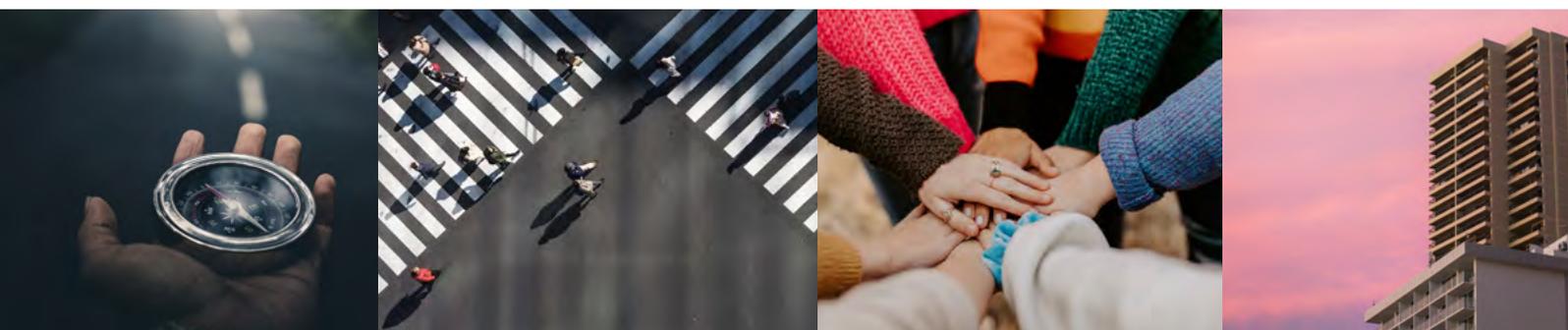


# Quartiers prioritaires de la politique de la ville

Évaluer l'impact social des activités menées  
dans les QPV par les entreprises de l'ESS



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Juillet 2022

Directrice de la publication : Cécile Leclair (AVISE) // Rédaction : Etienne Dupuis (AVISE), Louise de Rochechouart (AVISE) // Contribution : Sylvie Bouvier (ANCT) // Rédaction des fiches : Elise Leclerc (ESSEC), Marianne Monfort (AGENCE PHARE), Stéphanie Morel (LE SOCIALAB), Nicolas Penin (UNIVERSITÉ D'ARTOIS), Claire de Rocquigny (KIMSO) // Relecture : Prunelle Gorget et Céline Gros (AVISE) // Conception graphique : Yann Collin // Maquettage : Louise de Rochechouart (AVISE) // Éditeur : Avise, 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris  
©Avise 2022 - Tous droits réservés.

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>p. 4</b>
<b>DÉFINITIONS ET ENJEUX</b>	
<b>Quartiers prioritaires de la politique de la ville, ESS et évaluation</b>	<b>p. 6</b>
Politique de la ville	p. 7
ESS, politique de la ville et évaluation de l'impact social	p. 8
<b>SPÉCIFICITÉS</b>	
<b>Quels défis pour l'évaluation dans les QPV ?</b>	<b>p. 11</b>
Une hétérogénéité des territoires qualifiés de QPV	p. 12
Un écosystème d'acteurs complexe à appréhender	p. 12
Des réalités variées derrière l'appellation « habitants de QPV »	p. 12
Une difficulté d'accès aux publics cibles	p. 13
<b>MÉTHODES</b>	
<b>Quelles réponses méthodologiques pour évaluer dans les QPV ?</b>	<b>p. 14</b>
Être attentif aux conditions de mise en œuvre de l'évaluation	p. 15
Renforcer l'analyse des dynamiques du territoire et des relations entre les acteurs	p. 15
Prendre le temps de définir précisément les publics cibles	p. 16
Mobiliser des outils permettant de rendre compte des impacts multiples générés sur les publics	p. 17
Expliciter les difficultés d'accès aux publics et déployer des stratégies adaptées	p. 18
Adapter l'évaluation au cadre évolutif de l'action	p. 18
<b>CAS D'ÉTUDE</b>	
<b>Exemples d'évaluation d'entreprises de l'ESS dans les QPV</b>	<b>p. 19</b>
Cas d'étude n°1 : le projet KIOSC (Unis-Cité)	p. 20
Cas d'étude n°2 : l'association Rebonds !	p. 22
Cas d'étude n°3 : l'association Voisin Malin	p. 24
Cas d'étude n°4 : la Prévention Spécialisée du Val d'Oise (conseil départemental du Val d'Oise)	p. 26
Cas d'étude n°5 : le projet Trouve Ta Voie (ESSEC)	p. 28

### Objectif

---

Conçue par l'Avisé en collaboration avec le réseau Social Value France, qu'elle anime depuis 2015, cette publication vise à donner des clés de compréhension et d'action pour développer les pratiques de l'évaluation de l'impact social des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>1</sup> et des collectivités développant des activités dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), de façon adaptée aux enjeux qu'elles y rencontrent.

Face à l'ampleur des enjeux socio-économiques dans ces territoires les plus défavorisés de France, l'ESS et l'innovation sociale apportent des réponses collectives aux besoins des habitants, créatrices de valeur et de lien social. Forts de ce constat, un nombre croissant d'acteurs s'implantent ou soutiennent l'implantation d'entreprises de l'ESS dans les QPV. Néanmoins, si, comme pour toute entreprise de l'ESS, l'évaluation de l'impact social est un levier de pilotage stratégique, certaines spécificités des QPV impliquent des ajustements dans la mise en œuvre de ces démarches d'évaluation.

Ce guide vise à accompagner les parties prenantes de ces démarches d'évaluation (évaluateurs, entreprises de l'ESS, administrations et collectivités dont acteurs du développement local, etc.) et les acteurs de la politique de la ville : de quoi parle-t-on quand on parle de QPV ? Quels sont les enjeux et défis vis-à-vis des démarches d'évaluation de l'impact social dans ces quartiers ? Quelles sont les réponses méthodologiques pouvant y être apportées ? Décryptage.

### Méthodologie

Cette publication ne prétend pas à l'exhaustivité mais vise à présenter les questionnements pratiques et les méthodes et outils mobilisés par plusieurs évaluateurs d'entreprises de l'ESS ayant développé des activités en QPV. Elle s'appuie sur plusieurs retours d'expérience d'évaluateurs, partagés notamment lors de la plénière du réseau Social Value France de novembre 2020 sur l'évaluation en QPV<sup>2</sup> (retours d'expérience de plusieurs associations lauréates de l'appel à manifestations d'intérêt Tremplin Asso porté par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires - ANCT) et lors de plusieurs réunions d'un groupe de travail du Social Value France sur le même sujet (mené en 2021 et rassemblant une vingtaine d'acteurs, dont l'ANCT). Les échanges du groupe de travail se sont appuyés sur cinq cas d'études, retranscrits dans la publication, permettant de dégager des enseignements d'ordre général. Les pistes de réponses proposées dans ce livrable n'ont pas l'ambition d'être exhaustives ni prescriptives.

---

<sup>1</sup> La loi du 1<sup>er</sup> 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 les inscrivant dans leurs statuts, et qu'elles poursuivent une utilité sociale.

<sup>2</sup> Voir le compte-rendu de la session sur [avise.org](https://www.avise.org)

## Regard de partenaire

---

### Sylvie Bouvier, cheffe de projet Economie Sociale et solidaire à l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT)

Poursuivant des missions d'utilité sociale, **les entreprises de l'ESS représentent des partenaires indispensables dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques** dans de très nombreux domaines. Dans les quartiers de la politique de la ville, elles sont des acteurs majeurs du développement local et jouent ainsi un rôle moteur pour répondre aux enjeux locaux et proposer aux habitants une offre de services adaptée à leurs besoins (services de proximité, aide à domicile, crèches, plateforme coopérative de mobilité, activités médico-sociales, éducatives, de loisirs, sportives et culturelles, aide alimentaire, activités en faveur de l'emploi et de l'insertion, formation, développement économique, insertion par l'activité économique, développement du lien social...).

Expérimentatrices d'innovations et de nouveaux modes de faire, notamment en associant les habitants, les entreprises de l'ESS ouvrent des opportunités et proposent des solutions qu'elles construisent bien souvent avec les pouvoirs publics. **Ainsi, dans le domaine de la transition écologique des territoires, elles sont souvent pionnières** en matière de recyclage, d'économie circulaire, de mobilité durable, de compostage, d'agriculture urbaine, etc.

Les actions déployées dans les QPV par les entreprises de l'ESS doivent pouvoir être évaluées afin de permettre d'apprécier leurs impacts sur la situation sociale et économique, la qualité de vie des habitants, ainsi que sur l'image et l'attractivité du territoire.

En tant que financeur, l'ANCT est soucieuse de mieux connaître ces impacts et la plus-value apportée. Mais il lui importe aussi d'**accompagner et de donner les moyens aux porteurs de projets de s'engager dans des démarches d'évaluation** leur permettant de mieux adapter leurs interventions et leur fonctionnement aux enjeux auxquels elles ont à faire face. C'est pourquoi l'ANCT a inclus dans sa subvention aux 44 lauréats de son appel à manifestation d'intérêt (AMI) Tremplin Asso, en direction d'associations structurantes, la réalisation d'une évaluation externe tout au long du déploiement de leurs projets, soit sur une durée de 3 ans. Une capitalisation des évaluations réalisées est en cours, afin que les résultats et enseignements qui en seront issus viennent nourrir la doctrine d'évaluation en politique de la ville ainsi que les futures politiques publiques en QPV.

Les travaux menés dans le cadre de ce groupe de travail visent à **éclairer méthodologiquement les évaluations d'impact des actions menées dans les QPV et enrichir les approches**. En effet, l'évaluation des impacts d'actions structurantes peuvent utilement venir compléter les démarches en cours, particulièrement dans ce temps d'évaluation des contrats de ville. Ces travaux pourront également constituer des premiers outils pour les entreprises de l'ESS nouvellement implantées en QPV ou peu familières de la politique de la ville et de sa complexité.

## **QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE, ESS ET ÉVALUATION**

Les territoires définis comme quartiers prioritaires de la politique de la ville comptent parmi les plus défavorisés de France et font ainsi face à de nombreux enjeux socio-économiques.

Connaître les caractéristiques principales de ces quartiers permet d'en appréhender les besoins et de comprendre le rôle spécifique des entreprises de l'ESS dans le développement des solutions pouvant y être développées.

L'évaluation des activités déployées en QPV, qu'elle concerne les actions des acteurs de la politique de la ville ou celle des entreprises de l'ESS, permet de mesurer leur performance mais surtout d'améliorer les réponses aux besoins de ces quartiers.

## Politique de la ville

### Politique de la ville et quartiers prioritaires

La politique de la ville porte deux ambitions fortes : la réduction des écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et l'amélioration des conditions de vie de leurs habitants. Elle intéresse l'ensemble des problématiques urbaines, économiques et sociales et mobilise toutes les politiques et dispositifs sectoriels. **La politique de la ville dispose de moyens d'intervention spécifiques :**

- **au niveau national** : un programme budgétaire de l'Etat dédié, ainsi que des dispositifs portés par l'ANCT (programme de réussite éducative, cités éducatives, ateliers santé-ville, programme adultes-relais, cités de l'emploi, PaQte, etc.) ;
- **au niveau local** : un outil partenarial territorialisé, le contrat de ville.

#### Ressources utiles

L'ANCT met à disposition un portail de ressources permettant d'accéder à des données et des analyses statistiques thématiques sur les QPV.

Ce portail comporte également :

- Un **atlas** des QPV  
[https://sig.ville.gouv.fr/atlas/QP\\_regions](https://sig.ville.gouv.fr/atlas/QP_regions)
- Des **fiches quartiers** présentant des données à l'échelle de chaque QPV (accessibles par quartier via le moteur de recherche du portail)  
<https://sig.ville.gouv.fr>

Pour répondre au cumul de difficultés que rencontrent les habitants des quartiers défavorisés et afin de mieux cibler ses interventions, la politique de la ville repose sur **une géographie prioritaire**. Celle-ci comprend 1514 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) situés dans 859 communes. La méthode retenue pour leur identification repère les zones de concentration urbaine de population à bas revenus à partir d'un quadrillage fin du territoire<sup>3</sup>.

**Les contrats de ville** sont conclus à l'échelle intercommunale. Ils doivent s'inscrire dans une démarche intégrée mobilisant l'État et ses établissements publics, les collectivités (EPCI et communes) et autres acteurs institutionnels (organismes de protection sociale, acteurs du logement, acteurs économiques), ainsi que la société civile (via notamment les Conseils de quartier). Les contrats de ville reposent sur 3 piliers : la cohésion sociale ; le développement de l'activité économique et de l'emploi ; le cadre de vie et le renouvellement urbain. Signés en 2015 et prorogés jusqu'en 2023, les 435 contrats de ville formalisant les engagements des signataires sont en cours d'évaluation.

Le 14 avril 2022 a été créé un **comité d'histoire de la politique de la ville**. Celui-ci vise notamment « à encourager l'étude et la recherche sur l'histoire de la politique de la ville et du développement social urbain, promouvoir la diffusion des travaux historiques sur la politique de la ville, recenser et valoriser les archives de la politique de la ville, organiser des recueils de témoignages et journées d'études sur l'histoire de la politique de la ville, mobiliser les acteurs pour faciliter l'émergence de projets locaux autour de l'histoire de la politique de la ville et intéresser l'opinion à l'histoire de la politique de la ville et des actions menées en faveur des quartiers concernés et de leurs habitants »<sup>4</sup>.

### Les enjeux pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Aujourd'hui, **près de 5 millions d'habitants** vivent dans ces 1 500 quartiers les plus pauvres de France et des Outre-mer (200 quartiers sont situés en Guadeloupe, Guyane, La Réunion, Martinique, Mayotte et Polynésie française). Ces quartiers cumulent souvent de nombreuses difficultés : ségrégation sociale, difficultés d'accès aux transports, échec scolaire, éloignement des principaux pôles économiques, sociaux-culturels, etc.

Les différentes études portées sur les QPV dressent une typologie de leurs habitants. La population des QPV est **plus jeune, souvent moins scolarisée et plus souvent d'origine étrangère**. Les

<sup>3</sup>Liste des QPV : [www.data.gouv.fr/fr/datasets/quartiers-prioritaires-de-la-politique-de-la-ville-qpv](http://www.data.gouv.fr/fr/datasets/quartiers-prioritaires-de-la-politique-de-la-ville-qpv)

<sup>4</sup>Extrait du Journal Officiel du 29 avril 2022 : [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045697276](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045697276)

familles monoparentales sont également deux fois plus représentées, les niveaux de chômage y sont plus élevés et les formes d'emplois plus précaires.



#### Pour aller plus loin

- L'Observatoire national de la politique de la ville (ONPV) publie tous les ans, son rapport qui croise observation statistique des quartiers prioritaires et analyses thématiques.

[www.onpv.fr/publications](http://www.onpv.fr/publications)

### L'évaluation des contrats de ville

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 prévoit que les contrats de ville fassent l'objet d'une évaluation, avec l'appui méthodologique de l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV). Chaque contrat de ville fixe « les moyens d'ingénierie pour l'élaboration, la conduite et l'évaluation du contrat de ville ainsi que les indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus. Outre les indicateurs disponibles au niveau national pour chaque quartier prioritaire, les contrats de ville incluent des indicateurs et éléments d'appréciation qualitative issus de l'observation locale. » (Source : Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014)

En complément, le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales a adressé le 14 décembre 2021 une instruction concernant l'évaluation locale des contrats de ville. Celle-ci précise notamment les objectifs de l'évaluation, les enjeux prioritaires devant être traités dans l'évaluation, son périmètre et des éléments de méthode.

#### Ressources utiles

**L'IREV** (centre de ressources Politique de la ville en Hauts-de-France), avec l'appui d'Asdo études, a publié les outils méthodologiques et le référentiel partagé élaborés dans le cadre l'évaluation finale du contrat de ville dans les Hauts-de-France en 2022.

[irev.fr/thematiques/methodologie/evaluation-et-demarches-evaluatives/2022-evaluation-des-contrats-de-ville-1](http://irev.fr/thematiques/methodologie/evaluation-et-demarches-evaluatives/2022-evaluation-des-contrats-de-ville-1)

**L'Atelier parisien d'urbanisme (Apur)** a publié le référentiel d'évaluation du contrat de ville de Paris 2015-2022, ainsi que les premiers résultats issus de données collectées en 2020.

[www.apur.org/fr/nos-travaux/mise-oeuvre-referentiel-evaluation-contrat-ville-paris-2015-2022-analyse-donnees-collectees-2020](http://www.apur.org/fr/nos-travaux/mise-oeuvre-referentiel-evaluation-contrat-ville-paris-2015-2022-analyse-donnees-collectees-2020)

## ESS, politique de la ville et évaluation de l'impact social

### Les entreprises de l'ESS dans les QPV

En 2018, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et le réseau des CRESS ont mené une enquête qui permet de mettre en lumière la présence des entreprises de l'ESS et les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Cette étude dénombre 9 988 établissements employeurs de l'ESS en QPV, soit 4,7 %. Dans ces quartiers, l'ESS est plus implantée que les établissements hors ESS (4,1 %). En incluant une zone « tampon » de 300m autour des QPV, le nombre d'entreprises de l'ESS augmente : on dénombre 29 370 établissements de l'ESS, soit 13,7% du total, présentes dans ces zones. Les régions où l'ESS est particulièrement implantée dans les QPV sont la Provence-Alpes-Côte-D'azur, les Hauts-de-France, l'Île-de-France et l'Occitanie. Les structures de l'ESS implantées dans les QPV sont majoritairement spécialisées dans l'action sociale et sont en très grande majorité des associations (89 %).

En résumé, cette étude montre que l'ESS répond, au sein des QPV, à deux besoins en particulier :

- l'accompagnement d'une population globalement plus fragile et plus touchée par la pauvreté ;
- l'accueil de jeunes enfants par des structures spécialisées, dû à une population plus jeune et à une forte natalité.



### Pour aller plus loin

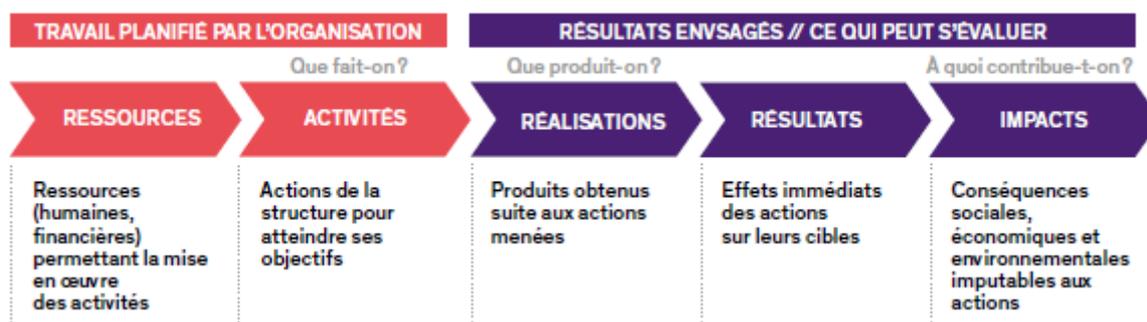
- L'étude « Les entreprises de l'économie sociale et solidaire dans les quartiers politiques de la ville » menée par le CNCRESS et le CGET  
[www.ess-france.org/les-entreprises-de-l-ess-dans-les-quartiers-politiques-de-la-ville](http://www.ess-france.org/les-entreprises-de-l-ess-dans-les-quartiers-politiques-de-la-ville)
- Le guide de l'Avisé, *Accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS en QPV*, 2019  
[www.avise.org/ressources/accompagner-lemergence-dentreprises-de-less-en-qpv](http://www.avise.org/ressources/accompagner-lemergence-dentreprises-de-less-en-qpv)

## L'évaluation de l'impact social des entreprises de l'ESS

L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les entreprises de l'ESS, 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.

En France, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) présente une définition de l'impact social en 2011 : « *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.* »

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, il peut être appréhendé au sein d'une chaîne de valeur dans laquelle chaque élément contribue au suivant.



*La chaîne de valeur de l'impact, Avisé, d'après le Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, EPVA, 2015*

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 :

- Individuel : conditions de vie, bien-être, autonomie, santé...
- Sociétal : lien social, citoyenneté, diversité, égalité des chances...
- Politique : innovation, politiques publiques, représentation citoyenne...
- Economique : création d'emploi, coûts évités à la collectivité...
- Environnemental : préservation de la biodiversité, réduction d'empreinte (carbone, eau...), ...

**Evaluer son impact social 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. Toutes les entreprises de l'ESS ont une appréhension de leur impact, bien qu'elles ne mènent pas toutes des évaluations formalisées.



### Pour aller plus loin

- Consultez le guide de l'Avisé, *Evaluer son impact social*, 2022  
[www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social](http://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social)

## Les apports de l'évaluation de l'impact social pour les entreprises de l'ESS en QPV

L'évaluation de l'impact social 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.

Elle est en cela **complémentaire** des évaluations pouvant être menées dans le cadre de l'évaluation des contrats de ville : c'est pourquoi il est important que ces démarches soient soutenues par les acteurs de la politique de la ville, comme cela a été fait dans le cadre de l'AMI Tremplin Asso porté par l'ANCT.

Pour les entreprises de l'ESS implantées en QPV, l'évaluation de l'impact social permet notamment :

- **Une amélioration des pratiques et de la réponse aux bénéficiaires.** L'évaluation permet de manière générale une prise de recul essentielle pour des acteurs souvent en prise avec la gestion quotidienne de leur structure et de leurs activités : les questionnements évaluatifs sont en effet des leviers puissants pour réfléchir à la stratégie de la structure, faire évoluer les activités, améliorer la réponse aux besoins du territoire, etc. Ces éléments de compréhension sont d'autant plus essentiels dans les QPV, dont les habitants sont parmi les plus défavorisés de France et souvent les plus durement et rapidement touchés par les évolutions socio-économiques (conséquences de la crise sanitaire par exemple), afin que les actions déployées par les entreprises de l'ESS répondent de façon pertinente aux enjeux de ces territoires.
- **Un meilleur dialogue et une meilleure compréhension mutuelle entre acteurs.** Pour certains projets, notamment portés par de structures jeunes ou nouvellement implantées avec une forte dynamique entrepreneuriale, l'évaluation crée un espace de dialogue et de compréhension mutuelle. Pour ces structures, elle peut également permettre de mieux appréhender l'image que les acteurs de proximité peuvent avoir d'elles et ainsi d'adapter leur discours. L'évaluation peut ainsi créer de nouveaux espaces d'échanges, renforcer des dynamiques partenariales ou déconstruire des représentations. D'autre part, l'évaluation peut permettre de mieux comprendre et faire comprendre l'apport des structures de proximité, implantées de longue date (centres sociaux, associations de quartiers, clubs sportifs, etc.). Elle peut montrer que des acteurs opérant sur un même territoire ont les mêmes intentions, avec des effets complémentaires, et les inciter ainsi à développer des coopérations plus fortes pour augmenter leur impact collectif.
- **Un appui à l'essaimage et l'implantation de projets dans les QPV.** L'évaluation peut enfin contribuer au développement des entreprises de l'ESS et à leur essaimage sur d'autres territoires, en apportant des éléments de compréhension sur les mécanismes de l'action ainsi que des éléments factuels sur l'intervention et les effets qu'elle produit.

## **QUELS DÉFIS POUR L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS MENÉES PAR LES ENTREPRISES DE L'ESS EN QPV ?**

Les QPV constituent des terrains d'évaluation particuliers, avec des enjeux propres, dont certains sont inhérents aux critères-mêmes de définition de ces quartiers.

L'évaluation de l'impact social des activités menées par les entreprises de l'ESS en QPV fait ainsi face à quatre enjeux majeurs, nécessitant un ajustement dans les méthodes et outils utilisés.

## Une hétérogénéité de territoires qualifiés de QPV

Si les QPV sont définis sur la base d'un indicateur unique (le revenu des habitants)<sup>5</sup>, **ils ne relèvent pas d'une catégorie homogène et leurs caractéristiques varient** d'un quartier à un autre. Aussi, la démographie du territoire, son histoire, la sociologie des acteurs, l'existence ou non de mécanismes de collaboration, etc. sont autant d'éléments d'analyses primordiaux à prendre en compte lors d'une évaluation en QPV. Ils concourent en effet à une meilleure compréhension de l'implantation du projet évalué et de ses effets.

## Un écosystème d'acteurs complexe à appréhender

**L'écosystème des QPV se compose d'une grande diversité d'acteurs** : agents des collectivités, acteurs de l'emploi et de l'insertion, de l'aide sociale, du médico-social, du développement économique et urbain, etc.<sup>6</sup> Chacun d'entre eux a développé des expertises et des missions spécifiques, importantes à comprendre pour les mobiliser au bon moment et selon la bonne intensité.

**Par ailleurs, les rapports entre ces acteurs font souvent face à des enjeux politiques importants**, que ce soit entre associations, entre institutions (à différents échelons territoriaux) ou entre associations et institutions. Au sein même des catégories d'acteurs (administrations et collectivités, associations, etc.) peuvent par exemple exister des logiques de concurrence, renforcées lorsque le territoire est limité en ressources. D'autres territoires montrent au contraire des réseaux d'acteurs avec une culture de collaboration bien ancrée et une logique de complémentarité plutôt que de concurrence.

## Des réalités variées derrière l'appellation « habitants de QPV »

La catégorisation administrative « QPV », les catégorisations basées sur la seule question des revenus ou les notions générales comme « habitants de QPV » ou « publics éloignés » **ne permettent pas de qualifier et d'identifier de façon opérationnelle** les bénéficiaires d'une action ou d'un projet : il est nécessaire de dépasser ces notions et d'utiliser d'autres critères complémentaires.

### **Illustration : le projet KIOSC (Unis-Cité)**

L'identification des publics est essentielle pour déconstruire la catégorie « habitant en QPV » et appréhender les réalités diverses qui se cachent derrière. Le projet KIOSC, visant à renforcer l'accessibilité du service civique dans les QPV a nécessité de dépasser la catégorie « jeunes de QPV » pour identifier les publics réellement touchés et évaluer les impacts précis du projet (voir cas d'étude n°1 p.21)

<sup>5</sup> [www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2114](http://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2114)

<sup>6</sup> Retrouver une présentation de ces acteurs dans le guide *Accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS en QPV* (Avisé, 2019) : [www.avise.org/ressources/accompagner-lemergence-dentreprises-de-less-en-qpv](http://www.avise.org/ressources/accompagner-lemergence-dentreprises-de-less-en-qpv)

## Une difficulté d'accès aux publics cibles

-----

Les évaluateurs peuvent rencontrer des difficultés à accéder aux publics sur le terrain (habitants, associations locales, etc.), pour deux principales raisons :

- **La difficulté à instaurer une relation de confiance** entre l'évaluateur et les personnes interrogées (bénéficiaires, associations...). L'évaluateur peut être perçu comme le représentant des institutions commanditaires des évaluations, y compris par les associations portant les projets évalués.
- **L'écart entre les publics ciblés par un projet et ceux réellement interrogés.** Il existe en effet un risque que les personnes effectivement interrogées soient celles dotées d'une plus grande capacité à parler d'elles, de confronter leur point de vue à celui d'autrui, etc. et que ces publics interrogés ne représentent in fine que « *les moins précaires des précaires* », faussant ainsi les résultats de l'évaluation et l'appréhension des impacts réels du projet.

Cette difficulté d'accès est un écueil connu et documenté, par exemple dans les travaux d'enquête sociologique dans les milieux dits populaires<sup>7</sup>.

### **Illustration : l'association Rebonds !**

L'accès aux publics visés pour l'évaluation du projet déployé en QPV a été complexe pour plusieurs raisons : illégitimité perçue par les habitants des QPV de leur propre parole, distance sociale entre interviewer et interviewé, difficulté à identifier et rencontrer ces individus rarement sollicités et souvent d'autant moins visibles qu'ils sont précarisés, etc. Lever ces obstacles a demandé aux évaluateurs d'adopter une posture plus proche d'un rôle d'accompagnateur et de facilitateur que celle d'un expert (voir cas d'étude n°2 p.22).

---

<sup>7</sup>Enquêter en milieu populaire, G. Mauger, M-P Pouly, PUF, Sociologie, 2019 ([www.cairn.info/revue-sociologie-2019-1-page-37.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologie-2019-1-page-37.htm))

## **QUELLES RÉPONSES MÉTHODOLOGIQUES POUR ÉVALUER LES ACTIVITÉS MENÉES PAR LES ENTREPRISES DE L'ESS EN QPV ?**

Chaque démarche évaluative étant propre à chaque projet, il est difficile de dégager une méthode ou un outil en particulier permettant de prendre en compte les particularités des QPV comme terrains d'évaluation.

Pour autant, certaines précautions méthodologiques peuvent permettre de répondre aux défis évaluatifs rencontrés particulièrement dans ces quartiers.

## Être attentif aux conditions de mise en œuvre de l'évaluation

-----

Afin que l'évaluation soit un véritable levier d'amélioration pour les entreprises de l'ESS développant des activités en QPV, il est important de porter une attention particulière à certaines de ses conditions de mise en œuvre, facteurs clés de réussite de toute démarche évaluative :

- déterminer dès le départ les objectifs de l'évaluation et les marges de manœuvre envisageables en aval de l'évaluation pour faire évoluer le projet, dans un contexte de multiplicité des cadres d'intervention et dispositifs présents en QPV ;
- prendre le temps de présenter la démarche auprès des équipes, afin de garantir leur adhésion et participation au projet ;
- installer cette démarche dans un temps suffisamment long pour permettre l'appropriation de la démarche et assister à une transformation des équipes ;
- anticiper les fluctuations dans les moyens et ressources disponibles, dans un contexte de précarité et instabilité des ressources sur le long terme (renouvellement de financements, changement dans les équipes, etc.).

## Renforcer l'analyse des dynamiques du territoire et des relations entre les acteurs

-----

L'hétérogénéité des territoires se retrouvant sous la dénomination commune « QPV » nécessite pour le déploiement et l'évaluation de ces projets une analyse et une compréhension plus approfondie des dynamiques du territoire (démographie des habitants, renouvellement ou non d'acteurs, logiques de coopération vs logiques de concurrence, existence de structures permettant les dynamiques partenariales, rôle et posture des institutions...). La complexité de l'écosystème des acteurs intervenant en QPV demande par ailleurs une analyse approfondie des relations entre ceux-ci.

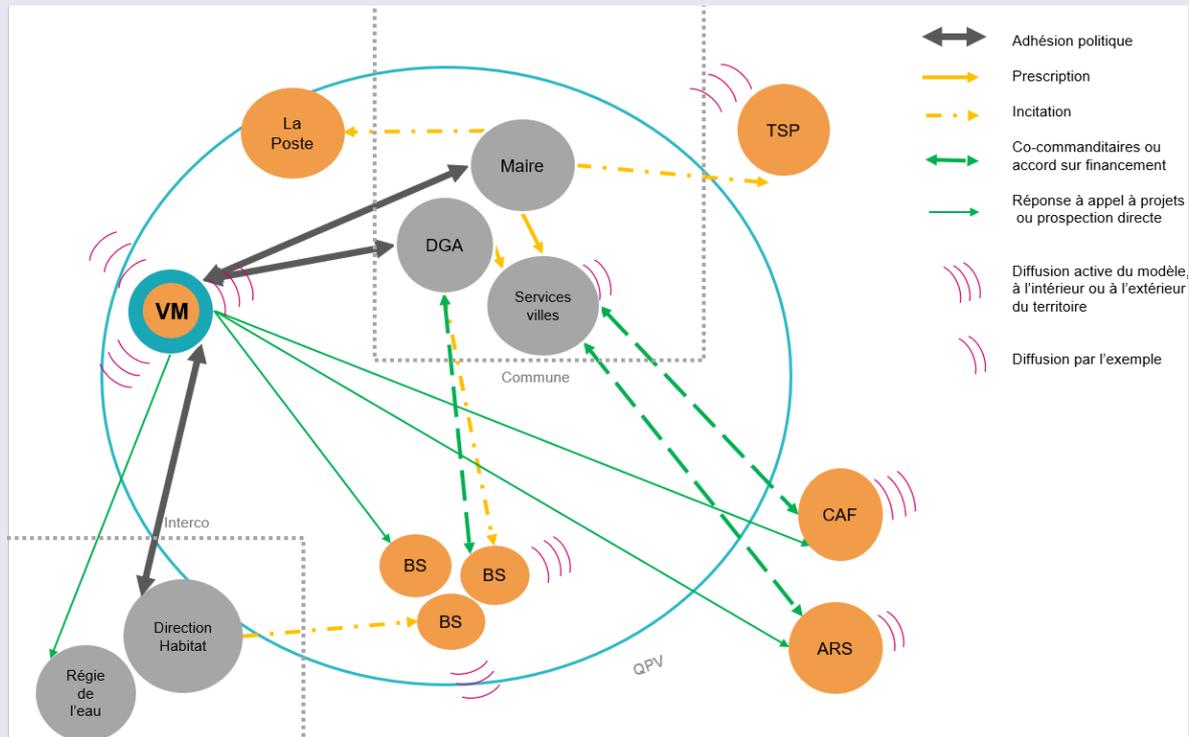
**L'analyse (ou cartographie) des parties prenantes** est un outil mobilisé fréquemment en évaluation de l'impact social pour représenter, de façon schématique, les relations entre les acteurs participant au projet (bénéficiaires, salariés, financeurs, partenaires opérationnels, etc.). L'utilisation de cet outil de façon renforcée, c'est-à-dire avec une attention et un temps passé plus important, peut permettre d'appréhender de façon plus fine la diversité et complexité de l'écosystème d'acteurs en QPV.

L'analyse des parties prenantes est également un **outil intéressant à ouvrir au dialogue**, que ce soit en interne ou en externe, les acteurs institutionnels ou autres acteurs associatifs n'ayant pas toujours une connaissance exhaustive des parties prenantes d'un projet et de leurs liens entre eux.

Néanmoins, une **précaution d'emploi de cet outil est son caractère chronophage**. En effet, si identifier de la façon la plus exhaustive possible les acteurs d'un territoire est un exercice utile, spécifier et étudier l'impact qu'un projet peut avoir sur chacun d'entre eux est difficilement possible avec des moyens limités. Afin d'éviter l'éparpillement, il est nécessaire de prioriser les liens et les relations entre les parties prenantes que l'on souhaite étudier.

**Illustration : l'association VoisinMalin**

Le travail de caractérisation des liens entre les acteurs du territoire a été un outil central dans l'évaluation de l'association VoisinMalin (VM), notamment sur les questionnements stratégiques de la structure sur son implantation territoriale : l'évaluation cherchait en effet à identifier les acteurs clés contribuant à l'implantation de l'association et les leviers pour être identifié par les autres acteurs du territoire (voir cas d'étude n°3 p.23).



Cartographie des parties prenantes pour le projet Voisin Malin, KIMSO, 2022

## Prendre le temps de définir précisément les publics cibles

La catégorisation administrative « habitants de QPV » ne permet pas d'identifier de façon opérationnelle les bénéficiaires de l'action ou du projet : il est donc nécessaire d'**opérer un travail de définition (méthodes qualitatives) et d'analyse (méthodes quantitatives) des publics cibles**, afin de les identifier de façon précise et d'affiner la connaissance de leur profil (situation, besoins, etc.).

Cette attention particulière et ce **temps plus important** à consacrer à l'appréhension des publics bénéficiaires des projets est une spécificité ainsi qu'une condition de réussite de l'évaluation d'entreprises de l'ESS implantées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Ces précautions méthodologiques concourent par ailleurs plus globalement à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation adaptée au territoire : pertinence des publics interrogés, ajustement des outils de collecte et analyse de données, etc.

## Mobiliser des outils permettant de rendre compte des impacts multiples générés sur les publics

L'évaluation d'activités développées en QPV nécessite d'adapter la phase de collecte et d'analyse de données pour éviter une catégorisation simpliste des publics et répondre à plusieurs enjeux :

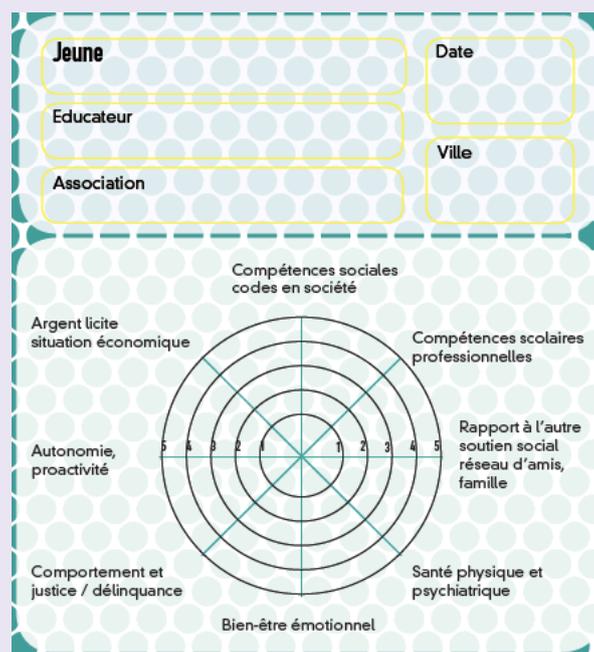
- rendre compte de situations complexes et d'effets multidimensionnels (emploi, santé, logement bien-être, etc.) ;
- répondre au besoin de donner la parole aux différentes parties prenantes, notamment aux personnes bénéficiaires ;
- harmoniser la collecte de donnée et fournir des indicateurs d'impact quantitatifs.

**Les outils multidimensionnels**, comme l'étoile de progression ou le radar d'impact (voir ci-après), sont des outils pertinents pour répondre à ces enjeux, d'autant qu'ils peuvent être déclinés de façon thématique (voir par exemple la Boussole de l'art citoyen, élaborée par la Fondation Carasso en 2019 pour le secteur culturel, et le sociogramme des Jardins de Cocagne élaboré pour l'insertion par l'activité économique).

Néanmoins ce type d'outil nécessite de considérer l'auto-évaluation et les données déclaratives comme une source légitime de données pour l'évaluation : une acculturation et un changement dans les pratiques évaluatives est alors souvent indispensable pour les différentes parties prenantes de l'évaluation. Par ailleurs, ces outils nécessitent de pouvoir dédier suffisamment de moyens et de temps à leur appropriation et utilisation par les acteurs.

### Illustration : le radar de la Prévention Spécialisée du Val d'Oise

Un radar d'impact a été conçu par le Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental (E&MISE) de l'ESSEC avec les associations locales, dans le cadre de l'évaluation de l'impact social de la prévention spécialisée du Val d'Oise. Cet outil, rempli conjointement par le bénéficiaire et la personne qui l'accompagne, permet de rendre compte de l'évolution dans le temps d'une situation complexe dans le cadre d'un accompagnement ou d'un service d'aide, grâce à l'appréciation de plusieurs critères appelés « dimensions » (voir cas d'étude n°4 p.25).



*Le radar d'impact de la Prévention Spécialisée du Val d'Oise*

## Expliciter les difficultés d'accès aux publics et déployer des stratégies adaptées

Comme vu précédemment, les évaluateurs peuvent rencontrer des difficultés à accéder aux publics sur le terrain (habitants, associations locales, etc.) dans le cadre notamment de la phase de collecte des données (difficulté à instaurer une relation de confiance, écart entre les publics ciblés par le projet et ceux réellement interrogés, etc.). Une première réponse méthodologique à ce défi est d'**expliciter et intégrer à l'analyse ces éléments** et la façon dont cela pèse sur les résultats obtenus.

En complément, plusieurs actions peuvent être mises en place pour recueillir et analyser le plus pertinemment possible les paroles des publics interrogés en QPV :

- **effectuer dès le lancement de l'évaluation un travail important d'information et de pédagogie** auprès des personnes interrogées, afin faire comprendre l'utilité de la démarche et l'importance de la phase de collecte à venir ;
- **recourir à des personnes ou organisations intermédiaires**, agissant comme tiers de confiance, pour accéder aux publics ciblés par l'évaluation ;
- **ajuster la posture de l'évaluateur pour mettre en confiance** les publics interrogés, notamment ceux qui ont peu l'habitude de s'exprimer via des entretiens ou groupes de paroles et pour qui la confrontation de point de vue n'est pas un exercice habituel (et ce d'autant plus lorsque l'évaluateur incarne une forme d'expertise et de légitimité). La posture de l'enquêteur doit dans ce contexte être adaptée, passant d'expert à médiateur, pour lever les obstacles à l'expression de la parole des personnes interrogées ;
- **employer des techniques d'entretiens et d'enquêtes variées** (entretiens individuels, en groupe, travail en reformulation, en écho, etc.) avec une attention particulière à la clarté des questions employées. Dans ce contexte, la co-construction des outils avec les parties prenantes et leur test auprès d'un échantillon du public cible est très fortement recommandé. De même, il est recommandé de prévoir une certaine souplesse dans le processus de collecte (accepter que les entretiens puissent s'étendre sur un temps plus long, de répéter ces derniers plusieurs fois avec les mêmes personnes, etc.)

## Adapter l'évaluation au cadre évolutif de l'action

Les structures évaluées mettent en place des activités et modes d'action s'ajustant constamment pour répondre aux difficultés et situations particulières des publics bénéficiaires (pendant la crise sanitaire par exemple). Ce cadre évolutif, plus marqué pour les projets implantés en QPV, demande également une **adaptation permanente de l'évaluateur dans les méthodes et outils** qu'il met en œuvre pour l'évaluation du projet.

## **EXEMPLES D'ÉVALUATION D'ACTIVITÉS MENÉES PAR DES ENTREPRISES DE L'ESS EN QPV**

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville sont des terrains d'innovation et sont accoutumés à l'expérimentation de méthodes innovantes qui répondent à la multiplicité des enjeux auxquels ils font face.

Cette partie présente cinq exemples d'évaluation d'activités menées par des entreprises de l'ESS en QPV ayant mis en œuvre des réponses méthodologiques innovantes pour s'adapter aux défis rencontrés lors de la démarche d'évaluation.

## Cas d'étude n°1 : le projet KIOSC (Unis-Cité)

### Présentation du projet

Structure porteuse : Unis-Cité		Date de création du projet : 2016	Territoire d'intervention : national
<b>Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer l'accessibilité du service civique dans les QPV</li> </ul>		
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informier et accompagner des jeunes résidant en QPV vers le service civique</li> <li>Accompagner des associations de QPV vers l'accueil de volontaires en service civique</li> </ul>		
<b>Chiffres clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22 sites KIOSC</li> <li>2 545 jeunes accompagnés</li> <li>938 associations accompagnées</li> </ul>		
<b>Partenaires et soutiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Au niveau national</u> : Agence Nationale de la Cohésion Territoriale (ANCT)</li> <li><u>Au niveau local</u> : délégués du Préfet, directions départementales de la Cohésion sociale, collectivités territoriales (villes et intercommunalités)</li> </ul>		
<b>Evaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agence Phare</li> </ul>		

### Présentation de l'évaluation

#### Enjeux et objectifs de l'évaluation

L'évaluation poursuit deux objectifs principaux :

- analyser les conditions de l'implantation du projet et de sa mise en œuvre dans les territoires ;
- identifier les impacts sociaux auprès des jeunes et des associations accompagnés.

L'évaluation du projet se déroule de 2019 à 2022 et suit le déploiement au fil de l'eau du projet. Les équipes sont accompagnées pour cette évaluation par [l'Agence Phare](#).

#### Méthodologie et outils mobilisés

La méthodologie mobilisée est mixte :

- un volet qualitatif : une enquête est réalisée auprès des équipes KIOSC, des jeunes et des associations accompagnés, ainsi qu'auprès des partenaires associatifs et institutionnels sur un échantillon de territoires, au travers d'entretiens ;
- un volet quantitatif : une enquête est réalisée auprès de jeunes et d'associations suivis par KIOSC, au travers de questionnaires.

Bien qu'il s'agisse d'une évaluation externalisée, **les équipes KIOSC sont étroitement associées à la démarche** : les résultats intermédiaires leur sont présentés à intervalles réguliers et les équipes ont participé à stabiliser les questionnaires et à construire une stratégie de passation.

### Retour d'expérience de l'évaluateur

Trois principaux défis ont été rencontrés dans le cadre de l'évaluation du projet :

- L'accès aux publics ciblés par le projet et donc par son évaluation** (jeunes éloignés du service civique et associations de quartier), notamment pour le volet quantitatif. Le temps long de l'évaluation a permis aux équipes de renforcer leur ancrage territorial et leurs actions auprès des jeunes et des associations, même si des difficultés persistent dans l'accès aux jeunes les plus éloignés du service civique et aux petites associations de quartier. Il a par ailleurs été décidé d'intégrer, dans l'évaluation, une analyse de cette difficulté et une contextualisation des données ainsi collectées.

2. **La difficulté, dans l'analyse, à identifier une catégorie « jeunes de QPV ».** En effet, en s'adressant à ces jeunes, KIOSC touche en réalité une diversité de profils aux besoins différenciés. Il a donc été décidé de dépasser l'homogénéité trompeuse de cette catégorie administrative pour gagner en précision, non seulement dans l'analyse des freins à l'accès au service civique selon les profils, mais aussi dans la capacité différenciée des équipes KIOSC à toucher les « jeunes de QPV ». La typologie des jeunes concernés par l'action de KIOSC a ainsi fait l'objet d'échanges approfondis avec les équipes et sera stabilisée à l'issue du volet quantitatif de l'étude. Elle permettra de donner à voir la façon dont les effets de KIOSC varient en fonction de ces différents profils et de questionner les éventuels écarts entre le public cible et le public réellement touché.
3. **La définition de la place de KIOSC parmi les actions mises en œuvre en QPV, mais aussi plus globalement au sein des politiques publiques.** Les objectifs du projet, en terme notamment de création de nouvelles missions de service civique à un niveau national, sont élevés et ne tiennent que partiellement compte des difficultés d'implantation de KIOSC en QPV. Par ailleurs, le projet a conduit Unis-Cité à coopérer avec des structures agissant en QPV, mais aussi avec des acteurs traditionnels de la mise en œuvre du service civique. Le positionnement hybride du projet, entre politique de la ville et politique de droit commun, interroge donc sa finalité : KIOSC permet-il de mieux inclure les jeunes et les associations de QPV dans le service civique, palliant de cette façon les défaillances du dispositif, ou permet-t-il d'en repenser plus globalement l'accessibilité ?

## Cas d'étude n°2 : l'association Rebonds !

### Présentation du projet

Structure porteuse : Association Rebonds !	Date de création de la structure : 2004	Territoire d'intervention : Occitanie
<b>Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser le rugby comme outil d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle auprès de publics en difficulté, notamment les jeunes issus des QPV</li> </ul>	
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser l'intégration de jeunes dans des clubs de rugby partenaires</li> <li>Les accompagner dans leur parcours de vie en leur proposant un dispositif d'accompagnement individualisé</li> </ul>	
<b>Chiffres clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 salariés</li> <li>6 départements</li> <li>78 QPV et 14 zones de revitalisation rurale (ZRR)</li> <li>14 400 bénéficiaires en 2021</li> </ul>	
<b>Partenaires et soutiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Partenaires opérationnels</u> : délégués du préfet, Maison des solidarités, structures sociales et médico-sociales, aide sociale à l'enfance, Réussite éducative, Cité éducatives</li> <li><u>Soutiens financiers</u> : Agence Nationale de la Cohésion Territoriale (ANCT), signataires du contrat de ville (collectivité et Etat), département, agence régionale de santé, caisse d'allocation familiale, agence nationale du sport, fondation Caisse d'Epargne, fondation Pierre Bellon, fondation Société Générale, fondation Total, fondation Vinci</li> </ul>	
<b>Evaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratoire SHERPAS</li> </ul>	

### Présentation de l'évaluation

#### Enjeux et objectifs de l'évaluation

Initialement ancrée à Toulouse, Rebonds ! s'est engagée depuis 2014 dans une logique de déploiement territorial. C'est pour produire des éléments de compréhension des dynamiques d'essaimage et des effets produits auprès des bénéficiaires des dispositifs que l'évaluateur a été sollicité. Plus fondamentalement, la question posée n'est pas seulement celle des effets produits par un dispositif socio-sportif, mais aussi celle de la conditionnalité de ces effets sur les bénéficiaires et sur les systèmes d'actions locaux, c'est-à-dire l'ensemble des organisations et des acteurs qui se trouvent en situation d'interdépendance dans un espace géographique donné. L'évaluation cherche également à questionner les stratégies et les modalités d'intervention utilisées par l'association pour mobiliser les acteurs publics et privés nécessaires à la mise en œuvre de ses dispositifs et générer des processus de coopération autour de ses projets.

L'association Rebonds ! a été accompagnée dans cette démarche par le [Laboratoire SHERPAS](#) (équipe du laboratoire URePSSS) sur une durée de 2 ans.

#### Méthodologie et outils mobilisés

L'enquête, menée par 3 sociologues, a combiné plusieurs techniques :

- le recueil et l'analyse de documents d'archives de l'association (comptes rendus d'activité, outils produits par l'association, fiches de suivi et d'évaluation, conventions, etc.) ;
- la réalisation et l'analyse d'entretiens semi-directifs : auprès d'une dizaine de responsables et de salariés de l'association, d'une quarantaine d'acteurs des systèmes d'action locaux

(partenaires de l'Education Nationale, clubs de rugby, représentants des collectivités publiques locales et des services locaux de l'Etat) et auprès de bénéficiaires des dispositifs de l'association (bénéficiaires ayant été accompagnés au moins 5 ans par l'un des dispositifs étudiés, encore accompagnés ou non au moment des entretiens) ;

- l'observation participante à différentes phases du déploiement territorial (rencontres formelles de partenaires locaux, temps de présentation du projet et comités de pilotage territoriaux).

La méthodologie a été mise en œuvre dans plusieurs territoires, ayant chacun lancé plusieurs dispositifs avec des stades de déploiement variés.

## Retour d'expérience de l'évaluateur

Deux principaux défis ont été rencontrés dans le cadre de l'évaluation du projet :

- 1. L'identification et quantification des effets produits, au-delà des références les plus évidentes.** Doit aussi être posée la question de la temporalité de l'évaluation d'effets dont l'apparition peut être lente ou différée dans le temps, renvoyant ainsi, immanquablement, à la problématique du temps long de l'enquête.
- 2. L'accès aux publics visés par le projet et l'évaluation,** pour plusieurs raisons : forme d'illégitimité perçue par les habitants des QPV de leur propre parole, distance sociale souvent constatée entre interviewer et interviewé, difficulté pour l'enquêteur à identifier et rencontrer des individus rarement sollicités pour être entendus et souvent d'autant moins visibles qu'ils sont précarisés, etc. Lever ces différents obstacles a demandé à l'évaluateur d'adopter une posture moins centrée sur son rôle d'expert et de se tourner vers un rôle d'accompagnateur et de facilitateur auprès des parties prenantes, pour les aider à s'exprimer et à faire émerger la réalité du terrain. Instaurer un climat de confiance, informer le public sur la démarche d'évaluation, le motiver à participer à l'enquête et le former à ce qu'on attend de lui dans les différentes phases, etc. sont des étapes préalables clés pour un recueil de données efficace et une analyse pertinente des situations vécues.

## Cas d'étude n°3 : l'association VoisinMalin

### Présentation du projet

Structure porteuse : VoisinMalin	Date de création de la structure : 2010	Territoire d'intervention : national
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les compétences des habitants des QPV, développer leur capacité d'agir et améliorer leur vie quotidienne</li> <li>• Permettre aux opérateurs locaux d'améliorer le service rendu et leur rapport aux habitants des QPV</li> <li>• Permettre une coopération entre les acteurs autour de la question de l'avenir des habitants des QPV</li> </ul>	
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer, salarier et former des habitants « messagers » dans les QPV (les Voisins Malins), relais des acteurs investis sur le territoire et porteurs de l'information du dernier kilomètre</li> </ul>	
<b>Chiffres clés<sup>8</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 000 habitants touchés depuis 2011</li> <li>• 300 Voisins Malins recrutés</li> <li>• 81% des habitants déclarent avoir appris au moins une nouvelle information</li> <li>• 66% des habitants rencontrés ont l'intention de changer une pratique</li> </ul>	
<b>Partenaires et soutiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Au niveau national</u> : Agence Nationale de la Cohésion Territoriale (ANCT), Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Macif, Fondation Caritas</li> <li>• <u>Au niveau local (selon les territoires)</u> : collectivité locale, Pôle Emploi, Agence régionale de santé, opérateurs d'eau, d'énergie, de transport, etc.</li> </ul>	
<b>Evaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kimso</li> </ul>	

### Présentation de l'évaluation

#### Enjeux et objectifs de l'évaluation

L'évaluation visait à étudier sur 3 territoires les dynamiques locales autour de l'implantation de VoisinMalin et les impacts de son action sur les partenaires locaux.

Le travail d'évaluation s'est déroulé sur 2 ans (en 2020 et 2021). Les équipes ont été accompagnées pour cette évaluation par le cabinet [Kimso](#).

#### Méthodologie et outils mobilisés

L'évaluation s'est appuyée sur une série d'entretiens qualitatifs auprès de partenaires de VoisinMalin, ainsi que sur des entretiens avec les équipes de VoisinMalin. Deux groupes de travail en interne animés par Kimso ont également permis de creuser les effets de VoisinMalin sur ses partenaires.

### Retour d'expérience de l'évaluateur

Deux principaux défis ont été rencontrés dans le cadre de l'évaluation du projet :

1. **L'aspect pluri-territorial de l'évaluation, avec des environnements partenariaux et des contextes d'implantation de VoisinMalin spécifiques.** Pour chaque territoire, un travail significatif a été réalisé pour caractériser les liens entre les acteurs : qui sont les acteurs-clés qui contribuent à l'implantation de l'association ? Quels sont leviers pour être identifié par les acteurs du territoire ? Comment préserver son indépendance et son rôle de tiers vis-à-vis des commanditaires ? Etc. Ce travail de cartographie des liens entre VoisinMalin et ses différents

<sup>8</sup> Données VoisinMalin, source : [www.voisin-malin.fr/index.php/notre-impact](http://www.voisin-malin.fr/index.php/notre-impact)

partenaires a permis de rendre compte de l'implantation progressive de l'association dans les QPV et du rôle essentiel du responsable de site dans la construction du réseau partenarial. Par ailleurs, elle a permis d'alimenter une réflexion approfondie sur l'ambition de l'impact social de l'association auprès de ses partenaires en QPV.

- 2. Une approche spécifique dans l'évaluation, différente de celle attendue par les partenaires** (interrogation sur leur perception des changements créés par VoisinMalin sur leur propre organisation et sur leur perception des services rendus aux habitants - et sur non les changements apportés par VoisinMalin auprès des habitants des QPV ou des Voisins Malins). Cette approche qualitative a permis un travail d'exploration et de compréhension approfondie de l'implantation de VoisinMalin sur les territoires et de ses effets sur les partenaires, mais pas de quantifier ces changements. Une approche quantitative va être lancée en complément, à travers une démarche d'évaluation en continu s'appuyant sur le recueil d'informations auprès des partenaires, afin de démontrer de manière chiffrée certains effets observés dans l'étude.

## Cas d'étude n°4 : la Prévention Spécialisée du Val d'Oise (conseil départemental du Val d'Oise)

### Présentation du projet

<b>Structure porteuse</b> : Direction Jeunesse, Prévention et Sécurité (DJPS) du conseil départemental du Val d'Oise	<b>Date de création du service</b> : 2013	<b>Territoire d'intervention</b> : Val d'Oise
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la vie des jeunes administrés du Val d'Oise</li> </ul>	
<b>Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner individuellement des jeunes (de 11 à 25 ans) en difficulté d'insertion sociale et professionnelle, pour prévenir une rupture sociale et leur marginalisation</li> </ul>	
<b>Chiffres clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environ 5.000 jeunes accompagnés chaque année, dont 33 % de filles</li> <li>8 associations intervenant sur 26 communes</li> <li>2 services en gestion directe par une commune ou une communauté d'agglomération</li> <li>37 équipes éducatives composées de 135 travailleurs sociaux</li> <li>44 % des jeunes accompagnés rencontrés lors du travail de rue</li> </ul>	
<b>Partenaires et soutiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat</li> </ul>	
<b>Évaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental (E&amp;MISE) de l'ESSEC</li> </ul>	

### Présentation de l'évaluation

#### Enjeux et objectifs de l'évaluation

Les travaux visaient à concevoir un outil d'évaluation de l'impact social de la prévention spécialisée, en collaboration avec la Direction Jeunesse, Prévention et Sécurité (DJPS) du conseil départemental du Val d'Oise et les 8 associations locales de prévention spécialisée, afin de mieux comprendre l'impact de cette action sur le parcours des jeunes du territoire accompagnés (le reporting existant n'incluait que les indicateurs de réalisation de l'activité : nombre de jeunes accompagnés, nombre d'heures d'accompagnement, etc.).

Les travaux se sont déroulés de septembre 2019 à janvier 2020. La DJPS a été accompagnée pour cette évaluation par le [Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental \(E&MISE\) de l'ESSEC](#).

#### Méthodologie et outils mobilisés

Les travaux se sont appuyés sur :

- des ateliers participatifs avec la DJPS et les associations de prévention spécialisée (directeurs, chefs de service et éducateurs spécialisés) ;
- des entretiens qualitatifs avec des jeunes accompagnés par la prévention spécialisée.

Ces ateliers et entretiens ont permis la création d'un outil d'évaluation de l'impact social de la prévention spécialisée sous forme de radar d'impact.

Le conseil départemental du Val d'Oise a été largement associé à la démarche comme commanditaire de l'outil. Les associations de prévention spécialisée ont par ailleurs été au cœur du cadrage (Théorie du changement et parties prenantes) et de la création de l'outil afin de s'assurer de sa pertinence et de son adoption la plus simple possible pour les acteurs de terrain.

## Retour d'expérience de l'évaluateur

Deux principaux défis ont été rencontrés dans le cadre de l'évaluation du projet :

- 1. L'impossibilité de répondre aux souhaits des commanditaires de mobiliser des indicateurs quantitatifs objectifs, entraînant un ajustement de la méthode et un travail de pédagogie.** L'aspect confidentiel de l'accompagnement par la prévention spécialisée ne permettait pas la collecte de données quantitatives externes sur les jeunes accompagnés (situation judiciaire, évolution de leurs revenus, de leur situation professionnelle, etc.) comme l'espéraient certains acteurs, habitués aux évaluations de politiques publiques statistiques. La méthode d'évaluation a donc été adaptée en se basant sur le recours à des indicateurs intersubjectifs, collectés auprès des éducateurs et des jeunes à des temps déterminés de l'accompagnement (à l'entrée, à 6 mois, à un an) à travers l'outil radar d'impact. Un travail de pédagogie a été réalisé pour valider l'utilisation de ce type d'indicateurs, perçus parfois comme moins robustes ou moins valides.
- 2. La crainte de l'acceptation de la démarche d'évaluation par les associations sur le terrain.** Tandis que le conseil départemental et l'ESSEC avaient anticipé une potentielle résistance des associations de prévention spécialisée par rapport à la démarche d'évaluation, les différents ateliers et l'organisation des entretiens avec les bénéficiaires ont fait l'objet de retours très positifs des professionnels à tous les niveaux. Ceci a été facilité par une implication forte des associations de prévention spécialisée, des directeurs aux éducateurs spécialisés, dès le démarrage, notamment dans la définition des dimensions et des indicateurs d'impact social.

## Cas d'étude n°5 : le projet TrouveTaVoie (ESSEC)

### Présentation du projet

<b>Structure porteuse</b> : Centre Égalité, Diversité, Inclusion de l'ESSEC	<b>Date de création du projet</b> : 2015	<b>Territoire d'intervention</b> : national
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner l'orientation « active » de jeunes de 11 à 25 ans pour leur permettre de trouver leur voie et aller au plus loin de leur capacité (lutte contre l'autocensure, déconstruction des représentations, ouverture des trajectoires)</li> </ul>	
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-construire des ressources numériques (vidéos et fiches d'activités) avec les professionnels d'associations et services publics locaux</li> <li>Concevoir et déployer des formations avec les professionnels de terrain sur les questions d'accompagnement à l'orientation</li> <li>Développer un réseau d'utilisateurs pour favoriser le partage des pratiques</li> </ul>	
<b>Chiffres clés</b> <sup>9</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 territoires bénéficiaires de l'action</li> <li>39 participants à 5 groupes de travail de construction de ressources</li> <li>120 acteurs formés à travers 8 sessions de formation (sur 7 villes)</li> </ul>	
<b>Partenaires et soutiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Au niveau national</u> : Agence Nationale de la Cohésion Territoriale (ANCT), Éducation Nationale, associations nationales implantées dans les QPV</li> <li><u>Au niveau local</u> : villes, préfetures, Cités éducatives, associations locales, maisons de quartier et centres sociaux</li> </ul>	
<b>Evaluateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le SocialLab</li> </ul>	

### Présentation de l'évaluation

#### Enjeux et objectifs de l'évaluation

L'évaluation avait pour objectif de suivre et évaluer le projet durant ses trois années de mise en œuvre, tout en accompagnant le Centre Égalité, Diversité, Inclusion (CEDI) de l'ESSEC dans la capitalisation continue des modes d'action expérimentés et dans l'élaboration finale de son modèle, en vue de son essaimage.

L'évaluation du projet se déroule de 2019 à 2022. Le CEDI de l'ESSEC est accompagné pour cette évaluation par le cabinet d'étude et de conseil [Le SocialLab](#).

#### Méthodes et outils mobilisés

L'étude s'est organisée en trois phases :

- la première phase, menée en 2020, a permis l'exploration et l'observation du projet, de sa construction et de son lancement sur les territoires ;
- la seconde phase, menée en 2021, a consisté en l'analyse des modalités de formation et d'outillage des acteurs associatifs et municipaux sur les territoires, ainsi que de l'appropriation du dispositif par les écosystèmes locaux ;
- la troisième phase, menée en 2022, a consisté en l'évaluation des impacts du projet sur les acteurs associatifs et publics locaux bénéficiaires des formations. L'objectif était d'identifier les usages effectifs des ressources produites, mais aussi les dynamiques d'évolution des représentations, pratiques et postures d'accompagnement des jeunes sur le sujet de l'orientation.

Les travaux se sont appuyés sur des méthodes et outils d'enquête sociologique pour la partie évaluative (enquêtes de terrain, entretiens, observations, analyse documentaire...) et sur des séances de travail

<sup>9</sup> Données VoisinMalin, source : [www.voisin-malin.fr/index.php/notre-impact](http://www.voisin-malin.fr/index.php/notre-impact)

avec l'équipe du CEDI et ses partenaires pour la dimension « accompagnement-conseil ». Les livrables rendent compte de ces deux dimensions : rapports d'évaluation pour la partie évaluation et « kit d'essaimage » opérationnel et stratégique pour la partie conseil.

L'évaluateur, initialement avec un positionnement externe, a été intégré dans la vie du projet, dès le départ, pour accompagner et évaluer sa transformation. Les parties-prenantes (institutions, associations, acteurs locaux, professionnels de terrain, etc.) ont été régulièrement consultées dans l'évaluation et dans les phases de réflexion stratégiques.



### Retour d'expérience de l'évaluateur

Trois principaux défis ont été rencontrés dans le cadre de l'évaluation du projet :

1. **Le développement d'une posture alternant proximité et distance**, afin de permettre des temps de travail avec l'équipe-projet mais également des temps d'extériorité et d'évaluation.
2. **L'adaptation constante des outils de mesure** (par exemple les questionnaires de satisfaction sur les formations, la mise en œuvre de temps collectifs de « retour sur usages » coanimés avec l'équipe-projet, la production de livrables spécifiques comme le kit d'essaimage, etc.) **et du calendrier** de l'évaluation, de plus bouleversé par la crise sanitaire.
3. **L'accès aux acteurs et « l'entrée » dans les territoires**, également rencontrée par l'équipe-projet. Les QPV, tout en pouvant paraître isolés ou délaissés, sont en effet composés d'écosystèmes et de professionnels spécifiques et sont marqués par une certaine complexité, liée aux multiples interventions publiques et programmes qui s'y développent. Ils sont marqués par une logique d'action d'hyper-proximité et une appartenance au quartier qui peut créer de l'entre-soi, qu'il s'agisse des habitants ou des professionnels. Cette difficulté d'accès a limité la connaissance exacte des usages des ressources TrouveTaVoie et de leur degré d'appropriation.

En parallèle, l'évaluation a permis trois bénéfices et apprentissages :

1. **l'analyse des avancées opérationnelles du projet et des difficultés rencontrées** sur chaque territoire, permettant d'en retirer des axes stratégiques pouvant guider certains choix ;

2. **le recueil de retours objectifs**, notamment sur les relations partenariales nouées et l'expérience des usagers sur les formations et les ressources proposées par le dispositif ;
3. **l'ouverture d'un espace de dialogue et de réflexion entre les acteurs** institués de la politique de la ville, les acteurs associatifs et les acteurs de proximité sur l'ouverture sociale, la levée de l'auto-censure et l'évolution des représentations en matière d'orientation, mais aussi sur les modes d'action à mener dans les quartiers à l'avenir pour impliquer tous les acteurs associatifs et ouvrir le champ des possibles des jeunes.

# REMERCIEMENTS

---

L'Avise tient à remercier Sylvie Bouvier (ANCT), Elise Leclerc (ESSEC), Marianne Monfort (AGENCE PHARE), Stéphanie Morel (LE SOCIALAB), Nicolas Penin et Loïc Sallé (UNIVERSITE D'ARTOIS ET UNIVERSITE DE LILLE – ATELIER SHERPAS – LABORATOIRE UREPSSS) et Claire de Rocquigny (KIMSO) pour leur contribution à ce livrable.

L'Avise tient également à remercier l'ensemble des participants à ce groupe de travail pour leurs témoignages et réflexions ayant permis la réalisation de cette publication : Patricia Auroy (SENS & ÉCONOMIE), Capucine Baumel (AGENCE PHARE), Jasmine Castay (KIMSO), Sylvie Bouvier (ANCT), Thibaut Desjonquères (PLURICITÉ), Christine Duval (ANCT), Loïcka Forzy (ASDO ÉTUDES), Henri Fraisse (FIDAREC), Valentin Gomez (CROIX-ROUGE FRANÇAISE), Christian Laubressat (ASDO ÉTUDES), Eléonore Lavoine (FÉDÉRATION LÉO LAGRANGE), Elise Leclerc (ESSEC), Agathe Mas (ANCT), Marianne Monfort (AGENCE PHARE), Stéphanie Morel (LE SOCIALAB), Nicolas Penin et Loïc Sallé (UNIVERSITE D'ARTOIS ET UNIVERSITE DE LILLE – ATELIER SHERPAS – LABORATOIRE UREPSSS), Claire de Rocquigny (KIMSO), Christelle Van Ham (EEXISTE).

# Quartiers prioritaires de la politique de la ville

## Évaluer l'impact social des activités menées dans les QPV par les entreprises de l'ESS

Cette publication, réalisée par l'Avise, dans le cadre du Social Value France, propose des clés de compréhension et d'action pour développer les pratiques d'évaluation de l'impact social des acteurs ayant des activités dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

À destination des parties prenantes de ces démarches d'évaluation (entreprises de l'économie sociale et solidaire, évaluateurs, administrations et collectivités, etc.) et des acteurs de la politique de la ville, ce livrable explore les enjeux et défis que ces démarches soulèvent et les pistes de réponses méthodologiques pouvant y être apportées.



L'Avise, agence pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS) en France. Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent.

Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.

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