

# L'INTERNALISATION DES COMPETENCES EN EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Témoignages de la Croix-Rouge Française et de l'UNAPEI  
Plénière du réseau Social Value France – 11 mai 2021

Retours d'expériences

## CONTEXTE

La Croix-Rouge Française et l'Unapei (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis) ont été [lauréats de l'appel à projets 2018-2020](#) « *Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social* », financé par le Fond Social Européen et piloté par l'Avise.

**Les deux projets reposaient sur la création et l'expérimentation d'outils et de démarches d'évaluation de l'impact social, à des fins de diffusion au sein de leur réseau/organisation.**

## DESCRIPTION DES PROJETS

### Le projet de La Croix-Rouge Française :

- Capitaliser sur les méthodologies et indicateurs déjà produits
- Créer une méthodologie, un référentiel et des indicateurs globaux et par métier
- Convaincre et diffuser la démarche au sein de l'organisation
- Créer un modèle de mesure d'impact diffusable à l'échelle d'une organisation telle que la Croix-Rouge Française

### Le projet de l'UNAPEI :

- Structurer et adapter la démarche à un niveau national et régional au sein des 3 Unapei Région pilotes
- Co-construire un référentiel de l'évaluation de l'impact social
- Capitaliser et faire essaimer la démarche

### Intervenants :



**Marie-Agnès TUR, Croix-Rouge Française (CRF),**  
Chargée de mission auprès de la Direction Générale –  
impact social et futur de l'action internationale



**Marie-Line De Bortoli, UNAPEI** Chargée de mission  
Structuration du Réseau et Engagement

## LES PROCESSUS D'INTERNALISATION

1

### Les différentes phases de l'internalisation par La Croix-Rouge Française

Le processus d'internalisation mis en œuvre avait pour ambition de répondre aux besoins d'accompagnement d'évaluation de l'impact social des différents pôles et métiers de La Croix-Rouge Française.

Il s'est déroulé en **5 phases** :

1. **Priorisation stratégique** de la mesure d'impact social avec le Plan d'action National 2011-2015. Impulsée par la gouvernance de l'organisation, cette décision s'est construite par la volonté de se doter d'un outillage de mesure d'impact spécifique à l'organisation
2. **Co-construction d'une méthodologie de mesure d'impact social** par un partenariat entre la Croix-Rouge Française et l'ESSEC. L'idée était d'être accompagné pour créer une méthodologie sur-mesure aux spécificités de l'organisation
3. **Intégration de la thématique** dans un pôle préexistant de l'organisation (l'Observatoire social de la Croix-Rouge Française)
4. **Institutionnalisation d'un dispositif de mesure d'impact social** par la création d'un pôle dédié à la mesure d'impact social (rattaché à la Direction Générale). Trois objectifs ont été définis :
  - Doter la Croix-Rouge Française d'un outil de pilotage global, c'est-à-dire d'indicateurs d'impact transversaux applicables à l'ensemble des fonctions de l'organisation
  - Institutionnaliser et capitaliser sur l'expérience acquise précédemment
  - Acculturer à la mesure d'impact social en interne
5. **Développement et application d'une méthodologie** pendant 3 ans par le pôle Mesure d'impact social : lancement de la phase d'expérimentation, développement du dispositif et acculturation de la méthode par les équipes de la Croix-Rouge Française

2

### Le cadrage de la démarche d'internalisation par l'UNAPEI

L'UNAPEI ambitionne d'intégrer la culture de l'évaluation de l'impact social au sein du mouvement par la **structuration d'une méthodologie transversale** aux associations adhérentes et aux UNAPEI en régions.

Les objectifs visés par l'évaluation de l'impact social du projet étaient de concevoir une nouvelle stratégie pour le réseau, de construire une nouvelle offre de service et de fédérer les acteurs autour d'un maillage territorial fort.

Le pilotage du projet fut **national et décentralisé**, avec un enjeu fort d'appropriation de l'impact social par les différents acteurs du territoire. En effet, pour l'UNAPEI, la démarche d'internalisation passe prioritairement par **une mobilisation de l'ensemble des acteurs** (organisation nationale et organisations régionales).

La démarche d'internalisation s'est déroulée en **3 phases** :

1. Phase de **structuration**
2. Phase d'**expérimentation**
3. Phase de **capitalisation**

## LES CONSTATS

1

### Les facteurs facilitants

**Le portage politique** est un facteur essentiel pour internaliser les compétences. Dans les deux projets, le soutien de la gouvernance offre à l'équipe porteuse de l'évaluation la possibilité d'être légitime auprès des collaborateurs. Elle apporte **une valeur d'utilité** à la démarche d'évaluation, ce qui favorise la mobilisation du plus grand nombre. L'aspect politique et l'aspect gestion de projet de l'évaluation sont complémentaires dans la réalisation de la démarche. L'équipe se doit de soutenir et d'accompagner les acteurs et les instances concernés dans leur mission de pilotage et de prise de décision.

**L'implication des collaborateurs** est également nécessaire pour réussir à internaliser les compétences. La diffusion des connaissances doit se faire **de façon transversale** en impliquant les collaborateurs des différents pôles et territoires. Il faut identifier et réussir à s'appuyer sur les personnes les plus disponibles et s'assurer de leur implication. La Croix-Rouge Française ambitionne de former des personnes en régions, pour que les collaborateurs gagnent en autonomie sur le sujet.

**Partir de l'existant, que ce soit en interne ou en externe**, facilite l'internalisation des compétences : « *Internaliser, c'est aussi adapter ce qu'il existe déjà* » (Marie-Agnès Tur, Croix-Rouge Française).

**Faire appel à un prestataire externe au démarrage** permet de faire valider à une tierce personne sa méthodologie et acquérir plus d'assurance pour convaincre en interne.

2

### Les enjeux d'internalisation des compétences

**L'acculturation** est une étape à ne pas manquer pour l'internalisation des compétences. Elle renvoie à des enjeux **d'accessibilité** et **d'adaptabilité**. Plus concrètement, elle soulève les besoins spécifiques suivants :

- **Adapter la sémantique** et favoriser l'intégration de sujets et concepts nouveaux. Il faut adapter le vocabulaire comme, par exemple dans le cas de l'Unapei, parler de « mesure » plutôt que « d'évaluation ». L'utilisation de « mesure » donne une meilleure image de la démarche d'évaluation.
- **Informer et sensibiliser les collaborateurs** à l'évaluation de l'impact social, afin qu'ils soient convaincus de l'utilité de la démarche. A ce titre, la Croix-Rouge Française propose des actions de sensibilisation à ses collaborateurs (vidéos de sensibilisation, interventions durant d'autres formations, partages d'expériences, etc.)
- **Respecter le temps de l'assimilation en prérequis.**

L'UNAPEI et la Croix-Rouge Française soulignent également l'enjeu de la **capacité à d'apporter une expertise globale** sur le sujet de l'évaluation à ses collaborateurs. Cela implique un renforcement individuel et collectif méthodologique à chaque étape et chaque niveau de contribution (production, conseil, validation). Il faut être en capacité d'accompagner les acteurs sollicités : expliquer, outiller, mobiliser, accompagner. La difficulté, soulignée par la Croix-Rouge Française, est celle reposant sur la disponibilité des collaborateurs et la capacité plus spécifique à trouver des co-équipiers compétents dans ce domaine.

Enfin, **l'aptitude à mobiliser** est essentiel dans une démarche d'internalisation des compétences. Les équipes en charge de la démarche doivent soutenir l'investissement et l'émulation collective en appuyant l'intérêt, la

participation et l'engagement de tous. Pour cela, il est nécessaire de construire **une vision globale, projective validée et partagée** accessible à tous les acteurs mobilisés. Ainsi, il faut identifier :

- Les **objectifs et publics cibles** à relire au fil de l'avancement du projet
- Les **instances du projet** (missions, étapes etc.)
- Les **acteurs à mobiliser** selon les missions, compétences, disponibilités et les instances
- Les **ressources prévisionnelles** (humaines, financières, techniques)
- Le **calendrier prévisionnel** de mobilisation et des livrables

## LE REGARD DU SOCIAL VALUE FRANCE

### Quel a été le soutien effectif de la gouvernance de l'UNAPEI ?

L'organisation était néophyte sur le sujet de l'évaluation au démarrage du projet. Pour autant, nous avons bénéficié du soutien de la gouvernance de l'UNAPEI dès que nous avons candidaté à l'appel à projets piloté par l'Avise et financé par le Fond Social Européen : nous avons présenté ce projet sous l'enjeu de l'expérimentation, de l'implication des acteurs de terrain et sur l'importance de trouver la place de l'organisation dans le secteur de l'ESS. Aujourd'hui, notre gouvernance suit de près le projet : ils attendent avec impatience la diffusion des outils et principalement les résultats pour comprendre l'impact social de notre organisation.

### Quelles sont les freins et les leviers concernant la question de l'acculturation ?

3 principaux freins peuvent être mis en avant concernant la question de l'acculturation :

1. Le frein principal est **le temps** : il est nécessaire de revenir régulièrement sur le sujet et d'anticiper les actions d'acculturation à mettre en œuvre
2. Le deuxième frein est celui de **l'implication des collaborateurs** : il faut s'assurer de leur envie et de leur intérêt pour le sujet. La Croix-Rouge Française avait lancé initialement 7 études, mais 4 études ont été abandonnées du fait d'une faible implication des collaborateurs
3. Le troisième frein est celui de **la compréhension de l'utilité de la démarche**. Certains acteurs (bénévoles, salariés dans les établissements médico sociaux, etc.) ne voient pas l'intérêt d'évaluer l'impact social de nos organisations. L'enjeu est donc de mieux informer sur les bénéfices d'une telle démarche. Il est également nécessaire de montrer la façon dont peuvent être utilisés les résultats et de prouver l'équilibre entre l'investissement que cela nécessite et les bénéfices retirés. Cela passe notamment par le partage des résultats lors d'ateliers de restitution, afin de montrer aux équipes la manière dont elles peuvent elles-mêmes mettre à profit les résultats.

**Directrice de la publication** : Cécile Leclair  
**Rédaction** : Etienne Dupuis, Oriane Lescure

© Avise – mai 2021 - Tous droits réservés

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