



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

**IMPACT
TANK**



PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE 2022

FÉVRIER 2023

ÉDITORIAL



Élise Leclerc,
Directrice du Labo
E&MISE de l'ESSEC.



Thierry Sibieude,
Professeur fondateur
de la Chaire Innovation
Sociale de l'ESSEC.

Année après année, la question de l'évaluation de l'impact prend progressivement de l'ampleur et s'invite dans de nombreux débats, qu'ils portent sur la triple comptabilité, l'engagement des entreprises à mission ou l'investissement à impact.

En 2022, suite aux nombreuses réflexions du groupe de travail Finance for Tomorrow, elle est devenue l'un des 3 piliers de la **définition de l'Investissement à Impact**, tandis que la Commission Européenne travaille sur une **Taxonomie Sociale Européenne** sur le modèle de la taxonomie environnementale.

En France, la création de nombreux cabinets de conseil spécialistes du sujet ou de nouvelles sections « évaluation d'impact social » dans des cabinets généralistes illustre une forte demande des acteurs pour cette démarche, confirmant la tendance observée par l'Observatoire dans le Panorama 2021. Pourquoi cet engouement ? Parce que malgré sa technicité, l'évaluation d'impact social, quand elle est réalisée avec une méthodologie scientifiquement rigoureuse, est le dernier rempart contre l'impact washing. Elle matérialise l'approche par le doute et le questionnement, et elle permet la compréhension par les organisations de leur impact sur le monde. C'est pour cette raison que nous avons choisi, pour le Panorama 2022, d'approfondir certains aspects des pratiques d'évaluation d'impact social en France plutôt que d'administrer le questionnaire annuellement, d'autant que nous n'anticipons que peu de variations.

Notre objectif pour 2022 était donc de nous concentrer sur les "angles morts" et limites des résultats du Panorama 2021, à savoir d'explorer les pratiques des opérateurs et incubateurs en dehors de l'Île de France, les pratiques des acteurs publics ainsi que de mieux comprendre le métier d'évaluateur au sein des nombreuses structures évaluatrices émergentes.

ÉDITORIAL



Tony Bernard,
Directeur de l'Impact Tank.

Alors que l'opinion publique appelle à accélérer la transition sociale et écologique, l'engouement autour de l'impact est réel, tant chez les entreprises et les financeurs que chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les associations et les acteurs publics.

Du côté des entreprises, des dynamiques majeures sont en cours sur l'homogénéisation du reporting extra-financier au niveau mondial, l'extension du devoir de vigilance européen et la future transposition de la directive CSRD, ou encore les réflexions autour de la comptabilité multi-capitaux. Ces évolutions de l'entreprise comme après l'entrée en vigueur de la loi Pacte en 2019, redéfinissent sa place dans la société.

Dans les travaux de l'Impact Tank, nous avons l'ambition de réunir tous les acteurs qui agissent en faveur de l'impact, à la fois administrations et associations, chercheurs et experts, acteurs de l'économie sociale et solidaire et entreprises, autour de la construction de référentiels d'indicateurs partagés, enjeu social par enjeu social, secteur par secteur, afin de permettre aux acteurs de prouver leur impact et de parler le même langage, de mieux collaborer alors qu'ils agissent aujourd'hui en silo sur des sujets en commun. Nous en sommes convaincus, la mesure d'impact est au cœur des enjeux de notre société.

L'engagement de l'Impact Tank dans le cadre du partenariat avec le Labo E&MISE de l'ESSEC pour la réalisation du Panorama annuel de l'évaluation d'impact, vise ainsi à interroger les pratiques des acteurs pour contribuer à faire émerger une culture de la mesure d'impact en France et en Europe, à la hauteur de nos défis, et participer à construire une communauté d'acteurs et de bonnes pratiques.

ÉTUDE RÉALISÉE PAR

**Sous la supervision académique de Thierry Sibieude,
professeur fondateur de la Chaire Innovation Sociale, ESSEC.**



Élise Leclerc,

Directrice, Laboratoire E&MISE ESSEC.

Louis Raynaud de Lage,

Chef de projet senior, Laboratoire E&MISE ESSEC.

Anne-Victoire Lyszak-Rueda,

Analyste de recherche, Laboratoire E&MISE ESSEC.

Astride Ashale,

Analyste de recherche, Laboratoire E&MISE ESSEC.



Tony Bernard,

Directeur Général, Impact Tank.

Mélissa Aksil,

Chargée d'études, Impact Tank.

Emma Verhille,

Chargée d'études, Impact Tank.

Elvire Jegu,

Chargée d'études, Impact Tank.

SOMMAIRE

- I** Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social
- III Les structures d'accompagnement
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion
- VI Annexes



INTRODUCTION

Le Panorama de l'évaluation d'impact social en France a été créé à l'initiative du **Labo E&MISE de l'ESSEC** et de **l'Impact Tank** afin **d'identifier et d'analyser les pratiques d'évaluation d'impact social et d'offrir des pistes de réflexion** pour l'extension et l'enrichissement des démarches. Ce travail s'inscrit dans les axes de recherche du Labo E&MISE à travers son Observatoire de l'Évaluation d'Impact Social et dans les travaux de l'Impact Tank sur l'innovation sociale plus largement.

Suite aux résultats de **la première édition publiée en 2021**, l'ESSEC et l'Impact Tank ont décidé d'approfondir trois axes pour cette seconde édition, plutôt que de répéter la même approche que l'année passée. En effet, une collecte de données quantitatives annuelle auprès de l'écosystème nous a paru peu pertinente dans la mesure où les pratiques des acteurs que nous aurions pu interroger évoluent sur le temps long.

Pour la seconde édition, nous avons donc fait le choix de nous focaliser sur les "angles morts" de la première édition. Pour cela, nous avons combiné approches qualitatives sous forme d'ateliers participatifs auprès de structures évaluatrices et d'entretiens semi-directifs pour les financeurs publics, et approches quantitatives sous forme de questionnaire auprès des acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociale.

Choix méthodologiques pour le Panorama 2022

Acteurs de l'accompagnement :

dans le Panorama 2021, les opérateurs sociaux situés hors Île-de-France étaient sous-représentés avec 40 % des répondants. Il a donc été décidé d'approfondir notre recherche sur les pratiques d'évaluation d'impact social dans les territoires. L'enjeu était de déployer une collecte de données auprès des opérateurs sociaux au niveau national, avec des ressources contraintes. Nous avons donc choisi de solliciter les acteurs qui accompagnent et soutiennent les structures à finalité sociale dans les territoires. Nous les avons interrogés sur deux aspects : leurs propres pratiques d'évaluation d'impact social et la manière dont ils accompagnent les opérateurs sociaux dans leurs démarches d'évaluation de leur impact social.

Financeurs : parmi les répondants au Panorama 2021, les financeurs publics étaient sous-représentés dans la collecte quantitative avec 27 structures sur 113 financeurs interrogés. En 2022, 10 entretiens semi-directifs ont donc été réalisés auprès de 9 structures afin de comprendre les enjeux et pratiques de l'évaluation d'impact social pour les financeurs et acteurs publics, qui représentent une des parties prenantes motrices dans le développement de cette discipline en France et qui ont par ailleurs une connaissance d'un champ voisin susceptible de l'inspirer : l'évaluation des politiques publiques.

Structures évaluatrices : l'analyse des répondants au Panorama 2021 a fait ressortir quatre grandes catégories de structures évaluatrices accompagnant les acteurs sur l'évaluation de leur impact social. C'est un enseignement très intéressant dans un paysage encore très hétérogène où cohabitent près d'une centaine de méthodes ([Luigi Corvo et al. 2021](#)). Nous avons décidé d'explorer ces catégories de manière participative avec les structures évaluatrices elles-mêmes à travers deux ateliers en intelligence collective, qui ont aussi permis d'approfondir les enjeux de professionnalisation du métier d'évaluateur d'impact social.

Rappel sur le Panorama de l'évaluation d'impact social 2021 (1/2)

Quelle était la méthodologie du Panorama 201 ?

- **Une revue bibliographique :** le Panorama s'appuie sur les travaux engagés par le baromètre KPMG de la mesure d'impact social en 2017 et 2018. Il utilise les travaux menés par les Groupes de Travail du Social Value France (SVF) et de Convergences. Il s'inspire des travaux de l'OCDE, du GIIN, de l'EVPA, de la Société Française d'Évaluation (SFE) et notamment du Baromètre de l'évaluation des politiques publiques.
- **Une étude qualitative :** 33 entretiens ont été menés auprès d'opérateurs sociaux, de financeurs privés (fonds d'investissement à impact et fondations), de structures évaluatrices et d'acteurs institutionnels et réseaux (Avisé, OCDE, Fair, UDES). La matière de certains de ces entretiens a été reprise dans le Panorama 2022.
- **Une étude quantitative :** 389 opérateurs sociaux, financeurs et structures évaluatrices ont rempli le questionnaire en ligne.

Quelle est la valeur ajoutée du Panorama 2021 ?

- Il donne un **état des lieux détaillé des pratiques, ressources et méthodes** d'évaluation d'impact social en France grâce à la **diversité d'acteurs interrogés**.
- Il rend compte des **profils des structures évaluatrices**, de leurs pratiques et de leur développement.
- Il décrit les **enjeux et motivations** des acteurs qui s'engagent dans une démarche d'évaluation de l'impact social.
- Il montre une **tendance générale à l'augmentation des pratiques d'évaluation d'impact social** que ce soit pour les opérateurs sociaux ou les financeurs à impact.
- Il dessine des **perspectives d'évolution** de la discipline.

Quels sont les axes d'amélioration identifiés suite à cette première édition ?

- Obtenir une **meilleure représentativité géographique** des acteurs de l'évaluation d'impact social, ceux qui ont été interrogés étant majoritairement présents en Île-de-France.
- **Solliciter des financeurs publics** pour documenter leur vision et leurs pratiques de l'évaluation d'impact social, puisque seuls des financeurs privés avaient été questionnés en entretiens semi-directifs.
- **Valider la typologie des structures évaluatrices**, explorer les enjeux de la professionnalisation du champ de l'évaluation d'impact social, s'accorder sur un cadre et des pratiques partagés.

Le Panorama de l'évaluation d'impact social 2022 est construit autour de trois axes correspondant aux trois catégories d'acteurs interrogés

AXE 1 : FINANCEURS PUBLICS

- Dans cette seconde édition, nous avons fait le choix de nous concentrer sur les financeurs publics, qui n'avaient pas fait l'objet d'entretiens qualitatifs l'année précédente. Les financeurs publics sont déjà familiers avec la notion et les démarches d'évaluation car ils travaillent depuis des années sur des évaluations de politiques publiques. La deuxième édition du Panorama vise à mieux comprendre dans quelle mesure et comment ces acteurs se saisissent de l'évaluation d'impact social et quelles sont leurs pratiques dans ce domaine.
- Disposant d'un pouvoir d'orientation fort, et donc jouant un rôle important dans le développement des évaluations d'impact social en France, l'objectif est également de les interroger sur leur vision de l'évaluation d'impact social et ses perspectives d'évolution.

AXE 2 : STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Les structures d'accompagnement participent à la structuration et au développement de l'économie à impact, et ce faisant, contribuent au développement de l'évaluation d'impact social. Dans la deuxième édition du Panorama nous avons interrogé des acteurs de l'accompagnement présents sur tout le territoire français afin de réaliser une cartographie plus complète de leurs pratiques, les opérateurs sociaux hors Île-de-France étant en effet sous-représentés dans la première édition du Panorama.
- Le regard des structures d'accompagnement de ces opérateurs sur l'évaluation d'impact social en France est riche en enseignements en raison de leur double posture : ils réfléchissent souvent à leur impact sur les structures qu'ils accompagnent tout en soutenant ces dernières dans leur propre mesure d'impact.

AXE 3 : STRUCTURES ÉVALUATRICES

- Cette deuxième édition a permis d'approfondir la typologie des structures évaluatrices proposée en 2021.
- Les structures évaluatrices soulignent l'intérêt et l'importance de converger vers un cadre commun de pratiques d'évaluation d'impact. Il s'agit donc de proposer des pistes de réflexions et de solutions sur ce sujet.

SOMMAIRE

- I Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social**
- III Les structures d'accompagnement
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion
- VI Annexes



MÉTHODOLOGIE

Étude qualitative : 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 9 organisations

Les entretiens ont porté sur les projets mis en place par les financeurs publics directement ou via des opérateurs privés.





Définition : financeurs publics

Les financeurs publics sont les acteurs qui gèrent et allouent des deniers publics, en fonction des missions d'intérêt général qui leur sont confiées. Il s'agit notamment :

- ◆ Des organismes intergouvernementaux, de niveau régional (européen par exemple) ou mondial, en particulier la BCE, la BEI, le FMI et la Banque Mondiale. On parle ici de finance publique internationale.
- ◆ De l'État et des ministères.
- ◆ Des organismes d'administration centrale et sociale : opérateurs de l'État (ex : établissements publics nationaux), organismes finançant des politiques sociales (ex : Fonds de solidarité vieillesse), organismes de droit privé participant à la puissance publique.
- ◆ Des collectivités territoriales et leurs groupements : communes, départements, régions, établissements publics de coopération intercommunale, syndicats mixtes, etc.
- ◆ Des organismes parapublics, comme par exemple la sécurité sociale, la Poste, la Caisse des Dépôts, etc.

Le choix des acteurs interrogés (1/2)

Nom	Missions	Type de structure	Finance des projets	Commandite des évaluations	Réalise des évaluations	Forme à l'évaluation	Développe la connaissance sur l'évaluation
Agence Phare	Évaluation de politiques publiques et évaluation d'impact social.	Cabinet privé			X	X	X
Quadrant Conseil	Évaluation de politiques publiques et évaluation d'impact social (à la marge)	Cabinet privé			X	X	X
OCDE	Promotion des politiques publiques en faveur de la prospérité, de l'égalité des chances et du bien-être, par l'établissement de normes internationales, la mise à dispositions de données et analyses, l'implication des décideurs politiques.	Organisation internationale					X
Avise	Accompagnement du développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France par l'outillage et l'orientation des porteurs de projet, l'animation des communautés d'accompagnateurs, le développement de programmes collectifs et le financement de projets de l'ESS avec du Fonds social européen (FSE).	Association de loi 1901, agence nationale d'ingénierie.	X			X	X

Le choix des acteurs interrogés (2/2)

Nom	Missions	Type de structure	Finance des projets	Commandite des évaluations	Réalise des évaluations	Forme à l'évaluation	Développe la connaissance sur l'évaluation
Conseil départemental du Val d'Oise	Mise en œuvre de dispositifs en matière d'aide sociale, d'autonomie des personnes et de solidarité des territoires.	Collectivité territoriale	X	X			
Secrétariat général du Comité inter-ministériel du handicap	Préparation des travaux et des délibérations du CIH et coordination de la politique du handicap au niveau national et territorial.	Organisation inter-ministérielle					X
Banque des Territoires	Proposition de solutions de conseil et de financement en prêts et en investissement aux acteurs locaux.	Institution financière publique	X	X			
Agence française du développement	Mise en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale par ses activités de financement du secteur public et des ONG	Institution publique	X	X	X		X
Groupe La Poste	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de 4 missions de service public (distribuer le courrier, garantir l'accès aux services bancaires, contribuer à l'aménagement du territoire, transporter et distribuer la presse). Développement de services accompagnant la transition écologique, la transformation numérique, le développement de l'e-commerce, le vieillissement de la population. 	Société anonyme à capitaux 100 % publics	X	X			

Les acteurs interrogés financent et évaluent des projets sur des thématiques diverses, à dominante sociale

THÉMATIQUES DES PROJETS FINANCÉS



La **santé, grand âge, handicap** (6)



L'**emploi** et lutte contre les **inégalités** (5)



L'**inclusion** et lien social (4)



L'**environnement** (4)

Les **territoires** (3)



L'**aide au développement** (1)



Les projets sont déployés dans différentes zones géographiques et à différentes échelles

Zones géographiques

des projets financés ou déployés :

- ◆ Majoritairement en **France** (6)
- ◆ Dans une moindre mesure à l'étranger, notamment dans des **pays pauvres ou en développement** (2)



Échelles territoriales

des projets financés ou déployés :

- ◆ Départementale (3)
- ◆ Régionale (3)
- ◆ Nationale (3)
- ◆ Internationale (2)



Les catégories des structures financées sont également variées

- ◆ Des structures de l'**ESS** (entreprises, associations...) (6)
- ◆ Des structures **sociales, médico-sociales ou hospitalières** (5)
- ◆ Des **entreprises** "classiques" (4)
- ◆ Des **organismes étatiques** (division, entité ministérielle ou centrale, agence technique...) (1)

Les projets sont principalement financés par des subventions allouées par des fonds publics français ou des fonds européens

Les modes de **financement direct** les plus utilisés sont des **subventions** (3), des **prêts** (2) et des apports en fonds propres ou quasi fonds propres (1). Une structure réalise également des **investissements intermédiés** (investissements dans des sociétés de gestion).



Ces fonds sont **alloués par l'État** (gestion de mandats pour le compte de l'État dans le cadre de France Relance 2030 par exemple) ou par **l'Union Européenne** (dans le cadre du Fonds Social Européen) (4) ou **appartiennent à la structure elle-même** (2).



Focus sur les financements publics de trois acteurs interrogés



- **Budget (2022)**: 1,57 milliard d'euros.
- **Thématiques financées**: action sociale (santé, handicap, personnes âgées, insertion sociale), transports, culture, éducation, habitat, formation / insertion professionnelle.
- **Instruments financiers**: appels à projet, marchés publics, subventions.



- **Budget (2022)**: 1,57 milliard d'euros.
- **Thématiques financées**: action sociale (santé, handicap, personnes âgées, insertion sociale), transports, culture, éducation, habitat, formation / insertion professionnelle.
- **Instruments financiers**: appels à projet, marchés publics, subventions.



- **Budget (2022)**: 20 milliards d'euros.
- **Thématiques financées**: aménagement et développement économique, éducation et formation, énergie, environnement et biodiversité, habitat, numérique, mobilité, santé, tourisme et culture.
- **Instruments financiers**: investissements en fonds propres ou quasi-fonds propres, prêts (court, moyen ou long terme), gestion de mandats publics.

Focus sur des évaluation menées par trois acteurs interrogés



- **Projet évalué**: Programme Départemental d'Insertion (PDI), œuvrant pour l'accès et/ou le retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA.
- **Porteur de projet**: Conseil départemental du Val d'Oise.
- **Objectif**: mesurer la performance des parcours d'accompagnements proposés dans le cadre de son PDI.
- **Instrument financier**: subvention.
- **Méthodologie**: méthode quasi expérimentale.
- **Moment de l'évaluation**: ex ante, ex post et in itinere.



- **Projet évalué**: Amarapura, visant à améliorer l'accès et les performances du service de l'eau de l'agglomération.
- **Porteur de projet**: Municipalité de Mandalay (Birmanie).
- **Objectif**: apporter des preuves des effets du projet sur les capacités du service municipal de l'eau et les habitants.
- **Instrument financier**: subvention.
- **Méthodologie**: enquête qualitative auprès des bénéficiaires de l'action.
- **Moment de l'évaluation**: in itinere.



- **Projet évalué**: Eco-Prêt, permettant de financer la rénovation énergétique de logements sociaux.
- **Porteur de projet**: Banque des Territoires.
- **Objectif**: évaluer les impacts financiers et extra-financiers du dispositif.
- **Instrument financier**: NC.
- **Méthodologie**: enquête qualitative et quantitative auprès des bailleurs sociaux et des locataires.
- **Moment de l'évaluation**: in itinere.



Le choix de financer un projet dépend de multiples critères relatifs au projet lui-même mais aussi au porteur de projet et aux orientations stratégiques du financeur public

- ✦ Les **thématiques** d'intervention (6)
- ✦ Les types de **bénéficiaires** (6)
- ✦ Le **modèle économique** (viabilité, retour sur investissement potentiel) (5)
- ✦ La **zone géographique** (ex : pays en développement, zones rurales...) (5)
- ✦ La **cohérence avec les orientations** décidées par les tutelles ou l'État (5)
- ✦ La **cohérence avec les axes stratégiques** de la structure (4)
- ✦ Des **critères et signes extérieurs d'impact** économiques, sociaux et/ou environnementaux (ex : cohérence avec les ODD, agrément ESUS, entreprise à mission, résilience au changement climatique...) (2)
- ✦ On observe que les quatre premiers critères des financeurs publics correspondent à ceux qui ont été cités par les financeurs privés interrogés dans le Panorama 2021. (**ESSEC, Impact Tank, 2021**, p.43)

Les évaluations d'impact social des acteurs publics sont majoritairement effectuées in itinere par des évaluateurs externes

Les évaluations d'impact social des acteurs publics interrogés sont souvent effectuées in itinere (en cours de **projets**).

Ce sont principalement des **études ponctuelles** se déroulant sur plusieurs mois voire plusieurs années (4). De façon marginale, un dispositif de **suivi interne** de l'impact peut-être mis en place (1).

Le recours à des **évaluateurs externes** (cabinets de conseil, instituts de recherche) est privilégié afin de :

- ✦ S'assurer de la **validité de la méthodologie**, qui se veut la plus scientifique possible (3).
- ✦ Garantir l'**indépendance** de l'étude et donc éviter que les résultats ne puissent être contestés (2).

Un financeur n'a pas recours à un évaluateur : les **indicateurs** d'impact suivis tout au long des projets sont **remplis sur déclaration** par les entreprises financées.



On voulait que ce soit des tiers qui s'emparent de ce sujet [mesure d'impact] et le financent. Et c'est une garantie scientifique, que la méthodologie utilisée ne puisse pas être remise en cause. »

Les structures interrogées s'engagent dans une démarche d'évaluation d'impact social principalement pour améliorer l'activité : "Improve"

- ◆ Prendre des décisions : utiliser les résultats **de l'impact des projets**, sociaux, mais aussi économiques et environnementaux (5) pour :
 - Octroyer ou renouveler un **financement**. (4)
 - Accompagner et financer un éventuel **passage à l'échelle**. (3)
- ◆ Permettre le **suivi** et le **pilotage** des projets :
 - Vérifier que les objectifs fixés sont atteints (**efficacité**). (5)
 - **Maximiser l'impact** des projets financés déjà existants ou repenser le design des futurs projets. (5)
 - Vérifier que les moyens à disposition sont bien utilisés (**efficacité**). (4)
 - **Améliorer les pratiques** des équipes en interne. (2)
- ◆ **Nourrir une réflexion stratégique** au sein de la structure (positionnement, discours, axes de financement...). (3)



Les structures interrogées s'engagent aussi, mais de façon plus marginale, dans une démarche d'évaluation d'impact social pour communiquer à leurs parties prenantes : "Prove"

- ◆ **Rendre compte aux différentes parties prenantes**, notamment lorsque l'organisme gère des fonds publics ou européens, permettant parfois de mener des actions de plaidoyer. (5)



De plus en plus, en interne, il nous est demandé de mesurer l'impact social de nos actions, projets, financements [...] pour mesurer l'efficacité du collectif et rendre compte aux parties prenantes de ce que nous faisons puisqu'il faut prouver notre impact social et surtout l'améliorer. »

D'un point de vue méthodologique, les approches quantitatives sont privilégiées

Les financeurs et les évaluateurs auxquels ils font appel ont principalement recours à :

- ◆ Des **outils de suivi** des projets, du parcours des bénéficiaires (ex : grille d'indicateurs). (6)
- ◆ Des enquêtes par **questionnaires** (administrés par téléphone, en face à face...). (6)
- ◆ La **réalisation d'un contrefactuel** avec la constitution de groupes tests et de groupes témoins. (5)
- ◆ Un **retraitement des données de suivi** existantes (ex : sur les bénéficiaires). (4)
- ◆ Une approche **qualitative** (entretiens individuels, focus groupes). (3)
- ◆ Des **revues de littérature**. (2)

On observe une sur-représentation des études par contrefactuel/randomisées par les acteurs publics en comparaison des méthodologies plébiscitées par les acteurs privés (opérateurs et financeurs) dans le Panorama 2021.



Un grand nombre de données collectées porte davantage sur les résultats, la caractérisation des bénéficiaires et les activités mises en œuvre que sur les impacts

- ◆ Les **résultats** (effets à court ou moyen terme d'un projet). (5)
- ◆ La **caractérisation des bénéficiaires** (ex: nombre, âge, sexe...). (5)
- ◆ Les **activités** / réalisations (actions mises en œuvre). (4)
- ◆ Les **impact** (effets à long terme d'un projet, attribuables à l'action évaluée). (4)
- ◆ La **caractérisation des projets** (ex: type, thématique...). (3)
- ◆ Les **ressources** des projets (moyens humains, financiers, techniques) et leur utilisation. (3)

La **plupart** des structures interrogées **ne se réfère pas à un standard défini au niveau national ou international** pour évaluer l'impact social des financements. Deux (2) structures se réfèrent aux **ODD** et une (1) aux **critères ESG**.



L'évaluation d'impact social est encore peu intégrée dans les relations contractuelles avec les partenaires

L'évaluation d'impact social est **encore peu intégrée dès le départ dans les conventions et les relations avec les partenaires** (4), mais une (1) structure a indiqué avoir l'intention de le faire en 2023.

Un investisseur intègre un suivi d'impact social dans la contractualisation avec ses partenaires en utilisant deux leviers :

- ◆ L'**indexation de la rémunération des dirigeants sur l'atteinte d'objectifs extra-financiers** (dont des critères d'impacts).
- ◆ Dans le cas d'investissement en quasi fonds propres, en obligations ou en prêts subordonnés, l'**indexation du taux de rémunération exigé sur l'atteinte d'objectifs extra-financiers** (diminution du taux si les critères d'impact sont atteints).



Nous constatons sur le marché que [l'intéressement des dirigeants à l'atteinte de critères d'impact] est une pratique encore peu commune, c'est quelque chose qu'on a développé [...] et qui est très créateur de valeur pour les entreprises et les co-investisseurs qui nous suivent sur ces mécanismes. »

Les structures interrogées ont des niveaux de sensibilisation aux démarches d'évaluation d'impact social assez hétérogènes



3 degrés de familiarisation des organisations à l'évaluation d'impact social peuvent être distingués :

- ✦ La structure **intègre pleinement la démarche aux pratiques et à la stratégie** de la structure (ex: un suivi de l'impact social des projets est mis en place, l'évaluation d'impact fait partie des axes stratégiques de l'organisation...). (2)
- ✦ La structure **monte en puissance** (ex: lancement de travaux de capitalisation, partenariats noués avec instituts de recherche spécialisés...). (2)
- ✦ La structure **s'intéresse à la démarche** mais en est encore **au début** (ex: des équipes au sein d'une branche ou d'une direction spécifique sont assez sensibilisées mais le reste de la structure l'est peu voire pas du tout, de premières évaluations d'impact ont été lancées et sont encore en cours...). (2)

Les acteurs interrogés participent à l'évaluation d'impact social majoritairement pour définir les indicateurs à suivre et participer à la collecte de données



Interrogés sur leur rôle dans l'évaluation d'impact social, les acteurs publics évoquent :

- ✦ La **définition** et la **sélection des indicateurs** d'impact. (4)
- ✦ La **collecte** et la **consolidation** des données. (4).
- ✦ Le **dialogue** avec les co-financeurs et les organisations financées (expliquer et/ou faire accepter la démarche aux autres parties prenantes, négocier le choix des indicateurs d'impact...). (3)
- ✦ La **coordination** de l'évaluation (cadrage, méthodologie, prestataires externes...). (2)

Les structures interrogées rencontrent surtout des difficultés techniques et de conduite du changement dans leur démarche d'évaluation d'impact social

Les principales difficultés rencontrées sont :

- ✦ La **collecte**, la **consolidation** et la **fiabilisation des données**. (4)
- ✦ L'importance des **ressources** financières, humaines et techniques à consacrer à l'évaluation. (4)
- ✦ La **faible culture de l'évaluation d'impact** au sein de la structure, ce qui peut créer des craintes voire des réticences parmi les équipes en interne. (3)
- ✦ La **gestion des relations** avec les co-financeurs, commanditaires et/ou porteurs de projet, en raison de visions, d'attentes et d'approches différentes (ex: différence de temporalité, choix des indicateurs...). (3)
- ✦ La **définition** et la **sélection d'indicateurs** les plus objectifs possibles mais qui rendent compte d'impacts parfois subjectifs (ex: qualité de vie, sentiment d'isolement, bien-être...). (3)
- ✦ La définition et la sélection des **indicateurs** entre **standardisation** et **personnalisation**. (2)



La volonté d'élaborer des référentiels communs par secteur ou thématique afin de pouvoir comparer des projets se heurte à plusieurs difficultés

- ◆ Définir des **indicateurs communs** à des **projets** qui peuvent être **très différents** même s'ils portent sur une même thématique.
- ◆ Trouver un équilibre entre des **indicateurs de politiques publiques, normés et macro**, et des indicateurs suffisamment **micro et personnalisés** pour qu'ils mesurent de façon pertinente l'impact des structures évaluées.
- ◆ Trouver un équilibre entre définir un **grand nombre d'indicateurs pour avoir une vision fine des impacts** attribuables à un projet ou à une structure en particulier, et sélectionner un **petit nombre** d'indicateurs **pour faciliter le suivi** (et éventuellement la comparaison) des impacts.

Si ces différents aspects sont souvent opposés, ils peuvent aussi être perçus comme des approches complémentaires et non exclusives.

Certaines structures sont confrontées à des difficultés importantes mais moins partagées par les autres financeurs

- ◆ Les **contraintes méthodologiques** des évaluations d'impact social, notamment lors de la constitution d'un contrefactuel (design du projet, de l'étude, difficultés à mobiliser le groupe témoin...).
- ◆ La **vérification des données déclarées** par les porteurs de projet ou les gérants des fonds d'investissement sur les indicateurs d'impact.
- ◆ Le fait de **ne pas pouvoir arrêter un projet ou un financement même si les objectifs d'impact ne sont pas atteints** en raison des risques engendrés pour la structure financée et les financeurs.



On ne peut pas suivre dans le temps de manière récurrente s'il y a des écarts entre ce que l'entreprise nous dit et la réalité opérationnelle ou la réalité de l'impact. »



Devoir rendre des comptes de manière standardisée n'est pas forcément opposée avec le sur-mesure de l'évaluation d'un projet, en fonction du type d'acteur et des objectifs. Même si cela peut sembler paradoxal, cela se complémente très bien. »

Les principaux enjeux autour de l'évaluation d'impact social concernent la garantie de la qualité des évaluations et la diffusion plus large d'une culture de la mesure d'impact (1/2)

Questionnées sur leur vision de l'évaluation d'impact social, ses perspectives et ses enjeux, les structures mentionnent :

- ◆ La nécessité de **garantir la qualité, la rigueur méthodologique et la neutralité** des évaluations et des organismes évaluateurs, dans un contexte de développement de ces démarches. (8)
- ◆ Le **développement d'une culture de l'évaluation d'impact dans toutes les structures** et non uniquement aux entreprises qui se disent à impact, ainsi que le fait de surmonter les craintes et/ou réticences des porteurs de projet et/ou des financeurs. (6).
- ◆ Le besoin de **donner davantage de visibilité** aux démarches d'évaluations d'impact social, aux méthodologies, aux pratiques et aux outils existants afin de les diffuser et de les améliorer, en collaboration avec tous les acteurs concernés (porteurs de projet, financeurs, évaluateurs, organismes promouvant la mesure d'impact social...) (6).
- ◆ L'importance d'**impliquer l'ensemble des parties prenantes** dans la démarche (structures financées, co-financeurs, bénéficiaires...). (5)

L'utilisation des démarches d'évaluation d'impact social comme outil de pilotage et d'amélioration des pratiques constitue un autre enjeu important (2/2)

Les autres enjeux évoqués sont :

- ❖ L'**intégration d'une évaluation d'impact social dans le fonctionnement même de la structure** (ex: prévoir un budget dédié lors du financement et/ou définir des indicateurs d'impact à suivre tout au long de l'activité). (4)
- ❖ L'**équilibre** à trouver **entre l'élaboration de référentiels communs**, la standardisation des indicateurs, et la prise en compte d'**indicateurs personnalisés** afin qu'ils soient les plus pertinents pour chaque projet ou structure. (4)
- ❖ Le **changement de posture des investisseurs**, qui devraient accompagner les structures financées dans l'amélioration de leur impact, dans une logique d'apprentissage en continu, sans se limiter à la vérification de l'atteinte d'objectifs extra-financiers. (3)
- ❖ La mise en place d'un processus permettant de **vérifier les données déclarées** par les entrepreneurs ou les bénéficiaires. (2)



Il y a une très faible acceptation des logiques d'expérimentation, de l'apprentissage par l'erreur chez les acteurs de l'impact investing. Ils [...] font abstraction de leurs bénéficiaires. Dans le cas de l'insertion, il faut par exemple qu'ils se posent la question de la montée en compétences et de l'accompagnement, pas simplement d'avoir des sorties positives. »



ENSEIGNEMENTS CLEFS

- ❖ Les acteurs publics interrogés s'engagent dans une démarche d'évaluation d'impact social principalement pour **améliorer l'activité** ("Improve").
- ❖ Les acteurs publics ont davantage tendance à financer des études **par contrefactuel/randomisées** que les acteurs privés (cf. Panorama 2021), et à faire appel à des **évaluateurs externes**.
- ❖ Les méthodologies par contrefactuel étant considérées comme plus robustes scientifiquement, elles sont cohérentes avec la recherche d'objectivité par l'externalisation des démarches.
- ❖ On observe une volonté d'élaborer des **référentiels communs par secteur ou thématique** afin de pouvoir **comparer des projets**.
- ❖ Plusieurs défis sont à relever pour atteindre cette harmonisation, tels que la **conduite du changement interne** ou la **tension entre les niveaux 'macro'/communs et 'micro'/spécifiques**.
- ❖ L'utilisation des démarches d'évaluation d'impact social comme **outil de pilotage** et d'**amélioration des pratiques** constitue un autre enjeu important.

Note : Pour une comparaison entre les différences et points communs entre l'évaluation d'impact social et les évaluations de politiques publiques, cf. Annexes p 120 - 123.

SOMMAIRE

- I Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social
- III Les structures d'accompagnement**
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion
- VI Annexes



QUI SONT LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INNOVATION SOCIALE EN FRANCE ?

Les acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociale en France sont constitués de l'ensemble des structures qui mettent en œuvre des programmes d'idéation, d'accélération d'incubation, qui génèrent des projets, proposent des plateformes, des couveuses, des espaces de travail collaboratifs, des pépinières, animent des réseaux et fédèrent des acteurs, fournissent des ressources ou un appui conseil auprès de structures dont la finalité est de répondre à une problématique sociale.

En France, 120 acteurs maillent le territoire pour accompagner les acteurs de l'innovation sociale

GÉNÉRATEURS DE PROJETS

PLATEFORMES D'INNOVATION SOCIALE

PEPINIÈRES ET ESPACES DE CO-WORKING

COUVEUSES / CAE

PROGRAMMES D'INCUBATION

PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION

PROGRAMMES D'IDÉATION

PROGRAMMES PREMIERS PAS

PROGRAMMES DE PRÉ-INCUBATION

PROGRAMMES DE MENTORAT / MÉCÉNAT

PARCOURS / PLATEFORMES

avise | Depuis 2015, l'Avise anime la « Communauté Émergence & Accélération » qui rassemble les acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales sur les territoires.

Logo de l'Avise et partenaires institutionnels (État, République Française, Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, Banque des Territoires, Europe).

L'Avise rassemble depuis 2015 l'ensemble de ces acteurs à travers la Communauté Émergence & Accélération, qui regroupe en 2022 plus de 180 dispositifs, portés par plus de 120 acteurs présents dans toutes les régions.

Les acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ess et d'innovations sociales en France - Source : Avise

121 dispositifs locaux d'accompagnement maillent également le territoire pour accompagner l'ESS



Le DLA est “un **dispositif public** qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale, de bénéficier d'**accompagnements sur-mesure** afin de développer leurs activités, de les aider à se **consolider** et à **créer ou pérenniser des emplois**” d'après la définition donnée par l'Avise (**Avise, 2021**).

Créé en 2002, le DLA accompagne gratuitement **plus de 6 000 structures de l'ESS chaque année**. Un Dispositif Local d'Accompagnement national est animé par l'Avise, il existe ainsi 17 DLA régionaux et 103 DLA départementaux (*ibid*).

Le dispositif est soutenu par l'État, le Fonds Social Européen, la Banque des Territoires, les collectivités territoriales, Régions de France, le Mouvement Associatif et ESS France.

MÉTHODOLOGIE

Étude quantitative auprès des acteurs de l'accompagnement

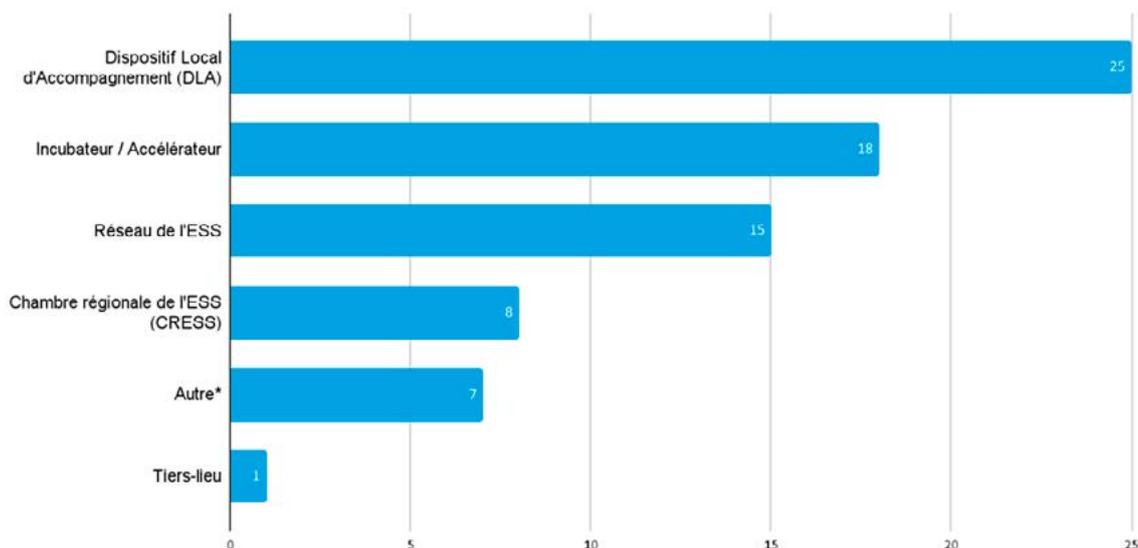
- ✦ Un questionnaire à choix multiples de 35 questions a été conçu à partir de la littérature.
- ✦ Le questionnaire a été envoyé auprès des **120 membres de la Communauté Émergence & Accélération** et des **121 acteurs du DLA**.
- ✦ Le questionnaire a été auto-administré en ligne sur une période de **six mois, de juin à décembre 2022**.
- ✦ **Population totale: 241** acteurs répertoriés en France selon l'Avise.
- ✦ **Échantillon: 61 réponses** considérées comme partiellement exploitables ont été analysées.

Précautions de lecture

- ✦ Étant donné **l'échantillon relativement modeste** des répondants, nous avons inclus des réponses qui n'étaient pas entièrement complètes mais qui permettaient d'avoir des **données de caractérisation**.
- ✦ Si l'on affine par type de structure, le taux de remplissage le plus important concerne les **incubateurs/accélérateurs** (87 % de remplissage en moyenne) et les **DLA** (79 %), qui sont les deux grands types de structures qui s'avère, vu ces taux de remplissage, les plus pertinentes sur le sujet de l'évaluation d'impact social des porteurs de projet.
- ✦ Compte tenu de la **marge d'erreur élevée** et d'un **certain nombre de questionnaires non finalisés, nous ne pouvons considérer que les résultats ont une valeur statistique**.
- ✦ Ils donnent davantage des **indications en termes d'ordres de grandeur et de tendances** pour les acteurs interrogés.

Les structures interrogées reflètent la diversité des acteurs de l'accompagnement

A quoi s'apparente votre structure ? (N=61, plusieurs réponses possibles)

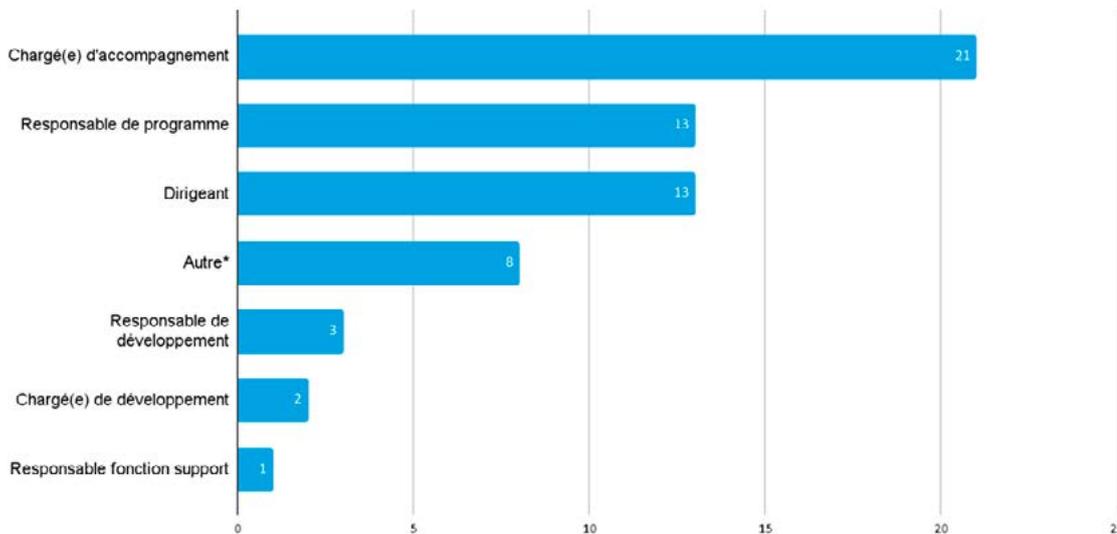


Un peu moins de la moitié des structures d'accompagnement sont des **DLA** (25). Les **incubateurs/accélérateurs** sont le deuxième type de structures le plus représenté dans notre enquête (18).

**autre*: organisme de formation, association d'intérêt général, fonds de dotation, Living Lab, financement.

Les répondants occupent une diversité de fonctions allant de l'opérationnel à la direction

Quelle est votre fonction ? (N=61)



Les répondants occupent principalement des fonctions de **chargé(e) d'accompagnement** (21), de **responsable de programme** (13) et de **direction** (13).

*autre: Doctorante, Responsable du programme et de l'accompagnement, Coordinatrice Régionale, Responsable plaidoyer, Responsable de la sélection des entrepreneurs sociaux, Stagiaire, Chargée de mission.

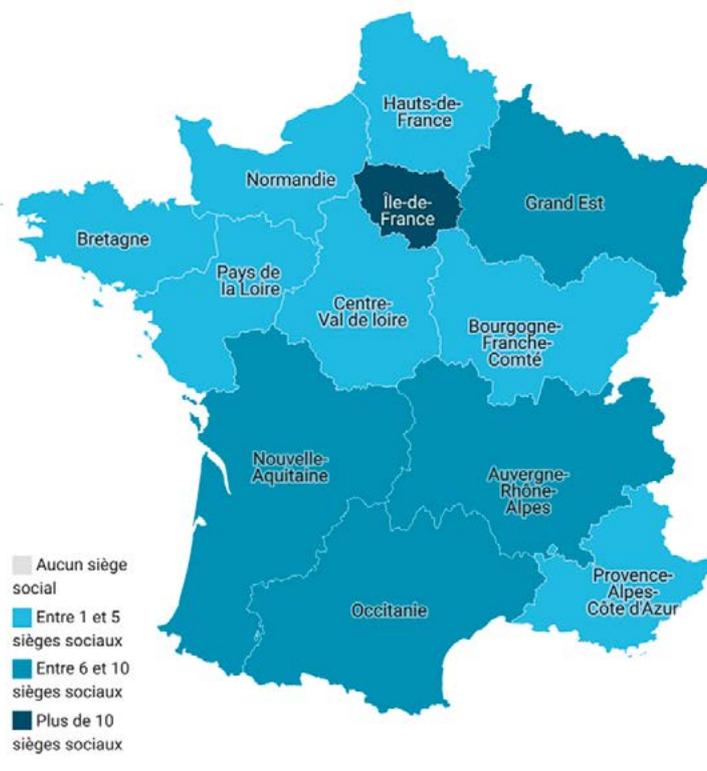
Une diversité de fonctions est représentée



Les répondants (N = 61) occupent principalement des fonctions de chargé(e) d'accompagnement (20), de responsable de programme (14) et de direction (9).

La quasi totalité des régions de France métropolitaine sont représentées dans l'étude à l'exception de la Corse

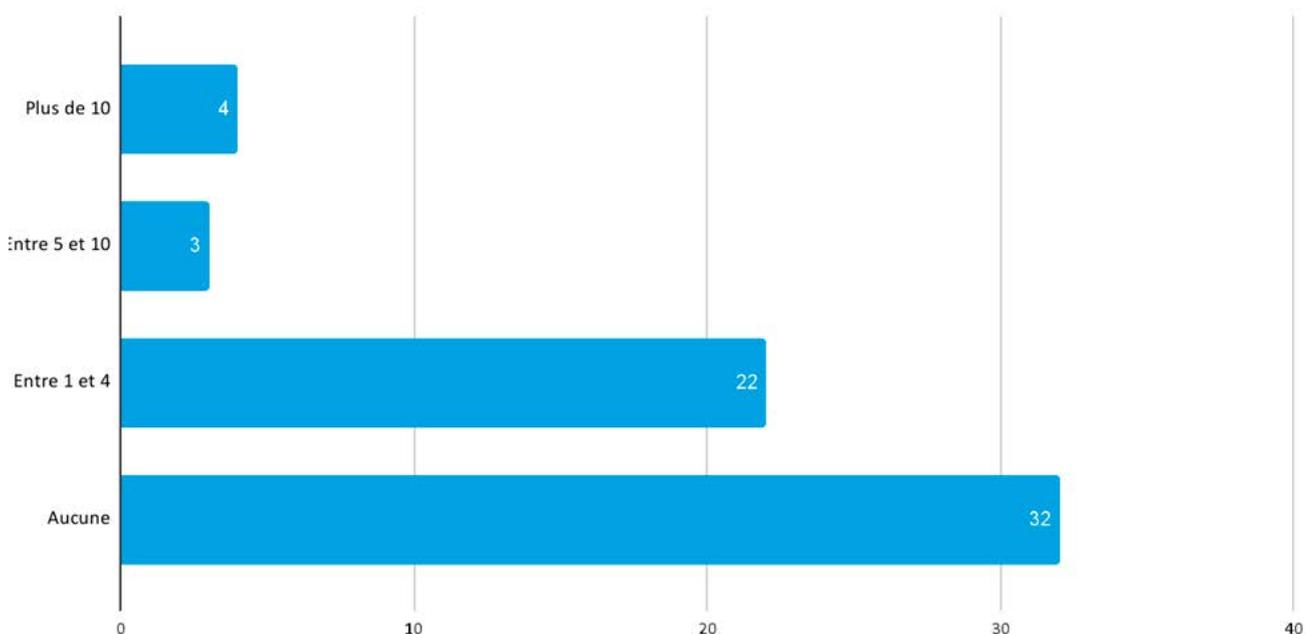
Répartition géographique des sièges sociaux des répondants (N=61)



L'**Île-de-France** (15), le **Grand-Est** (8) et l'**Occitanie** (7) sont parmi les régions qui accueillent le plus grand nombre de sièges sociaux parmi les structures interrogées en France métropolitaine.

Peu de structures ont des antennes locales en dehors de leur siège

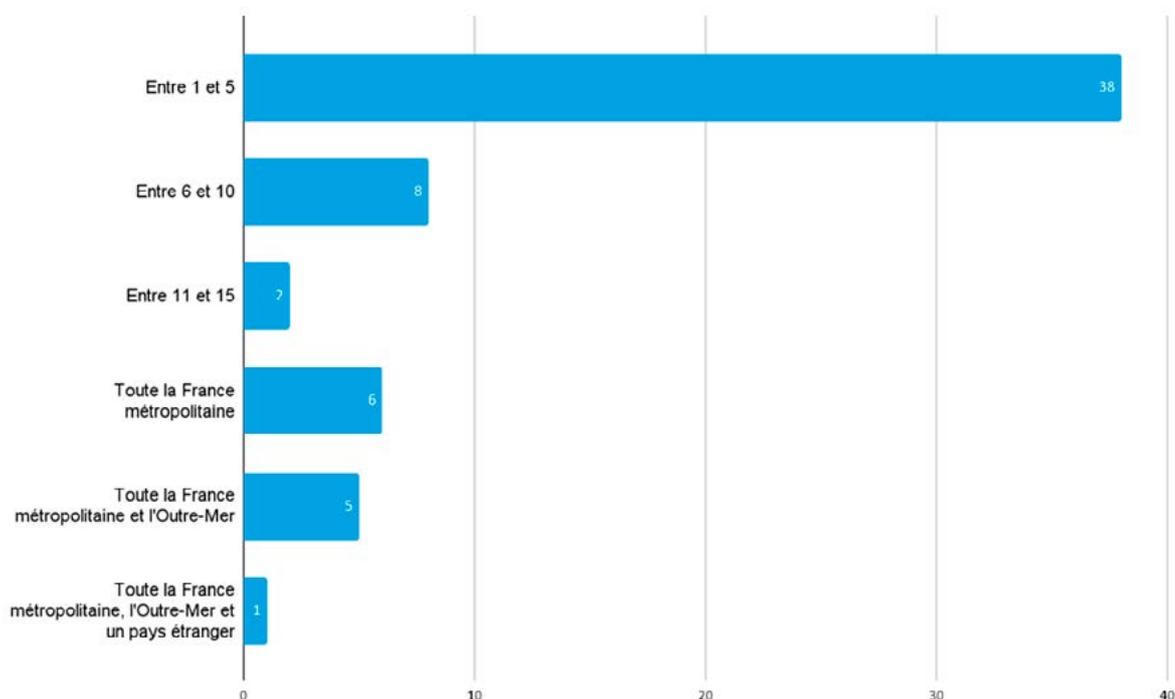
De combien d'antennes locales disposez-vous, hors siège ? (N=61)



Plus de la moitié (32) des structures interrogées ne disposent **pas d'antennes locales**. **Plus d'un tiers** (22) des structures interrogées comptent **entre 1 et 4 antennes** locales, seulement 3 ont 5 à 10 antennes, et 4 structures en ont plus de 10.

La majorité des structures d'accompagnement couvre uniquement le département où se trouve leur siège

Combien de département(s) sont couverts par votre activité ? (N=60)



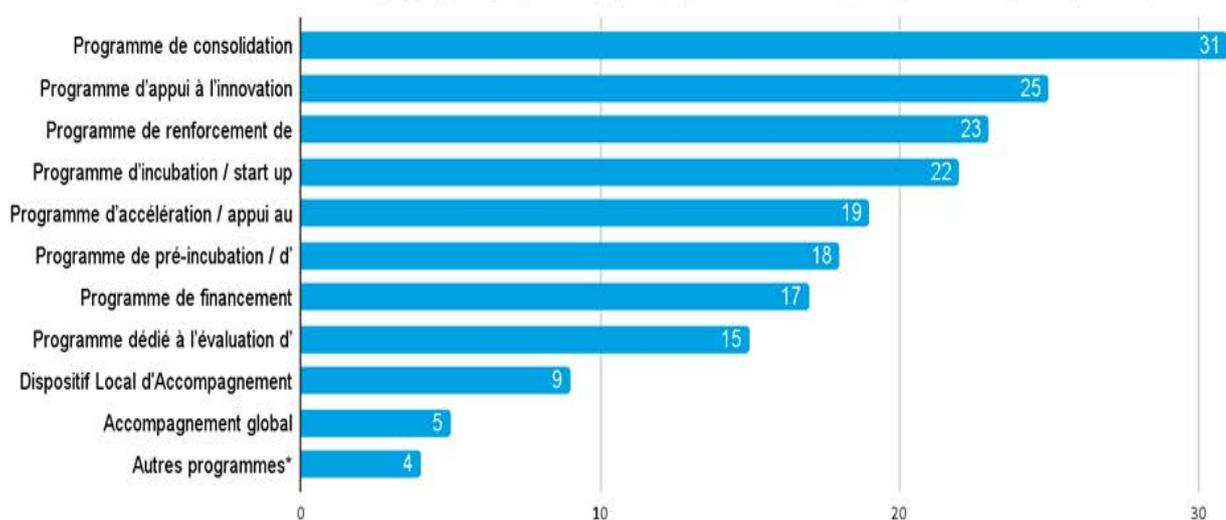
24 structures d'accompagnement n'opèrent que sur **un seul département** - celui où se trouve leur siège.

Parmi les structures accompagnatrices dont l'activité couvre plus de 10 départements :

- **6** couvrent toute la **France métropolitaine**
- **5** couvrent la **France métropolitaine et l'Outre-Mer**
- **1** couvre la **France métropolitaine, l'Outre-Mer et un pays étranger** (la Suisse)
- **Aucune** structure ne couvre **l'étranger uniquement**

Les structures proposent en premier lieu des programmes de consolidation

Quel(s) type(s) de programme(s) porte(nt) votre structure ? (N=60, plusieurs réponses possibles)



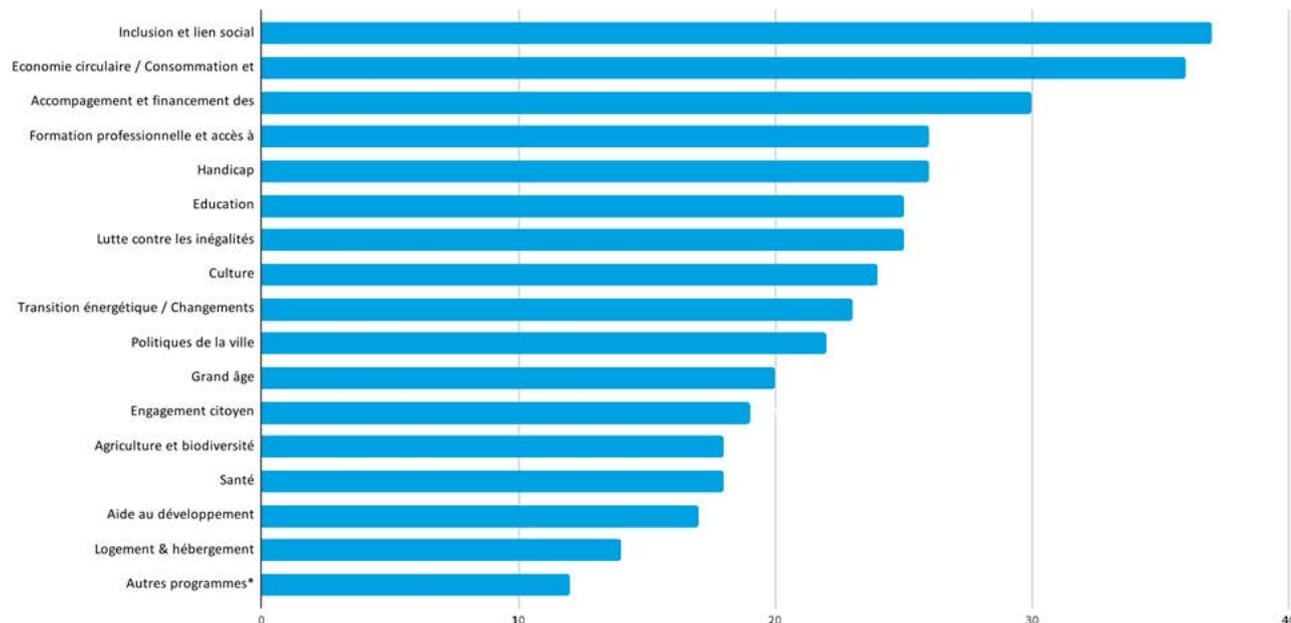
188 réponses pour 60 répondants.

La moitié (31) des structures offrent un **programme de consolidation**.

Seulement **un quart** d'entre elles réalisent une **évaluation d'impact**.

Les structures travaillent des thématiques variées

Sur quelle(s) thématique(s) d'impact agissez-vous en priorité ? (N=57, plusieurs réponses possibles)



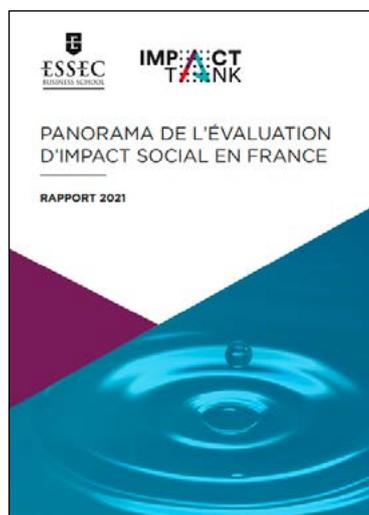
392 réponses pour 57 répondants.

Les structures interrogées agissent en priorité sur les thématiques de **l'inclusion** et du **lien social** et sur celle de **l'économie circulaire**.

Les structures déclarent travailler sur **plus de 6 thématiques en moyenne**.

**autres : mobilité inclusive, développement local, ESS de manière générale, justice.*

Les thématiques les plus abordées sont communes à celles mises en avant dans la première édition du Panorama de l'évaluation d'impact social 2021

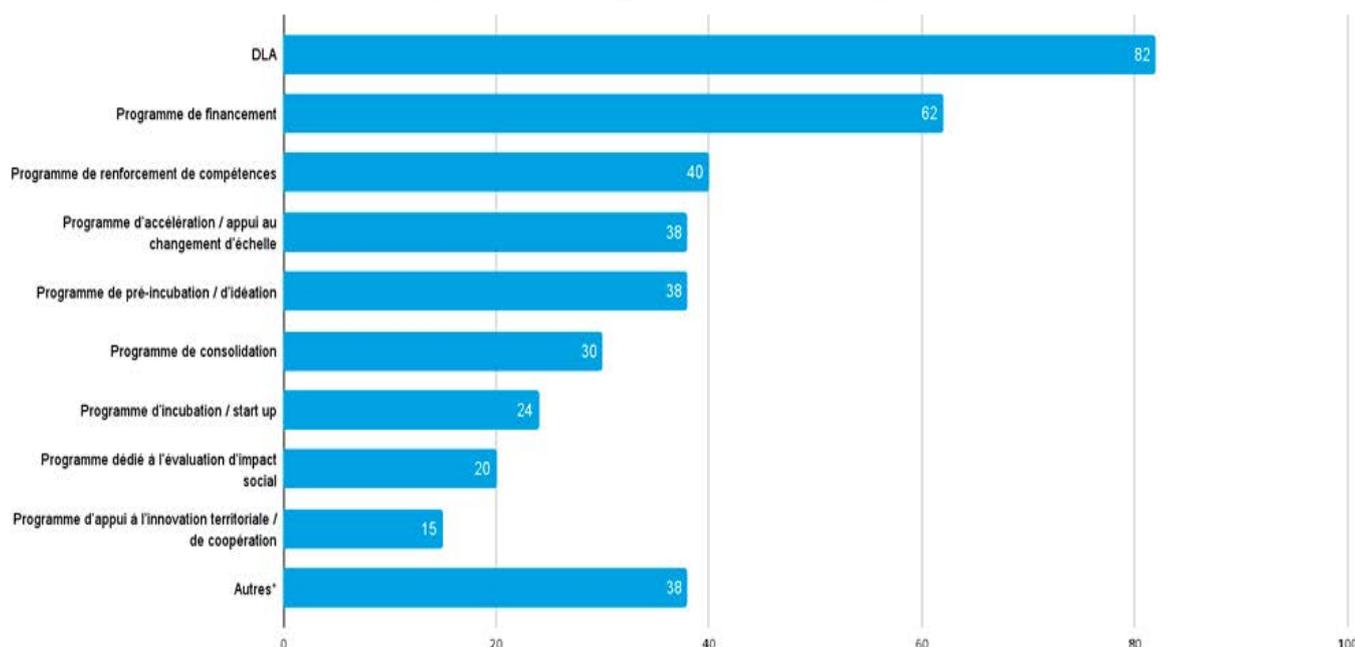


Parmi les cinq thématiques sur lesquelles les structures d'accompagnement interrogées interviennent en priorité, trois sont communes à celles mises en avant dans la première édition du Panorama.

- ▶ **L'inclusion et le lien social** est la thématique la plus abordée par les structures d'accompagnement, c'était la 2^e thématique prioritaire chez les opérateurs et la 5^e pour les financeurs et les structures évaluatrices.
- ▶ **Le handicap**, cité comme 3^e thématique prioritaire chez les structures accompagnatrices, était le sujet le plus couvert par les opérateurs lors du Panorama 2021. Les financeurs et les structures évaluatrices plaçaient cette thématique en 2^e et 3^e position, respectivement.
- ▶ **L'éducation** arrive en 5^e position dans ce nouveau panorama. Lors de la première édition, c'était également la 4^e thématique la plus abordée par les opérateurs, financeurs et structures évaluatrices.

En moyenne, 82 structures sont accompagnées dans le cadre des programmes de Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Sur la dernière année, combien de projets ont été accompagnés par programme, en moyenne (N=47, plusieurs réponses possibles)



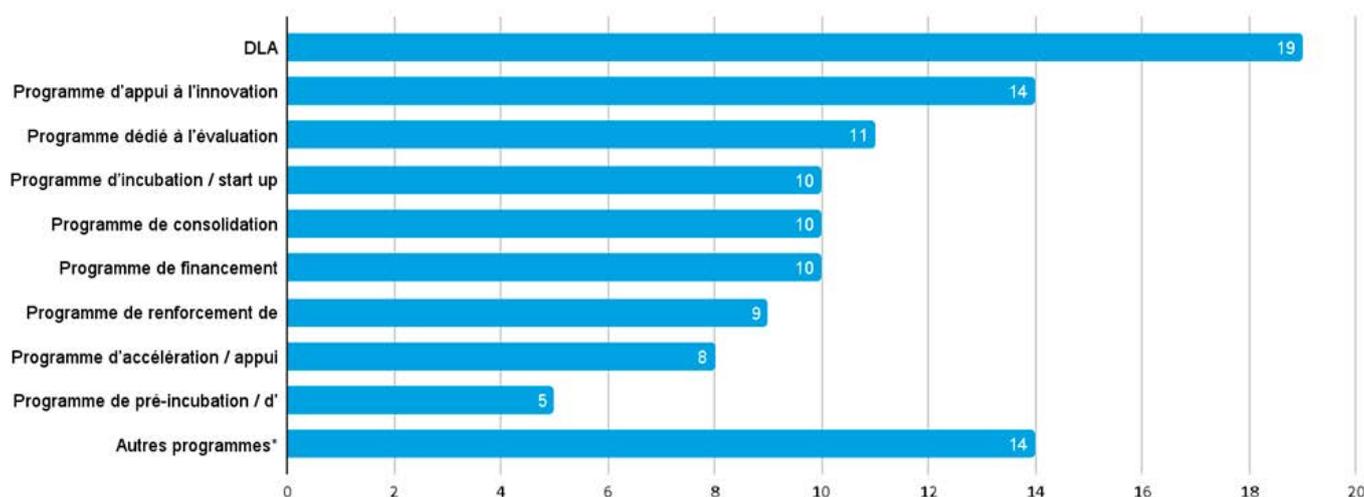
137 réponses pour 47 répondants.

Les programmes du **Dispositif Local d'Accompagnement** sont ceux qui **accompagnent le plus de structures** (DLA) (82). Cela s'explique notamment par le fait que les DLA ont des accompagnements plus courts.

*autres: FAI et implantation, démarche IDEAS, non renseigné (9 structures).

Les programmes d'idéation et d'accélération sont les plus courts. À l'inverse, l'accompagnement par le DLA prend en moyenne 1,5 an

Quelle est la durée moyenne d'accompagnement (en mois) (par programme) ?
(N=45, plusieurs réponses possibles)



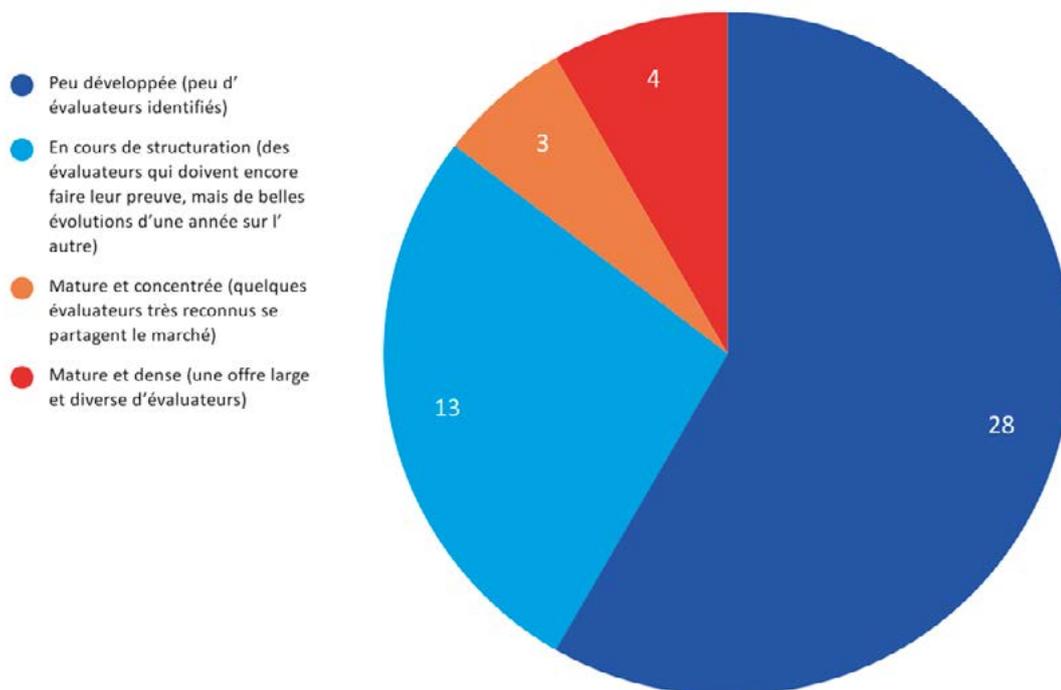
120 réponses pour 45 répondants.

Parmi les répondants, la **durée moyenne d'accompagnement** pour un programme de **consolidation** est de **10 mois**. L'accompagnement d'un programme **d'appui à l'innovation territoriale / de coopération** (14 mois) dure **plus longtemps** qu'un programme de consolidation (10 mois) mais il **accompagne deux fois moins de projets** (15 en moyenne contre 30 projets en moyenne pour un programme de consolidation).

*autre: durée moyenne pour d'autres types de programmes non spécifiés (11 structures).

L'offre en évaluation d'impact est encore peu développée selon les structures interrogées

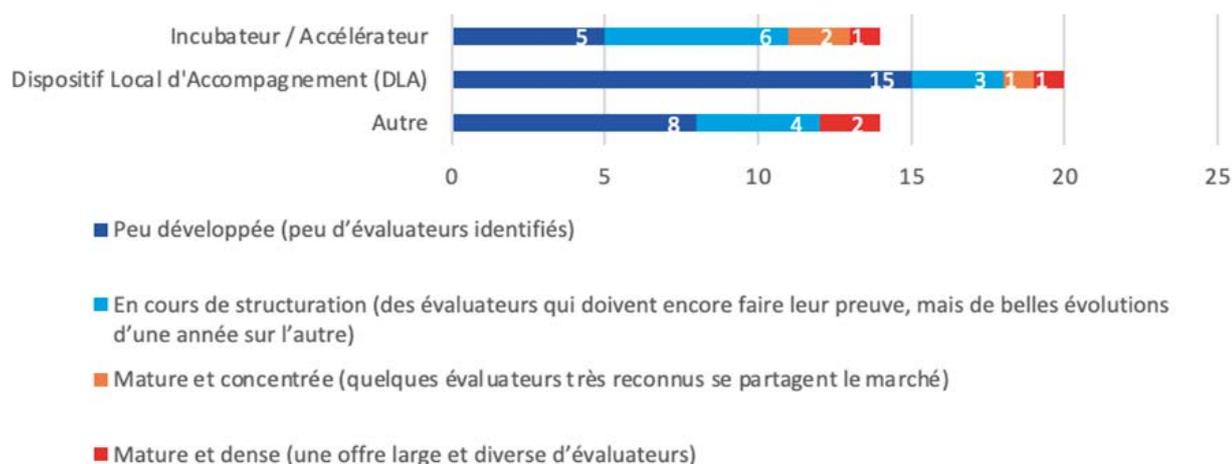
L'offre en évaluation d'impact social sur votre territoire est... (N=48)



L'offre en évaluation d'impact est encore **peu développée** pour presque **deux tiers** (28) des structures accompagnatrices. **13** d'entre elles déclarent que cette offre est **en cours de structuration**, tandis qu'elle est **mature** chez **7** répondants.

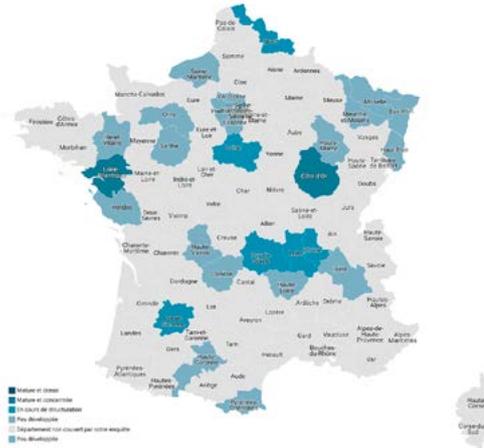
Perception de l'offre en EIS : distinction DLA / incubateurs / autres acteurs

L'offre en évaluation d'impact social sur votre territoire est.. (N=48)



15 DLA sur 25 considèrent l'offre d'EIS peu développée sur leur territoire (60 %). Il n'y a en revanche que 5 incubateurs sur 14 pour considérer qu'elle est peu développée. Ils sont 6 sur 14 à la considérer en cours de structuration, 2 à la juger mature et concentrée et 1 à la juger mature et dense.

Perception de l'offre en EIS : une répartition territoriale très inégale y compris à l'intérieur d'une même région



La carte des départements permet d'apporter plus de précisions sur la perception de l'offre en EIS dans chaque région.

En **Île-de-France**, si l'offre est jugée **peu développée dans trois départements**, elle est perçue comme **en cours de structuration en Seine-Saint-Denis et mature et dense à Paris**.

L'offre est jugée **mature et concentrée en Loire-Atlantique et en Côte d'Or** - unique département de la région Bourgogne-Franche-Comté représenté dans notre étude.

Trois structures évaluatrices se distinguent parmi les répondants

Prestataires cités plusieurs fois :

- Ellyx
- Kimso
- Improve

Prestataires cités une fois :

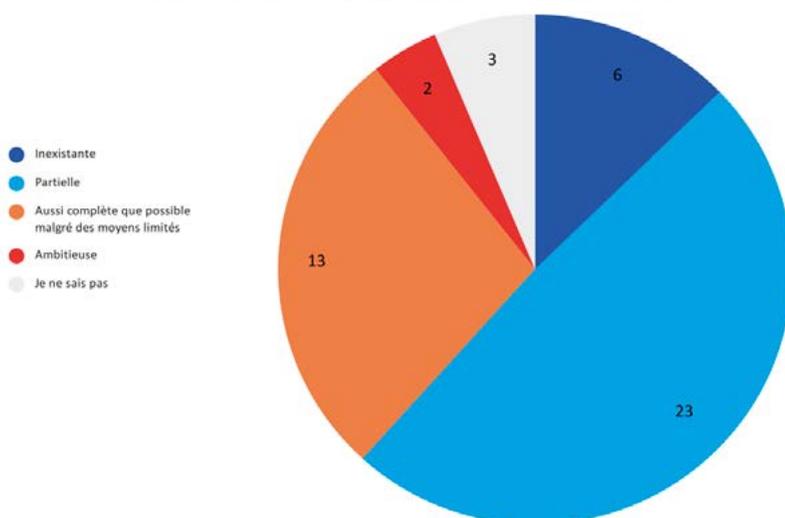
- Agence Phare
- Archipel&Co
- Avise
- Bilanimpact.org
- CISCA
- ECOTA CONSEIL
- France Active
- Goodwill Management
- Impact track
- Koreis
- Mazars
- Mélissa CADARSI
- Toovalu
- yves macquet

La question a été posée de manière ouverte, **trois prestataires en évaluation d'impact social se sont détachés** : Kimso (cité 5 fois), Ellyx (5 fois) et Improve (4 fois).

Les autres structures évaluatrices ont été citées une fois chacune.

La démarche d'évaluation d'impact social demeure partielle

La démarche d'évaluation d'impact social concernant votre structure est... (N=47)

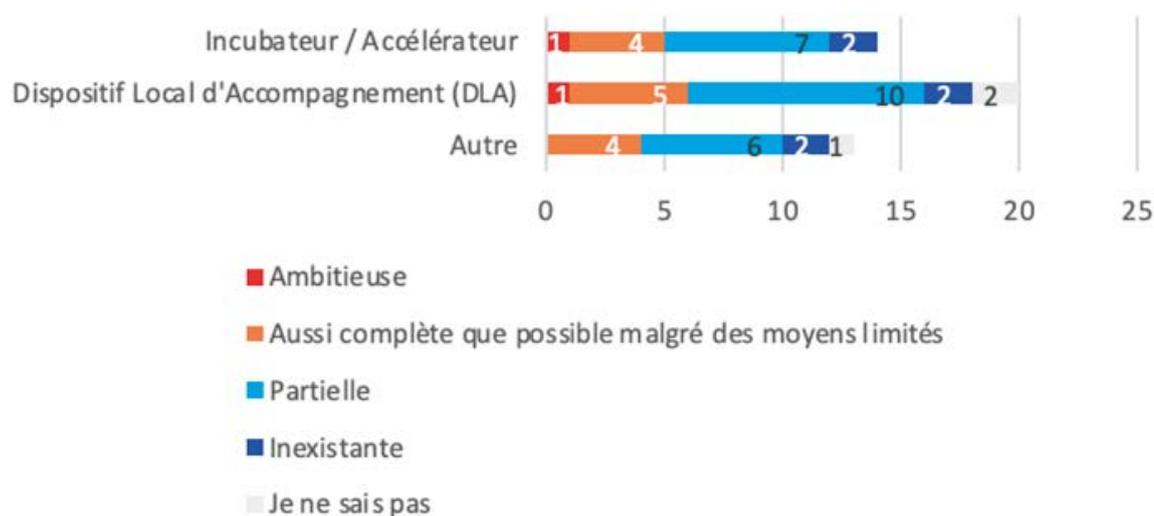


La moitié des structures (23) déclarent que leur **démarche** d'évaluation d'impact est **partielle**, presque un **tiers** (13) affirment que celle-ci est **aussi complète que possible**.

6 structures ne sont **pas engagées** dans une telle démarche.

Maturité de la démarche d'évaluation : distinction entre les DLA, incubateurs et les autres acteurs

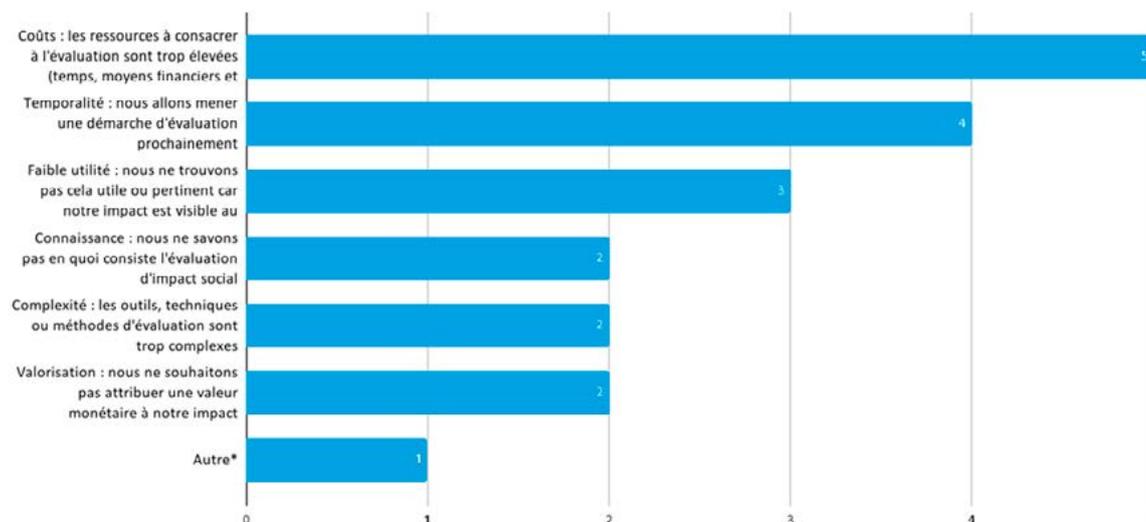
La démarche d'évaluation d'impact social concernant votre structure est... (N = 47)



Sur 20, 6 DLA indiquent avoir une démarche aussi complète que possible ou ambitieuse 10 une démarche partielle 2 une démarche inexistante. Sur 14, 5 incubateurs déclarent avoir une démarche aussi complète que possible ou ambitieuse, 7 déclarent une démarche partielle et 2 une démarche inexistante.

Le coût est le premier frein à l'évaluation d'impact social pour les structures d'accompagnement

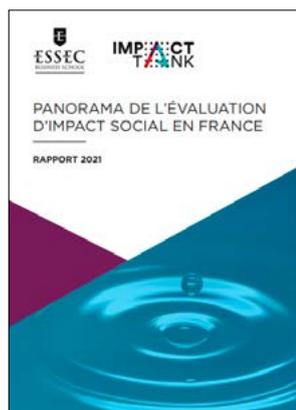
Vous n'avez pas encore mené de démarche d'évaluation d'impact social : pouvez-vous nous expliquer pourquoi? (N=6, plusieurs réponses possibles)



Parmi les 6 structures accompagnatrices qui ne font pas d'évaluation d'impact social, 5 l'expliquent totalement ou en partie par des **coûts trop importants**. 4 structures déclarent toutefois avoir **prévu d'initier une démarche** d'évaluation prochainement.

*autre : la réponse n'a pas été précisée.

Les coûts liés à l'évaluation d'impact social sont un frein pour les structures accompagnatrices comme pour les opérateurs



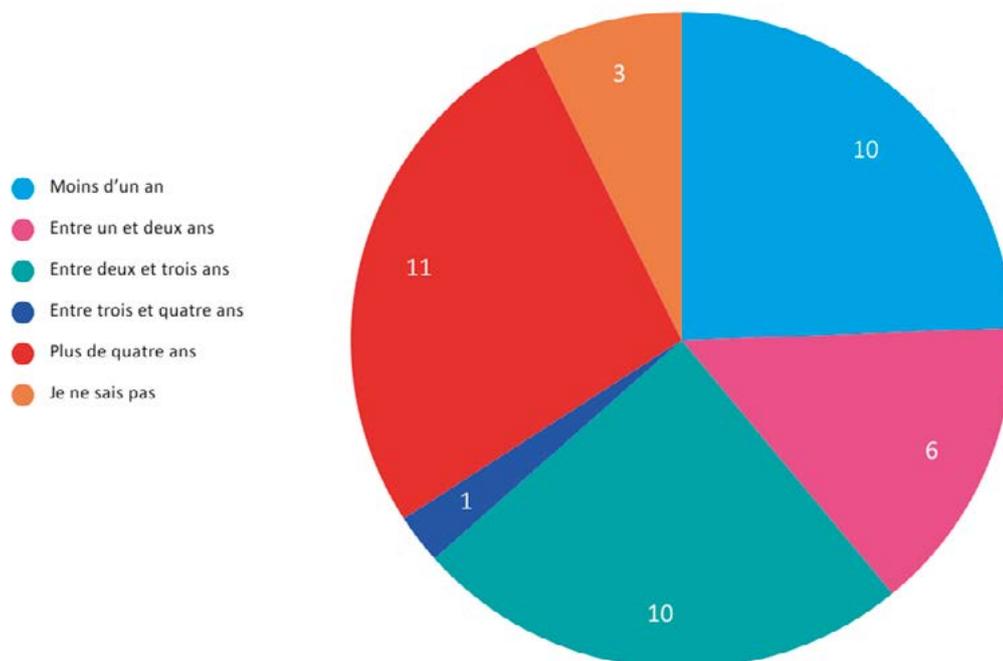
Lors de la première édition de ce panorama, les premiers freins à l'évaluation d'impact social pour les opérateurs étaient la **temporalité** (les porteurs de projet avaient l'intention de se lancer prochainement dans la démarche), la **complexité** et enfin les **coûts** associés à l'évaluation d'impact.

Pour les opérateurs ayant réalisé une évaluation d'impact, la complexité et les coûts étaient là encore cités comme les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la démarche.

La complexité a représenté un frein à l'engagement dans l'évaluation d'impact social pour seulement un tiers des structures accompagnatrices en 2022. Les coûts et la temporalité sont toutefois des freins communs aux accompagnateurs et aux opérateurs d'après ces deux éditions du panorama de l'évaluation d'impact social en France.

La démarche d'évaluation est relativement récente pour la majorité des structures d'accompagnement

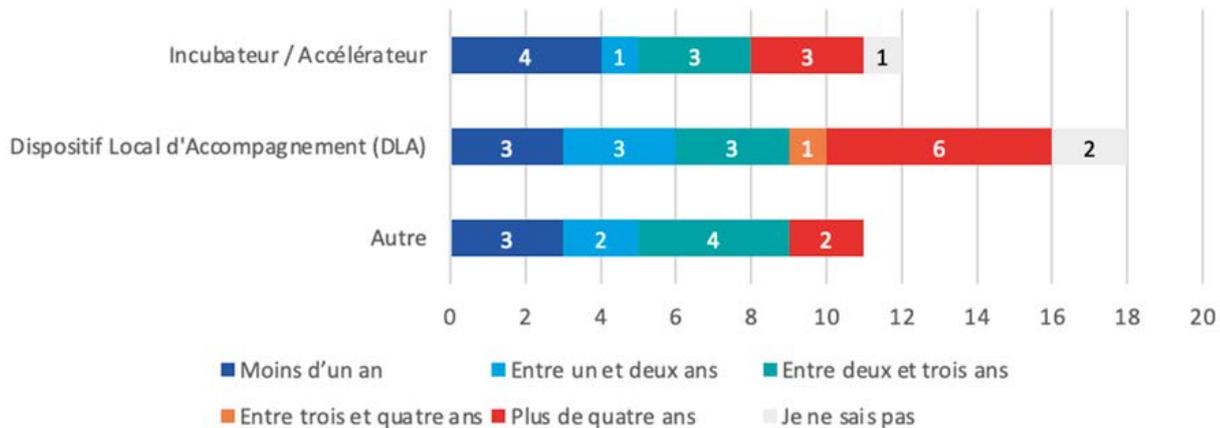
Depuis combien de temps (nombre d'années) avez-vous mis en place cette démarche ? (N=41)



Près d'un quart (11) des structures accompagnatrices engagées dans l'évaluation d'impact social le sont **depuis plus de 4 ans**. **10** structures le sont **depuis 2 à 3 ans**, et **10** autres le sont depuis **moins d'un an**.

Ancienneté démarche EIS : distinction DLA / incubateurs / autres acteurs

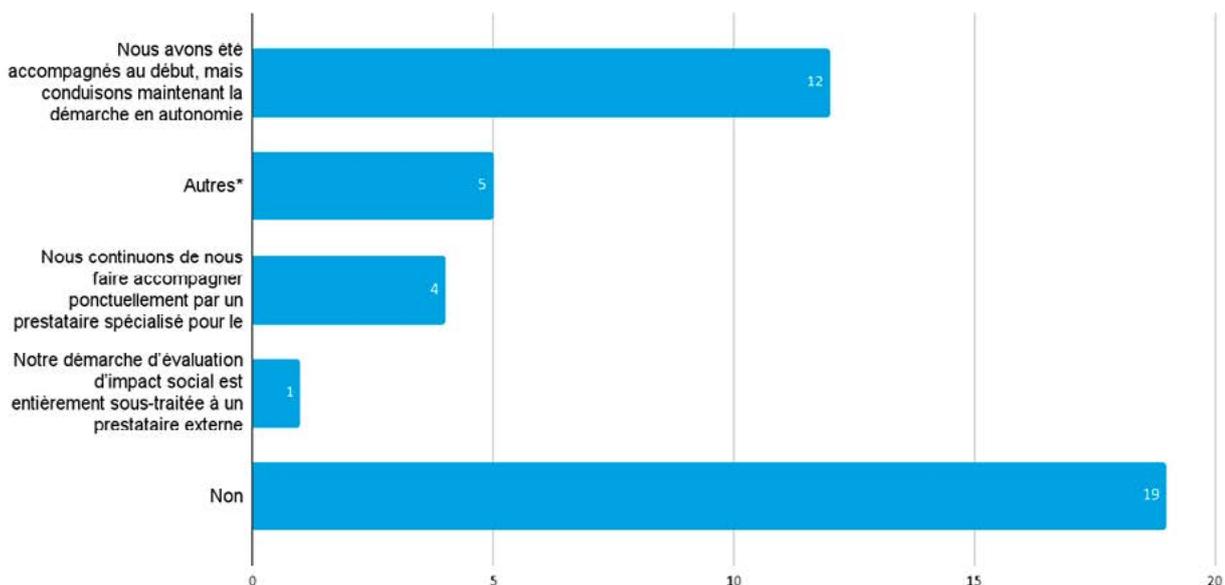
Depuis combien de temps (nombre d'années) avez-vous mis en place cette démarche ? (N = 41)



7 DLA (Sur 18 répondants) ont entamé une démarche d'EIS depuis plus de 3 ans. 6 l'ont entamé depuis moins de deux ans. 3 incubateurs (sur 12 répondants) ont entamé une démarche depuis plus de 3 ans. 5 l'ont entamé depuis moins de deux ans.

Une majorité de structures ne se fait pas accompagner dans la démarche

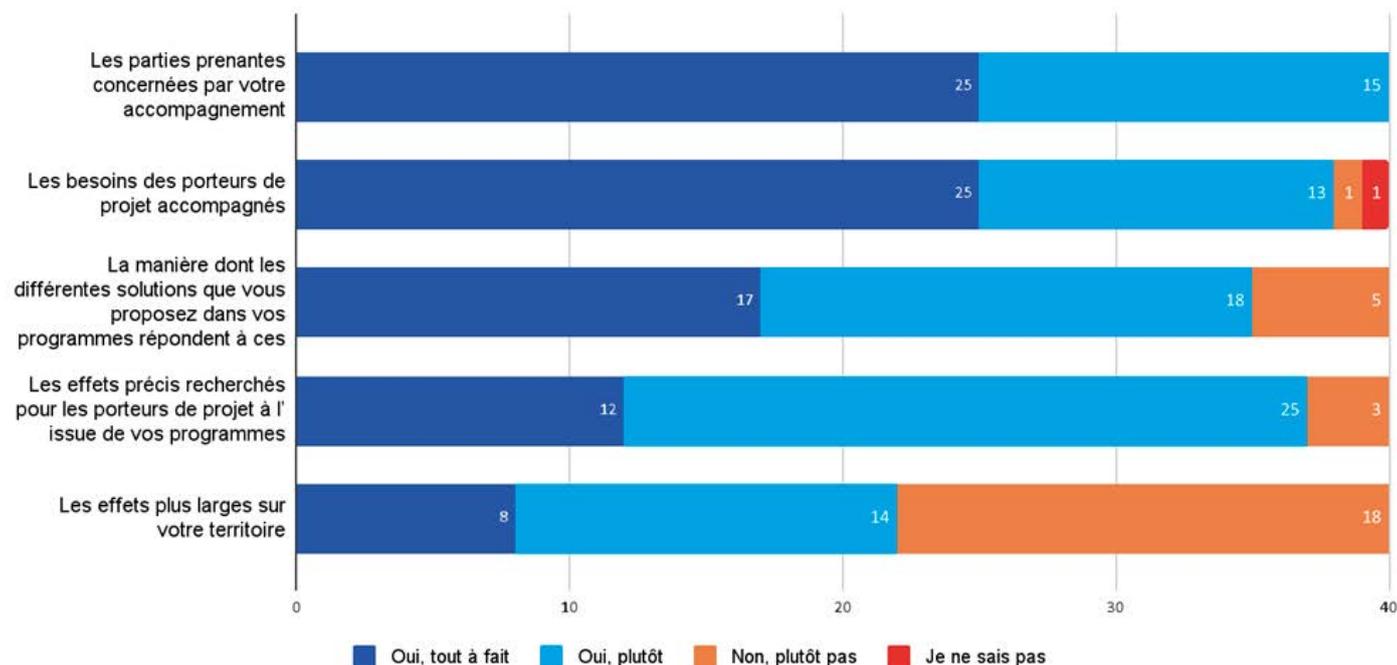
Avez-vous été accompagné ou vous faites-vous accompagner pour la mise en place de cette démarche ? (N=41)



Près de la moitié (19) des structures n'ont pas été accompagnées ou ne sont **pas accompagnées** pour mettre en place une démarche d'évaluation d'impact social. **Un peu plus d'un quart** (12) des répondants ont été **accompagnés au début** de la démarche mais sont **désormais autonomes**.

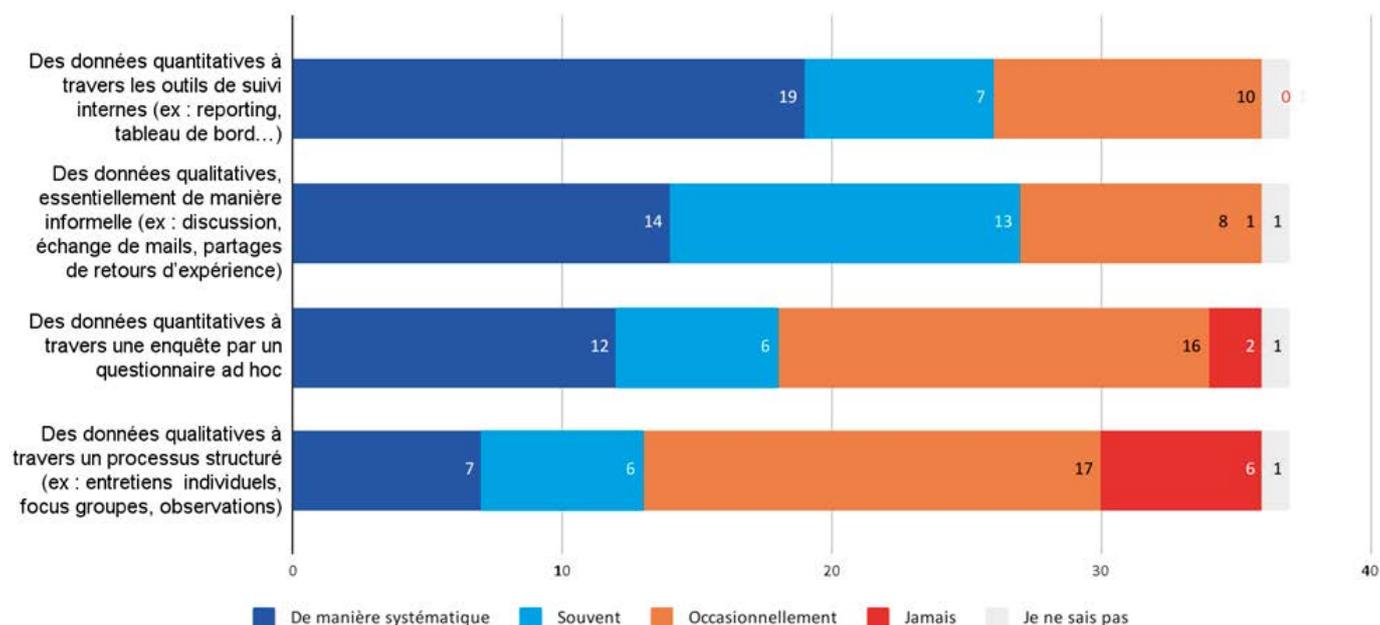
Les besoins et les parties prenantes sont bien formalisés, les effets plus larges sur le territoire le sont moins

Diriez-vous que votre structure a identifié et formalisé les éléments suivants ? (N=40)



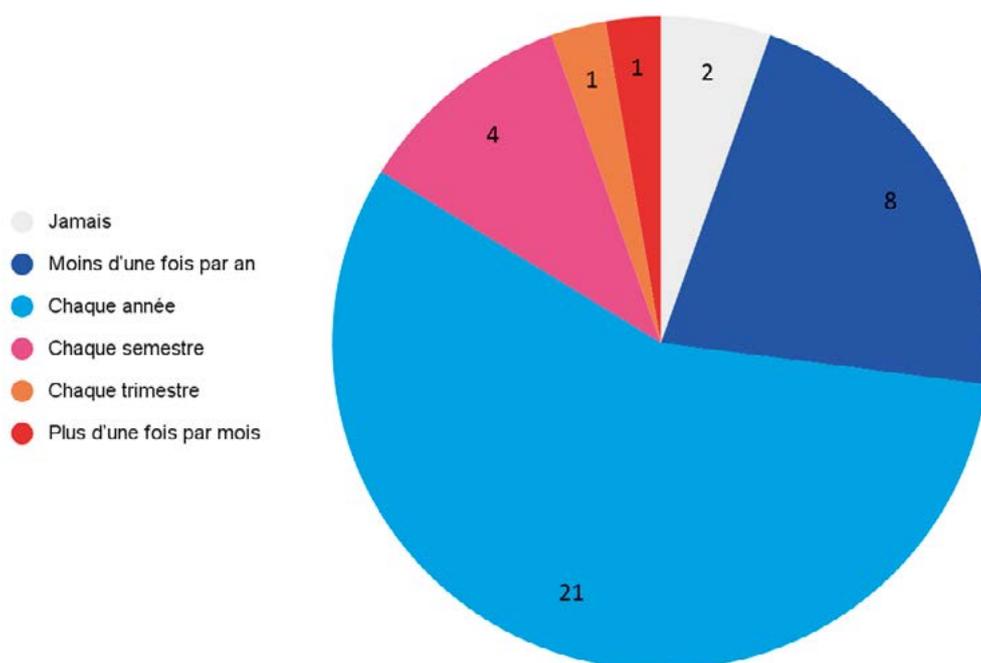
La collecte de données est relativement structurée sur la partie quantitative mais reste peu formalisée sur la partie qualitative

Afin de connaître le regard des porteurs de projet accompagnés sur vos programmes, collectez-vous les données suivantes ? (N=37)



Les données sont collectées annuellement pour la majorité des structures

A quelle échéance traitez-vous ces données collectées pour en tirer des résultats ?
(N=37)

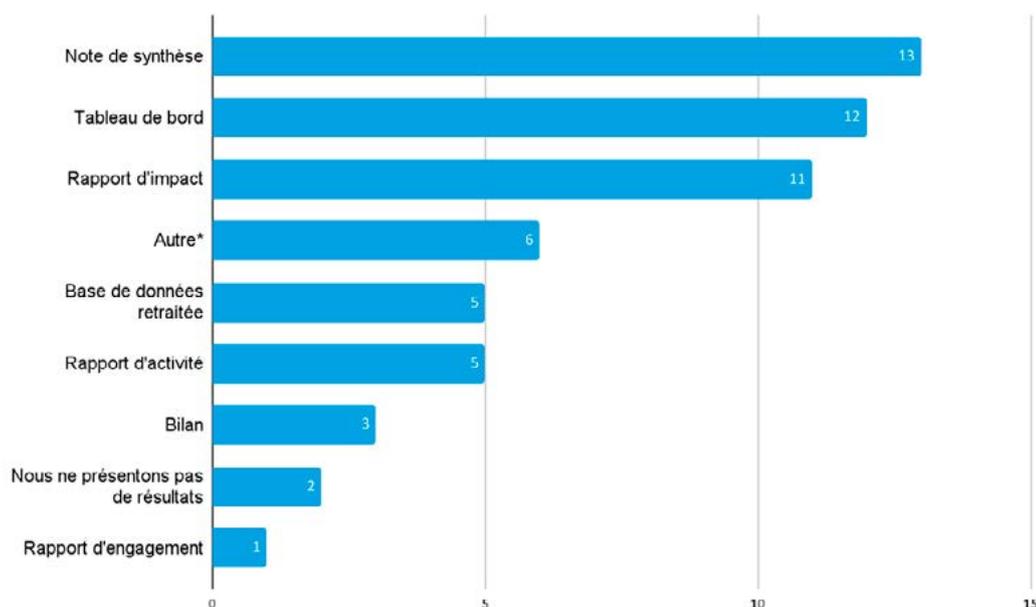


21 structures collectent des données **une fois par an**, 8 autres le font **moins fréquemment**.

Seulement **1** structure collecte ces données **plus d'une fois par mois**.

Les résultats sont restitués sous des formes variées

Sous quelle forme présentez-vous les résultats ? (N=39, plusieurs réponses possibles)



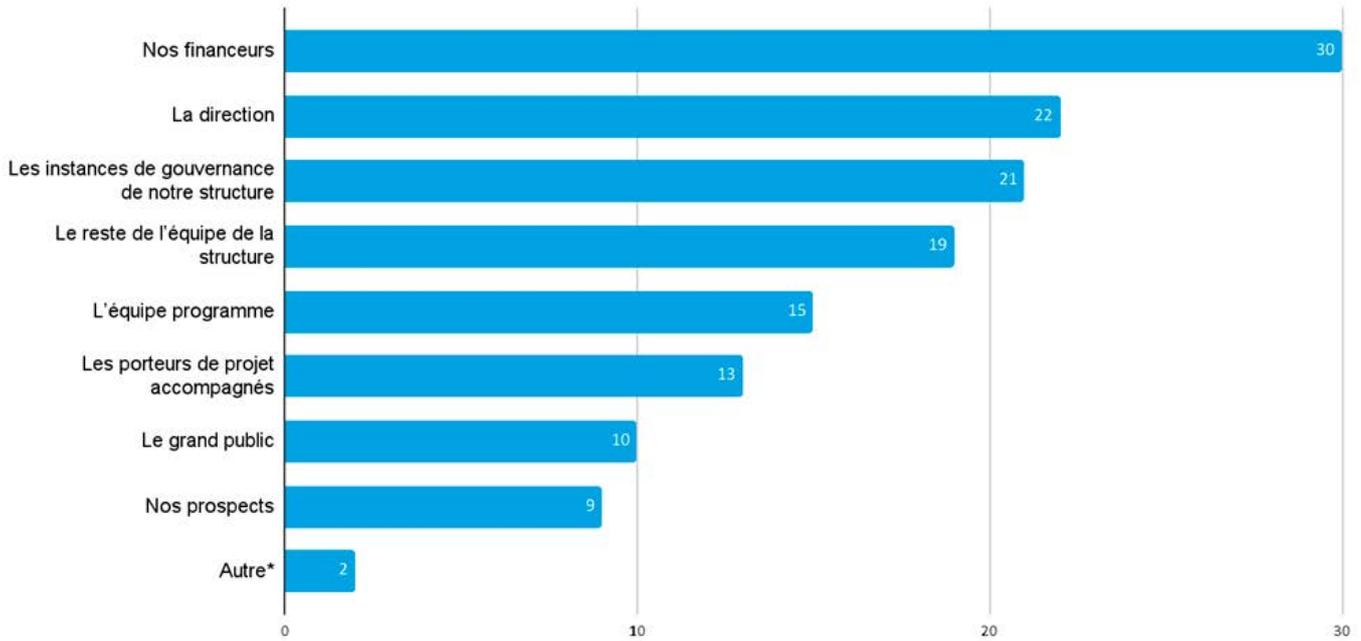
58 réponses pour 39 répondants.

La restitution des résultats prend le plus fréquemment la forme d'une **note de synthèse** (13) ou d'un **tableau de bord** (12). Près d'un répondant sur quatre (11) présente un **rapport d'impact**.

*autre: extraction de logiciel DLA, livret pour les partenaires, partage interne, ne sait pas (2 structures).

Les résultats sont partagés principalement en interne et avec les financeurs

Avec qui partagez-vous ces résultats ? (N=37, plusieurs réponses possibles)

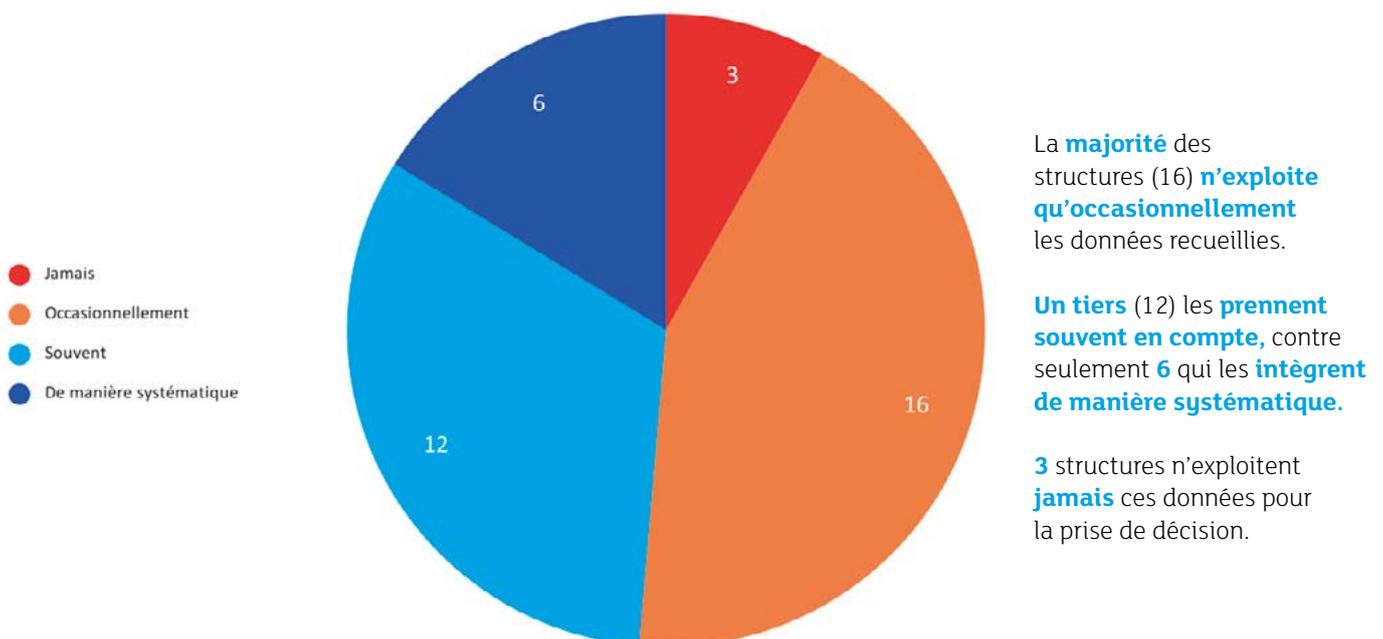


Les résultats sont **majoritairement partagés** avec les **financeurs** (30) et les **décideurs** (22). Les **équipes programme** (15) mais aussi les **structures accompagnées** sont **peu concernées** (13). **Peu** de structures partagent les résultats **avec le grand public** (10).

*autre: partenaires non financeurs.

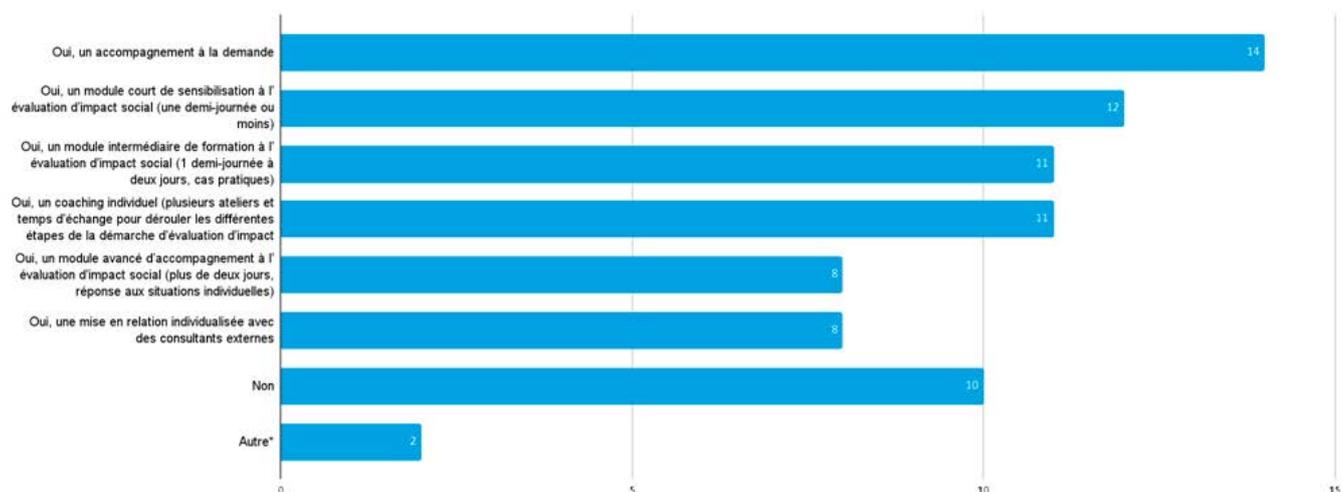
L'appropriation et l'utilisation des résultats d'évaluation restent marginales dans la prise de décision des structures d'accompagnement

Vous arrive-t-il de fonder votre prise de décision sur ces résultats d'évaluation ? (N=37)



L'offre d'évaluation d'impact pour les porteurs de projet est variable selon les structures

Votre structure propose-t-elle aux porteurs de projet un volet d'accompagnement sur l'évaluation d'impact social ? (N=43) (plusieurs réponses possibles)

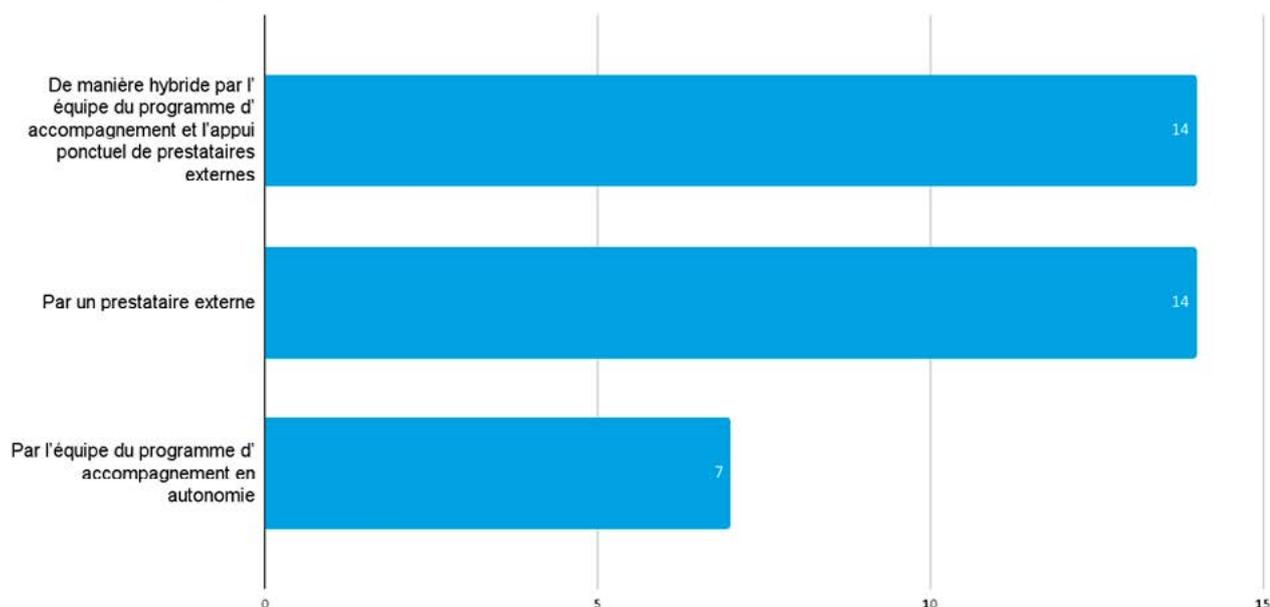


74 réponses pour 43 répondants.

*autre: oui pour ceux accompagnés dans le cadre de la démarche qualifiée RSE, ne sait pas.

L'appel à un prestataire en évaluation d'impact reste la solution privilégiée

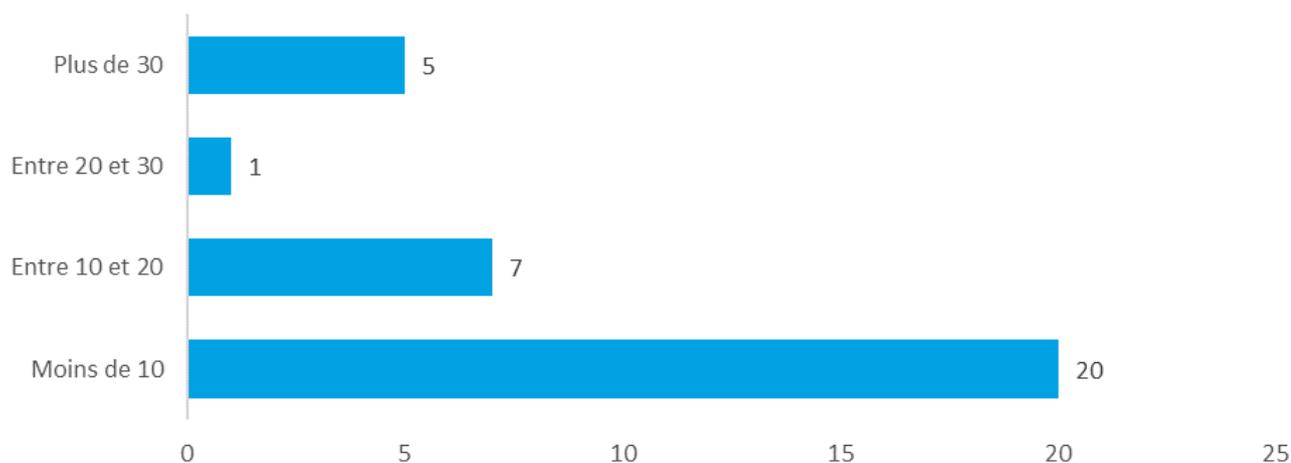
Ce volet d'accompagnement à l'évaluation d'impact social est délivré... (N=35)



14 structures font appel à un **prestataire externe**, 14 proposent une **solution hybride** et 7 structures mobilisent leurs **équipes internes**.

Le nombre de projets d'évaluation d'impact social accompagnés reste assez faible

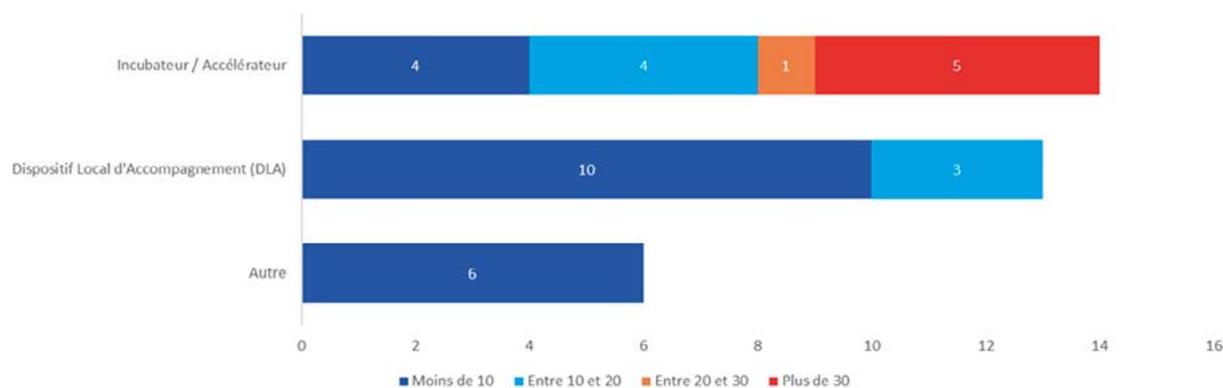
Combien de projets ont été accompagnés en évaluation d'impact social sur votre dernière année d'exercice ? (N = 33)



20 structures ont accompagné **moins de 10 projets** d'évaluation d'impact social.
6 répondants ont accompagné **plus de 30 projets dans l'année** sur ce volet.

Le nombre de projets accompagnés en EIS : distinction entre DLA, incubateurs et autres acteurs

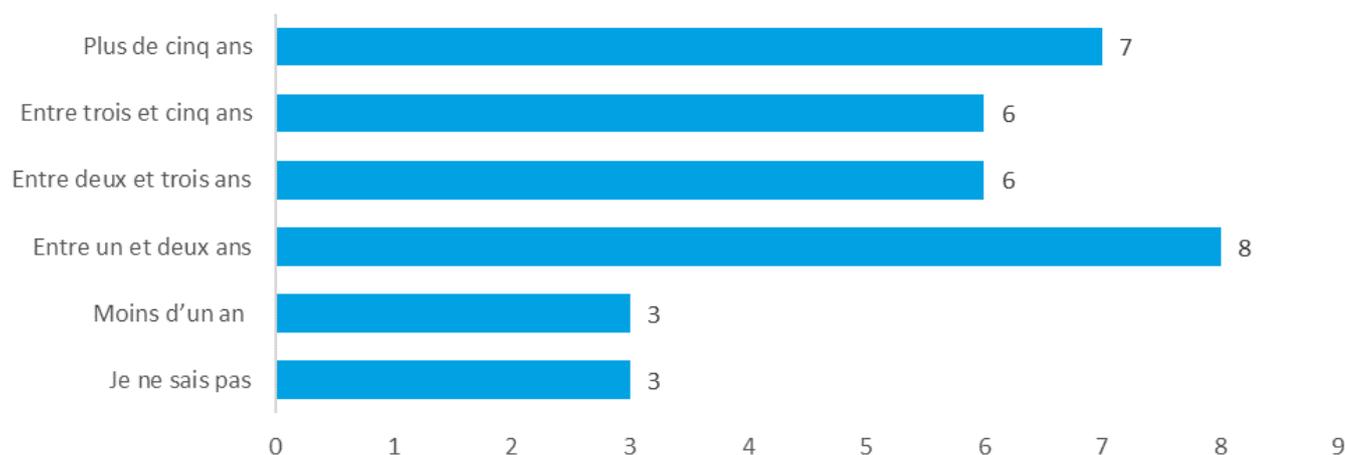
Combien de projets ont été accompagnés en évaluation d'impact social sur votre dernière année d'exercice ? (N = 33)



6 incubateurs (sur 13) ont accompagné plus de 20 structures sur l'EIS. 8 moins de 20.
10 DLA (sur 13) ont accompagné moins de 10 structures.
6 structures "Autres" sur 6 ont accompagné moins de 10 structures.

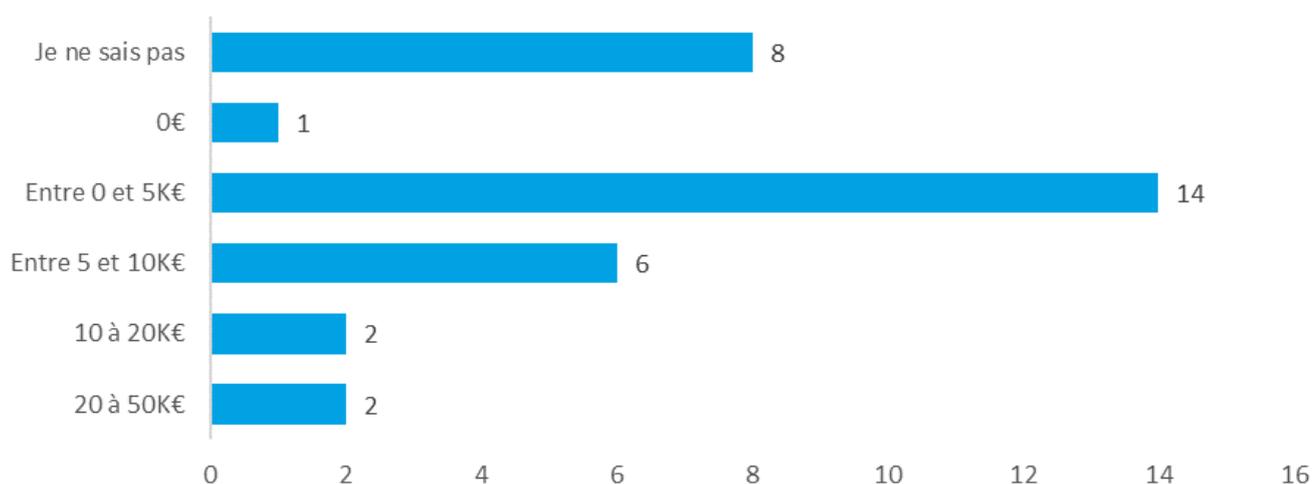
L'accompagnement en évaluation d'impact social est en hausse ces deux dernières années

Depuis combien de temps avez-vous mis en place ce volet d'accompagnement sur l'évaluation d'impact social ? (N = 33)



Les structures d'accompagnement consacrent un budget assez faible à l'évaluation d'impact social

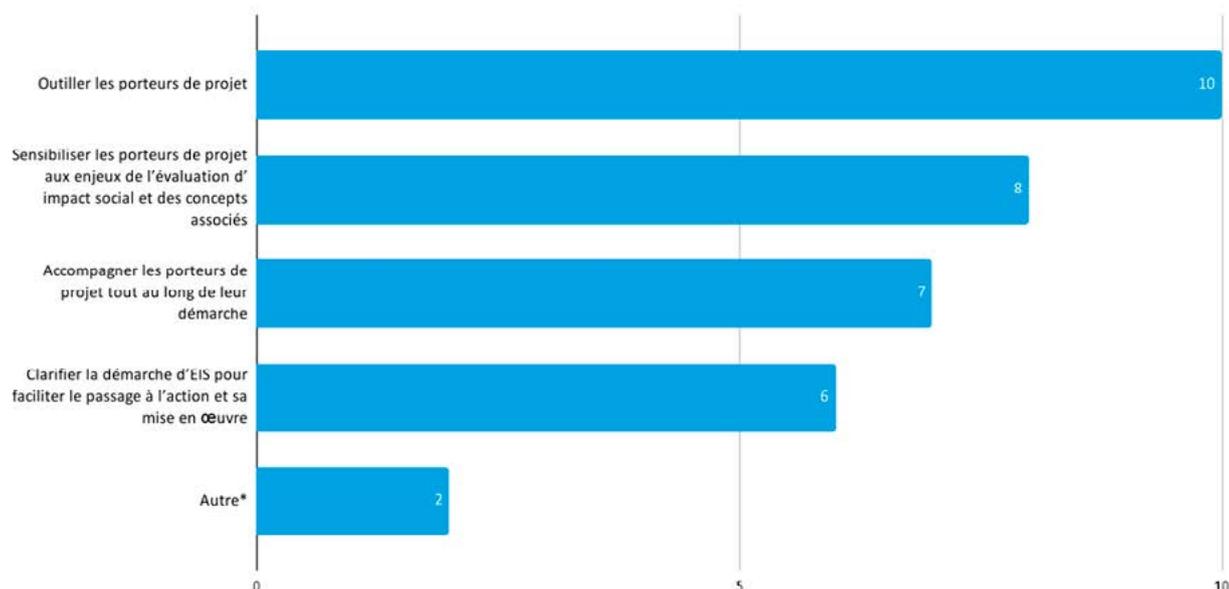
Pouvez-vous nous donner une fourchette du budget annuel que représente ce volet d'accompagnement ? (N = 33)



Plus d'un tiers des structures d'accompagnement (14) consacre **moins de 5K€** chaque année à ce volet, une structure n'y consacre **aucun budget**. **2** d'entre elles attribuent **entre 20 et 50K€** à l'accompagnement à l'évaluation d'impact social chaque année.

La démarche vise en premier lieu à outiller les porteurs de projet en matière d'évaluation d'impact social

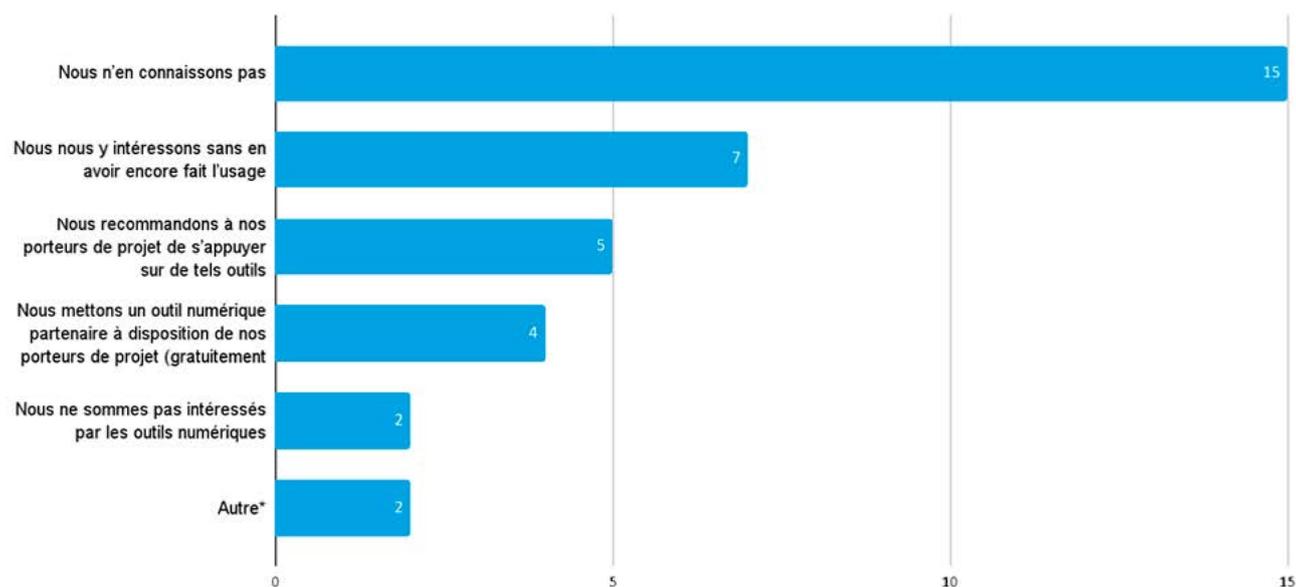
Quel est l'objectif principal de ce volet complémentaire d'accompagnement à l'EIS? (N=33)



L'objectif est d'**outiller les porteurs de projet** pour presque un **tiers** (10) des répondants. Seulement **7** structures **accompagnent** les porteurs de projet **sur toute la démarche**.

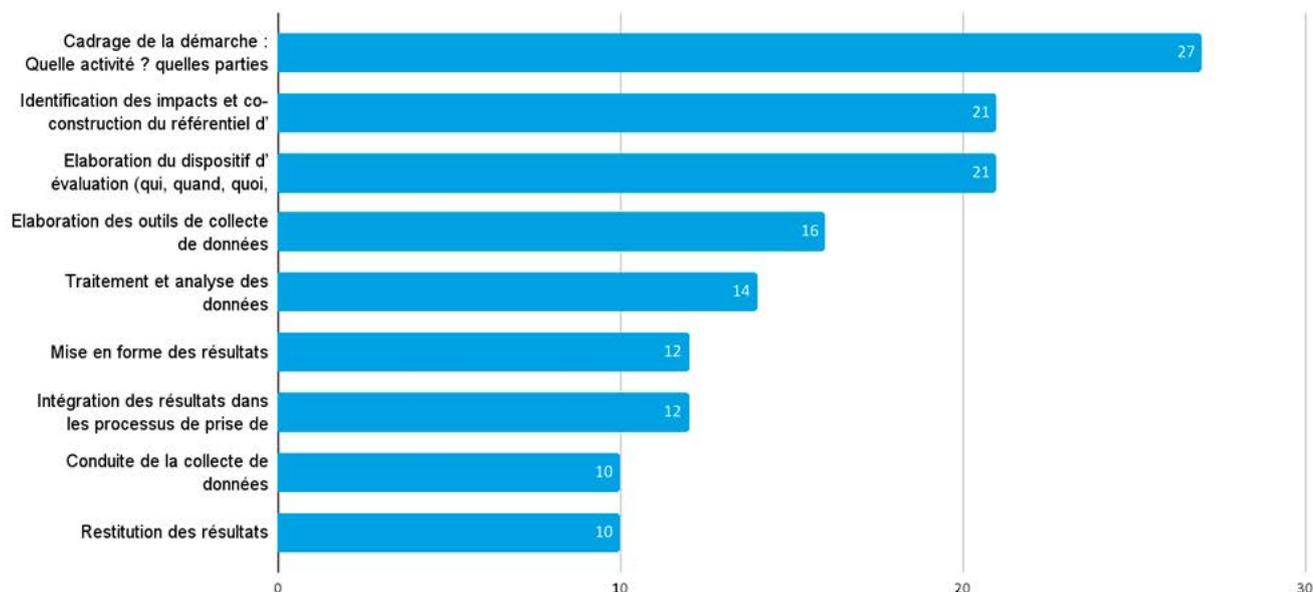
Les outils numériques sont encore peu connus et peu utilisés dans les pratiques évaluatives des structures d'accompagnement

Quelle place donnez-vous aux outils numériques d'aide à la mise en œuvre de démarche d'évaluation d'impact social ? (N=35)



Les porteurs de projets sont principalement accompagnés sur les premières étapes de la démarche d'évaluation d'impact social

Sur quelles étapes de leur démarche d'évaluation d'impact social sont accompagnés les porteurs de projet ? (N=34, plusieurs réponses possibles)



La **collecte de données** est relativement **peu prise en compte** dans l'accompagnement des démarches d'évaluation alors qu'elle en est l'**étape la plus chronophage** de l'évaluation (cf. **ESSEC, Impact Tank 2021, p. 86**)

L'accompagnement s'appuie peu sur des standards d'évaluation partagés

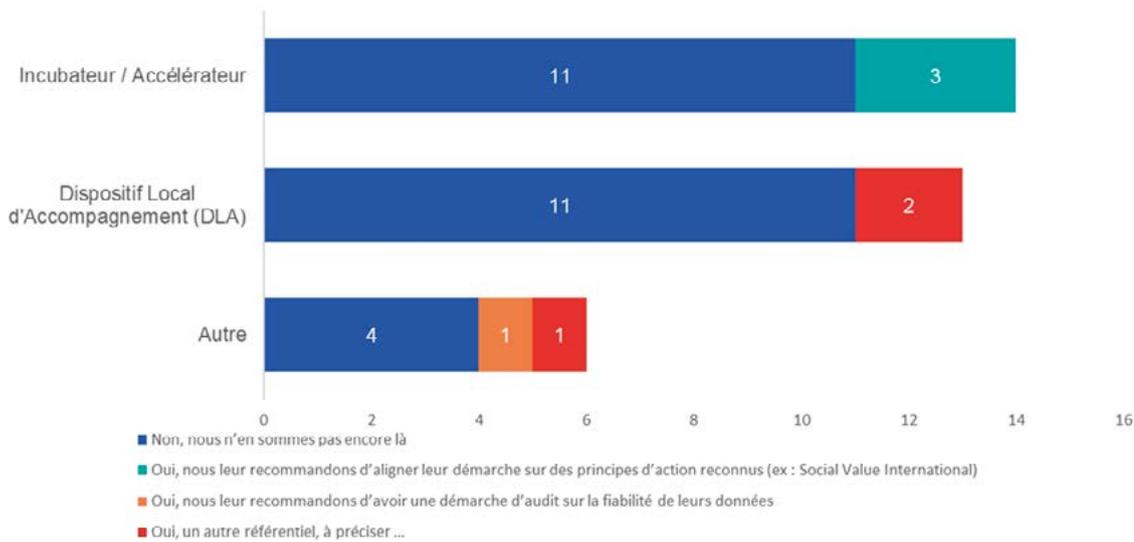
Vous appuyez-vous sur des standards de référence pour garantir la qualité des EIS déployées par les porteurs de projet que vous accompagnez ? (N = 33)



Presque **trois quarts** des structures (26) ne s'appuient **pas** encore sur des **standards existants** pour accompagner leurs porteurs de projet. *Oui, un autre référentiel : référentiel du prestataire en évaluation d'impact, référentiel propre et adapté au porteur de projet, une réponse non précisée.

Standards de référence : distinction DLA / incubateurs / autres acteurs

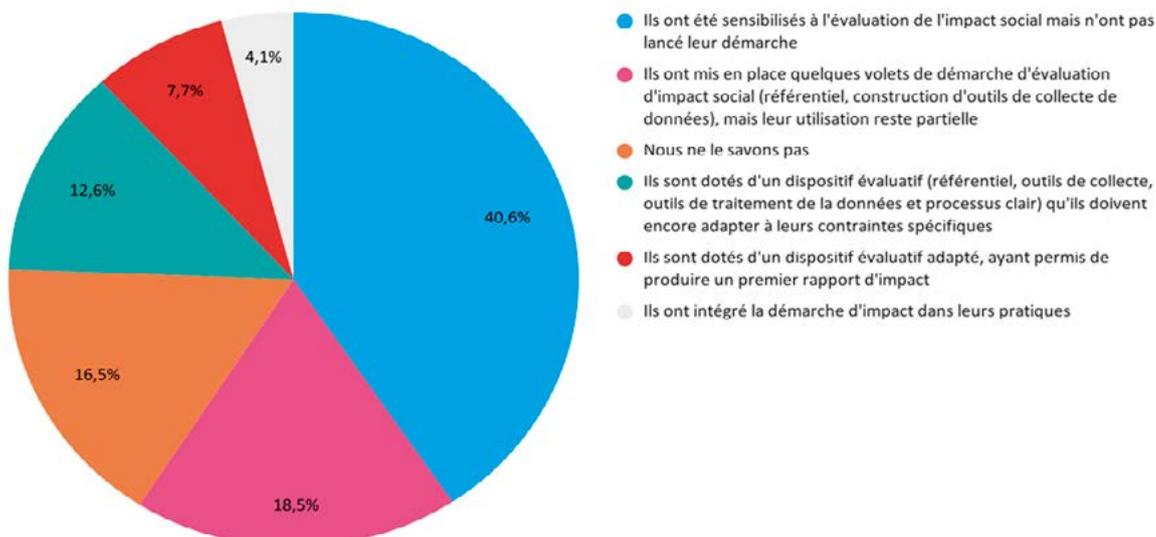
Vous appuyez-vous sur des standards de référence pour garantir la qualité des EIS déployées par les porteurs de projet que vous accompagnez ? (N=33)



11 incubateurs sur 14 n'ont pas encore de standards de référence et 3 recommandent d'aligner la démarche sur des principes d'actions reconnus. 11 DLA n'ont pas encore de standards de référence et deux s'appuient sur un autre référentiel.

La plupart des porteurs de projet accompagnés sont sensibilisés à la démarche mais ne se sont pas encore lancés

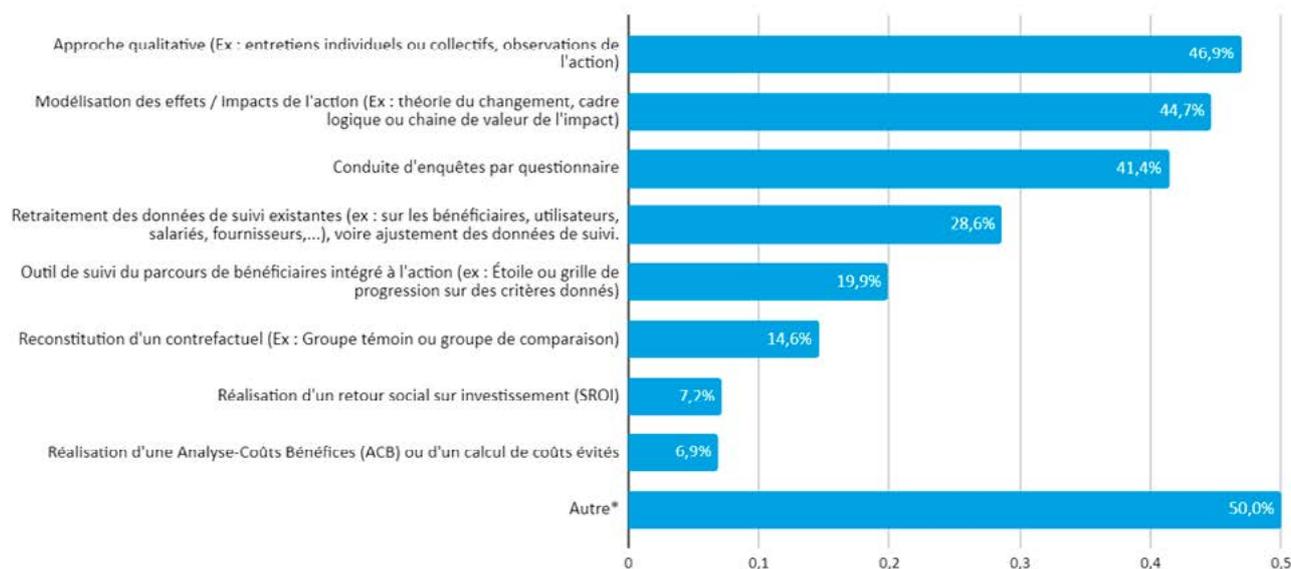
Selon vous, à l'issue du programme, quelle part des projets que vous avez accompagnés se trouve à chacune des 5 étapes ci-dessous ? (sur 100%) (N=33)



En moyenne, les répondants estiment que **40,6 %** des porteurs de projets qu'ils accompagnent **ont été sensibilisés à l'évaluation d'impact**. Toutefois, ces porteurs de projets ne sont que **18,5 %** à avoir **initié la démarche**. Les accompagnateurs ne sont **pas en mesure de donner une réponse** pour **16,5 %** en moyenne des porteurs de projet.

L'approche qualitative est la plus plébiscitée par les porteurs de projet accompagnés

Selon vous, quelle part des projets que vous avez accompagnés avaient utilisé les méthodes d'EIS suivantes ? (sur 100%) (N=19)

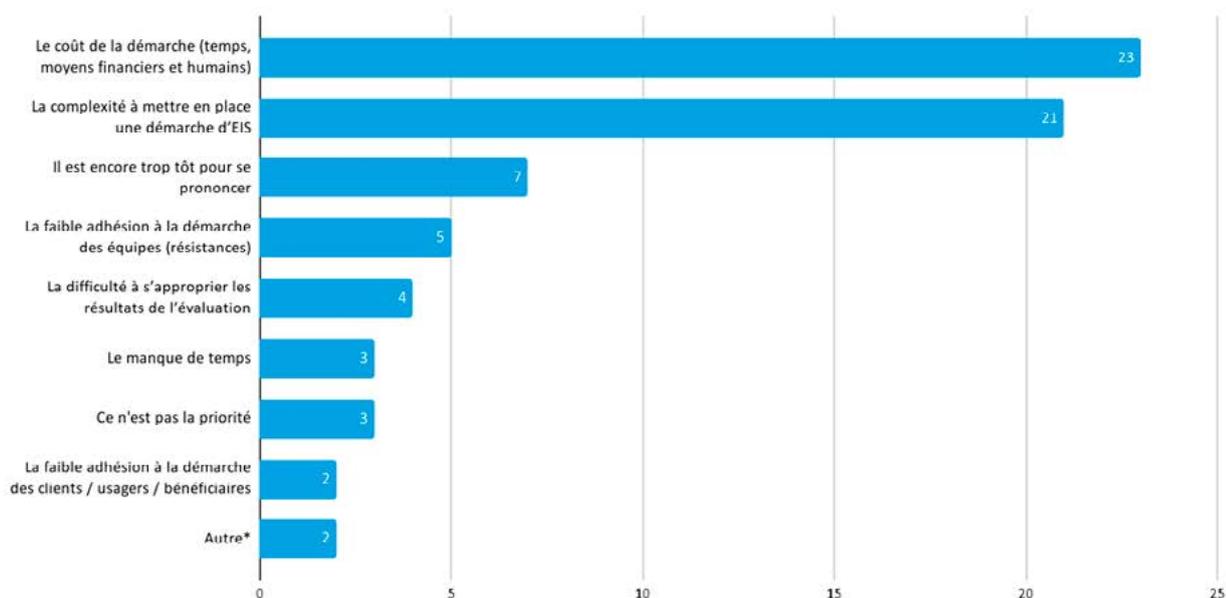


En moyenne, 41,4 % des projets accompagnés ont utilisé la méthode de conduite d'enquête. 44,7 % d'entre eux ont recours à une modélisation des effets et de l'impact de l'action. L'approche qualitative est exploitée pour presque la moitié des projets accompagnés.

*autre : un répondant a indiqué 0 % et un autre a indiqué 100 %. Méthode non précisée.

Les coûts et la complexité sont les principaux freins à la mise en place d'une démarche d'évaluation chez les porteurs de projet accompagnés

Selon vous, quels sont les principaux freins qui limitent les démarches d'EIS par les porteurs de projet? (N=31)

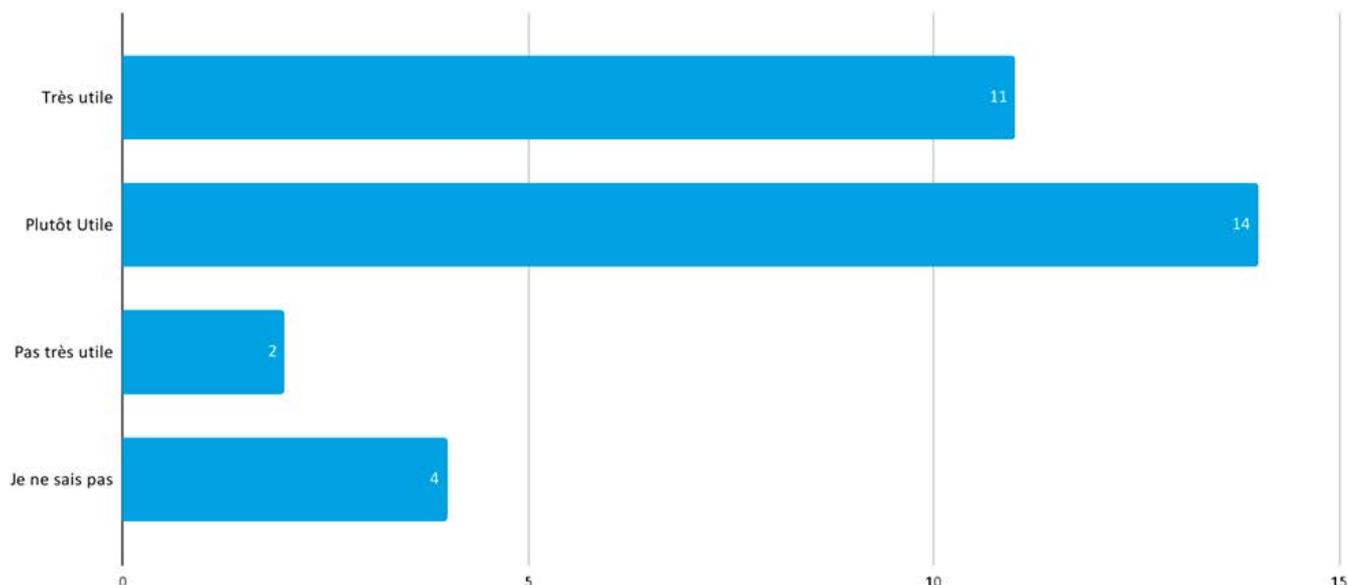


70 réponses pour 31 répondants.

*autre : le besoin n'est pas exprimé, non compréhension de la nécessité.

L'évaluation d'impact social est jugée utile aux porteurs de projet par les acteurs de l'accompagnement

Selon vous, en moyenne, les porteurs de projet ayant bénéficié du volet d'accompagnement à l'EIS ont trouvé cela ... (N=31)

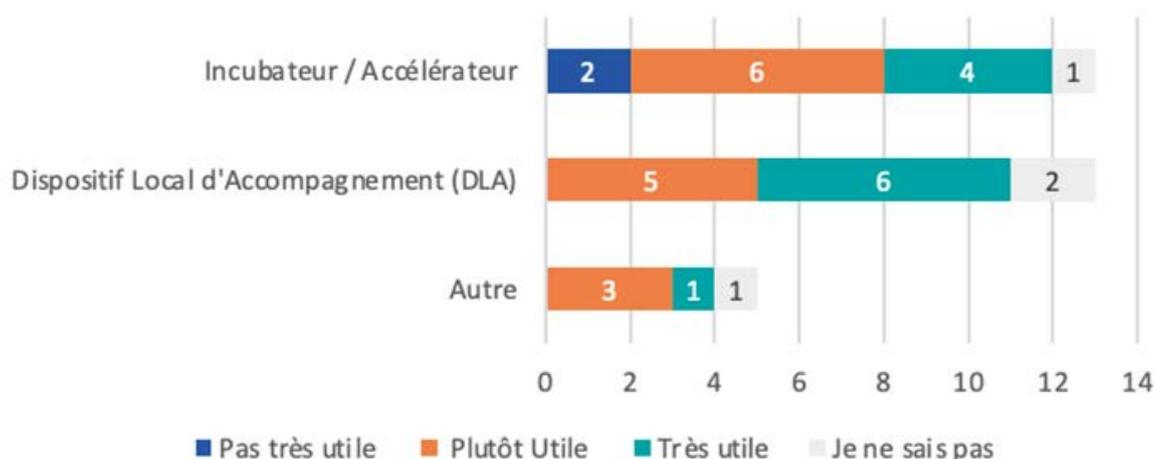


Au total, **25 répondants** estiment que leur **accompagnement** a été **utile** aux porteurs de projet :

- 11 structures déclarent que l'accompagnement en évaluation d'impact social a été très utile pour les porteurs de projet.
- 14 autres pensent qu'il leur a été plutôt utile.

Utilité de l'accompagnement sur l'EIS : distinction DLA / incubateurs / autres acteurs

Selon vous, en moyenne, les porteurs de projet ayant bénéficié du volet d'accompagnement à l'EIS ont trouvé cela... (N = 31)



10 incubateurs (sur 13) considèrent que les porteurs de projet ont trouvé l'accompagnement sur l'EIS plutôt utile ou très utile. Mais 2 considèrent qu'ils n'ont pas trouvé cela très utile.

11 DLA (sur 13) considèrent que les porteurs de projet ont trouvé l'accompagnement sur l'EIS utile ou très utile.



ENSEIGNEMENTS CLEFS

La démarche d'évaluation d'impact social chez les structures accompagnatrices

La dynamique d'évaluation d'impact social est **enclenchée** dans un certain nombre de territoires (Île-de-France, Auvergne Rhône-Alpes...) et semble **s'accélérer**, plus des trois quarts des structures ayant démarré une démarche ces **quatre dernières années**.

Elle demeure cependant **partielle** avec des **moyens limités** – liés aux contraintes financières, en temps et en ressources humaines.

La plupart des structures interrogées ne se sont pas fait accompagner dans la démarche, certaines se sont fait accompagner au départ et poursuivent désormais **en autonomie**.

Les **besoins**, les **solutions** et les **parties prenantes** sont assez **bien identifiés et formalisés** par les structures d'accompagnement, c'est moins le cas pour des effets plus larges de la structure sur son territoire d'implantation.

Les **données** sur les résultats d'évaluation sont **collectées annuellement** chez la plupart des structures. La collecte de données est en cours de structuration même si les approches qualitatives restent assez informelles.

Ces données sont principalement restituées sous forme de notes de synthèse, elles sont principalement **partagées en interne auprès des décideurs et avec les financeurs**.

Les données d'impact sont **insuffisamment mobilisées dans la prise de décision**.

L'offre en évaluation d'impact social par les structures d'accompagnement à destination des porteurs de projet

L'offre d'accompagnement en EIS est embryonnaire mais se développe depuis deux ans. Elle concerne moins de 10 projets accompagnés chez la majorité des structures interrogées – et se fait **à la demande** des porteurs de projet le plus souvent.

Les structures font fréquemment appel à des **prestataires externes** sur ce volet d'accompagnement. Elles y consacrent cependant un **budget relativement faible** – entre 0 et 5K€.

Les structures proposent un **accompagnement sur les premières étapes de l'EIS** mais négligent les suivantes et notamment la collecte de données. À ce titre, le recours à des outils numériques et l'appui sur des référentiels existants sont encore très faibles.

L'accompagnement en EIS par les structures a permis de **sensibiliser les porteurs de projet**, qui trouvent cela utile même si **les coûts et la complexité les freinent** encore à se lancer dans la démarche.

Les porteurs de projet engagés dans la démarche d'EIS privilégient des **approches qualitatives**.

L'évaluation d'impact social est jugée **globalement utile** aux porteurs de projet, et notamment la collecte de données et la restitution des résultats.

PISTES DE RÉFLEXION

Pour développer l'évaluation d'impact social au sein des structures d'accompagnement

Afin de développer l'Évaluation d'impact social les actions suivantes pourraient être développées :

Auprès des acteurs de l'accompagnement,

- ◆ Déployer et généraliser la sensibilisation et la montée en compétences des acteurs de l'accompagnement par des formations dédiées (ex : **Programme Cap Impact de l'Avise**).
- ◆ Proposer un cadre commun sur l'évaluation d'impact social : des définitions partagées, des critères de qualité de l'évaluation d'impact social, des bonnes pratiques partagées (ex : **Common Approach au Canada**).
- ◆ Développer un référentiel d'impact spécifique aux structures d'accompagnement, qui prenne en compte la dimension de création d'entreprise, d'emploi, la montée en compétences et l'impact territorial (ex : **Démarche CAE Impact**).
- ◆ Fournir une carte de l'implantation des structures évaluatrices dans les territoires (cf. slide 91).
- ◆ Mettre en œuvre des formations spécifiques sur la collecte de données, notamment pour mener des approches qualitatives (entretien, focus groupe, observation terrain) et analyser les données qui en ressortent, mais aussi pour élaborer un suivi régulier de l'impact à partir de quelques indicateurs et sans un investissement en temps trop important.
- ◆ Mettre en œuvre une formation sur la restitution et l'appropriation des résultats qui mette l'accent sur l'importance de rendre des comptes largement à ses parties prenantes et sur l'utilisation des enseignements en matière d'orientation stratégique, de prise de décision et d'évolution des pratiques opérationnelles.
- ◆ Rechercher des subventions et financements spécifiquement fléchés sur l'accompagnement des structures sur l'évaluation d'impact social.

Pour développer l'évaluation d'impact social au sein des structures accompagnées

Auprès des structures accompagnées,

- ◆ Mutualiser l'accompagnement des structures avec plusieurs acteurs de l'accompagnement (ex : **Size Up** porté conjointement par Antropia, Ronalpia Évident ! et Atis).
- ◆ Développer un centre de ressources partagées et une culture du partage des méthodologies, indicateurs et résultats en open source pour faire croître plus rapidement la connaissance des structures accompagnées (ex : **Centre national de ressources de l'Avise**, **Mur des solutions de l'Impact Tank**, **Wiki ESSEC**).
- ◆ Proposer systématiquement aux structures accompagnées un travail sur la collecte de données (temporalité, moyens, outils) et sur l'analyse et l'interprétation de celles-ci.
- ◆ Identifier des leviers financiers pour aider les structures accompagnées à financer leur évaluation (cf. **Boussole de la Mesure d'impact de Convergences**).
- ◆ Développer des outils partagés d'évaluation, notamment numériques, pour minimiser les coûts, augmenter le volume des données et permettre de faire des comparaisons entre projets similaires (ex : **Commune mesure** pour les Tiers Lieux).



SOMMAIRE

- I Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social
- III Les structures d'accompagnement
- IV Les structures évaluatrices**
- V Conclusion
- VI Annexes



MÉTHODOLOGIE

En amont des travaux collectifs, une revue documentaire a été réalisée pour comprendre, nourrir les réflexions et apporter un cadre théorique aux échanges. Les résultats du Panorama 2021 ont notamment été exploités pour s'appuyer sur des tendances observées.

En avril 2022, un **atelier rassemblant des opérateurs, des évaluateurs et des financeurs** a été organisé afin de réaliser une analyse comparée des pratiques. Trois groupes de travail ont été mobilisés sur :

- 📌 **L'impact territorial** : Est-il vraiment possible d'évaluer l'impact territorial ? Quels sont les défis à relever pour mesurer l'impact territorial ? Quelles sont les bonnes pratiques et outils ? Que mesure-t-on ?
- 📌 **L'harmonisation et la digitalisation des pratiques d'évaluation d'impact social** : Les acteurs sont-ils prêts à utiliser un référentiel commun et si oui, pourquoi ? Quelles sont les conditions pour parvenir à cette harmonisation ? Pourquoi et comment la digitalisation peut-elle aider l'évaluation d'impact social ? Quels sont les freins à son opérationnalisation ?
- 📌 **La structuration du marché et la profession d'évaluateur d'impact** : La typologie d'acteurs de l'évaluation d'impact social proposée est-elle adéquate ? Quels sont les manques ou les chevauchements ? Sur quels attributs professionnels y a-t-il des enjeux sur lesquels travailler ? Quelles sont les idées pour progresser collectivement vers la professionnalisation ?

En septembre 2022, un second **atelier dédié aux structures évaluatrices** a été organisé. Quatre sujets ont été abordés :

- 📌 **La typologie d'évaluateurs** : Les structures se retrouvent-elles dans la typologie identifiée suite au Panorama 2021 ?
- 📌 **Un socle commun de compétences** : Quelle(s) catégorisation(s) vous semblent pertinentes pour avancer sur le sujet ? Quel format de référentiels serait adapté pour que vous en fassiez usage ?
- 📌 **La formation spécifique à l'évaluation d'impact social** : Quels sont les manques des formations existantes ? Comment y répondre ?
- 📌 **La revue critique** : quels sont les freins et les conditions de succès d'une démarche de revue critique ? Quels critères de qualité ?

TYPLOGIE DES ACTEURS

Quatre catégories de structures évaluatrices peuvent être distinguées

LES SPÉCIALISTES

- Ont plus de 80 % de leur CA sur l'EIS.
- Font plus de 10 missions par an
- Sont fortement marqués par les sciences de gestion.
- Sont fortement impliqués dans la formation, la structuration du secteur, les groupes de travail sur l'EIS.

LES ÉVALUATEURS

- S'intéressent à l'évaluation en soi.
- S'attachent à la méthodologie.
- Ont une dominante évaluation des politiques publiques.
- Font moins de 50 % du CA sur l'EIS.
- Sont imprégnés de questions sur l'intérêt général.

LES CHERCHEURS

- S'attachent à la dimension d'étude et de recherche.
- Désirent produire une connaissance utile théorique et pratique.
- Dialoguent avec le monde académique.
- Recrutent des profils de chercheurs.
- Font davantage appel à la littérature académique, notamment dans les sciences sociales.

LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

- Accompagnent des acteurs de l'ESS, des territoires et des entreprises classiques.
- Approche sectorielle et finalité liée à l'accompagnement et à la transformation sociale des organisations.
- Voient l'évaluation d'impact social comme un outil parmi d'autres.
- Réalisent moins de 50 % du CA sur l'EIS.
- Abordent l'évaluation d'impact social en parallèle de l'analyse environnementale, de l'innovation sociale, de la RSE.



Source : travaux du Labo E&MISE ESSEC et de l'Impact Tank sur la base du Panorama 2021.

Ces acteurs ont une diversité de pratiques d'évaluation d'impact social

En l'espace d'une dizaine d'années, l'offre d'évaluation d'impact social s'est fortement étoffée. Elle est portée par des acteurs ayant des profils très différents :

✦ **Des structures spécialisées** qui se sont créées dans la dernière décennie et ont fait de l'EIS leur cœur de métier. Elles ont pour principaux clients des acteurs de l'ESS et sont marquées par des approches issues des sciences de gestion. La recherche de l'impact est la finalité de leur étude. Elles s'appuient cependant relativement peu sur des études expérimentales ou quasi expérimentales, faisant preuve de pragmatisme face à des clients majoritairement associatifs, au budget et au temps limités. Elles privilégient des études ad hoc, ex post ou in itinere, recourant à des approches quantitatives et qualitatives mais assez peu à des approches mobilisant les coûts-bénéfices ou la monétarisation.

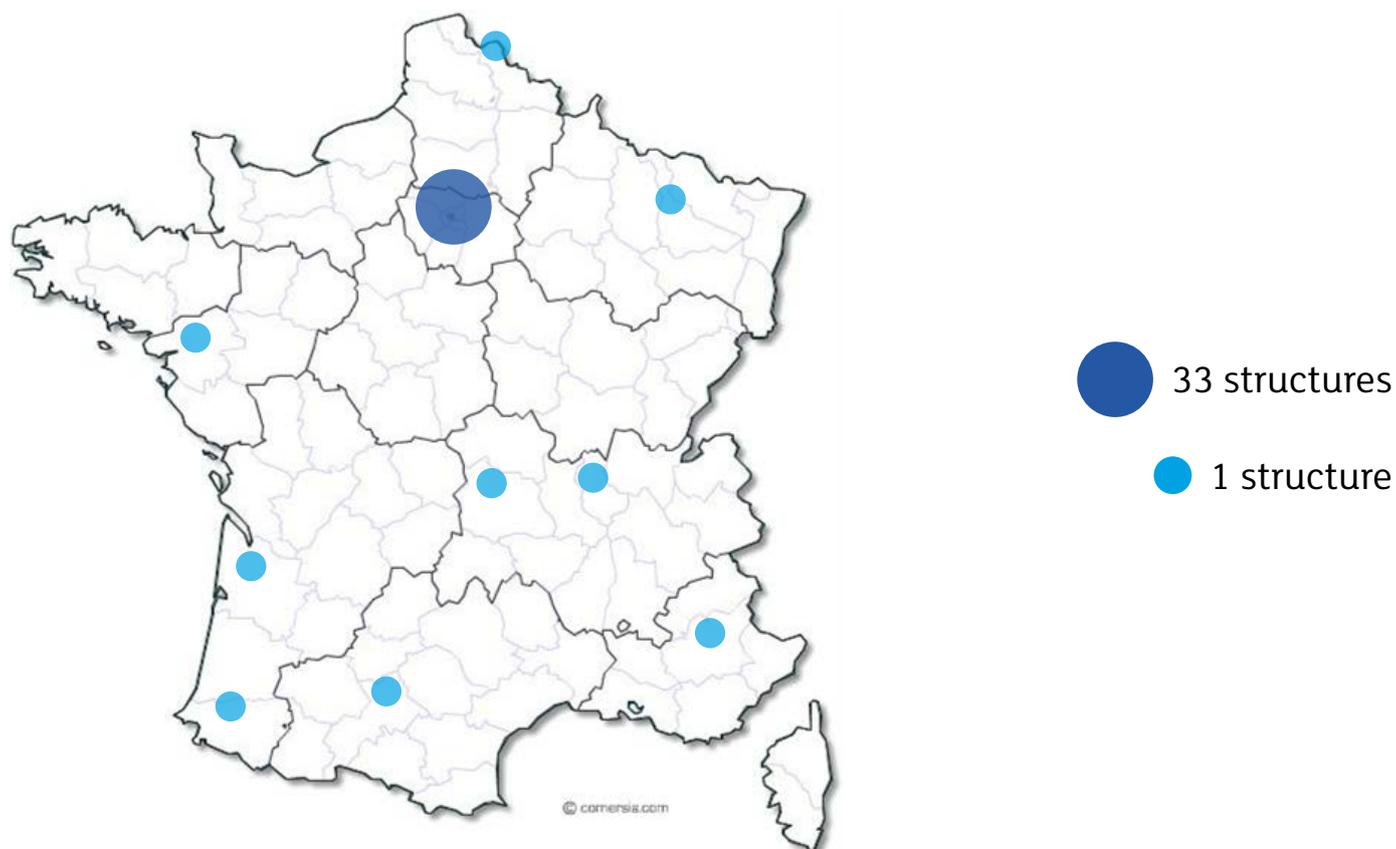
✦ **Des cabinets qui ont développé une expertise dans l'évaluation**, en partie dans les politiques publiques et qui se sont penchés plus récemment sur l'évaluation d'impact social. Ils ont pour principaux clients des structures publiques et parapubliques et sont marqués par les sciences politiques et les sciences sociales. L'impact est un registre d'évaluation parmi d'autres.



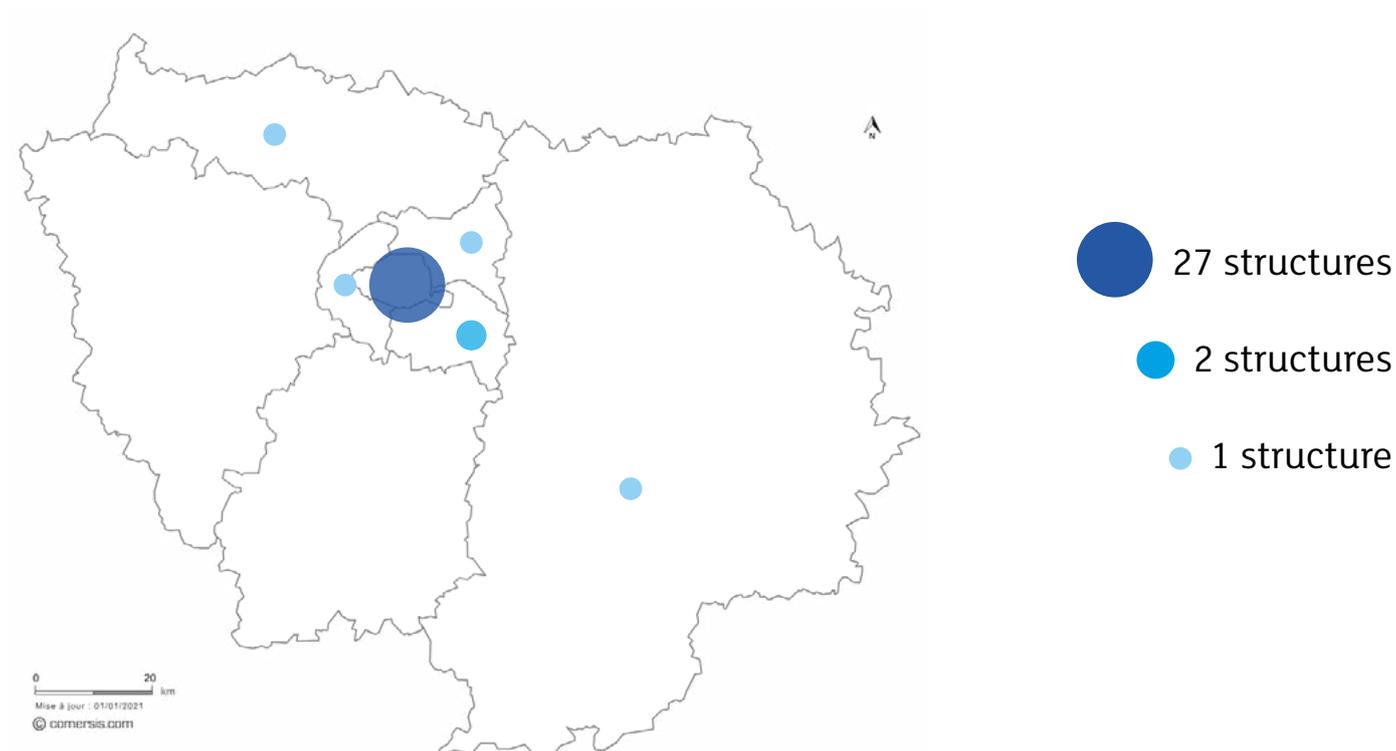
✦ Des structures qui se sont intéressées à l'évaluation d'impact social par le **prisme de la recherche et de l'enseignement**. La plupart de ces structures sont rattachées à une institution académique. Elles réalisent des études et recherches-action et sont fortement investies dans la production et la diffusion de connaissances, dans la formation initiale, la formation continue et par la publications de travaux académiques et par leur vulgarisation. Selon la nature des institutions qui les abritent, elles sont nourries par les sciences de gestion, les sciences sociales ou les sciences politiques. Certaines revendiquent une approche militante et visent à influencer les acteurs publics mais aussi les décideurs de l'ESS ou même du secteur privé lucratif.

✦ Des structures de conseil qui sont davantage orientées sur **l'accompagnement des acteurs**, que ce soit avec le prisme de l'innovation sociale ou celui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ce sont des acteurs plus généralistes qui utilisent l'évaluation d'impact social parmi une palette d'autres outils au service de la transformation des acteurs accompagnés. Ils ont, davantage que les autres catégories, une posture de conseil et d'accompagnement dans la durée de leurs clients. Ces acteurs ont des origines et des cultures diverses : certains sont issus de l'ESS, d'autres sont marqués par une culture de l'analyse environnementale, d'autres encore ont une culture du conseil en management ou de l'audit.

Si plusieurs structures évaluatrices se déploient progressivement en région, le gros des acteurs est localisé en Île-de-France



Les deux tiers de l'ensemble des structures sont même localisées dans Paris



La diversité des structures évaluatrices accroît le besoin d'un socle commun pour structurer le développement de la discipline

- L'évaluation d'impact social se caractérise donc par **une grande diversité de structures évaluatrices**, ces dernières pouvant se scinder comme on l'a vu en quatre grandes catégories d'acteurs.
- À mesure que la discipline grandit, le **besoin de professionnalisation autour d'un socle commun à l'ensemble des structures évaluatrices**. Autrement dit, nous pouvons considérer que les évaluateurs d'impact social pourraient se constituer en une profession. Or, dans la sociologie des professions, six attributs peuvent être identifiés pour caractériser une profession (**Florence Osty, 2012**) :
 - **Un savoir scientifique, reconnu d'utilité publique** : Ce savoir spécialisé délimite un domaine de compétences au sein duquel le professionnel est reconnu pour son expertise.
 - **Un ordre ou une association professionnelle** : les acteurs se réunissent en un corps professionnel pour faire reconnaître leur compétence et leur spécificité et organiser leurs pratiques.
 - **Un idéal de service** : la profession remplit un service d'intérêt général, elle se montre désintéressée.
 - **Une communauté de valeurs et de pratiques** : elle se manifeste au travers d'un langage spécifique et partagé, d'une histoire commune et d'une conception partagée du rôle professionnel et de l'éthique du métier.
 - **L'institutionnalisation d'un parcours de formation** : elle repose sur la transformation de connaissances acquises par l'expérience en savoirs académiques, qui peuvent être évalués de manière formelle.
 - **Une reconnaissance externe et des pairs** : elle se manifeste en interne par un esprit de corps et en externe par une reconnaissance du savoir spécialisé.

Six attributs d'une profession peuvent être identifiés (Florence Osty, 2012)



Afin de déployer un savoir spécialisé et de partager des pratiques professionnelles, les évaluateurs d'impact social pourraient s'appuyer sur un socle commun de compétences

Afin de réfléchir à la manière dont les évaluateurs d'impact social pourraient construire un socle commun de compétences, une revue de littérature a été réalisée. Trois référentiels internationaux (de la UK Évaluation Society, de l'UNEG et de l'American Évaluation Society) ont été plus particulièrement étudiés, et ont été présentés aux évaluateurs durant l'atelier.

Cette présentation a été suivie d'un travail en intelligence collective avec des praticiens de l'évaluation d'impact social afin de faire émerger un socle de compétences de l'évaluation.

**communes aux évaluateurs, mais non spécifiques à l'évaluation d'impact social.*



Source d'inspiration 1 : Référentiel de compétences, UK Évaluation Society, 2012

1. LES CONNAISSANCES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

- 1.1 Comprendre le rôle social et politique de l'évaluation.
 - 1.11 Connaissance de la culture de l'évaluation et de son évolution en tant que champ d'investigation distinct.
- 1.2 Connaissance des modèles et des approches d'évaluation.
 - 1.21 Connaissance d'un éventail de théories et d'approches d'évaluation.
- 1.3 Comprendre et utiliser efficacement les méthodologies d'évaluation.
 - 1.31 Appréciation des avantages et des contraintes des méthodes qualitatives et quantitatives.

2. LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

- 2.1 Démontrer sa capacité à gérer et à réaliser des évaluations.
 - 2.11 Déterminer le contexte social/politique et la logique du programme.
- 2.2 Démontrer des compétences interpersonnelles.
 - 2.21 Communication claire et efficace.

3. LES QUALITÉS ET DISPOSITIONS

- 3.1 Démontrer sa capacité à s'adapter à l'évolution des circonstances en respectant des principes.
- 3.2 Exercer un jugement sain, rigoureux et équitable.
- 3.3 Contribuer à la communauté professionnelle de l'évaluation.
- 3.4 Faire preuve d'un esprit critique en particulier lors des revues critiques.

Source d'inspiration 2: Référentiel de compétences, UNEG, 2016

Objectifs du Développement Durable, égalité des genres et droits de l'homme

FONDEMENTS PROFESSIONNELS

Éthique et intégrité
Normes et standards
d'évaluation
Base de connaissances
Droits de l'homme
et égalité des genres
Pratique réflexive

COMPÉTENCES TECHNIQUES

Normes de qualité
Objectif et conception de
l'évaluation
Approches d'évaluation,
méthodes et analyse de
données
Présentation des résultats
et recommandations

COMPÉTENCES DE GESTION

Planification du travail
Coordination
et Supervision
Adapter l'évaluation
aux contextes
et circonstances

COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Compétences
en communication
Compétences
de facilitation
Compétences
en négociation
Compétences en partage de
connaissance

PROMOUVOIR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE POUR L'ÉVALUATION

Intégrer l'évaluation
dans les programmes
et les politiques
Évaluation orientée
vers son usage

Source d'inspiration 3 : Référentiel de compétences d'un évaluateur, AEA, 2018

PRATIQUE PROFESSIONNELLE	La pratique professionnelle se fonde sur les éléments qui différencient les évaluateurs en tant que professionnels en exercice.
MÉTHODOLOGIE	Les aspects techniques de l'enquête fondée sur des données probantes.
CONTEXTE	La compréhension des circonstances, des perspectives multiples et des différentes parties prenantes.
PLANIFICATION ET GESTION	La détermination et le suivi des plans de travail, des ressources et d'autres éléments nécessaires à la réalisation d'une évaluation.
INTERPERSONNEL	Les relations humaines et les interactions sociales qui fondent l'efficacité de l'évaluateur.

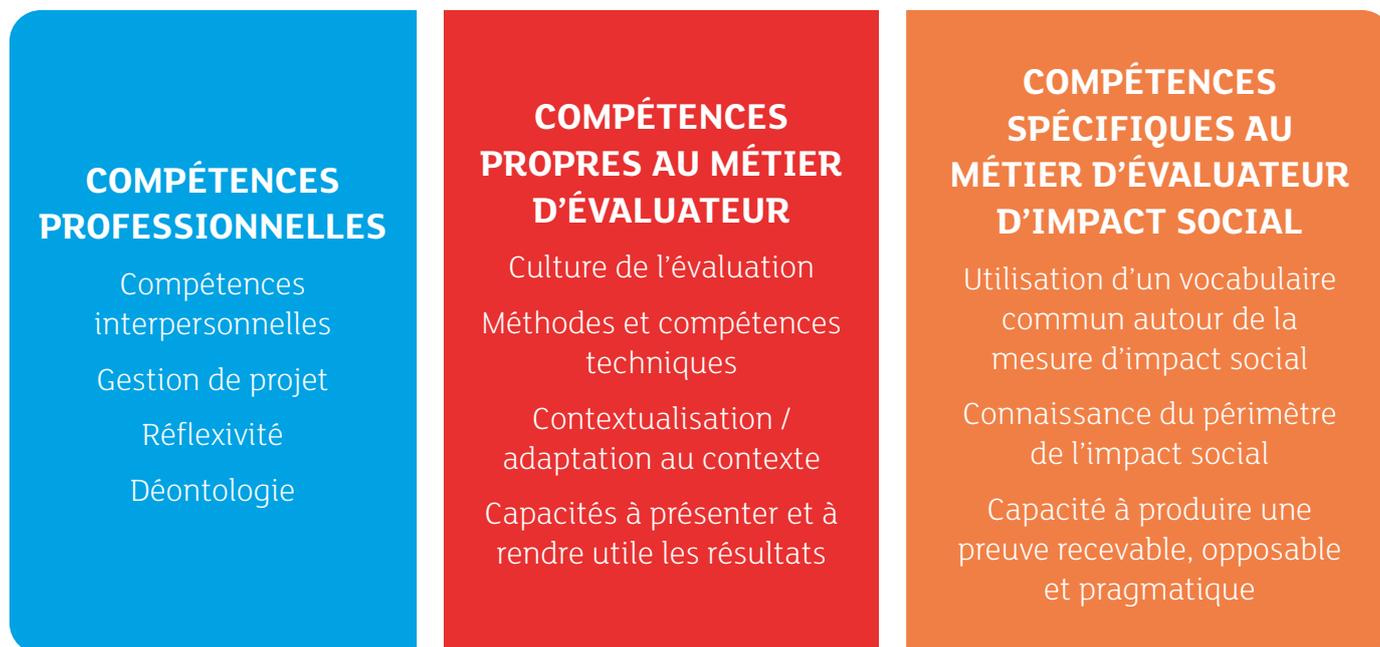


En comparant les trois référentiels existants, on observe que les compétences identifiées sont quasiment identiques

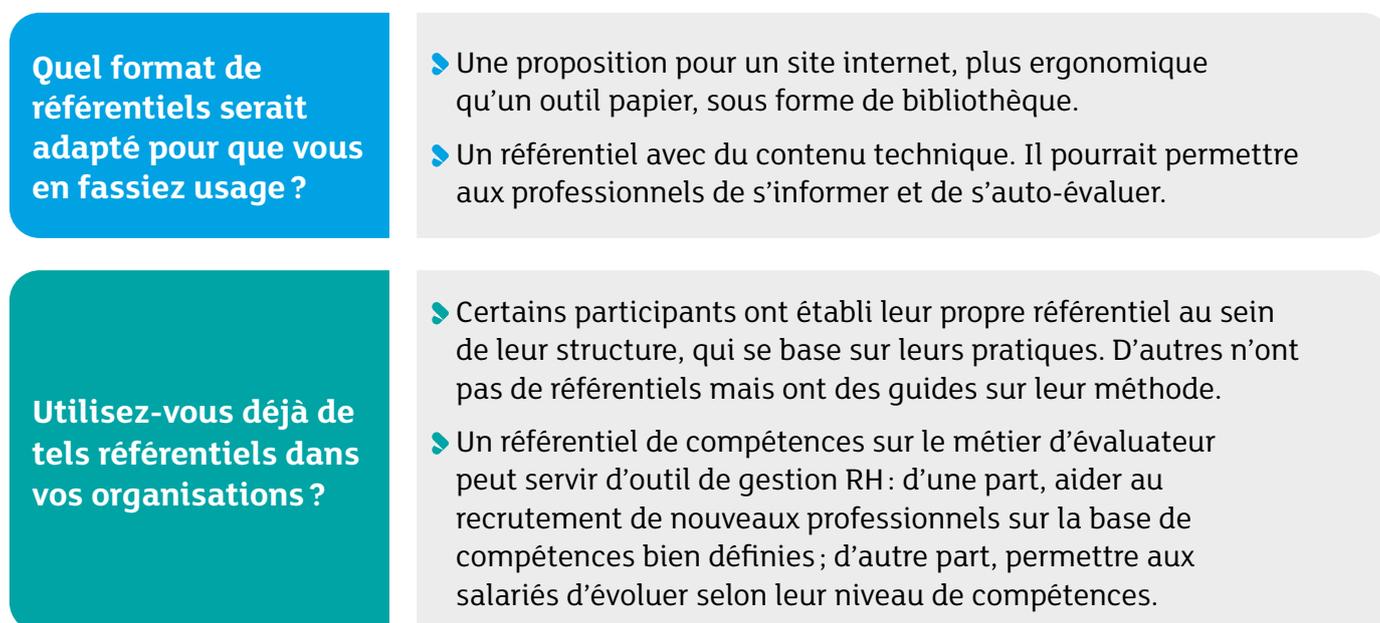
Comparaison des 3 référentiels	UK Evaluation Society	United Nations Evaluation Group	American Evaluation Association
Connaissance des approches d'évaluation et du métier d'évaluateur	✓	✓	✓
Compétences méthodologiques : analyse de données et utilisation pertinente	✓	✓	✓
Compréhension du contexte et capacités d'adaptation	✓	✓	✓
Compétences de gestion	✓	✓	✓
Compétences interpersonnelles	✓	✓	✓
Ethique	✓	✓	

À partir de ces référentiels et d'un échange lors de l'atelier « Évaluateurs », nous avons ainsi identifié trois niveaux de compétences pertinentes

? Quelle(s) catégorisation(s) vous semble(nt) pertinentes pour un référentiel de compétences ?



Application à l'évaluation d'impact social Restitution des échanges aux ateliers évaluateurs



Source : Travaux du Labo E&MISE ESSEC et de l'Impact Tank sur la base du Panorama 2021.

Formations accessibles aux évaluateurs

Restitution des échanges aux ateliers évaluateurs

Qu'est-ce qui manque en matière de formation dans l'EIS ?

- **Une formation transdisciplinaire** : compétences d'évaluation d'impact environnemental pour des profils complets en mesure de mener une étude d'impact intégrée.
- **Une logique de parcours** pour professionnaliser les évolutions dans le métier.
- **Des cas pratiques** en binôme avec un consultant senior sur un vrai projet.

Qu'est-ce que l'on pourrait créer pour répondre aux besoins non satisfaits ?

- Une formation détaillant les **convergences et différences du métier** : impact social, territorial, et systémique.
- Des formations en entreprise en alternant distanciel et présentiel.
- Une formation sur le corpus de l'évaluation d'impact social - i.e. un vocabulaire commun et les définitions retenues et partagées dans la profession (effets/impacts, attribution, impact social, impact systémique, innovation sociale, référentiel/théorie du changement...)

PISTES DE RÉFLEXION SUR UN CADRE ET UN LANGAGE COMMUNS

Source d'inspiration : Common Approach (Approche commune) au Canada

Common Approach ou Approche commune est une organisation indépendante canadienne sans but lucratif. Elle élabore un **ensemble de normes afin de répondre aux besoins de mesure d'impact des organisations à vocation sociale** et améliorer la façon dont elles mesurent cet impact.

Quatre normes constituent l'Approche commune :

- **Les pratiques essentielles** : elles décrivent les **cinq pratiques communes aux outils et aux cadres de mesure d'impact** qui constituent une norme minimale.
- **Le formulaire commun** : les organisations à vocation sociale saisissent dans ce formulaire leurs informations clés (données identifications, mission et vision, données financières), qui sont partagées avec les bailleurs de fonds, les investisseurs et le gouvernement. Ceci **facilite les demandes de financement et d'investissement**.
- **La norme commune des données d'impact** : il s'agit d'une façon de **représenter le modèle d'impact** d'une organisation à vocation sociale selon les normes de l'Impact Management Project, ce qui **simplifie le partage et l'agrégation des données**.
- **Le cadre flexible** : il permet à chaque organisation d'**agrèger ses indicateurs** les plus significatifs **selon des cadres reconnus** (ex : ODD).



Ces normes sont le **fruit d'un travail collectif** entre l'Approche commune, des organisations à vocation sociale, des organisations gouvernementales canadiennes (ex : Programme de préparation à l'investissement) et des centres de recherche (ex : Carleton Centre for Community Innovation de l'Université Carleton) et des fondations (ex : Fondation Northpine).

PISTES DE RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE REVUE CRITIQUE

Définition et enjeux de la revue critique

QU'EST CE QUE C'EST ?

Un processus permettant de vérifier si une étude satisfait les exigences de méthodologie, de données, d'interprétation et de communication et si elle est conforme aux standards partagés par la profession.

POURQUOI CRÉER UNE REVUE CRITIQUE ?

1. **Conformité**: assurer la conformité des résultats obtenus, en vérifiant l'ensemble des hypothèses de l'étude.
2. **Pertinence et transparence**: s'assurer que les conclusions transmises sont correctes.
3. **Exigence de qualité**.
4. **Confiance des partenaires**.
5. **Lisibilité des résultats**.

Source d'inspiration : les 4 critères de qualité de l'évaluation d'impact



1 - Distinguer l'impact des autres informations

Les impacts sont les conséquences des activités d'une structure sur ces parties prenantes qui sont attribuables à cette structure. On les différencie des informations telles que les indicateurs de satisfaction, la quantification des moyens mis en œuvre, etc.



2 - Distinguer l'impact des externalités

À travers le statut de la structure, ses objectifs affichés, les actions mises en place, ou une théorie du changement, on peut cerner les objectifs de celle-ci en termes d'impact. Cela permet de distinguer les structures à impact et celles produisant des externalités.



3 - Vérifier la fiabilité des informations

Une mesure d'impact doit présenter clairement sa méthodologie, aussi bien au niveau de la collecte des données que sur la réalisation des analyses. Elle doit expliciter les outils utilisés et les limites liées aux différentes étapes de l'évaluation d'impact.



4 - L'utilisation de l'évaluation d'impact

L'évaluation d'impact doit permettre à la structure de nourrir une réflexion. Cela passe en premier lieu par l'identification des principales conclusions de la mesure d'impact, puis un questionnement sur les potentiels apports liés à l'appropriation des résultats.

Source d'inspiration : les 8 principes du SROI

- 1 Impliquer les parties prenantes
- 2 Comprendre ce qui change
- 3 Évaluer ce qui compte
- 4 N'inclure que ce qui est "matériel"

- 5 Ne pas surévaluer
- 6 Être transparent
- 7 Vérifier les résultats
- 8 Être réactif

1) Impliquer les parties prenantes

Informez ce qui est mesuré et comment cela est mesuré et valorisé dans un compte de la valeur sociale en impliquant les parties prenantes.

2) Comprendre ce qui change

Articuler la manière dont le changement est créé et l'évaluer à partir des preuves recueillies, en reconnaissant les changements positifs et négatifs ainsi que ceux qui sont intentionnels et non intentionnels.

3) Évaluer ce qui compte

La prise de décisions concernant l'allocation des ressources doit tenir compte des valeurs des parties prenantes. La valeur correspond à l'importance relative des différents résultats, prenantes.

4) N'inclure que ce qui est matériel

Établir les limites des informations et des preuves qui doivent être incluses dans un compte de valeur pour donner une image fidèle et équitable, et qui est basée sur les preuves des parties prenantes afin que les décisions prises se concentrent sur les changements qui comptent.

5) Ne pas surévaluer

Évaluer uniquement la valeur que les activités engendrent.

6) Être transparent

Démontrer la base sur laquelle l'analyse peut être considérée comme exacte et honnête, et montrer qu'elle sera rapportée et discutée avec les parties prenantes.

7) Vérifier les résultats

Assurer une vérification appropriée des résultats en fonction des décisions soutenues.

8) Être réactif

Rechercher une valeur sociale optimale sur la base d'une prise de décision en temps opportun, étayée par une comptabilité et un reporting adéquats.

Source d'inspiration : l'exemple du processus de validation par Social Value International

- Un contrôle de qualité permet de vérifier que chaque principe SROI a été pris en compte.
- Fondée sur les huit (8) principes SROI.
- La validation ne comprend pas la vérification de l'engagement des parties prenantes, des données et des calculs.
- Prix :
£750 HT : **Validation standard**
£1 050 HT : **Validation sur un court délai**
- Réduction de 10 % si vous êtes membre d'une organisation partenaire.

Quatre résultats possibles à l'issue d'un contrôle de qualité :

- ✓ Rapport validé.
- Le rapport ne répond pas aux critères définis mais peut être modifié dans le cadre d'une période d'amendement.
- Le rapport ne répond pas aux critères définis.
- ✓ Rapport validé avec une déclaration de limitation jointe : « Limitation de l'application du principe 4 : n'inclure que ce qui est matériel ».

Source d'inspiration : l'exemple de la revue critique sur l'analyse du cycle de vie

- Avant publication, les résultats d'une étude ACV peuvent être soumis à une revue critique par un panel d'experts comprenant :
 - un expert ACV indépendant (critique individuelle).
 - ainsi que des experts du secteur (revue critique par un panel d'experts).
- Moyen de crédibiliser une étude ACV.
- Une ACV comparative doit impérativement faire l'objet d'une revue critique.
- Peut être intégrée à différentes étapes du projet

Une revue critique d'une étude ACV vérifie :

- ✓ Les méthodes utilisées pour réaliser l'ACV sont cohérentes avec la norme ISO 14040/44.
- ✓ Les méthodes utilisées pour réaliser l'ACV sont valables d'un point de vue scientifique et technique.
- ✓ Les données utilisées sont appropriées et raisonnables par rapport aux objectifs de l'étude.
- ✓ Le rapport d'étude est transparent et cohérent.

Restitution des échanges des ateliers revue critique

Quels sont les freins à la mise en œuvre d'une démarche de revue critique ?

- Logique concurrentielle des évaluateurs.
- Risque de se perdre dans les débats 'techniques' alors que l'objectif ultime reste le changement sur le terrain.
- Question sur la crédibilité.
- Absence d'un langage et de fondamentaux partagés.
- Pas d'acteurs indépendants identifiés pour la réaliser.
- Coût de la démarche : qui paye ?

Quelles sont les conditions de succès d'une démarche de revue critique ?

- Revue critique menée par des intervenants extérieurs/non concurrentiels.
 - Constitution d'un groupe de « sages » ou d'un comité d'éthique.
- Rigueur/transparence méthodologique.
- Alignement sur le cadre général et les fondamentaux/définitions.
- Prise en compte des logiques de codeve, de retour d'expérience, de label.
- Équilibre entre exigence/faisabilité.

Quels seraient les critères de validation d'un rapport ?

- Théorie du changement (ou équivalent).
- Rigueur de l'analyse statistique et de l'enquête qualitative.
- Richesse des ressources bibliographiques et validité des appuis théoriques.
- Prise en compte des parties prenantes clés.
- Clarté/lisibilité des conclusions sur l'impact du projet.
- Transparence des hypothèses.
- Transparence des résultats (qualitatifs/quantitatifs ou monétaires).
- Fiabilité des résultats (qualitatifs/quantitatifs ou monétaires).

Synthèse et perspectives sur le développement d'une revue critique

Revue critique :

- La mise en place d'un dispositif de revue critique semble être un progrès relativement accessible pour notre profession à court terme. Cela reposerait sur deux chantiers :
 - s'accorder sur une liste de critères constitutifs de la qualité d'une étude d'impact,
 - identifier qui pourrait être sollicité pour mener des revues critiques.
- Prédilection du travail axé sur la production et la qualité des résultats plutôt que la normalisation de pratiques.
- Création d'un atelier de réflexion collective autour de l'impact social : définitions, langage commun.
- Construction d'une grille d'évaluation spécifique à l'évaluation d'impact social sur plusieurs dimensions : technique, principes, biais évités, etc.

Institutionnalisation d'un parcours de formation :

- Une logique de parcours serait importante pour professionnaliser les évolutions dans le métier.
- Plusieurs approches de recherches peuvent arriver à des résultats de valeur équivalente. D'où l'importance d'institutionnaliser un parcours de formation propre aux évaluateurs d'impact.



ENSEIGNEMENTS CLEFS

L'émergence et le développement de l'évaluation d'impact social, en tant que discipline au cours de la décennie écoulée ont poussé de nombreux acteurs à déployer une offre dans ce domaine, qu'il s'agisse de structures spécialisées, d'évaluateurs des politiques publics, de chercheurs ou d'acteurs de l'accompagnement. Cela conduit aujourd'hui à une très grande diversité de pratiques.

À ce temps d'émulation et de divergence créatrice peut succéder un temps de convergence des praticiens de l'évaluation d'impact social vers un cadre commun et un certain nombre de bonnes pratiques partagées, clés pour la qualité des études, pour la légitimité et la lisibilité des résultats présentés mais aussi pour se prémunir d'une tendance croissante à "l'impact washing". Cela suppose une professionnalisation croissante du métier d'évaluateur d'impact social qui passe par la mise en œuvre de plusieurs attributs : association professionnelle, constitution d'un savoir scientifique, institutionnalisation d'une formation, partage d'un corpus de valeurs et de pratiques, reconnaissance des pairs et externe, idéal de service.

Afin d'amorcer cette démarche de professionnalisation, un groupe d'évaluateurs s'est réuni pour identifier les éléments d'un socle de compétences commun sur l'évaluation d'impact social, le format qu'il pourrait prendre ainsi que

les besoins en termes de formation. Les compétences clés identifiées se situent à trois niveaux : le plus large est celui des compétences professionnelles (gestion de projet, compétences interpersonnelles, éthique, etc.). Le second se situe sur le champ de l'évaluation au sens large (ex : techniques de collecte et d'analyse de données). Le troisième se situe spécifiquement au niveau de l'évaluation d'impact social (ex : langage spécifique, compréhension de la logique de l'impact social, connaissance de l'écosystème, etc.).

Les praticiens se sont également interrogés sur l'opportunité et les modalités de mise en place d'une revue critique spécifique à l'évaluation d'impact social. La première condition de succès identifiée est l'identification de critères constitutifs de la qualité d'une étude d'impact qui pourraient s'inspirer des travaux des groupes de travail de Convergences, de l'Avisé et d'Improve ou encore du Social Value Uk par exemple. Le second axe consiste à identifier qui pourrait être sollicité pour mener des revues critiques. La mise en place d'une revue critique suppose aussi un langage commun et une grille partagée d'analyse des rapports sur plusieurs dimensions : technique, principes, biais évités, etc. Ces réflexions demandent donc à être approfondies et pourront faire l'objet de travaux ultérieurs dans une logique d'intelligence collective.

SOMMAIRE

- I Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social
- III Les structures d'accompagnement
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion**
- VI Annexes

CONCLUSION



Financeurs publics

- ◆ **L'étude qualitative auprès des financeurs publics** a permis de montrer **l'attrait grandissant** de ceux-ci pour l'évaluation d'impact social et le rôle moteur qu'ils peuvent jouer dans son développement.
- ◆ Les principaux leviers identifiés sont :
 - leur **connaissance de l'évaluation des politiques publiques** ;
 - leur **capacité à financer des opérateurs sociaux** ;
 - leur capacité à les inciter à faire la **preuve de concept** de leur innovation sociale et à **rendre des comptes** en réalisant la mesure d'impact de leurs projets.
- ◆ Pour amplifier cette dynamique, les financeurs et acteurs publics peuvent jouer un rôle important pour :
 - faire advenir **une culture de l'évaluation d'impact social** ;
 - concevoir un **cadre commun** de principes et pratiques d'évaluation ;
 - mais aussi contribuer à développer une **culture de la donnée** (collecte, gestion, consolidation, comparaison), au travers notamment des politiques d'open data.



Structures d'accompagnement

- ◆ Les **structures d'accompagnement** dédiées à l'impact (incubateurs, DLA, réseaux de l'ESS, etc.) ont aujourd'hui une **plutôt bonne acculturation** au sujet de l'évaluation d'impact social en interne : elles identifient les **effets attendus sur les structures accompagnées** et ont des **processus de collecte de données plus ou moins formalisés**. Elles ont en revanche des **difficultés à identifier leur impact sur les territoires** et à **utiliser les résultats obtenus dans le pilotage** et la prise de décision. Les **structures accompagnées** ont quant à elles pour la plupart été **sensibilisées** mais **peinent encore à mettre en œuvre** une démarche d'évaluation d'impact social sur leurs projets, **faute de moyens** financiers mais aussi à cause de la **complexité** des méthodes.
- ◆ Pour **lever ces freins**, les pistes identifiées sont :
 - la **mutualisation** par les structures d'accompagnement des programmes de formation ;
 - la **mise à disposition de ressources** en ligne ;
 - le développement d'**outils digitaux** ;
 - le développement de **fonds fléchés dédiés** à la mise en œuvre de l'évaluation dans les projets.



Structures évaluatrices

- ◆ Le développement de l'évaluation d'impact social en France a conduit à **l'éclosion de nombreux cabinets ou offres** sur le sujet. Cette multiplication des acteurs s'est traduite par une **diversité d'approches et de positionnements** guidés par des inspirations diverses : évaluation des politiques publiques, sciences sociales, sciences de gestion ou bien accompagnement des acteurs de l'ESS.
- ◆ Afin de **faire mûrir la discipline** et notamment de développer la robustesse des méthodes, la fiabilité des données et le caractère vérifiable et utilisable des résultats obtenus, les praticiens sont appelés à **faire converger leurs pratiques vers un corpus commun** et à se constituer progressivement en **profession**.
- ◆ Cela implique de
 - partager un **langage commun**,
 - partager un **référentiel de compétences communes**,
 - partager une **formation diplômante**
 - se regrouper dans un **corps professionnel dédié** qui pourrait être le prolongement de la SFE ou du SVF par exemple.
 - et potentiellement, de mettre en place un travail de **revue critique** des études réalisées qui garantissent un certain nombre de **critères de qualité partagés** sur le travail évaluatif.



- ◆ Nous l'observons, l'évaluation d'impact social continue de grandir en importance pour les opérateurs sociaux comme les financeurs et les praticiens, comme en témoigne l'intérêt suscité par le Sommet de la mesure d'impact organisé en février 2023.
- ◆ Pour continuer à se déployer, cette discipline a cependant besoin de se stabiliser. Cela passe à notre sens par un triple développement :
 - celui d'un **cadre favorable sur le plan politique**,
 - celui d'une **meilleure coopération sur le sujet** entre acteurs publics, privés, associatifs et évaluateurs
 - et celui d'une **professionnalisation croissante de l'évaluation d'impact social à travers l'élaboration progressive d'un corpus scientifique**, d'un **cadre partagé** et d'une **éthique commune**.
- ◆ Ces éléments seuls permettront de **prémunir son dévouement et le risque d'une amplification de l'impact washing** et donc de préserver sa finalité : **contribuer à développer des interventions toujours plus pertinentes et impactantes pour le Bien Commun**.

SOMMAIRE

- I Introduction
- II Les financeurs publics et l'évaluation d'impact social
- III Les structures d'accompagnement
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion
- VI Annexes**

Tableaux des entretiens

Date	Prénom Nom	Nom structure	Fonction
avril 2021	Emmanuel Rivat	Agence Phare	Co-fondateur et directeur général
avril 2021	Thomas Delahais Noémie Lequet	Quadrant Conseil	Consultant associé Consultante associée
avril 2021	Irène Basile	OCDE	Policy Analyst
avril 2021	Cécile Leclair Louise de Rochechouart	Avise	Directrice générale Responsable des pôles Création & Impact social
juillet 2022	Lansana Toure	Conseil départemental du Val d'Oise	Directeur de la vie sociale
juillet 2022	Céline Poulet Maxime Oillaux	Comité interministériel du handicap	Secrétaire générale Chef de projet « Transition inclusive-participation des personnes »
août 2022	Pierre Menet	Banque des Territoires	Responsable du Pôle Impact Social et Territorial Investissements Intermédiés
août 2022	Anne Roos-Weil	Agence française du développement	Responsable adjointe au département santé et protection sociale
septembre 2022	Adrien De Combrughe Linda Reboux	Banque des Territoires	Responsable du service Innovation solidaire Responsable pôle Transition écologique et sociale des territoires
octobre 2022	Marie Bonin Raphaël Tamponnet	La Poste	Responsable Pilotage et Ingénierie en gérontologie Directeur du développement et des partenariats



L'évaluation de politique publique, [...] on évalue qu'on a atteint les objectifs visés. La mesure d'impact social va aller chercher ce qu'on a pas forcément perçu, ou la valeur ajoutée qu'on avait peut-être anticipée mais qui n'est pas des objectifs concrets tangibles, qu'on ne peut pas notre propre initiative aller chercher car on n'en a pas les outils ni la possibilité et car on est jugé partie et ce n'est pas à nous d'évaluer ça. »

Comparaison entre évaluations des politiques publiques et évaluations d'impact social

Analyse de l'Avise, de la SFE* et vision des acteurs interrogés par l'ESSEC

	Évaluation des politiques publiques (EPP)	Évaluation d'impact social (EIS)
Les acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs publics (ministère/administration centrale, établissement public/agence, région, établissement public de coopération intercommunal, département, commune...) (Avise, SVF, SFE, 2022). Les commanditaires de l'évaluation sont généralement ceux qui portent le projet évalué. 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises de l'ESS et leurs écosystèmes, s'étend aujourd'hui aux acteurs privés (Avise, SVF, SFE, 2022). <i>Concerne tous types d'acteurs (acteurs publics, entreprises, associations, financeurs...)</i> Les commanditaires de l'évaluation ne sont pas forcément les porteurs du projet évalué. Ils peuvent être des financeurs ou partenaires externes.
Les évaluateurs	<ul style="list-style-type: none"> Externes : cabinets privés (68 % des EPP). Internes : collectivités (9,6 %), inspections (9 %), administration (8 %), laboratoires universitaires et de recherche (3 %). 	<ul style="list-style-type: none"> Externes : cabinets privés (46 % des évaluateurs, ESSEC, Impact Tank, 2021), laboratoires universitaires et de recherche. Internes : entreprises de l'ESS.
Les objectifs de ces démarches évaluatives	<ul style="list-style-type: none"> Apporter des preuves ("prove") des effets de l'action publique et fournir un outil d'aide à la décision ("improve") pour les acteurs publics (Avise, SVF, SFE, 2022 ; Conseil d'État, 2020). <i>Effectuer un bilan des actions menées (ce qui a bien ou moins bien fonctionné, atteinte des objectifs, efficacité, cohérence, pertinence...)</i> (Avise, SVF, SFE, 2022). Rationaliser l'action et la dépense publiques (France Stratégie, 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> Apporter des preuves ("prove") des effets des projets évalués et fournir un outil d'aide à la décision ("improve") (Avise, SVF, SFE, 2022). Plaidoyer (Avise, SVF, SFE, 2022). <i>Identifier et mesurer les effets à long terme sur les bénéficiaires (ce qui a changé pour eux), positifs ou négatifs, attendus ou non anticipés, attribuables au projet / à la structure évalué(e); voire des impacts au-delà des seuls bénéficiaires directs (le territoire, la société toute entière...)</i> (Avise, SVF, SFE, 2022). Maximiser l'impact social (ESSEC, Impact Tank, 2021).
La définition de l'impact social	<ul style="list-style-type: none"> Un registre d'évaluation parmi les autres (pertinence, cohérence, efficacité...) (Avise, SVF, SFE, 2022). Les effets escomptés à moyen-long terme sur les bénéficiaires finaux ; ou l'ensemble des effets attendus et inattendus, positifs ou négatifs ; ou encore la part du changement observable attribuable à la politique évaluée. 	<ul style="list-style-type: none"> Le registre d'évaluation mais aussi l'objet à évaluer (conséquences et effets du projet à évaluer) (Avise, SVF, SFE, 2022). "L'ensemble des conséquences significatives (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients, auxquels nous pourrions ajouter les donateurs et les investisseurs), directes ou indirectes de son territoire, qu'internes (salariés, bénévoles, volontaires), et que sur la société en général" (CSESS, 2011). Dans les faits, la recherche de liens de causalité est rarement réalisée en France.
Le moment de l'évaluation	Majoritairement en cours et en fin de parcours : évaluations <i>in itinere</i> (43 %), finales (26 %) et <i>ex post</i> (20 %), 11 % d'évaluation <i>ex ante</i> (SFE, 2018).	Les évaluations se situent majoritairement tout au long du projet, en fin de projet et après sa clôture. Elles sont plus rarement réalisées de manière <i>ex ante</i> (ESSEC, Impact Tank, 2021).
Les méthodes et les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes et outils issus des sciences humaines et sociales, méthodes mixtes et quantitatives privilégiées (France Stratégie, 2022). Dimension démocratique plus ou moins présente (peu d'implication des parties prenantes). Périmètre de questionnement évaluatif large (ex : cohérence des moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs, cohérence de multiples interventions sur un même problème justifiant une politique publique...) Recours à des approches attributives et/ou contributives (Avise, SVF, SFE, 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes et outils issus des sciences humaines et sociales, méthodes quantitatives privilégiées (84 %), puis méthodes qualitatives (74 %) (ESSEC, Impact Tank, 2021). Implication de l'ensemble des parties prenantes dans la démarche. Interroge principalement les registres de pertinence et d'efficacité, et mobilise peu le questionnement de cohérence. Recours à des approches déductives pour identifier, démontrer et valoriser les impacts modélisés. Pratiques encore peu institutionnalisées, avec des critères de validité et fiabilité encore à la main des praticiens eux-mêmes. Développe des solutions digitales et des référentiels standardisés (Avise, SVF, SFE, 2022).

en italique: vision des acteurs interrogés par l'ESSEC, en bleu: les points différenciants entre EPP et EIS.

BIBLIOGRAPHIE

American Evaluation Association. (2018).
The 2018 AEA Evaluator Competencies

Avise, Social Value France & Société Française d'Évaluation. (2022).
Entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social

Avise. (2021).
L'internalisation des compétences en évaluation de l'impact social

Avise, Convergences, Improve. (2022).
Mesure d'impact : pour un regard critique

ESSEC, Impact Tank. (2021).
Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2021

European Venture Philanthropy Association. (2020).
Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact

France Stratégie. (2022).
Quelles évaluations de politiques publiques pour quelles utilisations ?

Global Impact Investing Network. (2021).
COMPASS: The Methodology for Comparing and Assessing Impact

KPMG. (2017).
Baromètre de la mesure d'impact social 2017

KPMG. (2018).
Baromètre de la mesure d'impact social 2018

La Fonda, Avise & Labo de l'ESS. (2018).
ESS et création de valeur : Une approche prospective de la mesure d'impact social

OCDE. (2019).
Social Impact Investment 2019 : The Impact Imperative for Sustainable Development

Société Française d'Évaluation. (2018).
Baromètre 2018 de l'évaluation des politiques publiques en France

UK Evaluation Society. (2019).
Framework of Evaluation Capabilities

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. (2016).
Detail of Norms and Standards for Évaluation (2016)

GLOSSAIRE

- ✦ **Financeurs** : structures qui financent les activités à finalité sociale. Deux catégories peuvent être distinguées, les financeurs publics et les financeurs privés, et parmi ces derniers, deux groupes : d'une part les acteurs philanthropiques, qui regroupent les fondations et fonds de dotation, et d'autre part les investisseurs privés (banques, sociétés de gestion, family offices) .
- ✦ **Impact social** : manifestation de changements sociaux tels que mesurés, à la fois à long-terme et à court-terme, revus à l'aune des effets provoqués par d'autres (attribution alternative), des effets qui auraient eu lieu de toute façon (poids mort), des conséquences négatives (glissement) et de l'atténuation des effets avec le temps (attrition) (Groupe d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social (GECES), 2014).
- ✦ **Opérateurs sociaux / porteurs de projet** : acteurs qui déploient et mettent en œuvre des projets à finalité sociale. Ils relèvent majoritairement de l'économie sociale et solidaire et sont principalement des associations et des entreprises sociales.
- ✦ **Structures d'accompagnement** : structures (incubateurs, accélérateurs, DLA...) qui peuvent accompagner les opérateurs sociaux dans leur démarche d'évaluation d'impact social sans nécessairement réaliser cette évaluation.
- ✦ **Structures évaluatrices / évaluateurs** : organisations généralistes ou spécialisées dans la réalisation d'évaluations d'impact social. Il s'agit principalement de structures privées à but lucratif mais certaines relèvent de l'économie sociale et solidaire.

LE LABO E&MISE

L'ESSEC Business School a développé une forte expertise en innovation sociale et évaluation d'impact social

Depuis 2003 l'ESSEC a développé, au sein de sa Chaire d'innovation sociale, une expertise reconnue sur le sujet de la mesure d'impact social et a créé en 2018 un laboratoire dédié : le Labo E&MISE, qui produit et diffuse de la connaissance et des outils concrets pour développer la culture et la pratique de l'évaluation d'impact. Convaincus qu'on ne changera pas le monde sans changer la notion de performance, nous avons une ambition : **que toutes les organisations se dotent d'un système de mesure de la performance qui intègre des critères sociaux et environnementaux.**



Le Laboratoire E&MISE, développe, au sein du « pilier stratégique » **TOGETHER** qui incarne la stratégie de transition sociale et environnementale de l'ESSEC, les activités suivantes :

- ✦ Projets de recherche-action.
- ✦ Publications scientifiques et grand public, diffusion de connaissances.
- ✦ Formation initiale.
- ✦ Formation continue.
- ✦ Participation aux programmes d'Antropia ESSEC, l'accélérateur d'entreprises sociales de l'ESSEC.
- ✦ Missions d'accompagnement et de conseil pour des organisations souhaitant mettre en place ou renforcer leur évaluation d'impact (start-ups sociales, grandes associations, collectivités locales, grands groupes...)

REMERCIEMENTS

LE PARTENAIRE INSTITUTIONNEL



SECRETARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET SOLIDAIRE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LES PARTENAIRES DIFFUSEURS



LES ACTEURS QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DE CE PARTENARIAT

- ◆ Les acteurs interrogés en entretien individuel.
- ◆ Les acteurs de l'accompagnement ayant répondu à l'enquête en ligne.
- ◆ Les nombreuses structures évaluatrices ayant participé aux ateliers en intelligence collective organisés en 2022.

LES PARTENAIRES DU LABO E&MISE de l'ESSEC





ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

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

ESSEC Executive Education

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

ESSEC Asie-Pacifique

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

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

ESSEC Afrique

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

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

