



ESSEC
BUSINESS SCHOOL



PETIT PRÉCIS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL #2

2021

RESPONSABLES DE LA RÉDACTION

Ce guide a été rédigé par :

■ Direction académique **Thierry SIBIEUDE**

Professeur titulaire de la
chaire Entrepreneuriat et
Innovation à Impact
ESSEC Business School

■ Direction de recherche **Élise LECLERC**

Directrice du laboratoire
Évaluation et Mesure de l'Impact
Social et Environnemental
ESSEC Business School

■ Direction de publication **Cécile LECLAIR**

Directrice générale, Avise
Caroline NEYRON
Directrice générale,
Mouvement Impact France

■ Rédaction

Louis RAYNAUD de LAGE

Chef de Projet au laboratoire
Évaluation et Mesure de l'Impact
Social et Environnemental
ESSEC Business School

Louise de ROCHECHOUART

Responsable de pôle
Avise

Étienne DUPUIS

Chargé de mission
Avise

Céline GROS

Chargée de mission
Avise

Octave KLEYNJANS

Bras-droit de la directrice générale
Mouvement Impact France

SOMMAIRE

L'ÉDITO	3
L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL : DE QUOI PARLE-T-ON ?	4
PETITE HISTOIRE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL	5
DÉFINIR L'ÉVALUATION : ÉVALUER OU MESURER ?	6
DÉFINIR L'IMPACT SOCIAL	6
DÉFINIR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL	7
CE QU'EST L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ET CE QU'ELLE N'EST PAS	8
L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL : POUR QUI ET POURQUOI ?	9
POUR LES PORTEURS DE PROJET : UNE DÉMARCHE DE VALORISATION ET D'AMÉLIORATION DE LEUR ACTIVITÉ	10
POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES ET DONNEURS D'ORDRE : UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION	11
POUR LES FINANCEURS À IMPACT : UN OUTIL D'ARBITRAGE, DE SUIVI DES PROJETS ET DE DIALOGUE AVEC LES PORTEURS DE PROJET	12
L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL : COMMENT SE LANCER ?	13
LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION	14
CADRAGE ET DÉFINITIONS DES OBJECTIFS	14
CONSTRUCTION DE L'APPROCHE OU DU RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS	15
COLLECTE DE DONNÉES	15
ANALYSE DES DONNÉES	16
RESTITUTION & DIFFUSION	16
L'APPROPRIATION DE L'ÉVALUATION AU SERVICE DU SUIVI ET DE LA MAXIMISATION DE L'IMPACT	18
BONNES PRATIQUES POUR SE LANCER	19
CAS PRATIQUE	20
GLOSSAIRE	21
RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES	22
UN PETIT PRÉCIS CONÇU PAR	23

L'ÉDITO

La première édition du « Petit Précis de l'évaluation de l'impact social », sous l'impulsion de l'Avisé, de l'ESSEC et du Mouves (devenu Mouvement Impact France) et avec l'aide de pionniers déjà engagés sur la question, remonte à 2013.

Il s'agissait de répondre à un enjeu simple : rendre les fondamentaux de l'évaluation de l'impact social accessibles aux acteurs répondant à des besoins sociaux, pour les aider à amorcer une pratique qui devait devenir incontournable, puisque ces acteurs sont chaque jour plus encouragés à faire la preuve (*Prove*) de leur valeur sociale et à améliorer leurs pratiques (*Improve*) pour maximiser leur impact, dans un contexte de développement de l'économie sociale et solidaire.

Huit ans après, le Petit Précis reste une des publications les plus téléchargées du site de l'Avisé, preuve d'un engouement qui ne se dément pas pour le sujet et qu'il s'agit là, non d'un effet de mode passager, mais d'une tendance de fond durable, non seulement dans les organisations qui ont intégré l'évaluation d'impact social dans leurs pratiques, mais aussi plus largement pour tous les acteurs qui éprouvent à leur tour le besoin de s'outiller.

Si l'évaluation de l'impact social est maintenant considérée comme une démarche indispensable, et selon nous à raison, il nous importe désormais de relever de nouveaux enjeux :

Premièrement, proposer une définition claire et sans ambiguïté de l'impact et de l'évaluation de l'impact social, pour soutenir des projets à finalité sociale qui répondent réellement, efficacement et utilement aux défis sociaux auxquels notre société est confrontée et ainsi éviter le risque d'un *impact washing*.

Deuxièmement, prendre en compte la maturité croissante d'un certain nombre d'organisations dans le domaine et leur proposer une nouvelle montée en compétences sur les démarches d'évaluation, comme par exemple s'approprier et suivre des résultats dans le temps long, favoriser les synergies entre acteurs et la transparence, partager les retours d'expérience et des bonnes pratiques, et favoriser l'innovation sociale.

Troisièmement, trouver les moyens de rendre plus accessible cette démarche, si précieuse de l'évaluation de l'impact social, aux acteurs qui ne s'en sont pas encore saisis, faute de temps, de moyens ou de connaissances, pour rendre la gestion de l'impact social systématique pour toute organisation désireuse de servir le Bien Commun¹.

Si cette nouvelle version du Petit Précis ne prétend pas épuiser la question et donner toutes les réponses à ces enjeux, elle propose de donner ou redonner un cadre, des fondamentaux et des pistes de réflexion pour avancer sur ce sujet, pour contribuer à ouvrir une voie vers ce qui doit être le début de la maturité sur l'évaluation de l'impact social et pour aider les organisations à toujours mieux remplir leur mission sociale et atteindre les objectifs afférents.

Cécile LECLAIR, Avisé

Caroline NEYRON, Mouvement Impact France

Thierry SIBIEUDE, ESSEC Business School

1. Le Bien Commun est « l'ensemble des conditions sociales permettant à la personne d'atteindre mieux et plus facilement son plein épanouissement ».

A close-up photograph of a person's hands writing on a document. The person is holding a dark blue pen with silver accents. The background is blurred, showing another person's hands resting on the table. The overall tone is professional and focused.

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

PETITE HISTOIRE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'évaluation de l'impact social est une discipline récente, en construction et surtout originale par ses origines et ses influences multiples.

L'évaluation de l'impact social s'inscrit dans un mouvement d'évaluation des politiques publiques commencé après la seconde guerre mondiale, dans un contexte de développement des prérogatives de l'État en matière sociale, que des chercheurs en sciences de gestion et sociologie, notamment aux États-Unis, ont cherché à analyser et modéliser. C'est dans ce contexte qu'elle se développe notamment en regard de la comptabilité publique sociale et environnementale. La structuration de l'aide au développement dans les pays émergents conduit également à l'essor de l'évaluation, portée notamment par les agences internationales, et récemment popularisée par les travaux des Prix Nobel Esther Duflo et Abhijit Banerjee sur la randomisation.

La discipline s'est aussi structurée autour des réflexions des acteurs de la philanthropie dans les pays anglo-saxons. Plus proche de nous, les travaux sur l'utilité sociale en France portés notamment par l'Avise et le GREUS dès 2007, puis ceux sur l'évaluation de l'impact social menés par l'Avise, l'ESSEC (à partir de 2009) et dernièrement les groupes de travail pilotés par le Social Value France ou Convergences ont contribué à la diffusion de la discipline dans l'Hexagone. Plus récemment enfin, l'essor, au moins médiatique, de la finance à impact et la naissance de la société à mission (avec la loi Pacte en 2019) ont contribué à mettre la notion de l'évaluation de l'impact au cœur des enjeux des organisations.

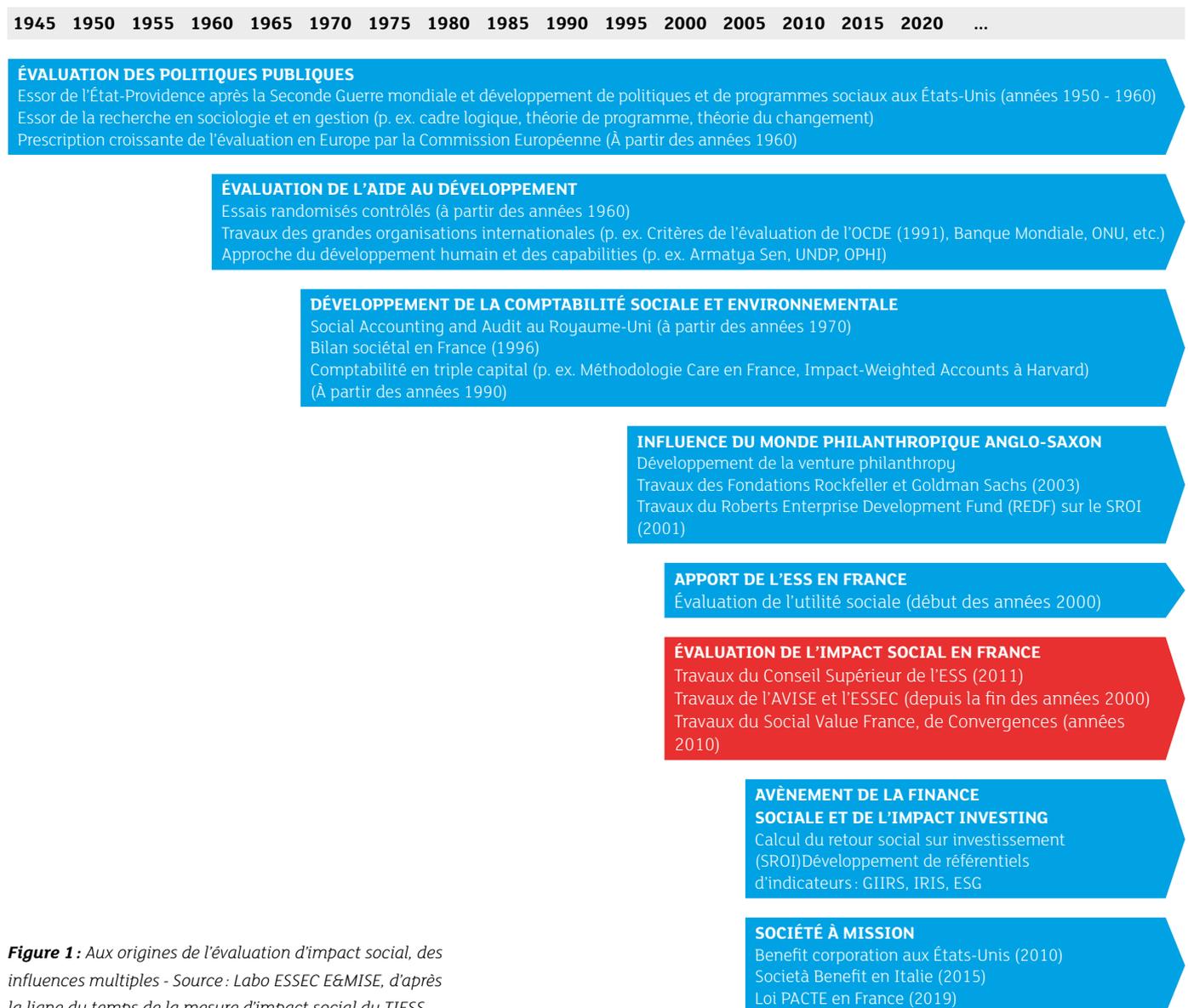


Figure 1 : Aux origines de l'évaluation d'impact social, des influences multiples - Source : Labo ESSEC E&MISE, d'après la ligne du temps de la mesure d'impact social du TIESS.

➤ DÉFINIR L'ÉVALUATION : ÉVALUER OU MESURER ?

L'évaluation désigne « l'action de déterminer la valeur de quelque chose » selon le Dictionnaire Larousse. La mesure est quant à elle définie comme « l'évaluation d'une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence ».

Nous utilisons donc dans ce document en priorité la notion d'évaluation (terme plus global) pour désigner l'ensemble du processus qui aboutit à l'identification de l'impact, et la mesure (terme plus spécifique) pour faire référence à une approche quantitative.

➤ DÉFINIR L'IMPACT SOCIAL

La définition souvent retenue en France est celle donnée par le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire en 2011. L'impact social y est défini comme « l'ensemble des conséquences significatives (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients, auxquels nous pourrions ajouter les donateurs et les investisseurs), directes ou indirectes de son territoire, qu'internes (salariés, bénévoles, volontaires), et que sur la société en général ».

Pratiquement, il existe plusieurs approches de l'impact social :

L'ensemble des effets d'une intervention, qu'ils soient attendus ou non

Cette approche prend en compte d'une part les **effets escomptés**, voulus, définis dans le cadre de l'intervention et d'autre part les **effets non voulus**, non prévus, qu'ils soient positifs (effets leviers, retombées économiques, externalités positives, cercles vertueux, synergies) ou négatifs (effets pervers, d'aubaine, de déplacement, de substitution, cercles vicieux) ;

Un effet à long terme dans la chaîne de résultats

Dans cette approche, l'impact est le dernier maillon de la chaîne de valeur, **la conséquence d'un processus mis en œuvre dans le cadre d'une intervention**. Autrement dit, il s'agit du ou des effets qui correspondent à l'objectif global, à la finalité de l'action évaluée (à distinguer des résultats à court-terme ou intermédiaires).

Cette vision est retranscrite dans la chaîne de valeur de l'impact, c'est-à-dire la manière dont les ressources et activités mises en œuvre par le projet génèrent des réalisations, des résultats et, en bout de chaîne, des impacts.

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT

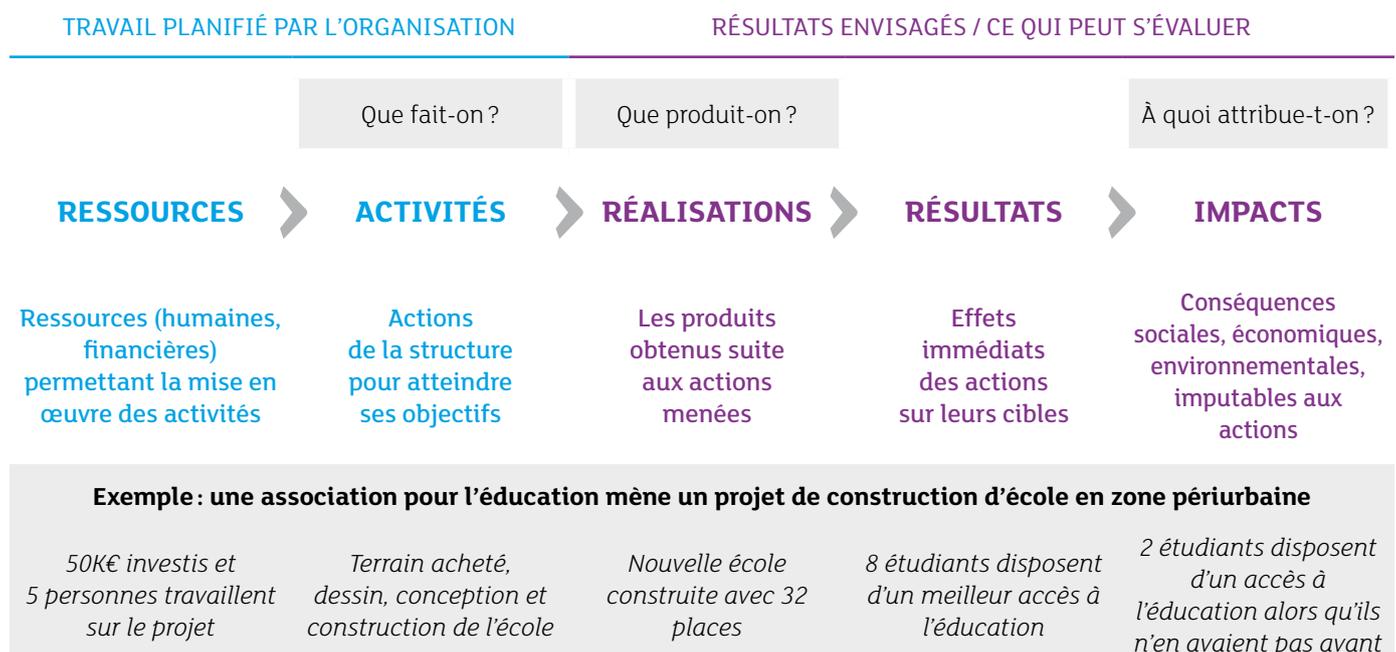


Figure 2 : La chaîne de valeur l'impact – Source : Avise d'après « Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact », EVPA, 2015

◆ DÉFINIR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'évaluation de l'impact social peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus.

En termes simples, évaluer l'impact social d'un programme, c'est se poser la question suivante :

Que se serait-il passé pour nos parties prenantes en l'absence de l'intervention évaluée ? Ou, formulé autrement, quelle différence l'intervention a-t-elle faite pour nos parties prenantes ?

Cette question permet de comprendre les deux dimensions, l'une nécessaire, l'autre souhaitable, pour déterminer l'impact social :

Une dimension nécessaire: **LE CHANGEMENT (ou conséquence, ou effet, ou résultat)** qui peut être résumé sous la forme d'une question : Quels changements pour nos parties prenantes peut-on observer dans le temps, entre le début et la fin du projet ? Entre le début de la mise en œuvre de l'intervention et aujourd'hui ?

Une dimension souhaitable: **LES LIENS DE CAUSALITÉ**, qui peuvent être démontrés à travers deux approches : l'attribution ou la contribution.

L'ATTRIBUTION, qui peut être formulée ainsi « Que se serait-il passé sans l'intervention pour les publics visés ? », consiste à « confirmer une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique » (OECD, 2002). Dans l'idéal, il s'agit, au travers de méthodes expérimentales ou quasi expérimentales d'avoir recours à une situation contrefactuelle, c'est-à-dire qui serait survenue si l'intervention n'avait pas eu lieu.

Le contrefactuel peut être réalisé par la mobilisation d'un groupe témoin, c'est-à-dire d'un groupe qui présente les mêmes caractéristiques que le groupe de bénéficiaires du programme, à la seule exception du fait que les individus de ce groupe témoin ne bénéficient pas du programme.

Dans la pratique, la mise en place d'un groupe témoin n'est pas toujours possible ou éthique.

Il s'agira alors de déterminer la **CONTRIBUTION** de l'action au changement, c'est-à-dire reconnaître qu'en considérant « les multiples facteurs qui ont influencé le résultat, l'intervention a eu un effet perceptible » (Mayne, 2012).

Concrètement, il peut s'agir d'interroger directement les parties prenantes pour savoir si l'intervention évaluée a eu une influence dans un changement qu'ils ont perçu et si d'autres facteurs externes l'ont influencé.

Dans tous les cas, il est nécessaire de comprendre que les effets identifiés peuvent être générés par l'intervention, mais aussi par les facteurs externes, liés au contexte ou à l'écosystème. Le schéma ci-dessous permet de comprendre, dans le cas d'une évaluation mobilisant un groupe témoin, l'attribution de l'effet à l'intervention évaluée et celle liée à des facteurs externes.

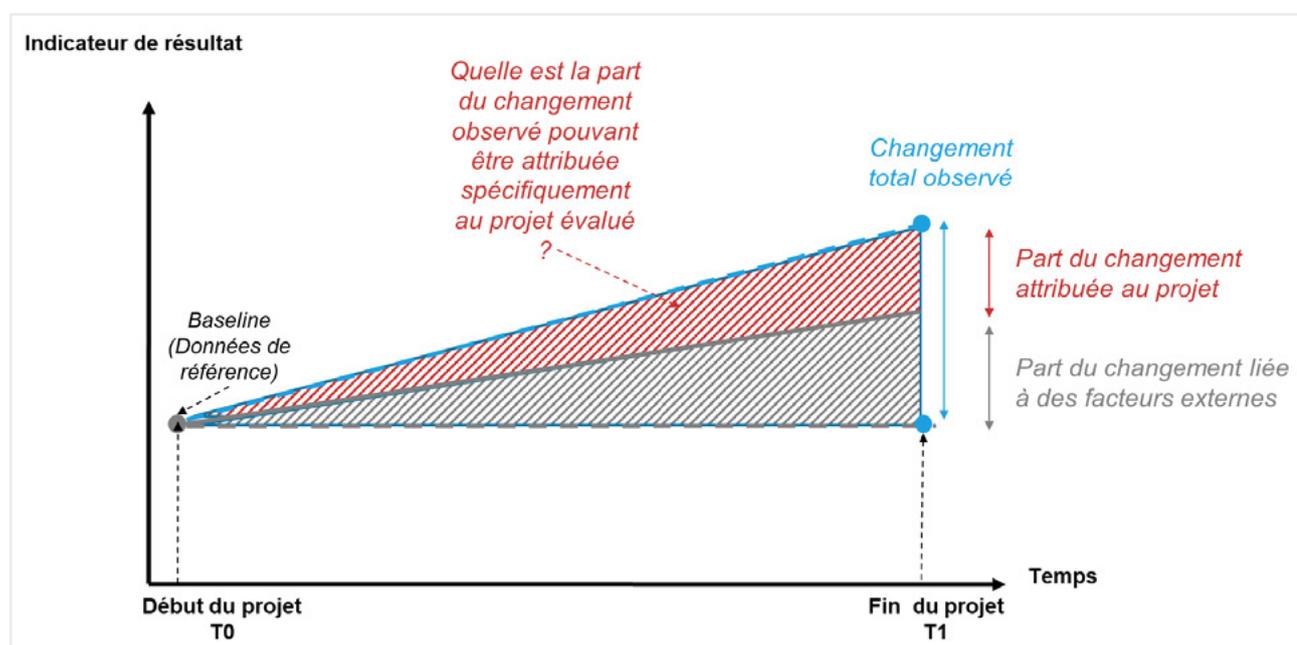


Figure 3 : Part du changement attribuée au projet évalué – Source : Labo E&MISE ESSEC

CE QU'EST L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ET CE QU'ELLE N'EST PAS

CE QU'EST (OU DEVRAIT ÊTRE) L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

- ✓ Un outil pour réfléchir **au sens de l'action** évaluée et à **son amélioration**.
- ✓ Une **démarche critique** qui part d'une problématique sociale pour comprendre dans quelle mesure l'action évaluée y répond.
- ✓ Une démarche qui repose sur la **modélisation des effets attendus** (ex: chaîne de valeur, théorie du changement).
- ✓ Une **démarche de recherche** qui repose sur la vérification d'hypothèses formulées dans le cadre d'une mesure rigoureuse.
- ✓ Une démarche qui **prend en compte la parole** des bénéficiaires et d'autres parties prenantes pour croiser les points de vue.
- ✓ Une démarche qui va **jusqu'aux résultats et aux impacts** liés aux activités et aux réalisations.
- ✓ **Un processus itératif** où l'on avance pas à pas et on apprend en marchant.
- ✓ **Un processus collaboratif**, impliquant les diverses parties prenantes d'un projet.
- ✓ Un outil avec une vocation apprenante qui doit **éclairer les choix stratégiques et les pratiques** du terrain.

CE QUE N'EST PAS (OU NE DEVRAIT PAS ÊTRE) L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

- ✗ Un outil de social washing, dont la seule fin serait la communication de ce qui est positif.
- ✗ Une démarche qui essaye d'auto-justifier les choix de l'organisation.
- ✗ Une démarche uniquement fondée sur le constat d'externalités positives et négatives.
- ✗ Une démarche qui repose uniquement sur le ressenti de ce qui marche ou pas.
- ✗ Une démarche qui se centre uniquement sur le point de vue de ceux qui mettent en œuvre l'action.
- ✗ Une mesure des indicateurs de réalisations, de satisfaction, de critères ESG ou de suivi des processus.
- ✗ Un processus linéaire ou un long projet-tunnel.
- ✗ Un processus descendant, construit par les dirigeants ou par des experts, ou en silos.
- ✗ Un outil uniquement destiné à satisfaire la curiosité des financeurs et partenaires.

L'ÉVALUATION DE
L'IMPACT SOCIAL: POUR
QUI ET POURQUOI?



POUR LES PORTEURS DE PROJET : UNE DÉMARCHE DE VALORISATION ET D'AMÉLIORATION DE LEUR ACTIVITÉ

Les entreprises sociales cherchent par définition à apporter des solutions aux besoins socio-économiques des publics qu'elles servent.

L'impact social est donc au cœur de leur activité, ce qui rend son évaluation cruciale. Il y a deux **raisons principales** pour cela, que les Britanniques résumant dans la formule « **Prove & Improve** » : **démontrer** l'impact social afin d'**améliorer** les pratiques :

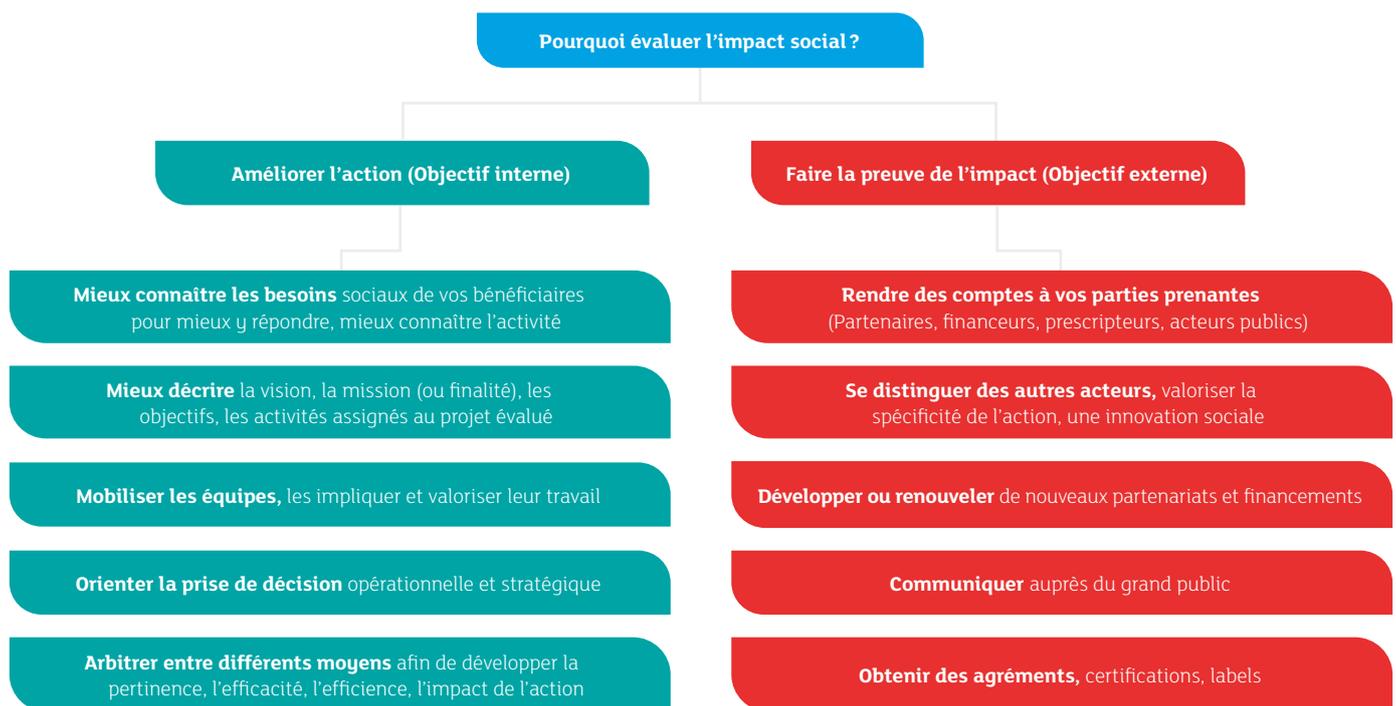


Figure 4 : Les principaux enjeux de l'évaluation de l'impact pour les porteurs de projet – Source : Labo ESSEC E&MISE d'après le Baromètre KPMG 2018 sur l'évaluation d'impact social.

L'EXEMPLE : L'ÉTUDE SROI D'ALENVI



■ **La structure :** Alenvi est une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) fondée en 2016, qui s'est fixée pour mission d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées dépendantes au travers d'un nouveau modèle d'organisation du travail pour le secteur de l'aide à domicile qui repose sur des communautés d'auxiliaires de vie embauchés en CDI. L'évaluation d'impact : HAATCH a accompagné Alenvi dans la réalisation d'une étude SROI pour faire la preuve de son modèle innovant d'organisation du travail des auxiliaires de vie et ses effets sur les personnes âgées dépendantes et les aidants.

■ Les objectifs de l'évaluation :

- Mesurer la création directe de richesse humaine pour les parties prenantes ;
- Démontrer les impacts de l'organisation innovante et des technologies d'Alenvi ;
- Construire des outils de pilotage pour améliorer en continu l'impact social ;
- Convaincre des prescripteurs, collectivités, groupes d'assurance/ prévoyance, que la démarche d'humanisation du secteur doit être soutenue.

■ **En savoir plus :** Rapport d'impact d'Alenvi (2018)

POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES ET DONNEURS D'ORDRE : UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

- Obtenir des **informations objectives** sur les effets des politiques sociales engagées sur le terrain ;
- Évaluer si les **changements attendus** dans le cadre d'un programme financé **ont effectivement eu lieu** ;
- **Disposer de connaissances plus fines sur les problématiques publiques et leurs mécanismes, en analysant les logiques d'impact** (Ex: diminution de l'analphabétisme) plutôt que les réalisations (Ex: nombre de livres distribués) ou les moyens employés (Ex: 10K€ investis) ;
- **Tirer des leçons** des expérimentations sociales menées sur leurs territoires ;
- **Élaborer des politiques publiques plus adaptées**, en capitalisant sur l'ensemble des études menées et des résultats obtenus ;
- **Développer une culture d'élaboration de politiques publiques** fondées sur des données probantes ;
- Répondre à des enjeux locaux de développement par des **actions dont l'efficacité a été démontrée** dans un contexte similaire et connaître les conditions de succès de déploiement et d'essaimage de ces actions ;
- Allouer les ressources financières **avec efficacité** aux projets les plus performants.

L'EXEMPLE : L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE ESS DE TOULOUSE MÉTROPOLE



■ **La structure :** Toulouse Métropole est une collectivité qui regroupe 37 communes associées au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire un projet commun d'aménagement du territoire.

L'évaluation d'impact: Toulouse Métropole a réalisé, avec l'aide du cabinet Ellyx, l'évaluation d'impact social de sa politique dédiée à l'ESS, à travers l'analyse des impacts des entreprises de l'ESS bénéficiaires des dispositifs soutenus par la métropole.

■ **Les objectifs de l'évaluation :**

- Démontrer la contribution des acteurs ESS au développement économique du territoire ;
- Mesurer et rendre compte des effets spécifiques des organisations de l'ESS, grâce à des indicateurs complémentaires socio-économiques ;
- Mettre à disposition des éléments factuels et probants de la valeur ajoutée des acteurs ESS.

■ **Les principaux résultats :**

- Amélioration du rayonnement pour la métropole toulousaine ;
- Amélioration des services de proximité, notamment auprès des plus précaires ;
- Amélioration de la justice sociale et de la redistribution de la valeur.

■ **En savoir plus :** L'étude de cas de l'Avise: « Évaluer l'impact sociétal d'une politique dédiée à l'ESS: la démarche de Toulouse Métropole » (2021)

POUR LES FINANCEURS : UN OUTIL D'ARBITRAGE, DE SUIVI DES PROJETS ET DE DIALOGUE AVEC LES PORTEURS DE PROJET

Les financeurs, publics ou privés, des activités à impact social (fondations, mécènes, entreprises, investisseurs à impact) sont soucieux de suivre l'impact des organisations qu'elles soutiennent.

Pour ces acteurs, l'évaluation de l'impact social permet de :

En amont des décisions de financement :

- Déterminer ou affiner les **champs d'intervention** ;
- **Arbitrer** dans les choix de financement entre différentes structures ;
- **Mieux connaître l'impact** d'une structure au moment de la financer ;

Dans le suivi des projets financés :

- Développer un outil efficace pour **suivre dans la durée** l'atteinte des objectifs définis à la suite d'un financement ;
- Créer un outil de reporting d'impact pour **rendre des comptes** de manière transparente aux acteurs impliqués dans la démarche ;
- S'impliquer plus fortement auprès des structures financées afin de les aider dans la **consolidation ou la pérennisation de leur modèle économique** et dans leur stratégie de développement ;

En aval (fin d'une période de financement, d'investissement) :

- Étudier, le cas échéant, une **poursuite du financement** du projet ;
- **Valoriser l'impact social** généré auprès des parties prenantes externes ou des futurs financeurs ;
- Préparer un **changement d'échelle** du projet soutenu ;
- En **tirer des leçons** sur les modèles les plus efficaces, les plus efficaces, les plus pertinents à financer à nouveau pour répondre à une problématique donnée.

L'EXEMPLE : LES RÉFÉRENTIELS D'IMPACT DE LA FONDATION CARASSO



■ **La structure** : La Fondation Carasso, créée en 2010 en hommage au fondateur de Danone, Daniel Carasso, est une fondation familiale, franco-espagnole, qui œuvre sur les champs de l'alimentation durable et de l'art citoyen. La Fondation Carasso a développé deux référentiels d'évaluation de l'impact social : Syalinnov qui porte sur les systèmes alimentaires innovants (avec l'appui d'AO Consulting et de SupAgro Montpellier) et la Boussole de l'art citoyen (avec l'appui du Cabinet Nuova Vista). Ces deux référentiels ont été construits avec les projets soutenus et accompagnés dans le cadre des appels à projets de la Fondation.

■ **Les objectifs de l'évaluation** :

- Accompagner les projets sur l'évaluation de leur impact ;
- Développer des méthodes et référentiels sur des sujets complexes à évaluer ;
- Faire de l'évaluation un outil stratégique pour la Fondation et faire remonter des données des projets.

■ **En savoir plus** : L'étude de cas de l'Avise « Co-construire l'évaluation d'impact social des projets : la démarche de la Fondation Daniel et Nina Carasso » (2019).

A man with a beard and glasses, wearing a checkered shirt, is pointing at a whiteboard. The whiteboard has several sticky notes on it, including yellow and pink ones. A woman with long hair and glasses is looking at the whiteboard. The background is a plain wall with a wooden beam at the top.

L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL : COMMENT SE LANCER ?

LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation d'impact social se déroule la plupart du temps en 5 étapes : cadrer, concevoir, collecter, analyser et utiliser les résultats. Bien que chronologiques, celles-ci peuvent en partie se chevaucher dans le temps. En effet, des résultats intermédiaires peuvent être utilisés alors que l'évaluation continue, ou faire l'objet d'itérations (une première collecte de données peut amener à modifier les cadres de l'évaluation pour une deuxième collecte avant analyse ou utilisation des résultats) :



1. CADRAGE ET DÉFINITION DES OBJECTIFS

La première étape de l'évaluation de l'impact social consiste à cadrer la démarche en se posant 5 questions : Pour quoi ? À qui ? Sur quoi ? Comment ? Quand ?

PHASES	ACTIONS À MENER	MODALITÉS	EXEMPLE DU PROGRAMME HAPPIER DE SIEL BLEU
1.1	Pour quoi ? Définir la finalité et les objectifs de l'évaluation	Complétez l'affirmation : « L'évaluation devrait permettre à ma structure de... »	<i>Démontrer scientifiquement l'impact du travail accompli dans le domaine de l'activité physique adaptée chez les personnes âgées</i>
1.2.	À qui ? Identifier les parties prenantes à qui je vais communiquer les résultats	Listez les parties prenantes à qui transmettre les résultats de l'évaluation et identifiez les supports de communication adaptés	<i>Les acteurs publics, les maisons de retraite, les personnes âgées</i>
1.3	Sur quoi ? Définir le périmètre de l'évaluation et la question évaluative	Identifiez les actions et les publics sur lesquels portent l'évaluation et déterminez la question évaluative , c'est-à-dire la question à laquelle vous souhaitez répondre	<i>Quel est l'impact positif et préventif de l'activité physique adaptée pour les résidents et les structures d'accueil long séjour ?</i>
1.4	Comment ? Lister les ressources disponibles pour l'évaluation	Identifiez les ressources financières, humaines et matérielles, à la fois internes et externes, qui vont être mobilisées sur l'évaluation	<i>Budget : Financement de l'Union Européenne et de Danone Écosystème RH : Équipe de chercheurs externes du J-Pal, référent interne sur l'évaluation</i>
1.5	Quand ? Définir quand l'évaluation doit avoir lieu	Définissez la temporalité de l'évaluation : en amont ou au démarrage du projet, à mi-parcours, à intervalles réguliers, à la fin du projet, plusieurs mois ou années après la fin du projet	<i>Évaluation réalisée à partir de janvier 2013, au lancement de l'activité physique (T0), 6 mois après (T1) et 12 mois après le lancement (T2)</i>

2. CONSTRUCTION DE L'APPROCHE OU DU RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

La seconde étape permet de déterminer qui sont les parties prenantes, de formuler la mission sociale, de construire la théorie du changement et de construire le référentiel d'indicateurs.

PHASES	ACTIONS À MENER	MODALITÉS	EXEMPLE DU PROGRAMME HAPPIER DE SIEL BLEU
2.1	Réaliser la cartographie des parties prenantes	Identifiez les parties prenantes du projet, comment elles sont impactées par le projet, comment elles sont impliquées dans le projet et si elles vont être mobilisées dans l'étude	<i>DIRECTEMENT IMPACTÉES</i> : personnes âgées en maison de retraite <i>INDIRECTEMENT IMPACTÉES</i> : les encadrants <i>DIRECTEMENT IMPLIQUÉES</i> : les éducateurs physiques <i>INDIRECTEMENT IMPLIQUÉES</i> : les encadrants, l'Union Européenne (financeur), les acteurs publics
2.2	Formuler la mission sociale	Définissez le contexte et les enjeux du projet, la problématique sociale à laquelle il souhaite répondre et la mission sociale qu'il porte	<i>CONTEXTE ET ENJEUX</i> : la population occidentale est vieillissante <i>PROBLÉMATIQUE SOCIALE</i> : un décès sur 10 dans le monde est lié à la sédentarité <i>MISSION SOCIALE</i> : Développer la prévention santé et l'activité physique en l'adaptant à tous et à tous les territoires
2.3	Modéliser les impacts attendus	Listez les objectifs du programme, les ressources nécessaires, les activités mises en œuvre , les réalisations , les résultats et les impacts attendus	<i>OBJECTIFS</i> : Promouvoir une activité physique adaptée auprès des personnes âgées pour réduire les chutes et améliorer leur qualité de vie <i>RESSOURCES</i> : Temps dédié par les éducateurs, salles mises à disposition par les maisons de retraite <i>ACTIVITÉS</i> : 4 types d'activités physiques proposées par un éducateur physique selon les profils des résidents <i>RÉALISATIONS</i> : personnes accompagnées sur 1 an <i>RÉSULTATS</i> : Réduction des chutes, amélioration du bien-être et la santé des résidents <i>IMPACT ATTENDU</i> : Prévention et réduction des risques et des maladies chroniques liées au vieillissement
2.4	Construire un référentiel d'indicateurs	Choisissez un indicateur pour chaque impact identifié précédemment, identifiez comment et quand collecter les données et qui en est responsable	<i>Nombre de chutes bénignes</i> <i>Nombre de chutes accidentelles</i> <i>Indicateur de bien être subjectif</i> <i>Indicateur de l'état de santé subjectif</i>

3. COLLECTE DES DONNÉES

La troisième étape permet de concevoir les outils de collecte de données et de mettre en œuvre la collecte de données, qu'elle soit qualitative ou quantitative.

PHASES	ACTIONS À MENER	MODALITÉS
3.1	Construire les outils de collecte	Rédigez les trames d'entretiens et les questionnaires (veillez à leur longueur et clarté, privilégiez des questions fermées pour les questionnaires) Testez les questionnaires pour en vérifier la longueur, la compréhension, la qualité des réponses et identifier d'éventuels biais
3.2	Collecter les données	Définissez, planifiez la période de collecte et anticipez les ressources humaines nécessaires Pour les approches qualitatives : planifiez les entretiens et les observations, réalisez-les et synthétisez les résultats obtenus Pour les approches quantitatives : définissez la taille de l'échantillon interrogé et vérifiez sa représentativité, identifiez les modalités d'administration du questionnaire les plus adéquates (en ligne, en face-à-face, par téléphone, sur papier), prévoyez des relances

4. ANALYSE DES DONNÉES

La quatrième étape consiste à consolider, analyser et interpréter les données collectées.

PHASES	ACTIONS À MENER	MODALITÉS
4.1	Analyser les données qualitatives	<p>Consolidez les données brutes figurant dans les transcriptions des notes d'entretiens.</p> <p>Organisez les données sous forme de synthèse (y compris de tableaux, de graphiques, de matrices) de manière à pouvoir en tirer des conclusions.</p> <p>Élaborez des conclusions et vérifiez leur validité en croisant les données et les points de vue.</p>
4.2.	Analyser les données quantitatives	<p>Rédigez un plan d'analyse afin de déterminer quelles sont les questions auxquelles vous souhaitez répondre à travers cette analyse</p> <p>Définissez les analyses statistiques nécessaires et identifiez le ou les outils d'analyse statistique adaptés à la quantité et à la complexité des données (ex : Excel, R, Stata, SAS ou SPSS)</p> <p>Formalisez et présentez les données sous forme de tableaux, de graphiques, de matrices et rédigez des phrases de conclusion pour chaque question / jeu de données analysées</p>
4.3	Mettre en perspective et interpréter les résultats	<p>Comparez les différentes analyses et assurez-vous de leur cohérence</p> <p>Comparez les résultats obtenus avec d'autres données, antérieures ou à des données de projets similaires pour les contextualiser, les mettre en perspective et identifier des évolutions</p> <p>Mobilisez des ressources littéraires et cadres théoriques pour éclairer les résultats à la lumière des connaissances existantes, pour en faciliter la compréhension</p>

5. RESTITUTION & DIFFUSION

La cinquième et dernière étape correspond au partage des résultats, à la fois au travers de supports de communication et d'événements de restitution.

PHASES	ACTIONS À MENER	MODALITÉS
5.1	Produire des supports de communication adaptés	<p>Identifiez les supports adaptés selon les cibles visées et les objectifs poursuivis (infographie, rapport, vidéo, etc.)</p> <p>Assurez une transparence dans les éléments communiqués (préciser les éléments de contexte, l'approche méthodologique utilisée, les limites et biais éventuels de l'étude, etc.)</p>
5.2	Restituer les résultats	<p>Partagez les résultats auprès de vos parties prenantes, en adaptant le niveau d'information et le format de restitution aux différentes cibles (y compris en fonction de leur rôle dans l'activité évaluée)</p> <p>Assurez-vous de l'appropriation des résultats et enseignements par les parties prenantes (notamment les décideurs et les opérationnels concernés)</p>



L'APPROPRIATION DE L'ÉVALUATION AU SERVICE DU SUIVI ET DE LA MAXIMISATION DE L'IMPACT

Afin de faire de cette démarche d'évaluation de l'impact social un exercice utile à l'organisation, l'appropriation de celle-ci apparaît cruciale. Voici quelques bonnes pratiques pour s'en assurer :

■ Présentation des résultats

- Partager largement les résultats de l'étude avec les parties prenantes impliquées.
- Mettre en perspective les résultats avec le contexte de l'intervention et avec des initiatives similaires.

■ Enseignements à en tirer

- Mettre en valeur les enseignements de l'étude et des rapports d'étonnement.
- Identifier les questions supplémentaires que posent les résultats et les partager avec les parties prenantes pertinentes (décideurs, acteurs terrain, financeurs, partenaires, etc.).
- Identifier collectivement les axes de travail et les actions concrètes à mettre en œuvre pour tirer profit des enseignements de l'étude et définir un plan d'action (avec des responsables identifiés, des échéances prévisionnelles et des modalités de suivi et d'accompagnement des équipes).

■ Questions à se poser pour faire le bilan de l'étude

(inspiré du Rapport « ESS et création de valeur » rédigé par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS, 2017 -2019)

- Les objectifs fixés au démarrage de l'évaluation ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi ?
- L'évaluation a-t-elle permis aux parties prenantes de changer leur perception des choses, de mieux comprendre les problématiques sociales ?
- L'évaluation a-t-elle servi de levier de mobilisation des parties prenantes à l'action ?
- L'évaluation a-t-elle permis un décloisonnement des parties prenantes intéressées à l'action ?
- La démarche a-t-elle favorisé l'innovation sociale ?
- L'évaluation a-t-elle permis d'identifier des nouveaux besoins sociaux, des nouveaux publics, de faire émerger de nouvelles pratiques ?
- L'évaluation contribue-t-elle à la préparation de l'essai d'une innovation sociale par la validation du concept, la compréhension du mécanisme de création de valeur, la modélisation ?
- L'évaluation a-t-elle permis d'améliorer l'offre de service ?

■ Mise en place d'une démarche de suivi de l'impact

- Identifier et former des référents en charge du suivi de l'impact social au sein de son organisation.
- Identifier les quelques indicateurs clés pour suivre l'impact de l'intervention à long terme.
- Définir des processus de collecte régulière de données en les calant sur les processus existants de l'organisation afin d'en assurer une remontée efficace et non contraignante, intégrée à ses pratiques.
- Concevoir ou adapter un outil de reporting et de consolidation des données, afin d'avoir une vision tableau de bord et observer dans le temps long les impacts de son action.

► BONNES PRATIQUES POUR SE LANCER

Afin de vous lancer à votre tour dans l'évaluation de l'impact social de votre projet, voici quelques bonnes pratiques validées par l'expérience qui vous aideront à mener à bien votre démarche :



CAS PRATIQUE

■ **La structure:** VoisinMalin est une association loi 1901, créée en 2010. Présente dans 20 villes en France, elle vise à **améliorer le quotidien et développer la capacité d’agir des habitants** de quartiers populaires qui font face à de nombreuses difficultés et ont souvent perdu confiance en leurs capacités et en l’institution.

Elle emploie des équipes d’habitants salariés, les Voisins Malins, qui vont à la rencontre des autres habitants en porte-à-porte. En partenariat avec les acteurs locaux, ils s’approprient les sujets importants de leur vie quotidienne, puis les abordent avec leurs voisins et leur transmettent des **conseils pratiques** pour leur permettre de mieux vivre. Ils recréent ainsi un dialogue entre tous les habitants et les services de proximité, bénéfique à chacun et au quartier.

L’association a réalisé plus de 300 missions auprès de 250 000 habitants dans 20 villes, emploie 150 Voisins Malins et compte 30 salariés permanents, pour un budget annuel de 2,5 millions d’euros en 2021.

■ L’évaluation d’impact social :

Depuis 2014, *VoisinMalin* a mené plusieurs **démarches d’évaluation de son impact social**.

- Une étude sociologique basée sur des entretiens avec les Voisins Malins pour analyser les effets pour les habitants devenus *Voisins Malins* et identifier les conditions qui permettent de produire un impact positif sur ceux-ci (approche qualitative).
- Un essai contrôlé randomisé avec l’appui du Jpal Europe pour mesurer l’impact du passage des *Voisins Malins* sur les habitants rencontrés (approche quantitative).
- Une auto-évaluation en continu, pour assurer un suivi et une capitalisation des missions des *Voisins Malins* sur le terrain.
- Une évaluation des effets de l’action de *VoisinMalin* sur les acteurs locaux partenaires/commanditaires de porte-à-porte, avec le Cabinet Kimso.
- Une démarche de suivi et de valorisation des impacts menée en interne grâce au recrutement d’une personne chargée d’études pour animer la démarche d’évaluation dans le temps.

■ Les objectifs des différentes démarches d’évaluation :

- Éclairer les pratiques et prendre du recul sur l’action afin de valider les intuitions et le modèle.
- Améliorer la pertinence des actions développées et maximiser leur impact.
- Aider à l’élaboration des orientations stratégiques (missions à privilégier, etc.) et au pilotage de l’activité, en particulier au moment du changement d’échelle et de l’essaimage.
- Montrer l’utilité de l’intervention de *VoisinMalin* pour accroître la motivation des partenaires à travailler avec eux, mais également la motivation des équipes (*Voisins Malins* et permanents).

■ En savoir plus sur l’impact de VoisinMalin.

L’étude de cas de l’Avisé « Le dispositif global d’évaluation de VoisinMalin » (2017).



« L’évaluation d’impact social permet d’adapter aux mieux nos actions aux besoins des habitants des quartiers prioritaires de la ville, mais surtout de valoriser au bon niveau leurs propres capacités de transformation. »

Anne CHARPY,
fondatrice de VoisinMalin

GLOSSAIRE

Attribution	Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique (OCDE, 2002)
Bénéficiaires	Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
Chaîne de résultats ou chaîne de valeur de l'impact	Processus causal qui permet de visualiser la manière dont l'impact visé doit être obtenu à partir de plusieurs chaînons : les ressources mobilisées, les activités mises en œuvre, les réalisations (ou produits), les résultats et les impacts
Efficacité (ou succès ou réussite)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être.
Efficience	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Il s'agit de mobiliser tous les moyens nécessaires pour atteindre l'objectif, mais rien que les moyens nécessaires.
Groupe témoin	Groupe d'individus qui, lors d'une étude, d'un test ou d'une expérimentation, ne sont pas soumis à l'élément ou facteur dont on teste les effets. À l'issue de l'expérience, comparer les individus du groupe témoin à ceux du groupe testé permet d'évaluer l'effet de l'élément en question.
Indicateur	Métrique observable utilisée pour mesurer une dimension de caractérisation, de réalisation, de résultat, d'impact ou de satisfaction.
Parties prenantes	Tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. (Freeman, 1984)
Pertinence	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires.
Réalisation (ou produit)	Produits et services et tangibles qui résultent des activités de l'organisation.
Résultat	Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.
Théorie du changement (ou théorie-programme)	Une théorie du changement explicite la compréhension qu'une organisation ou un groupe peut avoir d'un processus de changement donné. Elle précise comment le changement doit se produire selon ce groupe, et pourquoi. Ce faisant, elle doit permettre de prendre en compte la complexité d'un processus de changement dans son contexte spécifique. Il doit s'agir d'un processus de réflexion continu. (de REVIERS, 2012)



RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

Pour découvrir le sujet

- Avise, ESSEC Business School, Mouves. (2013). Petit Précis de l'évaluation de l'impact social
- ESSEC Business School. (2019). Évaluation et mesure d'impact social (MOOC). Coursera
- Avise. Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social
- Avise. (2017). Mode d'emploi : Évaluer l'impact social

Pour mettre en œuvre une évaluation d'impact social

- Avise (2022). Guide méthodologique « Évaluer son impact social »
- Avise, Fidarec, Improve (2021). Cahier pratique « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques »
- ESSEC Business School. (2011). Guide du retour social sur investissement (SROI)
- Improve, Fondation Rexel. (2015). Guide de la mesure d'impact social.
- VISES. (2020). Ceci n'est pas un guide - une publication du projet VISES sur l'évaluation d'impact social.

Pour explorer des ressources dédiées à l'évaluation d'impact social

- Avise. Médiathèque de l'impact social
- Better Evaluation. (2021). Site internet
- Convergences, Avise, Improve. (2019). Vadémécum de la mesure d'impact social
- ESSEC Business School. (2021). ESSEC Impact Initiative - Entrepreneuriat et Innovation à impact.
- Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 331, 76.
- Pache, A. C. & Al. (2021). Innovation sociale : la meilleure méthode d'évaluation d'impact dépend de l'avancée de projet. *The Conversation*
- Territoires innovants en Économie sociale et solidaire. (2021). Évaluation et mesure d'impact en économie sociale.

UN PETIT PRÉCIS CONÇU PAR

■ L'Avise, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement.

L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général. L'Avise intervient à chaque étape de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social, en produisant des outils, en animant des communautés d'acteurs des territoires et en construisant des programmes d'accompagnement dédiés.

Pour en savoir plus : www.avise.org

■ L'ESSEC BUSINESS SCHOOL

- **La Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact :** Depuis 19 ans, la Chaire produit et diffuse de la connaissance sur les enjeux d'innovation et d'entrepreneuriat social. Elle forme chaque année 25 étudiants du programme ESSEC Grande École aux spécificités du secteur et développe des programmes de formation continue. Elle se donne pour objectif de contribuer à maximiser l'impact des acteurs de l'innovation sociale.
- **Le Laboratoire E&MISE de l'ESSEC :** La Chaire a développé une expertise reconnue sur la démarche et les enjeux de l'évaluation et la mesure de l'impact social, qui s'exprime aujourd'hui à travers les travaux du Laboratoire par ses publications scientifiques, des enseignements dans le cadre de la formation initiale, une offre de formation continue, un accompagnement auprès des entrepreneurs sociaux, des interventions dans différents colloques académiques ou manifestations grand public et la création d'un Observatoire dédié à l'évaluation d'impact social.

Pour en savoir plus : <https://impactinitiative.essec.edu/>

■ Le Mouvement IMPACT France, 1^{er} réseau des acteurs économiques à impact

Le Mouvement IMPACT France rassemble plusieurs milliers d'entreprises partout en France et fédère les dirigeants engagés en faveur d'un nouveau modèle d'entreprise capable de préserver le capital écologique et social de l'humanité. Parce qu'un autre modèle est possible et que l'efficacité économique peut se conjuguer avec la justice sociale et la transition écologique, le Mouvement Impact France, grâce à une logique d'échange entre pairs, œuvre à ce que l'ensemble des entreprises françaises puissent s'engager concrètement dans cette dynamique. Sa mission ? Passer d'une logique de pionniers de l'économie engagée en faveur de l'intérêt général à la norme d'une responsabilité assumée des entreprises pour contribuer à une société plus juste, plus solidaire et plus durable.

Pour en savoir plus : <https://impactfrance.eco/>



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asie-Pacifique

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

Le contenu présenté dans cette brochure est
indicatif et peut être sujet à modifications,
il n'est pas contractuel.

