



## PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

# « Expérience de l'évaluation d'impact social »

Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale

Étude réalisée par l'Agence Phare  
pour l'Avise

MARS 2017



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

# OBJECTIFS & MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Les structures d'utilité sociale rencontrent un succès croissant dans l'espace public et leurs objectifs sont mieux appréhendés depuis la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014. Afin de faire reconnaître la richesse de leur contribution à la société, d'innover ou de changer d'échelle, elles sont de plus en plus nombreuses à entreprendre une démarche *d'évaluation d'impact social* ou de *mesure d'impact social*.

Différents acteurs, tels que les fondations, les cabinets de conseils ou les chercheurs participent à la diffusion des évaluations d'impact social notamment à travers la production de « guides » qui visent à éclairer et accompagner les structures dans la mise en œuvre de démarches évaluatives. **Pour autant, si la notion d'évaluation d'impact social semble s'être installée dans le vocabulaire des structures, les pratiques qu'elle recouvre sur le terrain demeurent plurielles et parfois méconnues.**

## Objectifs

---

L'étude *Expérience de l'évaluation d'impact social*, menée par l'Agence Phare pour l'Avise, met en avant la diversité de pratiques de l'évaluation menées par les structures d'utilité sociale.

En interrogeant directement les représentations des acteurs de terrain, elle cherche avant tout à décrypter les leviers, les enjeux, les motivations, les freins qui conduisent les dirigeants de structure d'utilité sociale à réaliser une évaluation d'impact social et qui agissent sur leurs choix méthodologiques.

Enfin, par ses recommandations, elle invite les acteurs de l'ESS et ses financeurs à réfléchir sur ce que sont aujourd'hui et ce que pourraient être demain, les évaluations d'impact social.

## Méthodologie

---

L'étude menée repose sur une méthodologie qualitative. Elle s'appuie plus précisément sur deux outils principaux :

### > La réalisation de 20 entretiens semi-directifs

Ces entretiens ont été réalisés entre novembre 2016 et février 2017, auprès des représentants de 20 structures d'utilité sociale employeuses (11 dirigeants et 9 membres de l'équipe dirigeante). Les structures ont été sélectionnées, à proportion équivalente, entre celles ayant communiqué sur leur évaluation d'impact social et celles n'ayant pas communiqué sur ce sujet.

L'échantillon a ensuite été construit dans un objectif de diversification des caractéristiques des structures.

Les caractéristiques qui varient étant :

- *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) ;

- *le 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*  
Quatre ont été créés dans les années 1980 ou 1990 tandis que neuf sont très récentes et ont été créés après 2010 ;
- *le territoire d'implantation*  
Les structures sont implantées sur des territoires relativement variés (sept structures n'agissent qu'en Île-de-France) ;
- *le domaine d'activités*  
On observe cependant une surreprésentation des structures qui s'inscrivent dans le champ de l'insertion par l'activité économique (7 structures). Ces structures sont souvent marquées par des budgets élevés.

Afin d'optimiser la qualité des discours obtenus et d'atténuer l'effet d'autocensure, le choix d'anonymisation des structures enquêtées a été retenu.

### > Une analyse documentaire approfondie

Cette analyse a été structurée autour de deux corpus majeurs :

- *un corpus de « sources primaires »*  
Des guides, manuels, etc. à destination des structures d'utilité sociale et répondant à la question « comment réaliser une évaluation de l'impact social ? » ; documents produits par les structures enquêtées prenant la forme de rapports d'activité, 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 »*  
Des rapports ou articles de recherche.

L'analyse de ces corpus documentaires a permis 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.

## La validité interne des résultats obtenus

La validité des résultats 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) et ensuite celui de la diversité de l'échantillon, permettant de comprendre l'impact des caractéristiques des structures sur les discours recueillis. Les caractéristiques de l'échantillon et des structures enquêtées ont été ainsi analysées tout au long de l'étude afin de contextualiser les résultats. Les données récoltées ont été enfin recoupées suivant une logique de triangulation des sources et des points de vue des acteurs mobilisés dans l'enquête.



L'intégralité des résultats de cette étude est téléchargeable sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

**Source** : La partie synthèse de cette publication s'appuie sur l'étude « Expérience de l'évaluation d'impact social - Pratiques et représentations de l'évaluation dans les structures d'utilité sociale », réalisée par l'Agence Phare pour l'Avise.

**Directrice de publication** : Cécile Leclair // **Rédaction** : Pierre Dahlab, Benoît Mounier et Kanitha Kernem // **Mise en page** : Nadège Rodrigues // Avise – mars 2017

# SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE « EXPÉRIENCE DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL »

Cette synthèse présente les principaux résultats de l'étude « Expérience de l'évaluation d'impact social - Pratiques et représentations de l'évaluation dans les structures d'utilité sociale », réalisée par l'Agence Phare pour l'Avise.

## Des pratiques d'évaluation diversifiées

### UN CONTINUUM DE PRATIQUES

Opposer les structures réalisant des évaluations d'impact social et celles qui n'en réalisent pas est une simplification réductrice. **Tous les acteurs ont une appréhension de leur impact.** Néanmoins, cela ne signifie pas qu'ils mènent tous des évaluations formalisées, mais qu'ils ont systématiquement le souci de l'impact social de leur action. Ils s'appuient donc sur des outils plus ou moins fiables, reconnus ou standardisés pour l'appréhender. **La notion de *continuum* permet de souligner qu'il existe bien une continuité de pratiques.**

L'étude fait ressortir 4 niveaux de pratique de l'évaluation de l'impact social.

**1<sup>er</sup> niveau :**  
**Validation au**  
**ressenti**

**2<sup>ème</sup> niveau :**  
**« Bricolage »**

**3<sup>ème</sup> niveau :**  
**Revendication de**  
**mesure appuyée**  
**sur des outils**

**4<sup>ème</sup> niveau :**  
**Revendication de**  
**scientificité**

Fig. 1 : Quatre niveaux de formalisation des pratiques d'évaluation d'impact social observés dans les structures

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

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

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

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

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

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

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

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

## UN RECOURS PRIVILÉGIÉ À DES MÉTHODES QUANTITATIVES VARIÉES

A tous les niveaux du continuum, on observe un recours privilégié à des méthodes quantitatives variées, malgré des perceptions positives des méthodes qualitatives.

Si les pratiques sont diverses, il n'en reste pas moins que l'évaluation d'impact est souvent associée à une « mesure » quantitative et que les méthodes qualitatives sont moins fréquemment utilisées par les structures enquêtées. Le terme de « mesure » en lui-même renvoie à une dimension chiffrée ce qui peut influencer les représentations des dirigeants de structure d'utilité sociales interrogés.

**> Des méthodes quantitatives perçues comme plus efficaces pour communiquer facilement, mais parfois aussi comme réductrices.**

Un des enjeux majeurs mentionné par les dirigeants dans le recours à des indicateurs quantitatifs, est de pouvoir montrer des résultats chiffrés compréhensibles par les partenaires extérieurs et appropriables par les équipes en interne. Cependant, ces méthodes quantitatives sont aussi parfois perçues comme peu adaptées à l'appréhension de l'humain ou du social. La prédominance de ces méthodes peut alors susciter une certaine méfiance à l'égard de l'évaluation d'impact social de manière générale.

**> Des méthodes qualitatives perçues comme mieux adaptées à l'analyse complexe des impacts sociaux et aux dimensions humaines de certaines actions.**

Dans les structures sollicitées, les méthodes qualitatives ont toujours été périphériques ou complémentaires aux méthodes quantitatives. Elles sont surtout utilisées pour évaluer ce que le quantitatif ne permet pas toujours de bien appréhender (confiance en soi, autonomie, etc.). Malgré la valorisation des méthodes qualitatives pour évaluer ce qui relève de l'humain, elles restent perçues par les enquêtés comme moins fiables scientifiquement et complexes à mettre en œuvre.

## Freins, motivations et obstacles à la mise en œuvre d'une démarche

### TROIS TYPES DE FREINS QUI EMPÊCHENT DE S'ENGAGER

L'étude identifie trois types de freins au déclenchement d'une évaluation d'impact qui peuvent agir en interaction et avoir des effets cumulatifs.

#### **Les freins stratégiques : quand l'évaluation d'impact social n'est pas perçue comme une priorité forte pour la structure**

De manière générale, l'évaluation d'impact social nécessite toujours des ressources humaines et financières dont peuvent manquer les structures. Aussi, les enquêtés font valoir des freins stratégiques quand ils n'accordent pas une forte priorité à la réalisation d'une évaluation par rapport à d'autres dimensions de leur développement (croissance, recherche de partenaires, etc.). L'évaluation est alors perçue comme secondaire dans un contexte de concurrence par exemple, ou bien comme un simple outil de communication qui demanderait une énergie trop importante (et qui ne serait pas investi dans le projet).

#### **Les freins politiques : quand l'évaluation d'impact social incarne un modèle de pensée**

L'évaluation peut être considérée comme une pratique venant contribuer à la recherche de performance, au contrôle et à la mise en concurrence des acteurs. Elle est donc parfois perçue comme venant trahir l'objectif même des structures d'utilité sociale. Généralement cette appréhension est liée à l'image gestionnaire et chiffrée de la mesure d'impact.

#### **La méconnaissance : quand l'évaluation d'impact social est une notion inconnue ou un concept flou**

Enfin dans des cas plus rares, la méconnaissance des démarches d'évaluation et de ce qu'elles recouvrent peut constituer un frein à la mise en œuvre d'une telle démarche. L'enquête montre que peu de structures réfléchissent vraiment à définir ce qu'est l'impact social et l'évaluation de cet impact.

### DES LEVIERS EXTERNES QUI FAVORISENT SOUVENT LE PASSAGE À L'ACTE

L'étude montre que les motivations des individus ou des organisations ne suffisent pas à expliquer la mise en œuvre d'une démarche évaluative. **Ce sont davantage des leviers externes qui déterminent le passage à l'acte de l'évaluation d'impact social.**

#### **> Les sources de motivation interne**

Les sources de motivation des responsables de structure interrogés sont de quatre ordres.

**Évaluer pour consolider et améliorer le pilotage de l'action**, que ce soit pour affiner la compréhension des effets sur les bénéficiaires ou structurer un réseau d'acteurs externes.

**Mobiliser ses salariés, communiquer sur le projet, fédérer les équipes.** Ici l'évaluation d'impact devient un instrument de motivation en interne.

**Réaliser une évaluation d'impact articulée à une stratégie de changement d'échelle.** Dans ce cas, elle permet souvent d'engager une démarche de développement pour solliciter et convaincre de nouveaux partenaires sur de nouveaux territoires.

**Se distinguer de l'existant dans des champs concurrentiels.** Cela se concrétise par la promotion de son impact auprès de partenaires financiers, ou par la recherche d'innovation. Dans ce cas, les facteurs extérieurs deviennent contraignants et l'évaluation nécessaire pour la survie de la structure.

### > Les leviers externes

Les leviers externes qui poussent à la mise en œuvre effective d'une évaluation d'impact social s'inscrivent dans une logique d'accès aux ressources. On peut en citer quatre.

#### « Rendre des comptes » aux financeurs

Le levier externe qui ressort le plus auprès des enquêtés est le fait de devoir « rendre des comptes » aux financeurs. Cette demande est d'abord perçue comme une exigence de résultats et se matérialise rarement par une évaluation formalisée mais plus par une activité de reporting.

#### Candidater à des appels à projets

Un autre levier qui se généralise fortement est lié à l'obligation de formaliser son impact social pour candidater à des appels à projets. Dans ce cadre, il est souvent demandé aux structures de présenter des indicateurs de leur impact, ce qui ne signifie pas qu'elles mettent ensuite en place des outils de collecte de données pour renseigner ces indicateurs.

#### L'appartenance à des réseaux

L'inscription dans des réseaux familiarisés à l'évaluation d'impact constitue également un levier-clé pour deux raisons : en sensibilisant à l'utilité de la démarche mais aussi en mettant en relation les acteurs avec des financeurs ou de potentiels partenaires.

#### Etre dans un secteur pour lequel de nombreux indicateurs existent déjà

Un dernier type de levier est lié au fait d'être inscrit dans des secteurs précis pour lesquels de nombreux indicateurs, souvent établis par l'administration, préexistent et amorcent la réalisation d'un premier niveau quantitatif de mesure d'impact social.

## DES OBSTACLES TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELS SOUVENT SOUS-ESTIMÉS

---

Avoir dépassé les freins préexistants à la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social ne signifie pas qu'il n'existe plus d'obstacles une fois la démarche entamée. Dans de nombreux cas, les structures font face à des défis techniques et organisationnels. Il s'agit principalement d'obstacles internes relevant le plus souvent d'une sous-estimation des compétences nécessaires à la mise en place d'une démarche évaluative.

#### Identification et priorisation des impacts sociaux à évaluer

Le premier défi auquel sont confrontés les dirigeants de structure d'utilité sociale est 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.

Un choix restreint d'indicateurs peut parfois apparaître à leurs yeux comme une simplification de leur impact réel. Lorsqu'il s'agit d'indicateurs pensés pour communiquer à l'extérieur, les acteurs ont plus de facilité à les formaliser mais lorsqu'il s'agit de comprendre les impacts de leurs actions afin de s'améliorer, le travail semble plus difficile. Un accompagnement extérieur peut alors faciliter la démarche.

### **Collecte des données**

Pour d'autres structures c'est davantage la collecte de données qui pose des difficultés (questionnaires, entretiens etc.). Impliquer les salariés, au contact des bénéficiaires, dans cette tâche chronophage peut être source de tensions. L'appropriation des outils de collecte par les autres acteurs de terrain est un défi supplémentaire qui peut être facilité par un travail collectif préalable.

### **Analyse des données**

La phase d'analyse suppose d'être en mesure de transformer des données brutes en un résultat compréhensible et mobilisable par tous afin d'en tirer un message communicable en externe et porteur de sens en interne. C'est un défi complexe pour les structures, généralement peu acculturées à ces techniques (croisement des données, montée en généralité etc.). Elles tendent ainsi à sous-estimer le travail que recouvre l'analyse de données si bien qu'elles restent souvent sous exploitées voire non exploitées. Cet aspect est sans doute renforcé par la faible quantité d'outils ou d'acteurs mobilisables pour les accompagner dans les dernières phases de l'évaluation. Les structures sont surtout accompagnées (formation, sensibilisation, guides etc.) dans les premières étapes et moins dans la collecte ou l'analyse de données.

### **Interprétation des résultats**

Enfin le travail d'interprétation est un enjeu essentiel pour pouvoir valoriser l'évaluation et présenter des résultats étayés. Dans l'utilisation de méthodes d'évaluation sophistiquées, les résultats sont compréhensibles par des spécialistes mais peuvent être mal interprétés par un public non spécialiste. Le travail d'interprétation doit donc être réalisé de manière pédagogique afin que les résultats obtenus soient compréhensibles par divers interlocuteurs.

### **Du côté des défis plus organisationnels**

Certains dirigeants, non familiers à l'évaluation d'impact social, imaginent que la démarche est plus facilement réalisable en interne pour des questions de coûts mais aussi d'efficacité.

**La réalisation en interne peut cependant conduire à une surcharge de travail et nécessite donc de sensibiliser les équipes.** 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 de l'évaluation d'impact social. Les équipes peuvent aussi appréhender la démarche comme une façon de contrôler leurs activités, ce qui suppose d'être en capacité de lever les craintes des parties prenantes. Une des pistes trouvée par les acteurs interrogés est de travailler en étroite collaboration avec les salariés et/ou bénévoles qui participent à la collecte des données.

## Deux grandes logiques d'évaluation : prouver son impact et l'améliorer

Concernant les logiques qui influent sur les types d'évaluation d'impact menés, l'étude distingue clairement deux types d'évaluation : une évaluation d'efficacité et une évaluation d'amélioration. Sauf que le choix entre ces deux possibilités semble moins stimulé par des motivations spécifiques que par des leviers facilitant l'accès à une démarche évaluative.

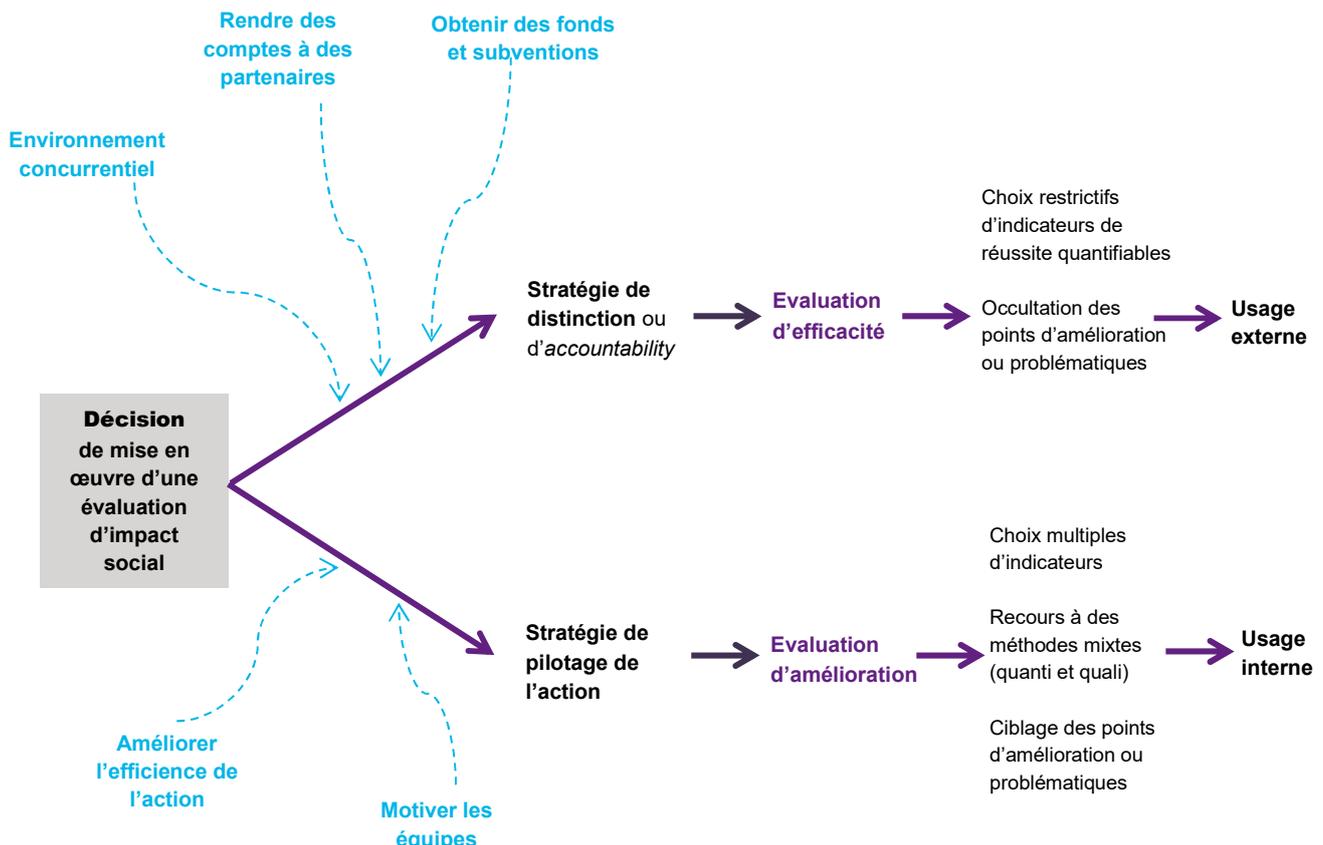


Fig. 2 : L'impact des stratégies sur les évaluations d'impact social

### LA DÉMONSTRATION D'IMPACT PLUS QUE L'ÉVALUATION D'IMPACT

> La première logique de valorisation des résultats d'une évaluation d'impact social, largement majoritaire au sein des enquêtés, est celle de la communication externe.

Elle est avant tout mobilisée pour démontrer l'efficacité des activités et la plus-value d'un projet à des partenaires, financiers notamment. Il s'agit donc moins d'avoir un regard réflexif visant à améliorer ses pratiques que de montrer une image positive d'efficacité de la structure. Les logiques peuvent alors être très différentes : faire face à des financements en baisse, se structurer dans une optique de changement d'échelle, etc. Dans ce deuxième cas, l'objectif est plutôt d'augmenter le nombre de bénéficiaires touchés par le programme (une croissance de type *scale-up*) que d'améliorer son impact actuel.

**> Lorsque l'évaluation d'impact est principalement destinée à un usage externe, on constate un rapport spécifique à la méthode employée.**

L'enjeu est de construire des indicateurs pertinents, souvent quantitatifs, pour prouver l'efficacité de l'action menée, même s'ils peuvent être complétés par des indicateurs adaptés au pilotage de l'activité. Dans ce cas de figure, on observe une faible appropriation par les structures enquêtées des outils créés et des résultats obtenus. L'évaluation s'accompagne très rarement d'un travail collectif de définition des indicateurs ou d'une réflexion sur l'identité de la structure. Cela pose la question de l'innovation sociale générée ou non par la démarche.

## **LES ÉVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL À VISÉE AMÉLIORATIVE RESTENT MINORITAIRES**

---

**> Quelques acteurs interrogés mettent en œuvre des évaluations dans le but d'identifier à la fois les effets positifs et négatifs de leurs actions.**

Cette démarche est plutôt le fait de structures ayant levé davantage de freins à l'évaluation d'impact social. Dans certains cas observés, l'évaluation d'impact peut ainsi devenir un outil de management 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 plus global de l'organisation. Les leviers externes rencontrent alors des motivations concrètes, permettent d'aborder des thématiques organisationnelles et de fédérer les équipes.

**> D'autres structures de grande taille et notamment celles qui sont organisées en fédération, peuvent utiliser l'évaluation d'impact comme un outil de pilotage en vue de consolider le groupe.**

Pour les structures de taille moyenne, qui fonctionnent avec une forte logique partenariale, les outils d'évaluation peuvent permettre de fédérer et de coordonner les partenaires.

**> Sur les 20 structures enquêtées, seules 5 développent ce type de démarche et possèdent généralement des caractéristiques communes.**

Ces structures ont toutes fait la démonstration de leur impact auparavant, elles sont en moyenne plus anciennes que les structures déployant des évaluations d'efficacité, elles sont les seules à utiliser partiellement des méthodes qualitatives.

# LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE : DÉFIS & PISTES D' ACTIONS

En s'appuyant sur les résultats de cette étude, l'Avisé propose quatre grands défis à relever pour l'avenir ainsi que cinq pistes d'actions à court et moyen terme.

## Quatre grands défis pour l'avenir

- **Faire de l'évaluation de l'impact social un levier d'innovation sociale.** L'évaluation lorsqu'elle se fait de manière normative, avec des indicateurs standards imposés, peut inciter les structures à se développer pour répondre uniquement aux attentes, au détriment de l'innovation sociale.
- **Encourager les financeurs à s'intéresser également aux domaines où des mesures tangibles sont difficiles à réaliser.** De nombreux projets s'adressent à des problématiques enracinées, complexes, dont les résultats ne sont pas nécessairement concrets et ne peuvent s'évaluer que sur un temps long
- **S'assurer que les structures d'utilité sociale ont les ressources et les capacités suffisantes pour évaluer l'impact social.** Evaluer l'impact social nécessite la mobilisation de ressources et de compétences particulières. La majorité des structures d'utilité sociale n'en dispose pas.
- **Convaincre que l'évaluation de l'impact social favorise le déclioisonnement des politiques publiques et plus largement des parties prenantes intéressées à l'action.** Chaque partie prenante- de par son intérêt spécifique- peut ne s'intéresser qu'à une seule dimension de l'activité. Or la création de la valeur sociale est complexe et passe bien souvent par l'articulation d'un ensemble de pratiques.

## Cinq pistes d'actions

### Promouvoir la pluralité des apports de l'évaluation d'impact social et la diversité des approches

- Mener des actions de sensibilisation et d'information auprès des structures d'utilité sociale, de ceux qui les financent et qui les accompagnent autour d'une charte de principes partagés de l'évaluation de l'impact social.
- Montrer la diversité des approches et notamment mieux valoriser les possibilités offertes par les approches qualitatives.

### Faciliter la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social par les acteurs, avec des outils adaptés

- Faire émerger sur les activités les plus communes, en s'appuyant sur les réseaux ESS et leurs membres, des référentiels partagés de critères et d'indicateurs. Les structures d'utilité sociale et leurs parties prenantes auront libre choix de les utiliser ou non.
- Elaborer une boîte à outil cohérente : manuel de référence accessible à tous « directives et bonne pratiques », présentations de méthodes, conseils pour la collecte et l'analyse de données (quantitatives et qualitatives).

### Former à l'analyse des données pour favoriser l'exploitation des évaluations

Outre des formations-actions sur l'ensemble du processus d'évaluation en direction des structures et des financeurs, développer des formations adaptées à des non-spécialistes sur la collecte et l'analyse des données (quantitatives et qualitatives).

### Accompagner les structures d'utilité sociale dans la mise en place de démarches

- Renforcer en priorité les réseaux ESS et le Dispositif local d'accompagnement (DLA) dans leur capacité d'accompagnement à l'évaluation d'impact social.
- Promouvoir les accompagnements articulant à la fois approches collectives et individuelles.
- Référencer les experts de l'évaluation (consultants, chercheurs, etc.).
- Proposer une hotline nationale.

### Expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives

Si l'idée n'est pas de développer LA méthode d'évaluation, identifier des champs d'innovation puis expérimenter sur le terrain en y associant une pluralité d'acteurs.

## L'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

Engagée depuis 2002 pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), l'Avisé est un centre de ressources et une agence d'ingénierie qui mène des programmes d'actions pour :

- Susciter des vocations dans l'ESS
- Favoriser l'émergence et la création de nouvelles activités d'ESS sur les territoires
- Accompagner la consolidation des structures de l'ESS
- Soutenir le changement d'échelle des entreprises existantes
- Développer l'évaluation de l'impact social

L'Avisé structure ses interventions autour des métiers suivants : repérer et analyser, informer et outiller, animer, expérimenter et accompagner. Elle anime notamment [www.avise.org](http://www.avise.org), le portail d'information et d'orientation pour l'émergence et le développement des structures de l'ESS.

## La vision de l'Avisé sur l'évaluation de l'impact social

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

La co-construction est une valeur forte portée par les acteurs de l'ESS. L'évaluation ne doit pas être un outil de contrôle, de sélection, d'exclusion ou de normalisation. Il est possible de faire de cette pratique, avant tout, un processus de changement, favorisant l'innovation et le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, salariés, financeurs publics, financeurs privés, bénéficiaires, etc.) réunies autour d'un même objet social, malgré des enjeux pouvant être différents.

## Les actions de l'Avisé sur l'évaluation de l'impact social



### INFORMER

sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation de l'impact social



### OUTILLER

la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème



### EXPÉRIMENTER

de nouvelles pratiques évaluatives



### ANIMER

les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences



Plus d'information et ressources sur

[www.avise.org](http://www.avise.org)