

# Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation de l'impact social

7 DÉCEMBRE 2023  
À LA MAISON DE  
LA CONVERSATION (PARIS)

Partager des retours d'expérience et travailler collectivement sur les enjeux liés à l'évaluation de l'impact pour en développer les pratiques.



Agence d'ingénierie pour  
entreprendre autrement

# Avant-propos

L'Avise, acteur référent sur l'évaluation d'impact, a organisé le jeudi 7 décembre 2023 les Rencontres nationales des acteurs de l'évaluation de l'impact social. Pendant une journée, une cinquantaine d'acteurs se sont réunis pour partager leurs expériences et travailler collectivement sur les enjeux liés à l'évaluation de l'impact. Cette publication récapitule les principaux apprentissages de cette journée, organisée autour de six sujets thématiques, afin de pouvoir développer les pratiques de l'évaluation de l'impact social et donc de contribuer à une société plus juste et inclusive.



## LES OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- favoriser l'interconnaissance des acteurs intervenant sur l'évaluation de l'impact social ;
- renforcer les connaissances de ces acteurs via le partage d'expertises ;
- échanger autour des enjeux de l'évaluation de l'impact social et travailler de manière transversale sur les réponses à apporter.



## LES PARTICIPANTS

- des membres du Social Value France, réseau animé par l'Avise rassemblant des consultants experts en évaluation d'impact social, des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) ayant internalisé ces compétences, ou encore des acteurs publics et financeurs en prise avec le sujet ;
- des lauréats des appels à projets FSE+ de l'Avise sur l'évaluation de l'impact social ;
- des accompagnateurs de l'ESS formés par l'Avise sur l'évaluation de l'impact social via son programme Cap Impact.



## LES SUJETS TRAVAILLÉS

- Utilité et retombées des démarches d'évaluation d'impact social ..... 4
- Garantir la qualité des démarches d'évaluation d'impact social..... 6
- Financer les démarches d'évaluation d'impact social..... 8
- Pérenniser et faire vivre une démarche d'évaluation d'impact social ..... 10
- Construire un référentiel d'impact sectoriel..... 12
- Évaluer l'impact systémique ..... 14



## L'AVISE, ACTEUR RÉFÉRENT SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

L'évaluation de l'impact social et environnemental est au cœur des missions de l'Avise depuis sa création en 2002. Son objectif est de permettre à toute entreprise de l'ESS d'évaluer son impact de façon adaptée à ses enjeux et ses moyens et de favoriser le partage d'une culture commune sur l'évaluation de l'impact. L'Avise anime ainsi le [Centre national de ressources sur l'évaluation d'impact social](#), le réseau [Social Value France](#) (premier réseau français d'échanges et de partage autour de l'actualité et des pratiques d'évaluation de l'impact social), le programme [Cap Impact](#) (qui forme les acteurs de l'accompagnement de l'ESS sur l'évaluation de l'impact) et finance des projets de dimension nationale permettant de développer les pratiques (en tant qu'organisme intermédiaire du Fonds social européen +).

# + 100

ressources dédiées à  
l'évaluation de l'impact

# 170

personnes membres  
du Social Value France

# 80

accompagnateurs de l'ESS  
formés via le programme  
Cap Impact

# 25

projets innovants financés  
sur l'évaluation de l'impact



# 1 Prouver l'impact de la mesure d'impact : utilité et retombées des démarches d'évaluation

## Pourquoi cet atelier ?

Évaluer son impact implique un coût humain et financier non négligeable. Pourtant il n'est pas toujours facile de trouver les financements nécessaires ou de justifier les investissements dans ces démarches. Zoom sur les utilités possibles des démarches d'évaluation et leurs conditions de réalisation, en s'appuyant sur l'expérience d'Existe et de Koreis ainsi que sur les échanges entre les participants.

## Pourquoi mener une démarche d'évaluation ?

- **Piloter et améliorer l'action** : prendre des décisions stratégiques et opérationnelles (**piloter** ses activités en fonction du changement généré, **identifier de nouveaux besoins ou priorités** pour ses bénéficiaires et lancer de nouvelles actions pour y répondre, **identifier des freins** dans l'action telle qu'elle est menée aujourd'hui et la faire évoluer pour les dépasser, etc.). L'association Sport dans la ville, par exemple, a ainsi pu identifier de nouveaux freins sur la pratique sportive des filles dans les quartiers défavorisés. L'évaluation peut également permettre de « **protocoler une action** » dans une optique d'essai (identifier les clés de réussite pour pouvoir les transmettre ou les répliquer).
- **Visibiliser le besoin social et valoriser l'action** : rendre davantage visible un besoin social, des difficultés rencontrées par un public vulnérable ou une typologie d'intervention socialement innovante, de façon à **sensibiliser à une cause, obtenir des changements de représentations, faire évoluer les décisions et politiques publiques**, etc. (par exemple, montrer les difficultés de personnes sortant de détention pour convaincre du besoin et de la valeur ajoutée d'un accompagnement social dédié afin de l'intégrer dans des politiques publiques).
- **Pérenniser et déployer l'action** : **rendre des comptes** à ses partenaires et bénéficiaires, renforcer ou repositionner le dialogue avec ses partenaires, savoir expliquer son impact et ainsi en **convaincre de nouveaux**, etc. Les partenaires ont rarement une **vision complète des impacts générés** par l'action. Par exemple, dans le secteur de la justice, les institutions évaluent souvent des projets d'accompagnement aux anciens détenus via le prisme de la réduction de la récidive, quand d'autres impacts sont également produits (moindre recours à l'hébergement d'urgence, diminution des addictions, etc.).





**LAURA  
LE SAUX**  
KOREIS



**CHRISTELLE  
VAN HAM**  
EEXISTE

- **Mieux positionner l'action au regard des attentes de ses parties prenantes et de l'existant** : comprendre et améliorer la **perception des actions menées**, travailler et rendre visible l'**articulation et la complémentarité** avec les autres acteurs, mieux comprendre la **valeur ajoutée spécifique** à ses actions, renforcer les **synergies** et mettre en place des partenariats pour renforcer l'impact final. ... L'évaluation de l'impact de l'action de l'ADMR (réseau associatif de services à la personne) a ainsi pu les aider à mieux comprendre comment leur action modifiait le fonctionnement de l'écosystème.
- **Fédérer et mobiliser** : donner de la fierté et du sens au travail des équipes et des bénévoles en leur apportant des **données concrètes sur le changement auquel ils contribuent, renforcer leur engagement** dans l'action et dans le collectif, créer des messages qui fédèrent autour de valeurs communes, etc. Illustration avec les Restos du Cœur dont l'évaluation de l'impact de leurs actions sur leurs bénéficiaires a renforcé la dynamique d'engagement de leurs bénévoles.

## Quelques clés pour maximiser l'utilité de sa démarche d'évaluation

- **Clarifier les objectifs de l'évaluation dès le cadrage** de la démarche, même si cela prend du temps, et les prioriser (tous ne pourront être traités).
- Choisir les **méthodologies et modalités d'accompagnement adaptées** aux objectifs identifiés.
- **Sensibiliser (voire former) les équipes** à l'évaluation et les impliquer tout au long de la démarche.
- **Impliquer des parties prenantes externes** tout au long de l'évaluation (y compris les acteurs publics), notamment à l'échelle locale, sans pour autant les sursolliciter.
- **Être ouvert à l'ensemble des résultats** pouvant provenir de l'évaluation, y compris les résultats négatifs, et être ouvert à des préconisations d'évolution de l'action (et préparer les équipes à cette option).
- **Penser l'après** : identifier des outils qui pourront être utilisés pour poursuivre l'évaluation de l'impact de son activité.

## Réflexions soulevées

- Comment mesurer et quantifier les retombées d'une démarche d'évaluation ?
- Comment analyser les évolutions et changements produits par une démarche d'évaluation ?

## Pour aller plus loin

- Pourquoi évaluer son impact social et environnemental ? (Avisé)
- Définir la promesse et l'objet de mon évaluation (Avisé)
- Impliquer mes parties prenantes dans ma démarche : pourquoi ? comment ? (Avisé)
- Sept recommandations pour réussir son évaluation d'impact (Avisé)



# Comment garantir la qualité des démarches d'évaluation ?

## Pourquoi cet atelier ?

**Multiplicité des commandes d'études d'évaluation d'impact social, explosion de l'offre d'accompagnement associée, internalisation des démarches par les entreprises de l'ESS, etc. Face à la multiplicité des travaux réalisés, comment garantir la qualité des évaluations menées et éviter l'impact washing ? C'est à cette question qu'a proposé de répondre cet atelier, en s'appuyant sur l'expérience de l'Avise et de Koreis ainsi que sur les échanges entre les participants.**

## Quelques précautions avant de commencer...

- **La notion de « qualité » est appréhendée de manière différente en fonction des acteurs** (respect des normes, perfection, luxe, analyse en vue d'une amélioration continue, etc.).
- **Garantir la qualité d'une évaluation n'implique pas nécessairement de mettre en place des méthodes complexes et chères** (par exemple des études randomisées). Il est important de garder une proportionnalité entre le degré de preuve recherché et l'objectif de l'évaluation.
- **Il est important de distinguer les critères de qualité d'une démarche d'évaluation** et ceux liés à la qualité d'une méthode ou d'un outil (qui différeront selon l'outil ou la méthode considéré).

## Que regarder quand on veut évaluer la qualité d'une démarche d'évaluation d'impact ?

- **L'objet évalué** : l'impact social d'une action (changements sociaux intentionnels) et non d'autres champs (évaluation d'une politique de responsabilité sociétale d'une organisation, des résultats d'une politique d'une collectivité territoriale, etc.).
- **Les compétences et expertises mobilisées**, que la démarche soit réalisée en interne ou par un accompagnateur externe.
- **La rigueur dans la mise en œuvre de la démarche** (mobilisation de méthodes garantissant la fiabilité des données, taille de l'échantillon, compréhension des questions posées, marge d'erreur, etc.).
- **La transparence** dans les biais identifiés, les limites rencontrées, les résultats obtenus, etc.
- **L'utilité de la démarche pour l'organisation** et ses parties prenantes, notamment dans l'optique de pilotage stratégique de son action (qui peut s'évaluer via l'utilisation faite des résultats et l'appropriation des outils développés).
- **L'implication des parties prenantes**, voire la dimension participative de la démarche.



**ADRIEN BAUDET**  
KOREIS



**CÉLINE GROS**  
AVISE

## Quelles bonnes pratiques pour garantir la qualité des démarches d'évaluation ?

- **S'appuyer sur les outils et méthodes existants** (définition de l'impact social, principes méthodologiques génériques ou spécifiques à une méthode, etc.) en France et à l'international (ONU, OCDE, réseaux d'échanges comme le Social Value France et le Social Value International, le Global Steering Group, etc.).
- **Impliquer ses parties prenantes** (salariés, bénévoles, bénéficiaires, partenaires) dès le démarrage de l'évaluation et aux moments opportuns.
- **Assurer une transparence systématique** dans les travaux publiés sur les biais et limites rencontrés.
- **Éveiller l'esprit critique des lecteurs** de travaux d'évaluation.

## Quelques pistes complémentaires...

- **Travailler à la formalisation de principes ou d'une charte** à respecter pour les démarches d'évaluation (par exemple cahier des charges minimal, etc.).
- **Mettre en place des systèmes de « peer reviews »** (revue entre pairs) des évaluations réalisées.
- **Contrôler, a posteriori et par des tiers** (décideurs publics, acteurs privés, etc.), les études réalisées (label ? audit ? etc.).
- **Travailler à la formalisation d'un référentiel métier ou de compétences** des évaluateurs pour garantir la présence des expertises (formation, certification, etc.).

## Éveiller l'esprit critique des lecteurs de travaux d'évaluation

L'Avise, avec Convergences et Improve, a publié en 2020 « [Mesure d'impact: pour un regard critique](#) » qui vise à fournir des clés d'analyse et de décryptage des rapports d'évaluation d'impact social, autour de quatre points principaux : parle-t-on bien d'impact social ? L'impact social est-il recherché par l'organisation ? L'organisation est-elle transparente sur les données d'impact qu'elle avance ? Que fait l'organisation de ces données d'impact ?

### Pour aller plus loin

- [Impliquer mes parties prenantes dans ma démarche : pourquoi ? comment ?](#) (Avise)
- [Sept recommandations pour réussir son évaluation d'impact](#) (Avise)
- [Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy](#) (OCDE, 2023)



# 3 Quels leviers pour financer les démarches d'évaluation de l'impact social ?

## Pourquoi cet atelier ?

Aujourd'hui, un des principaux enjeux pour évaluer son impact réside dans les moyens que cela nécessite et le soutien financier mobilisable. Comment convaincre des financeurs de soutenir les démarches d'évaluation d'impact ? Quels peuvent être leurs intérêts à financer ces démarches ? Ce sont à ces questions qu'a proposé de répondre cet atelier, en s'appuyant sur les témoignages de Malakoff Humanis et de la Fondation MNH, ainsi que sur les échanges entre les participants.

## Pourquoi soutenir les démarches d'évaluation ?

- **Pouvoir rendre des comptes vis-à-vis des fonds confiés au financeur et de l'impact généré** (ce qui implique que les projets soutenus puissent eux-mêmes rendre des comptes).
- **Prendre des décisions éclairées vis-à-vis des projets soutenus** (identifier les projets pertinents, réaliser des pivots dans les soutiens si nécessaire, etc.) pour maximiser l'impact de son action de financement, d'action sociale, de philanthropie, etc.
- **Appuyer le développement des projets soutenus** (mieux valoriser leur action, les aider à disposer d'éléments pour aller chercher d'autres partenaires, à identifier là où est leur impact le plus important et les pistes d'amélioration, à guider la prise de décision, à s'outiller, etc.).
- **Mieux comprendre les besoins des projets soutenus et ainsi mieux les accompagner** (par exemple en apportant en complément du financement de l'expertise, de l'accompagnement ciblé, etc.). L'évaluation peut devenir un support de relation partenariale et permettre de renforcer son impact en tant que financeur, au-delà du soutien financier (dépasser la seule relation de financeur).
- **Éclairer sa propre stratégie d'impact** : les évaluations des projets soutenus apportent une vision plus précise des impacts globaux générés par l'action de financement sur la société (par exemple à partir des évaluations des projets soutenus, la Fondation MHN a pu identifier les impacts clés de la médiation en santé sur ses publics (voir le [working paper](#) issu des travaux).

**« L'évaluation d'impact social permet aux porteurs de projet de fédérer leurs équipes en interne en valorisant la pertinence du projet porté, ce qui renforce leur engagement à la cause. Elle permet également aux financeurs d'identifier plus clairement les impacts donc de mieux en parler à leurs pairs, ce qui donne une meilleure visibilité au projet. »**

Laureen Sarfati, Fondation MHN





**MARIE LIBERT**  
MALAKOFF HUMANIS



**LAUREEN SARFATI**  
FONDATION MNH

## Quelles sont les actions possibles pour soutenir les démarches d'évaluation ?

- **Former les porteurs de projet soutenus à l'évaluation de l'impact social.** Différentes modalités existent, demandant des moyens humains et financiers variés : [MOOC de l'ESSEC](#), prestation d'un cabinet expert, [programme Size Up](#), Impact Track, etc.).
- **Faciliter leur accès et les former à des outils** (outils informatiques, référentiels sectoriels, etc.).
- **Impliquer les projets dans des travaux collectifs et apprenants d'évaluation d'impact** (par exemple la coconstruction de référentiels d'effets ou d'indicateurs).
- **Financer la démarche d'évaluation de l'impact du projet soutenu**, que celle-ci soit réalisée en interne ou avec un accompagnement externe.

**« C'est également notre devoir en tant que financeur de sécuriser l'autonomisation financière des projets et donc leur permettre de trouver d'autres financeurs. L'évaluation leur permet de disposer d'éléments factuels permettant de construire des argumentaires. »**

Marie Libert, Malakoff Humanis

## Quels sont les facteurs clés de succès ?

- **Porter le sujet en interne** de sa structure, à un niveau politique (direction).
- **Croiser l'approche de financement avec une approche de professionnalisation** sur l'évaluation de l'impact (formation, outillage, etc.) **pour rendre les projets plus autonomes** dans leur évaluation (plutôt que financer une étude chaque année par un prestataire externe).
- **Proposer des modalités d'accompagnement différenciées** tenant compte de la maturité du projet et de ses enjeux vis-à-vis de l'évaluation (appréhension, moyens disponibles, contraintes opérationnelles, etc.) afin que tous puissent se saisir du sujet. Par ailleurs, la structure peut « ne pas être prête » (freins internes, maturité du projet pour son évaluation, etc.).
- **Former les collaborateurs de sa structure** à l'évaluation de l'impact social, afin qu'ils en comprennent les enjeux, les points de vigilance, puissent challenger l'évaluation qui sera réalisée (rigueur de la démarche, impartialité des résultats, etc.) et avoir un dialogue constructif avec le projet.
- **A minima, sensibiliser à l'évaluation l'ensemble des projets soutenus et en expliquer les objectifs** (afin que les projets ne cherchent pas uniquement à répondre aux attentes des financeurs : biais de désirabilité, « cherry picking »), **ainsi que la place du financeur** dans la démarche. Par exemple, la Fondation MHN est présente aux temps clés de la démarche (cadrage, réunion de mi-parcours, restitution finale), mais reste en retrait dans les autres étapes.
- **Anticiper l'utilisation des résultats** de l'évaluation, afin de s'assurer que les démarches réalisées et soutenues soient utiles aux projets.
- **Travailler entre financeurs pour mettre en cohérence les demandes autour de l'évaluation d'impact** : au vu des moyens nécessaires pour évaluer son impact, un projet ne peut réaliser de multiples démarches en parallèle.

### Pour aller plus loin

- [Évaluer l'impact social, quels enjeux pour les financeurs ?](#) (Avisé, 2018)
- [Évaluer l'utilité sociale des financeurs de l'économie sociale et solidaire](#) (Admical, Avisé, ESSEC, Finansol, 2020)
- [Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact](#) (EVPA, 2015)
- [Me faire accompagner et financer pour évaluer mon impact](#) (Avisé)



# 4 Comment pérenniser et faire vivre une démarche d'évaluation ?

## Pourquoi cet atelier ?

Suite à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation d'impact, de nombreuses structures souhaitent poursuivre ces travaux avec plus d'autonomie et ainsi intégrer tout ou partie des méthodes et outils d'évaluation dans leur activité courante. Pour quelles raisons pérenniser une démarche d'évaluation au sein de sa structure ? Quelles sont les bonnes pratiques pour y parvenir ? Ce sont à ces questions qu'a proposé de répondre cet atelier, en s'appuyant sur les témoignages d'Eexiste, du Crédit Coopératif et d'Improve, ainsi que sur les échanges entre les participants.

## Pour quelles raisons pérenniser sa démarche d'évaluation ?

- **Améliorer en continu** ses pratiques d'évaluation et la méthodologie mise en œuvre.
- **Gagner du temps (et donc économiser des moyens)** dans la mise en œuvre de la démarche en l'intégrant aux processus d'activité de la structure, en la réalisant de façon récurrente, en internalisant une partie des compétences (réactivité des équipes, etc.).
- **Identifier plus rapidement les inflexions dans les changements générés, les besoins d'évolution de l'action, les opportunités de coopérations etc.** en disposant de données collectées régulièrement (facilite la capitalisation et l'analyse).
- **Développer sa connaissance** sur l'évaluation mais surtout sur son champ d'action (mieux comprendre les changements générés, les effets limitants de l'action, etc.).
- **Rendre plus visible et plus compréhensible la démarche d'évaluation** au sein de l'organisation (appropriation par les équipes).
- **Donner plus de crédibilité** aux résultats obtenus et aux actions réalisées. Une évaluation menée de façon régulière depuis plusieurs années semblera plus robuste.
- **Fluidifier le dialogue et développer une relation de confiance avec ses parties prenantes** (dont financeurs) en apportant des informations régulières sur le déroulé de l'action.

## Pour pérenniser l'évaluation d'impact au sein de son organisation, il est crucial de bien embarquer son équipe. Pour cela :

- bien communiquer sur les enjeux et les avantages de cette pérennisation pour l'organisation ;
- rendre le dispositif de collecte de données le plus léger possible, et l'intégrer le plus possible aux activités ordinaires de l'association (par exemple lors de bilans de début et de fin de parcours avec les personnes accompagnées) ;
- communiquer en interne sur les résultats obtenus, ainsi que les enseignements qui en découlent (ciblage d'un public bénéficiaire plus spécifique, changement de gouvernance, création de nouvelles missions, etc.).



**CLÉMENCE GLEIZES**  
IMPROVE



**GÉRALDINE GUILLUY**  
EEXISTE



**VALÉRIE VITTON**  
CRÉDIT COOPÉRATIF

## Les bonnes pratiques pour pérenniser sa démarche d'évaluation et suivre son impact

- **Définir les objectifs et le périmètre** de la pérennisation de la démarche (qui a priori sera réduit par apport à une démarche complète d'évaluation : que veut-on suivre ? pourquoi ? pour qui ? à quelle fréquence ? etc.) **et les partager** avec ses parties prenantes.
- **Dimensionner les actions en fonction des moyens disponibles** (humains et financiers) **et fonctionner de façon itérative** (appliquer des premières actions plus faciles et enrichir progressivement avec les actions plus difficilement applicables).
- **Inscrire l'évaluation dans la culture de l'organisation** : implication de la gouvernance et de la direction, intégration dans les instances de suivi de projets, acculturation des équipes...
- **Identifier des référents internes** pour la démarche d'évaluation et le suivi des données, en anticipant les potentiels mouvements des équipes (départ, absence, changement de poste, etc.).
- **Prévoir régulièrement des temps de présentation de la démarche d'évaluation et des résultats** pour impliquer les équipes et les partenaires, mais aussi pour identifier les besoins d'évolution de la démarche.
- **Privilégier des outils de collecte de données peu coûteux, agiles, facilement appropriables** par les équipes et facilement intégrables dans les processus de l'activité.
- **Créer des modèles de documents pratiques pour faciliter le suivi et la capitalisation** des informations récoltées et analyses réalisées au fil du temps.
- **Solliciter les parties prenantes de façon raisonnable**, plutôt aux phases clés de la démarche (cadrage, validation des grands principes, analyse des résultats).
- **Articuler l'évaluation court-terme et l'évaluation long-terme de l'impact** (démarche de suivi-évaluation ou démarche plus complète pouvant nécessiter des travaux plus approfondis).

**« Lorsqu'on cherche à internaliser tout ou partie d'une démarche d'évaluation au sein de son organisation en vue de la pérenniser et la faire vivre, il faut savoir être flexible et prendre du recul. C'est un processus continu, qui demande de rester dans une posture d'amélioration continue. »**

Géraldine Guilluy, Eexiste

### Pour aller plus loin

- S'approprier les outils et méthodes de l'évaluation (Avisé, Social Value France, 2022)
- Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? (F3E, 2017)
- Évaluer son impact social (Avisé, 2022)
- Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques (Avisé, Fidarec, Improve, 2021)
- Évaluation d'impact - cartographie des usages (AFD, Quadrant Conseil, Strategic Design Scenarios, 2022)



# 5 Construire un référentiel d'impact sectoriel

## Pourquoi cet atelier ?

Si de nombreux outils généralistes existent pour évaluer son impact, les acteurs de l'évaluation évoquent le besoin de disposer d'outils opérationnels plus spécifiques à un secteur d'activité, un type d'activité ou encore un public. Cet atelier a proposé de partager des retours d'expérience sur la construction de référentiels d'indicateurs sectoriels, en s'appuyant sur les expériences de Familles Rurales et d'Eexiste (sur les tiers-lieux en milieu rural), du Laboratoire E&MISE de l'ESSEC (sur la mobilité inclusive) et de l'Impact Tank (sur leurs groupes de travail), ainsi que sur les échanges entre les participants.

## Les points clés méthodologiques

- **Différencier** les référentiels destinés à un type d'acteurs qui ont des pratiques communes mais des impacts différents (par exemple les tiers-lieux) de ceux qui se concentrent sur un secteur d'activité (impacts visés communs mais générés avec des pratiques différentes - exemple de la mobilité inclusive).
- **S'inspirer des études d'évaluation existantes** pour lister les effets et les indicateurs du futur référentiel (par exemple, l'ESSEC a recensé sur la mobilité inclusive 143 indicateurs d'impact social).
- **Construire de façon collective** (y compris avec les porteurs de projet finaux, voire avec leurs bénéficiaires) la première version du référentiel et les outils de collecte (formulation des effets, choix finaux des indicateurs, etc.).
- **Tester le référentiel** avec quelques porteurs de projet pour en vérifier la pertinence et le faire évoluer, de façon itérative, pour mieux répondre aux caractéristiques de l'enjeu social analysé.

**« Le processus de construction est aussi voire plus intéressant que le référentiel lui-même. Il faut que les acteurs vivent, essaient, expérimentent et se trompent. »**

Christelle van Ham, Eexiste



**ERIC ROSSI**  
FAMILLES  
RURALES



**CHRISTELLE  
VAN HAM**  
EEXISTE



**CLARA COHADE**  
LABORATOIRE  
E&MISE DE L'ESSEC



**MÉLISSA AKSIL**  
IMPACT TANK

## Les facteurs clés de succès

- **Penser le référentiel comme un outil d'aide à la décision et d'amélioration de l'action**, et non uniquement comme un outil pour rendre des comptes. Le référentiel permet de **donner une vision globale des objectifs d'impact possibles** pour répondre à l'enjeu social identifié.
- **Construire le référentiel comme un guide pratique**, avec non seulement les effets et indicateurs identifiés, mais également des éléments de définition, des conseils méthodologiques pour utiliser le référentiel et mener sa démarche d'évaluation. La démarche proposée doit par ailleurs être facile à prendre en main pour les porteurs de projet finaux.
- **Accompagner la prise en main de l'outil** (par exemple via des formations) pour garantir son appropriation et utilisation par les acteurs. La mise à disposition seule de l'outil ne suffit pas.
- **Inclure un maximum d'acteurs différents dans la construction et la diffusion du référentiel** (porteurs de projet mais aussi décideurs et financeurs publics et privés, bénéficiaires finaux des actions, chercheurs, etc.), y compris ceux qui sont novices en matière d'évaluation. Cela permet d'avoir une vision la plus exhaustive possible du secteur d'activité étudié mais également de créer les occasions de dialogues entre acteurs travaillant sur un même sujet.

## Les enjeux

- **Considérer ces référentiels comme des boussoles et des inspirations et non comme des normes d'évaluation** (équilibre à défendre entre une demande de standardisation et le besoin de personnalisation indispensable pour que l'évaluation soit pertinente et utile au projet). L'objectif est de construire des outils qui puissent être utilisés « à la carte », c'est-à-dire que les porteurs de projet choisissent eux-mêmes leurs critères et leurs indicateurs parmi ceux proposés dans l'outil.
- Penser et inclure dans les travaux l'**appropriation du référentiel** par les différents acteurs.
- **Travailler la diffusion et l'essaiage de ces référentiels** afin d'irriguer les autres travaux d'évaluation (capitalisation sur les apprentissages) et éclairer la prise de décision des décideurs publics.

## L'Avisé soutient la création d'outils sectoriels d'évaluation d'impact

En tant qu'organisme du Fonds social européen +, l'Avisé financera entre 2023 et 2025 [neuf projets visant à créer des référentiels thématiques](#) (secteurs d'activité, public, etc.) d'évaluation d'impact. Parmi les thématiques sélectionnées figurent la protection de l'enfance, la culture, l'intermédiation locative, la médiation sociale ou encore l'accompagnement des structures de l'ESS.

## Pour aller plus loin

- [Référentiel d'impact social sur les mobilités inclusive](#) (ESSEC, Fondation Macif)
- [Guide Impacts des tiers-lieux](#) (Familles Rurales, Eexiste, 2022)
- [Le site de l'Impact Tank](#) où sont présentés les différents groupes de travail sectoriels
- [Comment évaluer et communiquer sur l'utilité sociale d'un garage solidaire ?](#) (Avisé, 2019)



# 6 Évaluer l'impact systémique

## Pourquoi cet atelier ?

Les notions d'impact systémique, changement systémique, etc., sont de plus en plus présentes dans les réflexions des entreprises de l'ESS et de leurs partenaires. Néanmoins, elles restent des notions très émergentes et encore difficiles à appréhender. Qu'entend-on par impact systémique ? Comment l'évaluer ? Ce sont à ces deux questions qu'a proposé de répondre cet atelier, en s'appuyant sur la présentation des travaux menés sur ce sujet par Ashoka et Koreis ainsi que sur les échanges entre les participants.

## L'impact systémique : une approche qui...

- vise à sortir de la logique d'action individuelle et linéaire, pour **analyser plus globalement les mécanismes sociétaux** à l'œuvre sur la problématique (« on reconnaît la complexité du système dans lequel on se situe et on se place dans une posture de contribution positive à son évolution »);
- cherche souvent à **analyser et agir sur les causes** d'une problématique sociale ou environnementale plutôt que sur ses conséquences (« en comprenant d'où vient le besoin de nos bénéficiaires, on apprend à agir sur la racine de ce besoin »);
- induit souvent **un aspect collectif** : compréhension des interactions entre les parties prenantes, enjeu de mettre en place des coopérations et partenariats, etc. (« on reconnaît qu'on ne règlera pas les problèmes seul et on favorise alors l'action avec d'autres acteurs pertinents »);
- s'inscrit souvent dans **une temporalité longue**, dépassant le cycle habituel de relation entre les porteurs de projet et leurs partenaires (« on reconnaît que l'évolution d'un système peut mettre du temps à se produire, et on engage donc des actions sur plusieurs années »).

**Exemples d'impact systémique** : un changement de mentalité ou de regard sur une problématique, un changement de pratiques au sein d'un réseau ou d'un secteur, etc.



## Les travaux d'Ashoka et de Koreis sur l'évaluation de l'impact systémique

Dans le cadre de [l'initiative Racines](#), Koreis a mené avec Ashoka une démarche de « recherche-ingénierie » sur l'évaluation de l'impact systémique. Cette recherche s'est basée sur trois initiatives d'Ashoka afin d'étudier les impacts systémiques d'Ashoka France et de produire des connaissances et outils pour les acteurs de terrain. Un guide issu de ces travaux sera publié en 2024.



**ADRIEN  
BAUDET**  
KOREIS



**LOUISE DE  
ROCHECHOUART**  
AVISE

## Évaluer des projets d'intention systémique implique des évolutions dans :

- **la place de l'évaluation dans la conduite des projets** : les projets d'intention systémique ne peuvent pas faire l'objet d'une évaluation d'impact « ex-post » (après la clôture de l'action) telle que nous la connaissons (notamment du fait de la complexité des objets d'étude, du temps long, de l'impossibilité d'attribuer une évolution du système à un seul acteur...). Plutôt que d'étudier les résultats passés, il s'agit de **produire des données robustes pour nourrir l'analyse et le soutien au projet sur toute sa durée, malgré l'absence de changements visibles à court terme**. L'évaluation doit aider le porteur de projet à faire le récit de sa progression vers le changement systémique souhaité ;
- **l'approche méthodologique de l'évaluation** : l'évaluation de l'impact systémique **s'appuie sur une approche inductive** (partir des constats vers des hypothèses de changement) et non uniquement déductive. L'approche systémique ne permet en outre que d'**analyser la contribution** du projet au changement (elle ne permet pas de réponse à la question de l'attribution de l'impact). Par ailleurs, évaluer l'impact systémique implique de mettre en œuvre **un parcours ou dispositif d'évaluation**, s'appuyant sur un ensemble d'outils et de méthodes d'évaluation ;
- **les outils et cadres théoriques utilisés pour l'évaluation** : **la théorie du changement évolue** quand on y apporte une lecture systémique. Par ailleurs, lors de la construction du référentiel d'évaluation, il est nécessaire de se demander **pourquoi l'action évaluée est utile et en quoi elle permet de répondre au besoin** (par exemple : porter un plaidoyer à un ministre, mettre en place un plaidoyer). **Il est possible de produire des indicateurs** mais plutôt sur l'évolution des besoins finaux et le premier niveau de changement opéré (exemples : avis d'un député, évolution des mentalités). Sur les autres niveaux, cela relève plutôt de l'appréciation ;
- **l'appréciation des résultats** : Koreis propose une appréciation de l'impact systémique autour de trois critères :
  - **le système** (ou une partie du système) est reconfiguré ;
  - **le besoin social** s'est (en partie) résorbé ;
  - **les parties prenantes** estiment que le projet a contribué significativement au changement.

## Les enjeux vis-à-vis de l'impact systémique

- Les approches systémiques **ne doivent pas remplacer les approches opérationnelles** (qui répondent aux problématiques identifiées) : ces approches sont complémentaires.
- La notion de **changement systémique** implique une vision politique de la société : la manière dont vont être appréhendées les choses est importante (identification de la cause du problème, etc.).
- Si l'impact systémique vise à agir sur l'ensemble du système, **de façon réaliste les actions et l'évaluation doivent viser un périmètre plus précis** (des causes spécifiques que le porteur de projet peut comprendre et sur lesquelles il peut agir). La réflexion doit porter sur les potentiels effets du projet sur le système, mais aussi sur l'identification des autres éléments explicatifs.
- Il existe une forte **différence de temporalité entre les projets d'intention systémique et les pratiques actuelles de financement des projets**. L'évaluation d'impact systémique peut consister en un outil efficace pour acculturer les financeurs et changer leur vision sur l'enjeu social identifié (exemple d'Activ'Action : le fait que les gens se sentent bien même s'ils sont au chômage ne signifie pas que l'on encourage le chômage) ainsi que sur les modalités de soutien à développer (passer à une logique d'investissement).
- La question **des acteurs les plus pertinents** pour porter ce type d'approche se pose (une structure est-elle légitime à porter une réflexion qui dépasse le cadre de son action ?) ainsi que **du « seuil » ou de la « masse »** à partir duquel on peut considérer que l'impact est systémique.
- L'impact systémique **doit être distingué d'autres notions** : impact indirect des actions, impact territorial, impact sur l'écosystème, etc.

### Pour aller plus loin

- [Anti-Guide de l'approche systémique, C.Tassart, 2022](#)
- [Vers une Philanthropie du Changement Systémique en France, A.Gautier, M.Spanu, 2022](#)
- [Associations et fondations face aux changements systémiques, La Fonda, 2023](#)
- [Plateforme Agir à la Racine](#)



# Recommandations de l'Avise sur l'évaluation d'impact

1

## Être précis quant aux termes utilisés vis-à-vis de l'impact et des pratiques d'évaluation

La notion d'impact d'une entreprise (changement généré à long terme sur ses parties prenantes et son environnement) est à différencier des notions de réalisations (produits obtenus suite aux actions menées), de résultats (effets immédiats des actions menées) et de moyens (ressources mises en œuvre pour mener les actions). De la même façon, l'évaluation de l'impact d'une entreprise (l'évaluation du changement généré sur son environnement et ses parties prenantes) doit être différenciée de sa politique de responsabilité sociale (qui définit les pratiques mises en place pour « intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique [...] dans [sa] stratégie\* . »), de sa politique qualité, des labels qualifiant ses activités, etc. (qui valorisent la mise en œuvre de pratiques responsables mais ne vont pas analyser l'impact généré par celles-ci).

\* Définition de la Commission européenne

2

## Capitaliser sur les méthodologies et outils existants

De nombreuses démarches d'évaluation de l'impact ont été menées par des acteurs publics, des organisations non gouvernementales, des entreprises de l'ESS, etc. Il existe ainsi un certain nombre de méthodes et de référentiels d'indicateurs déjà expérimentés et éprouvés sur le terrain ([déclinaison française des indicateurs des Objectifs de développement durable](#) par le Conseil national sur l'information statistique, outil [Valor'ESS](#) développé par l'UDES, référentiels sectoriels comme sur les [projets alimentaires](#), les [garages solidaires](#), etc.). Néanmoins des secteurs ont encore été peu étudiés, des méthodes sont encore complexes à mettre en œuvre, etc. : il est primordial de ne pas réinventer de nouvelles choses mais de concentrer les efforts pour améliorer l'existant et développer les pratiques.

3

## Faire de l'évaluation un outil au service de l'innovation sociale et de la stratégie de l'entreprise et favorisant le dialogue entre partenaires

L'évaluation doit servir à des prises de décision stratégiques, pour l'entreprise et ses partenaires, et permettre de mieux comprendre les activités et les enjeux. Au-delà de rendre des comptes, notamment sur les ressources utilisées, elle est avant tout au service de l'entité et du collectif. Pour ce faire, on veillera à coconstruire une démarche participative, dynamique et apprenante, afin qu'elle soit utile et réaliste pour tous. Les critères choisis refléteront au mieux les aspirations des parties prenantes, avec, dans l'idéal, une coordination des partenaires vis-à-vis des critères d'évaluation pour ne pas multiplier les démarches. Le « droit à l'expérimentation » sera la règle.



# 4

## **S'assurer que les structures financées ont les capacités suffisantes pour évaluer et développer les financements dédiés aux démarches d'évaluation**

Les financeurs ont un rôle à jouer pour encourager ce type de pratique, qui contribuera fortement à la consolidation et au développement des entreprises. Mettre en place une démarche d'évaluation nécessite la mobilisation de ressources et de compétences particulières, dont la majorité des structures d'utilité sociale ne dispose pas. Par ailleurs, trop peu de financements sont aujourd'hui disponibles pour les entreprises qui cherchent à évaluer leur impact. Il est donc important de placer les exigences d'évaluation au regard des enjeux de l'évaluation d'une part et des capacités des structures d'autre part et de soutenir financièrement les études ou mettre de l'expertise à disposition pour en développer les pratiques.

# 5

## **Veiller à ne pas inciter les structures financées à se détourner des publics les plus vulnérables**

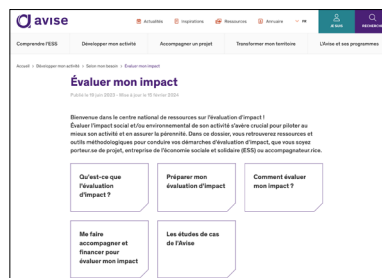
La manière dont sont déterminés les indicateurs et les objectifs associés peut inciter les structures financées à cibler des bénéficiaires pour lesquels il sera possible d'obtenir des résultats positifs rapidement. Cela pourra se faire au détriment de publics plus en difficulté. Il est recommandé, le cas échéant, de bien déterminer les publics ciblés et de choisir des indicateurs et objectifs adaptés.

# 6

## **S'intéresser également aux domaines où des mesures tangibles sont difficiles à réaliser**

De nombreuses structures cherchent à relever des défis en réponse à des problématiques sociales, sociétales ou environnementales très ancrées, où les preuves des résultats peuvent prendre du temps à se matérialiser. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque l'on cherche à favoriser la cohésion sociale. Le fait que ces impacts ne soient pas, à ce jour, quantifiables ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Une implication des financeurs dans le processus d'évaluation peut permettre une bonne compréhension du changement social opéré.

# Pour aller plus loin



Le Centre national de ressources sur l'évaluation de l'impact



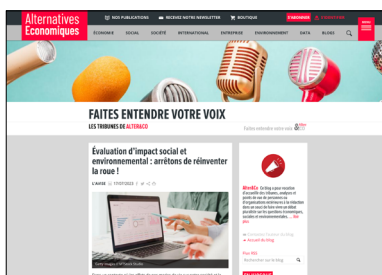
Le mode d'emploi de l'Avise *Évaluer l'impact social* (Avise, 2017) qui vise à éclairer les financeurs et les entreprises pour les aider à s'orienter dans les débats sur l'évaluation de l'impact et à se lancer



Le guide méthodologique de l'Avise *Évaluer son impact social* (Avise, 2022) qui vise à orienter et outiller tous ceux qui souhaitent lancer une démarche « premiers pas » d'évaluation de leur impact



Le guide *Mesure d'impact : pour un regard critique* (Avise, Convergences, Improve, 2022) qui vise à fournir des clés d'analyse et de décryptage des productions relatives à l'impact des organisations



La Tribune de l'Avise : « Évaluation d'impact social et environnemental : arrêtons de réinventer la roue ! » publiée sur Alternatives Economiques

### Remerciements

L'Avisé remercie chaleureusement les participants à cette journée et les experts qui ont contribué à sa réalisation : Mélissa Aksil (Impact Tank), Adrien Baudet (Koreis), Clara Cohade (Laboratoire E&MISE de l'ESSEC), Clémence Gleizes (Improve), Géraldine Guilluy (Eexiste), Laura Le Saux (Koreis), Marie Libert (Malakoff Humanis), Eric Rossi (Familles Rurales), Laureen Sarfati (Fondation MNH), Christelle Van Ham (Eexiste), Valérie Vitton (Crédit Coopératif).

Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair

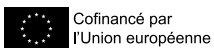
**Rédaction :** Louise de Rochechouart

**Relecture :** Céline Gros, Fanny Etienne, Pierre Benhamou

**Conception graphique :** Les Colégraphes

**Éditeur :** Avisé, 18 avenue Parmentier, 75011 Paris

© Avisé avril 2024 – [www.avise.org](http://www.avise.org)



Depuis 2002, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen +.

[www.avise.org](http://www.avise.org)



18, avenue Parmentier 75011 Paris 01 53 25 02 25 contact@avise.org www.avise.org

