

Assurer l'implication des premiers concernés dans la démarche d'évaluation d'impact social

Plénière du réseau Social Value France – 9 septembre 2025

Retours d'expérience

CONTEXTE

Assurer l'implication des premiers concernés, c'est-à-dire des individus ou groupes qui bénéficient directement des activités, est un enjeu primordial pour les praticiens de l'évaluation d'impact. Dans la continuité des échanges du Social Value France consacrés en 2022 à la prise en compte de la parole des bénéficiaires dans la phase de collecte, le réseau s'est interrogé sur **les conditions et moyens qui permettent d'assurer l'implication des premiers concernés tout au long de la démarche.**

Intervenants

Marie-Line de BORTOLI, Chargée de mission Engagement, Impact social et Appui au réseau, Unapei

Cyril ROLLINDE, Directeur Mesure Impact, Citizing

Rose-May LAROMIGUIERE, Analyste socio-économiste, Citizing

Sont intervenus l'Unapei, pour partager un retour d'expérience de l'évaluation d'impact social de leurs activités sur le territoire national, et Citizing, afin de partager leur approche d'accompagnateur sur le sujet de la mobilisation des parties prenantes. Les échanges ont porté à la fois sur **les principes qui motivent et guident l'implication des premiers concernés** dans la démarche, **les actions mises en œuvre pour assurer cette implication**, et **les effets produits** dans et au-delà de la démarche d'évaluation.

L'implication des bénéficiaires : quels degrés et quels effets ?

L'appel à impliquer les parties prenantes dans la démarche s'est généralisé depuis plusieurs années. Cela étant, les structures s'interrogent sur les moyens concrets qui peuvent assurer l'implication des bénéficiaires et des autres parties prenantes. La question est double : 1) à **quelles étapes** les impliquer ? 2) à **quel degré** ou selon **quelles modalités** les impliquer ? Le tableau ci-dessous peut servir de support de réflexion en articulant le degré d'implication (de la transmission simple d'informations jusqu'à la co-gestion), les modalités et les grandes étapes de la démarche.

Modalités	Définitions	Etapes	Parties Prenantes
Communication	Transmission d'informations sur la démarche (état des lieux, temps forts, résultats etc.)	Tout au long de la démarche	Equipes ; Bénéficiaires ; Financeurs si demande de suivi
Consultation	Recueil d'information, de point de vue, de positionnement pour construire la démarche	Cadrage (définition des enjeux stratégiques) ; cartographie des parties prenantes et impacts	Bénéficiaires ; Acteurs du territoire ; Réseau associatif local
Concertation	Débat sur un sujet en vue de comprendre les positionnements et d'aboutir à une prise de décision/un consensus	Cadrage (priorisation des impacts à mesurer, choix de la question évaluative) Mesure (choix des indicateurs)	Equipes ; Bénéficiaires Commanditaire/financeur
Coopération/ Cocréation	Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale	Mesure (création d'un référentiel d'indicateurs) Appropriation/Valorisation (production d'un livrable)	Equipes ; Bénéficiaires
Cogestion/ Codécision	Action menée à plusieurs au sein d'un même projet d'évaluation ou visant un même but d'impact	Tout au long de la démarche	Bénéficiaires ; Réseau

Figure : Avisé, « Impliquer les parties prenantes dans l'évaluation : pourquoi et comment faire ? », 2025, inspiré des travaux du Comité 21, « Dialoguer avec les parties prenantes » (2009)

Le retour d'expérience de l'Unapei

L'Unapei a porté, à partir de 2022, une démarche de mesure d'impact social de ses activités dans le cadre d'un Appel à Projet du FSE+ porté par l'Avisé. Ce réseau associatif du secteur social et médico-social compte 330 associations agissant auprès des 200000 enfants et adultes en situation de handicap psychique, polyhandicap et troubles du neurodéveloppement et leurs familles. La démarche d'évaluation a été menée sur trois territoires différents auprès de 1000 personnes accompagnées, 1300 familles et proches et 200 partenaires. L'Unapei partage plusieurs recommandations et bonnes pratiques qui ont assuré l'implication des premiers concernés dans la démarche :

- **Prendre en compte la mission sociale** : dès la phase de cadrage de la mesure d'impact, la mobilisation des bénéficiaires est structurée autour de deux principes centraux de la mission sociale du réseau, à savoir l'**auto-représentation** (porter la voix de ses pairs) et l'**autodétermination** (avoir la possibilité de prendre des décisions qui impactent sa vie, de faire des choix éclairés, sans influence induue ou excessive).
- **Connaître et comprendre ses bénéficiaires** : la première clé pour assurer l'implication des bénéficiaires est de prendre en compte la **triple expertise** qui repose sur la combinaison des expériences de vie, des points de vue et des compétences de la personne accompagnée, de ses proches et des professionnels.
- **Construire une culture partagée de la mesure d'impact** : pour assurer l'implication des bénéficiaires, il est primordial de les sensibiliser à la mesure d'impact en prenant le temps d'accompagner et de former les acteurs mobilisés en interne (expliquer, outiller, mobiliser, accompagner) pour éviter les incompréhensions. Pour cela, a minima : dans la construction et la présentation de la démarche, adapter le vocabulaire/la sémantique et respecter un temps de compréhension et d'assimilation.
- **Co-construire avec les bénéficiaires** : la co-construction s'est appuyée sur deux piliers, la territorialisation - dont l'objectif était d'intégrer et de valoriser les spécificités de chaque territoire (à chaque territoire une question évaluative, la construction d'outils, la collecte) - et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de la triple expertise. Deux leviers : la participation d'un ou plusieurs bénéficiaires à l'ensemble des comités de pilotage et des phases de co-construction et de test des outils pour assurer leur pertinence.
- **Recueillir la parole des bénéficiaires** : la démarche doit inciter à mettre en action concrètement les principes d'autodétermination, de participation et d'inclusion. Cela se traduit notamment dans l'adaptation des méthodes et outils de collecte. Par exemple, l'usage certifié du FALC (Facile à Lire et Comprendre) est indispensable pour construire les outils, de même que la participation active des personnes en situation de handicap dans la production et la relecture et la validation de ces outils.
- **Porter des enjeux éthiques et sociétaux** : une démarche qui implique les bénéficiaires peut faire avancer collectivement les **transformations de la société**, par la mise en lumière des premiers concernés, de leurs besoins, et des enjeux sociétaux et impacts prioritaires pour eux ; c'est aussi l'occasion de réfléchir à comment porter concrètement et mettre en action les **principes éthiques** soutenus par la structure à travers la démarche d'évaluation.

Le rapport d'étonnement de Citizing

Citizing, agence spécialisée dans l'évaluation d'impact et l'évaluation socio-économique, accompagne des structures dans leurs démarches depuis plus de 10 ans, partage ses retours d'expérience, ses partis pris et questionnements au sujet de l'implication des bénéficiaires.

A partir des démarches d'évaluation d'impact du Wake Up Café (programme de réinsertion des personnes en détention) et de Simplon (organisme qui démocratise l'accès aux compétences numériques), plusieurs bonnes pratiques sont partagées :

- La formation des professionnels de la structure est un facteur clé de réussite. Cela peut permettre, par exemple, de leur confier une partie de la collecte en créant ainsi un environnement de confiance, en facilitant la mobilisation et en consolidant la qualité des données.
- Faire tester les outils auprès des professionnels ou des bénéficiaires permet d'assurer leur pertinence.
- Au moment du cadrage, il est primordial de passer du temps en immersion dans la structure pour mieux comprendre le contexte de la démarche et le public accompagné.

Une question de posture ? Une piste de réflexion partagée est celle de la posture comme levier d'implication. D'abord, la possibilité de s'inspirer de la posture du designer, orientée autour de l'empathie (se mettre à la place de) et l'immersion, pour nourrir la posture de l'évaluateur, observateur neutre. Ensuite, un rappel de l'importance des principes éthiques sur lesquels appuyer sa posture de praticien, comme ceux partagés par le [Social Value International](#).

Une question de « cible » ? Une seconde piste de réflexion est celle du ciblage des personnes à impliquer. En effet, si la prise en compte de la parole des bénéficiaires consolide la robustesse scientifique de la mesure d'impact, Citizing souligne l'écueil qui consisterait à n'impliquer que des premiers concernés « modèles », ne représentant pas la diversité des profils accompagnés. En réponse, il s'agit de replacer les bénéficiaires dans l'ensemble plus large des parties prenantes pour tenter d'impliquer l'ensemble des parties prenantes à toutes les étapes afin de chercher la diversité des points de vue (cf. schéma ci-dessous). Cela permet aussi d'intégrer les parties prenantes indirectes qui influencent aussi la chaîne de valeur de l'impact.

Au-delà de la démarche, une question de gouvernance ? Une troisième piste de réflexion est la lecture politique de l'implication des parties prenantes : pour valoriser le pouvoir d'agir des parties prenantes dans et au-delà de la démarche, la question aussi est de savoir comment ces dernières sont impliquées dans la gouvernance de la structure.

	Etape 0 – Avant de commencer la démarche	Etape 1 – Diagnostic et définition de la question évaluative	Etape 2 – Choix et élaboration de l'outil de collecte des données et collecte	Etape 3 – Analyse des données et valorisation des résultats
Place des parties prenantes	Il s'agit de mobiliser les bonnes personnes dans le comité de pilotage et le-la bon-ne pilote, et de s'assurer du soutien des instances décisionnelles.	Les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) sont identifiées précisément et impliquées pour construire ensemble le portrait de l'entreprise (via leur mobilisation pour compléter collectivement le cadre d'analyse ou la chaîne de valeur, par exemple). Cela permettra au comité de pilotage de définir au mieux la question évaluative.	Les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) peuvent être consultées pour co-construire l'outil de collecte de données mais aussi pour alimenter les données (répondre à un questionnaire, participer à un focus groupe ou un entretien...).	Les parties prenantes n'ont pas de rôle systématique lors de l'analyse des données. Elles sont souvent sollicitées pour apporter un regard critique et nuancer les résultats d'analyse. La valorisation des résultats sera pensée en fonction des parties prenantes à qui elle s'adresse mais les parties prenantes (autres que le comité de pilotage) seront rarement à l'origine de la valorisation.

Figure : Concert'ES, « Coconstruction et implication des parties prenantes dans la démarche d'évaluation d'impact social », 2022

Le regard du Social Value France

Plusieurs questions et réflexions sont partagées par les membres, qui peuvent être résumés en « points de vue » complémentaires :

Le point de vue « **porteur de projet** » :

- **Comment impliquer les parties prenantes dans une démarche réalisée avec peu de moyens ?** La problématique des ressources et du temps investi dans l'implication est évoquée. Les membres soulignent

l'importance d'impliquer les parties prenantes quel que soit le dimensionnement de la démarche. Ils rappellent qu'il est préférable de définir un périmètre réaliste pour l'évaluation (en termes de ressources financières et humaines) tout en impliquant les parties prenantes. Les outils d'implication peuvent aussi être intégrés progressivement dans le temps long, sans faire obstacle à la valorisation de données d'impact de qualité.

- **Comment anticiper l'implication des parties prenantes ?** Il est préférable de mobiliser les parties prenantes dès la phase de cadrage. Si la phase de cadrage demande de prévoir un temps conséquent, les membres soulignent que le temps investi dans la mobilisation des parties prenante lors de cette phase facilite et rend plus efficace par la suite la collecte et l'analyse des données.
- **Dans les démarches territorialisées, comment trouver un équilibre entre ce qui est commun et ce qui est adapté aux territoires ?** Plusieurs membres partagent leurs bonnes pratiques, comme par exemple le fait de définir un tronc commun d'indicateurs tout en adaptant la question évaluative et la théorie du changement à chaque territoire. Autre exemple, adapter les outils de collecte en fonction des catégories de parties prenantes.

Le point de vue « **accompagnateur** » :

- **Comment assurer la capitalisation des données d'impact une fois la démarche menée ?** L'implication des parties prenantes peut jouer un rôle dans la capitalisation, elle donne une valeur stratégique à l'évaluation d'impact et ses résultats, et peut faciliter l'identification de pistes d'amélioration et d'actions à mener en collectif.
- **La personne référente en interne comme pilier de la démarche** : tous les membres s'accordent à dire qu'il est primordial de nommer un référent en interne dont la responsabilité est d'assurer la bonne conduite de la démarche, mais aussi de sensibiliser en interne et éventuellement en externe (sensibiliser aux grandes étapes de la démarche, partager les temps fort, justifier le temps passé etc.).

Le point de vue « **financeur** » :

- **Comment trouver un juste équilibre entre indicateurs généralistes et adaptation aux projets ?** Les membres partagent la nécessaire conciliation entre la construction de référentiels d'indicateurs centralisés qui facilitent l'évaluation au global (comparaisons, suivi des projets) et l'adaptation à la spécificité des structures, des territoires, des projets.
- **La responsabilité des financeurs** : la responsabilité du financeur consiste à prendre en compte la charge et le coût internes de la démarche d'évaluation. Il y a également un besoin de sensibiliser les financeurs sur ce sujet : certains financeurs n'ont pas conscience de la charge de travail que représentent certaines phases de la démarche, comme par exemple la collecte de données.

Pour aller plus loin :

- [Guide méthodologique « Mesurer son impact social »](#), Unapei, 2022
- Compte-rendu de la plénière Social Value France « [Prendre en compte la parole des bénéficiaires, notamment fragiles, dans l'évaluation d'impact](#) » – Avise, 2022
- Fiche pratique « [Coconstruction et implication des parties prenantes dans la démarche d'évaluation d'impact social](#) », Concert'ES, 2022
- Article « [Impliquer les parties prenantes dans ma démarche : pourquoi et comment ?](#) » - Avise, 2023
- Carnet pratique, « [L'évaluation d'impact participative en pratique : quelles mesures ?](#) » - Chaire ESS de l'Université de Lyon, 2024