur la société<sup>44</sup>.

**Or, les méthodes parfois présentées comme les plus sophistiquées – telles que les méthodes contrefactuelles ou le Social Return on Investment (SROI) – sont précisément celles qui obligent à centrer la démarche évaluative sur un instant, un impact et un public restreint.** Aussi, sans disqualifier ces méthodes, il semble que des méthodes diversifiées et permettant de mener des évaluations en continu (approches dite longitudinales ou *in itinere*), à des échelles diversifiées et mobilisant la comparaison, devraient être valorisées.

## 5.3. Quatre recommandations pour soutenir le développement de l'évaluation d'impact

Les acteurs qui promeuvent l'évaluation d'impact social sont aujourd'hui confrontés à un défi majeur : alors que l'investissement social est mis à l'agenda politique<sup>45</sup>, l'évaluation d'impact social reste le plus souvent perçue comme relevant d'une logique d'administration de la preuve de l'efficacité de projets financés. Les trois résultats majeurs de l'étude menée, ainsi que les trois apports de celle-ci dans le champ de l'étude des pratiques d'évaluation d'impact social, contribuent à enrichir les réflexions actuelles des différentes parties prenantes de l'évaluation d'impact social.

Nous formulons alors, en conclusion de cette étude, quatre grandes recommandations permettant de **mieux prendre en compte les attentes des structures d'utilité sociale en termes d'évaluation d'impact social.**

---

<sup>44</sup> Le Conseil supérieur de l'ESS a identifié trois niveaux d'analyse de l'impact social : « le micro (*l'individu, ce qu'il reçoit, ce dont il bénéficie directement ou indirectement, finalité ultime de toute action sociale*), le méso : *l'entreprise, l'organisation de terrain qui apporte le service ou le produit susceptible de répondre au besoin identifié de l'individu, dans le cadre des politiques publiques*, le macro : *le secteur d'activité sur un territoire donné sur lequel une politique publique est définie et susceptible d'évaluation, et plus largement la société dans son ensemble* ». Céline Claverie et Thierry Sibieude, *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011, 2011.

<sup>45</sup> En témoignent, très récemment, l'organisation d'un séminaire « L'investissement social : quelle stratégie pour la France ? » conduit en partenariat par la CNAF, la DGCS, la Fondation Apprentis d'Auteuil, France Stratégie et le LIEPP de Sciences Po (26 janvier 2016) et la création d'une Fondation pour l'investissement social et le développement humain, début 2017, sous l'égide de la Fondation FACE.

### 5.3.1. Promouvoir l'évaluation dans une optique d'amélioration des projets

La première recommandation concerne la manière d'appréhender un impact social : le terme de « mesure d'impact », communément utilisé, conduit les responsables de structures d'utilité sociale à adopter une vision restrictive car uniquement quantitative de l'évaluation. Il semble donc nécessaire de leur donner à voir les multiples possibilités qui s'offrent à eux.

Plus précisément, **l'évaluation d'amélioration (et les méthodes adéquates) devrait être davantage promue auprès des structures d'utilité sociale**, par la voie de guides, d'actions de sensibilisation collectives comme d'accompagnements individuels.

### 5.3.2. Sensibiliser à l'évaluation dès l'émergence des projets

La deuxième recommandation concerne l'intérêt de l'évaluation d'impact pour les structures d'utilité sociale : trop souvent perçue comme une démarche ponctuelle, **sa plus-value serait d'autant plus grande qu'elle serait mise en œuvre dès le début des projets**, dans une logique d'amélioration continue articulée à une évaluation de l'efficacité.

En ce sens, il serait utile de développer des contenus facilitant l'appropriation des principes et outils de l'évaluation d'impact, diffusables au sein de programmes d'incubation et d'émergence de projets à impact social (incubateurs, programmes d'accompagnement, etc.).

### 5.3.3. Former les responsables de structures d'utilité sociale à l'analyse et l'interprétation de données

La troisième recommandation concerne une difficulté sous-estimée des structures d'utilité sociale qui cherchent à évaluer leur impact social. Alors que nombre de guides et d'accompagnateurs cherchent à aider les responsables de structures d'utilité sociale à « se lancer dans l'évaluation » par la création d'indicateurs et d'outils de collecte de données adaptés à leur projet, ceux-ci sont très souvent confrontés à la difficulté d'analyser ces données. S'il ne s'agit pas de former des « experts de l'analyse », la mise en œuvre **de formations ciblées sur l'enjeu-clé de l'analyse et l'interprétation de données (qualitatives et quantitatives)** contribueraient à la concrétisation et à une optimisation de l'usage des évaluations d'impact social.

Elles pourraient aborder deux niveaux distincts : l'analyse pour faire la preuve de l'efficacité, et l'analyse pour améliorer le fonctionnement de l'organisation.

### 5.3.4. Expérimenter des évaluations d'impact déconnectées du financement des projets

La quatrième recommandation concerne la possibilité, pour les décideurs, de contribuer à la structuration du champ de l'économie sociale et solidaire en soutenant le développement d'une évaluation d'impact plurielle, répondant aux besoins des responsables des structures d'utilité sociale. Alors que l'engagement dans une démarche d'évaluation se fait très souvent sous la contrainte de rendre des comptes à des financeurs, conduisant à des démarches restrictives et souvent subies, **il pourrait être efficace de déconnecter les démarches d'évaluation de l'obtention de ressources financières.**

L'expérimentation d'un « fonds d'accès à l'évaluation d'impact », abondé par des budgets publics et privés, pourrait favoriser la diffusion d'évaluations diversifiées et de qualité, contribuant elles-mêmes à l'amélioration des projets évalués.

# Table des graphiques, encadrés et tableaux

## Table des graphiques

GRAPHIQUE 1 : LES QUATRE NIVEAUX DE FORMALISATION DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	16
GRAPHIQUE 2 : TEMPORALITÉ DES FREINS ET LEVIERS DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	46
GRAPHIQUE 3 : L'IMPACT DES STRATÉGIES SUR LES ÉVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL	55

## Table des encadrés

ENCADRE 1 : DES DÉFINITIONS NON-STABILISÉES DE L'IMPACT SOCIAL ET DE SON ÉVALUATION	6
ENCADRE 2 : MÉTHODE D'ANALYSE DES GUIDES ABORDANT L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	7
ENCADRE 3 : ANALYSE D'UN CAS DE MÉCONNAISSANCE DE LA NOTION DE « ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL »	29
ENCADRE 4 : L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL, UN OUTIL DE NEW PUBLIC MANAGEMENT ?	30
ENCADRE 5 : LA NOTION D'ACCOUNTABILITY	35

## Table des tableaux

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES PRINCIPALES MÉTHODES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL PRÉCONISÉES DANS LES GUIDES DU CORPUS ANALYSES	9
TABLEAU 2 : STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON ENQUÊTE	13
TABLEAU 3 : LES MÉTHODES QUANTITATIVES MOBILISÉES PAR LES STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE ENQUÊTÉES	22
TABLEAU 4 : LES MÉTHODES QUALITATIVES MOBILISÉES PAR LES STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE ENQUÊTÉES	25

## Bibliographie

ANDRE Kévin, GHEERBRANT Clémentine et PACHE Anne-Claire, *Changer d'échelle. Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*, Paris, Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social - ESSEC Business School.

AVISE, *Enjeux et pistes d'action pour le changement d'échelle des innovations sociales*, Paris, 2014.

AVISE, ESSEC et MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social*, Paris, 2013.

BAUDET Adrien, *Mesure de l'impact social. Enjeux d'une régulation européenne sur le financement des entreprises sociales*, HEC, Paris, 2013.

BEZES Philippe, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, 2005, n° 126, n° 6, p. 26-37.

BLANCHET Alain, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin, 2007.

BRECHON Pierre, *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2011.

CLAVERIE Céline et SIBIEUDE Thierry, *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011, 2011.

CULTURE ET PROMOTION, « Comment évaluer son utilité sociale? Bilan d'une expérimentation associative », 2001, n° 98.

DESROSIERES Alain, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La découverte (coll. « Sciences humaines »), 2014.

DUCLOS Hélène, *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, Les cahiers de l'AVISE/Culture et Promotion, 2007.

DUMEZ Hervé, « De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2013, n° 91.

EBRAHIM Alnoor et KASTURI RANGAN V., « What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance », *California management revue*, 2014, n° 56.

FABRE Pascal, « L'évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15 novembre 2012, Tome 11, n° 1, p. 55-77.

FRINAULT Thomas, « La réforme française de l'allocation dépendance ou comment bricoler une politique publique », *Revue française de science politique*, 2005, vol. 55, n° 4, p. 607-632.

JAUME Juliette, *Les fondations françaises et leur utilisation de la mesure d'impact social*, Paris, Cahier de recherche - Observatoire du Management Alternatif, 2015.

MATYJASIK Nicolas, *L'évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institutions, marchés et professionnels*, Thèse de doctorat en science politique, Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, 2010.

McLOUGHLIN Jim, KAMINSKI Jaime, SODAGAR Babak, KHAN Sabina, HARRIS Robin, ARNAUDO Gustavo et MCBREARTY Sinead, « A strategic approach to social impact measurement of social enterprises. The simple methodology. », *Social Enterprise Journal*, 2009, vol. 5, n° 2, p. 154-178.

MULGAN Geoff, « Mesuring social value », *Stanford Social Innovation*, 2010.

MULGAN Richard, « Accountability: an Ever-Expanding Concept ? », *Public Administration*, 2000, vol. 78, n° 3.

NICHOLLS Jeremy, LAWLOR Ellis, NEITZER Eva et GOODSPEED Tim, *Guide du retour sociale sur investissement (SROI)*, Paris, IIES/ESSEC, 2009.

OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, « La politique du terrain », *Enquête*, octobre 1995, n° 1, p. 71-109.

PIGNY Marie, *Etude comparative France-Brésil. A quel moment et pourquoi un entrepreneur décide-t-il de mesurer son impact social ? Qu'est-ce qui le pousse à le faire et comment fait-il son choix de système de mesure ?*, HEC, Paris, 2015.

POLONSKY Michael et GRAU Stacy Landreth, « Assessing the social impact of charitable organizations - Four alternatives approaches », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2010.

STIEVENART Emeline et PACHE Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repères », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, 2014, n° 331, p. 76-92.

# Présentation de l'Agence Phare

**Phare est une agence d'étude et de conseil créée en 2015 afin de renforcer le dialogue et les coopérations entre décideurs (politiques et économiques) et les acteurs de terrain (associations, starts-up).** Pour ce faire, l'agence réalise principalement des études pour les acteurs privés (associations, fondations) et publics (Ministères, collectivités territoriales), ainsi que des évaluations de politiques publiques et des évaluations d'impact social.

L'Agence réalise actuellement :

- des évaluations de projets associatifs (accompagnement de de Stagiaires sans Frontières/ « Vendredi » et d'Enactus dans le cadre d'une expérimentation soutenue par le programme Innov'Mouv),
- des accompagnements à la construction d'outils de mesure d'impact pour les acteurs de terrain et la structuration d'une stratégie de pilotage de l'évaluation d'impact pour les financeurs (accompagnement de trois ans auprès de trois structures du mouvement Emmaüs France) ;

L'approche de l'évaluation d'impact social par l'Agence Phare se situe au croisement de trois types d'expertises :

- une approche de recherche appliquée, produisant une connaissance inédite et utile structurées par des protocoles scientifiques : une revue de la littérature existante, la définition d'une problématique précise et d'hypothèses de travail, et des enquêtes de terrain approfondies, au plus près des porteurs de projets.
- une articulation complémentaire de méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer l'efficacité, la pertinence et l'impact des actions.
- une réflexion sur l'articulation entre l'évaluation d'impact et les stratégies de changement d'échelle de l'innovation sociale (évaluation du programme présidentiel *La France s'engage*). L'évaluation d'impact social permet de structurer le passage de l'expérimentation à la modélisation d'une approche, avant d'entrer dans une phase d'essaimage ;

L'étude a été réalisée par l'équipe de l'Agence Phare : François Cathelineau (directeur des études), Emmanuel Rivat (directeur de l'innovation), Manon Réguer-Petit (consultante-chercheure) et Martin Audran (chargé d'études).

## Contact

François Cathelineau

Directeur des études de l'Agence Phare

[francois@agencephare.com](mailto:francois@agencephare.com)

06 59 04 32 36

[agencephare.com](http://agencephare.com)