

**LA MESURE D'IMPACT SOCIAL**  
**UNE QUESTION**  
**DE DONNEES**



Une note de **Hélène L'Huillier**  
sous la direction de **Emeline Stievenart, Directrice de l'IMPACT TANK**  
avec la contribution de **Tristan Charlier**



## L'AUTEURE

Economiste-statisticienne de formation, titulaire d'une thèse de doctorat sur l'impact de projets de RSE sur le développement humain durable, Hélène L'Huillier a 10 ans d'expérience dans le conseil et la recherche en évaluation de projets à impact.

Après avoir travaillé pour le programme de recherche Codev de l'ESSEC puis pour le cabinet de conseil KiMSO, Hélène est depuis 2020 consultante entrepreneure au sein de la CAE la Maison de l'initiative à Toulouse. Ses activités sont de trois ordres : accompagnement de structures de l'ESS dans leur démarche d'évaluation d'impact ; contribution à des projets de recherche-action sur les métriques de la transition ; sensibilisation aux enjeux éthiques et politiques associés aux outils de mesure d'impact.



## A PROPOS DE L'IMPACT TANK

Lancé en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine – PSL), l'IMPACT TANK est le premier think tank dédié à l'économie à impact positif en France.

Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses, inspirer l'action publique et les modèles entrepreneuriaux de demain, et rassembler l'ensemble des acteurs engagés dans une culture de l'impact au service de la construction d'une économie plus inclusive et plus durable.

*La question des données est omniprésente dans les guides et rapports sur la mesure d'impact social<sup>1</sup>. Mais ce terme entré dans les usages est rarement défini ou contextualisé.*

*Qu'appelle-t-on « données » dans le secteur de l'évaluation d'impact social ? A quoi servent-elles, et quelle place leur laisser ?*

## SOMMAIRE

<b>LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, QU'EST-CE QUE C'EST ?</b>	<b>4</b>
La donnée, une observation pouvant prendre différentes formes	4
La donnée d'impact social, quantitatif vs. qualitatif	5
Données primaires et secondaires, données brutes et traitées	5
<b>LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, À QUOI SERVENT-ELLES ?</b>	<b>6</b>
Nourrir l'évaluation d'un projet	6
Servir des enjeux collectifs, au-delà du projet	7
<b>LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, QUELS POINTS DE VIGILANCE ?</b>	<b>8</b>
Les données sont toujours socialement construites	8
Un bon outil de collecte est un outil adapté à l'action et en ligne avec les principes de la structure	8
La qualité des données d'impact, un enjeu à intégrer du cadrage à l'analyse	9
<b>PROJET DE L'IMPACT TANK SUR LES DONNEES DANS LE SECTEUR SOCIAL</b>	<b>10</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>11</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>12</b>

<sup>1</sup> Par exemple, le terme données apparaît 50 fois en 36 pages dans le dernier guide publié par l'Avise avec Improve et Fidarec sur le sujet (2021).



# LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, QU'EST-CE QUE C'EST ?

## LA DONNEE, UNE OBSERVATION POUVANT PRENDRE DIFFÉRENTES FORMES

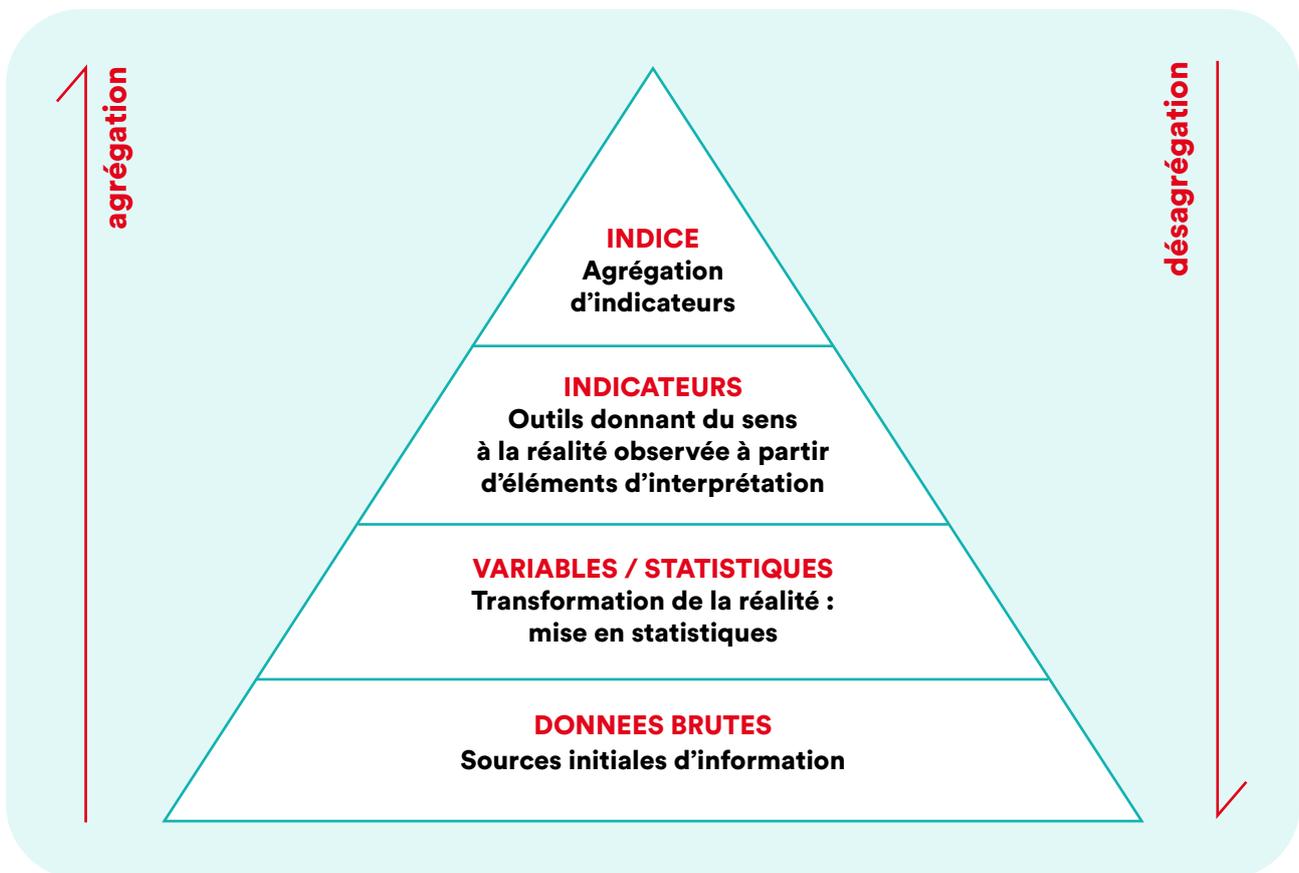
Une **donnée** peut être définie comme une « description élémentaire, typiquement numérique, d'une réalité ; par exemple une observation ou une mesure » (Abiteboul, 2012). A partir d'un ensemble de données, on peut obtenir de l'**information** en les structurant, et aboutir à des **connaissances** en interprétant l'information. Ces trois notions proches peuvent faire l'objet de confusion.

Avec l'influence du « *big data* »<sup>2</sup>, les données et leur analyse sont connotées d'une dimension quantitative. Mais les données peuvent être aussi bien numériques que textuelles, sonores, visuelles...

### EXEMPLE

Les données à caractère personnel définies par la CNIL<sup>3</sup> incluent notamment la date de naissance (donnée numérique), le nom et le prénom (données textuelles), la voix (donnée sonore) et l'image (donnée visuelle).

Une donnée ne dit rien prise isolément ou sortie de son contexte. Pour en tirer de l'information, elle va être mise au regard d'autres données et interprétée en fonction de son environnement (Rivière, 2020). Dans le domaine de l'évaluation d'impact social en particulier, les données constituent le socle à partir duquel sont construits des variables, des indicateurs ou des indices agrégés (Ottaviani, 2021).



Le Roy et Ottaviani, 2017

<sup>2</sup> [http://www.penombre.org/IMG/pdf/lg\\_14\\_bigopendata\\_v1r.pdf](http://www.penombre.org/IMG/pdf/lg_14_bigopendata_v1r.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.cnil.fr/fr/identifier-les-donnees-personnelles>

## LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL : QUANTITATIF VS. QUALITATIF ?

Dans les guides sur l'évaluation d'impact social, deux types de données sont souvent opposés : les **données quantitatives et qualitatives** (ex : Avise, Improve & Fidarec, 2021). Plutôt que le format initial des données, c'est leur traitement, la méthode d'analyse qui leur est appliquée pour passer à une information et à des connaissances qui est en jeu.

### EXEMPLE

*Une baisse moyenne des dépenses de chauffage de 30% chez les bénéficiaires d'un projet de lutte contre la précarité énergétique est une information quantitative.*

*Un témoignage de bénéficiaire expliquant que, grâce au projet, ses dépenses de chauffage ont baissé de 30% et qu'il a pu réparer sa voiture grâce à l'augmentation de son reste à vivre est une information qualitative. Les deux s'appuient sur une donnée numérique. Dans le premier cas, on va mettre l'accent sur le caractère généralisable de l'information. Dans l'autre, on va mettre l'accent sur les mécanismes en jeu en éclairant le chiffre par un contexte. Ces deux usages sont complémentaires.*

## DONNEES PRIMAIRES ET SECONDAIRES, DONNEES BRUTES ET TRAITEES

Les données d'impact social peuvent être soit collectées spécifiquement pour l'évaluation – on parle de **données primaires**, soit être rassemblées pour l'évaluation et lui préexister (ex : statistiques publiques, évaluations antérieures, données de suivi...) – on parle de **données secondaires**<sup>4</sup>.

### EXEMPLE

*Parmi ses chiffres clés sur l'impact social, l'association VoisinMalin<sup>5</sup> indique que 42% des habitants de QPV vivent sous le seuil de pauvreté (donnée secondaire produite par l'INSEE) et que 2 fois plus de familles ont amené leurs enfants aux spectacles de la médiathèque (donnée primaire recueillie lors d'une enquête spécifique).*

Une autre distinction usuelle oppose les données dites « brutes » et les données « nettoyées » ou « traitées ». Les **données brutes** sont celles qui découlent immédiatement de la collecte. Les **données traitées** ont déjà fait l'objet d'un contrôle et de première manipulations simples (suppression des doublons, harmonisation des formats...) par un être humain, afin de les rendre interprétables.

<sup>4</sup> <https://quadrant-conseil.fr/ressources/outils/glossaire.pdf>

<sup>5</sup> [https://voisin-malin.fr/files/Limpact\\_de\\_VoisinMalin.pdf](https://voisin-malin.fr/files/Limpact_de_VoisinMalin.pdf)

# LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, À QUOI SERVENT-ELLES ?

## NOURRIR L'EVALUATION D'UN PROJET

Les données d'impact social interviennent **tout au long de la chaîne de valeur sociale** pour répondre à des enjeux évaluatifs différents, en particulier :

### DONNEES DE CONTEXTE

Souvent secondaires, elles documentent le besoin social. Elles permettent de mieux définir l'**impact visé du projet** en fonction des enjeux identifiés comme centraux pour le public cible.

### DONNEES DE BASELINE

Elles décrivent la **situation initiale du public cible** à travers une « photographie » de départ qui servira de point de référence pour le suivi de l'action.

### DONNEES DE SUIVI

Elles portent sur la situation des bénéficiaires juste après l'action puis dans le temps. En les comparant aux données de baseline, des **informations sur l'impact de l'action** peuvent se déduire des écarts observés.

### DONNEES DE COMPARAISON

Elles permettent de reconstituer quelle aurait été la situation des bénéficiaires sans l'action à partir d'un groupe témoin, et donc d'entrer dans une **analyse de causalité** sur l'impact. Leur traitement nécessite des compétences économétriques.

### EXEMPLE

*Parmi les chiffres clés de VoisinMalin cités plus haut, celui sur les habitants de QPV vivant sous le seuil de pauvreté porte sur le contexte et celui sur les familles amenant leurs enfants à la médiathèque s'appuie sur des données de suivi et des données de comparaison.*

Selon l'enjeu évaluatif visé, certains types de données seront favorisés. Pache et Stievenart (2014) font ressortir quatre familles de méthodes, qui mobilisent différentes formes de données et permettent de répondre à des enjeux évaluatifs spécifiques :

POUR EVALUER...	ON PEUT S'APPUYER SUR...	METHODES	ORIGINE DES DONNEES
La pertinence d'un dispositif	Des méthodes d'explicitation du changement (ex : étude sociologique)	A dominante qualitative	Groupes de discussion, entretiens individuels, observations de terrain...
L'efficacité d'un dispositif	Des méthodes par indicateurs (ex : cadre logique, référentiel IRIS)	Quantitatives ou mixtes (combinaison de qualitatif et de quantitatif)	Entretiens, questionnaires ou outils de suivi internes, référentiels externes...
L'efficience d'un dispositif	Des méthodes de monétarisation (ex : coûts évités, analyses coûts-bénéfices)	Quantitatives	Questionnaires ou outils de suivi internes, statistiques publiques ou données externes de conversion des effets en unité monétaire
L'impact net d'un dispositif	Des méthodes avec groupe de comparaison (ex : études randomisées, matching)	Quantitatives	Recensements de la population cible, questionnaires (groupes bénéficiaire et témoin)...

Baudet (2019) prolonge cette réflexion en mettant en évidence 10 analyses possibles (4 « simples » et 6 « complexes »<sup>6</sup>) et en montrant que chacune s'appuie sur des outils distincts avec un **usage privilégié du chiffre pour les analyses de résultat, efficacité, efficacité et attribution**.

Ainsi, les données sont au centre des différentes méthodes évaluatives. Elles peuvent être mobilisées, selon les deux usages classiques de l'évaluation d'impact social (le fameux « prove and improve »), pour mettre en valeur un projet et pour contribuer à son pilotage.

## SERVIR DES ENJEUX COLLECTIFS, AU-DELA DU PROJET

Au-delà du projet évalué, les données d'impact social peuvent être utilisées dans une **démarche plus systémique**. Les connaissances acquises sur le projet donnent en effet à voir des constats souvent partagés avec d'autres acteurs du secteur. Il peut alors être décidé de mettre ces enseignements en commun, comme l'ont par exemple fait en 2020 des acteurs de l'égalité des chances dans une logique de plaidoyer (Collectif Mentorat) ou comme le font depuis 2017 des acteurs de la fraternité (Laboratoire de la fraternité). Il peut plus simplement s'agir d'orienter la communication qui est faite à partir des résultats, non pas en visant de montrer l'efficacité et l'efficacité d'un projet spécifique dans un esprit de différenciation, mais en mettant l'accent sur les besoins et apports globaux d'un type d'action menée, et donc l'urgence d'agir, sous différentes formes et de façon globale.

### EXEMPLE

*L'évaluation d'un programme de SIEL BLEU mené par des chercheurs de l'IPP en 2012 a mis en évidence son impact sur la réduction des chutes et sur les coûts évités pour la collectivité. Les résultats ont plus largement nourri un plaidoyer (partagé avec d'autres acteurs associatifs et sanitaires) autour de l'importance de la prévention par l'activité physique<sup>7</sup>.*

Elles peuvent également permettre de prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques : c'est le cas pour 52% des répondants de l'enquête menée par l'ESSEC et l'Impact Tank auprès des structures ayant mené des démarches d'évaluation (ESSEC & Impact Tank, 2021).

Les évaluations d'impact social peuvent également être des occasions de **faire des ponts** entre deux niveaux de données : les données collectées par les associations sur leurs bénéficiaires, et celles collectées par l'Etat sur l'ensemble d'une population. L'accessibilité croissante à la statistique publique (notamment à travers le site [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr)) peut faciliter l'obtention de données de contextualisation ou de comparaison pour les associations. Des expérimentations sont par ailleurs menées pour réconcilier des données (fusionner pour disposer d'une entrée « personne »<sup>8</sup>) connues de l'administration via différents canaux.

### EXEMPLE

*Dans le cadre du programme 100% inclusion du Plan d'investissement dans les compétences, il est demandé aux projets financés de faire remonter des données sur leurs bénéficiaires (situation initiale, intermédiaire et finale) pour produire une connaissance globale du sujet et améliorer l'articulation des dispositifs.*

Ces initiatives restent beaucoup plus rares que l'usage classique des résultats d'une évaluation pour montrer l'efficacité du projet ou contribuer à son pilotage.

<sup>6</sup> Les analyses qu'il désigne comme « simples » sont centrées sur un seul élément de la chaîne de valeur social (analyses de besoin, de résultat, de satisfaction et de qualité). Les analyses qu'il désigne comme « complexe » mettent en relation 2 éléments de la chaîne ou plus (analyses de ciblage, de productivité, d'efficacité, d'efficacité ou de contribution, d'attribution, de pertinence).

<sup>7</sup> Sébastien Goua évoque notamment ces enjeux dans le Panorama ESSEC & Impact Tank (2021).

<sup>8</sup> Les expérimentations de ce type soulèvent des enjeux à la fois éthiques (droit à l'anonymat des personnes bénéficiant de différents services publics) et techniques (mise en place et suivi de processus de collecte et transformation des données permettant d'assurer le respect du RGPD).

# LES DONNEES D'IMPACT SOCIAL, QUELS POINTS DE VIGILANCE ?

## LES DONNEES SONT TOUJOURS SOCIALEMENT CONSTRUITES

Quels que soient le type de données mobilisées et leur usage (qualitatif, quantitatif ou mixte), elles ne sont jamais qu'un reflet partiel de la réalité qui s'appuie sur des partis pris et choix méthodologiques. En particulier, les indicateurs quantitatifs sont parfois perçus comme des outils techniques, politiquement neutres. Or, ils reposent toujours sur des **conventions** : « quantifier, c'est convenir, puis mesurer » (Desrosières, 2008).

### EXEMPLE

*Le taux de « sortie positive » d'une association de parrainage de jeunes diplômés au chômage ne sera pas le même selon si l'on définit comme sortie positive toute forme d'emploi ou de formation (A) ou plus spécifiquement les emplois en CDI ou CDD de + de 6 mois considérés comme la personne par à la hauteur de leurs compétences (B).*

Les outils de mesure ont par ailleurs un **caractère performatif** (Ottaviani, 2016). Les indicateurs d'impact, lorsqu'ils sont utilisés comme outils de pilotage ou pour rendre des comptes, peuvent alors devenir ce qui guide l'action, amenant le risque de la simplifier voire de la dénaturer, en l'absence de prise de recul sur ce biais.

### EXEMPLE

*Choisir comme unique indicateur d'impact le taux de sorties positives peut induire l'association à privilégier des actions sur le court-terme permettant un retour rapide à l'emploi et à délaissier des actions sur le plus long terme (confiance en soi, soft skills...). Parmi les deux taux de sortie présentés, choisir le taux A peut induire l'association à privilégier l'accompagnement*

*du plus grand nombre vers des emplois « faciles » en accordant moins d'attention à la qualité ou la durabilité de l'emploi ; choisir le taux de sorties B peut l'induire à privilégier l'accompagnement des bénéficiaires les plus faciles à accompagner en accordant moins d'attention aux autres.*

A noter que ce caractère performatif ne s'applique pas uniquement aux indicateurs d'impact, mais à tous les indicateurs de performance pouvant être mis en place dans une structure (ex : nombre d'encadrants par bénéficiaires, taux journalier...). La démultiplication de ce type d'indicateurs est porteuse de risque lorsque l'évaluateur devient celui qui définit les objectifs du projet, dont les valeurs et le caractère politique disparaissent derrière un discours d'efficacité (Jany-Catrice, 2020).

### EXEMPLE

*Dans les expérimentations aléatoires, le projet est construit pour être évaluable, plutôt que le protocole d'évaluation pour répondre au projet (Jatteau, 2016).*

Choisir des indicateurs d'impact en ligne avec les valeurs de la structure est donc essentiel, sachant qu'ils orienteront l'action, d'une manière ou d'une autre. Par exemple, l'association Aux captifs, la Libération a fait le choix de construire un outil d'évaluation fondé sur l'approche des capacités et centré sur la personne accompagnée, pour éviter que l'action ne soit guidée par des indicateurs imposés de l'extérieur, comme le nombre de personnes sorties de la rue ou le coût social évité (Labo de l'ESS, 2019).

## UN BON OUTIL DE COLLECTE EST UN OUTIL ADAPTE A L'ACTION ET EN LIGNE AVEC LES PRINCIPES DE LA STRUCTURE

Les différentes manières de collecter des données d'impact sont déjà documentées et notamment synthétisées dans les guides suivants :

- Avise Essec Mouves (2013) ;
- Improve (2015) ;
- Avise Fonda Labo de l'ESS (2017) ;
- VISES (2019).

Nous ne les détaillons donc pas ici.

Ce qui ressort de cette littérature grise et des travaux de recherche sur l'évaluation d'impact social (L'Huillier, 2017, Kleszczowski, 2017, Machado, 2019, Baudet, 2019) est qu'aucune manière de collecter des données (entretien, questionnaire, outil intégré à l'action...) ou de les analyser (statistique uni- ou bivariée, économétrie, analyse textuelle...) n'est meilleure<sup>9</sup> que les autres en soi. Ces outils répondent à des contraintes et enjeux différents. Ils ont chacun leurs points forts et leurs limites, s'inscrivent dans des cadres de pensées différents (Branger et al., 2014, voir Annexe). Leur choix doit se faire en conscience de ces cadres de pensée et en fonction des contextes de projet. Deux points d'attention communs aux différentes méthodes de collecte ressortent néanmoins :

#### **CHAQUE DONNEE COLLECTEE DOIT POUVOIR APPORTER DE L'INFORMATION UTILE ET PERTINENTE**

La généralisation des évaluations d'impact et les exigences croissantes de reporting peuvent inciter à vouloir réunir toujours plus de données. Mais la collecte et l'analyse de ces données est très chronophage et coûteuse, et le temps dédié à ces tâches est souvent invisible. Il est important que la donnée reste au service de l'action, face au piège de la « mesure pour la mesure », et que sa collecte ne mobilise pas trop de ressources (en temps et financières) par rapport à celles accordées à l'action. S'accorder des temps de recul pour prioriser les données les plus clés, si possible en collectif (par exemple un atelier sur les indicateurs dans le cadre d'un séminaire stratégique), peut s'avérer très utile.

#### **LES OUTILS DE COLLECTE DOIVENT ETRE EN LIGNE AVEC LES PRINCIPES ET PRATIQUES DE L'ASSOCIATION**

Par exemple, une association qui prône l'anonymat des bénéficiaires pourra risquer de dénaturer l'action avec une méthode avant-après qui nécessite de collecter des informations personnelles pour assurer un suivi individuel. Une autre organisation prônant l'accueil inconditionnel des personnes sans limites de temps devra quant à elle suivre avec précaution un éventuel indicateur lié à la durée de présence et ne pas le transformer en objectif. Il est généralement possible de refuser de mettre en place un indicateur, ou bien de proposer une évolution d'un outil de collecte, si ceux-ci mettent mal à l'aise les équipes ou les bénéficiaires.

### **LA QUALITE DES DONNEES D'IMPACT, UN ENJEU A INTEGRER DU CADRAGE A L'ANALYSE**

La qualité des données est souvent citée comme un prérequis, notamment dans une démarche d'évaluation d'impact social (Duke University, 2021). Cette notion n'a a priori rien d'absolu, elle dépend des usages prévus pour chaque donnée. Toutefois, certains principes communs peuvent être répertoriés, en gardant en tête qu'une donnée est toujours imparfaite (Société Française d'Evaluation, 2021) :

**PERTINENCE** : elle représente le plus fidèlement possible l'information qu'on cherche à obtenir.

**FIABILITE** : elle est juste, elle ne présente pas de doublons, etc.

**ACCESSIBILITE** : elle peut être obtenue facilement.

**LISIBILITE** : elle est exprimée de manière uniforme et peut être traitée, en particulier par un outil informatique.

**COMPARABILITE** : elle est figée dans le temps, notamment dans sa méthode de construction, pour pouvoir être comparée.

**CONFORMITE** : elle est interprétée de manière univoque, notamment parce que les conventions ont été partagées et rendues explicites entre les producteurs de données et ses utilisateurs.

<sup>9</sup> De manière générale, la prudence est de mise face aux « classements » des méthodes proposées par certaines institutions qui sont généralement juges et parties. La thèse d'Arthur Jatteau (2016) le montre très bien au sujet des expérimentations aléatoires, sujettes à beaucoup de biais et bricolages de terrain malgré leur affichage de « gold standard » des méthodes économétriques d'évaluation de l'impact.

Ces principes peuvent guider la réflexion dès en amont, dans la phase de cadrage des données recherchées et de définition des outils de collecte, puis permettre de passer des données brutes à une base de données opérationnelle, et enfin d'analyser les données de façon crédible et utile. Un exemple de référentiel de critères est proposé ci-dessous à travers le R.A.D.I.S.



### ZOOM : LE R.A.D.I.S.

Le Référentiel d'Analyse des Données d'Impact Social (R.A.D.I.S. ©) a été créé par les autrices de cette note pour le cabinet d'évaluation KiMSO en 2018, et appliqué à différentes structures dont l'application Yuka (c.f [mesure d'impact de Yuka](#)). Il s'appuie sur 20 critères pour établir un score de fiabilité des chiffres clés sur l'impact communiqués par la structure. Ces critères concernent les 4 étapes de la production du chiffre :

- 1. Choix des indicateurs** : cohérence avec la mission sociale, caractère coconstruit, cohérence des objectifs, possibilité de les réajuster par délibération, maîtrise du caractère performatif.
- 2. Collecte des données** : représentativité de l'échantillon, pertinence du mode de collecte, cohérence des outils de collecte, caractère explicite et univoque des questions posées, respect du RGPD.
- 3. Cheminement des données** : traçabilité, traitement des valeurs manquantes/aberrantes, cohérence des informations aux différents stades de l'analyse jusqu'à leur communication.
- 4. Calcul et interprétation** : cohérence et transparence des formules, justification des arrondis, caractère explicite et univoque des indicateurs, transparence des choix méthodologiques.

Deux critères transverses sont ensuite appliqués sur l'ensemble des indicateurs et peuvent impliquer des malus : l'un porte sur leur complémentarité et l'autre sur la cohérence de leur mode de calcul.

## PROJET DE L'IMPACT TANK SUR LES DONNÉES DANS LE SECTEUR SOCIAL

L'IMPACT TANK a la conviction que le secteur social, comme avant lui le secteur sanitaire, va considérablement se transformer dans les 10 prochaines années avec un **recours accru aux données**. Nous souhaitons accompagner cette transition pour qu'elle soit au service de parcours plus qualitatif et personnalisé des prises en charge, et créatrice ainsi d'impact positif.

Il s'agit pour cela d'**engager les acteurs de terrain et les pouvoirs publics à se saisir des questions éthiques, réglementaires, techniques et opérationnelles** y étant attachées. Cette note bibliographique est le premier jalon de nos travaux, en présentant les liens entre mesure d'impact et données.

## Bibliographie sélective

Abiteboul, S. (2012). Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012 au Collège de France.

Avisé, Essec, Mouves (2013). « Petit précis de l'évaluation de l'impact social ». Guide pratique.

Avisé, Fonda et Labo de l'ESS (2017). « La mesure d'impact social. Caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes. » Rapport n°1 de l'étude « ESS et création de valeur ».

Avisé, Improve & Fidarec (2021). « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques ». Cahier pratique réalisé dans le cadre de Social Value France.

Baudet, A. (2019) « L'appropriation des outils d'évaluation par les entreprises sociales et associations d'intérêt général : apports d'une approche sociotechnique pour la conception des outils d'évaluation d'impact social ». Thèse de doctorat en gestion, ESCP Europe, soutenue le 28 janvier 2019.

Branger, V., Gardin, L., Jany-Catrice, F. et Pinaud, S. (2014). « Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire ». Alter-guide du projet Corus-ESS.

Desrosières, A. (2008). L'argument statistique. Gouverner par les nombres (Tome II), Paris, Presses de l'École des mines, 328 p.

Duke University & UNDP (2021). « Impact Measurement & Management for the SDGs ». MOOC.

ESSEC & Impact Tank (2021). « Panorama de l'évaluation d'impact social en France ». Rapport.

Improve (2015). « Guide de la mesure d'impact social ». Guide pratique pour la fondation REXEL.

Kleszczowski, J. (2017). « Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Saclay, soutenue le 18 décembre 2017.

Jany-Catrice, F. (2020). Une économie politique des mesures d'impact social. Working paper du CIRIEC No. 2020/14.

Jatteau, A. (2016). « Faire preuve par le chiffre. Le cas des expérimentations aléatoires en économie ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris-Saclay, soutenue le 05 décembre 2016.

Labo de l'ESS (2019). « Aux captifs la libération : mesurer la relation aux autres ». Initiative inspirante publiée le 26 septembre 2019.

Le Roy, A. & Ottaviani, F. (2017). Quand la participation bouscule les fondamentaux de l'économie. La construction participative d'indicateurs alternatifs locaux. Participations, 18, 69-92.

L'Huillier, H. (2017). « L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigeria et au Mexique ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1, soutenue le 19 mai 2017

Machado Pinheiro F. (2019). « Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Rennes 1, soutenue le 12 décembre 2019.

Ottaviani, F. (2015). « Performativité des indicateurs, indicateurs alternatifs et transformation des modes de rationalisation ». Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble, soutenue le 18 septembre 2015.

Ottaviani, F. (2021). « Évaluer l'utilité sociale, l'impact social. 2ème session : la quantification ». Cours à la Grenoble Ecole de Management, IST Module 5 « New forms of governance ».

Rivière, P. (2020), « Qu'est-ce qu'une donnée ? ». Courrier des statistiques N5 - Décembre 2020 – Insee, pp. 114-131.

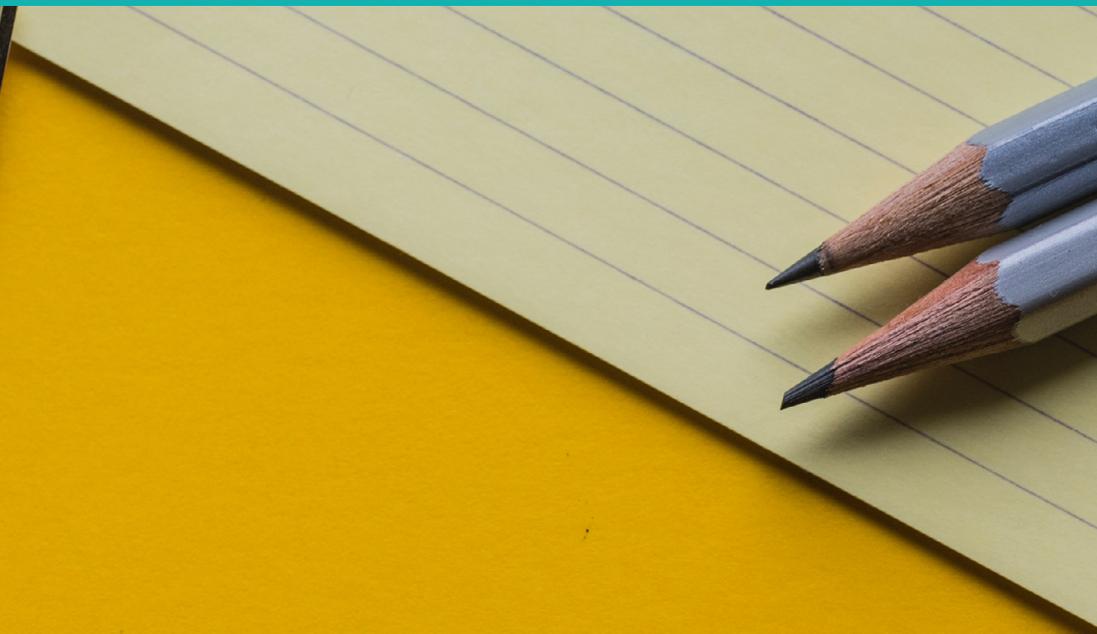
Société Française d'Évaluation (2021). « L'utilisation des data dans l'évaluation des politiques publiques ». Sensibilisation animée par P. Rivière, I. Hamoumi, E. Keryer et A. Chapey.

Stievenart, E. & Pache, A.C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repères. Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA, 331(1), pp. 76-92.

VISES (2019). « Ceci n'est pas un guide ». Cahier thématique 3 du projet VISES (Valorisons ensemble l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social).

## Annexe : caractéristiques des différentes méthodes (Branger et al., 2014)

	Méthode de monétarisation	Méthode par sondage	Méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	Méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne
<b>Caractéristiques de la forme prise par l'utilité sociale</b>	Plutôt recours à des indicateurs synthétiques et monétaires	Plutôt recours à la statistique et ses référents probabilistes	Plutôt recours à des indicateurs multidimensionnels	Plutôt recours à des données qualitatives
<b>Caractéristiques de la méthode liées à sa mise en oeuvre</b>				
Niveau de technicité dans la mise en oeuvre (pousse à une délégation de l'évaluation à un expert extérieur)	++	+	+	-
Niveau de concertation que permet la mise en oeuvre et la méthode	-	-	++	+
Prise en compte du point de vue des acteurs	+	+	++	++
Permet des débats contradictoires sur le contenu de l'utilité sociale	-	--	++	++
<b>Caractéristiques de la méthode liées aux usages possibles des résultats</b>				
Facilité de communication du résultat de l'évaluation	++	+	+	-
Permet d'effectuer des comparaisons entre différentes organisations (effet de mise en concurrence)	++	--	+	-
Permet de jauger l'évolution d'une structure dans le temps	++	--	++	--
Permet la concertation entre les différentes parties prenantes	-	-	++	+
Facilite une démarche collective multi-parties prenantes	-	-	++	+
Peut être utilisée dans le cadre de relations avec les parties prenantes externes (régulation externe)	+	-	+	-
Peut être utilisée comme « outil de gestion de sens » (aide à la gestion du projet de la structure) (régulation interne)	-	-	+	++
<b>Type de légitimité sous-jacente</b>				
Légitimité experte	++	+		
Légitimité produite par l'agrégation d'opinions individuelles et subjectives		++		
Légitimité procédurale et citoyenne			++	
Légitimité professionnelle			+	++





©IMPACT TANK  
15 rue de la Fontaine au roi  
75011 PARIS

<https://impact-tank.org/>  
Twitter : @ImpactTank  
LinkedIn : IMPACT TANK

Mise en page et communication : Gaëlle Cazabat  
Janvier 2022