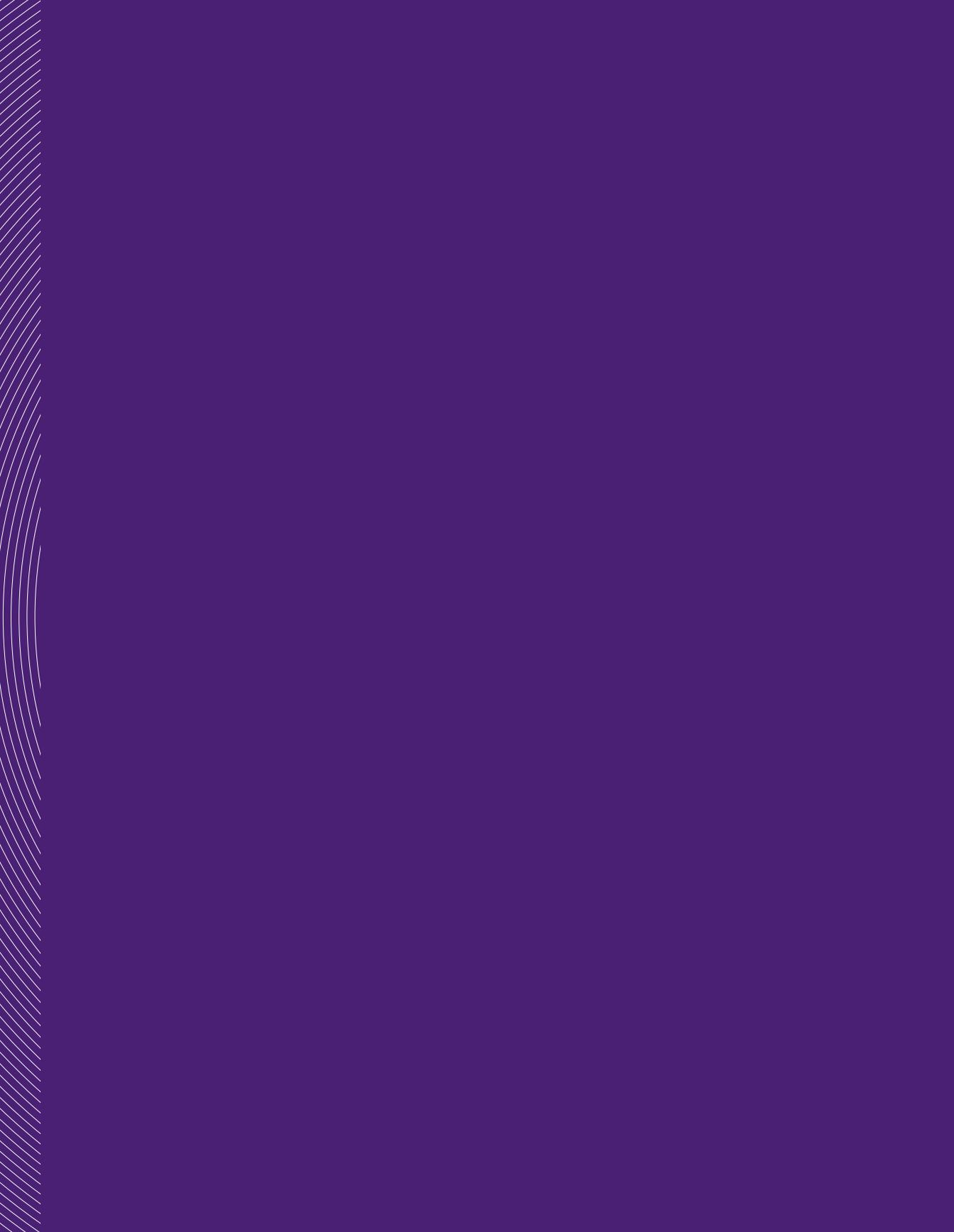


# ÉVALUER SON IMPACT SOCIAL

Le guide pour construire une démarche d'évaluation adaptée à ses enjeux





---

# L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL, **UNE DÉMARCHE AU SERVICE DE VOTRE PROJET!**

L'évaluation de l'impact social est une notion de plus en plus présente dans l'économie sociale et solidaire (ESS), que ce soit dans les discours des financeurs ou les actions lancées par les entreprises de l'ESS elles-mêmes. De nouvelles pratiques émergent et les entrepreneurs de l'ESS sont encore nombreux à s'interroger : dois-je me lancer dans l'évaluation de mon impact ? Et si oui, comment ?

La recherche intentionnelle d'un impact positif est au cœur de l'ESS, même si elle n'est pas toujours suffisamment formalisée. Elle ne peut se substituer à la nécessaire viabilité économique des activités, mais elle est un complément indissociable de celle-ci. En conséquence, l'évaluation de l'impact ne doit pas servir uniquement à rendre des comptes à des financeurs. Conçue comme un outil de pilotage stratégique, elle doit servir le projet dans l'atteinte de sa mission. Elle doit également permettre de remettre l'utilité sociale au cœur de la réflexion et de comprendre comment l'action contribue à un changement systémique. Elle peut être, enfin, un outil d'amélioration continue, de dialogue avec les parties prenantes et d'innovation sociale.

Mais comment se lancer, face au foisonnement des démarches ?

L'Avisé, en tant que centre national de ressources sur l'évaluation de l'impact social, vous propose des éléments de réponse, afin que toute structure, quels que soient sa taille et ses moyens, puisse s'approprier ce sujet devenu stratégique.

Si elle nécessite du temps, des moyens et de l'expertise, l'évaluation est avant tout une démarche collective et durable, qu'il faut bien préparer et qui suppose de choisir une méthode adaptée à ses besoins et ses contraintes.

Bonne découverte !

**JÉRÔME SADDIER**

PRÉSIDENT DE L'AVISE  
PRÉSIDENT D'ESS FRANCE  
PRÉSIDENT DU CRÉDIT COOPÉRATIF

# SOMMAIRE



## AVANT PROPOS

P.06

## 1 SE LANCER DANS L'ÉVALUATION

P.08

## 2 DÉFINIR L'OBJET DE L'ÉVALUATION

P.28

### QU'EST-CE-QUE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ?

P.10

Repères sur l'impact social  
et son évaluation

P.10

Pourquoi évaluer son impact ?

P.12

Comprendre les 3 étapes clés

P.14

### ORGANISER SA DÉMARCHE

P.15

Mobiliser autour de la démarche

P.15

Dimensionner les moyens

P.17

Identifier les ressources  
disponibles et les contraintes

P.18

### SE FAIRE ACCOMPAGNER

P.19

Internaliser ou externaliser  
sa démarche ?

P.19

Les accompagnateurs et financeurs

P.22

### DÉFINIR SON ENJEU STRATÉGIQUE

P.30

Les 4 types d'enjeux

P.30

### REPARTAGER SA MISSION ET SES PARTIES PRENANTES

P.32

Définir sa mission sociale  
et ses activités

P.32

Cartographier  
ses parties prenantes

P.34

### CARTOGRAPHIER SES IMPACTS ATTENDUS

P.36

De quoi parle-t-on ?

P.36

Comment cartographier  
ses impacts ?

P.36

### CHOISIR SA QUESTION ÉVALUATIVE

P.41

Comment définir sa question  
évaluative ?

P.41



## 3 MESURER SON IMPACT

P.44

### CHOISIR LA MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE

Se repérer dans les différentes méthodes

P.46

Choisir ses principes méthodologiques

P.48

### DÉFINIR SES INDICATEURS

Connaître les types d'informations à récolter

P.50

Comprendre comment définir ses indicateurs

P.50

Définir ses indicateurs en pratique

P.51

### PRÉPARER SA COLLECTE DE DONNÉES

Identifier les ressources disponibles

P.55

Réaliser son plan de mesure

P.55

Réaliser son plan de collecte

P.58

Impliquer ses parties prenantes

P.58

### RÉALISER SA COLLECTE DE DONNÉES

Choisir ses outils de collecte

P.60

L'exploitation de données existantes

P.60

Les questionnaires

P.60

Les entretiens

P.61

Les échelles

P.61

P.63



## 4 UTILISER LES DONNÉES RÉCOLTÉES

P.66

### ANALYSER LES DONNÉES

P.68

Comprendre les différentes approches

P.68

Analyser ses données en pratique

P.69

### INTERPRÉTER LES RÉSULTATS

P.71

Comment interpréter ses résultats ?

P.71

Mobiliser ses parties prenantes

P.72

### UTILISER LES RÉSULTATS

P.74

Utiliser ses résultats à l'externe

P.74

Utiliser ses résultats en interne

P.76

### FAIRE VIVRE SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

P.78

## POUR ALLER PLUS LOIN

P.82

# L'UTILITÉ SOCIALE AU CŒUR DE SA RÉFLEXION



L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>(1)</sup>, qui placent la poursuite d'une finalité sociale ou environnementale au cœur de leur action. Elle permet en effet d'analyser d'autres formes de création de valeur que la seule valeur financière, notamment la contribution à la transition écologique et sociale, ce que ne permettent pas les outils traditionnels de pilotage d'activité, centrés sur la dimension économique. L'évaluation sert des objectifs très différents. Si elle est souvent utilisée pour rendre compte de ses activités auprès de ses parties prenantes, elle est aussi un outil stratégique pour mieux comprendre son utilité sociale, mieux la faire comprendre, motiver ses parties prenantes, etc. Il est donc primordial que toute entreprise de l'ESS puisse appréhender son impact de façon structurée et puisse intégrer cette dynamique dans la durée, au sein de son modèle d'activité.

Mais comment faire pour se lancer ? Comment se repérer parmi toutes les méthodes et les outils existants ? Quels moyens et quelles ressources mobiliser afin d'obtenir des résultats pertinents, sans pour autant porter préjudice au bon déroulement de l'activité ?

À destination des dirigeants de structure et de leurs équipes, mais aussi des acteurs de l'accompagnement et du financement, ce guide vise à éclairer les enjeux liés à l'évaluation de l'impact social et à donner les clés pour se lancer dans une démarche adaptée à son contexte, en présentant les étapes incontournables et en identifiant l'organisation à mettre en place. Ce guide propose également des outils opérationnels pour chacune des étapes et oriente, enfin, vers les ressources clés et les acteurs pouvant accompagner les entreprises de l'ESS dans leur démarche d'évaluation.

(1) La loi du 1er juillet 2014 érige trois conditions pour être reconnu entreprise de l'ESS : assurer une gouvernance participative, limiter la lucrativité, poursuivre un autre but que le seul partage des bénéfices. Si les associations, coopératives, fondations et mutuelles sont considérées comme appartenant « de droit » à l'ESS, la loi ouvre l'ESS aux sociétés commerciales, dès lors qu'elles répondent à ces conditions, notamment en inscrivant ces dernières dans leurs statuts, et qu'elles poursuivent une utilité sociale.

---

**L'évaluation de l'impact social permet de définir, mesurer et attribuer une valeur sociale à son action : elle interroge le projet à travers l'analyse de ses effets et du changement qu'il génère sur ses parties prenantes.**

*« L'évaluation de l'impact social est essentielle pour les acteurs de l'ESS : elle leur permet de valoriser leurs projets à forte utilité sociale, au-delà de leur stricte performance financière. »*

**CHRISTOPHE GENTER**  
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT COHÉSION SOCIALE ET TERRITOIRES  
BANQUE DES TERRITOIRES

# 1

---

**SE LANÇER**

DANS L'ÉVALUATION  
DE L'IMPACT SOCIAL

---



Pourquoi évaluer mon impact ?  
Quelles sont les étapes clés d'une démarche d'évaluation ?  
Quel temps prévoir ? Quels moyens allouer ?  
Quels accompagnements et financements puis-je mobiliser ?

P10

DE QUOI  
PARLE-T-ON ?

P15

ORGANISER  
SA DÉMARCHE

P19

SE FAIRE  
ACCOMPAGNER

# ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

**La recherche intentionnelle d'un impact social positif est au cœur du projet des entreprises de l'ESS.** Il est donc essentiel de défendre le fait que leur performance ne se réduit pas à leurs résultats financiers, mais s'incarne également dans l'impact social qu'elles génèrent à travers leur action.

## Repères sur l'impact social et son évaluation

Le terme « *impact social* » fut utilisé pour la première fois dans les années 1970 dans le cadre de travaux académiques publiés par l'Université de Yale sur la responsabilité éthique des investisseurs. Cette notion s'est ensuite développée notamment dans les années 1990 dans le monde philanthropique anglo-saxon, lorsque de grandes fondations américaines ont souhaité mesurer le rendement social de leurs investissements.<sup>(2)</sup>

En France, le Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) présente, dès 2011, une définition de l'impact social :

*« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »*

*Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »*

## à noter



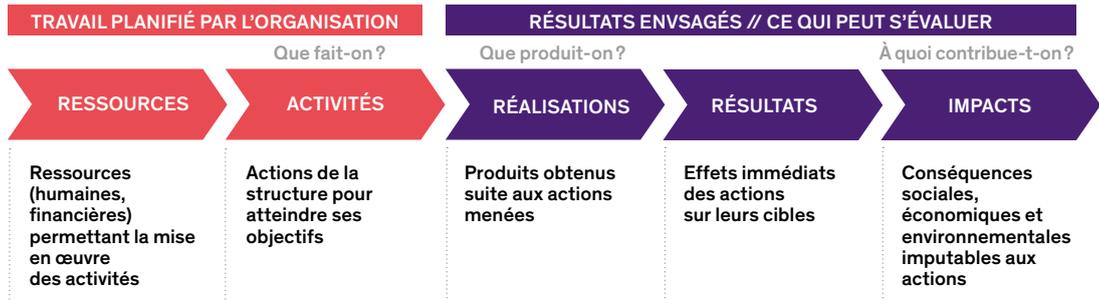
### UTILITÉ SOCIALE OU IMPACT SOCIAL ?

L'utilité sociale et l'impact social impliquent tous deux de placer le changement au cœur du projet, ce qui les distingue des approches de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Si l'impact social est centré sur les conséquences à long terme de l'action, l'utilité sociale analyse également les modes de fonctionnement, de gouvernance et les valeurs mobilisées : le choix d'interroger l'une ou l'autre notion dépend des enjeux et du sens que l'on souhaite donner à son évaluation.<sup>(3)</sup>

(2) TIESS, Mesure d'impact social : ligne du temps, [en ligne] : [tiess.ca/mesure-d-impact-social-ligne-du-temps](https://tiess.ca/mesure-d-impact-social-ligne-du-temps)

(3) Avise, Culture et Promotion, *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, 2007 : [www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-évaluation](http://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-évaluation)

## La chaîne de valeur de l'impact



Source : EPVA, *Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, 2015

L'impact social englobe donc tous les changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci. De façon plus opérationnelle, l'impact social peut être appréhendé au sein d'une chaîne de valeur dans laquelle chaque élément contribue au suivant.

Si l'on parle d'impact social, en réalité les impacts des activités peuvent être mesurés sur de nombreuses dimensions, qui pourront être différentes en fonction du secteur d'activité, de la taille ou bien encore du territoire. Il est possible d'en répertorier cinq principales :

- **Individuelle** : conditions de vie, bien-être, autonomie, santé...
- **Sociétale** : lien social, citoyenneté, diversité, égalité des chances...
- **Politique** : innovation, politiques publiques, représentation citoyenne...
- **Économique** : création d'emplois, coûts évités à la collectivité...
- **Environnementale** : préservation de la biodiversité, réduction des empreintes (carbone, eau, etc.)...

**Évaluer son impact est une démarche qui consiste à comprendre, mesurer et valoriser les effets**, négatifs ou positifs, générés par son organisation sur ses parties prenantes et son environnement. C'est se demander « quelles sont les conséquences de mon action et auprès de qui ? », en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

« Il y a une dimension systématique de l'impact. Notre action a potentiellement un impact au-delà des habitants vus individuellement : sur leur participation à la vie de quartier, au sein des associations et sur la manière dont sont rendus les services. »

**ANNE CHARPY**  
FONDATRICE  
VOISINMALIN

## Pourquoi évaluer son impact social ?

L'évaluation de l'impact social permet d'analyser la contribution d'une entreprise à la transition écologique et sociale et ainsi de **donner une valeur sociale à son action**. Elle est donc complémentaire aux analyses de la valeur économique d'une entreprise.

**Toutes les entreprises de l'ESS ont une appréhension de leur impact**, bien qu'elles ne mènent pas toutes des évaluations formalisées.<sup>(4)</sup> Si elle est souvent utilisée pour rendre compte de ses activités auprès de ses parties prenantes, l'évaluation sert en réalité des objectifs très divers, tels que :

- mieux comprendre son environnement (dynamiques des autres acteurs, situations des bénéficiaires, évolution de leurs besoins, etc.) ;
- comprendre les effets de son action sur ses bénéficiaires ;
- apporter la preuve de la valeur sociale créée et de la pertinence du projet ;
- améliorer ses pratiques et alimenter la recherche de solutions innovantes ;
- communiquer sur son action et alimenter un plaidoyer ;
- pérenniser ses financements ou en rechercher de nouveaux ;
- reconnaître et valoriser le travail des salariés et des bénévoles ;
- motiver ses équipes ;
- instaurer des instances de dialogue.

Quel que soit l'objectif de la démarche, **celui-ci doit être pensé dès le démarrage** : l'évaluation doit en effet servir à des prises de décision futures, que ce soit par les dirigeants, les équipes opérationnelles, les partenaires ou les financeurs. Ainsi, en tant que partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'activité, il est également nécessaire que la démarche d'évaluation s'inscrive dans la durée au sein du modèle organisationnel de l'activité.

L'évaluation de l'impact social est **également un enjeu pour les acteurs qui entourent les entreprises de l'ESS**<sup>(5)</sup> :

- Les fondations, qui veulent allouer leurs dons aux projets les plus efficaces ;
- Les entreprises, qui souhaitent s'engager dans des alliances à fort impact ;
- Les pouvoirs publics, qui doivent justifier leurs dépenses dans un contexte budgétaire contraint ;
- Les investisseurs, qui ont besoin de données solides, sur le modèle de ce qui existe en matière de performance financière.

« L'évaluation nous permet de vérifier que nous avons un impact et d'ajuster les actions que nous mettons en place. C'est un véritable outil de pilotage. »

**GAËLLE WERKLING**  
DIRECTRICE INCUBATEUR  
BALUCHON

(4) Avise, *Expérience de l'évaluation d'impact social*, 2017 : [www.avise.org/ressources/experience-de-levaluation-dimpact-social-presentation-de-letude](http://www.avise.org/ressources/experience-de-levaluation-dimpact-social-presentation-de-letude)

(5) Avise, ESSEC, Mouvement Impact France, *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social*, 2013 : [www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social](http://www.avise.org/ressources/petit-precis-de-levaluation-de-limpact-social)



## cas concret

### BECOMTECH, L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES ACTIONS AU CŒUR DU PROJET ASSOCIATIF

Créée en 2017, BECOMTECH est une association qui œuvre au niveau national (notamment en Île-de-France, dans les Pays de la Loire et en Auvergne-Rhône-Alpes) pour la mixité et l'égalité dans l'informatique et le numérique en menant des actions d'initiation, de formation et d'accompagnement auprès d'adolescentes.

Accompagnée par l'agence Phare, l'association a entamé des travaux d'évaluation de son impact social en 2019, alors qu'elle comptait 3 salariés permanents. L'évaluation a été motivée par plusieurs enjeux :

- évaluer les effets et la pertinence des actions menées, grâce à un regard extérieur,

- apporter des éléments factuels de preuve de l'impact aux partenaires du projet et en convaincre de nouveaux,
- affiner la compréhension des effets produits pour identifier les éléments clés de l'action (sur lesquels prioriser les efforts humains et financiers) et identifier les opportunités d'amélioration du projet.

L'évaluation, qui a duré environ 1 an, s'est appuyée sur l'analyse des évaluations et bilans réalisés par l'association depuis sa création, la mise en œuvre d'une enquête qualitative approfondie (plus de 20 entretiens et 2 périodes d'observation) et la diffusion

d'un questionnaire auprès des bénéficiaires. Ces travaux ont permis de démontrer l'impact de BECOMTECH, notamment sur le développement des compétences numériques des adolescentes, l'élargissement de leurs perspectives d'orientation (vers le numérique, par exemple) et de leur capacité à s'exprimer en public et à porter des messages et le changement des représentations sur le numérique et la place des femmes dans ce secteur. Aujourd'hui, les indicateurs d'impact sont intégrés au suivi d'activité de l'association.

**Pour en savoir plus :**  
[becomtech.fr/notre-impact](http://becomtech.fr/notre-impact)

« L'évaluation de l'impact social permet de mettre en lumière la valeur ajoutée d'un projet sur le dynamisme d'un territoire et sa plus-value pour les bénéficiaires, les parties prenantes et l'écosystème local. »

**SYLVIE BOUVIER**  
CHEFFE DE PROJET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

## Comprendre les 3 étapes clés

L'évaluation de l'impact social peut être motivée par des enjeux divers, lancée à des étapes différentes du projet et mobiliser diverses méthodologies. Néanmoins, on peut identifier 3 grandes étapes communes à toute démarche d'évaluation :



## focus

### CONTRE LES IDÉES REÇUES !

Évaluer son impact, ce n'est pas forcément...

- ... **que pour rendre des comptes** : c'est également une façon d'échanger avec ses partenaires, de mieux appréhender les changements sociaux produits par son activité, d'améliorer ses pratiques, de renouveler la motivation de ses équipes, d'accompagner la prise de décision, etc.
- ... **que pour les grosses structures** : toute structure peut engager une réflexion sur le sens de son action et les effets

qu'elle produit et mettre en place des indicateurs pour suivre les avancées obtenues, quelles que soient sa taille et son ancienneté. Il s'agit d'adapter la démarche d'évaluation aux moyens disponibles.

- ... **oublier l'humain : au contraire !**  
 Le but est d'éclairer et de maximiser les effets produits sur l'humain ou sur la société dans son ensemble. Impliquer les parties prenantes tout au long du processus, particulièrement les bénéficiaires, est d'ailleurs l'une des clés de réussite.

- ... **compliqué** : la crainte est compréhensible car aucune méthode ne semble faire consensus et la démarche nécessite du temps, des moyens et de l'expertise, mais l'évaluation est avant tout une démarche qu'il faut bien préparer. Savoir pourquoi on se lance dans ce processus et prendre le temps du cadrage permet de choisir une méthode adaptée à ses besoins et à ses contraintes.

**Pour en savoir plus** : Avise, ESSEC, Mouvement Impact France, *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social*, 2013

---

# ORGANISER SA DÉMARCHE

**Comment se lancer concrètement dans l'évaluation de son impact ? Quels sont les moyens à mobiliser et le temps à prévoir pour une évaluation ? Comment enclencher la démarche de façon opérationnelle ?**

Voici quelques bonnes pratiques et repères pour vous permettre d'organiser votre démarche d'évaluation.

## Mobiliser autour de la démarche

Si, aujourd'hui, l'utilité et les apports de l'évaluation sont globalement bien compris, il n'est pas toujours évident de lancer opérationnellement la démarche au sein de sa structure. Des réticences peuvent encore émerger : crainte de jugement du travail réalisé, complexité de mise en œuvre, non-priorité de l'évaluation vis-à-vis du temps et des moyens disponibles, etc.

Pour lancer une évaluation de son impact, une bonne pratique consiste ainsi à mobiliser des ambassadeurs autour de la démarche. Pour ce faire :

**1** **Identifiez un premier cercle de personnes**, relativement influentes et a priori favorables et motrices pour votre projet d'évaluation, au sein de votre structure ou parmi vos partenaires.

Commencez par un nombre restreint d'ambassadeurs (entre 1 et 3) pour concentrer vos efforts. Si nécessaire, vous pourrez ensuite augmenter ce nombre, en fonctionnant par cercles concentriques :

- au sein de votre structure, il peut s'agir de membres de la direction ou des instances de gouvernance, mais aussi de responsables opérationnels de l'activité ;
- parmi vos partenaires, il peut s'agir d'un partenaire financier stratégique, avec qui vous nouez une relation de confiance.

*« L'évaluation nous a permis de reconstruire un projet associatif de façon collective et de remobiliser les équipes et les partenaires autour du projet. »*

**NADÈGE MONIEZ**  
DIRECTRICE ADJOINTE  
JOSÉPHINE

2

**Partagez avec ces ambassadeurs vos premières réflexions,**

notamment sur vos motivations pour lancer une démarche d'évaluation et les apports attendus pour l'entreprise.

N'hésitez pas à faire de la pédagogie sur le sujet, notamment en rappelant les différents objectifs que peut poursuivre une démarche, au-delà de rendre des comptes auprès de ses parties prenantes ainsi que les principaux aspects méthodologiques présentés dans ce guide.

3

**Organisez des temps d'échange avec vos ambassadeurs**

pour impulser la dimension collective de la démarche et esquisser les premières réflexions sur l'objectif et l'objet de l'évaluation, les moyens disponibles, les acteurs pouvant vous accompagner, etc.

N'hésitez pas également à chercher des exemples inspirants d'autres entreprises de l'ESS (développant des activités proches des vôtres, par exemple) et à les contacter pour obtenir plus de détails sur leur démarche d'évaluation : autant d'éléments à réutiliser pour lancer la vôtre et convaincre vos propres parties prenantes.

Ces ambassadeurs pourront par la suite vous aider à porter la démarche auprès des autres parties prenantes, pour les mobiliser plus largement. Le travail de pédagogie que vous avez réalisé sera sans doute à nouveau nécessaire auprès de ces nouvelles cibles, mais vous pourrez vous appuyer sur vos ambassadeurs pour vous soutenir dans cette tâche.

N'oubliez pas également de prévoir au moins une présentation du projet et de la démarche à l'ensemble de vos équipes, en amont de l'évaluation, afin qu'elles se sentent pleinement impliquées et ne vivent pas l'évaluation comme un exercice imposé : insistez sur le caractère évolutif et collectif du projet et rappelez à vos parties prenantes qu'elles seront impliquées dans les différentes étapes.

---

## Dimensionner les moyens à mobiliser

### Quels moyens allouer ?

Il n'est pas simple d'identifier de façon précise les coûts générés par une démarche d'évaluation de l'impact social, notamment les coûts internes (contribution des équipes, mobilisation des partenaires, etc.). Si le coût d'une démarche d'évaluation est variable selon l'ambition donnée, cette ambition doit également être ajustée au regard des contraintes, des ressources humaines, du temps et des finances disponibles.

À titre indicatif, il est recommandé de **dédier au maximum 15 % du budget d'un projet à l'évaluation** de l'impact social. Dans le cas d'un accompagnement externe, le coût varie selon les acteurs mobilisés : par exemple, si un accompagnement via le DLA (le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS) ou le recours à du bénévolat ou du mécénat de compétences est gratuit, faire appel à un cabinet de conseil spécialisé nécessite un budget de 15 000 € à 20 000 € pour un premier niveau d'accompagnement (voir plus d'acteurs p.22).

### Quelle temporalité prévoir ?

Il est indispensable de considérer l'évaluation de l'impact social comme un processus à inscrire sur le long terme : elle nécessite, en effet, une période d'accoutumance et de préparation et son élaboration doit être progressive et continue. Par ailleurs, l'évaluation doit tenir compte du délai entre la mise en œuvre des actions et l'observation de leurs impacts.

Une démarche d'évaluation peut être lancée à toute étape de la vie d'un projet ou d'une organisation et devrait l'être, dans l'idéal, dès sa création. Lancer **une première évaluation prend au moins 6 mois mais s'étend plus généralement sur une période d'1 à 2 ans**, voire plus selon l'ambition des travaux, les ressources disponibles, les contraintes potentielles liées au projet et les méthodes employées.

À titre d'exemple, la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, lancée en 2007 par la délégation interministérielle de la ville, a duré 12 mois.<sup>(6)</sup> L'évaluation de l'impact du projet Uniterres, lancé en 2014 par le réseau ANDES, a nécessité 3 mois complets pour l'analyse des données, celles-ci étant disponibles au préalable.<sup>(7)</sup> La plupart des évaluations menées par la Croix-Rouge Française ont duré entre 9 mois et 1 an.

« Évaluer son impact social est faisable par tous, d'autant plus que la démarche est aussi importante que le résultat. Celle-ci génère des réflexions et un travail collectif très enrichissants. Tout le monde peut se lancer, même si, selon les moyens disponibles, tout le monde ne pourra pas obtenir les mêmes résultats. »

**MARIE-AGNÈS TUR**  
RESPONSABLE DU PÔLE  
MESURE D'IMPACT SOCIAL  
CROIX-ROUGE FRANÇAISE

(6) Avise, étude de cas *Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale*, 2016 : [www.avise.org/ressources/evaluation-de-lutilite-sociale-de-la-mediation-sociale](http://www.avise.org/ressources/evaluation-de-lutilite-sociale-de-la-mediation-sociale)

(7) Avise, étude de cas *Mesurer l'impact économique local d'un projet*, 2017 : [www.avise.org/ressources/evaluation-de-limpact-economique-local-duniterres](http://www.avise.org/ressources/evaluation-de-limpact-economique-local-duniterres)

## Identifier les ressources disponibles et les contraintes

Il est important avant de vous lancer d'identifier quelles sont les ressources disponibles et les potentielles contraintes pour votre projet. La démarche d'évaluation ne sera en effet pas la même selon que vous disposez de 3 mois ou de 2 ans pour réaliser votre évaluation ou que votre équipe est composée d'une ou de cinq personnes, dédiées partiellement ou totalement à cet exercice !

Posez-vous notamment les questions suivantes :

- **Quelles sont les échéances stratégiques** pour le projet et pour la démarche d'évaluation (conseil d'administration, recherche de partenariats, etc.) ?
- **Existe-t-il un budget dédié** (nombre de jours/homme, enveloppe pour un consultant externe, etc.) ?
- **Quels appuis ou ressources puis-je mobiliser** pour m'accompagner dans la démarche (équipe, partenaires opérationnels, bénévoles, accompagnateurs, financeurs, etc.) ? Pour quelles parties de la démarche ?

Par ailleurs, il est important de vous renseigner le plus tôt possible sur les éléments déjà existants qui peuvent être pertinents à mobiliser dans le cadre de votre démarche d'évaluation : outils de gestion de votre activité, enquêtes de satisfaction déjà réalisées auprès de vos bénéficiaires, évaluations menées par d'autres structures ayant une activité proche, etc. Cela peut en effet influencer sur les ressources et moyens que vous aurez à mobiliser.

## à lire



### LES ÉTUDES DE CAS DE L'AVISE

Démarches complètes, méthodes qualitatives, quantitatives, monétaires, etc.

À l'épreuve du terrain, l'Avise propose plusieurs études de cas qui illustrent la mise en œuvre de ces méthodes en proposant retours d'expériences et enseignements.

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

---

# SE FAIRE ACCOMPAGNER

**Qui sont les acteurs référents dans le domaine de l'évaluation de l'impact social ? Sur quelles étapes de la démarche vous faire accompagner ?** Voici une sélection de ressources et de dispositifs pouvant répondre aux besoins de formation, d'accompagnement et de financement de l'évaluation de l'impact social.

## Internaliser ou externaliser sa démarche ?

Vous pouvez décider de mener votre évaluation en interne ou d'externaliser toute ou partie de la démarche : par exemple, définir en interne ce que vous voulez évaluer (les effets attendus de votre activité sur vos parties prenantes, par exemple) puis externaliser la collecte de données ; au contraire, avoir recours à une prestation externe pour vous aider à définir ce que vous voulez évaluer et à construire vos outils de collecte, puis mobiliser vos équipes en interne pour collecter les données. Ce choix dépend de votre organisation et des moyens humains et financiers dont vous disposez : **en pratique, la plupart des démarches évaluatives combinent internalisation et externalisation des travaux.**

Dans tous les cas, il est indispensable d'identifier une personne responsable du suivi de la démarche et de la mobilisation des parties prenantes. Dans le cas d'une démarche internalisée, elle sera également responsable de la mise en œuvre de la démarche. Si celle-ci est externalisée, elle sera simplement l'interlocutrice référente de l'accompagnateur.

### Internaliser votre démarche d'évaluation

Internaliser la démarche permet de limiter vos dépenses, puisque l'essentiel de vos charges concernera le temps passé par vos équipes sur ce projet. Attention néanmoins à bien estimer la charge nécessaire (qui peut être importante) et celle disponible, afin que votre activité ne soit pas impactée négativement par ces travaux. Prévoyez également quelques dépenses externes, par exemple pour la création d'outils de collecte, l'achat de licences de logiciels, les déplacements de vos équipes, etc.

« Un des intérêts majeurs d'initier cette démarche en interne est de consolider un collectif qui porte un but commun. Cela permet aussi de mieux guider sa stratégie, le pilotage de ses actions et, très concrètement, de formaliser un recueil régulier d'indicateurs. »

**LAËTITIA RUILIER**  
CHARGÉE D'INNOVATION  
SOCIALE  
HABITAT DES POSSIBLES

Internaliser votre démarche d'évaluation permet également une meilleure appropriation de la démarche et facilite l'inscription de l'évaluation sur le long terme. Il sera plus simple d'enrichir l'évaluation avec votre connaissance des enjeux, des contraintes et du contexte de votre structure et de votre secteur. Cependant, internaliser sa démarche d'évaluation nécessite de prendre du recul sur ses activités, les impacts imaginés et l'interprétation des résultats.

### Externaliser votre démarche d'évaluation

Externaliser la démarche permet de moins mobiliser vos équipes. Néanmoins, un accompagnateur externe ne pourra pas remplacer vos équipes sur toutes les étapes et il sera indispensable de les mobiliser sur les différentes phases de la démarche :

- **en amont** pour bien préciser le contexte, les enjeux et les potentielles contraintes de l'évaluation ainsi que pour définir ce que vous souhaitez évaluer (identification des effets, parties prenantes impactées, etc.);
- **tout au long de la démarche** pour s'assurer de la pertinence et de la cohérence des travaux mis en œuvre (modalités de collecte, outils de collecte utilisés, calendrier global, etc.);
- **en fin d'évaluation** pour interpréter de façon juste les résultats et, ensuite, pour que soient pertinentes leur communication (quels résultats communiquer ? de quelle manière ? etc.) et leur utilisation interne (fait-on évoluer nos activités ? comment ? etc.).

Externaliser votre démarche d'évaluation permet d'avoir une vision objective de votre projet et de garantir des délais d'exécution plus sûrs et des livrables clairement définis, puisqu'établis dans un cadre contractuel. S'appuyer sur un accompagnateur, dont le rôle de facilitateur entraîne une position neutre, peut également faciliter la mobilisation de vos parties prenantes et libérer la parole. L'expertise externe apportée par un prestataire peut également permettre de rendre plus légitimes vos travaux d'évaluation.

**Que vous décidiez d'internaliser ou d'externaliser** votre démarche, vos équipes seront mobilisées : il est donc important de prévoir cette charge dans leur activité.

« Nous faire accompagner était également un moyen de nous professionnaliser sur l'évaluation : monter en compétences et nous outiller, pour pouvoir par la suite évaluer par nous-mêmes. »

**DOROTHÉE ROCH**  
COFONDATRICE ET DIRECTRICE  
BECOMTECH



## cas concret

### JOSÉPHINE, UNE ÉVALUATION COMBINANT MOBILISATION INTERNE ET ACCOMPAGNEMENT EXTERNE

Créée en 2006 et présente à Paris, Moulins et Clermont-Ferrand, Joséphine est une association qui propose des soins de beauté et de bien-être à des femmes fragilisées dans leur parcours de vie, pour qu'elles reprennent confiance en elles et puissent se remobiliser dans leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle. L'association a lancé en 2017 une démarche d'évaluation de son impact social, avec pour objectif principal de mieux comprendre le changement généré par ses activités : *que se passe-t-il vraiment pour les femmes, lors de leur venue chez Joséphine ? quelles sont les pratiques clés génératrices de ce changement ?*

Entamée lors d'une phase d'évolution de l'association, la démarche visait également à fédérer les équipes et les partenaires autour du projet associatif et consolider l'offre de l'association. Plusieurs ateliers et des entretiens individuels ont été menés en interne auprès des bénéficiaires, salariés, bénévoles et partenaires pour qualifier les effets de l'association sur ses parties prenantes. L'association a par la suite été accompagnée par le Groupe de recherche-action sur l'Évaluation de l'utilité sociale (GRÉUS) afin de valider ces premiers résultats et lancer la suite de la démarche (notamment la phase de mesure), dans

laquelle les équipes de Joséphine sont restées très mobilisées (organisation globale, création et animation des ateliers, production des supports, etc.). Un comité de pilotage, composé de personnes ayant une bonne connaissance des activités de Joséphine et un rôle clé dans l'organisation, a également été créé pour suivre l'avancée de la démarche. L'évaluation a duré 18 mois et mobilisé environ 0,7 équivalent temps plein en interne.

**Pour en savoir plus :**

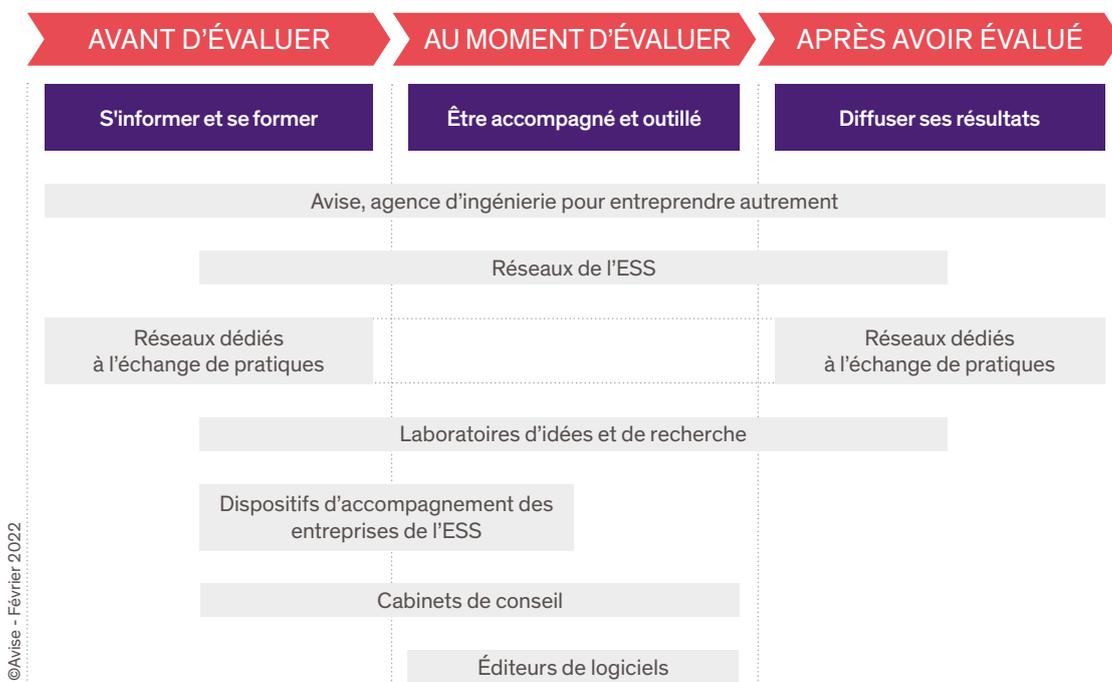
[www.association-josephine.fr/lassociation](http://www.association-josephine.fr/lassociation)

## Les accompagnateurs et financeurs

De nombreux acteurs peuvent vous accompagner selon vos besoins : vous informer, vous former, vous outiller, partager vos apprentissages, etc.

Vous trouverez ci-après des exemples de certains de ces acteurs. La cartographie complète des principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social est disponible sur [avise.org](http://avise.org).

### CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL



« Il est important de prendre le temps de choisir qui vous accompagne : nous avons échangé plusieurs fois avec divers cabinets de conseil afin de bien comprendre la méthode proposée, leur façon de travailler, leurs valeurs, etc. Cela nous a également permis de mieux cadrer notre demande. »

**DOROTHÉE ROCH**  
COFONDATRICE ET DIRECTRICE  
BECOMTECH

---

## **Vous informer**

- **Le centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social**, animé par l'Avisé : retrouvez-y des éléments de définition, ainsi que des méthodologies et des ressources.  
> [www.avise.org/evaluation-impact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social)

## **Vous former**

- **Le MOOC Évaluation et mesure de l'impact social**, proposé par l'ESSEC Impact Initiative (formation gratuite en auditeur libre).  
> [impactinitiative.essec.edu](http://impactinitiative.essec.edu)
- **L'initiation à l'évaluation de l'impact social en ligne**, proposée par Admical et Kimso (formation payante).  
> [admical.org/formations](http://admical.org/formations)
- **Des modules d'acculturation** proposés par les acteurs de l'accompagnement de l'ESS, comme le DLA (Dispositif local d'accompagnement de l'ESS) ou la Communauté Émergence & Accélération.  
> [www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner](http://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner)
- **Des formations** proposées par des cabinets de conseil spécialisés.

## **Vous faire accompagner**

- **Participez à un programme d'accompagnement dédié**, comme le programme Size Up, porté par Antropia ESSEC et Ronalpia.
- **Sollicitez le DLA**, dispositif public gratuit, qui permet aux organisations employeuses de l'ESS de bénéficier d'un accompagnement sur-mesure, par exemple sur l'évaluation de l'impact social.  
> [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- **Appuyez-vous sur le bénévolat de compétences** (des missions sont proposées par Pro Bono Lab) ou mobilisez des étudiants ou doctorants.
- **Recourez à un expert ou à un cabinet de conseil**, par exemple parmi les membres du réseau Social Value France (voir focus p.25).
- **Coopérez avec des universités et centres de recherche**, comme le Laboratoire E&MISE (évaluation et mesure d'impact social et environnemental) de l'ESSEC, le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GRÉUS) de l'Institut Catholique de Paris, l'Institut Jean-Baptiste Godin, etc.

**Plusieurs réseaux de l'ESS**, comme le Mouvement Associatif ou l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), ont également développé une offre de services à destination de leurs membres.

« Nous essayons de mobiliser des bénévoles, volontaires pour nous aider ponctuellement sur l'évaluation de notre impact social. Ces derniers nous appuient, par exemple, sur la réalisation d'entretiens auprès de nos parties prenantes ou sur l'analyse de données quantitatives. »

**MARIE-AGNÈS TUR**  
RESPONSABLE DU PÔLE  
MESURE D'IMPACT SOCIAL  
CROIX-ROUGE FRANÇAISE

## Être financé

Depuis quelques années, les financeurs développent de nouvelles modalités d'accompagnement et de financement de l'évaluation :

- de plus en plus d'**acteurs philanthropiques** et de **fondations** réservent une partie des fonds alloués pour la mise en œuvre de démarches évaluatives ;
- la montée en puissance de la **finance solidaire** et le développement croissant des **financeurs à impact** favorisent les démarches d'évaluation des projets financés ;
- les **acteurs publics** et les **collectivités territoriales** expérimentent certaines démarches au service des acteurs de l'innovation sociale.

De nouvelles solutions, comme la mise en place de fonds dédiés à ce type de démarches, restent néanmoins encore à explorer.

*« L'évaluation peut être perçue comme une contrainte, surtout quand elle est imposée par un financeur, mais c'est en fait une chance pour prendre du recul sur ses actions et reposer les questions de fonds. »*

**GAËLLE WERKLING**  
DIRECTRICE INCUBATEUR  
BALUCHON

## focus

### L'AVISE, ACTEUR ENGAGÉ POUR DÉVELOPPER L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'Avisé s'engage depuis plus de 20 ans pour développer une culture commune autour de l'évaluation de l'impact social et permettre à toute entreprise de l'ESS d'évaluer son impact. En complément de l'animation du centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social, elle porte 3 actions structurantes pour soutenir le développement des démarches d'évaluation.

#### Social Value France, le réseau d'échange sur l'évaluation de l'impact social

Depuis 2015, l'Avisé anime le réseau Social Value France, réseau ouvert réunissant plus de 150 personnes de tous horizons, intéressées par le sujet de l'évaluation de l'impact. À travers des rencontres régulières, le réseau confronte différents regards sur l'évaluation,

partage les bonnes pratiques et questionne les avancées académiques et les actualités de l'évaluation de l'impact social. Dans la perspective d'ouvrir le champ des réflexions et de valoriser les débats autour de l'évaluation au-delà du territoire national, Social Value France est affilié au réseau

Social Value International.

#### Pour en savoir plus :

[www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france)

#### Cap Impact, le programme de l'Avisé qui forme les acteurs de l'accompagnement de l'ESS

L'Avisé a lancé en 2020 le programme Cap Impact, visant à faire monter en compétences les acteurs de l'accompagnement sur l'évaluation de l'impact social. En moyenne, environ 50 structures,

notamment des incubateurs de l'ESS et des antennes du DLA, sont formées chaque année sur ce sujet et pourront ainsi vous accompagner dans vos premières réflexions !

#### Pour en savoir plus :

[www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/zoom-le-programme-daccompagnement-cap](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/zoom-le-programme-daccompagnement-cap)

#### Les appels à projets de l'Avisé sur l'évaluation de l'impact social

L'Avisé, par l'intermédiaire du fonds social européen (FSE), cofinance des projets innovants visant à développer les pratiques d'évaluation de l'impact social. 16 projets ont été soutenus entre 2017 et 2021 pour développer des démarches innovantes ou des programmes d'accompagnement pour les entreprises de l'ESS.

Parmi ceux-ci : Coopérer pour Entreprendre, la Croix-Rouge Française, l'UNAPEI, la chambre régionale de l'ESS (CRESS) Bretagne, Énergie Partagée, France Active, l'UDES, etc. Retrouvez l'ensemble des projets lauréats sur le portail [avise.org](http://avise.org) !

#### Pour en savoir plus :

[www.avise.org/avise-organisme-intermediaire-fse](http://www.avise.org/avise-organisme-intermediaire-fse)





Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

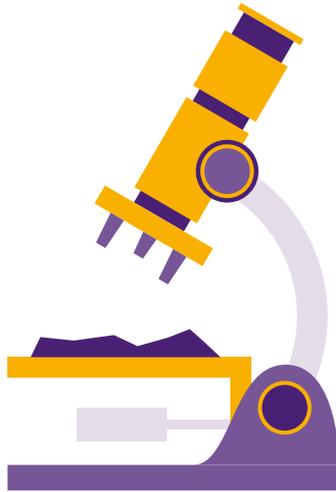
# 2

---

**DÉFINIR**

L'OBJET  
DE L'ÉVALUATION

---



À quoi va servir mon évaluation ?  
Quels sont les impacts attendus de mon projet et qui concernent-ils ?  
Quelle est la question à laquelle mon évaluation va répondre ?

P30

DÉFINIR L'ENJEU  
STRATÉGIQUE DE  
SON ÉVALUATION

P32

REPARTAGER  
SA MISSION  
ET SES PARTIES  
PRENANTES

P36

CARTOGRAPHIER  
LES IMPACTS  
ATTENDUS  
DE SON PROJET

P41

CHOISIR  
SA QUESTION  
ÉVALUATIVE

# DÉFINIR L'ENJEU STRATÉGIQUE DE SON ÉVALUATION

Avant de vous lancer, il est nécessaire de vous interroger sur la raison pour laquelle vous souhaitez lancer une démarche d'évaluation : les motivations peuvent être variées !

## Les enjeux d'une évaluation de l'impact

Vous poursuivrez souvent plusieurs enjeux à la fois. Il est néanmoins important d'identifier la raison première de votre évaluation car **cela influera sur le choix de la méthode**.

De la même façon, il est important de vous interroger plus précisément sur **les destinataires de l'évaluation** (à qui s'adresse-t-elle ?) et ce qu'ils en attendent : cela vous permettra de mettre en œuvre une démarche qui répondra de façon pertinente à vos enjeux.

On distingue **4 types d'enjeux stratégiques** pour lesquels évaluer son impact : l'amélioration, la motivation, la redevabilité et le plaidoyer (voir schéma ci-contre).

*« Évaluer l'action de VoisinMalin est une attitude de questionnement continu, qui nous sert de boussole pour orienter nos actions. C'était important de mesurer notre impact à partir du terrain pour s'assurer de notre utilité et pour ne pas être un dispositif de plus, ou un dispositif qui ne marcherait pas. »*

**ANNE CHARPY**  
FONDATRICE  
VOISINMALIN

---

**USAGE INTERNE**

**AMÉLIORATION**

disposer d'éléments factuels sur vos activités pour un usage interne

Exemples : adapter ses actions, les prioriser, etc.

**MOTIVATION**

disposer d'éléments factuels permettant d'appuyer votre vision pour un usage interne

Exemples : motiver vos salariés ou bénévoles, impliquer vos partenaires, etc.

**ACTIVITÉS**

**VISION**

**REDEVABILITÉ**

disposer d'éléments factuels sur vos activités pour un usage externe

Exemples : rendre des comptes à des partenaires, rechercher des financements, etc.

**PLAIDOYER**

disposer d'éléments factuels permettant d'appuyer votre vision pour un usage externe

Exemples : montrer la valeur ajoutée ou le caractère différenciant de votre projet, etc.

**USAGE EXTERNE**

# REPARTAGER

## SA MISSION ET SES PARTIES PRENANTES

L'évaluation interroge le projet de la structure à travers l'analyse de ses effets et du changement que ce dernier génère sur ses parties prenantes. Avant de vous lancer dans la mesure de votre impact, il est donc primordial de construire votre promesse d'impact, c'est-à-dire **les effets théoriquement attendus sur les parties prenantes de votre projet**.

Pour cela, nous vous conseillons de prendre le temps de **repartager la mission** poursuivie par le projet, les activités mises en œuvre pour y répondre, ainsi que **les parties prenantes impliquées**. Ce travail vous permettra ensuite d'identifier les impacts attendus de votre projet.

### Définir sa mission sociale et ses activités

**L'objet social, ou mission sociale**, définit les buts fixés par la structure et la cause de son engagement : c'est ce qui fonde l'intérêt à agir de la structure et permettra d'atteindre la vision portée par le projet.

Pour contribuer à son objet social, la structure se fixe un certain nombre d'**objectifs** à atteindre. Ces derniers sont souvent définis dans le cadre d'un projet stratégique.

Enfin, la structure engage des moyens humains et financiers, qu'elle mobilise sous forme d'**activités**, pour atteindre ses objectifs.

**N'oubliez pas** : dans le cadre d'une évaluation premiers pas, toutes les activités que vous listez à cette étape ne seront peut-être pas évaluées par la suite.

## à lire



Le guide *Se lancer dans l'entrepreneuriat social* réalisé par l'Avisé en 2020, propose des informations clés et des conseils méthodologiques pour comprendre et bien définir sa vision, son objet social et ses objectifs opérationnels.

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



## cas concret

# La mission de la Ferme du Parc des Meuniers

La Ferme du Parc des Meuniers est une association loi 1901, reconnue Jeunesse Éducation Populaire, qui œuvre pour favoriser le lien social dans le respect des différences dans le Val-de-Marne en région parisienne. À la fois ferme pédagogique, centre social, espace dynamique d'insertion (et à ce titre centre de formation professionnelle) et lieu public gratuit et ouvert à tous 6 jours sur 7, elle accueille une diversité de publics : jeunes, retraités, actifs, personnes en situation de handicap, familles, institutions et visiteurs.

La structure a lancé une démarche d'évaluation pour ses 25 ans afin de valoriser son impact social auprès de ses parties prenantes internes comme externes. Elle a bénéficié pour cela d'un accompagnement du DLA du Val-de-Marne, dans le cadre du programme Cap Impact.

### OBJET SOCIAL

L'association La Ferme du Parc des Meuniers a pour objet d'être un lieu ressource au service du lien social et de la solidarité et de développer des outils concourant :

- à l'éducation et l'accueil de l'ensemble de la population,
- à l'insertion de publics en difficulté (jeunes et adultes),
- au développement local de l'économie sociale et solidaire,
- à la mise œuvre de projets de développement durable.

### OBJECTIFS

- Développer un lieu ressource, construit pour, par et avec les habitants
- Recréer du lien social et empêcher le morcellement de la société
- Animer un lieu de vie au service du développement durable

### ACTIVITÉS

- Animer un centre social, espace de vie sociale et creuset d'initiatives
- Organiser des animations ouvertes à tous (rencontres, débats, sessions de sensibilisation, groupes de travail, etc.)
- Mettre en œuvre des activités par et pour les habitants et les publics en insertion : activités de production potagère, ateliers cuisine, etc.
- Former des publics en insertion
- Animer un dispositif de parrainage, créateur de liens intergénérationnels et de passage des savoirs

## Cartographier ses parties prenantes

Les activités du projet, et les impacts qui en découlent, visent une ou plusieurs parties prenantes. Définir ses parties prenantes fait partie intégrante de votre démarche d'évaluation pour :

- identifier les interactions du projet et qualifier leur nature,
- disposer d'une première compréhension des mécanismes de votre impact,
- identifier qui associer dans votre démarche d'évaluation.

Dans un premier temps, il est indispensable de lister les parties prenantes de votre projet de la façon la plus exhaustive possible afin d'avoir la vision la plus juste de votre projet, même si certaines ne seront pas étudiées plus en détails par la suite.

Pour lister vos parties prenantes, vous pouvez vous aider de la typologie suivante.

- **Personnes bénéficiaires** : acteurs ciblés comme bénéficiaires finaux, directs ou indirects, du projet.
- **Personnes salariées** : acteurs salariés de l'organisation, qui mettent en œuvre le projet.
- **Personnes bénévoles** : acteurs bénévoles de l'organisation, qui contribuent à la mise en œuvre de l'activité.
- **Administrateurs** : membres des instances de gouvernance du projet.
- **Organisations partenaires** : partenaires opérationnels ou stratégiques du projet (entreprises, autres associations, habitants, etc.).
- **Financeurs** : acteurs publics ou privés qui soutiennent financièrement le projet.
- **Environnement** : éléments de votre environnement sur lesquels votre action a un impact (territoire, qualité de l'air, de l'eau, etc.).

Une fois vos parties prenantes listées, il est utile de **préciser dans quelle mesure chacune d'elle contribue ou bénéficie de vos activités** – une partie prenante pouvant à la fois contribuer à une activité et en bénéficier. Par la suite, vous vous concentrerez plus vraisemblablement sur les parties prenantes les plus impliquées dans votre projet, qu'elles soient contributrices ou bénéficiaires.

## à noter



### PARTIE PRENANTE

Une partie prenante d'une organisation désigne tout individu ou groupe d'individus qui contribue à l'activité de cette organisation (salariés, bénévoles, financeurs, fournisseurs, etc.) ou est affecté par cette même activité (clients, bénéficiaires directs, partenaires, territoire, etc.)



# outil

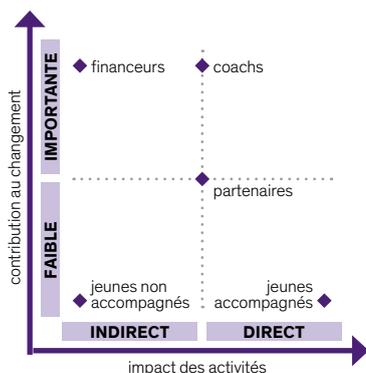
## Cartographier ses parties prenantes

Cet outil vous permet de cartographier simplement vos parties prenantes, en répondant pour chacune à deux questions. L'illustration proposée de cet outil est inspirée d'un projet d'accompagnement de jeunes ni en emploi, ni en études, ni en formation (NEETs) déployé par le programme belge « Jeugd en stad » (JES), qui vise à permettre aux jeunes NEETs d'intégrer le marché du travail.

### L'outil de cartographie

- Dans quelle mesure **X** me permet de mettre en œuvre mes activités ?
    - **X** ne contribue pas à la réalisation de l'activité : attribuez la note de 0
    - **X** est nécessaire à la bonne réalisation de mes activités : attribuez la note de 3
    - Sans **X**, impossible de mettre en œuvre mes activités : attribuez la note de 5
  - Dans quelle mesure **X** bénéficie de mes activités ?
    - Sans mes activités, la situation de **X** ne change pas : attribuez la note de 0
    - La situation de **X** est transformée suite à mes activités : attribuez la note de 3
    - Le changement de la situation de **X** est fortement dû à mon activité : attribuez la note de 5
- Dans cet outil, vos parties prenantes sont réduites à une dénomination courte. Dans la réalité, il est utile de détailler le plus précisément possible qui sont ces acteurs et quelles sont les relations que vous entretenez avec eux (quelles sont plus précisément leurs façons d'être impliqués ou impactés par le projet ? entretenez-vous une relation de proximité avec eux ? etc.).

### Illustration pour une association d'insertion professionnelle de jeunes



**Bénéficiaires :** jeunes NEETs (18 à 30 ans) accompagnés

- Ne contribuent pas à la réalisation de l'activité : note = 0
- Le changement de leur situation est fortement dû à l'activité : note = 5

**Salariés :** coaches accompagnant les jeunes NEETs

- Sans eux, impossible de mettre en œuvre l'activité : note = 5
- Leur situation est transformée suite à l'activité : note = 3

**Partenaires :** acteurs institutionnels d'aide au retour à l'emploi

- Sont nécessaires à la bonne réalisation de l'activité : note = 3
- Leur situation est transformée suite à l'activité : note = 3

**Financeurs :** collectivités partenaires du projet

- Sans eux, impossible de mettre en œuvre l'activité : note = 5
- Sans l'activité, leur situation ne change pas : note = 0

**Autres :** jeunes non accompagnés proches des bénéficiaires

- Ne contribuent pas à la réalisation de l'activité : note = 0
- Sans l'activité, leur situation ne change pas : note = 0

### D'autres outils de cartographie existent :

- selon la typologie de vos parties prenantes : internes, connectées ou externes (*Guide de la mesure d'impact social*, Fondation Rexel, Improve, 2015) : [www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social](http://www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social)
- selon la proximité des parties prenantes vis-à-vis de votre projet (*Ceci n'est pas un guide*, VISES, 2020) : [www.avise.org/ressources/ceci-nest-pas-un-guide-une-publication-du-projet-vises-sur-levaluation-dimpact-social](http://www.avise.org/ressources/ceci-nest-pas-un-guide-une-publication-du-projet-vises-sur-levaluation-dimpact-social)
- selon la qualité de la relation (*Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ?*, Fondation Daniel & Nina Carasso, 2019) : [www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire](http://www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire)

# CARTOGRAPHIER

## LES IMPACTS ATTENDUS DE SON PROJET

En vous appuyant sur l'état des lieux de vos missions et de vos activités et sur l'analyse de vos parties prenantes, vous pouvez à présent cartographier les effets que vous souhaitez produire avec votre activité.

### De quoi parle-t-on ?

Cette cartographie des impacts attendus est une première approche théorique qui vous permettra de **mieux comprendre la manière dont votre activité peut générer un changement** et d'identifier les actions qui y contribuent le plus et seront, de ce fait, les plus pertinentes à mesurer.

Cette cartographie est une représentation schématique qui doit être **suffisamment simple pour être lisible, tout en n'étant pas trop réductrice** de la réalité. C'est un exercice itératif pour lequel il est indispensable d'impliquer vos parties prenantes !

Pour rappel, lors d'une démarche premiers pas, toutes les activités de votre structure ne seront peut-être pas évaluées. Il est important dans ce cas d'identifier dès à présent lesquelles le seront : c'est celles-ci qui sont concernées par cette étape de cartographie.

### Comment cartographier ses impacts ?

- Identifiez les parties prenantes à mobiliser pour réaliser cette cartographie et celles à mobiliser pour la valider
- Listez les activités que vous mettez en œuvre (voir page 32)
- Listez les parties prenantes de votre activité (voir page 34)
- Identifiez les effets attendus :
  - soit en partant des activités et en identifiant pour chacune au moins un effet sur une ou plusieurs parties prenantes ;

« L'évaluation nous a permis de déterminer de façon concrète l'impact recherché par nos activités, en définissant précisément ce que signifie "aider un porteur de projet", "contribuer à structurer une filière de l'alimentation durable", notre "contribution au changement", par exemple. »

**GAËLLE WERKLING**  
DIRECTRICE INCUBATEUR  
BALUCHON

- soit en partant des parties prenantes et en identifiant pour chacune l'ensemble des effets et l'activité qui les génèrent ;
- Regroupez les effets pour identifier des catégories
- Si possible, positionnez ces catégories d'effets dans le temps (court, moyen ou long terme)
- Validez la cartographie avec quelques parties prenantes.



## cas concret

### LES EFFETS ATTENDUS D'UNE ASSOCIATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE DE JEUNES

Dans la continuité de l'exemple présenté précédemment, cette cartographie est celle que pourrait réaliser le programme « *Jeugd en stad* » (JES) pour les actions : entretiens individuels de mobilisation, sessions collectives de présentation du marché du travail, ateliers de rédaction de CV, simulations d'entretien de recrutement.

L'ACTIVITÉ D'ENCADREMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES			
À COURT TERME		À MOYEN TERME	À LONG TERME
<p><b>Reprendre confiance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'estime de soi</li> <li>• Améliorer la confiance aux autres</li> <li>• Reprendre confiance en l'avenir</li> </ul>	<p><b>S'insérer professionnellement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler un projet professionnel</li> <li>• Être en capacité de rechercher un emploi</li> <li>• Postuler à des offres d'emploi</li> <li>• Accéder à un emploi</li> </ul>	<p><b>Réussir sa première expérience professionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager dans son activité</li> <li>• Définir des objectifs à atteindre</li> <li>• Suivre ces objectifs</li> </ul>	<p><b>S'insérer durablement dans la société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maintenir dans l'emploi</li> </ul>



## cas concret

### LES EFFETS ATTENDUS DE LA FERME DU PARC DES MEUNIERS

Dans le cadre de son activité d'insertion, la Ferme du Parc des Meuniers accompagne ses bénéficiaires dans la réalisation d'activités de production potagère et l'organisation d'ateliers de cuisine.

LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION POTAGÈRE ET D'ORGANISATION D'ATELIERS CUISINE		
À COURT TERME	À MOYEN TERME	À LONG TERME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission de savoir-faire (maraîchage, culinaire)</li> <li>• Valorisation des personnes dans leurs compétences</li> <li>• Accès à des produits potagers à un coût modéré</li> <li>• Convivialité (partage des graines, repas partagés)</li> <li>• Mise en interaction avec du public extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de compétences sur des métiers (maraîchage, métiers de bouche)</li> <li>• Amélioration de la confiance en soi et en ses compétences</li> <li>• Amélioration de l'alimentation</li> <li>• Échanges et partages avec du public extérieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à des formations et des emplois</li> <li>• Amélioration de la santé physique et psychique</li> <li>• Amélioration des liens sociaux et augmentation de la mixité sociale</li> </ul>



## outil

### LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Pour aller plus loin, vous pouvez identifier les liens de cause à effet entre les effets cartographiés : c'est l'approche de la théorie du changement.

Ces ressources sont disponibles :

- *Repères sur les théories du changement*, édité par le F3E et COTA (2012) [en ligne] : [f3e.asso.fr/wp-content/uploads/reperes\\_toc\\_v4.pdf](https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/reperes_toc_v4.pdf)

- La fiche synthèse sur la Théorie du changement, réalisée par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) [en ligne] : [tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS\\_fiche\\_ToC\\_3.pdf](https://tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS_fiche_ToC_3.pdf)

---

## Conseils et points de vigilance

Cette cartographie doit vous permettre d'identifier les principaux effets attendus de votre projet, tout en n'étant pas trop réductrice de la réalité.

Pour ce faire, veiller à :

- **définir un périmètre réaliste**, car il ne s'agit pas d'être le plus exhaustif, mais le plus pertinent possible,
- **distinguer les activités** (ce que vous faites), des pratiques (comment vous le faites) et des effets (résultats des activités et des pratiques),
- **impliquer vos parties prenantes** dans cet exercice, afin d'avoir une vision globale de votre action.

Réaliser ces différents exercices et aboutir à une cartographie de vos impacts vous permet d'être au clair sur les intentions du projet et sur la vision que vous portez.

**Il est tout à fait possible de s'arrêter ici dans un premier temps et de consolider ces apprentissages** pour préciser vos pratiques, mobiliser vos parties prenantes, construire vos éléments de plaidoyer, etc. La mesure de ces effets peut n'intervenir que dans un second temps, selon vos moyens et vos contraintes.

« Le travail de qualification des effets nous a permis de mieux comprendre en quoi l'action de Joséphine permettait aux femmes de reprendre confiance en elles et de développer des éléments de communication solides et pertinents. »

**NADÈGE MONIEZ**  
DIRECTRICE ADJOINTE  
JOSÉPHINE

# focus

## IMPLIQUER SES PARTIES PRENANTES TOUT AU LONG DE SON ÉVALUATION

L'un des éléments clés souvent mis en avant pour réussir son évaluation est l'association des parties prenantes. Voici 4 raisons de les associer effectivement à votre démarche :

1

**Identifier les activités clés à évaluer** (ce qui compte vraiment et fait la valeur de votre projet) et éventuellement identifier de nouveaux impacts !

2

**S'assurer que la démarche et les outils mis en œuvre** permettent d'atteindre les objectifs de votre évaluation et sont pertinents vis-à-vis de vos cibles.

3

**Construire une analyse fine et partagée** de vos résultats (la variété des points de vue permet la richesse et la finesse des interprétations) et accompagner les éventuels changements dans votre organisation (suite aux résultats de l'évaluation).

4

**Générer une dynamique collective** autour de votre projet, y associer davantage vos partenaires et leur offrir une compréhension plus fine et partagée de vos activités.



## cas concret

### HABITATS DES POSSIBLES, L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DE L'ÉVALUATION

Habitat des Possibles est une association, fondée en Gironde en 2016, qui vise à accompagner les communes rurales dans la création d'habitats partagés et accompagnés pour les retraités, avec la participation des habitants du territoire. L'association a lancé une démarche d'évaluation de son impact social, en 2019, pour répondre à un double enjeu : d'un côté, décrire et valoriser la valeur créée par ses habitats partagés (sur les dimensions psychosociale, sociale, sanitaire et économique) et, de l'autre, prouver l'utilité de l'association auprès des financeurs afin qu'elle puisse se consolider et se développer. Les travaux ont été menés en interne, via le recrutement d'une chargée d'innovation sociale, avec pour objectif de produire

une méthodologie duplicable par d'autres structures et d'accueillir les parties prenantes à l'évaluation de l'impact social. L'implication des parties prenantes a été centrale dans la démarche : les critères et indicateurs d'évaluation ont été identifiés avec les bénéficiaires, les bénévoles, les salariés et les élus, à travers des réunions collectives et des entretiens en ligne. Cela a permis d'identifier de nouveaux effets sur les bénéficiaires, (par exemple le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe et l'engagement des futurs habitants dans un projet citoyen de bien commun) ainsi que de nouveaux indicateurs, comme celui sur le sentiment de sécurité (à la fois pour les habitants et pour leurs proches) suggéré par une bénéficiaire et

par un partenaire du projet. Ces critères ont ensuite été validés par un comité de pilotage pluridisciplinaire, composé notamment d'universitaires (en sociologie de l'habitat, psycho-gérontologie, sciences économiques, etc.), de représentants du monde associatif et des financeurs du projet. Si une première collecte de données a permis en 2020 de rédiger un premier rapport de mesure de son utilité sociale, l'association travaille aujourd'hui à intégrer cette collecte à son activité (notamment dès l'ouverture de nouveaux habitats partagés) afin de permettre un suivi régulier des indicateurs et de l'impact généré par le projet.

**Pour en savoir plus :**

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

---

# CHOISIR SA QUESTION ÉVALUATIVE

Étant entendu qu'il est impossible de tout évaluer de manière exhaustive, il est essentiel que l'évaluation réponde à des questions précises. La question évaluative permet de formuler l'objet de votre évaluation et l'interrogation à laquelle celle-ci va répondre.

## Comment définir sa question évaluative ?

**La question évaluative se définit à partir de 3 éléments** : l'enjeu stratégique de votre évaluation, les effets identifiés comme prioritaires à mesurer et la finalité poursuivie par votre évaluation.

Une fois vos effets cartographiés, il est nécessaire d'identifier, si possible avec quelques parties prenantes, **lesquels sont prioritaires à mesurer**. Selon l'enjeu stratégique de votre évaluation, il peut s'agir des éléments différenciants de votre activité (sa valeur ajoutée la plus forte), des actions au cœur de l'identité du projet, d'une activité dont vous souhaitez mieux comprendre les effets, etc.

Il existe **4 grandes finalités pour une évaluation** <sup>(8)</sup> : vous trouverez ci-dessous pour chacune d'elles des exemples de questions évaluatives.



**Produire de l'information régulière sur les résultats attendus de votre action**

Exemples de questions évaluatives :

- Quel est le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée accompagnés par mon action d'orientation et de conseil ?
- Quel est le taux de réemploi de contenants en verre permis par mon projet de consigne ?

(8) Avice, Fidarec et Improve, cahier pratique *Comment évaluer ? Principes méthodologiques*, 2021 : [www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques](http://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques)



Comprendre

Comprendre le changement observé et les facteurs explicatifs potentiels

Exemples de questions évaluatives :

- Quels sont les effets pour les habitants du quartier devenus des Voisins Malins ?<sup>(9)</sup>
- Quel est l'impact de l'accompagnement de la fédération Adédom (ex-Adessadomicile) sur les familles des bénéficiaires ?<sup>(10)</sup>



Prouver

Prouver que le changement est attribuable à votre action

Exemples de questions évaluatives :

- Quelle est la plus-value sociétale de la médiation sociale ?<sup>(11)</sup>
- Quel est l'impact du dispositif Groupement de Créateurs sur l'autonomie et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi ayant manifesté un intérêt pour la création d'activité ?<sup>(12)</sup>



Valoriser

Donner une valeur au changement suscité par votre action

Exemples de questions évaluatives :

- Quelle valeur économique et sociale est générée par Passeport Avenir, après plus de 6 ans d'existence, au regard des investissements réalisés par ses partenaires et du temps consacré par ses principaux contributeurs ?<sup>(13)</sup>
- Quel est l'impact économique local du programme UNITERRES, porté par les épiceries ANDES, par rapport au modèle classique d'approvisionnement des épiceries solidaires ?<sup>(14)</sup>
- Quelle est la performance économique, environnementale et sociale de l'engagement agroécologique de la ferme de Cagnolles, membre du réseau Fermes d'Avenir ?<sup>(15)</sup>

(9) Avise, étude de cas *Le dispositif global d'évaluation de VoisinMalin*, 2017 : [www.avise.org/ressources/le-dispositif-global-devaluation-de-voisinmalin](http://www.avise.org/ressources/le-dispositif-global-devaluation-de-voisinmalin)

(10) Avise, étude de cas, *Expérimentation de l'outil Étoile de progression des familles*, 2016 : [www.avise.org/ressources/expérimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles](http://www.avise.org/ressources/expérimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles)

(11) Avise, étude de cas *Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale*, 2016 : [www.avise.org/ressources/evaluation-de-lutilite-sociale-de-la-mediation-sociale](http://www.avise.org/ressources/evaluation-de-lutilite-sociale-de-la-mediation-sociale)

(12) Avise, étude de cas *Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes*, 2016 : [www.avise.org/ressources/evaluation-randomisee-dun-dispositif-dinsertion-des-jeunes](http://www.avise.org/ressources/evaluation-randomisee-dun-dispositif-dinsertion-des-jeunes)

(13) Avise, étude de cas *SROI : le retour social sur investissement*, 2016 : [www.avise.org/ressources/le-retour-social-sur-investissement-de-passeport-avenir](http://www.avise.org/ressources/le-retour-social-sur-investissement-de-passeport-avenir)

(14) Avise, étude de cas *Mesurer l'impact économique local d'un projet*, 2017 : [www.avise.org/ressources/evaluation-de-limpact-economique-local-duniterres](http://www.avise.org/ressources/evaluation-de-limpact-economique-local-duniterres)

(15) Avise, étude de cas *Valoriser son impact avec la comptabilité multi-capitaux*, 2020 : [www.avise.org/ressources/valoriser-limpact-social-et-environnemental-avec-la-comptabilite-multi-capitaux](http://www.avise.org/ressources/valoriser-limpact-social-et-environnemental-avec-la-comptabilite-multi-capitaux)

Pour une démarche premiers pas, nous vous conseillons de **vous limiter à une, voire deux, questions évaluatives** pour obtenir des résultats satisfaisants. Quoi qu'il arrive, **l'évaluation révèle une tendance partielle de la réalité** : la démarche nécessite de définir un objet partiel d'évaluation, qui n'est qu'une partie du sujet total auquel on s'intéresse.



Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# 3

---

**MESURER**

SON

IMPACT

---



Quelle méthodologie choisir ?  
Comment définir mes indicateurs ?  
Qui interroger pour récolter les données ?  
À quel moment et avec quels outils ?

P46

**CHOISIR LA  
MÉTHODOLOGIE  
ADAPTÉE**

P50

**DÉFINIR SES  
INDICATEURS**

P55

**PRÉPARER  
SA COLLECTE  
DE DONNÉES**

P60

**RÉALISER  
SA COLLECTE  
DE DONNÉES**

# CHOISIR LA MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE

Enquête qualitative, analyse coûts-bénéfices, retour social sur investissement (SROI), randomisation, etc. : si de nombreuses méthodes existent pour évaluer son impact social, **la méthode reste un moyen d'évaluer** et l'évaluation ne doit pas avoir pour but de mettre en œuvre une méthode spécifique.

## Se repérer dans les différentes méthodes

Le choix de la méthode est notamment déterminé par la finalité de votre évaluation. Vous trouverez ci-dessous des exemples de méthodes mobilisables, selon la finalité de votre évaluation.<sup>(16)</sup>

FINALITÉ	EXEMPLES DE MÉTHODES
<p><b>Suivre</b> Produire de l'information régulière sur les résultats attendus de mon action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de tableaux de bord</li> <li>• Suivi d'indicateurs, indices, notations</li> <li>• Référentiels d'indicateurs partagés</li> <li>• Standards et normes nationaux ou internationaux (exemple : objectifs de développement durable)</li> </ul>
<p><b>Comprendre</b> Comprendre le changement observé via mon action et les facteurs explicatifs potentiels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des parties prenantes</li> <li>• Cartographies des impacts</li> <li>• Analyses qualitatives (enquêtes, entretiens, groupes de parole, observations, etc.)</li> <li>• Revue de littérature</li> </ul>
<p><b>Prouver</b> Prouver que le changement est attribuable à mon action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyses d'attribution (analyses avant-après, études contrefactuelles, etc.)</li> <li>• Analyses de contribution</li> </ul>
<p><b>Valoriser</b> Donner une valeur au changement suscité par mon action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarches de monétarisation (retour social sur investissement, coûts évités, etc.) et de coûts-bénéfices</li> <li>• Démarches de comptabilité multi-capitaux (ou triple capital)</li> <li>• Démarches d'évaluation contingente</li> </ul>

en  
ligne



L'Avisé a réalisé une cartographie et un décryptage des principales méthodes : [www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/mesurer-decouvrir-les-principales-methodes](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/mesurer-decouvrir-les-principales-methodes)

(16) Pour aller plus loin : Avisé, Fidarec, Improve, Cahier pratique *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques*, 2021 : [www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques](http://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques); Stievenart, E., Pache, A-C, *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère*, Recma, n° 33, 2014 : [www.avise.org/ressources/evaluer-limpact-social-points-de-repere](http://www.avise.org/ressources/evaluer-limpact-social-points-de-repere)



# focus

## QUANTITATIF OU QUALITATIF, INDUCTIF OU DÉDUCTIF : QUE CHOISIR ?

### Méthodes quantitatives ou qualitatives ?

On oppose souvent les méthodes quantitatives, s'appuyant sur des éléments chiffrés, et les méthodes qualitatives, s'appuyant plutôt sur des éléments textuels.

Les méthodes quantitatives sont perçues comme plus efficaces pour communiquer facilement, mais parfois aussi comme réductrices et peu adaptées à l'appréhension des impacts humains ou sociaux. Les méthodes qualitatives, quant à elles, sont perçues comme mieux adaptées à l'analyse complexe des impacts

sociaux et aux dimensions humaines de certaines actions (confiance en soi, autonomie, etc.), mais parfois aussi comme moins fiables scientifiquement et complexes à mettre en œuvre.

Si les méthodes quantitatives cherchent plutôt à vérifier des hypothèses, les méthodes qualitatives permettent de mieux comprendre les changements générés. Ce sont donc deux approches complémentaires ! Par exemple, on peut élaborer des hypothèses à l'aide d'une

méthode qualitative et les vérifier grâce à une méthode quantitative. Inversement, on peut élaborer des hypothèses à partir de données quantitatives (par exemple des données récoltées par questionnaires) et chercher à mieux les comprendre en recourant à une méthode qualitative.

Selon vos enjeux, il est en réalité **souvent pertinent d'associer les deux types de méthodes.**

### Approche déductive ou inductive ?

On distingue également les approches déductives et inductives.

Les premières partent d'hypothèses de travail qu'on cherchera à valider ou

invalider grâce aux données récoltées : ce sont les approches majoritairement utilisées.

Les secondes proposent de construire les hypothèses au fur et à mesure de la collecte de

données. Si elles permettent une plus grande exhaustivité et d'ouvrir la réflexion sur les effets constatés, elles sont en revanche bien plus consommatrices de moyens.

## Choisir les principes méthodologiques de son évaluation

Au-delà de vous guider dans le choix de la méthode, la finalité de votre évaluation vous permet surtout d'identifier les principes méthodologiques les plus pertinents pour réaliser votre évaluation, c'est-à-dire :

<p><b>QUI ?</b></p> <p>Après de quelles parties prenantes collecter les données ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Choix d'un échantillon</b> significatif ou représentatif, avec ou sans critères</li> <li>• <b>Mise en place ou non d'un groupe témoin</b></li> </ul>
<p><b>QUAND ?</b></p> <p>À quel moment collecter les données ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avant et après</b> l'action</li> <li>• <b>En continu</b> (régulièrement tout au long du projet)</li> <li>• <b>Après l'action uniquement</b></li> </ul>
<p><b>QUOI ?</b></p> <p>Quels types de données collecter ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Données quantitatives</b> (chiffrées) <b>ou qualitatives</b> (textuelles, comme des verbatim)</li> <li>• <b>Données objectives</b> (factuelles sur la situation), <b>subjectives</b> (appréciation par le répondant de sa propre situation), <b>ou intersubjectives</b> (appréciation par le répondant de la situation d'une autre personne)</li> </ul>
<p><b>AVEC QUOI ?</b></p> <p>Quels outils de collecte mobiliser ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Questionnaires</b> (en ligne ou présentiel)</li> <li>• <b>Entretiens</b> (individuels ou collectifs)</li> <li>• <b>Observations</b> (en situation réelle)</li> <li>• <b>Tableaux de bord</b> (données déjà collectées via les outils de suivi existants de la structure)</li> <li>• <b>Analyse documentaire, de publications ou de données</b> (données publiques existantes)</li> </ul>

# à lire



### COMMENT ÉVALUER SON IMPACT ? PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

Réalisé en 2021 par l'Avise, Fidarec et Improve, dans le cadre du Social Value France, ce cahier pratique propose une diversité d'items (type d'échantillon à constituer, type de données à collecter, etc.) permettant de choisir les principes méthodologiques les plus adaptés à la finalité de son évaluation.

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

# focus

## ÉVALUER SON IMPACT ENVIRONNEMENTAL

L'ADEME, agence de la transition écologique, définit l'impact environnemental comme « *l'ensemble des modifications [...] de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet, [...] un organisme ou un produit, de sa conception à sa "fin de vie"* ».

### Limiter les conséquences de son activité sur son environnement

Toute activité, projet ou produit génère des impacts sur l'environnement (consommation de matières et d'énergie, production de déchets, émissions diverses dans l'air, l'eau et les sols, etc.) et induit ainsi des conséquences sur le changement climatique, l'épuisement des ressources ou encore la biodiversité. Les impacts environnementaux sont donc toujours négatifs.

Contrairement à la notion d'impact social qui suppose un changement positif sur les personnes et les organisations, celle d'impact

environnemental suppose donc une limitation des conséquences de l'activité humaine sur l'environnement. L'appréhension de ces impacts et leur réduction est tout l'enjeu de l'amélioration environnementale et de la transformation écologique.

Des outils et méthodes ont donc été développés spécifiquement pour évaluer son impact environnemental. Ces outils, initialement destinés à toute structure économique, peuvent être appliqués par les entreprises de l'ESS, y compris

de petite taille. Parmi ces outils, on retrouve notamment des référentiels d'indicateurs intégrant la dimension environnementale (comme l'Impact Score du Mouvement Impact France et l'outil ValorESS développé par l'UDES), des outils de calcul de son empreinte carbone (comme ceux développés par l'Association Bilan Carbone ou la Fondation GoodPlanet), les analyses du cycle de vie et les comptabilités environnementales.

#### Pour en savoir plus :

- Le site de l'ADEME, riche de nombreux articles et ressources [en ligne] : [agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises](http://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises)
- Avise, *Se repérer dans l'évaluation de l'impact environnemental* [en ligne] : [www.avise.org/actualites/se-reperer-dans-levaluation-de-limpact-environnemental](http://www.avise.org/actualites/se-reperer-dans-levaluation-de-limpact-environnemental)
- Avise, *Zoom : les comptabilités environnementales* [en ligne] : [www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/)

#### [zoom-les-comptabilites-environnementales](#)

- Avise, *Valoriser l'impact social et environnemental avec la comptabilité multi-capitax : l'expérimentation de la Ferme de Cagnolle*, 2020 : [www.avise.org/ressources/valoriser-limpact-social-et-environnemental-avec-la-comptabilite-multi-capitax](http://www.avise.org/ressources/valoriser-limpact-social-et-environnemental-avec-la-comptabilite-multi-capitax)
- Avise, Fidarec, Improve, *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques*, 2021 : [www.avise.org/](http://www.avise.org/)

#### [ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques](#)

- Convergences, Avise, Improve, *S'engager dans la mesure d'impact environnemental : points de repères*, 2021 : [www.avise.org/ressources/sengager-dans-la-mesure-dimpact-environnemental-points-de-reperes](http://www.avise.org/ressources/sengager-dans-la-mesure-dimpact-environnemental-points-de-reperes)

# DÉFINIR SES INDICATEURS

Mesurer votre impact implique d'identifier et quantifier des informations permettant d'évaluer le changement généré par votre action. Les indicateurs permettent de **préciser les informations qui doivent être recherchées** pour répondre à votre question évaluative.

## Connaître les types d'informations à récolter

Les informations qui alimenteront les indicateurs peuvent être collectées sous forme **qualitative** (éléments textuels) ou **quantitative** (éléments chiffrés). Elles peuvent être des valeurs cardinales (nombre, pourcentage, etc.), des échelles de niveau (très important, assez important, peu important, etc.), des informations binaires (oui ou non), des ratios (nombre d'interactions par jour), des évolutions dans le temps, etc.

On distingue également les données **objectives** (qui repose sur une situation factuelle), les données **subjectives** (qui repose sur la perception de la personne qui répond) et les données **intersubjectives** (qui repose sur la perception de la personne interrogée, à propos d'une autre personne).

**La majorité des évaluations d'impact social utilisent une combinaison** de l'ensemble de ces données.

## Comprendre comment définir ses indicateurs

Pour définir vos indicateurs, il faut identifier à partir de votre question évaluative les informations à récupérer pour chaque effet à évaluer, ainsi que la valeur cible que doit atteindre l'indicateur pour satisfaire les objectifs de votre projet. Vous pouvez faire appel à 3 catégories d'indicateurs :

- **des indicateurs standardisés**, partagés par de multiples structures, quel que soit leur secteur d'activité. Il existe pour certains une valeur de référence. *Par exemple* : taux de femmes dans une organisation (valeur cible : la parité, soit 50 %), taux d'emploi de personnes en situation de handicap (valeur minimale en France : 6 % de l'effectif de l'entreprise, etc.);

## à noter



Certains indicateurs, notamment concernant les notions immatérielles (bien-être, autonomie, etc.), sont plus difficiles à mesurer. La mesure donnera une tendance de la réalité, qui permettra néanmoins d'évaluer les impacts générés par votre activité.

- **des indicateurs sectoriels**, plus spécifiques à un type d'activité.  
*Par exemple* : taux de sortie positive pour les dispositifs d'insertion professionnelle, tonnes de déchets évités pour l'économie circulaire, émissions de CO2 évitées pour la mobilité douce, etc. ;
- **des indicateurs créés spécifiquement** pour l'activité de la structure. Ils sont souvent inspirés d'autres indicateurs (standards, sectoriels ou précédemment créés par une autre structure) puis adaptés au contexte du projet (public concerné, moment de collecte de données, etc.)  
*Par exemple* : nombre de chutes évitées pour les personnes âgées participant aux activités du groupe associatif Siel Bleu.

## Définir ses indicateurs en pratique

### S'inspirer de l'existant

De nombreuses démarches d'évaluation ont été menées par des acteurs publics, des organisations non gouvernementales, des entreprises de l'ESS, etc. Pour définir vos indicateurs, la première étape est de vous inspirer de l'existant ! **Reportez-vous à la liste (non exhaustive) de référentiels**, p52. Inspirez-vous également de démarches d'évaluation déjà réalisées par des structures ayant une activité proche de celle que vous cherchez à évaluer.

### Sélectionner ses indicateurs

L'enjeu est ensuite de sélectionner les indicateurs les plus pertinents parmi les nombreux existants. La seconde étape consiste donc à organiser un atelier de définition des indicateurs, en vous appuyant sur la cartographie des impacts attendus.

Pour chaque effet à évaluer, demandez-vous quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer celui-ci puis **sélectionnez et priorisez les plus pertinents** grâce aux questions suivantes :

- L'indicateur contribue-t-il à répondre à ma question évaluative (totalement ou en partie) ?
- L'information existe-t-elle déjà ?
- L'information à collecter est-elle accessible ? Est-elle facile à collecter ?

Le choix des indicateurs étant la dernière étape avant celle de la collecte de données, nous vous conseillons fortement d'y associer vos parties prenantes, notamment celles qui seront impliquées dans la collecte, afin d'aboutir à une évaluation la plus pertinente possible pour votre activité.

en  
ligne



### S'INSPIRER DE RAPPORTS D'IMPACT

Vous pouvez retrouver des rapports d'impact sur :

- la médiathèque du centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social, animé par l'Avisé : [www.avise.org/evaluation-impact-social/mediatheque](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/mediatheque)
- le Mur des solutions, animé par l'IMPACT TANK : [impact-tank.org/innovation-sociale/#les-solutions](http://impact-tank.org/innovation-sociale/#les-solutions)
- le wiki Observatoire de l'évaluation de l'impact social, animé par l'ESSEC : [emis-essec.wiki/thematiques](http://emis-essec.wiki/thematiques)



# Des référentiels d'indicateurs utiles à connaître

## RÉFÉRENTIELS GÉNÉRALISTES :

• Les objectifs de développement durable (ODD) forment un cadre de 17 objectifs, commun aux 197 pays membres de l'Organisation des Nations Unies et pouvant servir de base à la définition d'indicateurs d'évaluation de l'impact. Si le cadre des ODD présente parfois des indicateurs éloignés de la réalité des entreprises de l'ESS, ils peuvent néanmoins être utiles à mobiliser, notamment pour objectiver votre contribution à des enjeux globaux et constituer une base de dialogue avec des acteurs moins familiers de l'ESS. En 2018, le Conseil national de l'Information statistique, dont la méthodologie est jugée robuste et fiable, a défini 98 indicateurs inspirés des ODD reflétant plus directement le contexte français, ainsi que les valeurs de ces indicateurs au niveau national.

• Le référentiel de la plateforme **Valor'ESS**, développée par l'UDES, propose 43 indicateurs d'impact répartis en 13 dimensions (développement des savoirs et du bien-être, amélioration de la santé, développement de l'autonomie, insertion professionnelle, réduction des inégalités, production durable, etc.). Une autre clé de répartition de ces indicateurs est également proposée selon 6 catégories d'actions, avec des recommandations pour leur mise en œuvre. Valor'ESS propose également 60 indicateurs de gestion sur la gouvernance, les ressources humaines, le modèle économique, l'ancrage territorial, etc.

### Exemples d'indicateurs :

- Pauvreté et accessibilité : proportion de ménages n'ayant pas les moyens financiers de consommer une source de protéines au moins tous les 2 jours, taux de renoncement aux soins pour raisons financières, proportion de personnes touchées par la pauvreté énergétique, taux de surpeuplement des logements, part des individus s'étant connectés à internet au cours des trois derniers mois, etc.
- Santé et environnement : prévalence du surpoids et de l'obésité, espérance de vie en bonne santé, satisfaction dans la vie, population desservie par une eau non conforme, part des surfaces en agriculture biologique, pertes et gaspillages alimentaires, etc.

### Exemples d'indicateurs :

- Former, éduquer, sensibiliser : taux d'individus ayant développé des connaissances techniques, ayant développé leur capacité à travailler en équipe, ayant développé leur confiance en soi, etc.
- Développer le lien et la cohésion sociale : taux d'individus ayant réduit leur temps d'accès à un équipement ou un service, ayant plus d'aisance dans leur démarches administratives ou personnelles, etc.
- Soigner et accompagner : taux d'individus dont l'autonomie est développée, taux d'individus ayant des activités favorisant la vie sociale, d'individus dont le niveau de stress a diminué, etc.

- Éducation et formation : proportion d'enfants et de jeunes maîtrisant les normes d'aptitudes minimales en lecture et en mathématiques, compétences numériques des particuliers, sorties précoces du système scolaire, nombre de projets d'éducation au développement durable dans les établissements scolaires, part des femmes dans les disciplines scientifiques à l'université, etc.
- Emploi : taux d'emploi, taux de sous-emploi, intensité du travail et pression temporelle au travail, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/actualites/les-odd-comme-cadre-devaluation](http://www.avise.org/actualites/les-odd-comme-cadre-devaluation)

- Développer et partager la culture et les loisirs pour tous : taux d'individus ayant développé une pratique culturelle ou de loisirs, ayant une meilleure estime de soi, ayant amélioré leur capacité à vivre ensemble, etc.
- Produire et consommer durablement : taux d'augmentation de la durée de vie d'un produit, taux de réduction des déchets, taux d'individus ayant changé leur comportement, etc.
- Aider à l'insertion socio-professionnelle : taux de sorties positives, taux d'individus étant capables d'exercer le métier visé en autonomie, ayant un projet professionnel défini, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.valoress-udes.fr](http://www.valoress-udes.fr)

- **L'Impact Management Project** (en anglais), cadre d'analyse des projets à impact utilisé par plus de 2 000 structures à l'international.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/actualites/limpact-management-project-un-outil-standardise-et-consensuel-de-la-mesure-dimpact](http://www.avise.org/actualites/limpact-management-project-un-outil-standardise-et-consensuel-de-la-mesure-dimpact)

- **La base d'indicateurs IRIS** (en anglais) proposée par le Global Impact Investing Network.

**Pour en savoir plus :** [iris.thegiin.org/metrics](http://iris.thegiin.org/metrics)

- **L'outil MESIS**, co-construit par la Banque des Territoires, BNP Paribas et INCO, à destination notamment des investisseurs à impact, propose une base de 400 indicateurs organisés par domaine d'action sociale, permettant la définition d'objectifs sociaux et le suivi de la performance des projets.

## RÉFÉRENTIELS SECTORIELS :

- La Fondation Daniel et Nina Carasso a créé, en collaboration avec des porteurs de projet, des méthodes et référentiels d'indicateurs d'impact :

- pour évaluer l'**impact d'un projet alimentaire** ([en ligne] : [www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire](http://www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire))

**Exemples d'indicateurs :** taux de citoyens ayant au moins 5 bonnes réponses sur 7 au test de connaissance sur l'alimentation, taux de citoyens ayant modifié positivement au moins 5 pratiques sur les 7 proposées, taux de citoyens affirmant avoir plus de pouvoir sur la politique alimentaire, etc.

**Plus d'indicateurs sur :** [syalinov.org](http://syalinov.org)

- pour évaluer l'**impact social d'un projet d'art citoyen** ([en ligne] : [www.avise.org/ressources/la-boussole-de-lart-citoyen-renforcer-limpact-de-votre-projet-grace-a-levaluation](http://www.avise.org/ressources/la-boussole-de-lart-citoyen-renforcer-limpact-de-votre-projet-grace-a-levaluation))

**Exemples d'indicateurs :** taux de participants qui poursuivent une activité culturelle, taux de familles qui s'ouvrent à de nouvelles activités culturelles, nombre de nouveaux projets artistiques qui émergent sur le territoire, etc.

- Avec l'appui des 21 **garages solidaires** bénéficiaires de leur programme d'accompagnement, l'Avise et le groupe PSA (devenu Stellantis) ont développé un outil d'évaluation de l'utilité sociale des garages solidaires.

**Exemples d'indicateurs :** nombre de bénéficiaires ayant trouvé un emploi grâce à l'intervention du garage solidaire, nombre de bénéficiaires conservant une autonomie de mobilité grâce au garage solidaire, économie moyenne réalisée par les bénéficiaires grâce à l'intervention du garage solidaire, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire](http://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire)

- Les associations Possible et Ronalpia, qui portent depuis 3 ans le programme d'accompagnement Act'ice, dédié au secteur justice-prison, ont lancé en 2021 un projet de co-construction d'un **référentiel d'évaluation de l'impact pour les projets liés à la justice**, avec des entrepreneurs et instances du secteur.

**Pour en savoir plus :** [www.ronalpia.fr/actice-incubation-justice](http://www.ronalpia.fr/actice-incubation-justice)

- Coopérer pour Entreprendre a développé en 2019 un référentiel et des outils dédiés aux **coopératives d'activité et d'emploi (CAE)**, à travers son programme CAE Impact, soutenu par l'Avise dans le cadre des activités de son organisme intermédiaire du Fonds Social Européen.

**Exemples d'indicateurs :** évolution du développement des compétences personnelles des adhérents, évolution de la situation personnelle des adhérents suite à l'adhésion à la CAE (amélioration de l'accès au logement, à un emprunt, à un système de garde d'enfants), évolution de l'avancement du projet entrepreneurial des adhérents, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-avise-fse-sur-limpact-social/laureat-2018-cae-impact](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-avise-fse-sur-limpact-social/laureat-2018-cae-impact)

## Finaliser la définition de ses indicateurs

Avant de vous lancer dans la collecte de vos données, assurez-vous que pour chaque indicateur sélectionné :

- les sources d'informations sont identifiées et accessibles (documentation existante, partie prenante à interroger, etc.);
- une valeur cible, correspondant à l'atteinte des objectifs, a été définie.



## cas concret

### LES INDICATEURS CHOISIS PAR LA FERME DU PARC DES MEUNIERES

**Question évaluative :** Quel est l'impact des activités de production potagère et d'organisation d'ateliers de cuisine sur les publics en insertion accompagnés par la Ferme du Parc des Meuniers ?

**Activités évaluées :** la production potagère et l'organisation d'ateliers de cuisine

**Cibles :** jeunes et adultes en insertion

EFFETS À ÉVALUER	EXEMPLES D'INDICATEURS	EXEMPLES DE VALEUR CIBLES* (au bout d'1 an d'accompagnement)
ACCÈS À DES FORMATIONS ET DES EMPLOIS	Nombre et % de sorties vers l'emploi	20 % des personnes en insertion trouvent un emploi
	Nombre et % d'intégrations à une formation	20 % des personnes en insertion intègrent une formation
AMÉLIORATION DE LA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE	Amélioration de l'alimentation : changement des comportements alimentaires	60 % des personnes accompagnées sont plus vigilantes sur les qualités nutritives et les dimensions locales et biologiques des produits consommés
	Amélioration de la santé psychique : taux de bénéficiaires ayant repris une activité à l'extérieur	A minima la moitié des personnes accompagnées ont repris au moins une activité à l'extérieur
AMÉLIORATION DES LIENS SOCIAUX ET AUGMENTATION DE LA MIXITÉ SOCIALE	Évolution des interactions sociales avec les habitants du territoire	60 % des personnes accompagnées ont de nouvelles fréquentations parmi les habitants du territoire
	Diversité des visiteurs venant au centre (familles, milieux sociaux, âges, etc.)	Tendance des profils des visiteurs se rapprochant des profils socio-démographiques du territoire

\*Ces valeurs cibles sont données à titre purement illustratif, l'évaluation de la Ferme du Parc des Meuniers étant encore en cours

---

# PRÉPARER SA COLLECTE DE DONNÉES

Il vous faudra du temps et des ressources pour collecter et analyser les données. Il est donc important de vous focaliser sur ce qui est le plus utile et pertinent, de façon à ce que la démarche évaluative n'entrave pas le bon déroulé de votre activité.

## Identifier les moyens et ressources disponibles

Il est indispensable de cadrer votre collecte de données avant de vous lancer. En effet, les modalités de votre collecte (personnes mobilisées pour la collecte, choix des outils, etc.) dépendront fortement de vos ressources disponibles, de vos contraintes, de votre calendrier, etc. Il est donc nécessaire, à ce stade, de refaire un état des lieux de ces éléments afin de **dimensionner votre collecte de façon juste**. Il est également possible d'intégrer le temps de collecte dans votre activité courante.

À cette étape, il est également important de **refaire le point sur les données dont vous disposez déjà**, grâce à d'autres outils (outils de gestion de votre activité, enquêtes de satisfaction auprès de vos bénéficiaires, évaluations menées par d'autres structures ayant une activité proche, etc.): ne les collectez pas une seconde fois !

Posez-vous notamment les questions suivantes :

- Quelles sont les données déjà disponibles dans ma structure ?
- Quels appuis ou ressources puis-je mobiliser pour m'accompagner dans la démarche (équipe, partenaires opérationnels, bénévoles, etc.) ?

## Réaliser son plan de mesure

Réaliser votre plan de mesure vous permet de **déterminer et formaliser pour chaque indicateur** : qui interroger ? quel type de données collecter ? quels outils de collecte utiliser pour collecter ces données ? à quel moment effectuer la collecte des données ?

« Il est indispensable de dimensionner votre collecte de données selon les moyens dont vous disposez, quitte à ne pas tout mesurer au lancement de votre démarche d'évaluation. »

**LAÉTITIA RUILIER**  
CHARGÉE D'INNOVATION  
SOCIALE  
HABITAT DES POSSIBLES



## cas concret

## Illustration pour une association d'insertion professionnelle de jeunes

Dans la continuité de l'exemple présenté précédemment, ces plans de mesure et de collecte sont ceux que pourrait réaliser le programme « *Jeugd en stad* » afin d'évaluer l'effet « *Le jeune gagne en assurance et en estime de soi* ».

### Le plan de mesure

INDICATEURS	AUPRÈS DE QUI ?	QUELLES DONNÉES ?	AVEC QUOI ?	QUAND ? PAR QUI ?
Part des jeunes qui ont davantage confiance dans leur projet personnel	Jeunes bénéficiaires	Qualitatives subjectives	Entretiens individuels	septembre, pendant des entretiens dédiés réalisés par les éducateurs
	Éducateurs	Qualitatives intersubjectives	Entretiens collectifs	octobre, par l'équipe encadrante
Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives et qualitatives subjectives	Entretiens individuels	septembre, pendant des entretiens dédiés réalisés par les éducateurs
	Éducateurs	Qualitatives intersubjectives	Entretiens collectifs	octobre, par l'équipe encadrante
	Partenaires locaux	Quantitatives objectives <i>(évolution des sollicitations des jeunes)</i>	Enquête par questionnaire	novembre, par l'équipe encadrante
Taux de jeunes qui ont davantage d'interactions sociales grâce à l'activité	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives subjectives	Entretiens collectifs	septembre, pendant les entretiens de mobilisation déjà prévus par les éducateurs
	Éducateurs	Qualitatives intersubjectives <i>(types d'interactions)</i>	Entretiens collectifs	octobre, par l'équipe encadrante
Évolution du score sur l'échelle de l'estime de soi dite « de Rosenberg »*	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives subjectives	Entretiens individuels	septembre, pendant les entretiens de mobilisation déjà prévus par les éducateurs

\*Cette échelle repose sur 10 questions qui établissent un nombre de points permettant d'évaluer le niveau d'estime de soi.

## Le plan de collecte

AVEC QUOI ? QUAND ? PAR QUI ?	AUPRÈS DE QUI ?	QUELLES DONNÉES ?	INDICATEURS
Entretiens individuels en septembre, pendant les entretiens de mobilisation déjà prévus par les éducateurs	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives subjectives	Taux de jeunes qui ont davantage d'interactions sociales grâce à l'activité Évolution du score sur l'échelle de l'estime de soi dite « de Rosenberg »
Entretiens individuels dédiés, réalisés en septembre par les éducateurs	Jeunes bénéficiaires	Quantitatives et qualitatives subjectives	Part des jeunes qui ont davantage confiance dans leur projet personnel Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement
Entretiens collectifs, réalisés en octobre par l'équipe encadrante	Éducateurs	Qualitatives intersubjectives	Part des jeunes qui ont davantage confiance dans leur projet personnel Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement Taux de jeunes qui ont davantage d'interactions sociales grâce à l'activité
Enquête par questionnaire, réalisée en novembre par l'équipe encadrante	Partenaires locaux	Données quantitatives objectives	Taux de confiance des jeunes envers les différents acteurs locaux de l'accompagnement

Avant de vous lancer dans votre collecte de données, il vous faudra également **définir les rôles de chacun** dans la phase de collecte (qui pilote cette phase, qui est en charge de collecter quelles données et avec quel calendrier, etc.).

Par ailleurs, lors de la collecte, il n'est généralement pas possible d'interroger l'ensemble de la population ciblée : **on interroge un échantillon**. Celui-ci peut être significatif (c'est-à-dire qu'il est suffisamment grand pour représenter l'ensemble de la population ciblée) ou représentatif (c'est-à-dire qu'il présente les mêmes caractéristiques dans les mêmes proportions que la population ciblée : répartition femmes-hommes, catégories d'âge, etc.).

## Réaliser son plan de collecte

Une fois votre plan de mesure finalisé, reprenez-le en rassemblant les actions pour le transformer en plan de collecte : **un même outil peut en effet collecter plusieurs données à la fois** et permettre ainsi d'alimenter d'un seul coup plusieurs indicateurs (voir cas concret p.57).

## Impliquer ses parties prenantes

Nous vous recommandons de partager votre plan de mesure ainsi que vos outils de collecte avec vos parties prenantes mobilisées dans cette phase pour :

- **valider la pertinence de votre plan de mesure** (auprès de quelle partie prenante la donnée est collectée, de quelle façon, etc.) ;
- **vérifier que les données collectées** permettront bien d'alimenter les indicateurs et donc de répondre à votre question évaluative.

*« Impliquer nos parties prenantes dans la démarche d'évaluation nous a permis d'ajuster nos actions avec nos partenaires proches, notamment les collectivités et les porteurs de projet. »*

**GAËLLE WERKLING**  
DIRECTRICE INCUBATEUR  
BALUCHON



## cas concret

### BALUCHON, L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE COMME BOUSSOLE DU PROJET

Baluchon est un ensemble d'entreprises sociales agissant pour la transition alimentaire, créé en 2012, à Romainville (Île-de-France). Sélectionné par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) dans le cadre de son appel à manifestations d'intérêt (AMI) « *Tremplin Asso* », Baluchon a lancé en 2019 une offre d'accompagnement à la création de projets sur les métiers de la restauration et de la transition alimentaire. L'évaluation du projet, financée dans le cadre de l'AMI, est menée simultanément au déploiement du projet.

Baluchon a choisi d'être accompagné par le cabinet ExtraCité, coopérative de conseil au service du développement local et soutenable des territoires, pour la dimension fortement participative de la démarche

proposée. Une vingtaine d'entretiens exploratoires ont été menés auprès des parties prenantes (structures accompagnées, collectivités territoriales, partenaires opérationnels et financiers, etc.) pour définir le référentiel d'évaluation. Ces entretiens ont permis d'enrichir le référentiel de nouveaux indicateurs : les porteurs de projet accompagnés par Baluchon ont par exemple proposé de suivre l'évolution de leur confiance en eux, de leur protection sociale et de leur perception du quartier et la capacité de l'incubateur à inciter des structures à s'implanter dans le quartier et à s'investir dans la vie locale. Le référentiel a ensuite été partagé et ajusté avec une quinzaine de partenaires lors de deux ateliers collectifs, qui ont également permis de coconstruire

la méthodologie de récolte des données (types d'informations à récupérer, degré d'importance, qualité et disponibilité des données, outils à utiliser, etc.).

Cette méthode a permis à Baluchon de mieux faire connaître ses activités à ses partenaires, de clarifier leurs attentes vis-à-vis du projet et de définir un vocabulaire commun et des objectifs partagés. Elle lui a également permis de s'assurer de la faisabilité de la démarche d'évaluation, notamment en termes de collecte de données. L'évaluation, qui se poursuit jusqu'à l'été 2022, a également permis à Baluchon d'identifier et d'intégrer de nouveaux indicateurs dans ses processus, afin de mieux suivre son activité et les impacts générés.

# RÉALISER SA COLLECTE DE DONNÉES

Afin de vous lancer dans votre collecte de données, il vous faut choisir les outils les plus pertinents, en identifiant pour chacun les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour que votre collecte soit réussie.

## Choisir ses outils de collecte

Le choix des outils de collecte **dépend des types de données que vous souhaitez récolter et du traitement que vous envisagez** pour celles-ci. Il est également indispensable de choisir les outils selon les moyens et ressources dont vous disposez. Par exemple, récolter des réponses via des entretiens permet d'avoir une plus grande richesse de données, mais s'avère plus long à traiter que la récolte de réponses via un questionnaire.

Vous trouverez, ci-après, quelques conseils sur les 4 outils les plus utilisés :

- l'exploitation de données existantes,
- les questionnaires et les enquêtes,
- les entretiens (individuels ou collectifs),
- les échelles.

## L'exploitation de données existantes

De nombreuses données qui peuvent être utiles à votre évaluation sont **déjà collectées** dans le cadre de votre activité, que ce soit au sein de fichiers de suivi des bénéficiaires ou des partenariats, au sein de documents de communication (par exemple votre rapport d'activité), d'enquêtes de satisfaction, etc. Il est indispensable de repérer quelles sont les informations dont vous disposez déjà, afin de concentrer vos efforts sur l'essentiel !

### Les bonnes pratiques :

- ✓ Consolidez dans un fichier ou un dossier toutes les ressources disponibles
- ✓ Analysez les ressources et sélectionnez les données pertinentes pour alimenter vos indicateurs

« On ne choisit pas un outil sans avoir aussi pensé au traitement des informations qu'on compte collecter. Sinon, on risque de collecter des données qu'on ne traitera jamais. »

**VICES**

CECI N'EST PAS UN GUIDE

- 
- ✓ Identifiez les données suivies et à suivre et leur temporalité de collecte
  - ✓ Identifiez les données manquantes ou à compléter

Il est souvent utile de faire le point à cette étape sur :

- la littérature existante (publications sur la problématique traitée, rapports d'évaluation comparables, recherches académiques sur votre sujet, etc.) ;
- les démarches d'évaluation réalisées par des structures similaires, pour vous inspirer de leur organisation et profiter de leur retour d'expérience !

## Les questionnaires

Les questionnaires consistent en une **série de questions souvent diffusée à grande échelle pour recueillir un maximum de données**. Ces outils sont utiles pour comparer des informations dans le temps, selon des groupes, etc. Les questions sont en majorité fermées, pour faciliter le traitement des résultats (analyse des tendances, vérification de la représentativité des répondants vis-à-vis de la partie prenante ciblée, etc.). En ligne, il existe de nombreux supports gratuits pour réaliser des questionnaires.

### Les bonnes pratiques

- ✓ Rassemblez les questions à poser à un même groupe de parties prenantes dans un seul questionnaire
- ✓ Vérifiez que chaque question posée sera utile à l'évaluation
- ✓ Testez vos questions auprès de vos équipes pour vérifier leur bonne compréhension, le vocabulaire utilisé, etc.
- ✓ Testez le questionnaire auprès de 10-15 personnes avant diffusion et ajustez-le si nécessaire
- ✓ Identifiez les données qui ne seront pas récoltées via le questionnaire et nécessiteront la mise en œuvre d'autres outils

### Qu'est-ce qu'un questionnaire réussi ?

- une durée de réponse de 20 minutes maximum ;
- une introduction présentant la démarche (identité du projet, objectifs, etc.) ;
- des questions simples, claires et concises – adressées avec neutralité ! ;
- des relances effectuées régulièrement auprès de vos cibles.

## Les entretiens (individuels ou collectifs)

Les entretiens consistent en **une série de questions, en majorité ouvertes, pour faciliter le discours des personnes interrogées**. Ils sont utiles pour récolter des avis, perceptions, points de vue, etc. Ils sont guidés, la plupart

du temps, afin de faciliter, par la suite, leur analyse.

Vous pouvez avoir recours à un tiers pour réaliser vos entretiens : cela peut être utile, par exemple, pour libérer la parole, éviter les relations conflictuelles, garantir la neutralité des réponses, etc. Au contraire, dans certaines situations, par exemple lors d'entretiens avec des publics fragiles, il peut être plus pertinent de faire appel à des personnes déjà connues et identifiées par ceux-ci pour faciliter les échanges. Dans tous les cas, il est important de **ne pas influencer** les personnes interrogées dans leurs réponses !

### Les bonnes pratiques

- ✓ Préparez un guide d'entretien en amont avec les questions et la trame d'animation
- ✓ Testez vos questions auprès de vos équipes et auprès de quelques répondants cibles pour vérifier la bonne compréhension des intitulés, le vocabulaire utilisé, etc.
- ✓ Anticipez la prise de notes, voire prévoyez un enregistrement avec l'accord préalable des participants
- ✓ Prévoyez suffisamment de temps pour mener vos entretiens de façon confortable et sans précipitation
- ✓ Présentez en amont de l'entretien la démarche et l'utilisation qui sera faite des résultats (données anonymisées, internes uniquement, etc.).
- ✓ De la même façon, préparez des éléments de conclusion pour vos entretiens (par exemple, les prochaines étapes)
- ✓ Prévoyez la restitution des conclusions pour les personnes interrogées, qui ont consacré du temps à votre démarche

Plus particulièrement, pour les entretiens collectifs :

- ✓ Équilibrez les temps de parole, éventuellement en instaurant des rôles de facilitateur et de maître du temps
- ✓ Adaptez votre discours selon les parties prenantes impliquées et facilitez l'intelligence collective (notamment dans le cas de collectifs mixtes, mêlant par exemple des partenaires opérationnels et financeurs)

### Qu'est-ce qu'un entretien réussi ?

- Une mise en confiance des personnes interrogées par l'enquêteur
- Un espace d'expression suffisant pour les personnes interrogées. Celles-ci peuvent vous faire part d'éléments non prévus dans la trame d'entretien : il est important de les écouter et, si nécessaire, de rebondir sur leurs réponses et de poser des questions complémentaires pour approfondir les éléments partagés !

## à noter



L'étape de mesure doit être fiable et crédible aux yeux des parties prenantes : la prévention des biais est donc un aspect essentiel. Vous devez être vigilant quant au choix des outils et des personnes mobilisés pour réaliser la collecte. À minima, prévenez vos équipes de cet aspect afin qu'elles restent le plus impartiales possible lors du recueil des données.

---

## Les échelles

Les échelles sont constituées de **critères multidimensionnels qui permettent de mesurer l'évolution d'une situation et d'établir des comparaisons**. Concrètement, une série de questions est posée à la personne interrogée pour identifier son positionnement sur les critères étudiés. L'ensemble des données peut être ensuite consolidé dans un tableur et visualisé grâce des diagrammes, notamment celui de Kiviati (diagramme "radar").

Si certains effets comme l'autonomie ou la confiance en soi disposent d'échelles validées scientifiquement, chaque acteur peut se saisir de l'outil et établir ses propres critères.

### Les bonnes pratiques

- ✓ Identifiez les critères et définissez pour chacun les différents niveaux (attention : cela peut s'avérer complexe)
- ✓ Prenez le temps d'échanger longuement avec la personne interrogée, pour bien évaluer le critère et choisir le bon positionnement
- ✓ Intégrez cet outil dans la mise en œuvre de votre activité



## cas concret

### LA FÉDÉRATION ADÉDOM ET L'ÉTOILE DE PROGRESSION DES FAMILLES

La fédération nationale Adédom (ex-Adessadomicile) a élaboré en 2015 un référentiel d'évaluation de l'impact social pour ses interventions à domicile, en utilisant notamment un outil appelé Étoile de progression (Outcomes Star<sup>(17)</sup>). L'outil symbolise graphiquement une étoile, dont chacune des branches représente

un thème et est graduée de 1 à 10. Cet outil a été utilisé de façon partagée entre accompagnés et accompagnants pour mesurer le changement sur les bénéficiaires.

**Pour en savoir plus :** consultez l'étude de cas *Expérimentation de l'outil Étoile de progression des familles* réalisée par l'Avise en 2016 ([en ligne] : [www.avise.org](http://www.avise.org)).

[www.avise.org/ressources/experimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles](http://www.avise.org/ressources/experimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles) ou le site [www.etoile-progression.com](http://www.etoile-progression.com) dédié au déploiement de l'outil en France.

(17) Cet outil est la propriété de Triangle consulting social enterprise, un cabinet de conseil britannique





Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# 4

---

**UTILISER**

LES DONNÉES  
RÉCOLTÉES

---



Comment utiliser les données récoltées ?  
Quels enseignements tirer de l'évaluation ?  
Quelle diffusion de mes résultats privilégier ?  
Comment intégrer cette démarche dans mes pratiques ?

P68

ANALYSER  
LES DONNÉES

P71

INTERPRÉTER  
LES RÉSULTATS

P74

UTILISER  
LES RÉSULTATS

P78

FAIRE VIVRE SA  
DÉMARCHE

# ANALYSER LES DONNÉES

Maintenant que vous avez collecté les données dont vous avez besoin pour répondre à votre question évaluative, la prochaine étape consiste à les analyser.

## Comprendre les différentes approches

Trois grandes approches d'analyse des données existent<sup>(18)</sup> :

- **l'approche exploratoire**, qui s'inscrit dans un questionnement large et ouvert, sans attentes précises ni hypothèses définies pour guider les analyses ;
- **l'approche descriptive**, également appelée analyse du changement, dans laquelle on sait ce que l'on cherche et le format attendu de l'information. On rend alors compte de pourcentages observés, de moyennes, etc. sur toutes les mesures, mais de façon séparée les unes des autres ;
- **l'approche explicative**, qui repose sur des hypothèses de relations entre les différentes mesures effectuées. Le croisement des informations permet de mieux comprendre les relations et les interactions entre tous les indicateurs et donc de mieux comprendre le changement et ses mécanismes.

### Le type d'analyse à mobiliser pour votre évaluation dépend de sa finalité :

- si vous souhaitez **suivre** le changement généré, vous adopterez plus certainement une approche descriptive ;
- si vous souhaitez **comprendre, prouver ou valoriser** le changement généré, vous adopterez plus certainement une approche explicative ;
- l'approche exploratoire est peu utilisée pour ces finalités d'évaluation car elle cherche plutôt à dégrossir les réflexions. Elle peut être en revanche intéressante à mobiliser pour identifier les impacts attendus de votre projet.

(18) Avice, Fidarec et Improve, cahier pratique *Comment évaluer ? Principes méthodologiques*, 2021

---

## Analyser ses données en pratique

1

### Faites un état des lieux des données récoltées

- Compilez l'ensemble des données quantitatives récoltées (réponses aux questionnaires, données de suivi, etc.) dans un fichier ;
- Retranscrivez l'ensemble des entretiens et regroupez-les dans un même dossier. Une même série d'entretiens (même trame, même typologie de personnes interrogées et de personnes réalisant l'entretien, même temporalité) peut être retranscrite dans un même fichier pour en faciliter l'analyse.

2

### Réalisez plusieurs analyses, selon le type de données récoltées

**Pour des données quantitatives**, vous pouvez par exemple :

- analyser l'évolution des indicateurs dans le temps (exemple : suivi de la confiance en soi des jeunes à l'entrée du dispositif, à la sortie du dispositif, puis six mois après la sortie du dispositif) ;
- réaliser des analyses statistiques (somme, moyenne, médiane, écart-type, corrélation, causalité, etc.), éventuellement avec une variable de temps.

**Pour des données qualitatives**, vous pouvez par exemple :

- identifier des thématiques récurrentes (expression d'un besoin ou d'un effet, importance donnée à ceux-ci, etc.) en comptant leur occurrence, à différentes temporalités ou dans divers contextes (par exemple, avant et après une action pour analyser son effet sur les personnes touchées) ;
- observer des facteurs d'explication des effets de votre action ;
- déterminer des tendances dans la façon dont votre action est perçue (plusieurs témoignages concordent-ils vers un même effet ressenti ?) ;
- récolter des verbatim pour illustrer les analyses réalisées.

3

### Synthétisez pour chaque indicateur les principaux résultats obtenus

Le croisement de ces résultats pour chaque indicateur vous permettra de répondre à votre question évaluative, au regard de l'effet évalué, en vous basant sur les éléments collectés (données chiffrées, verbatim, etc.).

## à lire



### CECI N'EST PAS UN GUIDE

Retrouvez d'autres conseils sur l'analyse de données dans la section *Étape 3 - Traiter et analyser vos données collectées* de la publication de VISES.

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



## cas concret

### L'ANALYSE DES DONNÉES D'UNE ASSOCIATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE DE JEUNES

Dans la continuité de l'exemple présenté précédemment, cette analyse est celle que pourrait réaliser le programme « *Jeugd en stad* » (JES) pour répondre à sa question évaluative : « *Dans quelle mesure l'activité de l'association permet aux jeunes de reprendre confiance ?* »

INDICATEURS SÉLECTIONNÉS	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES DONNÉES (extraits)
<p><b>PART DES JEUNES QUI ONT DAVANTAGE CONFIANCE DANS LEUR PROJET PERSONNEL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalement, les bénéficiaires ressentent peu d'évolution, avec une différence marquée selon que le jeune est entré dans le dispositif volontairement ou sur prescription. Les jeunes entrés volontairement dans le dispositif déclarent avoir plus de confiance en eux.</li> <li>• Globalement les éducateurs constatent une évolution de posture des jeunes accompagnés, notamment dans l'aspect professionnel de l'encadrement.</li> </ul>
<p><b>TAUX DE CONFIANCE DES JEUNES ENVERS LES DIFFÉRENTS ACTEURS LOCAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenaires locaux, et notamment ceux travaillant plus spécifiquement auprès de publics jeunes, constatent un engagement plus fort des bénéficiaires dans leurs démarches administratives.</li> <li>• L'ensemble des partenaires interrogés dans le cadre de la démarche évaluative désigne l'association comme un acteur local nécessaire et indispensable à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes du territoire.</li> </ul>
<p><b>TAUX DE JEUNES QUI ONT DAVANTAGE D'INTERACTIONS SOCIALES GRÂCE À L'ACTIVITÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'entrée du dispositif, seulement 1/3 des jeunes avait des relations sociales en dehors du cercle familial et amical. Après 6 mois au sein du dispositif, plus de la moitié des jeunes a eu des échanges réguliers sociaux en dehors du cercle familial et amical, notamment avec les acteurs associatifs sportifs du quartier.</li> </ul>

---

# INTERPRÉTER LES RÉSULTATS

Une fois vos données analysées, vous pouvez vous concentrer sur l'interprétation globale des résultats et la réponse à votre question évaluative. C'est également à cette étape que l'on juge de la valeur de l'action évaluée : atteint-elle ses objectifs ? entraîne-t-elle d'autres impacts ? les moyens déployés sont-ils suffisants ? etc.

## Comment interpréter les résultats ?

Afin d'aboutir à cette réponse globale, il vous faudra **mobiliser les différents constats** issus de la récolte et de l'analyse des données, **les comparer aux valeurs cibles** définies pour évaluer l'atteinte des objectifs de l'action et **les apprécier au regard de votre environnement** (contexte sectoriel, contexte du territoire, résultats d'actions mises en place par d'autres structures, etc.).

Il est également important dans cette étape d'**identifier les potentiels biais ou limites** de votre démarche évaluative : par exemple, si vous n'avez pas pu interroger toutes les personnes souhaitées, si peu ont répondu, si vous avez pris des hypothèses, etc.

### Quelques conseils pour interpréter vos résultats :

- constituez un groupe de plusieurs parties prenantes pour croiser les regards et les interprétations ;
- présenter les conclusions de votre étude, explicitez les interprétations et les biais possibles, afin de produire un jugement de valeur ;
- n'essayez pas, à tout prix, de valider une hypothèse et acceptez des résultats non attendus, non voulus ou incomplets.

Par ailleurs, soyez vigilant à **ne pas vous attribuer trop facilement les résultats** et identifiez les autres éléments d'explication. Par exemple, dans le cas concret présenté p.72, une partie des jeunes accompagnés, notamment ceux entrés volontairement dans le dispositif, déclarent reprendre confiance en eux. Et, suite à l'accompagnement, plus d'un tiers d'entre eux a signé un CDI à la suite de leur premier contrat. Néanmoins, ces jeunes ont sans doute



## cas concret

### L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS D'UNE ASSOCIATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE DE JEUNES

Dans la continuité de l'exemple présenté précédemment, cette interprétation est celle que pourrait réaliser le programme « *Jeugd en stad* » (JES) pour répondre à sa question évaluative : « *Dans quelle mesure l'activité de l'association permet aux jeunes de reprendre confiance ?* »

**Grâce au dispositif, les jeunes bénéficiaires ont amélioré leurs interactions sociales :** près de la moitié des jeunes a échangé plusieurs fois avec des personnes en dehors de leur cercle familial et amical, notamment avec des acteurs associatifs comme le club sportif du quartier. Cette augmentation du nombre d'interactions après 6 mois d'accompagnement démontre l'utilité de l'association pour remobiliser les jeunes dans leurs interactivités sociales. **Cette remobilisation est une perception partagée par les partenaires locaux,** notamment ceux travaillant

plus spécifiquement auprès de publics jeunes, qui témoignent : « *Les jeunes venant de l'association sont motivés. La plupart arrivent, d'ailleurs, avec les documents préremplis !* »

L'équipe éducative constate également une évolution de la posture des bénéficiaires, notamment lors des activités de simulation d'entretien d'embauche. **Même si les trente bénéficiaires interrogés ont du mal à évaluer leur ressenti et leur capacité à mieux orienter leur vie, ils témoignent d'un mieux-être général :** « *depuis que je suis ici,*

*j'accompagne mon frère au sport et j'ai de meilleures relations avec ma famille, notamment à la maison.* »

**Ainsi l'association joue un rôle nécessaire et important sur le territoire : ses actions permettent, notamment, une meilleure sensibilisation des jeunes bénéficiaires aux enjeux d'insertion socioprofessionnelle.** Cependant, ce constat est nettement plus marqué pour les jeunes qui s'engagent volontairement dans le dispositif que pour ceux intégrant le dispositif suite à une orientation par les partenaires.

initié d'autres démarches et ont été accompagnés par d'autres dispositifs qui ont aussi facilité leur recrutement : les activités de l'association y ont sans aucun doute contribué, mais ne sont pas à forcément l'origine unique de cet impact.

## Mobiliser ses parties prenantes dans l'interprétation des résultats

Il est crucial de mobiliser vos parties prenantes dans l'interprétation de vos résultats, chacun pouvant être interprété de façon différente selon le contexte, les résultats d'autres actions, l'expérience de vos bénéficiaires ou de vos partenaires, etc. Par exemple, un effet observé peut paraître satis-

---

faisant pour un financeur mais insuffisant pour un travailleur social. C'est **la multiplicité des appréciations et leur confrontation** qui permettent de construire une vision partagée du projet, d'éclairer finement les résultats obtenus et de proposer le cas échéant des préconisations et ajustements pertinents (faut-il adapter nos activités, nos services, notre accompagnement ? et si oui comment ?).

Mobiliser vos parties prenantes dans l'interprétation de vos résultats leur permettra également de **mieux s'approprier les conclusions** de votre évaluation et d'ainsi mieux les partager et les utiliser par la suite.

# UTILISER LES RÉSULTATS

La phase d'utilisation des résultats, qu'elle soit menée dans une optique de communication ou d'amélioration de votre action, est une étape dont l'importance ne doit pas être sous-estimée. C'est en effet cette étape qui vous permettra de valoriser votre démarche et les efforts fournis, mais aussi de mieux piloter votre activité et de prendre les bonnes décisions.

## Utiliser ses résultats à l'externe

Que votre communication soit destinée au grand public, à vos bénéficiaires, à vos partenaires ou à vos collaborateurs, il est indispensable de :

- **Cadrer votre stratégie de communication**
  - Au près de quelles parties prenantes souhaitez-vous communiquer ?
  - Avec quel objectif ? (cherchez-vous à décrire ou à convaincre ?)
  - À quel moment ou quelle occasion communiquer ?
  - Avec quels supports ?
  - Qui s'exprimera ? En quel nom ?
- **Travailler sur la présentation de vos résultats**
  - Identifier les messages clés que vous souhaitez faire passer
  - Identifier les indicateurs et données clés à mettre en valeur
  - Compter ou conter : alterner la présentation de chiffres et de récits

## Exemples de rapport d'évaluation de l'impact social

- **Yuka**, qui vise à aider les consommateurs dans le choix de leurs produits grâce à une application, a choisi une approche très communicante avec un rapport court et visuel, mettant en avant des chiffres-clés et des témoignages. Ce rapport présente également le contexte, la méthode employée et les limites de l'étude et indique les pistes d'utilisation envisagées.<sup>(19)</sup>
- **Le dispositif Maisons des Familles**, développé par les Apprentis d'Auteuil, vise à offrir des lieux d'écoute, de partage et d'entraide aux parents et aux enfants. Leur rapport d'impact est également plutôt court, avec des éléments visuels (notamment des verbatim et des chiffres clés). Néanmoins, il est plus riche en descriptions et éléments d'explication textuels et se lit donc moins rapidement.<sup>(20)</sup>

*« Ce travail d'évaluation a été une boussole pour reconstruire la vision de l'association et la manière de construire nos projets. Cela nous a aussi donné un appui solide pour l'argumentation de nos actions. »*

**NADÈGE MONIEZ**  
DIRECTRICE ADJOINTE  
JOSÉPHINE

(19) [yuka.io/impact/](https://yuka.io/impact/)

(20) [www.avise.org/ressources/rapport-de-levaluation-dimpact-des-maisons-des-familles](https://www.avise.org/ressources/rapport-de-levaluation-dimpact-des-maisons-des-familles)

- Dans le cadre de leur programme d'accompagnement des garages solidaires, l'Avisé et le groupe PSA (devenu Stellantis) ont développé un outil d'évaluation et de communication autour de l'utilité sociale des **garages solidaires**, coconstruit avec 21 structures. Il comporte plusieurs supports de communication personnalisables et prêts à imprimer, permettant de valoriser les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale selon les interlocuteurs (partenaires, donateurs, grand public).<sup>(21)</sup>



## focus

### COMMENT DÉCRYPTER UN RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ?

Des rapports d'évaluation de l'impact social sont publiés fréquemment. Aussi, il est important de savoir lire les informations qu'ils proposent et de développer un regard critique vis-à-vis de celles-ci. La publication *Mesure d'impact : pour un regard critique*, réalisée en 2022 dans le cadre des Petits Déjeuners de la Mesure d'Impact, animés par Convergences et co-pilotés par l'Avisé et Improve, propose comme clés de lecture quatre questions à se poser à la lecture d'un rapport d'évaluation :

- Parle-t-on bien d'impact social (et non des résultats de l'activité, par exemple) ?
- L'organisation a-t-elle bien la volonté de générer un impact ? Comment cet objectif est-il formalisé (présentation du contexte de l'étude, des parties prenantes, cartographie des impacts, etc.) ?
- Le rapport est-il transparent sur les éléments clés de l'étude (présentation de la méthode utilisée, des limites de l'étude et biais potentiels, des méthodes d'analyse des données, des résultats intermédiaires, etc.) ?
- À quoi servira cette évaluation (conclusions de l'étude, utilisation prévue des résultats, orientations stratégiques issues de travaux, etc.) ?

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/ressources/mesure-dimpact-pour-un-regard-critique](http://www.avise.org/ressources/mesure-dimpact-pour-un-regard-critique)

(21) [www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire](http://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire)

## Utiliser ses résultats en interne

L'évaluation permet notamment de réinterroger le sens de votre activité dans une logique d'amélioration continue et d'orienter vos prises de décision futures. Les questions suivantes peuvent vous aider à identifier les enseignements à tirer de l'évaluation pour votre activité.

### 1 Faire le bilan de l'action évaluée

- Dans quelle mesure les effets observés correspondent-ils à ceux attendus ?
- Existe-t-il des impacts non attendus sur les parties prenantes ?
- Si oui, sont-ils positifs ou négatifs ? sont-ils fréquents ? sont-ils importants ?

### 2 Mettre en perspective le bilan de l'action évaluée

- Cette activité est-elle stratégique ou annexe, historique ou nouvelle, etc. ?
- L'action touche-t-elle bien les publics cibles ? Si non, pourquoi ?
- L'action est-elle efficace vis-à-vis de son importance dans mon activité ?
- Les moyens humains ou financiers dédiés sont-ils importants ?

### 3 En tirer des conclusions pour ses activités

- Suite à cette mise en perspective, qu'est-ce que je poursuis, arrête ou lance de nouveau ?
- Dois-je faire évoluer mon activité ou mes pratiques pour atteindre mes objectifs ? Si oui, lesquelles et comment ?
- Dois-je m'adresser à de nouveaux publics ?
- Dois-je réallouer des moyens humains ou financiers ?
- Dois-je investir dans mon activité (formations, outils, etc.) ?
- Quels sont les partenariats que je dois renforcer ? Lesquels sont peu utiles et peuvent être arrêtés ? Lesquels devrais-je développer ?

La publication *Ceci n'est pas un guide* (VISES, 2020) propose une liste complémentaire d'actions que vous pouvez mener en matière de communication et d'amélioration de votre action, à partir des résultats de votre évaluation.

« La démarche d'évaluation permet de questionner les pratiques des structures sur ce qui est fait aujourd'hui et sur ce qui sera ou pourra être fait demain. Cela permet d'améliorer les pratiques en professionnalisant les structures. »

**CÉCILE MOREAU**  
CHARGÉE DE MISSION  
INAÉ



## cas concret

### RÉORIENTER SES ACTIVITÉS SUITE À SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Dans la continuité de l'exemple présenté précédemment, voici les perspectives et réorientations qui pourraient découler de l'évaluation du projet dédié au NEETs que mène le programme « *Jeugd en stad* » (JES).

#### **Bilan de l'action évaluée**

L'association joue un rôle nécessaire et important sur le territoire : ses actions permettent notamment de mieux sensibiliser les jeunes bénéficiaires aux enjeux d'insertion socioprofessionnelle. Cependant, ce constat est nettement plus marqué pour les jeunes qui s'engagent volontairement dans le dispositif que pour ceux orientés par des partenaires.

#### **Mise en perspective du bilan de l'action évaluée**

L'activité telle que mise en place ne répond pas aux besoins des jeunes orientés via prescription des partenaires : une partie du public ciblé est aujourd'hui peu touché par l'action.

#### **Préconisation opérationnelle**

Il faudrait que l'association adapte son parcours d'intégration à ces situations spécifiques. Par exemple, il pourrait être intéressant de proposer un parcours d'intégration dédié à ces jeunes réorientés. Un premier travail consisterait alors à analyser les situations et besoins spécifiques de ces jeunes, vis-à-vis des jeunes s'engageant volontairement dans le dispositif.

« L'évaluation nous a conforté dans notre envie de travailler sur une gouvernance plus partagée et de donner plus de pouvoirs à nos bénéficiaires. Par exemple, les Ambassadrices BECOMTECH sont en train de créer une bourse de matériel informatique qu'elles administreront et souhaitent être impliquées dans le recrutement des prochains formateurs du programme JUMP IN TECH. »

**DOROTHÉE ROCH**  
COFONDATRICE ET DIRECTRICE  
BECOMTECH

# FAIRE VIVRE SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Vous voilà arrivé(e) au terme de votre première démarche d'évaluation : vous pouvez vous féliciter ! Mais ce n'est peut-être que le début de l'aventure...

## Comment faire vivre sa démarche d'évaluation ?

À ce stade, l'objectif est que l'évaluation devienne un **processus continu, intégré à la vie de votre structure ou de votre projet, et s'inscrive dans le long terme**, afin de vous permettre de continuer à identifier les éléments saillants de votre activité, de prendre les bonnes décisions, de mobiliser vos parties prenantes ou encore de développer votre activité en convainquant de nouveaux partenaires.

Pour ce faire, voici quelques conseils et bonnes pratiques :

- **Partagez largement les apprentissages** de votre démarche d'évaluation, en interne comme en externe, pour valoriser la démarche et faire évoluer les pratiques.
- **Intégrez dans le pilotage de votre activité quelques indicateurs clés** et dans vos processus les modes de collecte de données associés, ce qui vous permettra, sans trop d'efforts supplémentaires, de continuer à alimenter votre réflexion, détecter une inflexion dans le changement, rendre des comptes simplement, etc. Vous pourrez ainsi présenter régulièrement l'évolution de ces résultats et leur analyse (par exemple, dans votre rapport d'activité, lors d'assemblées générales ou de séminaires).
- **Acculturez vos équipes** à l'évaluation de l'impact social, notamment à ses enjeux et ses apports pour votre projet, ainsi qu'aux grandes phases de la démarche. Une meilleure connaissance du sujet contribuera à lever les potentiels freins à l'intégration de l'évaluation dans votre activité courante.

« Nous avons intégré nos questionnaires dans nos pratiques courantes, afin d'avoir un suivi régulier de notre action. »

**NADÈGE MONIEZ**  
DIRECTRICE ADJOINTE  
JOSÉPHINE



## cas concret

### LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE, UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

La Croix-Rouge Française s'intéresse à l'évaluation de l'impact social de son activité depuis 2010. Après plusieurs premiers travaux sur le sujet, un pôle Mesure d'Impact Social (MIS) est finalement créé en 2018, avec 2 principaux objectifs : d'une part, développer la capacité d'action de la Croix-Rouge Française pour évaluer l'impact social de ses activités sur l'ensemble du territoire français et ainsi appuyer la prise de décisions stratégiques de l'association et, d'autre part, acculturer les équipes à l'évaluation de l'impact social afin qu'elles participent voire lancent elles-mêmes des démarches d'évaluation de l'impact de leur projet.

Pour ce faire, les équipes du pôle MIS mènent plusieurs actions, basées sur leur expérience, afin de diffuser leurs compétences auprès des salariés et bénévoles de l'association et pour que la question de l'impact social s'intègre dans leurs pratiques : de la sensibilisation (vidéos, newsletter trimestrielle, présentations, etc.), des formations et la mise à disposition d'une boîte à outils (présentation des étapes de la démarche, trame d'entretiens, modèle de livrable final, etc.).

Enfin, la mesure de l'impact est intégrée progressivement dans l'ensemble des processus de la Croix-Rouge Française : des

indicateurs d'impact ont été ajoutés dans le rapport d'activité de l'organisation, un module de formation dédié devrait être intégré dans les formations à la gestion de projet, les demandes de financement internes analyseront l'impact potentiel du projet déposé, etc. Pour diffuser encore plus largement la culture de l'évaluation de l'impact social au sein des équipes, l'ensemble des outils produits par le pôle MIS est accessible sur le portail interne de la Croix-Rouge Française.

**Pour en savoir plus :**

[www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/La-Croix-Rouge-francaise/Transformation-et-RSO](http://www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/La-Croix-Rouge-francaise/Transformation-et-RSO)





Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# POUR ALLER PLUS LOIN

Sélection de ressources utiles pour dirigeants et accompagnateurs d'entreprises sociales. La plupart des ressources sont téléchargeables sur [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources).

## Ressources générales

- AVISE, *Centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social* [en ligne], [www.avise.org/evaluation-impact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social)
- AVISE, *Cartographie des acteurs de l'évaluation de l'impact social* [en ligne], [www.avise.org/ressources/cartographie-des-acteurs-de-levaluation-de-limpact-social-0](http://www.avise.org/ressources/cartographie-des-acteurs-de-levaluation-de-limpact-social-0)
- AVISE, Mode d'emploi *Évaluer l'impact social : un éclairage pour ceux qui financent les structures d'utilité sociale*, 2017
- AVISE, CONVERGENCES, IMPROVE, *Mesure d'impact : pour un regard critique*, 2022
- AVISE, ESSEC, IMPACT FRANCE, *Petit Précis #2 de l'évaluation de l'impact social*, 2021
- OCDE, *La mesure de l'impact social dans l'économie sociale et solidaire*, 2021
- TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (TIESS), *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale* [en ligne], [tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale](http://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale)

## Outils méthodologiques

- AVISE, CULTURE ET PROMOTION, *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, 2007
- AVISE, FIDAREC, IMPROVE, *Cahier pratique Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques*, 2021
- EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION (EVPA), *Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact*, 2015
- F3E - COTA, *Repères sur les théories du changement*, 2012
- IMPACT TANK, *La mesure d'impact social, une question de données*, 2022
- IMPROVE, FONDATION REXEL, *Guide de la mesure d'impact social*, 2015
- STIEVENART, E., PACHE, A-C, *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère*, Recma, n° 331, 2014
- VISES, *Ceci n'est pas un guide*, 2020

---

## Référentiels d'indicateurs

- AVISE, STELLANTIS, *Comment évaluer et communiquer sur l'utilité sociale d'un garage solidaire ?*, 2019
- CONSEIL NATIONAL DE L'INFORMATION STATISTIQUE, *La déclinaison française des indicateurs de suivi des objectifs de développement durable*, 2018
- COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE, CAE-IMPACT : *La méthode d'évaluation de l'impact social des coopératives d'activité et d'emploi* [en ligne], [cooperer.coop/cae-impact](http://cooperer.coop/cae-impact)
- FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO, *La Boussole de l'Art Citoyen : renforcer l'impact de votre projet grâce à l'évaluation*, 2019
- FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO, *Comment mesurer l'impact d'un projet alimentaire ?*, 2019
- GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK, *IRIS* (en anglais) [en ligne], [iris.thegiin.org/metrics](http://iris.thegiin.org/metrics)
- IMPACT MANAGEMENT PROJECT, *Impact Management Project platform* (en anglais) [en ligne], [impactmanagementproject.com](http://impactmanagementproject.com)
- OURABAH A., LE RAY P., *Syalinnov* [en ligne], [syalinnov.org](http://syalinnov.org)
- UDES, *Valor'ESS* [en ligne], [www.valoress-udes.fr](http://www.valoress-udes.fr)

## Exemples de projets inspirants

- AVISE, *Les études de cas de l'Avise* [en ligne], [www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/les-etudes-de-cas-de-lavise](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/les-etudes-de-cas-de-lavise)
- AVISE, *L'appel à projets FSE de l'Avise sur l'impact social* [en ligne], [www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-fse-de-lavise-sur-limpact-social](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-fse-de-lavise-sur-limpact-social)
- AVISE, *Social Value France : retour sur les dernières sessions* [en ligne], [www.avise.org/actualites/social-value-france-retour-sur-les-dernieres-sessions](http://www.avise.org/actualites/social-value-france-retour-sur-les-dernieres-sessions)
- AVISE, *Médiathèque de l'évaluation de l'impact social* [en ligne], [www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)
- IMPACT TANK, *Le mur des solutions* [en ligne], [impact-tank.org/innovation-sociale/#les-solutions](http://impact-tank.org/innovation-sociale/#les-solutions)
- ESSEC, *L'observatoire de l'évaluation d'impact social* [en ligne], [emis-essec.wiki/thematiques](http://emis-essec.wiki/thematiques)

## Impact environnemental

- ADEME, *Agir pour la transition écologique* [en ligne], [agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises](http://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises)
- AVISE, *Se repérer dans l'évaluation de l'impact environnemental* [en ligne], [www.avise.org/actualites/se-reperer-dans-levaluation-de-limpact-environnemental](http://www.avise.org/actualites/se-reperer-dans-levaluation-de-limpact-environnemental)
- AVISE, *Zoom : les comptabilités environnementales* [en ligne], [www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/zoom-les-comptabilites-environnementales](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/zoom-les-comptabilites-environnementales)
- AVISE, *Valoriser l'impact social et environnemental avec la comptabilité multi-capitaux : l'expérimentation de la Ferme de Cagnolle*, 2020
- CONVERGENCES, AVISE, IMPROVE, *S'engager dans la mesure d'impact environnemental : points de repères*, 2021

> Retrouvez d'autres ressources dans le *Vademecum de la mesure d'impact social*, réalisé en 2019 par l'Avise, Convergences et Improve.

---

# REMERCIEMENTS

L'Avisé remercie chaleureusement les experts, dirigeants d'entreprise de l'ESS et autres acteurs de terrain investis sur l'évaluation de l'impact social qui ont contribué à la réalisation de cette publication, notamment les membres du réseau Social Value France et les participants au programme Cap Impact. Leurs retours d'expérience, témoignages et questionnements font toute la richesse de cet ouvrage.

**Anne Charpy**, VoisinMalin

**Astrid Burellier**, Ferme du Parc des Meuniers

**Beatrice Mallebranche**, Ferme du Parc des Meuniers

**Cécile Moreau**, INAÉ

**Constance Bonnet**, Ronalpia

**Dorothée Roch**, BECOMTECH

**Estelle Gaudin**, CEAS 72

**Flora Iva**, Ecossoles

**Gaël Helary**, TAg 35

**Gaëlle Werkling**, Baluchon

**Gianina Perca**, APESS 53

**Guillaume Viandier**, CRESS Normandie

**Jean-Guy Henckel**, Jardins de Cocagne et Réseau Métamorphe

**Jonathan Martinez**, SNADOM

**Laetitia Ruillier**, Habitat des Possibles

**Malika Durieux**, CRESS Bourgogne-Franche-Comté

**Marielle Zieds**, Avisé

**Marie-Agnès Tur**, Croix-Rouge Française

**Mounir Amraoui**, France Active Provence-Alpes-Côtes d'Azur

**Nadège Moniez**, Joséphine

**Ozlem Kaya**, Nexem

**Sidane Ndiaye**, BGE 94

**Sylvie Bouvier**, Agence nationale de la cohésion des territoires

**Thibault Fournier**, Extracité

**Valerie Roche**, BGE Ouest Hérault



**Directrice de la publication :** Cécile Leclair

**Coordination et rédaction :** Louise de Rochechouart

**Contribution :** Étienne Dupuis et Céline Gros

**Comité de relecture :** Clara Cavaglieri, Jean-Guy Henckel, Anaëlle Jouin et Léa Volle

**Mise en page :** Maude De Goër

**Conception graphique originale :** belazar – [www.agence-belazar.com](http://www.agence-belazar.com)

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

**Impression :** STIPA, 8 rue des Lilas, 93100 Montreuil

Imprimé sur papier certifié PEFC

**ISBN :** 979-10-91375-28-3

**Date de fin de tirage :** juin 2022 / **Dépôt légal :** juin 2022

© Avise juin 2022 – [www.avise.org](http://www.avise.org)



# ÉVALUER SON IMPACT SOCIAL

## **Pourquoi évaluer son impact social ? Comment se lancer concrètement dans cette démarche de façon adaptée à ses enjeux et à ses moyens ?**

À destination des dirigeants d'entreprise de l'ESS et de leurs équipes, mais aussi des acteurs de l'accompagnement et du financement, ce guide oriente et outille tous ceux qui souhaitent lancer une démarche « premiers pas » d'évaluation de leur impact social, quel que soit le stade d'avancement de leur projet, en mobilisant des outils et des méthodes appropriés à leur contexte, leur organisation, leurs enjeux et leurs moyens.

Au-delà des éléments de définition et de présentation des enjeux de l'évaluation de l'impact social, il propose notamment des outils pratiques pour vous aider dans chacune des étapes de la démarche et des exemples concrets pour vous inspirer et vous aider à passer à l'action. Il s'appuie sur des échanges avec de multiples acteurs (experts, dirigeants d'entreprise de l'ESS, réseaux sectoriels, accompagnateurs et financeurs) et sur les nombreux travaux sur l'évaluation de l'impact social que l'Avisé mène depuis plus de 20 ans.



Depuis 20 ans, l'Avisé 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)