



**HAL**  
open science

# S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ? Le regard des organisations de l'ESS en Métropole lyonnaise

Isabelle Dedun Garcia Piqueras, Sylvain Celle

## ► To cite this version:

Isabelle Dedun Garcia Piqueras, Sylvain Celle. S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ? Le regard des organisations de l'ESS en Métropole lyonnaise. Chaire ESS - Université Lyon 2. 2023, pp.24. hal-04376113

**HAL Id: hal-04376113**

**<https://hal.science/hal-04376113>**

Submitted on 6 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les  
Carnets  
de la Chaire  
ESS

## S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?

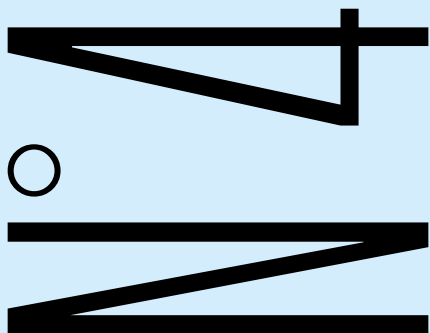
Le regard des organisations  
de l'ESS en Métropole lyonnaise

*Isabelle Dedun, Sylvain Celle*



— université  
— lumière  
— LYON 2

CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE



# Les Carnets de la Chaire ESS

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances à destination des organisations et personnes impliquées dans l'ESS, afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS

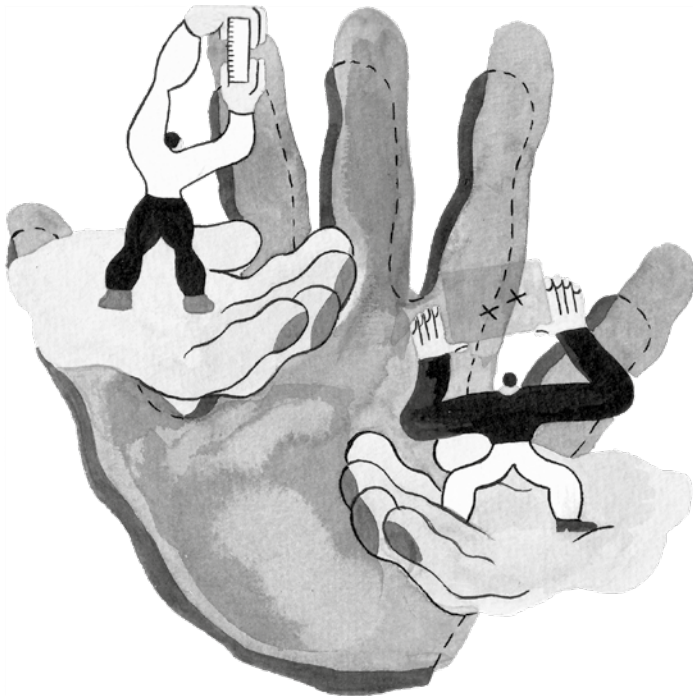
Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/enjeu associé.e au champ de l'Economie Sociale Solidaire, etc.

## Sommaire

- 1 • Pourquoi une évaluation d'impact social ?**
- 2 • Qu'est-ce que l'évaluation d'impact social ?**
- 3 • Qui est concerné.e ?**
- 4 • Quand évalue-t-on ?**
- 5 • Qu'est-ce qu'on évalue ?**
- 6 • Qui est concerné.e par l'évaluation ?**
- 7 • Comment évalue-t-on ?**
- 8 • Qui évalue et avec quels moyens ?**
- 9 • Quel sens donner à l'évaluation ?**
- 10 • Quelques pistes de discussion autour de l'évaluation d'impact social**

# S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?

**Le regard des organisations de l'ESS en Métropole lyonnaise**  
*Isabelle Dedun, Sylvain Celle*



---

**Illustration de couverture** / Manon Radicchi – Scicabulle

**Synthèse graphique** / Florence Rhode – Scicabulle

**Conception Graphique** / Léa Courvoisier, Direction de la communication,  
Université Lumière Lyon 2

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) font face depuis quelques années à l'injonction de mesurer leur impact social.

En s'appuyant sur des expériences de terrain, ce carnet entend apporter les clés de compréhension des enjeux sous-jacents à l'adoption de cette « nouvelle » démarche d'évaluation des OESS.

Il pose les questions clés à ne pas oublier dans la réflexion du déploiement de ce type de démarche évaluative. Les principaux éléments de réponse qui sont apportés sont tirés de pratiques menées à l'échelle de la métropole Lyonnaise et plus largement en Auvergne Rhône Alpes (AURA).

Ce travail de compréhension des pratiques existantes est le résultat d'une démarche de recherche action menée par le Groupe de Travail de la chaire ESS autour des enjeux d'appropriation de l'évaluation d'impact social. Il vise à interroger la réalité du phénomène à son échelle territoriale (AURA) afin :

- D'identifier les besoins des acteurs/actrices en termes de recherche-action,
- Et de caractériser des « bonnes pratiques » d'EIS au regard de leurs propres attentes.

Malgré la difficulté d'identifier des démarches d'évaluation abouties, le groupe est parvenu à recenser quelques expériences grâce au soutien des réseaux d'accompagnement locaux des acteurs/actrices de l'ESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire - CRESS et Ronalpia). Cette recension a donné lieu à la rédaction d'une dizaine de cas (consultable en ligne). Sur la base de ces expériences, une analyse croisée des cas a été conduite selon deux axes de travail :

- Un travail de caractérisation et de comparaison des pratiques évaluatives recensées ;
- l'analyse des perceptions des acteurs/actrices en charge de l'évaluation.

Ce travail a donné lieu à un livre blanc (consultable en ligne) dont les principaux résultats sont présentés dans ce carnet sous la forme de grandes questions autour de l'EIS.

# 1. Pourquoi une évaluation d'impact social ?

L'évaluation dans les OESS n'est pas une pratique nouvelle, au sens où elles ont, comme les autres organisations, toujours cherché à donner de la "valeur" à ce qu'elle faisait par rapport à leur projet, leur finalité, ou encore leurs financeurs/financeuses. Mais le contexte et les formes de cette évaluation évoluent au cours du temps. Ainsi, depuis les années 1970, c'est principalement la notion d'utilité sociale qui était utilisée par les OESS. Cette notion reflète la place prise par les OESS dans la co-production des politiques publiques, au service de l'"intérêt général". Des outils d'évaluation de l'utilité sociale ont été mis en place par les OESS pour accéder à un certain nombre de dispositifs publics et d'exonérations fiscales. Les discours, les pratiques et les outils d'évaluation d'utilité sociale ont néanmoins pu prendre des formes relativement différentes.

Depuis quelques années, on observe un glissement sémantique de l'utilité sociale vers l'impact social. Ce glissement sémantique est le reflet d'un certain nombre de changements, à la fois au sein des OESS et de leur environnement institutionnel. Par exemple, le registre de la "performance" est de plus en plus prégnant dans la gestion de l'État (on parle souvent du "new management public") et se reflète dans les relations avec les OESS où l'on est passé progressivement d'une logique de moyen (subvention, etc.) à une logique de marché et de mise en concurrence (appel à projet, etc.) fondée sur le paiement aux résultats. Cette dynamique s'observe aussi chez les financeurs/financeuses privés, comme les fondations qui occupent un poids de plus en plus important dans le financement des OESS. Face à ces changements, les OESS sont progressivement poussées à faire la preuve de leur "impact", c'est -à-dire à démontrer les effets générés par leurs activités (financées), donc du lien de causalité entre les effets et les actions mises en œuvre par l'organisation. Au-delà de ces contraintes "extérieures", notamment liées aux financements, les OESS sont aussi incitées par des logiques internes gestionnaires, à comptabiliser la performance de leurs activités en termes d'efficacité (amélioration continue de la qualité et du service rendu) et d'efficience (recherche de la réduction des coûts).

Face à ces différentes pressions pour évaluer l'impact social, certaines chercheuses, comme Eve Chiapello et Marion Studer, attirent également l'attention sur une autre raison qui explique la diffusion de la mesure d'impact social parmi les OESS. Elles insistent sur l'émergence d'un véritable "marché" de la mesure d'impact social en tant que nouveau marché de l'évaluation, en complément d'autres marchés en difficultés (évaluation des politiques publiques, audit notamment). Les consultants, qui développent des méthodes et des outils de mesure d'impact social, jouent un rôle clé dans le développement de ce marché de l'évaluation à destination des OESS. Face à ces différentes injonctions, il s'agit de comprendre comment les OESS s'approprient la mesure d'impact social au regard de leurs propres spécificités (une gouvernance démocratique, une finalité sociale, etc.).

Une partie de la littérature sur les outils de gestion nous invite à nous intéresser à l'appropriation "par en bas", qui ne se réduit pas à une simple diffusion ou adoption "venant du haut". Ainsi, au-delà de ces éléments contextuels qui pèsent aujourd'hui sur la diffusion de la mesure de l'impact social dans les OESS, nous allons nous intéresser à l'appropriation dans plusieurs OESS du territoire. Mais avant cela, précisons quelques éléments de définition de l'évaluation de l'impact social.

**Les OESS font face à de multiples pressions, tant externes dans leurs relations avec les financeurs/financeuses privé.es et publics/publiques (passage d'une logique de moyen à une logique de marché) qu'internes (comptabilisation de leur performance en termes d'efficacité et d'efficience), qui les poussent à faire la preuve de leurs impacts. Le développement d'un nouveau marché de la mesure d'impact social, sous l'impulsion principalement des cabinets de conseil permet d'outiller les OESS pour répondre à ces pressions.**

## 2. Qu'est-ce que l'évaluation d'impact social ?

L'évaluation d'impact social (EIS) s'inscrit dans la problématique plus large d'évaluation de la performance des organisations de l'ESS (OESS). Par rapport aux problématiques de l'efficacité (comparaison des résultats atteints aux objectifs fixés), et de l'efficience (comparaison des résultats atteints aux moyens et ressources mis en œuvre), les impacts correspondent aux changements (effets) positifs ou négatifs attendus ou inattendus, et durables, engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. L'impact peut être souhaité (correspond à la finalité du projet de la structure) ou induit (c'est-à-dire non souhaité initialement).



Chaîne de valeur de l'activité sociale d'une OESS (schéma tiré de Blanc et Tabet, 2019, p. 8)

La causalité, c'est à dire le lien de cause à effet, est ici centrale, car tout l'enjeu de l'évaluation d'impact est de démontrer, par différentes méthodes (exemples suivants), que les changements (effets) sont attribuables spécifiquement à cette activité ou action.

Dans la réalité d'un monde social très complexe, qui est le produit de multiples interactions, il est difficile d'attribuer un unique lien de causalité. C'est pour cela qu'on recourt à différents cadres d'analyse et méthodes permettant d'approcher ce lien de causalité. Pour le

démontrer, la majorité des démarches d'évaluation d'impact social utilisent aujourd'hui la « théorie du changement », une approche formalisée dans les années 1990 pour évaluer les programmes sociaux complexes et qui s'est diffusée dans le milieu des ONG puis des OESS comme méthode de l'EIS. Cette théorie décline un principe hypothético déductif liant les ressources utilisées, les activités réalisées et les impacts sur les bénéficiaires résultant de l'activité. Les objectifs constituent des hypothèses qu'il

## 2. Qu'est-ce que l'évaluation d'impact social ?

s'agit de valider ou d'invalider par des données empiriques. Cet enchaînement, représenté ci-dessus, décrit la chaîne de valeur de l'activité sociale permettant à une OESS de répondre à ses objectifs d'utilité sociale.

Bien que cette démarche d'évaluation se décline sur tous les maillons de la chaîne (définition d'indicateurs de réalisation et de résultats), l'EIS se focalise sur le dernier maillon (définition d'indicateurs d'impacts). Il est important de saisir la distinction entre l'impact et le résultat, alors que de nombreuses évaluations dites d'impact social sont en réalité des évaluations de résultats.

Cette distinction s'appuie sur une double différenciation (non exclusives) :

- Les impacts correspondent aux résultats situés en aval de l'action (effets externes) générés à plus long terme sur une diversité d'acteurs : des impacts directs sur les bénéficiaires (effets de socialisation, d'apprentissage, effets en terme d'emploi, de revenu, etc.) ; des impacts indirects sur la collectivité (coûts évités qui correspondent à des retombées économiques induites ; envers les parties prenantes du territoire à travers les comportements citoyens, les coopérations entre acteurs/actrices, etc.) ;

*Pour un organisme de formation, les résultats de son action correspondent à l'acquisition de nouvelles compétences par les stagiaires ou bien encore à l'acquisition d'une capacité au travail d'équipe. L'indicateur de résultat peut provenir des évaluations ou tests de capacité passés par les stagiaires. L'indicateur d'impacts directs mesure la contribution de la formation au retour à l'emploi des personnes (mesure du taux d'accès à l'emploi (+ ou - durable). Les impacts indirects peuvent porter sur les gains économiques générés par l'activité à savoir, l'augmentation du pouvoir d'achat des personnes formées ayant retrouvé un travail, le nombre d'employeurs/employeuses locaux/locales ayant recruté les personnes formées.*

- Pour être qualifié d'impact, ce dernier doit avoir fait l'objet d'un travail de vérification de son imputabilité par la mise en œuvre de procédés d'attribution. Il s'agit d'un travail de contrôle par lequel l'impact est obtenu en retranchant du résultat : ce qui se serait passé quoi qu'il arrive (sans l'intervention du projet/ de la structure, dans ce cas on parle de la part d'impact attribuable au poids mort) ; les facteurs extérieurs ayant pu contribuer favorablement au résultat (facteurs externes).

*Dans le cas du centre de formation, le retour à l'emploi peut ne pas être entièrement imputé aux actions du centre, d'autres facteurs peuvent intervenir : installation d'une entreprise qui recrute sur le territoire... Il faudra alors mesurer la part d'impact attribuable aux facteurs extérieurs (évolution du taux d'emploi sur le territoire par exemple).*

Dans la réalité quotidienne des OESS, l'évaluation d'impact social s'avère très complexe (pour ne pas dire impossible) et la plupart des démarches assument une part de bricolage, avec les "moyens du bord", pour rendre compte des impacts de la manière la plus rigoureuse et honnête possible. C'est pour cela qu'il nous a semblé pertinent d'enquêter, au plus près des organisations, sur leurs pratiques effectives d'évaluation d'impact social.



## 3. Qui est concerné.e ?

*Depuis quelques années, les OESS sont de plus en plus nombreuses à parler d'impact social, mais au-delà des discours, l'impact social s'ancre également dans les pratiques des OESS. Les quelques études et baromètres sur le sujet, comme le panorama de l'Essec et l'Impact Tank (2021), rendent bien compte de cette tendance.*

À un niveau plus local, au moment du début de l'enquête en 2021, les OESS apparaissaient encore peu nombreuses à s'être approprié l'impact social. La période Covid a pu freiner cette diffusion et appropriation de la mesure d'impact social, et on observe aujourd'hui depuis 2022 un certain regain au niveau local autour de l'impact social.

Dans le cadre de cette première enquête, une dizaine de structures, pour la plupart implantées sur la métropole de Lyon, a répondu favorablement à notre sollicitation. On observe une certaine diversité des statuts et secteurs d'activité dans cet échantillon :

Statut	Champ d'intervention
Association : 5	Accès à l'emploi/formation/compétences : 5
Entreprise sociale : 1	Habitat : 1
Coopérative : 2	Alimentation : 1
Dispositif collectif : 3	Sport-loisirs : 1
	Energie : 1
	Liens - exclusions : 2

La démarche adoptée par chaque structure fait l'objet d'une étude de cas [consultable en ligne](#).

## 4. Quand évalue-t-on ?

*La moitié des structures interrogées ont lancé la démarche au terme de 3 années de fonctionnement. Seules deux structures (dont le siège est à Paris) l'ont intégrée dès leur création. Ces données témoignent d'une adoption précoce de l'EIS dans la trajectoire de développement des structures, reflet de son engouement croissant.*

La précocité de l'adoption semble toutefois conditionnée par la finalité de la démarche :

- Pour les structures matures (+ de 5 ans d'exercice) l'EIS souhaite répondre au contexte de changement d'échelle et/ou d'amélioration des activités ;
- Pour les structures-projets récents, l'EIS vient en appui à la recherche de financements ou de partenariats utiles à la consolidation des actions.

Ce constat rejoint les données nationales précisant que « les évaluations interviennent majoritairement lorsque les projets sont relativement avancés, au moment charnière de leur changement d'échelle [...] ou de leur consolidation. » (Panorama ESSEC 2021, pp 6).

#### 4. Quand évalue-t-on ? / 5. Qu'est-ce qu'on évalue ?

La durée moyenne de mise en place de l'EIS est homogène et s'échelonne sur une période de 6 à 12 mois. Ce résultat est toutefois à mettre en perspective avec la volonté et la capacité des structures, d'intégrer l'EIS dans leurs activités, pour disposer d'une évaluation en continu (Cf. pistes d'amélioration énoncées par les acteurs).

**L'évaluation d'impact social est une démarche complexe qui concerne encore peu d'OESS même si elles sont de plus en plus nombreuses à développer cette évaluation dans leur phase de développement.**

## 5. Qu'est-ce qu'on évalue ?

*À l'instar des données nationales, les structures interrogées cherchent à la fois à répondre à des objectifs internes et/ou externes :*

- Pour 4 structures, l'EIS répond à des objectifs internes : amélioration des activités, notamment pour mieux connaître les bénéficiaires, leurs besoins, et mieux comprendre les effets des actions ;
- Pour 2 structures, l'EIS poursuit des objectifs externes : communication de la preuve des effets, notamment pour rendre compte aux parties prenantes, communiquer auprès du public, développer, renouveler les sources de financement, développer, renouveler des partenariats ;
- 5 structures, visent à la fois des objectifs internes et externes.

Les démarches cherchent à évaluer la diversité des impacts générés par les OESS : sociaux-sociétaux, politiques, environnementaux, économiques. Ci-dessous, la liste des indicateurs retenus par les structures interrogées en AURA. Le référentiel témoigne d'une priorisation des représentations sociale et économique, par ailleurs équilibrée (même nombre d'indicateurs), au détriment de la représentation environnementale des impacts. La prise en compte de l'impact environnemental et son imbrication à l'impact social sera sans doute un des chantiers importants des prochaines années.

#### **voir tableau ci-après**

La quasi-totalité des structures interrogées a fait le choix d'évaluer l'ensemble de leurs activités pouvant être conduites par différentes composantes (antennes d'un réseau). Dans ce cas, le périmètre d'évaluation couvert peut donc être qualifié d'intégral. Le choix d'intégrer l'ensemble des composantes (structures/activités/projets) soulève toutefois une double problématique :

- L'hétérogénéité des publics et besoins sociaux couverts. Certaines activités /projets peuvent en effet répondre à des besoins sociaux très spécifiques (public en situation de handicap d'une part, des quartier prioritaire de la politique de la ville - QPV - d'autre part, ...)
- L'autonomie laissée aux composantes leur permettant d'apporter une réponse territorialisée aux besoins.

Dimension	Indicateurs d'impact
Economique	Développement de compétences professionnelles Accès à l'emploi / Création d'emploi (part sur le territoire) Revenus dégagés (sur le territoire) Dynamique partenariale Changement de pratique Recommandation, degré de satisfaction Nouveaux projets (captés hors des réseaux habituels créés) Meilleur accès au service
Sociale / sociétale	Développement de relations interpersonnelles, diversification des relations Développement de l'engagement Développement d'autonomie – pouvoir d'agir (capacité à se projeter) Accès aux droits, à l'information Changement de regard – perception Mobilité Epanouissement au travail Démocratie au travail
Environnementale	Tonnes de CO2 évitées Soutien à l'alimentation durable

Référentiel de l'échantillon interrogé en AURA

## 6. Qui est concerné.e par l'évaluation ?

*La nature et le nombre des parties prenantes associées à l'évaluation (échelle de l'évaluation) sont assez homogènes :*

- 6 structures ont fait porter l'évaluation sur une seule partie prenante (généralement les bénéficiaires) ;
- 2 structures ont évalué les impacts sur/avec 2 parties prenantes (bénéficiaires et partenaires ou citoyen.nes) ;
- 3 structures ont évalué les impacts sur/avec 3 parties prenantes ou plus (salarié.es, direction, financeurs/financeuses, ...).

## 6. Qui est concerné.e par l'évaluation ?

Les démarches à large échelle (nombre de parties prenantes supérieur ou égal à 3) sont fréquemment accompagnées. Le cas de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) demeure toutefois atypique : le projet dès son démarrage a souhaité procéder à l'évaluation des impacts sur 5 parties prenantes. La mutualisation des expertises des partenaires du projet a permis de couvrir cette large échelle. Ce choix imposa la mise en place d'une gouvernance complexe du processus (structuration d'un comité de pilotage et d'un groupe technique).

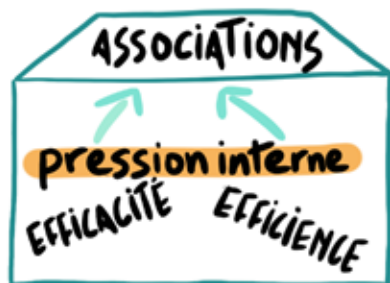
À l'instar des données nationales, l'implication des parties prenantes internes s'effectue majoritairement au moment de la construction de la démarche (étape 1 du processus centrée sur la sollicitation des salarié.es) et de la collecte de données (étape 2 du processus sollicitant salarié.es et bénéficiaires) : « Elles [les parties prenantes internes] sont moins impliquées dans un éventuel travail d'appropriation des résultats (20%) qui viserait à se nourrir des conclusions des évaluations dans une logique d'aide à la décision ou d'amélioration de l'action » (Baromètre ESSEC 2021, pp 31).

Les structures interrogées ont souligné les difficultés à maintenir un lien de long terme avec les bénéficiaires (lien au-delà de l'action), et les difficultés de certains publics à répondre aux enquêtes/questionnaires (problèmes de langue, de compréhension, etc.).

**La participation des bénéficiaires et des parties-prenantes à la démarche d'évaluation est un élément clé de sa réussite et va devenir un chantier central de l'appropriation de l'EIS pour les OEES dans les années à venir.**

À l'exception des deux structures ayant mis en place leur démarche d'évaluation dès leur création, l'ensemble des structures interrogées n'est pas parvenu à intégrer la démarche au sein de leurs activités. Cet enjeu fait l'objet d'une attention particulière des professionnel.les de l'évaluation, qui envisagent de développer rapidement une offre de digitalisation du suivi de l'impact afin de faciliter son intégration dans les organisations (Panorama 2021, pp 6.).

# ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ET ORGANISATION



+ Nouveau marché de la mesure d'impact social +



MAIS D'ABORD

ESSECE l'évaluation d'impact social (EIS)?

positifs ou négatifs

↳ identifier les **CHANGEMENTS** voulus ou inattendus

attribuables aux activités des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS)

Il y a encore peu d'EIS MAIS il y en a de plus en plus. CERTES

Ce carnet étudie d'évaluation d'impact social une dizaine d'OESS de la région

La participation et partenariats

Le processus:

Identifier l'impact social

CADRAGE

Vérifier l'impact social



COLLECTE DE DONNÉES

Procédés quantitatifs

↳ minoritaires

+ peu pertinents

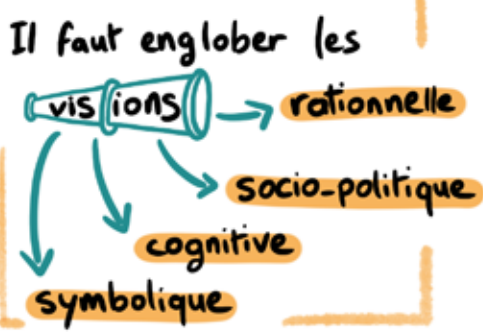
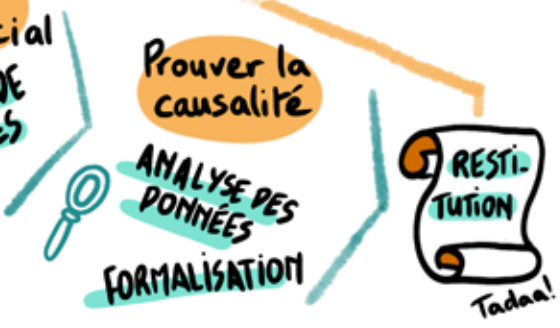
$\frac{28}{130} (x-y)^2 =$  changement social!

Ils ont un effet performatif et orientent vers le **MESURABLE**

# IMPACT SOCIAL ÉVALUATIONS DE L'ESS

la démarche  
et social (EIS) d'une  
Métropole de Lyon.

participation des bénéficiaires  
prenantes à l'évaluation  
est **ESSENTIELLE**



L'EIS permet aux OESS  
de prendre du recul sur  
leurs pratiques.

**MAIS** prenons garde  
à éviter la  
standardisation  
des pratiques



Et favorisons  
le partage de pratiques  
et la coopération  
entre les OESS  
pour

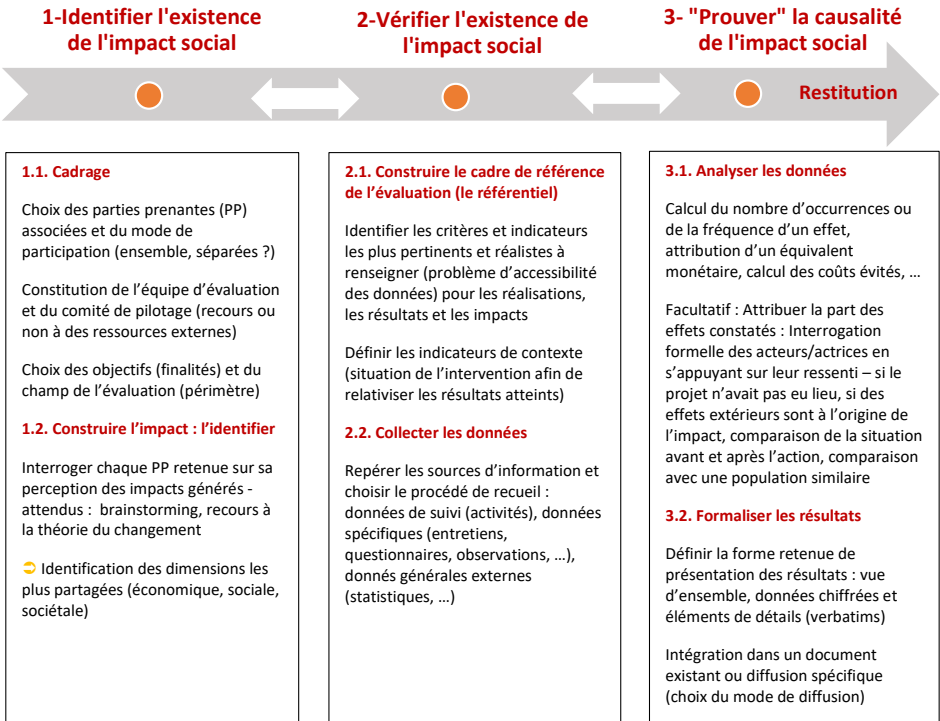
LE FINANCEMENT | LA RECHERCHE  
LA FORMATION



# 7. Comment évalue-t-on ?

L'ensemble des structures interrogées a suivi un processus en 3 étapes qui, bien que représenté ci-après de manière linéaire, implique en pratique, des boucles de rétroaction.

Ce séquençage constitue la norme et correspond à l'application de la théorie du changement. Cependant, la configuration et la durée de chaque étape varie en fonction du niveau de complexité de la démarche. Ce dernier se définit par : le nombre de parties prenantes impliquées (étape 1) ; le nombre de procédés de collecte des données (étape 2) ; le type de technique d'attribution de l'impact sélectionné (étape 3).



Structuration du processus d'EIS

Les choix opérés à ces moments charnières déterminent la configuration finale de la démarche. Par conséquent, une planification « complète » a priori est difficilement envisageable. Il s'agit donc d'un processus de construction dynamique (émergent), partiellement déterminé dans la mesure où les choix opérés à certaines étapes découlent de choix et décisions préalablement pris. Seuls les expert.es d'EIS (consultant.es des cabinets de conseil) disposent d'une vue globale de la forme du processus (configurations possibles des différentes étapes). En l'absence de ce type d'expertise (cas des structures se lançant seules), l'équipe d'évaluation peut être amenée à ressentir un sentiment d'incertitude lors de moments clés structurant la suite du processus.

## 7. Comment évalue-t-on ?

Certaines structures interrogées nous ont d'ailleurs fait part d'un sentiment de tâtonnement dans le déroulement de la démarche.

D'après les données nationales recueillies par les structures évaluatrices (Panorama Essec 2021), la répartition du temps entre les étapes est plutôt équilibrée :

- Les phases amont (1.1. et 1.2.) sont les plus longues : 43% du temps global ;
- La collecte de données (2.1.) représente une étape importante du processus global : environ 23% du temps global ;
- Celles en aval (3.1 et 3.2) représentent environ 34% du temps global.

La mise en place de l'EIS accompagnée par un cabinet de conseil sécurise la mise en œuvre et la gestion du temps du projet. Dans notre cas, 63 % des structures interrogées ont bénéficié de l'intervention d'un cabinet de conseil couvrant de manière variable le processus : sur la totalité du processus ; sur l'étape d'identification, souvent couplée par un guidage dans la définition du protocole de collecte (choix du mode de collecte) ; sur l'étape d'attribution des effets par le recours à des analyses et techniques plus ou moins complexes.

Les différentes étapes du processus d'évaluation s'appuient sur la mobilisation d'une variété de procédés et d'outils qu'il est possible de combiner. Les démarches recensées dans cette enquête font apparaître les usages des procédés suivants :

- Une majorité de structures (73%) combine plus de 2 procédés : quantitatif (données de suivi et/ou questionnaires) et qualitatif (entretiens), ce qui correspond à la tendance nationale ;
- Faible recours (2 structures) aux bases d'indicateurs prédéfinis pour constituer le référentiel (mobilisation des bases Valor'ESS et MESIS) ;
- Faible recours aux procédés quantitatifs complexes de calcul de l'intensité des effets (calcul des coûts évités mis en œuvre par une seule structure). Au niveau national, on observe aussi un recours quasi systématique aux entretiens semi-directifs et, dans une moindre mesure, aux enquêtes par questionnaires, et un recours plus minoritaire aux techniques quantitatives spécifiques (31% pour les techniques monétarisées et 26% pour le calcul des coûts-bénéfices) ;
- Aucun recours aux procédés formels d'attribution des effets (outils de randomisation), également rare au niveau national.

**Bien que les procédés quantitatifs soient minoritaires et apparaissent peu pertinents pour rendre compte des liens de causalité et de dimensions peu quantifiables dans l'ESS, les chiffres produisent un effet performatif qui présente le risque d'orienter les structures vers certaines finalités mesurables.**



# 8. Qui évalue et avec quels moyens ?

*L'évaluation d'impact social est une démarche complexe qui demande des moyens humains et souvent financiers non négligeables.*

La taille de l'équipe en charge de l'évaluation ainsi que sa composition varient entre les cas étudiés. Toutefois les ressources humaines impliquées (nature, organisation) font écho à la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. En effet, 7 cas sur les 11 recensés ont bénéficié de l'accompagnement d'un cabinet spécialisé dans la mise en œuvre de la démarche. Ces expert.es, en nombre limité (13 en 2021) sont concentré.es à Paris et ont démarré leur activité en 2014 avec le début de la structuration de ce marché (Studer 2021). Aujourd'hui, on observe l'implantation de certain.es de ces consultant.es au niveau local et régional tandis que de nouveaux cabinets et consultant.es indépendant.es émergent pour répondre à la hausse de la demande locale (ce sera l'objet d'une future enquête).

Par conséquent une large proportion des structures de notre échantillon peut être qualifiée de pionnière dans l'adoption de démarche d'EIS. Depuis 2022, la diffusion de l'EIS semble être néanmoins rentrée dans une nouvelle phase de diffusion beaucoup plus large.

Dans les cas étudiés, l'équipe évaluative est constituée de 2 à 6 salarié.es, consultant.es de cabinet de conseil inclus. Dans l'intégralité des cas, les responsables de l'EIS ont cumulé cette mission avec leur fonction habituelle. Ces personnes ne disposaient d'aucune compétence spécifique en la matière. Afin de pallier le manque de ressources et compétences disponibles, la moitié des structures interrogées a eu recours

à 1 ou 2 stagiaires en charge d'étapes clés de l'évaluation (étape 2 : collecte et analyse de données). L'émergence d'un écosystème territorial autour de l'impact social, avec des échanges de pratique et des formations, pourraient également être un moyen pour permettre aux acteurs/actrices de monter en compétence sur l'EIS.

Derrière les ressources humaines mobilisées, il faut aussi questionner les moyens financiers. Le mode de financement des démarches est également assez homogène (63 % des démarches sont autofinancées, 62% au niveau national selon le baromètre de l'ESSEC), toutefois il recouvre des conditions de mise en œuvre contrastées :

- 4 structures sont autofinancées et réalisées sans accompagnement (expert.es, cabinet externe) ;
- 3 structures sont autofinancées et accompagnées ;
- 3 structures sont financées par des acteurs/actrices externes et accompagnées ;
- 1 structure a mixé les deux types de financement et bénéficié d'un accompagnement.

Peu de données sur les montants du budget alloué à l'évaluation ont été communiquées. Les données nationales font état d'une grande variabilité des moyens financiers consacrés à l'évaluation, de moins de 5 000€ à plus de 50 000€. Dans la mesure où une évaluation d'impact social est demandée par de plus en plus de financeurs/financeuses mais que cette évaluation est coûteuse, une discussion est aujourd'hui portée au niveau national pour pousser les financeurs/financeuses à prendre en charge une partie du coût financier de cette évaluation.

# 9. Quel sens donner à l'évaluation ?

*Afin de mieux comprendre les rapports que les acteurs/actrices entretiennent avec l'EIS, nous avons cherché à questionner le sens donné par les acteurs/actrices au cours de l'appropriation des outils d'EIS. La littérature en science de gestion, notamment à la suite des travaux d'Armaury Grimand (2006), suggère l'existence de quatre regards (non antinomiques) susceptibles d'être portés sur la dynamique d'appropriation des outils.*

- La perspective rationnelle ou instrumentale : l'outil est appréhendé comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale (normalisation des comportements, visée d'optimisation managériale) ;
- La perspective socio-politique : l'outil structure les rapports de force et les positions d'acteurs/actrices en présence (rationalisation a priori et/ou a posteriori de l'action collective, mécanisme de légitimation auprès des parties prenantes - PP) ;
- La perspective cognitive : l'outil est un support d'apprentissage, questionne les pratiques, la relation à autrui, à l'organisation ;
- La perspective symbolique : l'outil est un support identitaire (enjeu de légitimation aux yeux d'autrui) et un vecteur de construction du sens.

Nous avons appliqué cette grille à deux reprises aux cas recensés : lors du recueil d'informations utiles à l'élaboration de chaque étude de cas ; et sur le jugement donné par les acteurs/actrices eux-mêmes/elles-mêmes lors de la validation de chaque étude de cas. Les bilans de mise en œuvre des démarches sont amplement positifs et mettent en avant le partage d'une pluralité de visions : rationnelle, cognitive et politique.

La perspective rationnelle s'exprime notamment par le fait que l'EIS selon les acteurs/actrices, a permis de faire des choix stratégiques et un bilan des forces et faiblesses. Cette perspective s'inscrit pleinement dans la conception managériale de l'évaluation de l'EIS qui soutient une logique concurrentielle de différenciation entre les OESS. Cette conception managériale est par ailleurs fortement exprimée dans les perspectives à venir que se fixent les acteurs/actrices concernant l'EIS. Ils/elles reconnaissent le besoin de renforcer l'emploi des techniques d'attribution (procédé de l'étape 3 du processus) afin de rassurer davantage les PP externes (financeurs/financeuses) légitimant dans le même temps l'emploi de l'EIS. Ils/elles formulent le projet de répliquer l'évaluation dans une perspective d'amélioration continue du projet/de l'organisation conformément à la convention managériale de l'EIS. Toutefois, les futures démarches sont envisagées sous forte contrainte de ressources, ce contexte récurrent en ESS, justifie la rationalisation-optimisation des moyens dédiés à l'évaluation.

La perspective cognitive s'exprime ici par le fait qu'en l'absence de standard et de faible recours aux référentiels prédéfinis, la démarche d'EIS est « à construire » (choix des dimensions des impacts, des finalités, des techniques de collecte de données, etc.) et donne lieu à de multiples opportunités d'apprentissages concourant à la légitimation des outils.

Toutefois, dans le cas de l'EIS, la complexité du processus d'appropriation liée aux multiples choix à faire (choix du périmètre, de l'échelle, des procédés très nombreux) renforcent le besoin d'accompagnement afin de réduire l'incertitude.

Par ailleurs, la perspective cognitive renvoie aux processus d'apprentissage à la coopération et à la concertation entre acteurs/actrices par la mise en place d'une démarche de co-construction de l'EIS (délibération sur le choix des impacts, des indicateurs, etc.).

La perspective politique peu mobilisée par les acteurs/actrices, sous-tend deux logiques complémentaires. D'une part, et pour l'ensemble des acteurs/actrices, l'EIS « rend visible l'invisible », et peut permettre de valoriser la spécificité des OESS. Par ailleurs, l'EIS peut être utilisée comme un outil de lutte et d'émancipation par rapport à d'autres formes d'évaluation qui leur sont imposées, et peut permettre de porter un message collectif à l'extérieur, par exemple aux financeurs/financeuses. Nous avons demandé aux acteurs/actrices de prioriser les regards. Les résultats obtenus rejoignent notre précédente analyse. Ainsi, bien que la perspective socio-politique apparaisse comme prioritaire, la vision rationnelle reste très largement privilégiée à la perspective cognitive (priorité de rang 2). Enfin, la faible évocation de la dimension symbolique interroge.

La pluralité des regards prioritaires (rationnel et socio politique) reflète le défi des OESS consistant à combiner :

- Une activité économique (perspective rationnelle et managériale) dans le respect d'une gestion démocratique et participative ;
- Une finalité sociale ayant trait aux enjeux de société auxquels l'OESS souhaite répondre (perspective politique).

La moindre mobilisation des perspectives cognitive et symbolique (identitaire) peut, dans la continuité des travaux de Szostak et al. (2018), s'expliquer par le rôle clé occupé par le manager social /la manageuse sociale dans le processus d'appropriation des outils, en particulier le rôle d'interface qu'il/elle doit jouer entre tou.tes les acteurs/actrices. La faible expertise détenue par le manager social /la manageuse sociale en matière de mesure d'impact (Cf partie sur "qui évalue") peut expliquer la faible priorisation de la perspective cognitive (manque de légitimité sur le sujet) et peut avoir été renforcée par l'intervention des consultant.es en charge du design et du contrôle opérationnel de la démarche (63% des cas). Enfin, le manager social/la manageuse sociale porte tout au long de la démarche d'évaluation l'identité de l'OESS. Il/elle est chargé.e de garantir le respect de sa cohérence (respect des valeurs de l'ESS : priorisation de la logique sociale, démarche démocratique-participative). La perspective identitaire peut alors paraître implicite aux managers sociaux qui considèrent avoir tenu leurs responsabilités. Cela pouvant se traduire par une très faible mobilisation de la perspective identitaire par les managers sociaux eux-mêmes/elles-mêmes.

**Le rôle clé du manager social / la manageuse sociale dans l'appropriation des outils d'évaluation d'impact social et la préservation de la pluralité des visions (rationnelle, socio-politique, cognitive, symbolique) est au cœur de la stratégie des organisations de l'ESS.**

# 10. Quelques pistes de discussion autour de l'évaluation d'impact social

*L'EIS a connu une diffusion récente dans l'ESS et fait l'objet d'une appropriation croissante mais encore limitée par les OESS. Au regard de ces premières études de cas et des échanges au sein du groupe de travail, nous pouvons mettre en avant deux principaux enjeux dans l'appropriation de l'EIS.*

## 1. Renforcer la pluralité des démarches d'EIS

Happé.es par cette injonction croissante et la tendance à court terme de généraliser l'EIS, en plus de leurs missions quotidiennes, les acteurs/actrices semblent manquer de recul et de capacités à mettre en perspective leur expérience dans les démarches d'évaluation. Pourtant l'EIS peut constituer un dispositif utile aux OESS pour prendre du recul et améliorer (peut-être) leurs actions. Au-delà du fait que toutes les OESS n'ont peut-être ni le besoin ni la capacité de s'engager dans une démarche d'EIS, cette tendance souligne le risque d'une standardisation des pratiques.

Une standardisation d'abord poussée par les financeurs/financeuses (privé.es et publics/publiques) qui pour comparer et sélectionner les projets (et parfois en calculer un retour sur investissement) ont besoin de standards d'évaluation malgré l'extrême diversité des projets. La standardisation est aussi poussée par les OESS qui du fait de moyens dédiés limités se tournent vers des outils d'évaluation les plus simples (en apparence) au détriment de leur pertinence à répondre aux besoins réels et à constituer un guide permettant de renforcer leurs identité et projet politique. Une standardisation qui peut aussi être poussée par les consultant.es, qui par mimétisme et par souci de rentabilité, proposent toujours les mêmes méthodes (typiquement la théorie du changement) et des outils et indicateurs standardisés alors même qu'il existe une très grande diversité d'OESS et de besoins appelant plutôt à des démarches de co-construction chaque fois spécifique.

Nous rejoignons en cela les recommandations de la déclaration du TIESS appelant à la plus grande vigilance sur différents points, dont les risques de standardisation, et invite à défendre une EIS qui soit utile et faisable pour les OESS et qui s'inscrit dans une démarche participative et d'apprentissage. La poursuite des réflexions et du partage des connaissances dans le Groupe de travail sur les pratiques d'EIS a donc matière à se poursuivre afin d'analyser les tendances à l'œuvre et accompagner l'appropriation de démarches réflexives et évolutives dans une perspective d'autonomisation et de déculpabilisation des acteurs/actrices.

## 2. Accompagner et renforcer la construction d'un écosystème de l'EIS sur la métropole Lyonnaise et en AURA

Ce travail a permis de mettre en évidence la faible appropriation de l'EIS au niveau de la Métropole de Lyon et en Aura ainsi que la forte mobilisation d'expert.es hors AURA pour accompagner les structures localement. S'il reste difficile pour les plus petites OESS de mener seule une démarche d'EIS du fait de sa complexité et des moyens nécessaires, et que les plus grosses OESS restent dépendantes de consultant.es externes, l'échelle territoriale peut apparaître comme un espace intéressant afin de favoriser un partage des pratiques et connaissances et faire naître des coopérations qui permettraient aux OESS de s'engager, quelles que soit leurs tailles, dans des démarches d'appropriations réflexives et plurielles de l'EIS qui répondent à la fois à leurs propres spécificités et aux principales spécificités de l'ESS. C'est aussi au sein d'un tel écosystème territorial autour de l'impact social que les collectivités territoriales et les universités peuvent trouver une place de partenaires afin d'accompagner le financement, la formation et la recherche autour l'EIS avec et pour les OESS. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les différent.es acteurs/actrices et chercheurs/chercheuses engagé.es dans ce groupe de travail, et qu'un travail de recherche-action s'est engagé autour des acteurs/actrices et des leviers de développement d'un écosystème territorial d'impact social.

### **Le Groupe de Travail (GT) de la chaire ESS autour de la mesure d'impact social**

Ce groupe de travail, créé en 2020, est constitué d'universitaires et d'acteurs/actrices de l'ESS qui s'intéressent aux **problématiques de l'évaluation d'impact social (EIS) dans les OESS**, sujet de plus en plus central pour ces organisations depuis quelques années. Les membres, qui se réunissent à l'occasion de réunions périodiques, ont pour objectif **d'échanger et de partager autour de l'EIS**, dans une **démarche de recherche-action**.

- Un **premier chantier (2020-2022)** a permis de réaliser un premier **recensement des pratiques d'EIS sur le territoire** afin d'en dégager les logiques d'appropriation pour les OESS. Ce chantier a abouti à la publication d'une dizaine d'**études de cas**, du **livre blanc**, et de ce **carnet**. Ce travail de recensement et d'analyse des pratiques d'EIS se poursuit aujourd'hui.
- Un **deuxième chantier (2022-2023)** a commencé, notamment dans le cadre d'un **postdoctorat**, pour étudier l'émergence d'un **écosystème territorial d'impact social** et questionner si cette structuration territoriale peut **favoriser l'appropriation** de l'EIS par les OESS au regard de leurs propres attentes et spécificités.

# Quelques ressources pour aller plus loin

## Du côté du groupe de travail de la Chaire ESS

- Le lien vers les études de cas :

<https://bul.univ-lyon2.fr/index.php/s/ukEEbB2irj/8YU1?path=%2FEtudes%20de%20cas>

- Le lien vers le livre blanc autour de la mesure d'impact social :

<https://seg.univ-lyon2.fr/presentation/la-chaire-ess/livre-blanc-les-oess-face-a-levaluation-de-limpact-social>

## Des ressources d'acteurs et réseaux

- Le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social (guides, etc.) de l'AVISE :

<https://www.avise.org/evaluation-impact-social>

- Le panorama de l'évaluation d'impact social en France (2021) de l'Essec et l'Impact Tank :

<https://impact-tank.org/recherche/panorama-de-levaluation-dimpact-social-en-france-2/>

- Les ressources du TIESS (Québec) autour de l'impact social :

<https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>

- La fiche sur la « théorie du changement » :

[https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS\\_fiche\\_ToC\\_2018\\_04\\_10.pdf](https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf)

- La Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social :

<https://tiess.ca/declaration/>

- Les travaux sur l'utilité et impacts sociaux de la Chaire ESS Haut de France :

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01768567/document>

## Des ressources scientifiques

• Blanc, Y. et Tabet, A. (2019), « *La Fonda – Impact social et création de valeur : la commune mesure* », Communication au Forum international sur l'évaluation et la mesure d'impact social, Montréal, 9 avril 2019, URL :

<https://www.fonda.asso.fr/ressources/impact-social-et-creation-de-valeur-la-commune-mesure>

• Grimand, A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint Etienne, Presses Universitaires de Saint-Etienne.

• Kleszczowski, J., « *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation* », Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Ecole Polytechnique en sciences de gestion, décembre 2017.

<https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01768567/document>

• Studer, S. (2021), *Évaluer l'économie sociale et solidaire : socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social*, thèse en sciences économiques, Université de Lille. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03526491/document>

• Szostak, B., Boughzala, Y., Diné, S. & Yahiaoui, S. (2018), « *La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ?* », *Management & Avenir*, vol. 100, n°2, p.111-133.

# Isabelle Dedun Garcia Piqueras

**Maîtresse de conférences en sciences de gestion  
au laboratoire COACTIS**

Ses travaux de recherche et enseignements portent principalement sur les pratiques d'évaluation de la performance des OESS (outils et modèles, difficultés et perspectives). Elle anime depuis 2018 le groupe de travail de la chaire ESS dédié aux enjeux de la mesure d'impact social, cadre analytique spécifique de la performance des OESS.

# Sylvain Celle

**Docteur en économie de l'Université de Lille,  
Chercheur postdoctoral à la chaire ESS de  
l'Université Lumière Lyon 2  
et rattaché au laboratoire COACTIS**

Ses travaux de recherche portent principalement sur l'histoire de l'ESS, les processus d'innovation sociale et l'évaluation d'impact social. Il est également chercheur associé au laboratoire TRIANGLE-UMR 5206 dans le cadre d'un groupe de recherche sur territoire zéro chômeur de longue durée.





# S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?

**Le regard des organisations  
de l'ESS en Métropole lyonnaise**

*Isabelle Dedun, Sylvain Celle*

---

---

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) font face depuis quelques années à l'injonction de mesurer leur impact social. En s'appuyant sur des expériences de terrain, ce carnet entend apporter des clés de compréhension autour de grandes questions (pourquoi, quoi, quand, qui, comment, etc.) sous-jacentes à l'appropriation de cette « nouvelle » démarche d'évaluation des OESS. Les principaux éléments de réponse sont tirés d'une démarche de recherche menée par le Groupe de Travail de la chaire ESS afin de questionner les pratiques d'appropriation de l'évaluation d'impact social à l'échelle de la métropole lyonnaise et plus largement en Auvergne Rhône Alpes (AURA).

