

Rencontres nationales de l'évaluation d'impact

4 décembre 2025

Contexte

L'Avisé, acteur référent sur l'évaluation d'impact, a organisé le jeudi 4 décembre les Rencontres nationales de l'évaluation d'impact. Pendant une journée, plus de soixante acteurs de l'évaluation se sont réunis pour célébrer les 10 ans du réseau Social Value France et échanger autour du fil rouge de la journée : « l'évolution des pratiques de l'évaluation d'impact dans un contexte de difficultés financières ». C'était aussi l'occasion d'ouvrir les échanges aux partenaires internationaux et nationaux de l'Avisé, avec la participation inédite du Social Value International.

- Regards internationaux : cartographier les pratiques et les écosystèmes d'évaluation : comparaisons internationales entre la France, la Suède, l'Espagne et le Portugal
- Intelligence artificielle : quelles opportunités pour l'évaluation d'impact, dans un contexte de ressources limitées ?
- Impact collectif, outils et référentiels sectoriels : témoignages des lauréats des appels à projets FSE+ de l'Avisé
- Comparaisons entre les méthodes de monétarisation, SROI et coûts évités : possibilités et limites
- Co-construire des indicateurs socio-environnementaux : pour une évaluation au service de la transition juste

Table ronde : « Cartographier les pratiques et les écosystèmes d'évaluation : comparaisons internationales entre la France, la Suède, l'Espagne et le Portugal »

L'Avisé est centre national de compétences de l'innovation sociale (CNCIS) pour la France depuis un appel à projets de la Commission européenne en 2020. En effet, chaque état membre européen a un CNCIS désigné, qui a plusieurs missions clés :

- **Développer les compétences** de l'écosystème en matière d'innovation sociale
- **Promouvoir l'innovation sociale** dans le pays, en s'appuyant sur la mobilisation du Fond social européen+
- **Mettre en réseau** toutes les parties prenantes de l'innovation sociale, mettre en commun les expertises, favoriser les synergies
- **Orienter** ces acteurs vers les financements dédiés, dont le FSE+
- Soutenir le **changement d'échelle** des innovations sociales ayant fait leurs preuves
- Contribuer à la conception et amélioration des **politiques publiques** de soutien à l'innovation sociale
- Permettre les connexions, les échanges et les **coopérations au niveau européen**

Intervenants

- **Laura Espantaleon Rueda**, Immerso, Espagne
- **Josefin Aggestam**, Malmö University, Suède
- **Luisa Bernardes & Eduardo Fonseca**, Portugal Inovacao Social

Entre 2024 et 2027 l'Avisé travaille en collaboration avec trois autres CNCIS, dans le cadre du consortium BIRDS. BIRDS est un consortium composé de : l'Avisé pour la France, le Forum for Social Innovation (une alliance de 8 universités) en Suède, Portugal Social Innovation (initiative gouvernementale), et le ministre des droits sociaux de la consommation et de l'agenda 2030 en Espagne. Pendant ces trois ans, le consortium BIRDS porte plusieurs axes de travail collectivement, dont un sur le sujet de l'évaluation d'impact social. Dans ce cadre, les partenaires du consortium BIRDS a travaillé courant 2025 sur un livrable qui a pour objectif de cartographier les pratiques et

écosystèmes de l'évaluation d'impact social dans chaque pays, et de faire émerger des comparaisons transnationales. Cette table ronde a été l'occasion de partager les premiers enseignements de ces travaux.

Les enseignements transnationaux clés :

- **Contexte historique** : l'évaluation d'impact, issue de la philanthropie, s'est développée avec le New Public Management (années 1990), le discours croissant de « evidence based policy », et l'influence de normes européennes (CSRD, SFDR) et internationales (ODDs). La pratique s'est progressivement institutionnalisée, portée par le secteur associatif, les entreprises sociales et, plus récemment, les investisseurs à impact.
- **Méthodes et outils privilégiés** : aucune méthode unique n'est adoptée ; les approches sont mixées et les démarches souvent adaptées aux ressources disponibles. Les projets utilisent surtout des modèles logiques (théorie du changement), des questionnaires et des entretiens, privilégiant une évaluation « réaliste » et explicative. La majorité des évaluations sont réalisées après coup, en raison de contraintes de temps et de financement. Les évaluations portent surtout sur des projets individuels ; le besoin d'analyses méso et macro (changement systémique) est souligné. Les pratiques et l'accès aux experts sont concentrés dans les grandes villes. Les approches contre-factuelles ou de monétarisation, bien que perçues comme crédibles, restent peu accessibles aux innovateurs sociaux.
- **Financements** : les financements dédiés à l'évaluation d'impact sont rares voire inexistants. Les évaluations sont principalement financées indirectement par des acteurs publics, via des budgets globaux de projets. Le coût des évaluations, qui sont souvent externalisées, constitue le principal frein, surtout pour les petites structures. Les contrats à impact social existent dans les quatre pays et renforcent la culture de l'évaluation.
- **Perspectives futures** : à travers les quatre pays, plusieurs priorités sont identifiées pour le développement de l'évaluation d'impact de l'innovation sociale : renforcer la coopération inter-acteurs, développer des financements dédiés, et mieux intégrer les résultats d'évaluation dans les politiques publiques.

Table ronde : « Intelligence artificielle : quelles opportunités pour l'évaluation d'impact, dans un contexte de ressources limitées ? »

Comme dans d'autres domaines, le développement de l'usage de l'IA peut fortement influencer les pratiques d'évaluation d'impact. La motivation de gagner en efficacité ou en robustesse doit s'accompagner de l'intégration des enjeux éthiques et écologiques et d'un questionnement sur la légitimité et la fiabilité des informations produites par ces outils. Dans un contexte de difficultés financières pour l'ESS, de nombreuses structures sont à la recherche d'outils et de pratiques accessibles, efficaces et moins coûteux financièrement et humainement. Cette table ronde exploratoire propose un décryptage, des retours d'expérience et une discussion sur les limites soulevées par les usages de l'IA.

Intervenants

Marie Guettier-Labbe, Kimso

Alix Saint Albin, Pluricité

Gabrielle Gueye, Révélateur de Richesses Immatérielles

Quels sont les usages actuels de l'IA dans les métiers de l'évaluation d'impact ?

- **Pas d'usage stabilisé** : pour la majorité des praticiens de l'évaluation, les usages de l'IA sont encore exploratoires et expérimentaux. Il est, pour l'instant, surtout question d'explorer pour quelles tâches/étapes de l'évaluation l'IA peut être efficace et performante, et avec quelles préconisations.
- **Tâches exploitables par l'IA** : les expériences menées avec l'IA dans le domaine de l'évaluation d'impact suggèrent plusieurs domaines d'application potentiellement intéressants : produire et visualiser des modèles logiques et les théories de changement, créer des outils de codage ou d'analyse des données, produire des documents de communication sur mesure et des récits pour tirer parti des résultats de l'évaluation (en tant qu'agent IA). Il est encore sujet de débat si l'IA est plus utile pour les tâches simples ou complexes (pour quels types de tâches l'IA est la plus performante par rapport aux évaluateurs humains).

Comment se positionner sur le sujet de l'IA ?

- **Précautions pour le recueil de données** : l'usage de l'IA pour le traitement et l'analyse des données doit être effectué avec prudence et après un cadrage minutieux. Les retours d'expérience sont mitigés : pour certains, l'IA peut être performante pour analyser des données quantitatives, mais pas des données qualitatives, tandis que pour d'autres, c'est l'inverse qui est vrai. Le même débat est présent lorsqu'il s'agit d'utiliser l'IA. Dans tous les cas, le travail doit être vérifié par un évaluateur humain et la protection des données doit être assurée.
- **Plusieurs niveaux de positionnement** : il est important de distinguer les enjeux et effets de l'usage de l'IA à l'échelle individuelle, d'une structure et d'un corps de métier (d'évaluateur) pour pouvoir se positionner collectivement dans les années à suivre.

Table ronde : « Impact collectif, outils et référentiels sectoriels : témoignages des lauréats des appels à projets FSE+ de l'Avise »

L'approche collective et sectorielle de l'évaluation d'impact peut être une force dans un contexte de généralisation de l'évaluation d'impact et de contraintes économiques en renforçant le pouvoir d'agir des acteurs. Par exemple, elle peut alimenter un plaidoyer commun, ou permettre de mutualiser les outils. Cette table ronde met en lumière comment et avec quels effets les lauréats de l'appel à projet FSE+ [« Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches de l'évaluation d'impact social » \(2023-2025\)](#) ont construit une démarche collective et des référentiels communs d'évaluation d'impact.

Intervenants

Valentine Clerc, ESSEC

Marie Blondeau, RNMA

Laurent Giraud, France Médiation

Özlem Kaya, Nexem

Emilie Schmitt, Activ'Action

Chloé Presse, Arviva

Pourquoi choisir de mener ce type de démarche ?

- **Démarche collective comme levier d'interconnaissance** : partager des points de vue différents sur des enjeux communs pour porter un diagnostic commun et améliorer la connaissance et mieux communiquer.
- **Répondre à des problématiques sectorielles par un plaidoyer commun** : alimenter ou consolider un plaidoyer qui intègre des enjeux spécifiques au secteur, avec des données chiffrées et des témoignages, dans un contexte de difficultés économiques ou de transformation des normes.
- **Contribuer à faire reconnaître un métier** : mettre en valeur les effets d'un métier innovant et démontrer son utilité à l'échelle d'un ou plusieurs territoires.
- **Créer ou consolider une dynamique de coopération** au sein d'un même secteur ou d'un même territoire : mettre en valeur ou approfondir la complémentarité entre les différents acteurs et les actions menées par chacun d'eux pour apporter des réponses adaptées et coordonnées aux besoins du territoire.
- **Augmenter le pouvoir d'agir des structures** : co-construire des outils communs pour évaluer l'impact permet d'augmenter le pouvoir d'agir du collectif d'acteurs qui y participe.

Comment construire un socle commun tout en s'adaptant à la diversité des projets et activités ?

- **Participation du plus grand nombre** : créer un dispositif qui soit le plus participatif possible dès son démarrage. Le format le plus plébiscité est l'organisation de plusieurs groupes de travail composés de différentes parties prenantes (par exemple structures d'un même réseau, bénéficiaires, métiers etc.) chargés de co-construire l'outil commun, de garantir sa pertinence et de légitimer la démarche.
- **Trouver un équilibre entre ce qui est commun et ce qui est adaptable** : proposer un référentiel commun composé d'indicateurs partagés et d'indicateurs plus spécifiques adaptables à la diversité des structures.
- **Organisation d'une phase d'expérimentation ou de test** : impliquer des structures ou des groupes de parties prenantes pour consolider les indicateurs et outils de collecte, en favoriser l'accessibilité et faciliter la

priorisation. La phase d'expérimentation est l'occasion de mobiliser des structures pilotes ou volontaires qui pourront ensuite faciliter la diffusion des outils communs.

- **Anticiper l'appropriation et la diffusion** : prévoir une diversité de formats de conception et de diffusion (webinaires, formations, co-développement) pour faciliter l'appropriation du référentiel par plusieurs.
- **Equilibre évaluation-action** : construire une démarche qui facilite ou favorise le passage à l'action. Par exemple, associer à chaque indicateur une série d'actions à mener pour augmenter son impact ou adapter son action.

Table ronde : « Comparaisons entre les méthodes de monétarisation, SROI et coûts évités : possibilités et limites »

De plus en plus d'acteurs s'intéressent aux méthodes de monétarisation et à l'intégration des dimensions sociales et économiques dans des démarches d'évaluation ou de suivi pour les projets. Explorer dans quelle mesure ces méthodes peuvent se généraliser dans les prochaines années, et dans quelle mesure elles peuvent être des leviers intéressants de plaidoyer et de partenariat, est essentiel pour les accompagnateurs. Cette table ronde a pour objectif de décrypter ces méthodes, proposer des retours d'expérience de leurs usages et notamment leurs retombées pour les projets.

Intervenants

Alexandra Blain, BNP Paribas

Cyril Rollinde, Citizing

Elise Leclerc, ESSEC

Dorine Branget, Fédération Soliha

Benoît Ploquin, Koreis

Pourquoi faire le choix d'une méthode de monétarisation ?

- **Des méthodes plurielles à adapter au besoin** : plusieurs méthodes de monétarisation – méthodes qui consistent à traduire les impacts sociaux en valeur monétaire – sont recensées, dont le SROI (Social Return On Investment), l'analyse des coûts-évités, l'analyse coût-bénéfices et l'analyse socio-économique. Le choix de la méthode la plus adaptée et la plus pertinente au moment du cadrage est clé. Certaines méthodes, comme par exemple l'analyse des coûts-évités, sont plus adaptées aux structures de taille plutôt importante du fait des ressources qu'elles mobilisent.
- **Un potentiel fort de valorisation** : les méthodes de monétarisation sont perçues par beaucoup d'acteurs comme un levier puissant de valorisation externe (notamment auprès de partenaires financeurs et décideurs) des projets. Les résultats obtenus par ces méthodes étant considérés comme particulièrement efficaces pour le plaidoyer et la communication. Cela dit, leur complexité de mise en œuvre suscite encore des interrogations.
- **Une demande croissante et contextuelle** : les experts constatent une demande de plus en plus grande de mettre en œuvre une méthode de monétarisation, ce qui peut s'expliquer par le contexte de raréfaction des subventions publiques et de rationalisation des budgets.

Quelles sont les préconisations pour le recours à ces méthodes ?

- **Complémentarité des outils** : pour intégrer l'ensemble des impacts sociaux – dont certaines dimensions sont incommensurables – les méthodes de monétarisation peuvent, et doivent, être utilisées en complémentarité avec d'autres outils de collecte de données (qualitatives et quantitatives) et peuvent être considérées comme un moyen de prolonger ou d'approfondir une démarche évaluation d'impact social préexistante.
- **Risques et limites** : par souci d'accessibilité, il existe des tentatives de simplification de ces méthodes de monétarisation. Le risque est qu'elles ne s'appuient pas sur des sources fiables ou des données assez robustes. La diffusion potentielle de ces méthodes comporte également le risque que l'impact des projets de l'ESS soient trop limité à la performance économique, par rapport à leur utilité sociale. Les systèmes de financement public étant complexes, dans une démarche de plaidoyer, il peut s'avérer difficile de s'assurer

que la source du coût-évité (entre l'état et les collectivités locales, les différentes autorités publiques) correspond bien aux interlocuteurs ciblés et partenaires du projet.

- **Importance de l'accompagnement** : si l'autonomisation des structures est cruciale sur le sujet d'évaluation d'impact, il est important de se faire accompagner par un expert pour mettre en place les méthodes de monétarisation qui restent assez complexes.

Table ronde : « Co-construire des indicateurs socio-environnementaux : pour une évaluation au service de la transition juste »

Replacer l'évaluation dans un contexte de transition, en particulier de transition juste, qui représente un défi commun pour les structures de l'ESS et leurs partenaires territoriaux. L'interdépendance des enjeux sociaux et environnementaux est un enjeu clé de la transition juste. Pourtant, l'intégration de données relatives à ces deux dimensions dans les pratiques d'évaluation d'impact reste complexe et sous-développée. Comment prendre en compte cette interdépendance dans la construction d'indicateurs permettant d'évaluer les actions en faveur de la transition ? Quels sont les effets de ce type de démarche ? Cette table ronde exploratoire propose des retours d'expérience sur la co-construction d'indicateurs socio-environnementaux.

Intervenants

Souad El Khoudar, Etudes et Chantiers

Eléonore Lavoine, Fédération Léo Lagrange, membre de Cap Bien-Vivre

Thomas Marcus, Réseau des Quartiers en Transitions

Comment faire pour développer des démarches qui intègrent des indicateurs sociaux et environnementaux ?

- **Par des comités scientifique et technique** : assurer la pertinence et la légitimité de la démarche par le regard critique de comités dont les compétences sont complémentaires, par exemple un comité scientifique composé d'experts d'autres structures garantissant la rigueur scientifique, et un comité technique assurant la bonne prise en compte des enjeux spécifiques (métiers, besoins territoriaux etc.).
- **Par une méthode d'expérimentation** : co-construire et consolider une méthode par l'expérimentation au sein de plusieurs quartiers via un partenariat avec les acteurs publics locaux. Cela permet, par exemple, la consolidation de la collecte et de l'analyse de données en « sphères d'usages » (profils d'usagers en fonction de leurs usages, leur empreinte carbone et leur qualité de vie) regroupant des indicateurs sociaux et environnementaux.
- **Par une dynamique d'amélioration continue intégrée à la démarche** : faire le choix d'articuler les dimensions sociale et environnementale en plusieurs étapes et d'intégrer progressivement les indicateurs environnementaux en tenant compte de leur potentielle complexité. Dans un premier temps, s'appuyer sur des référentiels généralistes (Valor'ESS, par exemple) pour articuler les dimensions sociale et environnementale et faire une analyse croisée socio-environnementale ; ensuite intégrer des indicateurs environnementaux plus complexes.

Comment rendre accessible un projet qui articule les enjeux sociaux et environnementaux ?

- **Démarche participative** : faire participer des parties prenantes dont les points de vue et les activités sont complémentaires pour élaborer la démarche et construire les indicateurs en tenant compte de l'expérience vécue du territoire (sensibilisation, concertation, restitution des données en collectif).
- **Accessibilité des données** : rendre les données socio-environnementales accessibles en tenant compte de la double-injonction de donner accès aux données les plus précises possibles et de rendre ces données compréhensibles et appropriables. Plusieurs solutions : mise en forme des données (design, personnalisation), actions de sensibilisation et de communication (animation, communication, campagne de votes, affiches), « traduction » sous la forme d'enjeux du quotidien (des verbatims et témoignages).
- **Recherche-action** : intégrer la dimension exploratoire de ce sujet avec une approche de recherche-action, en mobilisant des acteurs de la recherche et en faisant dialoguer avec les acteurs de terrain. Par exemple,

s'appuyer sur des groupes de travail pluri-acteurs pour définir les indicateurs avec une approche systémique du territoire.

Quels sont les bénéfices de ce type de démarche ?

- **Visibiliser un besoin social, valoriser la coopération** : les indicateurs et données mobilisés peuvent apporter une connaissance approfondie des besoins du territoire et des effets des politiques publiques menées sur des sujets en lien avec la transition (mobilité douce, l'alimentation durable, la qualité de vie etc.). Ce type de démarche constitue l'opportunité de visibiliser un besoin social et de valoriser l'action commune et complémentaire des acteurs de l'ESS et l'innovation sociale sur un territoire donné.
- **Intégration de nouvelles méthodes et outils dans le pilotage de politiques publiques locales** : des méthodes qui articulent les dimensions sociale et environnemental (par exemple la théorie du Donuts) peuvent être intégrées pour faciliter le pilotage des décisions publiques locales en matière de transition.
- **Dialogue entre citoyens, structures de l'ESS et décideurs** : l'accessibilité des données et la bonne information de citoyens sur des sujets en lien avec la transition sur leur territoire, par l'intermédiaire des acteurs de l'ESS présents à l'échelle locale, peut créer des espaces de dialogue avec les décideurs.