

MODE D'EMPLOI

ÉVALUER

# L'IMPACT SOCIAL

Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale



# AVANT-PROPOS

Ces dernières années, l'évaluation d'impact social s'est installée dans le vocabulaire et les pratiques des structures et des financeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Si la nécessité d'évaluer l'impact social fait consensus, le concept associé recouvre des significations différentes selon les acteurs et des pratiques d'évaluation plurielles.

Pour un dirigeant de structure d'utilité sociale, évaluer son impact social permet de démontrer que son activité est utile pour la société, d'affirmer son identité, d'améliorer sa performance ou ses pratiques. Pour un financeur, l'évaluation d'impact social est une démarche sur laquelle il peut s'appuyer pour s'aider dans la sélection d'actions, pour en mesurer les effets et surtout pour instaurer de nouvelles formes de dialogue avec les dirigeants des structures financées.

Derrière différents termes et objets d'évaluation se trouve une même finalité : apprécier la « valeur sociale » générée par la structure. Il devient donc indispensable aujourd'hui de partager un langage et des objectifs communs autour de l'évaluation d'impact social, et notamment entre dirigeants de structures de l'ESS et financeurs. D'autant que ces derniers ont un rôle incitatif important à jouer pour développer ces démarches.

C'est pourquoi l'Avise publie ce Mode d'emploi, afin d'apporter des clés de compréhension et d'action aux financeurs d'activités d'utilité sociale (État, collectivités territoriales, fondations, acteurs de la philanthropie, investisseurs à impact, acteurs de la finance solidaire, entreprises dans le cadre de leur stratégie RSE, etc.) pour s'engager, avec les dirigeants de structures d'utilité sociale, dans une démarche d'évaluation partagée, pertinente et adaptée aux attentes et enjeux de chacun.

*« La coconstruction 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. »*

— Jérôme Saddier

Président de l'Avise

# LES ENJEUX

## Une préoccupation majeure pour les structures d'utilité sociale...

Plaçant les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux au cœur de leurs actions, les structures d'utilité sociale ont besoin de construire des dispositifs de pilotage adaptés. Pour sécuriser leurs financements, maintenir des partenariats ou soutenir leur développement, elles sont tenues de démontrer leur plus-value sociale. Et celles qui s'engagent dans une démarche d'amélioration continue, trouvent dans cet exercice exigeant des éléments pour la nourrir.

## ... mais également pour les financeurs privés...

Les acteurs de la finance solidaire et du mécénat, notamment, cherchent à qualifier la « valeur sociale » effective ou potentielle des activités avant d'envisager un financement. Ils souhaitent également instaurer de nouvelles modalités partenariales, en s'impliquant plus fortement auprès des structures financées afin de les aider dans la consolidation et/ou la pérennisation de leur modèle économique, dans leur stratégie de développement, au-delà de la période de financement, et aussi dans le processus même d'évaluation de leur impact social.

## L'évaluation de l'impact social

### ... pour la puissance publique...

Alors que les budgets sont de plus en plus contraints et que de nouveaux besoins sociaux émergent, État, collectivités territoriales, organismes publics s'intéressent fortement à la question de l'efficacité de leurs politiques, à savoir les résultats et les effets sur les bénéficiaires au regard des moyens alloués. Ils cherchent à soutenir le développement d'activités qui offrent les meilleures réponses aux besoins des territoires.

### ... dans un contexte d'apparition de nouvelles formes de financements

De nouveaux modes de financement émergent, comme l'*impact investing* et la *venture philanthropy*. Les acteurs placent la notion d'impact social au cœur de leurs décisions et de la relation avec la structure financée. Ces financeurs s'engagent à démontrer leur « retour social ». Cela nécessite d'engager des démarches d'évaluation.

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

## Estimer la « valeur sociale » d'une structure

La notion d'impact social a été adoptée ces dernières années par l'écosystème de l'ESS pour désigner différents objets d'évaluation permettant d'estimer la « valeur sociale » d'activités.

Même si la signification de l'impact social ne fait pas consensus et correspond à des réalités plurielles, toutes ces acceptions vont dans le sens d'une prise en compte de l'impact social généré par les structures de l'ESS au sens large, bien au-delà des seuls indicateurs économiques et des bénéficiaires de leurs actions.

Nous retiendrons ici la définition du Conseil supérieur de l'ESS (*voir ci-contre*).



TRAVAIL PLANIFIÉ PAR L'ORGANISATION		RÉSULTATS ENVISAGÉS / CE QUI PEUT S'ÉVALUER		
Que fait-on ?		Que produit-on ?	À quoi contribue-t-on ?	
<b>RESSOURCES</b> Ressources (humaines, financières) permettant la mise en œuvre des activités	<b>ACTIVITÉS</b> Action de la structure pour atteindre ses objectifs	<b>RÉALISATIONS</b> Produits obtenus suite aux actions menées	<b>RÉSULTATS</b> Effets immédiats des actions sur leurs cibles	<b>IMPACTS</b> Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux actions

**Exemple** Une association d'éducation à l'environnement mène un projet de sensibilisation au tri des déchets

50 k€ mobilisés et 3 personnes travaillant sur le projet.	Actions de sensibilisation au tri sélectif des déchets mises en place.	80 participants – 1 livret de sensibilisation réalisé.	Augmentation de 23 % du nombre de ménages pratiquant le tri sélectif.	Augmentation du tonnage des déchets triés de 11 % grâce au plan de sensibilisation.
---	--	--	---	---

© Avise - adaptation d'après « Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact ». EVPA (2015)

L'impact social est un des objets, au même titre que les réalisations et les résultats, permettant d'analyser la valeur d'une activité. Il est à noter que les processus, le « comment produit-on ? », sont souvent peu observés; pour autant, ils contribuent également à créer de la valeur.

# Définition

« **L'IMPACT SOCIAL** consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions 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. »

— Conseil supérieur de l'ESS

L'évaluation d'impact social fait en réalité souvent référence, pour les acteurs, à des objets d'évaluation différents, répondant à des enjeux particuliers, qui, de fait, mobilisent des méthodes différentes.

## Différents objets d'évaluation et types de méthodologies

### PERTINENCE

des objectifs de la structure par rapport aux besoins d'un territoire ou d'une population donnée. Les objectifs de l'action sont-ils toujours adaptés aux besoins ?

Exemple : théorie du changement.

### EFFICACITÉ

avec des ratios résultats/objectifs. A-t-on atteint les objectifs de résultat fixés ?

Exemple : méthode s'appuyant sur l'utilisation d'indicateurs.

### EFFICIENCE

avec le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus. Pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?

Exemple : analyse SROI.

### IMPACT

Les changements observés imputables à l'action. Le projet crée-t-il une différence significative par rapport à l'existant ?

Exemple : essai contrôlé randomisé.

*Adaptation Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, n° 331, 2014*

# Impact social ou utilité sociale ?

Mener une évaluation d'impact social, au sens strict des termes, implique d'observer et d'analyser les changements produits par une structure et de déterminer les effets directement et uniquement imputables à l'action de cette structure. Conduire une telle démarche est parfois compliqué, voire impossible sans moyens significatifs ni protocole de recherche scientifique. Aussi l'impact social, au sens strict, fait-il rarement l'objet d'évaluation.

Dans la pratique, les démarches d'évaluation portent sur un périmètre plus étendu que celui de l'impact social. On s'intéressera à l'utilité sociale, sans forcément utiliser cette dénomination. L'utilité sociale est définie par les parties prenantes et s'apprécie au regard des résultats, réalisations, processus et... des impacts sociaux. Ainsi, l'impact social est une composante contribuant à apprécier l'utilité sociale.

↳ L'utilité sociale est une notion relative liée à un contexte donné.

Le contexte géographique exacerbe certains besoins sociaux ici et les minore là ; le contexte temporel également, il suffit de penser à la nécessité de l'accès au numérique au fil du temps. Les valeurs que portent les acteurs (dirigeants de structure, financeurs et autres parties prenantes) déterminent également leur vision de l'utilité sociale de l'activité.

↳ L'utilité sociale se définit par les échanges/le dialogue entre les parties prenantes.

Ce dialogue se déroule souvent entre les responsables d'une structure et ses financeurs. Pour autant, une discussion élargie aux autres parties prenantes (salariés, bénévoles, bénéficiaires, etc.) sera plus riche.

*« L'évaluation répond à une véritable attente de la part des mécènes, parce qu'elle est une des réponses à la recherche d'impact social croissante. Au milieu du foisonnement de méthodologies et d'approches, le rôle d'Admical est de les aider à mettre en place ou structurer leur démarche. Apporter de la pédagogie, s'intéresser à ce sujet sous des angles peu abordés – le rôle de la confiance entre mécènes et mécénés, l'importance de l'évaluation qualitative –, tels sont deux de nos objectifs prioritaires. »*

— Sylvaine Parriaux

Déléguée générale d'Admical

# Approche multidimensionnelle de l'utilité sociale

L'utilité sociale est multidimensionnelle. Elle ne se réduit pas à un seul domaine.



©Avisé - adaptation d'après *Évaluer l'utilité sociale de son activité*. Avisé, Culture et promotion (2007) et *Inscrire l'utilité sociale au coeur des politiques publiques*. Avisé, Régions de France, RTES, Caisse des Dépôts (2012)

Ces dimensions et les items les précisant (par exemple, le lien social ou l'égalité d'accès) ne sont pas exclusifs. Ils sont présentés à titre indicatif.

## ↳ Focus

### L'UTILITÉ SOCIALE SELON L'AGRÉMENT ESUS

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a institué l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Celui-ci apporte une reconnaissance officielle aux entreprises qui en bénéficient pour prétendre à des financements spécifiques, notamment l'accès à l'épargne salariale solidaire et des réductions fiscales. Un des critères d'obtention de cet agrément est la recherche d'une utilité sociale. La loi décrit l'utilité sociale, dans ce cadre, selon trois dimensions : le soutien à des publics vulnérables, la cohésion territoriale et le développement durable.

# POURQUOI S'INTÉRESSER À L'UTILITÉ SOCIALE ET À L'IMPACT SOCIAL

S'interroger sur l'utilité sociale et son évaluation peut aider les financeurs à différents moments clés de leur démarche de soutien à des actions.

## ↳ En amont

d'une décision de financement, lors d'un lancement de programme ou lors de l'élaboration d'une stratégie d'investissement



### **Déterminer ou affiner ses champs d'intervention**

Ex. : le périmètre d'intervention d'une fondation déterminé à partir de critères d'utilité sociale.

### **Sélectionner des actions à financer : caractériser l'utilité sociale des actions, arbitrer entre plusieurs actions**

Ex. : une grille d'analyse des activités d'utilité sociale.



### **Contractualiser : se mettre d'accord sur l'utilité sociale, les objectifs et la manière de l'évaluer**

Ex. : un référentiel qui définit l'utilité sociale par des critères et indicateurs partagés qui peuvent être précisés dans une convention de partenariat ou dans un pacte d'associés.

### **Labelliser une structure au regard de son utilité sociale et le faire reconnaître auprès de financeurs**

Ex. : un référentiel de labellisation.

« Lorsque nous avons créé le fonds, nous avons défini nos domaines d'intervention. Cela a été le fruit d'une réflexion collective à laquelle ont été associés nos actionnaires, mais également des parties prenantes externes. Nous voulions nous inscrire dans les objectifs du développement durable des Nations unies tout en étant en phase avec notre identité : notre histoire, les valeurs que nous portons, nos domaines d'expertise.

Pour sélectionner les structures que nous finançons, nous avons développé un outil d'analyse. Le critère obligatoire est l'adéquation entre l'impact sociétal attendu ou effectif de la structure et nos domaines d'intervention. Nous demandons à la structure de nous transmettre des preuves. »

— Philippe de Moustier

Président du comité d'investissement de Colam Impact

## ↳ Pendant

le financement d'une action



### **Instaurer une relation partenariale de proximité avec les dirigeants de la structure financée**

Ex : une coconstruction et un suivi des critères et indicateurs d'utilité sociale.

### **Suivre et accompagner les actions financées dans une démarche d'amélioration continue**

Ex. : un suivi des critères et indicateurs d'utilité sociale via des outils de reporting et/ou dans le cadre d'un comité de pilotage.

### **Promouvoir l'action soutenue**

Ex. : une valorisation des résultats de l'action tout au long du soutien financier, avec quelques indicateurs clés.



### **Piloter des politiques publiques sur son territoire**

Ex. : une prise en compte de critères d'utilité sociale dans l'attribution des aides dans les différentes politiques publiques.

## ↘ En aval

### Connaître l'impact de son financement

Ex. : une étude d'impact sur une action soutenue ou sur un portefeuille de projets.



### Envisager une poursuite du financement

Ex. : une étude d'impact social pour analyser les effets de l'action, évaluation ex-post pour identifier de nouvelles perspectives à l'action.

### Rendre plus visible et plus lisible l'utilisation des financements

Ex. : des outils de communication ciblant le grand public, les partenaires, les investisseurs, etc., sur la base des résultats de l'évaluation.



### Préparer un changement d'échelle

Ex. : une étude d'impact social accompagnée d'une évaluation qualitative sur les processus mis en place.

## EXTERNALITÉS POSITIVES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION

- **Vision partagée** : le dialogue engagé autour de l'utilité sociale avec les différentes parties prenantes améliore la cohésion interne, la communication autour du projet et l'implication de chacune des parties prenantes.
- **Consolidation** : l'adoption d'indicateurs et la mise en place de reporting renforcent le pilotage opérationnel et la professionnalisation des acteurs.
- **Pérennité** : grâce à l'évaluation et à la valorisation de son utilité sociale, la structure trouvera plus facilement des financements et des partenaires, gages de pérennité.

# COMMENT MENER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE ?

L'évaluation de l'utilité sociale peut être mobilisée à différentes phases du projet et répond à des enjeux variés. Une telle démarche est une réelle opportunité pour nourrir le dialogue entre les financeurs et les dirigeants de structure d'utilité sociale.

Voici une démarche type, simplifiée, qui s'appuie sur trois temps forts.

## UN PROCESSUS PARTENARIAL ET DYNAMIQUE



Promesse



Preuve



Délibération

**Définir  
ce qui  
compte**

**Mesurer**

**Construire  
un point  
de vue  
partagé**

# Définir ce qui compte

Définir ce qui compte est une étape fondamentale dans l'évaluation d'activités d'utilité sociale. Il s'agit en effet de définir l'utilité sociale, en s'accordant notamment sur la manière dont elle sera évaluée. Pour cela, on définira un référentiel.

↳ Avec qui et comment définir ce qui compte ?

Au cœur de ce dialogue, le financeur et les dirigeants de la structure. En fonction des enjeux et attentes de chacun, il est pertinent d'associer d'autres parties prenantes (bénéficiaires, salariés, collectivités, autres partenaires – financiers ou non, etc.). Ensemble, ils cerneront « ce à quoi sert la structure » dans son environnement, ce qu'elle apporte ou compte apporter de spécifique pour chaque type d'acteur touché par son activité, pour le territoire, ou plus largement pour la société.

↳ Le livrable : un référentiel d'utilité sociale partagé

Des critères y sont définis. Ils ne sont pas neutres, ils traduisent des valeurs auxquelles on se référera. Ces critères seront ensuite précisés par des indicateurs dans l'étape Mesurer (cf. page suivante). Il est important qu'ils soient adaptés au contexte et que les finalités et les objectifs de l'action soient considérés.

**Des exemples ?** Une association sportive s'intéressera probablement aux critères « égalité d'accès aux activités sportives » et « diversification des réseaux relationnels » ; une structure de l'insertion par l'activité économique retiendra plutôt les critères « lien social et mixité sociale », « insertion professionnelle », « citoyenneté ».

*« Un des outils d'évaluation développés se matérialise sous la forme d'un radar de progression avec des "Marqueurs" de développement territorial durable et solidaire, déterminés par les acteurs d'un projet de territoire, avec l'appui scientifique de l'Institut Godin. L'esprit est de définir collectivement quels sont les axes de progression poursuivis à partir d'un idéal projeté. Les "Marqueurs" visent la délibération et le consensus. Ils sont un outil de dialogue entre les parties prenantes. Ils permettent de partager une vision et d'évaluer l'avancée du projet par rapport à celle-ci. On en est là, c'est vers là que l'on veut aller. »*

— Emmanuelle Besançon

Institut Godin

## Des critères aux indicateurs

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

Exemple de référentiel d'insertion in : *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Aise, Culture et promotion (2007)*

# Mesurer

Mesurer peut s'avérer complexe. C'est pourquoi, il est particulièrement important dans cette étape de porter une ambition et d'allouer les moyens nécessaires pour réaliser cette mesure au regard des enjeux de l'évaluation. Sans négliger la faisabilité opérationnelle.

## ↳ Des indicateurs adaptés aux enjeux, au contexte et aux moyens

Instruments de mesure concrets et observables pour évaluer une ressource, une opinion, un changement, une action, les indicateurs sont d'autant plus pertinents qu'ils sont élaborés et décidés conjointement pour s'adapter au contexte.

Deux questions peuvent aider à la sélection des indicateurs : traduisent-ils de manière fiable et fine le critère ? Est-il possible de collecter aisément la donnée ?

Avant de construire de nouveaux outils de collecte, on privilégiera les sources d'information préexistantes dans la structure financée, ainsi que les données externes disponibles (statistiques Insee, emploi, etc.).

## ↳ Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs semblent souvent plus simples à partager. S'ils permettent d'estimer l'importance d'une tendance, ils méritent d'être complétés par des analyses qualitatives, indispensables pour comprendre **comment** se crée la valeur.

Pour répondre à un besoin de suivi, le financeur et la structure pourront choisir conjointement trois ou quatre indicateurs pertinents, à suivre de manière régulière pendant la durée du financement, et éventuellement y adosser des objectifs à atteindre. Ils serviront avant tout de prétexte au dialogue, plutôt que d'instruments de contrôle.

*« Nous combinons des éléments d'appréciation à la fois quantitatifs et qualitatifs. D'abord parce qu'il n'existe pas toujours d'indicateurs quantitatifs suffisamment fiables ou universels pour mesurer cet impact social, mais surtout parce qu'il nous apparaît fréquemment que la mesure d'impact social ne peut se réduire à une succession de chiffres. »*

— Banque privée Lombard Odier

Rapport d'Impact social annuel, 2015

# Construire un point de vue partagé

Construire un point de vue partagé est l'étape cruciale pour garantir l'appropriation des résultats de l'évaluation et la rendre utile et utilisable pour tous.

## ↳ Des temps de partage autour des résultats de l'évaluation et les suites

Discussions et débats peuvent être organisés avec les responsables de la structure, sur la base d'une présentation des résultats claire, accessible et complète. L'objectif n'est pas d'aboutir nécessairement à un consensus, mais bien d'échanger et de comprendre, ensemble, les résultats, et d'en tirer des enseignements. C'est à cette étape que seront identifiés des hypothèses ou des résultats nécessitant un approfondissement, et donc une évaluation *ad hoc*.

## ↳ Une valorisation didactique des résultats de l'évaluation

Enfin, à ce stade, il est généralement attendu de pouvoir communiquer sur les résultats, afin de valoriser « les apports » d'une activité, d'un fonds ou d'une politique publique. Plus les modes de rendus des résultats seront attractifs et pédagogiques, plus il sera aisé de les appréhender. Dans la mesure du possible, on ne se limitera pas à restituer une succession de chiffres. Un retour plus qualitatif, avec des témoignages, peut en dire beaucoup plus.

*« À mi-parcours et en sortie d'investissement, nous réalisons une revue de l'ensemble des indicateurs d'impact identifiés initialement avec les dirigeants de la structure. Cela nous permet de suivre l'évolution de l'impact et d'en faire un bilan. Nous réalisons également un suivi annuel de quatre ou cinq indicateurs clés, pour lesquels nous avons fixé des objectifs avec la structure. L'interprétation des résultats est prétexte au dialogue. Cette feuille de route est évolutive. Enfin, parce que nous cherchons également à questionner et valoriser notre performance globale, nous agrégeons des données transversales au niveau du fonds. »*

— Jean-Michel Lécuyer

Directeur général délégué d'Inco

Inco a coconçu avec la Caisse  
des Dépôts et BNP Paribas  
(avec l'appui méthodologique  
de Kimsa) l'outil Mesis.

## LE CAS DES PROGRAMMES À PLUSIEURS ACTIONS

Si l'enjeu est de valoriser un programme avec plusieurs actions, le cas est plus complexe, les actions financées étant généralement très variées. Certains financeurs, en complément des indicateurs propres aux actions financées, choisiront quelques indicateurs communs à une même problématique sociale adressée afin de les agréger. Néanmoins, pour appréhender plus finement l'utilité sociale de son fonds ou de sa politique publique, on privilégiera une étude dédiée, avec une question évaluative précise.



### Ville de Brest

Coconstruction de l'évaluation de l'utilité sociale des actions de médiation numérique

Depuis plus de vingt ans, la Ville de Brest accompagne ses habitants dans l'appropriation des usages des technologies numériques. En 2014, elle a impulsé une démarche d'appréciation de l'utilité sociale des projets de médiation numérique du territoire afin de leur assurer une meilleure visibilité et lisibilité.

### Une initiative de la Ville, portée par un ensemble d'acteurs

Cinq associations et deux projets brestois ayant des activités de médiation numérique ont été impliqués, accompagnés par deux consultants expérimentés.

Un premier travail de compréhension de l'utilité sociale a été entrepris par la construction d'un référentiel transversal d'évaluation de l'utilité sociale, avec des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact pour chaque association ou projet.

### Une évaluation autour de 4 principes partagés

- Une démarche volontaire des structures.
- L'association des parties prenantes.
- L'identification collective de l'utilité sociale.
- Une logique d'auto-évaluation accompagnée.

### Des apports à court et à long termes

*« Alors que la plupart des associations minimisaient l'impact de leurs actions, elles ont pris conscience de leur portée réelle, sont montées en capacité dans la définition de leurs actions et se valorisent mieux aux yeux de leurs partenaires.*

*Au-delà des résultats, la réalisation de ce référentiel a permis de mettre autour de la table toutes les personnes concernées par le projet (partenaires, financeurs, bénéficiaires, etc.) et de déclencher un lien qui facilite le dialogue à long terme. »*

— Elisabeth Le Faucheur

Responsable du service Internet et expression multimédia de la Ville de Brest.

## UN RÉFÉRENTIEL DE L'UTILITÉ SOCIALE EN 5 ÉTAPES

- Identification des enjeux et identification de l'utilité sociale des projets avec les porteurs.
- Construction des critères d'évaluation de l'utilité sociale.
- Construction des indicateurs de résultats et d'impact de l'utilité sociale.
- Capitalisation et identification d'un référentiel transversal de la médiation numérique.
- Capitalisation des travaux et construction d'un référentiel de l'utilité sociale de la médiation numérique.

# Fondation Daniel et Nina Carasso

## Initier 20 projets à l'évaluation de leur impact social et les outiller

La fondation Daniel et Nina Carasso a pour vocation de soutenir des projets dans les domaines de l'alimentation durable et de l'art citoyen. En 2014, elle a lancé un appel à projets permettant à 20 projets dans le domaine artistique d'être mieux outillés pour évaluer leur impact social.

### Financement d'une démarche d'évaluation

Au cœur de cet appel à projets « Art et Territoire », une question : « Comment une démarche artistique exigeante peut-elle contribuer au vivre ensemble sur un territoire ? ».

L'accompagnement, étalé sur deux ans entre temps de travail collectif et temps de travail individuel, a permis l'élaboration d'un référentiel d'évaluation et d'outils de collecte (questionnaires, kit d'entretien, etc.) permettant d'initier les porteurs de projets à la démarche d'évaluation d'impact social.

### Méthode de construction du référentiel d'évaluation

La démarche s'est coconstruite avec la fondation, les porteurs de projets et les partenaires, accompagnés par le cabinet en engagement sociétal Nuova Vista.

En amont de la démarche, les parties prenantes ont partagé leurs objectifs et attentes vis-à-vis de l'évaluation et se sont accordées sur le mode d'interaction et le calendrier de travail. Les travaux d'élaboration du référentiel se sont organisés en quatre grandes étapes :

- 1 Cartographie des parties prenantes impactées ;
- 2 Définition des impacts attendus ;
- 3 Mise au point d'indicateurs pour mesurer l'impact à trois niveaux :
  - pendant le projet => indicateurs d'activité,
  - en fin de projet => indicateurs de résultat,
  - six mois à un an après la fin du projet => indicateurs d'effets à plus long terme ;
- 4 Sélection de modes de collecte des données.

*« L'évaluation aide souvent les associations à se poser les bonnes questions. Cette aventure collective a permis de donner des pistes pour faire vivre l'évaluation de l'impact au sein des structures que nous finançons et mettre en valeur les bonnes pratiques.*

*En tant que financeur, accompagner les associations à l'évaluation de l'impact social renouvelle notre posture, nous passons de celle de bailleur à celle de partenaire. »*

— Marie-Stéphane Maradeix

Déléguée générale de la fondation Daniel et Nina Carasso

La démarche s'est conclue par la publication du guide « Auto-évaluer l'impact social de projets artistiques », visant à préparer l'évaluation des futurs projets financés par la fondation. Ce travail sera enrichi par les porteurs de projet d'une deuxième cohorte, toujours accompagnés par Nuova Vista, dans le cadre de l'évaluation de l'appel à projets « Résonance », dédié aux pratiques innovantes au sein des conservatoires et écoles de musique.

# RETOURS D'EXPÉRIENCE



## Voisin Malin

Une évaluation à 360°  
au service du projet

Dès sa création en 2010, Voisin Malin, association dont l'objectif est d'améliorer le quotidien des habitants des quartiers populaires en proie à de nombreuses difficultés, a initié un suivi de ses actions. Sa démarche d'évaluation couvre tous les aspects de son activité et associe ses partenaires. L'impact est ainsi estimé sur trois axes : les habitants rencontrés, les Voisins Malins et les organisations partenaires.

### La conjugaison de 3 démarches

Cette démarche se décline en trois démarches concrètes, qualitatives et quantitatives (étude randomisée, étude sociologique, démarche d'auto-évaluation), qui se conjuguent et se complètent avec des objectifs communs :

- Améliorer la pertinence des actions développées et maximiser son impact;
- Aider au pilotage de l'activité et aux orientations stratégiques (missions à privilégier, par ex.);
- Montrer l'utilité de l'intervention de Voisin Malin pour accroître la motivation des partenaires à travailler avec l'association.

*« L'évaluation est un outil d'exploration, elle permet de faire le tour du projet, de connaître son action et les dimensions essentielles de son impact. On observe ce qui se passe vraiment, si notre action produit le changement que l'on vise. »*

— Anne Charpy

Fondatrice de Voisin Malin

### Une implication des partenaires à plusieurs niveaux

Chaque intervention de Voisin Malin est réalisée dans le cadre d'une mission établie en partenariat avec des acteurs locaux et nationaux, qui coconstruisent et financent les missions d'information en porte-à-porte. Cette approche partenariale leur permet de participer directement à la création de valeur en prenant part aux décisions stratégiques, opérationnelles et évaluatives des missions.

- Ils contribuent à construire le message à passer en porte-à-porte et à former les voisins malins;
- Ils apportent leur avis dans l'élaboration des indicateurs de suivi d'évaluation;
- Les données de l'évaluation sont partagées lors d'une réunion de bilan rassemblant voisins malins, managers, commanditaires et partenaires de l'action.

## ↳ Focus

# La mesure d'impact dans le cadre d'un contrat à impact social (CIS)

Apparu pour la première fois au Royaume-Uni en 2010 et en cours d'expérimentation en France depuis mars 2016, le contrat à impact social (CIS) est un nouvel outil financier qui vise à lever des fonds privés pour financer des actions sociales innovantes. L'atteinte des objectifs en termes d'impact social du programme conditionne son remboursement, d'où la place primordiale accordée à sa mesure.

## Un processus en 5 étapes

- 1 Une problématique sociale est identifiée.
- 2 Un acteur social propose de mettre en place une action qui permettra d'améliorer la situation des bénéficiaires.
- 3 Un investisseur privé apporte les fonds nécessaires à la réalisation du programme.
- 4 Des objectifs d'impacts sont fixés par le contrat, lesquels font l'objet d'une évaluation par un acteur indépendant.
- 5 Si les objectifs sont atteints, l'autorité publique s'engage à rembourser les capitaux engagés par les investisseurs, en plus des intérêts récompensant la prise de risque.

## Principales modalités de l'évaluation

### Une position indépendante

L'évaluateur est soumis à une mise en concurrence. Sélectionné par l'ensemble des parties prenantes du contrat (acteur social, investisseurs, autorité publique), il dispose d'une indépendance totale envers chacune d'elles.

### Une évaluation coconstruite

Les principes de l'évaluation, la méthode et les indicateurs sont choisis en concertation par les parties prenantes. Elles sont seules décisionnaires du niveau de performance attendu par le programme.

### Contrôle des incitations négatives

L'évaluateur s'assure que l'opérateur social n'écarte pas une partie des bénéficiaires visés en vue de garantir ses résultats.

### Présence d'un contrefactuel

Le remboursement du programme se fait au regard des effets lui étant directement attribuables.

La mise en place d'un groupe témoin non bénéficiaire de l'action permet de démontrer les liens de causalité.

### Essaimage du programme

L'étude des résultats via un ou deux indicateurs ne permet pas l'analyse et le repérage des conditions de développement du programme. Ces conditions peuvent s'appréhender par d'autres indicateurs plus qualitatifs ou par des travaux d'évaluation dédiés.

# POINTS D'ATTENTION AVANT DE VOUS LANCER

## Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables.

La manière dont sont déterminés les indicateurs et les objectifs associés peut inciter les structures financées à cibler des bénéficiaires pour lesquels il sera possible d'obtenir des résultats positifs rapidement. Cela pourra se faire au détriment de publics plus en difficulté. Il est recommandé, le cas échéant, de bien déterminer les publics ciblés et de choisir des indicateurs et objectifs adaptés.



## S'intéresser également aux domaines où des mesures tangibles sont difficiles à réaliser.

De nombreuses structures cherchent à relever des défis en réponse à des problématiques sociales, sociétales ou environnementales très ancrées, où les preuves des résultats peuvent prendre du temps à se matérialiser. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque l'on cherche à favoriser la cohésion sociale. Le fait que ces impacts ne soient pas, à ce jour, quantifiables ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Une implication des financeurs dans le processus d'évaluation peut permettre une bonne compréhension du changement social opéré.

## Par l'évaluation, favoriser l'innovation sociale.

L'évaluation peut être un véritable outil au service de l'innovation sociale. Pour ce faire, on veillera à coconstruire une démarche participative, dynamique et apprenante. Les critères choisis refléteront au mieux les aspirations des parties prenantes. Le « droit à l'expérimentation » sera la règle.

## Participer et faire participer.

Il peut s'agir, par exemple, de s'appuyer sur la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'activité pour mieux se l'approprier et entrer en discussion avec les autres parties prenantes. De même, l'association de toutes les parties prenantes à la démarche l'enrichit, que ce soit dès la définition de ce qui compte ou seulement lors du partage des résultats.

## S'assurer que les structures financées ont les capacités suffisantes pour évaluer.

Mettre en place une démarche d'évaluation nécessite la mobilisation de ressources et de compétences particulières. La majorité des structures d'utilité sociale n'en dispose pas. Il est important de placer les exigences d'évaluation au regard des enjeux de l'évaluation d'une part et des capacités des structures d'autre part. Participer au financement d'études *ad hoc* ou mettre de l'expertise à disposition peuvent permettre à la structure financée de se consolider.

## Favoriser l'engagement d'une structure dans l'évaluation.

Dans un processus d'évaluation dynamique et partenarial, des questions et hypothèses émergent : un possible changement d'échelle, l'élargissement des activités ou une réorientation stratégique de la structure. Des études évaluatives plus ciblées et approfondies permettront d'aller plus loin. Les financeurs ont un rôle à jouer pour encourager ce type de pratique, qui contribuera fortement à la consolidation et au développement de la structure. Comme le souligne Anne Charpy, fondatrice de Voisin Malin : « *Pour préparer son changement d'échelle, il est très important de pouvoir dédier des moyens à l'évaluation d'impact social afin d'identifier les points d'attention.* »

# 5 MANIÈRES D'AGIR DÈS À PRÉSENT



**DIFFUSER** cette publication auprès des parties prenantes des structures financées. Puis engager la conversation sur le sujet.

## S'INFORMER

sur les méthodes et outils existants sur le portail [www.avise.org](http://www.avise.org)



**ÉCHANGER** avec ses pairs et homologues sur leurs expériences en la matière, pour apprendre des autres les erreurs à éviter et les solutions pragmatiques appliquées à tel ou tel obstacle.

**CHALLENGER** sa vision de l'évaluation, à l'aune des études et publications les plus récentes. Le sujet fait l'objet de débats, mais aussi d'avancées concrètes.



**CONTRIBUER** au chantier « Évaluation de l'utilité sociale » de l'Avise, qui capitalise les bonnes pratiques d'un grand nombre de financeurs.

# POUR ALLER PLUS LOIN

## GUIDES ET DOSSIERS

- *Dossier : impact social 2015* Avise
- *Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact social 2015* EVPA
- *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales 2012* Avise, RTES, Régions de France
- *Guide du retour social sur investissement 2011* ESSEC
- *Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation 2007* Avise, Culture et promotion

## ÉTUDES DE CAS

- *Évaluation du Social impact bond de Peterborough 2016* Avise, Impact Invest Lab
- *Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale 2016* Avise
- *Le retour social sur investissement de Passeport Avenir 2016* Avise

## ENQUÊTES

- *L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale 2017* Avise, Agence Phare
- *Baromètre 2017 de la mesure d'impact social 2017* KPMG

À télécharger sur [avise.org](http://avise.org)

# CONTACT

Si vous souhaitez plus d'informations, être accompagné ou orienté vers un interlocuteur qualifié, ou encore recevoir de la documentation, n'hésitez pas à contacter l'Avise :

! [contact@avise.org](mailto:contact@avise.org)

## Dans la même collection :

- **MODE D'EMPLOI** : *Les achats socialement responsables* Avise 2015
- **MODE D'EMPLOI** : *L'innovation sociale* Avise 2015
- **MODE D'EMPLOI** : *L'économie sociale et solidaire en Région* Avise 2016
- **MODE D'EMPLOI** : *La création d'activités d'utilité sociale* Avise 2016

**Évaluer l'impact social** est une préoccupation croissante, partagée par tous les acteurs de l'ESS, au premier rang desquels les financeurs. L'Avisé propose ici des repères sémantiques et méthodologiques, nourris d'expériences terrain, pour faire de leurs démarches d'évaluation un outil de pilotage stratégique et de dialogue entre parties prenantes.

**Ce Mode d'emploi est destiné à tous les décideurs, commanditaires ou financeurs de structures d'utilité sociale : l'État, les collectivités, les acteurs de la philanthropie, les investisseurs à impact, les entreprises dans le cadre de leur stratégie RSE et les protagonistes de la finance solidaire. Ils y trouveront matière à s'orienter dans les débats et à se lancer avec les outils les plus appropriés au contexte.**



 **avise**

Agence d'ingénierie créée en 2002, l'Avisé agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire en accompagnant la création, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité [www.avise.org](http://www.avise.org)



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