

## Une démarche d'évaluation à l'échelle territoriale



### VISES

#### VISES

**Origine du projet :** Projet issu du programme INTERREG de l'Union Européenne visant à promouvoir la coopération entre les régions européennes et le développement de solutions communes dans différents domaines.

**Ambition :** Construire, avec les acteurs de l'ESS, une démarche de valorisation de leur impact social à l'échelle transfrontalière (Hauts de France, Wallonie et Flandre occidentale).

#### Coordinateurs du projet :

La coordination du projet est assurée par ConcertES (Be) comme chef de file et par la CRESS Hauts-de-France (Fr)

**Période :** De 2016 à 2019

Pourquoi et comment évaluer l'utilité sociale d'une activité qui veut répondre à un défi social, sociétal ou environnemental ? Comment mesurer ce à quoi elle a contribué, son impact ? Qu'est-ce qu'une telle démarche peut apporter pour les parties prenantes ? Comment valoriser les résultats ?

De nombreux outils et méthodologies d'évaluation existent, mais ils ne répondent pas tous aux mêmes objectifs. Le choix se fait notamment en fonction des enjeux et des moyens à disposition. Chaque démarche nécessitera des adaptations.

Afin d'illustrer la pluralité de ces approches et de valoriser les résultats de démarches d'évaluation, l'Avise, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Ministère de la transition écologique, le Commissariat général à l'égalité des territoires et le Fonds social européen, publie plusieurs études de cas d'évaluation de l'impact qui viennent enrichir un dossier dédié à l'impact social.

Dossier et études de cas en ligne sur [www.avise.org](http://www.avise.org)

### La démarche VISES

#### CONTEXTE

Le projet VISES a vu le jour en 2016, dans la lignée d'une collaboration plus ancienne entre ConcertES et la Cress Hauts de France (Projet DESIR 2008-2013). Le point de départ a été la recherche d'une démarche de valorisation de l'impact social avec un fort ancrage de terrain, mais également une approche scientifique suffisante pour établir la légitimité des résultats.

#### FINALITÉS DE LA DEMARCHE D'ÉVALUATION

- Permettre à l'échelle territoriale, une appropriation de l'évaluation de l'impact social et de ses enjeux par et pour les structures de l'ESS
- Répondre à une demande des fédérations locales de l'ESS de travailler à une méthodologie d'évaluation de l'impact social
- Valoriser l'impact social de l'ESS sur le territoire Hauts de France/Wallonie grâce à une démarche collective

#### PÉRIMÈTRE

La démarche a associé 69 structures de l'ESS de taille et de statut différents, réparties en 3 grandes catégories :

- Insertion par l'Activité Economique
- Solidarités
- «Autres ESS» (santé, environnement, alimentation...)

#### MÉTHODES EMPLOYÉES

Le projet VISES s'appuie largement sur des méthodes qualitatives (entretiens semi directifs, groupes de paroles...) et dans une moindre mesure quantitatives (questionnaires mais pas de construction d'indicateurs). Pas d'approches de type coûts évités ou causales (par ex. essais randomisés).

#### ENJEU D'UN PROJET A L'ECHELLE TERRITORIALE

L'ambition du projet VISES est de pouvoir répondre à la problématique suivante :

- Comment construire une démarche commune à 69 entreprises tout en mettant en avant la spécificité de chacun des projets ?

VISES se veut donc une démarche pionnière explorant une autre voie face aux approches standardisées.

# DEMARCHE D'ÉVALUATION

## L'IMPLICATION DES RÉSEAUX DE L'ESS

Un consortium de réseaux nationaux et locaux de l'économie sociale et solidaire a accompagné les 69 structures dans leur démarche d'évaluation.

En France les opérateurs du projet sont les suivants : Uriopss Nord Pas de Calais, Coorace Hauts de France, APES, France Active). Les opérateurs ont accompagné les structures dans leur démarche d'évaluation.

La coordination du projet est assurée par la CRESS Hauts de France en France et par le ConcertES en Belgique.

Le Centre d'Économie sociale de l'Université de Liège coordonne le comité scientifique d'évaluation.



« La CRESS Hauts de France et ConcertES avaient déjà collaboré avant Vises mais nous étions restés sur notre faim. Nous avions des statistiques mais très peu d'éléments de compréhension sur l'impact de l'ESS sur nos territoires. Nous voulions aller au-delà des statistiques. Par contre, nous ne voulions pas travailler de façon isolée, il fallait partir du terrain tout en y associant la recherche »  
Sébastien Perea, ConcertES, chef de file de la démarche VISES

## LES POSTULATS FORTS DE DÉPART

Le projet VISES s'est construit sur un certain nombre de partis-pris:

- Parler de « valorisation de l'impact » ou « d'évaluation » plutôt que de « mesure » ; dès le départ, le projet ne souhaitait pas mettre en place un outil de comparaison ou d'étalonnage entre les structures de l'ESS. Aussi, le projet ne parle pas non plus d'un « outil » prêt à utiliser, mais bien d'une démarche modulable pour chaque structure
- Ne pas créer, de fait, d'indicateurs communs, d'autant plus que des bases d'indicateurs existent déjà, ou sont en cours de construction
- Asseoir la légitimité de la démarche d'évaluation à la fois sur une validation scientifique et sur une validation par le terrain à grande échelle
- Faire en sorte que les structures s'approprient la démarche d'évaluation et puissent être partie-prenante au maximum tout le long de la démarche
- Sensibiliser les structures participantes aux enjeux politiques de l'évaluation d'impact social.

Ces partis-pris ont structuré le projet et la construction de la démarche. Une démarche d'évaluation, y compris à grande échelle, nécessite de faire des choix méthodologiques et stratégiques. Ces derniers traduisent des valeurs, une démarche d'évaluation n'étant jamais neutre.

« La démarche repose sur une approche « sur mesure » : 69 structures testeuses représentent nécessairement 69 démarches différentes. Il était difficile de faire rentrer les projets dans des cases prédéfinies. Si l'on travaille par exemple la question de l'autonomie, chaque structure propose potentiellement une définition différente de ce qu'est l'autonomie »  
Salomé Lenglet, Uriopss, opérateur de la démarche VISES

## DEMARCHE D'EVALUATION

### UNE DEMARCHE COLLECTIVE COMME «CADRE DE REFERENCE»

Le principal enjeu du projet VISES, à l'origine, était de construire une démarche, applicable par n'importe quelle structure de l'ESS, valorisant les particularités de chacune d'entre elles avec une approche « sur mesure ».

Un cadre de référence méthodologique commun a donc été proposé pour toutes les structures, indépendamment de leur secteur d'activité, leur taille et leurs compétences d'évaluation.

Le respect de ce cadre méthodologique commun est garanti par les coordinateurs et les opérateurs du projet, acteurs de la co-construction de la démarche dans chaque entreprise.

Les méthodes d'évaluation et de collecte de données et d'analyse sont ensuite définies par chaque structure, en fonction de leur situation, avec l'appui méthodologique de l'opérateur.

Ce « cadre de référence » méthodologique repose sur plusieurs piliers :

- Le respect de 3 grandes étapes : état des lieux et choix d'une question évaluative, récolte de données, analyse/communication des résultats
- La coordination et le pilotage du projet global
- La recherche - action ayant permis :
  - une mise en commun et compilation des résultats
  - l'adaptation des méthodes d'évaluation à différentes étapes du projet
- L'intervention d'opérateurs garants de la méthode et de la co-construction dans chaque structure



Figure 1 : Etapes de la démarche VISES

### ORGANISATION DU PROJET

Le projet s'est déroulé en trois grandes étapes. La construction et la mise en place de la démarche en 2016. La conduite des évaluations et l'expérimentation par les 69 structures en 2017-2018.

2019 doit permettre de valoriser les résultats de ces évaluations et d'essaimer la démarche sur le territoire Hauts-de-France – Wallonie – Flandre orientale et occidentale.

### 3 PHASES SUCCESSIVES



Figure 2 : Phases du projet VISES (2016-2020)

# DEMARCHE D'ÉVALUATION

## UNE STRUCTURATION EN PLUSIEURS ÉTAPES

### ÉTAPE 1 : état des lieux et choix d'une question évaluative

Les entreprises de l'ESS ont chacune pu travailler sur différents éléments indispensables au cadrage d'une démarche d'évaluation :

- définir le « portrait » de la structure (territoire, mission sociale, activités, pratiques...)
- formuler une question évaluative, définir et impliquer les parties prenantes internes et externes
- les contraintes à prendre en compte pour la mise en place de méthodes de récolte de données
- se mettre d'accord sur les termes à employer (inclusion, insertion, autonomie...)

Une importance particulière a été accordée à l'identification des parties prenantes afin de mieux comprendre les interactions des entreprises avec leur écosystème (collectivités, autres structures, usagers, partenaires...).

Cette phase de cadrage a été précieuse pour les entreprises testeuses afin de bien poser les enjeux de l'évaluation d'impact social dans leur contexte et les sensibiliser à l'importance du choix de la démarche d'évaluation.

### ÉTAPE 2 : création de l'outil de collecte et récolte de données

La phase de récolte de données s'est avérée cruciale et a constitué une découverte pour les entreprises testeuses, à deux égards :

- C'est une phase pour laquelle les structures de l'ESS manquent généralement de compétences et d'outils.
- Elle nécessite plus que les autres de prendre en compte des contraintes propres à chaque entreprise : public fragile et/ou difficile d'accès, perte de contact avec d'anciens bénéficiaires, biais trop importants induits par la personne responsable de la récolte de données, traitement des données...

Pour pouvoir répondre aux besoins des différentes structures, les opérateurs ont donc dû intervenir davantage dans le processus évaluatif, notamment dans la supervision des phases de collecte.

L'accompagnement à l'évaluation a également permis de mettre en place des méthodes innovantes de collecte de données lorsque les entretiens et questionnaires traditionnels n'étaient pas appropriés : adaptation du temps des entretiens, du nombre et de la formulation des questions, accompagnement du répondant par un travailleur social, photo-langage...

*« Faire intégrer la posture d'évaluateur aux dirigeants et administrateurs d'une entreprise accompagnée afin qu'ils puissent mener eux – mêmes les entretiens a nécessité un réel temps d'accompagnement. Ils ont dû faire un pas de côté par rapport à une posture managériale habituelle »*  
Xavier Kinderf, Coorace Hauts de France, opérateur de la démarche VISES

### ÉTAPE 3 : analyse des données et valorisation

Chaque structure a ensuite pris part à l'analyse des données récoltées en fonction des méthodes choisies (entretiens, groupes de paroles...).

L'analyse des résultats a la plupart du temps été menée de façon concertée, entre la structure et l'opérateur.

Chaque entreprise a enfin construit la communication autour de ses résultats en fonction de ses attentes et besoins : communication interne et/ou externe, publication ou évènement public de restitution, utilisation plus stratégique des résultats pour mener d'autres actions (réécriture de projet associatif, nouvelles formations mise en place...).

## DEMARCHE D'ÉVALUATION

### LE RÔLE DE LA RECHERCHE-ACTION

Les accompagnateurs ont eu pour charge de faire remonter leurs expériences de terrain au sein de groupes de recherche, coordonnés par le Centre d'Economie Sociale de Liège (CES).

Des temps d'échanges collectifs et d'intervision réguliers entre accompagnateurs et universitaires se sont tenus pour mettre en commun, questionner, et co-construire si besoin des réponses à des difficultés mentionnées.

De plus, des carnets de bord retraçant en détail les différentes étapes réalisées avec chaque entreprise a servi de fil conducteur et de lien entre le CES et le terrain, permettant de capitaliser les méthodes employées ainsi que les différentes modifications ou adaptations apportées à la démarche VISES.

Les groupes recherche et les échanges entre accompagnateurs et coordinateurs ont été particulièrement précieux. Le partage des options méthodologiques et des points de vue au sein d'espaces d'échanges ont notamment permis de rapprocher des sujets d'évaluation parfois très différents (insertion, solidarité, environnement...), de comparer les approches, de servir le processus évaluatif et de l'adapter au plus près des besoins.

Ce projet de recherche-action a également servi l'aspect partenarial du projet et permis un espace d'échanges et d'entraide entre les différents partenaires autour d'un objectif commun.

### LE RÔLE DE LA COORDINATION

Un pilotage d'ensemble de la démarche VISES a été mis en place dès le départ et s'est avéré indispensable pour le bon avancement du projet. La CRESS Hauts de France et le ConcertES ont ainsi eu pour mission d'assurer la mise en oeuvre globale du projet, le suivi des évaluations et la coordination des parties prenantes de la démarche (évaluateurs, recherche...).

### LE RÔLE DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES OPÉRATEURS

Les opérateurs ont joué un rôle déterminant dans le cadre du projet, en étant garants du respect du cadre de référence VISES.

L'opérateur avait initialement pour rôle d'assurer le lien entre l'évaluation sur le terrain et la démarche de recherche-action en adoptant une posture d'accompagnement et non de pilote, la moins influente possible, afin de privilégier une montée en compétences des structures.

La posture de l'opérateur a évolué « chemin faisant », en fonction des besoins et des situations de chaque structure.

Notamment sur la phase de la collecte et d'analyse de données, les entreprises ont rencontré certaines difficultés à prendre une posture d'évaluateur et à appréhender les outils de l'entretien ; de même pour la compilation et l'analyse des données issues d'entretiens.

*« Une des entreprises voulait élargir la phase de collecte des données, découvrir davantage de choses. C'était mon rôle en tant qu'accompagnatrice de poser des limites, de rappeler le cadre et de malheureusement générer des frustrations ! »*  
*Joanne Clotuche, Saw be, opérateur de la démarche VISES*

## BÉNÉFICES ET ENSEIGNEMENTS

### BÉNÉFICES POUR LES STRUCTURES

Chaque structure ayant ses propres enjeux, chacune a pu tirer des bénéfices variables de leur participation à ce projet d'ampleur. D'une manière générale, la démarche VISES a permis :

- Des évolutions « stratégiques » au sein des structures testeuses, grâce à une meilleure compréhension de leurs interactions avec leurs différentes parties-prenantes : usagers/bénéficiaires, mais aussi clients, voisins, partenaires, financeurs...
- L'implication dans le processus de différentes parties-prenantes, souvent peu sollicitées lors des exercices d'évaluation : salariés, bénévoles, administrateurs, usagers/bénéficiaires, voisins, clients...
- Dans certains cas de revaloriser les salariés, en mettant en valeur l'ensemble des bénéfices apportés par l'accompagnement social
- Une diffusion des résultats au sein des structures d'un même secteur et une mise en place de dynamiques collectives

*« A la suite de l'évaluation, des accompagnatrices sociales m'ont dit « cela fait trois ans de notre travail que tu viens de mettre en mots ». L'évaluation a permis de valoriser le travail que ces personnes accomplissent au quotidien ».*  
*Joanne Clotuche, Saw Be, opérateur de la démarche VISES*

### BÉNÉFICES A L'ECHELLE TERRITORIALE

La démarche Vises a permis à une échelle territoriale :

- Une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre sur un territoire pour les entreprises de l'ESS (interaction entre structures, parcours des bénéficiaires...)
- Une montée en compétence des entreprises expérimentatrices grâce notamment à l'accompagnement par les opérateurs du projet
- La mise en visibilité d'un plaidoyer sur l'intérêt d'évaluer l'impact social des entreprises de l'ESS
- La rédaction d'un memorandum plaidant pour une autre manière de faire de l'évaluation d'impact social

### ENSEIGNEMENTS DE LA DEMARCHE

#### Pré requis à une démarche collective

Les facteurs-clés de succès de VISES, peuvent inspirer des démarches d'évaluation collective similaires voire être considérés comme des pré-requis :

- Définition d'un cadre méthodologique commun
- Lien entre recherche et évaluation de terrain
- Accompagnement dans la durée des structures
- Coordination d'ensemble de la démarche

#### Choix entre personnalisation et standardisation

VISES montre que pour mettre en place une approche collective d'évaluation, qui plus est à une échelle territoriale, il est indispensable de placer le curseur entre une approche standardisée (méthode unique, indicateurs communs...) et une approche personnalisée (méthodes variées, indicateurs personnalisés).

VISES a choisi une approche personnalisée limitant de fait la possibilité d'homogénéiser des résultats ; ce qui n'était pas l'objectif de départ au regard notamment de la forte disparité des projets (tailles, secteurs...).

#### Limites et constats

Le retour d'expérience de la démarche VISES posent également les constats suivants :

- L'évaluation interne présente un biais potentiel puisque les personnes évaluent un projet pour lesquels elles sont parties prenantes
- Un projet de l'envergure de VISES nécessite des moyens et des délais importants notamment pour permettre l'appropriation des concepts par les entreprises expérimentatrices
- En comparaison à une évaluation externe, les démarches d'évaluation interne génèrent davantage de difficultés dans la collecte des données et dépendent de l'implication de la structure, même si ces avantages en termes d'appropriation et montée en compétences sont indéniables.

## PERSPECTIVES

### UNE AUTRE APPROCHE DE L'IMPACT SOCIAL

La notion d'impact social suppose d'étudier le lien de causalité entre un résultat observé et l'action d'une structure, elle suppose également d'isoler le résultat d'autres facteurs, d'autres actions.

La démarche VISES, en contribuant à une meilleure connaissance des interactions entre différentes structures et des dynamiques à l'œuvre sur un territoire, explore cette question de l'impact social sous un angle nouveau.

Elle prône ainsi une approche différente des méthodes contrefactuelles d'impact, ayant pour but d'objectiver un « résultat net » de l'action d'une structure. Elle insiste davantage sur l'identification et la compréhension des interactions de celle-ci avec son environnement.

*« Dans le champ de la solidarité par exemple, il y a un cumul d'accompagnements en direction des personnes, c'est très difficile de dire si la réussite d'un parcours est attribuée à tel ou tel accompagnement. L'intérêt de Vises c'est de pouvoir mieux identifier et comprendre les interactions, on voit ce qu'il se passe, on dépasse les hypothèses. » Salomé Lenglet, Uriopss,*

*« Toute entreprise doit interroger ses pratiques, et se fixer des objectifs en adéquation avec les besoins d'un territoire. On dispose maintenant d'un cadre d'analyse qui prend en compte l'ancrage territorial des organisations et on dispose aussi de toutes les expériences qui ont été menées dans les entreprises. Maintenant il faut capitaliser les informations pour qu'elles soient utiles à tous. »*

*Sébastien Perea, ConcertES, chef de file de la démarche VISES*

### UN POTENTIEL D'ESSAIMAGE

L'essaiage de VISES doit être regardé avec attention. Son expérimentation transfrontalière auprès des 69 structures a permis d'éprouver son potentiel de diffusion à un grand nombre de structures.

La démarche VISES est à présent dans une démarche d'essaiage individuel et collectif, notamment en interne des réseaux nationaux (Uriopss-Uniopss, France Active, Coorace...), en lien avec des réseaux européens et à l'international.

VISES prévoit également des journées de sensibilisation et de formation à la démarche, un des principaux enjeux demeurant l'appropriation de cette démarche par les financeurs.

L'essaiage d'une démarche comme VISES suppose au préalable l'implication des collectivités territoriales et des administrations dans ce type de démarche. En effet l'intérêt et la portée de l'évaluation d'impact nécessitent d'être entendus et appropriés par les principaux partenaires et financeurs des structures de l'ESS.

Ce qui a été le cas au démarrage du projet VISES avec le soutien de plusieurs collectivités et de surcroît celui du programme européen Interreg. Cet aspect sera développé au cours de l'année 2019 par des rendez-vous avec les institutions françaises et belges, et la publication d'un memorandum commun.

### UN PROJET D'INTERCONNAISSANCE

Au-delà des bénéfices propres à chaque structure, Vises a permis un travail important de production de connaissances à l'échelle transfrontalière et intersectorielle. Il doit maintenant s'atteler à compiler l'ensemble des données collectées par les entreprises expérimentatrices et à les valoriser sur une plateforme d'interconnaissance, le portail RACINES.

Ce partage de connaissances doit ainsi concourir à une meilleure appréhension de l'impact social des structures de l'ESS sur leur territoire.

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair // **Rédaction :** Etienne Dupuis // **Maquettage :** Léa Volle, Etienne Dupuis  
**Crédits photos :** Vises

© Avise Avril 2019 Tous droits réservés

**Avise** 18 avenue Parmentier 75011 Paris  
Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org

## L'Avise et l'évaluation d'impact social

Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale.

Pour ce faire l'Avise développe et anime un **centre de ressources national sur l'évaluation d'impact social** qui a pour missions :

- informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'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.

L'Avise anime également le réseau Social Value France, premier réseau en France dédié au sujet de l'évaluation d'impact social regroupant praticiens de l'évaluation, structures de l'ESS financeurs publics et privés.



*L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale 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.*

[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.