

ENTRE ÉVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES ET ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Regards croisés

Mai 2022

Réalisé dans le cadre d'un groupe de travail entre le Social Value France et la Société Française d'Évaluation :



Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avisé) // Rédaction : Céline Gros (Avisé), Adrien Baudet (KOREIS CONSEIL) et Michel Basset (Société Française d'Évaluation) // Comité de relecture : Louise de Rochechouart (Avisé) // Maquettage : Clara Cavaglieri (Avisé) // Éditeur : Avisé, 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris
©Avisé 2022 - Tous droits réservés.

Depuis 20 ans, l'Avisé accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

Sur la thématique de l'impact social, l'Avisé anime notamment le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social et le réseau Social Value France. Elle accompagne également la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement de l'économie sociale et solidaire sur l'évaluation de l'impact social via le programme Cap Impact et finance des démarches d'évaluation innovantes à travers le Fonds Social Européen.

Social Value France

Social Value France est un réseau ouvert réunissant plus de 180 personnes de tous horizons, intéressées par le sujet de l'évaluation de l'impact social à titre professionnel ou académique. Dans un contexte d'intérêt grandissant pour ce sujet, acteurs associatifs, chercheurs, consultants, financeurs et entreprises ont éprouvé le besoin de pouvoir échanger en toute liberté, sans barrières institutionnelles, sur les démarches évaluatives.

Créé en 2015, Social Value France est animé au niveau national par l'Avisé, en collaboration avec des acteurs investis sur le sujet de l'évaluation. À travers des rencontres régulières, le réseau confronte différents regards sur l'évaluation issus d'une diversité d'expériences et de métiers, partage les bonnes pratiques en matière d'évaluation et questionne les avancées académiques et les actualités de l'évaluation de l'impact social.

Dans une perspective d'ouvrir le champ des réflexions et de valoriser les débats autour de l'évaluation au-delà de nos frontières, Social Value France est affilié au réseau Social Value International, rassemblant les réseaux et communautés internationaux sur l'évaluation de l'impact social.



Société Française de l'Évaluation

Fondée en 1999, la Société Française de l'Évaluation (SFE) a pour vocation de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées. Son activité, déclinée dans le cadre de son projet associatif, porte principalement sur l'évaluation des politiques publiques (EPP) en France. Tout en reconnaissant la diversité des pratiques évaluatives, la SFE promeut les formes d'évaluation et les principes fondateurs les plus à même de faire de l'évaluation une composante des organisations publiques et de la vie démocratique. S'adressant aux personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel, la charte de l'évaluation constitue un cadre de référence et un système de valeurs partagées par les praticiens de l'évaluation adhérant à la SFE.

PREAMBULE	6
LES CONCLUSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	7
ACTEURS, DÉFINITIONS ET FINALITÉS DES DÉMARCHES ÉVALUATIVES DE POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'IMPACT SOCIAL	9
Les différents acteurs d'une démarche d'évaluation	10
L'écosystème des acteurs de l'évaluation	10
Commanditaires et financeurs d'évaluations de politiques publiques et d'évaluations de l'impact social.....	10
« Maîtres d'œuvre » : un regard sur les praticiens de l'évaluation	15
Définitions et enjeux de sémantique autour de la notion d'impact.....	16
La définition de l'impact selon la Société Française d'Évaluation (SFE).....	16
L'impact social appréhendés par les acteurs de l'ESS.....	17
Une définition française de l'impact social.....	17
L'impact social : une notion propre à chaque organisation.....	17
Enjeux d'évaluation : pourquoi évaluer ?	19
Des finalités d'évaluation communes : redevabilité, aide à la décision et valorisation.....	19
Le plaidoyer, finalité spécifique à l'évaluation de l'impact social	20
DÉMARCHES ÉVALUATIVES : CADRAGE, APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES ET CAPITALISATION.....	22
Cadrage d'une démarche évaluative	23

Inscrire l'évaluation dans les processus organisationnels	23
Définir les registres évaluatifs et le périmètre d'évaluation.....	23
Identifier et mobiliser les parties prenantes de l'évaluation	24
La place du référentiel d'évaluation	24
Panorama des méthodes et outils d'évaluation	25
En EPP, deux approches méthodologiques principales de l'évaluation d'impact de politiques publiques	25
En EIS, une pluralité de démarches pour répondre aux différents motifs de recours à l'évaluation .	26
Les points communs et différenciants.....	27
Post évaluation : pratiques de capitalisation et méta-évaluation	29
Capitalisation des évaluations, suivi des recommandations et pratiques de diffusion	29
La question de la méta-évaluation et de l'évaluation des méthodes et outils mobilisés	29

OBJECTIF : UNE ANALYSE COMPAREE DES PRATIQUES EVALUATIVES

Ce document, destiné aux praticiens et destinataires de travaux évaluatifs, est issu d'un groupe de travail lancé en 2019 entre deux réseaux professionnels de l'évaluation, la Société Française de l'Évaluation (SFE) et le Social Value France (SVF), pour mener un premier niveau d'analyse comparée des pratiques évaluatives de politiques publiques (EPP) et de l'évaluation de l'impact social (EIS) et ainsi éclairer ainsi les spécificités et points de convergence de chacune de ces démarches.

Ce document reflète les axes de réflexion abordés lors cinq rencontres du groupe de travail, afin d'illustrer et de mieux caractériser les écarts de pratiques. Fondés sur les retours d'expérience des participants, les auteurs du document ont néanmoins fait le choix d'étirer l'extrémité de certains constats.

Dans le cadre de ces travaux, l'évaluation de l'impact social a été appréhendée comme une pratique "revendiquée" par certains acteurs s'appelant eux même évaluateurs d'impact social, dont les membres du réseau Social Value France et non par son objet d'étude. Le concept d'impact social mobilisé dans ce document s'inscrit dans le corpus de l'innovation sociale : celui-ci fait référence aux acteurs portant une innovation qui « consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »¹ .

Dans le cadre de ces travaux, l'évaluation des politiques publiques a été appréhendée via le corpus élaboré par la Société Française de l'Évaluation.

¹ Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)

LES CONCLUSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Au-delà des 13 conclusions synthétisées dans le tableau ci-dessous, les membres du groupe de travail, s'accordent à constater qu'il existe un continuum de pratiques au service de l'utilité sociale et de l'intérêt général, depuis les pratiques de responsabilité sociale des organisations jusqu'à l'évaluation des pratiques et des résultats des acteurs publics et privés. Ce travail a également permis d'illustrer la proximité et la porosité entre pratiques évaluatives d'impact social et de politiques publiques et rappelle l'intérêt de poursuivre ce type de réflexions communes entre acteurs sur la pratique évaluative.

Les axes d'analyse	Similitudes et différences entre évaluation des politiques publiques (EPP) et évaluation de l'impact social (EIS)
<p><i>Si l'évaluation des politiques publiques a été appréhendée via le corpus élaboré par la SFE, l'évaluation de l'impact social a été caractérisée empiriquement par l'observation des pratiques des acteurs s'en réclamant, dont les membres du réseau SVF.</i></p>	
<p>Les objectifs de ces démarches évaluatives</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'EPP est un outil d'aide au pilotage de l'action publique pour les acteurs publics, principalement État et collectivités territoriales, avec une dimension démocratique plus ou moins présente selon les politiques publiques évaluées ; 2. L'EIS s'est développée comme une nouvelle pratique évaluative répondant initialement aux besoins des entreprises de l'ESS et à leurs écosystèmes et qui s'étend aujourd'hui plus largement aux acteurs privés. Les caractéristiques et incitations propres à ces commanditaires privés constituent un élément structurant des pratiques d'EIS.
<p>Les évaluateurs d'impact et leurs champs</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Une proximité de pratiques se retrouve dans les métiers, les outils et les méthodes mobilisées entre EIS et EPP mais les acteurs se distinguent. Principales typologies d'évaluateurs d'impact : <ul style="list-style-type: none"> • <u>Évaluateurs d'impact de politiques publiques</u> : institutions d'État, la Cour des Comptes, laboratoires universitaires et de recherche, cabinets d'évaluation de politiques publiques... • <u>Praticiens de l'évaluation de l'impact social</u> : entreprises de l'ESS, autres organisations privées, consultants en impact social, acteurs académiques... 4. La pratique de l'EIS est moins fortement institutionnalisée que la pratique d'EPP, avec des critères de validité et fiabilité encore à la main des praticiens eux même.
<p>La définition de l'impact</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Dans l'EPP, l'impact est un registre d'évaluation parmi les autres (pertinence, cohérence, efficience...) ; 6. Dans l'EIS, l'impact est le registre d'évaluation mais aussi l'objet à évaluer : il est la dimension principale de la performance du projet, c'est-à-dire ses conséquences et effets.

<p>Les finalités de l'évaluation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. De nombreuses finalités sont communes à l'EPP et l'EIS autour de l'apport de preuves ("prove") et de l'aide à la décision ("improve"). 8. La finalité de plaider est propre à l'EIS et ses commanditaires.
<p>Les méthodes d'évaluation de l'impact</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Le périmètre de questionnement évaluatif est plus large en EPP qu'en EIS (exemples : cohérence des moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs, cohérence de multiples interventions sur un même problème justifiant une politique publique...). L'EIS interroge principalement les registres de pertinence et d'efficacité, et mobilise peu le questionnement de cohérence. 10. L'EPP et l'EIS utilisent de nombreuses méthodes et outils communs, issus des sciences humaines et sociales. 11. Dans les évaluations d'impact de politiques publiques, une combinaison d'approches attributives et contributives mobilisées de manière complémentaire ou non (exclusivement ou en complémentarité). 12. L'EIS mobilisent bien plus les approches déductives– pour identifier, démontrer et valoriser les impacts modélisés et les représentations schématiques (chaîne de valeur de l'impact ou théorie du changement). 13. Le développement de solutions digitales et référentiels standardisés (exemple : grilles d'indicateurs) est spécifique à l'EIS.

ACTEURS, DÉFINITIONS ET FINALITÉS DES DÉMARCHES ÉVALUATIVES DE POLITIQUES PUBLIQUES ET DE L'IMPACT SOCIAL

Face à l'accroissement des questionnements d'impact, d'externalités ou d'effets des activités économiques, plusieurs disciplines s'intéressent à l'étude des effets d'une intervention, de quelque nature qu'elle soit.

Cette première partie dresse un premier cadre d'analyse des deux pratiques évaluatives de politiques publiques et de l'impact social, à partir de l'écosystème d'acteurs, du champ sémantique et des enjeux.

Si les questionnements au cœur des pratiques ne convergent pas au sein-même des deux domaines, la présence accrue voire omniprésente de la notion d'impact est partagée par l'ensemble des acteurs.

Les différents acteurs d'une démarche d'évaluation

L'écosystème des acteurs de l'évaluation

L'écosystème des acteurs de l'évaluation peut être compris selon leur rôle dans la démarche, à savoir : les *commanditaires* d'une évaluation, les *maîtres d'œuvre* et les *destinataires et bénéficiaires* de l'évaluation. Ce découpage des typologies d'acteurs de l'écosystème d'évaluation semble commun entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social.

- Les **commanditaires de l'évaluation** sont ceux qui décident du lancement d'une évaluation et qui souvent, la financent.
- Les **maîtres d'œuvres** ou **praticiens** (« évaluateurs »)⁴ vont ensuite réaliser l'évaluation. Ces acteurs regroupent un ensemble d'acteurs plus ou moins structurés et qui ont conscience ou non d'être des praticiens de l'évaluation. Parmi eux, on retrouve des consultants, des ressources humaines internalisées dans les structures et dédiées aux missions d'évaluation, des chercheurs et acteurs académiques et des acteurs de l'accompagnement de l'ESS (réseaux associatifs, fédérations, acteurs de l'accompagnement). Plusieurs autres acteurs non spécialistes de l'évaluation opèrent et contribuent à certaines démarches évaluatives, dites participatives, comme des équipes projets et des acteurs de la société civile.
- Enfin, les **destinataires et bénéficiaires** de l'évaluation sont ceux ciblés par les résultats. Ce troisième groupe rassemble une diversité d'acteurs : les deux premiers groupes (commanditaires et praticiens de l'évaluation) mais aussi les acteurs publics et parapublics, les structures de la société civile et l'ensemble du grand public, qui sont bénéficiaires des évaluations, par l'aspect démocratique que joue l'évaluation de politiques publiques.

Regard historique

Suite au développement de la culture évaluative de l'action publique à partir des années 1990², les critères d'évaluation se diversifient et se segmentent progressivement avec l'émergence de critères sociétaux, notamment ceux de l'utilité sociale et de la durabilité. En parallèle, l'écosystème de l'économie sociale et solidaire (ESS) se développe et place la recherche d'un impact social positif au cœur du projet des structures d'utilité sociale. L'évaluation est donc un enjeu majeur pour les structures d'utilité sociale, mais aussi pour les acteurs qui les entourent. L'évaluation pour les entreprises de l'ESS se déploie autour de de l'utilité sociale et de l'impact social³ de l'organisation.

Commanditaires et financeurs d'évaluations de politiques publiques et d'évaluations de l'impact social

Les commanditaires de démarches évaluatives de politiques publiques se distinguent de commanditaires d'évaluation de l'impact social, même si certains acteurs publics soutiennent et favorisent l'évaluation d'impact social de certains projets portés par des entreprises de l'ESS. Une des particularités communes partagées par les commanditaires est leur volonté d'œuvrer pour l'intérêt général et de produire des impacts sociaux et environnementaux positifs.

² La « circulaire Rocard » signée par premier ministre le 23 février 1989, sur le renouveau du service public définit 4 grandes orientations dont le devoir d'évaluation des politiques publiques.

³ *Avisé, Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?* [en ligne : <https://www.avise.org/Évaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>], 2020

⁴ Pour en savoir plus sur les pratiques professionnelles de l'évaluation se référer à Matyjasik N., *L'évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institutions, marché et professionnels*, 2010.

L'État et les collectivités territoriales, principaux commanditaires d'évaluations de politiques publiques

L'État est le principal commanditaire d'évaluation de politiques publiques⁵. Les ministères et administrations centrales en représentent à eux seuls **22 %**. Le poids de l'État est porté à **38 %** si l'on y adjoint les travaux des établissements publics et des agences et à **45 %** avec ceux des services déconcentrés. Ce résultat s'explique en partie par une culture de l'évaluation plus ancienne, par un mode de recensement des évaluations plus « favorable » (les ministères et agences publient, plus que d'autres acteurs, leurs évaluations) et par l'influence de la modernisation de l'action publique, qui a contribué à diffuser la culture de l'évaluation dans les ministères.

Les collectivités et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) représentent le deuxième commanditaire d'évaluations avec **41 %** des travaux recensés dans l'observatoire en 2019. Les exigences de la Commission européenne relatives aux fonds européens ont amené les conseils régionaux à s'intéresser assez tôt à l'évaluation et elles ont généralement choisi d'en étendre l'usage à leurs autres politiques. Les régions ont eu un rôle majeur dans le développement de l'évaluation en France depuis 2015, les conseils départementaux et les communes s'y étant engagés plus tard. Cependant, depuis quelques années, pour des raisons politiques et de changement d'échelle des régions, leur production évaluative s'est réduite, tandis que **les EPCI et groupements de collectivités** sont actifs et l'activité évaluative des **départements et des communes** connaît une croissance régulière.

Les acteurs de l'ESS, principaux commanditaires d'évaluations de l'impact social

Dans son **baromètre en 2019**, la Société Française de l'Évaluation montre l'accroissement de commandes évaluatives émanant d'acteurs associatifs opérateurs de politiques publiques auprès d'acteurs réalisant des évaluations de politiques publiques, notamment de cabinets de conseils (voir figure n°1). Dans un contexte de diversification de leurs sources de financement, les démarches évaluatives constituent en effet pour ces associations un outil utile pour démontrer les effets de leurs projets et l'utilité sociale des actions publiques qu'elles portent.

L'étude *Expérience de l'évaluation d'impact social*⁶, menée par l'Agence Phare pour l'Avise, met en avant la diversité de pratiques des structures d'utilité sociale sur l'évaluation. L'étude montre que **tous les acteurs interrogés ont une appréhension de leur impact social**, bien que **tous ne mènent pas des évaluations formalisées** : les pratiques sont variées. L'étude met en avant l'existence d'un continuum de pratiques avec quatre niveaux de pratiques progressifs de l'évaluation de l'impact social (voir figure n°2). La diffusion de l'évaluation d'impact social a connu un essor ces dernières années, notamment via trois évolutions principales : la reconnaissance et la structuration croissante du champ de l'ESS, l'émergence de l'entrepreneuriat social et la professionnalisation des acteurs de l'ESS.

NOMBRE D'ÉVALUATIONS RECENSÉES DEPUIS 2007, PAR TYPE DE COMMANDITAIRE



Figure 1 :
SFE, Baromètre de l'évaluation, 2019
Source : OEPP, SFE, 2019
(base 1792 évaluation depuis 2007)

⁵ Société Française d'Évaluation, *Baromètre de l'évaluation des politiques publiques en France*, 2019

⁶ Agence Phare et Avise, *Expérience de l'évaluation d'impact social*, 2017



Figure 2 : Continuum des pratiques

Source : « *Expérience de l'évaluation d'impact social* », Avise et Agence Phare 2017

Plusieurs travaux⁷ mesurent les pratiques de mises en œuvre des démarches d'évaluation de l'impact social et étudient les motifs de recours. Les principaux acteurs concernés par ces démarches évaluatives sont des structures associatives à plus de deux tiers des répondants, suivies ensuite par les entreprises sociales et les fondations.



« La majorité des répondants relève de l'économie sociale et solidaire : 63% d'associations (opératrices et têtes de réseau confondues), 22% d'entreprises sociales, 4% de fondations opératrices, 2% de mutuelles et 2% de coopératives. A noter, la présence de 7% d'entreprises hors ESS (TPE, PME et grandes entreprises) qui déclarent soit avoir déjà mené des démarches d'évaluation d'impact social, soit l'envisager. »

Source : ESSEC, IMPACT TANK, « *Panorama de l'évaluation d'impact social en France* », 2021



Cas concret

La démarche inter-associative d'évaluation de l'impact social menée par les Petits Frères des Pauvres, les Restos du cœur, Emmaüs et la Croix-Rouge Française

- Enjeux de la démarche : Valoriser la plus-value sociale complémentaire de ces 4 structures au service du plaidoyer de leurs activités auprès des institutions et du grand public et favoriser le développement de la culture évaluative au sein du secteur associatif. Création d'un référentiel d'évaluation partagé à partir d'une démarche internalisée commune aux quatre structures.
- Pratiques évaluatives : Recensement des attentes des différentes parties prenantes de chacune des structures. Première étape 2020-2021 : élaboration d'un langage commun, partage d'une sémantique, cartographie des impacts et publication de la Roue des Empreintes et d'un référentiel d'indicateurs ([lien vers le livrable](#)). Une prochaine étape consistera à évaluer l'impact croisé de ces structures auprès des publics fragiles bénéficiaires.

L'évaluation intéresse de plus en plus les financeurs des entreprises de l'ESS

Les financeurs s'emparent de l'évaluation de l'impact social, d'une part pour **soutenir les démarches évaluatives des projets** qu'ils financent et d'autre part pour **identifier l'impact de leurs financements** sur les projets soutenus (notamment sur la structuration des projets, leur développement et essaimage et la professionnalisation des acteurs). L'évaluation de l'impact social est ainsi un **outil de pilotage** de

⁷ ESSEC, IMPACT TANK, *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*, 2021 et KPMG, *Baromètre de la mesure d'impact social*, 2017 et 2018

leur action, d'aide à la décision sur les attributions de financement et de dialogue avec les projets financés. Le graphique ci-dessous illustre la diffusion croissante des pratiques d'évaluation au sein de l'écosystème des financeurs.

Diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social en fonction des pratiques d'investissement		Ont déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social (Baromètre KPMG 2018)	Ont déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social (Panorama ESSEC - Impact Tank 2021)
Outils de financement	Fonds propres ou quasi fonds propres	89%	82%
	Dettes	100%	79%
	Dons	61%	73%
	Subventions	55%	58%
TOTAL		56%	65%

Lecture : 56% des financeurs interrogés en 2018 avaient déjà mené une démarche d'évaluation de l'impact social contre 65 % en 2021.

Figure 3 : ESSEC, IMPACT TANK, *Panorama de l'évaluation d'impact social en France, 2021*

Par exemple, certains acteurs de la finance solidaire et du mécénat cherchent à qualifier la « valeur sociale » effective ou potentielle des activités avant d'envisager leur financement. **L'évaluation est une opportunité pour instaurer de nouvelles modalités partenariales**, en s'impliquant plus fortement auprès des structures financées afin de les accompagner, au-delà de la période de financement, dans le processus même d'évaluation de leur impact social.



Cas concret

La démarche de la Fondation Alpha Oméga

Vision : Appuyer la croissance et le changement d'échelle des organisations au service du secteur caritatif.

- **Enjeux d'évaluation** : amélioration des activités de la fondation, redevabilité envers les parties prenantes des projets accompagnés et de la fondation, capitalisation et diffusion des méthodes et outils en open source.
- **Pratiques évaluatives** : deux types d'activités évaluatives : (1) accompagnement à l'évaluation de l'impact social des projets financés par la fondation pour que les structures financées puissent en être capables ; (2) évaluation de l'impact social des financements de la fondation pour améliorer ses propres pratiques de soutien financier et d'accompagnement.

Zoom sur les investisseurs à impact⁸

Initiés entre 2010 et 2012 par d'importants acteurs de la finance et du conseil anglo-saxon, *l'impact investing* ou investissement à impact vise à réaliser des investissements **dans le but explicite de générer un impact** social et environnemental mesurable parallèlement à un rendement financier.

Recherchant une *rentabilité mixte*⁹ dans le cadre de chaque investissement, les acteurs de l'investissement à impact ont progressivement développé une approche dite de *gestion de portefeuille*

⁸ Pour en savoir plus sur l'investissement à impact :

JPMORGAN & GIIN, *Impact Investments : an emerging asset class*, 2010

BCG & BIG SOCIETY CAPITAL, *The first billion : a forecast on social investment demand*, 2012

⁹ EMERSON, *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*, 2003

d'impact, visant à optimiser l'impact et parfois la rentabilité financière d'un investissement pour un niveau de risque donné.

Pour permettre cette gestion de portefeuille, les investisseurs à impact sollicitent **une production régulière de données** sur les impacts des organisations ou projets financés, et ce à toutes les étapes de la relation de financement (sélection des projets, suivi des projets, décision de reconduction des financements...). L'impact des organisations ou projets financés devient dès lors **un paramètre central de la prise de décision et de la pratique de financement** de ces fonds d'investissement, qui forment un groupe de plus en plus important de commanditaires d'évaluations de l'impact social.

Souhaitant répondre à un besoin de comparaison des opportunités d'investissement et à un besoin de pilotage régulier de l'impact de leurs investissements, ces fonds s'orientent souvent vers **l'élaboration de dispositifs de mesures chiffrée et standardisée des impacts**, concrétisée par le développement de bases d'indicateurs plébiscitées par ces acteurs.

Regard historique

De plus en plus structuré au niveau international (notamment autour du Global Impact Investing Network : GIIN), l'impact investing s'est développé rapidement en France ces dernières années : plusieurs fonds d'investissement français se réclament aujourd'hui de cette pratique et des organisations (exemple : comité français pour l'investissement à impact, FAIR...), publications et initiatives publiques dédiées à ce type de financements.



Cas concret

L'impact social selon le fond d'investissement à impact Investisseurs & Partenaires

Vision : Développer l'entrepreneuriat en Afrique par des investissements

- **Enjeux d'évaluation** : rendre compte des activités d'investissement auprès des investisseurs et disposer d'éléments tangibles pour alimenter le plaidoyer en faveur du développement de l'investissement en Afrique.
- **Objectifs** : mesurer les impacts extra financiers des investissements au sein des entreprises financées, l'objectif étant de modifier les pratiques des acteurs conventionnels plutôt que d'investir dans des secteurs à fort impact positif.
- **Pratiques évaluatives** : mise en place d'un plan d'actions qui tient compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour amener les entreprises financées vers plus d'impact positif. Ce plan d'action est enrichi par des indicateurs de résultats et d'études empiriques pour identifier les changements de la structure dans le temps.

Points clefs à retenir

Outre l'augmentation des commandes évaluatives, une diversité d'acteurs et donc de commanditaires interroge les effets de leurs activités ou de celles qu'ils financent. Les démarches évaluatives, historiquement pratiquées par les acteurs publics et parapublics, se développent au sein des entreprises de l'ESS, de leur écosystème et plus récemment auprès de nouveaux acteurs, comme l'illustre l'essor de la finance à impact et des entreprises à mission. La connaissance et la prise en compte des effets d'une intervention devient ainsi un questionnement partagé pour tous les acteurs économiques et sociaux. Ainsi, une des spécificités de l'évaluation de l'impact social est la nature privée et parfois lucrative de ses commanditaires, une distinction forte avec l'évaluation de politiques publiques portée principalement par l'État et les collectivités territoriales.

« Maîtres d'œuvre » : un regard sur les praticiens de l'évaluation

Les praticiens de l'évaluation de politiques publiques

L'**internalisation de la conduite des évaluations en politiques publiques** est une tendance incontestable, même si la proportion d'évaluations réalisées par des cabinets privés ou, dans une moindre mesure, confiées à des acteurs de la recherche reste la plus importante (71,1 %). Il faut noter cependant la difficulté à bien identifier les évaluations internalisées au sein des collectivités et des acteurs associatifs qui ne font pas toujours l'objet de publications.

PROPORTION D'INTERNALISATION ET D'EXTERNALISATION DE L'ÉVALUATION DEPUIS 2007

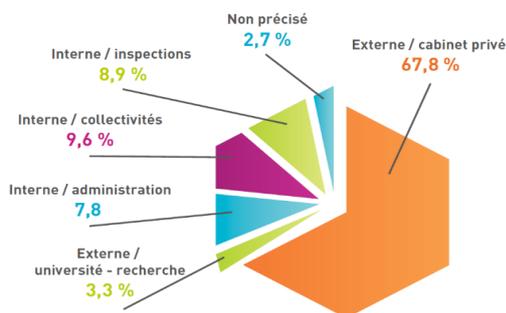


Figure 4 : Baromètre de l'évaluation, SFE, 2019

Regard historique

L'expertise évaluative de politiques publiques s'est en partie développée par les acteurs du conseil (Matyjasik, N. 2013). Corrélé au développement du conseil dédié au secteur public, le conseil dédié aux entreprises de l'ESS et à l'innovation sociale est en pleine consolidation. À ce jour, plusieurs cabinets de conseil et bureaux d'étude, qu'ils soient spécialisés en évaluation ou en innovation sociale, sont en mesure d'accompagner les commanditaires du cadrage de la démarche à sa mise en œuvre jusqu'à la valorisation des effets.



Cas concret

Pratiques évaluatives au sein du conseil départemental de Seine-Saint-Denis

Pratiques évaluatives : internalisation des compétences de l'évaluation pour diffuser une culture évaluative au sein de la collectivité.

Spécificités de l'approche évaluative :

- réalisation d'un programme pluriannuel d'évaluation, construit par un dialogue entre élus et les directeurs de service, qui constitue la feuille de route évaluative des politiques de la collectivité ;
- transversalité des fonctions et des services dans les démarches évaluatives comme les services observation et évaluation, contrôle de gestion, etc. ;
- mise en œuvre d'une diversité de méthodes d'évaluation avec une préférence à la parole et aux vécus des usagers et bénéficiaires.

Les praticiens de l'évaluation de l'impact social

De nombreux acteurs apportent un premier niveau **d'information et de conseil sur l'évaluation de l'impact social** afin de favoriser **l'appropriation des outils et des méthodes** par les acteurs de terrain. Des agences d'ingenieries comme l'Avise¹⁰ qui porte le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social, des think tanks, comme La Fonda, ou encore des réseaux de l'ESS, comme le COORACE¹¹, ont développé leurs propres ressources et outils de sensibilisation à l'évaluation de l'impact social. Des acteurs académiques et des laboratoires de recherche ont également développé **une expertise fine** sur le sujet de l'évaluation comme le groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS), créé dans le cadre de l'Institut Catholique de Paris, et la chaire entrepreneuriat

¹⁰ AVISE, ESSEC LE MOUVES, *Petit précis de l'évaluation d'impact social #2*, 2022

¹¹ COORACE, *Le référentiel CEDRE et la norme ISO 9001*, 2021

et innovation à impact de l'ESSEC, qui lui a permis de créer en 2018 le Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et environnemental (E&MISE).

Au-delà de ces acteurs référents qui œuvrent pour stabiliser les concepts, formaliser les pratiques et approfondir la théorie autour de l'évaluation de l'impact social, les bureaux d'études et cabinets de conseil sont les premiers à réaliser ces démarches (en termes de nombre d'évaluations de l'impact social effectuées). La plupart de ces acteurs se regroupe au sein du **réseau du Social Value France**. Face aux incitations à l'évaluation (notamment dans le cadre d'appels à projets) et à l'intérêt croissant des entreprises aux démarches évaluatives, davantage de ressources dédiées à cet exercice se développent en interne des entreprises, jusqu'à l'internalisation de compétences dédiées à l'évaluation.

Points clefs à retenir

Il existe deux écosystèmes de praticiens plutôt distincts entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social, ce qui s'explique par une structuration plus ancienne côté évaluation de politiques publiques, notamment avec l'existence de la Société Française d'Évaluation depuis 1999. Les praticiens de l'évaluation de l'impact social se rassemblent au sein du réseau Social Value France depuis 2015 qui contribue ainsi à la structuration de l'écosystème.

Définitions et enjeux de sémantique autour de la notion d'impact

L'objectif n'est pas de tendre à l'exhaustivité des définitions existantes mais plutôt, à partir de définitions faisant référence, d'analyser les enjeux sémantiques de la notion d'impact pour les deux écosystèmes d'acteurs identifiés précédemment.

La définition de l'impact selon la Société Française d'Évaluation (SFE)

La SFE définit l'impact d'une action publique comme « *un effet décalé dans le temps ou indirect. Il n'est donc pas observable au quotidien comme le serait un résultat, défini comme immédiat et direct. Par ailleurs, on peut observer des évolutions ou des changements mais ceux-ci s'expliquent par de multiples causes. L'impact de l'action évaluée n'en représente qu'une partie, et cette partie n'est pas toujours visible.* »¹²

L'évaluation des impacts de l'action publique est un **enjeu démocratique pour les politiques publiques** puisqu'elle interroge le bien-fondé d'une action et sa capacité à agir sur un problème identifié. L'évaluation d'impact des politiques publiques s'intéresse principalement à **l'utilité de l'action publique**, définie par quelques indicateurs d'impact aspirant à une rigueur scientifique de premier ordre. **La détermination du lien de causalité** étant l'objet premier d'une évaluation d'impact, elle peut se faire par intervention sur le sujet d'étude dans une logique expérimentale. Dans ce cas, la stratégie d'isolement de l'intervention est au cœur des approches et controverses méthodologiques. L'implication grandissante des économistes oriente les évaluations d'impact vers les approches comparatives entre les destinataires touchés et non touchés par la politique évaluée.

¹² Société Française d'Évaluation, *ÉVALUATION DES IMPACTS : Des programmes et services publics*, 2011

L'impact social appréhendés par les acteurs de l'ESS

Une définition française de l'impact social

L'impact social n'est pas une notion aujourd'hui définie légalement ou réglementairement en France. Une **définition consensuelle et fréquemment utilisée** par les acteurs de l'ESS est celle proposée en 2011 par le Conseil Supérieur de l'ESS (CSESS) :

« *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. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation.* »

Permettant une appréhension large des différentes transformations et changements sociaux pouvant être qualifiés d'impact social (comportements, pratiques, représentations, etc.), la définition du CSESS apporte surtout un **parallèle structurant entre la notion "d'impact" et la notion de "performance" d'un projet** ou d'une organisation à finalité sociale¹³. L'impact social est en effet appréhendé de façon contingente, en fonction d'une finalité ou d'objectifs définis à l'avance par l'organisation.

L'impact social : une notion propre à chaque organisation



Figure 5 : Une définition de l'impact social selon KOREIS CONSEIL, 2021

Au-delà de cette définition, l'impact social apparaît très souvent présenté dans le cadre théorique (non stabilisé) de la "chaîne de valeur de l'impact"¹⁴ ou "théorie du changement", très utilisé en évaluation de politiques publiques, mais également dans les référentiels d'évaluation d'utilité sociale¹⁵. Ces cadres d'analyse proposent d'appréhender les activités d'une organisation en fonction de ses :

- **ressources** (monétaires ou non) mobilisées dans le cadre de l'action étudiée ;
- **activités** (biens ou services effectivement fournis dans le cadre de l'action étudiée) ou « réalisations » (les produits de ces biens ou services) ;
- **résultats** : effets intentionnels ou non, positifs ou négatifs, survenant à court, moyen et long terme en conséquence directe de l'action évaluée ;

¹³ Baudet, A., *L'appropriation des outils d'évaluation par les entreprises sociales et associations d'intérêt général : apports d'une approche sociotechnique pour la conception des outils d'évaluation d'impact social*, 2019

¹⁴ EVPA, *Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, 2015

¹⁵ AVISE, Culture et promotion, *Evaluer l'utilité sociale de son activité et conduire une démarche d'auto-évaluation*, 2014

- **impacts** : effets intentionnels ou non, positifs ou négatifs, survenant à court, moyen et long terme en conséquence des résultats

Deux approches du concept d'impact social coexistent ainsi aujourd'hui et alimentent les débats sur l'attribution des changements sociaux aux actions de l'organisation. La première (plus largement répandue) est celle rapportée ci-dessus. La seconde (plus exigeante) propose d'appréhender l'impact comme **la part des résultats attribuable à l'action étudiée** (au sens strict d'une analyse contrefactuelle ou d'une analyse de contribution).

En parallèle du développement de ces démarches auprès des entreprises de l'ESS, l'appropriation progressive de cette terminologie par les organisations ayant la qualité de sociétés à mission¹⁶ devrait conduire à l'élargissement des pratiques évaluatives d'impact social.



Zoom

Une définition utile pour caractériser l'évaluation de l'impact social

Quelle que soit la définition précise retenue, du fait de son lien étroit avec la notion de performance des organisations à finalité sociale, l'impact social a progressivement été appréhendé comme **un paramètre central et pertinent de la gestion de ces organisations**, devenant par exemple un objet à gérer ou à maximiser par les entreprises de l'ESS et leurs écosystèmes (ESSEC & ROTHSCHILD 2014).

Pour répondre à cette **ambition de piloter et améliorer la performance des projets à finalité sociale**, les acteurs de l'évaluation de l'impact social proposent des définitions contingentes à leurs pratiques telles que celles portées par des membres du réseau Social Value France.

Par exemple, l'évaluation de l'impact social est :

« *Un processus visant à comprendre, mesurer et valoriser les effets générés par une organisation sur ses parties prenantes* » (AVISE)

« *Un large ensemble d'outils et de pratiques visant à objectiver et analyser la performance d'activités ou d'organisations répondant à une finalité sociale explicite* » (BAUDET, 2019).

Externalité positive, impact social, utilité sociale : regard sur des notions voisines

Il paraît opportun de préciser les distinctions existantes entre trois notions voisines, parfois utilisées indistinctement : la notion d'externalité d'une part, celle d'impact social ensuite et enfin celle d'utilité sociale.

Si ces trois notions se réfèrent conjointement à l'apparition d'un changement social dans le cadre de l'activité d'une organisation, elles n'accordent pas la même place ou le même statut au changement social dans l'analyse de l'activité considérée. On comprend ainsi que :

- **Les externalités** sont des changements sociaux se produisant comme conséquence (plus ou moins contrôlée) d'une activité, sans finalité de les générer. Elles ne font pas l'objet de transactions et sont souvent appréhendées via des référentiels communs aux organisations. Le changement social est ici une conséquence non recherchée de l'activité.
- **Les impacts sociaux** sont des changements résultant d'une activité, dont le but explicite est de les créer afin de répondre à un besoin social prédéfini. Ils sont au cœur du modèle économique et organisationnel des entreprises de l'ESS. Le changement social est ici une conséquence recherchée de l'activité.

¹⁶ Loi PACTE du 22 mai 2019, Article 176

- **L'utilité sociale**¹⁷ est une des principes caractérisant des entreprises de l'ESS (au même titre que la gouvernance démocratique, la lucrativité limitée et un modèle économique viable)¹⁸. Ainsi, l'évaluation de l'utilité sociale est autant centrée sur l'organisation, ses activités et ses pratiques que sur ses résultats. Le changement social est ici un déterminant de l'activité.

Cette distinction notionnelle fait apparaître une focale spécifique à l'évaluation d'impact social : celle des résultats intentionnels de l'action et de sa performance et la compréhension des mécanismes du changement généré, c'est-à-dire de comment se produisent les conséquences. Cette focale entraîne des choix méthodologiques spécifiques qui seront analysés ci-après.

Points clefs à retenir

La multitude de définitions de la notion d'impact donnent lieu à des démarches d'évaluation d'impact différentes. La notion d'impact est un des registres employés parmi d'autres (pertinence, efficacité, cohérence, efficience...) dans les démarches d'évaluation de politiques publiques pour analyser la performance d'une action publique. L'impact est en revanche appréhendé en évaluation de l'impact social comme le principal registre pertinent pour identifier et mesurer les transformations et changements sociaux souhaités par les entreprises qui placent l'impact social au cœur de leur modèle. Cette appréhension différente de la notion d'impact est constitutive de ces deux types de pratiques évaluatives et un des déterminants de ce qui les caractérise.

Enjeux d'évaluation : pourquoi évaluer ?

La mise en exergue de certaines spécificités au sein des écosystèmes d'acteurs et de la sémantique suppose des enjeux d'évaluation différents et propres à chaque pratique. Dans cette section, il s'agit de présenter les finalités de ces deux disciplines par l'analyse des enjeux d'évaluation et des pratiques de capitalisation.

Des finalités d'évaluation communes : redevabilité, aide à la décision et valorisation

Il existe de nombreuses similarités dans les motifs de recours à l'évaluation de politiques publiques et d'impact social. L'évaluation d'impact au sens large vise en effet à produire un ensemble de données concernant l'objet de l'évaluation étudié (activité, projet, dispositif, politique publique...) et ses retombées. Des motivations communes aux deux pratiques peuvent ainsi être mises en avant :

- **montrer la valeur sociale et rendre compte aux parties prenantes (prove)** : l'objectif de l'évaluation est de produire des éléments d'information, de documentation ou de preuve à l'attention de parties prenantes existantes (notamment des citoyens en ce qui concerne l'EPP).
- **aider à la décision et au pilotage de l'activité ou de la politique (improve)** : l'objectif de l'évaluation est de nourrir une démarche apprenante, une prise de décision ou une adaptation de l'activité dans le sens d'un accroissement de sa performance.
- **valorisation et promotion de l'activité (promote)** : l'objectif de l'évaluation est de produire des éléments d'information, d'argumentaire ou de preuve visant à mobiliser de nouvelles parties prenantes (notamment des financeurs).

¹⁷ L'apparition officielle du terme en France date d'un arrêt du Conseil d'État de 1973, considérant qu'elle est une condition autorisant l'exonération fiscale pour des structures associatives. Cette notion historiquement juridique et fiscale fera l'objet, à partir de la fin des années 1990, de différents travaux de recherche et d'expérimentation avant de d'être précisée par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS).

¹⁸ Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS

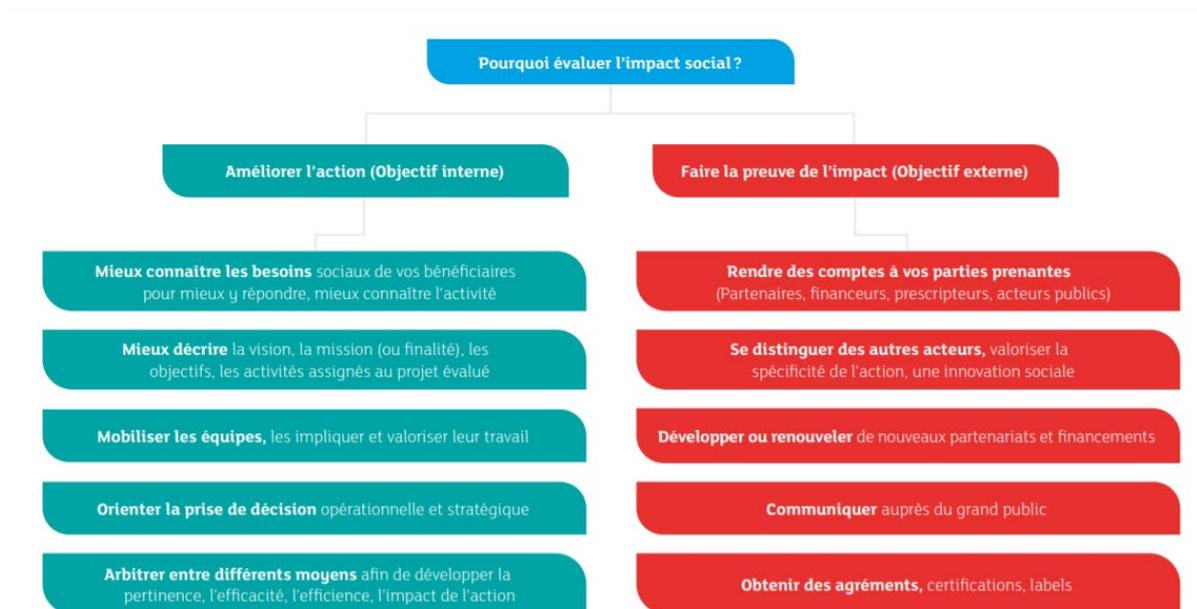


Figure 6 : Les principaux enjeux de l'évaluation de l'impact pour les porteurs de projet

Source : AVISE, ESSEC, IMPACT France, PETIT PRÉCIS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL #2, 2021



Cas concret

La finalité des démarches évaluatives au sein du conseil départemental de Seine--Saint-Denis (93)

L'évaluation est au service du pilotage des programmes et projets pour les équipes techniques de la collectivité dans leur processus de conception des politiques publiques. Le processus et les résultats de l'évaluation apportent des réponses sur les orientations de l'action publique et leur mise en œuvre opérationnelle. L'évaluation permet également à la collectivité de réinterroger les pratiques professionnelles des agents et ses relations partenariales. Il s'agit de trouver un équilibre dans les finalités de l'évaluation entre appui à la formalisation de politiques publiques locales et appui à la prise de décision.

Le plaidoyer, finalité spécifique à l'évaluation de l'impact social

Si l'ensemble des finalités évoquées ci-dessus sont observables à la fois dans les démarches d'EPP et d'EIS, une spécificité dans le cas de l'EIS concerne **les enjeux de plaidoyer**.

Certaines organisations menant une démarche d'évaluation de l'impact social sont parfois mues par **la recherche d'un changement systémique** (par exemple, changement de politique publique de l'emploi, évolution de la loi sur l'accompagnement des migrants, etc.) : elles s'engagent alors dans une démarche de plaidoyer auprès de la société et des pouvoirs publics, dans laquelle peuvent s'inscrire les démarches d'évaluation de l'impact social.

Parce que les commanditaires sont des organisations privées, souvent exposées à des problématiques de pérennisation et de développement, les motivations de preuve, promotion et plaidoyer, sont **sensiblement plus prégnantes dans le champ de l'EIS** que dans le champ de l'EPP. En appui à cette distinction, on note ainsi que seulement **50 % des EPP proposent un rapport rendu public**¹⁹ contre une proportion sensiblement plus large des démarches d'EIS aboutissant souvent sur des synthèses communicantes.

¹⁹ Société Française d'Évaluation, *Baromètre de l'évaluation des politiques publiques en France*, 2019

Points clefs à retenir :

Il existe des finalités communes et partagées aux démarches évaluatives des politiques publiques et d'évaluation de l'impact social, à savoir rendre compte, améliorer et valoriser l'action. L'évaluation de politiques publiques porte une visée démocratique auprès des citoyens afin de rendre compte des décisions et opérations politiques. La promotion de l'activité et de ses résultats, dans une logique de plaidoyer, est quant à elle propre aux démarches d'évaluation de l'impact social. Au-delà de ces divergences d'intentionnalité, l'appui à la décision est au cœur de la stratégie de tout type de démarche évaluative.

DÉMARCHES ÉVALUATIVES : CADRAGE, APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES ET CAPITALISATION

Cette seconde partie cherche à caractériser les démarches d'évaluation de l'impact social par rapport aux démarches d'évaluation de politiques publiques à travers leurs modalités de cadrage, les méthodologies mobilisées et les pratiques de capitalisation et diffusion.

Cadrement d'une démarche évaluative

En évaluation de politiques publiques comme en évaluation de l'impact social, **il n'existe pas de cadre normatif** de conduite d'une démarche évaluative. L'ambition, les objectifs et les modalités organisationnelles définis dans la phase de cadrage de la démarche déterminent en partie son efficacité et sa crédibilité. Cette phase a pour objectif de définir le périmètre et les registres de l'évaluation ainsi que son opportunité dans la vie du projet et de l'action à évaluer, déterminer les parties prenantes à interroger et mobiliser et d'établir le plan de mesure (ou référentiel d'évaluation). Certains principes partagés²⁰, comme la pluralité des points de vue et l'inscription de l'évaluation dans le temps, ont vocation à guider commanditaires et praticiens pour que la démarche évaluative soit pertinente et légitime.

Inscrire l'évaluation dans les processus organisationnels

La temporalité de l'évaluation de politiques publiques est parfois corrélée à l'agenda politique, dans une perspective d'aide à la décision ou d'analyses prospectives. Cependant, **une des limites de l'évaluation d'impact en EPP est la différence de temporalité** entre la politique publique, les décisions l'impactant et le temps nécessaire au déploiement de certaines méthodes évaluatives (notamment attributives) : les décisions concernant une politique publique sont souvent prises avant que les résultats des évaluations soient connus. **Dans ce cas, l'évaluation d'impact a essentiellement une vertu cognitive**, c'est-à-dire de production de connaissance sur la politique publique et ses effets.

Les démarches d'évaluation de l'impact social dépendent de **décisions internes des organisations ou d'impulsions externes de partenaires et financeurs**. Néanmoins, afin qu'elle serve le développement du projet, l'évaluation doit chercher à s'inscrire dans la stratégie du projet et intégrer **les différentes étapes de vie de celui-ci**, de son émergence à sa consolidation jusqu'à son essaimage. L'évaluation de l'impact social doit également chercher à s'inscrire au long cours dans l'activité de la structure en mobilisant à la fois des pratiques de suivi et des temps plus spécifiques dédiés à des démarches approfondies.

Définir les registres évaluatifs et le périmètre d'évaluation

Le périmètre des démarches évaluatives est en partie **défini par les registres ou angles du questionnement évaluatif** qui sont mobilisés. L'évaluation de politiques publiques et l'évaluation de l'impact social **partagent certains registres évaluatifs**, à savoir le questionnement de pertinence, d'efficacité, d'efficience et d'impact net (ou causalité).

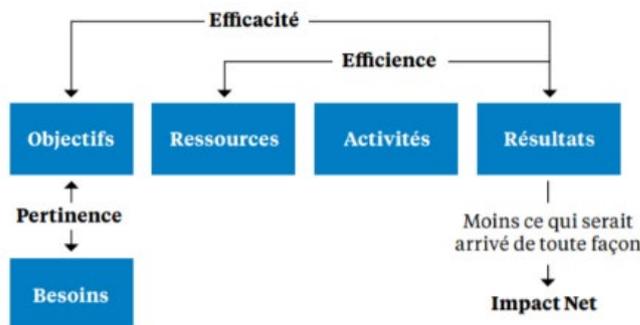


Figure 7 : Les registres principaux d'évaluation de l'impact social

Source : E. STIEVENART, A-C. PACHE, *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère*, RECMA, n° 331, 2014

²⁰ La Charte de l'Évaluation de la SFE, *Etude ESS et Création de valeur - Sept prérequis, fondamentaux d'une démarche d'évaluation*

Côté action publique, l'évaluation propose une **approche plus systémique**, avec un registre supplémentaire, non mobilisé dans les démarches d'évaluation de l'impact social : celui de cohérence externe²¹ qui vise à mesurer en quoi l'intervention est compatible voire complémentaire ou contradictoire avec les autres politiques et actions menées sur le même périmètre.

Ainsi, le périmètre d'évaluation **est souvent plus large en évaluation de politiques publiques** qu'en évaluation de l'impact social.

Identifier et mobiliser les parties prenantes de l'évaluation

L'évaluation de l'impact social comme celle de politiques publiques, avant de produire des résultats, est avant tout une démarche et **un processus qui cherche à mobiliser différentes parties prenantes** de l'action ou activité évaluée. Ces deux disciplines partagent cette ambition de **pluralisme**, voire de **participation des parties prenantes** à l'évaluation. Si évaluer revient à interroger les impacts d'une action sur ses parties prenantes, les associer au cours de la démarche est une des conditions de réussite, voire de légitimité, de l'évaluation.

Cette ambition est encore plus forte en évaluation de politiques publiques qui nécessite, quelle que soit la méthode utilisée, une forte implication des parties prenantes, soit en tant qu'objet de l'évaluation (approche attributive) soit en tant que sujet, les méthodes contributives impliquant le croisement de points de vue entre parties prenantes et acteurs de la politique publique.

La place du référentiel d'évaluation

Un autre point de similitude entre EPP et EIS porte sur le **référentiel d'évaluation (ou plan de mesure)** et son rôle déterminant pour la démarche. De nombreuses démarches s'inscrivent ainsi explicitement dans le cadre des évaluations basées sur la théorie (« theory based evaluation »)²².

Le référentiel d'évaluation est un **moyen de construire les bases d'une évaluation explicite et partagée** entre le commanditaire et les praticiens de l'évaluation. C'est donc un ensemble de références explicites et organisées qui sert de feuille de route pour l'évaluation. Celles-ci peuvent être constituées :

- **de l'objet de l'évaluation** et de son périmètre précis,
- **des normes** qui encadrent la mise en œuvre de la politique ou du projet évalué,
- **des objectifs et effets** attendus de la politique ou du projet évalué,
- **des questions** évaluatives,
- **des critères et indicateurs** d'évaluation,
- le cas échéant, **des méthodes** préconisées pour collecter et analyser les données

En EPP, le référentiel est **propre à chaque politique évaluée** et ne correspond pas, comme cela peut parfois être le cas en évaluation de l'impact social, à des référentiels standardisés et partagés. Cette différence est importante puisque l'élaboration du référentiel est structurante et intégrée à l'évaluation même : c'est lui qui fonde le processus d'évaluation et détermine le rôle des parties prenantes de l'évaluation.



Figure 8 : Les différents questionnements et registres mobilisés en évaluation de politiques publiques¹

Source : OCDE, *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations*, 2019

²¹ *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations*, OCDE, 2019

²² WEISS, Carol H. Theory-based evaluation: past, present, and future. *New directions for evaluation*, 1997, vol. 76, p. 41-55.

En EIS, le référentiel ou plan de mesure doit tenir compte de l'ambition de l'organisation et de ses contraintes, de ses enjeux d'évaluation et du périmètre de la démarche. Néanmoins, il existe certains référentiels standardisés (ce sujet est abordé dans les pages suivantes).

Points clefs à retenir :

Le cadrage et la structuration de la démarche d'évaluation sont très proches entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social, avec pour spécificité le rôle fondamental du référentiel ou plan de mesure, qui structure l'ensemble du processus évaluatif. Il existe autant de processus d'évaluation que d'objet à évaluer dans les deux pratiques, avec des principes méthodologiques partagés comme le besoin d'une temporalité de l'évaluation articulée avec l'action et la prise de décision, une mobilisation des parties prenantes et une recherche de preuves utiles à la démonstration des liens de causalité.

Panorama des méthodes et outils d'évaluation

Les critères pour définir la méthodologie la plus pertinente sont globalement communs entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social. Cependant, quelques nuances méthodologiques existent tenant à une prégnance d'approches déductives mobilisées en EIS et à la proximité entretenue entre l'EIS et l'approche gestionnaire.

En EPP, deux approches méthodologiques principales de l'évaluation d'impact de politiques publiques

Les méthodes d'évaluation de l'impact des politiques publiques sont nombreuses²³. Au regard de cette diversité, la question principale à se poser est la **définition de ce que l'on veut savoir par le biais de l'évaluation**, afin de mobiliser les méthodes pertinentes au regard des enjeux, des ressources et du périmètre de l'évaluation. **L'approche attributive et l'approche contributive** sont les deux grands types de méthodologie mobilisées.



Cas concret

L'Arbre des méthodes d'évaluation d'impact des politiques publiques

En fonction des finalités de l'évaluation d'impact, plusieurs méthodologies sont à disposition des évaluateurs de politiques publiques. A partir de 4 types de questionnement, l'Arbre des méthodes est un outil qui permet d'identifier la méthode la plus pertinente au regard du contexte et d'éventuelles contraintes existantes. :

- La politique évaluée a-t-elle fait la différence et quelle est sa contribution à la résolution des problèmes auxquels elle est censée apporter des solutions ?
- Les modalités mise en œuvre (?) de cette politique ont-elles vraiment fait la différence et quelles sont les plus efficaces ?
- Pourquoi et comment la politique a-t-elle répondu aux problèmes posés ?
- Quelles sont les conséquences désirables ou non désirables de la politique évaluée ?

Pour en savoir plus : Quadrant Conseil, *L'Arbre des méthodes d'évaluation d'impact*, 2017 - www.quadrant.coop

²³ FRANCE STRATEGIE, *Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger : Analyse comparée des pratiques dans six pays*, 2019

L'analyse par attribution

Basée sur l'expérimentation, l'approche attributive cherche à faire la preuve du lien de causalité par son fort pouvoir démonstratif et sa capacité de généralisation. La méthode, purement expérimentale, consiste à **constituer des groupes « avec » et « sans » intervention**. Basée sur une répartition aléatoire, les groupes sont ainsi comparables en tous points. Les limites²⁴ maintes fois soulignée de mise en œuvre de ce type de méthode conduit à **l'usage de méthodes quasi expérimentales**²⁵ qui permettent de constituer un contrefactuel aussi proche que possible des caractéristiques initiales du groupe expérimental.

L'analyse de contribution

L'analyse de contribution, également utilisée en évaluation de l'impact social, **vise à collecter des éléments de preuve**. Elle est ainsi susceptible de mobiliser n'importe quel outil de collecte issu des sciences sociales. **Les outils quantitatifs seront privilégiés** pour déterminer les changements observés et une combinaison d'outils permettant de varier les types de sources, de preuves et les points de vue sera mobilisé pour tester les hypothèses de contribution : entretiens individuels ou collectifs, enquêtes et études de cas... L'essentiel est de **couvrir tous les changements attendus et toutes les contributions identifiées** et, pour chacun, de rechercher des informations à charge et à décharge. La méthode est compatible avec la plupart des autres approches d'évaluation d'impact et est **particulièrement adaptée pour les politiques complexes ou visant des changements systémiques**, c'est-à-dire causés par une multitude de facteurs.

Points clefs à retenir :

En résumé, le choix de la méthode d'évaluation d'impact des politiques publiques dépend en particulier de l'objet évalué (n'est pas évalué de la même façon la mise en place du RSA et l'allègement des charges aux entreprises), de la temporalité de l'évaluation (ex ante, in itinere ou ex post) ainsi que des moyens disponibles et alloués à l'évaluation (certaines méthodes sont davantage coûteuses que d'autres en termes de moyens humains et financiers).

En EIS, une pluralité de démarches pour répondre aux différents motifs de recours à l'évaluation

L'observation des différentes pratiques observées parmi les acteurs du réseau Social Value France (offre de services des consultants évaluateurs, pratiques des financeurs, démarches menées par les structures de l'ESS et leurs réseaux) fait apparaître cinq principales propositions pour répondre, aux besoins des organisations de l'ESS :

- **L'accompagnement à la formalisation de référentiels d'évaluation ou de cartographies d'impact**, par exemple avec l'outil de "théorie du changement", qui permet de structurer la réflexion des acteurs de l'ESS autour de leur théorie d'impact et de leur performance souhaitée.
- **La réalisation de travaux évaluatifs d'impact social**, qui visent à apporter des éléments de documentation et de preuve des résultats obtenus, en mobilisant régulièrement des outils des sciences sociales comme des entretiens, des enquêtes par questionnaires, de l'ethnographie, des observations participantes, des dispositifs d'appariement, etc. Les méthodologies à utiliser sont choisies en fonction des enjeux de l'évaluation et des ressources mobilisables pour la démarche, définis par le plan de mesure. Ces travaux visent à identifier, qualifier et caractériser

²⁴ Coralie Perez, *L'évaluation expérimentale des programmes d'emploi et de formation aux Etats-Unis : éléments de critique interne*, La documentation française, 2000

²⁵ White H. et Sabarwa S., *Méthodes et modèles quasi expérimentaux*, Notes méthodologiques pour UNICEF, 2014

les impacts afin de mieux comprendre les conséquences d'une activité et les changements sociaux auxquels l'organisation contribue.

- **La construction de dispositifs de suivi et de pilotage des impacts**, notamment des indicateurs, tableaux de bord et processus de collecte de données permettant la production régulière d'information sur l'activité et ses impacts. Le développement récent de solutions logicielles de gestion et de suivi des impacts est de plus en plus proposé aux acteurs de l'ESS par des acteurs spécialisés (ex : Impact Track, Impact Tools, Impact Wizard).
- **La réalisation de travaux de monétarisation ou d'étude d'impact économique**, comme le retour social sur investissement (SROI²⁶) ou les méthodes des coûts évités, qui permet notamment de nourrir l'argumentaire ou le plaidoyer des organisations de l'ESS.
- **La réalisation de formations autour de l'impact social** pour renforcer les capacités des organisations à conduire leurs propres travaux d'évaluation.²⁷



Cas concret

Les principes méthodologiques de l'évaluation de l'impact social

Si de nombreuses méthodes existent pour évaluer l'impact social, la méthode reste un moyen d'évaluer et l'évaluation ne doit pas avoir pour but de mettre en place une méthode spécifique. Au-delà de la méthode, la finalité de l'évaluation (suivre, comprendre, prouver ou valoriser le changement suscité par son action), permet d'identifier des principes méthodologiques à mettre en œuvre pour réaliser une évaluation adaptée aux enjeux de l'organisation, c'est-à-dire :

- Qui ? Auprès de quelles parties prenantes collecter de la donnée
- Quand ? À quel moment collecter de la donnée
- Quoi ? Quel type de donnée collecter
- Avec Quoi ? Quels outils de collecte mobiliser

Pour en savoir plus : Avise, Fidarec, Improve, *Comment évaluer son impact? Principes Méthodologiques*, 2021

Les points communs et différenciants

Si les méthodologies d'évaluation sont multiples et diversifiées en évaluation de politiques publiques comme en évaluation de l'impact social, elles sont issues principalement des sciences sociales. Leur usage diffère en fonction de l'objet évalué, des finalités de l'évaluation, de la temporalité ainsi que des moyens alloués à chaque démarche évaluative. Toute indicative qu'elle soit, l'analyse fait apparaître **deux points communs essentiels** :

- **La majorité des évaluations s'appuient sur une approche déductive**, l'objectif de l'évaluateur étant généralement de démontrer ou confirmer les différentes dimensions de la "théorie du changement" de l'organisation, par l'apport d'éléments de preuve. Cette approche déductive et confirmatoire semble laisser moins de place à des travaux exploratoires ou inductifs, de fait peu présents dans l'EIS, même s'ils le sont un peu plus dans l'EPP.

²⁶ ESSEC, *Évaluer l'impact social avec l'approche SROI*, 2012

²⁷ Par exemple : Cap Impact, le programme d'accompagnement à l'évaluation de l'impact social destiné aux acteurs de l'accompagnement. La formation « Évaluation et Mesure d'Impact Social » dispensée par l'ESSEC, Kimso et Admical.

- Une particularité de l'EIS réside dans le **développement de solutions de mesure d'impact standardisées**, notamment élaborées en réponse aux besoins des financeurs à impact social. Peuvent ici être cités les référentiels IRIS et MESIS promus par les acteurs de l'investissement à impact et ayant vocation à être utilisés par l'ensemble des projets financés pour permettre une analyse standardisée de leur performance. Néanmoins, l'opportunité et la possibilité technique d'une évaluation standardisée des impacts des organisations de l'ESS reste aujourd'hui un sujet de débats et controverses.



Zoom

Standardisation des outils de mesure, particularité de l'évaluation de l'impact social

L'un des débats actuels sur l'évaluation de l'impact social s'articulent autour de deux approches : la standardisation de la mesure et la personnalisation de la démarche évaluative.



Figure 9 : Évaluation personnalisée ou mesure standardisée ?
Source : Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire (TIESS),
Vers une mesure standardisée de l'impact social ? [en ligne], tiess.ca

L'évolution des modalités de financements des projets de l'ESS, et **l'influence des logiques financières** contribuent au développement de référentiels standardisés permettant la de comparaison des projets. La mise à disposition **d'indicateurs standardisés** permet en effet de disposer de **références et d'un langage communs entre acteurs** (entreprises de l'ESS, acteurs publics, financeurs privés, etc.).

Cependant, une **approche personnalisée** ou *ad hoc* semble indispensable dans des **contextes complexes et multi-acteurs**. Les praticiens de l'évaluation de l'impact social s'accordent sur l'importance de favoriser une **pluralité des méthodes et une complémentarité des approches**, afin que la démarche évaluative soit la plus pertinente pour l'action évaluée et les commanditaires. Contrairement à l'évaluation de l'impact social, il n'existe **pas d'outils de mesure standardisés en évaluation des politiques publiques**, chaque évaluation de politique disposant d'un questionnement évaluatif propre.

Points clefs à retenir :

Les méthodologies d'évaluation mobilisées en évaluation de politiques publiques comme en évaluation de l'impact social sont multiples et diverses, principalement issues des sciences sociales. L'évaluation de l'impact social se distingue par une mobilisation quasi exclusive d'approches déductives et l'existence de référentiels standardisés qui peuvent orienter les méthodologies mises en œuvre.

Post évaluation : pratiques de capitalisation et méta-évaluation

Cette dernière partie présente succinctement **les actions opérées à la suite de démarches évaluatives**, à la fois par ceux qui les commandent et ceux qui les réalisent. Il s'agit de partager quelles sont les pratiques de capitalisation, de diffusion et d'évaluation des démarches dans une logique d'appropriation, de partage et d'amélioration des dispositifs et processus d'évaluation.

Capitalisation des évaluations, suivi des recommandations et pratiques de diffusion

Pour l'évaluation de politiques publiques comme pour l'évaluation de l'impact social, si la capitalisation et la diffusion des rapports d'évaluation restent variables, **trois principaux types de documents peuvent être produits** à l'issue d'une évaluation : un article académique, un rapport d'évaluation et un support de communication. **La capitalisation des pratiques évaluatives est un enjeu majeur pour les structures de l'ESS**, notamment dû aux moyens plus limités dont disposent ces organisations. Des initiatives comme le centre national de ressources sur l'évaluation de l'impact social de l'Avise, le Wiki collaboratif du Labo E&MISE de l'ESSEC et le Mur des solutions de l'Impact Tank répondent à ce besoin d'inspiration et de transférabilité des méthodologies mobilisées.

Néanmoins, les pratiques de suivi des recommandations et évolutions opérationnelles et stratégiques restent encore peu lisibles, à la fois pour l'action publique et les entreprises de l'ESS.



Cas concret

Organisation et pilotage des démarches évaluatives : témoignage du conseil départemental de Seine-Saint-Denis (93)

- **Pilotage** : par la direction Évaluation (en charge du pilotage des démarches évaluatives) ;
- **Gestion opérationnelle** : l'équipe d'un projet d'évaluation se compose d'un référent de l'action évaluée et d'un référent d'évaluation qui sont également chargés de produire les conclusions et recommandations ensemble. Selon l'ambition et le périmètre, des compétences complémentaires sont mobilisées (gestion de données et documentaires, cartographie, infographie...);
- **Diffusion** : restitution systématique des résultats auprès des différentes parties prenantes de l'évaluation et publication des livrables.

La question de la méta-évaluation et de l'évaluation des méthodes et outils mobilisés

Le débat sur la **standardisation des outils de mesure** soulève un plus large questionnement sur l'évaluation des démarches évaluatives elles-mêmes (légitimité, utilité, méthodologies employées, etc.). Davantage développée côté évaluation de politiques publiques, **la méta-évaluation vise à interroger et analyser plusieurs exercices évaluatifs réalisés**. Côté évaluation de l'impact social, il existe peu de critères d'évaluation partagés et reconnus à l'échelle nationale ou internationale, ce qui limite la comparabilité des démarches et contribue au risque *d'impact washing*. **Ce risque d'instrumentalisation des résultats d'évaluation** peut être prévenu en encourageant une réflexivité sur les travaux menés, à laquelle contribue des réseaux de praticiens d'évaluation comme la SFE et le SVF.

Points clefs à retenir :

L'évaluation de politiques publiques et l'évaluation de l'impact social ont pour fonction de produire de la connaissance qui puisse être utile au-delà des acteurs impliqués. Même si les pratiques de capitalisation et de diffusion sont nuancées dans chacune des pratiques, un certain nombre d'acteurs contribuent à animer les productions d'évaluation pour favoriser

l'apprentissage. Cependant, le cadre institutionnel de l'évaluation de l'impact social est moins développé, en France, que celui de l'évaluation des politiques publiques. Les critères de qualité et de validité d'une évaluation de l'impact social sont définis par chaque praticien et sont encore peu partagés. Ce type de réflexions contribuerait pourtant à une amélioration des pratiques d'évaluation de l'impact social et à leur institutionnalisation, ainsi qu'à l'acculturation et au développement des capacités d'analyse critique des commanditaires.

Remerciements

Le comité de rédaction tient à remercier Gilles Alfonsi (Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis), Thomas Delahais et Thomas Bouget (Quadrant Conseil), Valentin Gomez (Croix-Rouge, Emmaüs, Petits Frères de Pauvres et Restos du cœur), Marjolaine Mandagot (Alpha Omega) et Samuel Monteiro (Investisseurs et Partenaires) venus témoigner lors des différentes sessions de groupe de travail.

Les auteurs tiennent également à remercier Hernandez Anne-Laure (IMPROVE); Desolere Laure (IMPROVE); Kaele Andji (AFPA); Le Tyrant Marion (Agence Phare); Auroy Patricia (Alliance Sens & Economie); Vincent Jean Marie (ArcheAgglo); Souk-Aloun Clément (Croix Rouge Française); Fraisse Henri (FIDAREC) ; Konare Kadiatou (K-Konseil) ; Manon Paul (KPMG); Hocq Bryan (Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social (E&MIS) de l'ESSEC); Leclerc Elise (Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social (E&MIS) de l'ESSEC); Lierre Georges (Mécénat compétences BNP / Croix Rouge Française) ; Lavocat Guy (NS Management) ; Lequet Noémie (Quadrant Conseil); Gueye Gabrielle (Révélateur de Richesses Immatérielles); Savignat Pierre (SFE); Maire Sarah (SocialLab); Tchounikine Camille (SocialLab) et Maman Laetitia (Viatys) pour leur participation aux sessions de travail.

ENTRE ÉVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES ET ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Cette publication, réalisée dans le cadre d'un groupe travail entre le Social Value France et la Société Française d'Évaluation, vise à caractériser l'évaluation de l'impact social au regard de l'évaluation de politiques publiques.

Fruit d'échanges entre plusieurs experts de l'évaluation de politiques publiques et de de l'impact social, ce livrable offre un regard croisé entre ces deux pratiques et permet d'y sensibiliser les praticiens et les destinataires de démarches évaluatives, au travers d'une analyse comparative.



L'Avise, agence pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS)

Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

www.avise.org