

Education : quel "retour sur investissement" ?

**GUIDE POUR ÉVALUER
- INTELLIGEMENT -
L'IMPACT SOCIAL D'UNE
ACTION ÉDUCATIVE**

Julien Kleszczowski

Juin 2016

VERS LE HAUT est un centre d'études et d'actions dédié aux jeunes, aux familles et à l'éducation. Créé en 2015, il élabore et diffuse des propositions dans le débat public en s'appuyant

- sur la participation des jeunes, des familles et des acteurs de terrain ;
- sur des expériences réussies ;
- sur des études et des travaux scientifiques.

Hors du champ partisan, nous voulons contribuer à mobiliser l'ensemble de la société française en faveur de l'éducation. Nous souhaitons qu'en 2017 les candidats aux élections présidentielle et législatives s'engagent sur des priorités fortes et courageuses en faveur de la jeunesse.

Notre but : porter un projet éducatif ambitieux pour la jeunesse, adapté aux défis du XXI^{ème} siècle.

Nos partenaires : Apprentis d'Auteuil, l'Armée du Salut, Bayard, le Collège des Bernardins, les Scouts musulmans de France, Sport dans la ville et, pour les actions liées à leur mission : l'Œuvre de Secours aux Enfants et SOS Villages d'Enfants.



Rapports déjà publiés :

- Baromètre Jeunesse&Confiance 2015 – novembre 2015
- Soyons à la hauteur des espérances de la jeunesse – novembre 2015
- Vivre, grandir, construire ensemble – idées & actions éducatives contre le choc des incultures – janvier 2016
- Pas d'éducateur, pas d'éducation ! - idées & actions pour attirer les talents au service de l'éducation – mai 2016

SOMMAIRE

Introduction : Pour une mesure intelligente de l'impact social.....	6
I. Quelle définition et quel périmètre pour l'évaluation de l'impact social ?	10
Précision sur l'utilisation du terme « impact ».....	11
A. Définitions des angles d'évaluation d'une action	12
1. Le modèle logique	13
2. Les différents angles d'évaluation : pertinence, réalisation, efficacité, efficience	14
3. L'impact	17
B. Proposition d'un périmètre pour une démarche d'évaluation de l'impact social dans le champ de l'action éducative	21
1. Emplois usuels du terme « impact »	21
2. Proposition d'un périmètre de l'évaluation de l'impact social pour des actions éducatives	22
Rapport sur la mesure de l'impact social de la Commission Européenne	25
Taskforce du G8 sur l'investissement à impact social.....	26
II. Les défis méthodologiques de l'évaluation de l'impact social	28
A. Le constat de la réalité des effets.....	29
B. La mesure des effets qualitatifs	30
C. L'identification de la part des effets due à l'action.....	31
1. Evaluation par expérience aléatoire : une méthode rigoureuse mais très contraignante et parfois impossible à appliquer.	32
2. Comparaison avec des données externes.....	36
III. Les grandes caractéristiques d'une démarche d'évaluation de l'impact social.....	38
A. Une démarche chronophage.....	39
B. L'imperfection inhérente à toute démarche.....	41
C. L'hétérogénéité de l'évaluation de l'impact social	42
D. Un processus subjectif et potentiellement perturbateur	44
1. L'évaluation de l'impact social est nécessairement subjective.....	44
2. L'évaluation de l'impact social en tant que représentation de l'action.....	45
3. Un processus susceptible de perturber l'action.....	45

E. Des apports inattendus	46
1. Apports générés par le contenu du rendu final	46
2. Les apports générés par le processus même d'évaluation	47
F. L'évaluation de l'impact social est une question d'ingénierie	48
1. L'évaluation de l'impact social n'est pas toujours la réponse adéquate	48
2. Les éléments ayant une influence sur l'ingénierie de l'évaluation de l'impact social	49
IV. Comment évaluer l'impact social d'une action ? « Guide pratique pour se lancer »	52
A. Que fait-on concrètement lorsqu'on évalue l'impact social ? Principaux repères	53
1. Une phase importante de préfiguration en amont de l'évaluation	53
2. Les étapes classiques d'une évaluation de l'impact social	54
B. Comment s'y prendre pour évaluer l'impact social ?	55
1. Poser le cadre : identifier les éléments de contexte de l'EIS	55
2. Choisir et planifier : déterminer le contenu et les modalités du processus d'évaluation	63
C. Schéma récapitulatif	73
V. Quelques réflexions pour le déploiement d'une d'évaluation d'impact social au sein d'une organisation	74
A. Qui doit conduire une démarche d'évaluation de l'impact social ? La question des acteurs... 75	
1. Limites d'une évaluation portée par un acteur externe	75
2. L'importance d'un référent interne sur l'évaluation de l'impact social	77
B. A quel moment introduire l'évaluation de l'impact social au sein d'une action ?	78
C. Quelle optimisation de l'évaluation de l'impact social à l'échelle d'une action ?	80
1. Deux modalités d'évaluation différentes	80
2. Avantages d'une modalité par rapport à l'autre	80
3. Inconvénients	81
D. L'intégration au sein de processus existants	84
E. Une démarche d'évaluation globale pour une structure	85
F. Une question de sensibilisation et de formation	86
Conclusion	88
ANNEXE : Présentation du travail réalisé sur l'évaluation de l'impact social au sein d'Apprentis d'Auteuil	92

Introduction :

Pour une mesure **intelligente de l'impact social**

« Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance. » Au-delà de cette phrase souvent attribuée à Abraham Lincoln, est-on capable de mesurer l'impact d'une dépense éducative ?

Dans un contexte de plus en plus contraint pour les finances publiques, cet enjeu est loin d'être anodin. Il s'agit notamment de montrer que l'éducation n'est pas une dépense dans laquelle on peut couper sans discernement, mais un investissement qui prépare l'avenir et rapporte beaucoup plus qu'il ne coûte, à tous points de vue...

De nombreux acteurs se posent alors cette question de la mesure de l'impact social des actions dans le champ du secteur social et éducatif.

- **Les financeurs, qu'ils soient publics ou privés**, exigent de plus en plus une évaluation rigoureuse, de façon à être en mesure de justifier que les fonds ont été utilisés de façon efficace.
- **Les acteurs œuvrant en faveur de la jeunesse** ne dérogent pas à la règle, et doivent démontrer la « rentabilité sociale » des actions évaluées. L'évaluation de l'impact social est également souvent perçue comme un outil au service du pilotage et de l'amélioration des pratiques.
- **De plus en plus d'évaluateurs – issus de l'univers de la recherche ou du monde des cabinets de conseil** – se positionnent sur ces enjeux et s'appuient sur des évaluations pour offrir aux décideurs des éléments qui permettront de développer les expérimentations qui marchent.

7

Pourtant, si évaluer l'impact social est difficile quel que soit le type d'action, les projets en faveur de la jeunesse présentent des défis particulièrement complexes : effets de long terme, difficilement quantifiables pour la plupart ; grande diversité des acteurs qui interviennent dans le champ éducatif ; multiplicité des critères à prendre en compte ; complexité à isoler la part des différents paramètres ; enjeux éthiques liés à toute démarche expérimentale...

En réaction à une approche jugée trop « gestionnaire », certains critiquent une logique d'évaluation qui réduirait la relation humaine au cœur de l'éducation à une batterie d'indicateurs sans âme et finirait par faire perdre tout son sens à l'action éducative¹.

¹ Cette crainte d'une application aveugle de critères de gestion à une démarche profondément humaine fait écho à une blague bien connue qui circule sur Internet avec plusieurs variantes : l'histoire d'un chef d'entreprise qui, ne pouvant se rendre à un concert, donne ses places à son responsable de l'audit. Ce dernier se rend à la salle de concert où l'orchestre interprète avec talent « *La symphonie inachevée* » de Schubert. Le lendemain, le directeur reçoit par courriel le message suivant :
« Monsieur le directeur, merci pour le concert. J'ai cependant quelques remarques à vous transmettre :

Entre deux extrêmes – ne rien faire sous prétexte que ce ne serait pas adapté à l'éducation ou inversement, tout réduire à quelques indicateurs qui dispenseraient de réfléchir -, nous avons la conviction qu'il est tout à fait possible de développer une mesure intelligente de l'impact social en éducation.

Certes, il existe un risque pour certains d'oublier la finalité de l'éducation ou de négliger la dimension humaine : dans des situations d'arbitrage budgétaire tendues, il pourrait y avoir une tentation de ne financer que des actions dont les fruits sont directement chiffrables, à court terme, au détriment d'actions tout aussi essentielles mais dont les effets sont moins facilement mesurables.

Pris par l'obsession de la mesure, qui est une tare de notre époque, on pourrait par exemple s'en tenir à une approche purement utilitariste de l'éducation – consistant par exemple à formater des jeunes prêts à l'emploi – tout en négligeant que le but de l'éducation est de « rendre l'homme plus humain »².

Ce risque existe. Mais c'est une raison de plus pour les acteurs de l'éducation de s'emparer de ce sujet afin de ne pas en laisser le monopole à ceux qui seraient tentés de penser que la vie tient dans un tableur Excel.

Car au final, une de nos convictions – basée sur les retours d'expérience de ceux qui s'engagent dans cette démarche – c'est qu'une mesure d'impact intelligente – parce qu'elle invite au questionnement permanent, parce qu'elle oblige à se soucier davantage des bénéficiaires, parce qu'elle est fondée sur la confiance et la responsabilisation - est une démarche favorable aux jeunes et à la société dans son ensemble.

Pour nourrir la réflexion et l'action des acteurs de l'éducation, VERS LE HAUT est heureux de publier ce rapport, fruit du travail de recherche conduit par Julien Kleszczowski, doctorant au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique. Depuis 2013, Julien Kleszczowski a mené des travaux d'évaluation de l'impact social sur plusieurs dispositifs éducatifs portés par Apprentis d'Auteuil³, fondation reconnue d'utilité publique qui accompagne chaque année près de 30 000

-
- *Pendant une partie non négligeable du concert, les joueurs de hautbois restent inactifs. En planifiant mieux leur intervention, on pourrait diviser leur nombre par deux et réduire sensiblement leurs périodes d'inactivité.*
 - *Les violons jouent les mêmes notes au même moment. J'en ai compté 12. Garder un seul violoniste et l'équiper d'un micro permettrait de réduire la masse salariale.*
 - *L'orchestre consacre beaucoup d'effort à la production de triples croches. Ne pourrait-on pas simplifier les process ? En arrondissant toutes les notes à la double croche la plus proche, on pourrait facilement remplacer les opérateurs actuels, chers et expérimentés, par de la main d'œuvre moins qualifiée et des stagiaires.*
 - *Les cors ont une fâcheuse tendance à répéter des passages déjà exécutés par les cordes. En optimisant les synergies et en supprimant ces redondances, il serait possible de réduire la durée du concert d'au moins 50%.*

Monsieur le directeur, en suivant ces préconisations, je suis persuadé que ce monsieur Schubert serait tout à fait en mesure d'achever sa symphonie. »

² Jacques Maritain. *Pour une philosophie de l'éducation.*

³ Une présentation synthétique de ces démarches d'évaluation expérimentales est présentée en annexe.

jeunes en difficulté. Il en a tiré des enseignements qui peuvent être utiles pour tous les acteurs de l'éducation.

Ce rapport ne fait pas l'impasse sur les enjeux théoriques de l'impact social mais en il cherche aussi à donner aux acteurs de l'éducation des clés pour passer à l'acte. En simplifiant un peu le propos, on pourrait parler d'un « guide pratique ».

Nous remercions Julien Kleszczowski et Apprentis d'Auteuil d'avoir accepté de partager avec nous les fruits de leurs réflexions en cours sur ce sujet crucial.

Financeurs, acteurs de l'éducation, contribuables, citoyens, nous sommes tous concernés par cet enjeu qui influencera en profondeur les politiques éducatives.

A chacun de se lancer avec discernement pour que la mesure de l'impact ne devienne pas une fin en soi mais un outil pour toujours mieux servir les jeunes et les familles !

Marc Vannesson, délégué général de VERS LE HAUT

I. Quelle définition et quel périmètre pour l'évaluation de l'impact social ?

Le terme d'impact social fait l'objet de nombreuses définitions différentes. En 2011, le groupe de travail du CSESS (conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) proposait par exemple : « 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'effervescence autour de l'évaluation de l'impact social dans le champ non lucratif a conduit à des utilisations très nombreuses de cette expression, correspondant à des significations souvent imprécises, générant ainsi un certain flou autour de la notion d' « impact social ». Dans le domaine social ou éducatif, l'importance de la question de l'évaluation s'est accompagnée d'une utilisation fréquente de différents termes associés (« indicateurs » par exemple, etc.) sans que leur définition ne soit toujours très claire.

Pour toutes ces raisons, il nous semble important de revenir sur les définitions, en positionnant les notions les unes par rapport aux autres et en distinguant les différentes acceptions et utilisations du terme « impact ». A partir de ce panorama, nous proposerons un périmètre de la notion d'impact social, permettant ainsi de clarifier pour les opérateurs de l'action sociale et éducative ce qu'est, et ce que n'est pas, l'évaluation de l'impact social et disposer ainsi d'une base de travail commune.

Précision sur l'utilisation du terme « impact »

Certains acteurs parlent d'« utilité » ou de « plus-value », employés par d'autres acteurs. Nous considérons toujours qu'il convient d'utiliser le terme « impact » ; néanmoins, il nous paraît important d'être particulièrement vigilant à l'emploi et la connotation du terme « impact » dans les prochaines années.

En effet, la question de l'évaluation de l'impact social a une place essentielle dans le mouvement de structuration du financement du secteur non lucratif. Ce champ est marqué par l'arrivée d'acteurs issus du secteur privé, que ce soit sous des formes spécifiques (philanthropie, fonds d'investissement dans les entreprises sociales) ou des formes identiques au secteur privé (banque, fonds d'investissement socialement responsable, fonds d'investissement « classiques »). Face à l'émergence de ces acteurs, un certain nombre de voix se sont élevées dernièrement pour mettre en garde contre les risques liés au rôle croissant de ces acteurs dans le monde associatif. Craignant un retrait massif des pouvoirs publics dans le financement des associations au profit de ces acteurs privés et dénonçant la « financiarisation de l'action associative », c'est-à-dire le danger que la logique des entreprises lucratives représente pour le fonctionnement des associations, des publications et des événements sont apparus au cours des derniers mois sur le sujet . Or il est frappant de constater que la notion d' « impact social » est au centre de cette controverse. D'une part, la nécessité pour les financeurs privés d'une « mesure de l'impact social » des actions financées en fait un point central de crispation, puisqu'il s'agira, selon les opposants, d'indicateurs quantitatifs simplistes éloignés de la réalité de l'action des associations. D'autre part, le terme « impact » utilisé pour désigner les actions

et organisations cibles de ce financement (« impact investing », « investissement à impact », « impact entrepreneurship, « social impact bonds », etc.) apparaît comme le marqueur de cette logique directement inspirée du secteur privé lucratif, et remplaçant les notions traditionnelles auxquelles se réfère le secteur associatif comme l'intérêt général ou l'utilité sociale. Même si ces débats sont très récents et ont une portée limitée jusqu'à présent, la controverse pourrait s'amplifier au cours des prochaines années.

On l'a vu récemment avec le lancement par le gouvernement des appels à projets pour les futurs contrats à impact social. Cette initiative, saluée par beaucoup d'acteurs, a également suscité quelques réactions critiques, notamment un appel « Quand le social finance les banques et les multinationales », publié le 10 mars 2016, dans Le Monde, signé par Claude Boual (Président du Collectif des associations citoyennes), Michel Chauvière (Directeur de recherche émérite au CNRS), Gabrielle Garrigue (Avenir Educ), Eric Denoyelle (Collectif pour une éthique en travail social). Ces derniers dénoncent un changement de logique nuisible :

« Il s'agit pour les professionnels de ce secteur de devenir les exécutants de logiques financières qui passent par une « rationalisation » de l'action. Pour les usagers également, la relation avec les professionnels du social change de nature : plus question d'une rencontre avec l'autre, plus question d'être considéré comme un citoyen protégé par la collectivité, mais bel et bien de devenir une marchandise. »

Quoiqu'on puisse en penser, ce débat nous interpelle sur l'utilisation du terme « impact » : il est possible qu'à moyen ou à long terme la notion d'« impact » ait une connotation idéologique bien plus forte qu'aujourd'hui, portant une vision particulière du secteur non lucratif. Malgré cela, nous ne préconisons pas d'utiliser un autre terme à la place pour plusieurs raisons. Premièrement, le terme est déjà largement utilisé chez les opérateurs et les financeurs, et il serait difficile d'en changer tout en risquant d'apporter une certaine confusion. Deuxièmement, des notions alternatives, comme l'« utilité » ou de « plus-value » présentent l'inconvénient d'être moins lisibles pour les non-spécialistes et moins neutres aujourd'hui que le terme « impact ». Troisièmement, la connotation idéologique du terme « impact » n'est qu'une prédiction à ce stade, et rien ne permet d'affirmer avec certitude qu'elle se vérifiera.

Nous recommandons néanmoins, dans le cas où le terme « impact » soit effectivement connoté idéologiquement, de réexaminer l'opportunité pour les acteurs de l'éducation d'utiliser ce terme, et donc éventuellement de le remplacer par un autre.

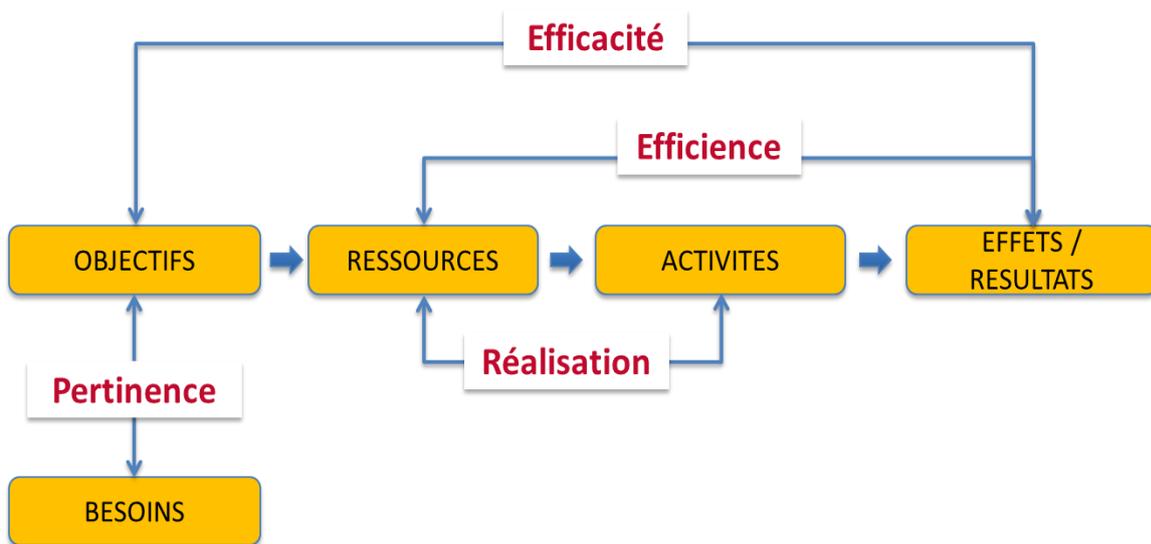
A. Définitions des angles d'évaluation d'une action

Lorsqu'il s'agit d'évaluer une action, le champ des possibles est quasiment infini. Il ne s'agit pas de lister l'ensemble des angles d'évaluation, mais de distinguer certains angles que l'on retrouve le plus fréquemment, et notamment ceux qui permettent de mettre en exergue la notion d'impact.

1. Le modèle logique

Il nous paraît intéressant de partir du modèle logique souvent utilisé pour formaliser une action à visée non lucrative, appelé « théorie du changement ». Il est souvent présenté sous la forme d'une « chaîne de valeur de l'impact », présentée ci-après.

Schéma n°1 : chaîne de valeur de l'impact⁴



13

Ce schéma modélise la façon dont toute action est menée : des objectifs sont définis en amont, qui répondent à des besoins. Les objectifs amènent à mobiliser un certain nombre de ressources⁵ de façon à mener une série d'activités. Ces activités produisent des effets⁶.

Illustrons ce modèle par l'exemple d'une formation à la menuiserie. On peut imaginer que les besoins s'appuient sur le constat que des bénéficiaires ont le souhait de devenir menuisiers mais ne maîtrisent ni les savoirs ni les savoir-faire indispensables pour exercer le métier de menuisier. L'objectif de l'action est l'acquisition par les bénéficiaires de ces savoirs et savoir-faire en menuiserie. Pour atteindre cet objectif, une action de formation est définie, composée de plusieurs activités (cours théoriques, séances de pratique, stages, etc.). Les ressources mobilisées seront alors du temps de formateurs, des locaux, du matériel, des matériaux mais également du temps des bénéficiaires pour suivre la formation, du temps et une contribution financière des entreprises pour les stages, etc. Les effets correspondent notamment aux compétences des bénéficiaires à l'issue de la formation.

⁴ Source : Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. RECMA, Revue Internationale de L'économie Sociale, (331), 76–92.

⁵ En anglais, le terme utilisé est « input » (le modèle logique vient du monde anglo-saxon).

⁶ « outcome » en anglais.

2. Les différents angles d'évaluation : pertinence, réalisation, efficacité, efficience

Cette modélisation permet ainsi de distinguer différents angles d'évaluation, en fonction des éléments observés. Il convient de rappeler que la liste suivante n'est en aucun cas exhaustive : elle couvre simplement la plupart des angles les plus couramment évalués et correspond aux angles apparaissant le plus nettement dans ce modèle logique⁷.

Pertinence

La pertinence désigne l'adéquation entre l'objectif et les besoins. Ainsi, évaluer la pertinence revient à s'assurer que les objectifs définis répondent bien aux besoins constatés. Elle peut aussi désigner l'adéquation entre les objectifs d'une part, et les ressources et les activités d'autre part.

Dans notre exemple sur la formation en menuiserie, il s'agira de regarder dans quelle mesure l'objectif de l'acquisition des compétences de menuisier par les bénéficiaires correspond bien au besoin du public. Il est possible par exemple, qu'outre le manque de compétences en menuiserie, les bénéficiaires aient d'autres faiblesses les empêchant de trouver un poste de menuisier : ils ne savent pas comment rechercher un emploi, ou ne connaissent pas les règles de sécurité élémentaires liées à la menuiserie. Dans ce cadre, les objectifs définis ne coïncident que partiellement avec les besoins des bénéficiaires, et auraient dû être complétés par l'acquisition de certains savoir-être ou de techniques de recherche d'emploi.

14

Réalisation

La réalisation⁸ correspond à la situation où les activités ont une existence conforme à ce qui était prévu, et que les ressources sont pleinement utilisées pour mener ces activités. Evaluer la réalisation consiste non seulement à évaluer que l'activité a bien été menée, mais également qu'elle a été mise en œuvre dans les proportions prévues.

Dans notre exemple, si la formation en menuiserie est calibrée pour former 15 bénéficiaires et que le constat est fait qu'elle n'en a formé en réalité que 8, on considèrera que l'action n'a pas été totalement réalisée, ou encore que les ressources mobilisées n'ont pas été totalement utilisées.

La réalisation est l'aspect le plus couramment mesuré lors de l'évaluation d'un projet. Pour désigner l'évaluation de la réalisation, on utilise également le terme « évaluation des moyens », par opposition à l'évaluation des résultats, qui se concentre plutôt sur les angles relatifs aux effets. Ainsi, les données produites par les opérateurs mesurent la plupart du temps la réalisation : nombre d'élèves, nombre de bénéficiaires, nombre de séances ou d'heures d'activité, taux d'assiduité, etc.

⁷ Parmi les autres angles évaluables, on peut notamment citer la cohérence (interne et externe), la viabilité, la faisabilité, la couverture, etc.

⁸ « output » en anglais.

Efficacité

L'efficacité est la comparaison entre les effets de l'activité et les objectifs initialement fixés.

Dans notre exemple, l'évaluation de l'efficacité consistera à regarder si les bénéficiaires ont effectivement acquis les savoirs et savoir-faire de la menuiserie. Pour cela, on pourra s'appuyer tout particulièrement sur des outils et modalités sanctionnant l'acquisition effective de ces compétences, comme un diplôme ou une certification. D'autres modalités attestant de l'acquisition des compétences pourront également être utilisées. Naturellement, il est concevable que l'évaluation ne soit pas forcément binaire : on peut imaginer que certains bénéficiaires ont acquis ces savoir-faire tandis que ce n'est pas le cas pour d'autres, ou encore que pour un bénéficiaire certaines compétences soient acquises tandis que d'autres ne le sont pas. Ces cas de figure montrent que le jugement peut être gradué.

En matière scolaire, le taux de réussite à des examens ou le niveau des élèves à une évaluation est a priori l'indicateur le plus facile pour mesurer l'efficacité. Ils visent à apprécier dans quelle mesure les actions de formation permettent aux jeunes d'acquérir des compétences, qu'elles soient fondamentales ou professionnelles (selon le type de diplôme ou d'évaluation).

Pourtant, même sur ce point, l'efficacité ne tient pas seulement à un indicateur. Chaque année, les classements des lycées, en fonction des résultats au baccalauréat, font la Une des journaux. Mais si l'on ne tient pas compte du niveau de départ des élèves, le pourcentage de réussite au bac mesure autant l'efficacité de l'établissement que d'autres paramètres, comme sa composition sociologique. Depuis plusieurs années, le ministère de l'Éducation nationale propose donc un « taux de réussite attendu » par établissement, fondé sur la composition sociologique, les résultats au brevet, la composition fille/garçon (les filles réussissant mieux que les garçons), l'âge des candidats. La comparaison entre le « taux de réussite réel » et le « taux de réussite attendu » fournit des informations intéressantes, mêmes si elles sont évidemment contestables.

Les classements PISA ont apporté une dimension internationale très précieuse pour évaluer l'efficacité du système scolaire dans son ensemble. Mais là encore, les indicateurs ne sont pas exempts de limites.

Hors de la sphère scolaire, les difficultés à trouver des indicateurs montrent la difficulté de disposer d'outils de mesure fiables de l'efficacité éducative.

Efficiace

Il s'agit de l'efficacité rapportée aux ressources totales mobilisées pour l'action, ou pour le dire autrement, au coût total de l'action. Ce critère cherche à mettre en regard les effets et le niveau de ressources nécessaires pour atteindre ces effets.

Ainsi, une action peut être jugée très efficace, mais si son coût est élevé, elle pourra être considérée comme peu efficace.

Supposons, en reprenant notre exemple, que la totalité des bénéficiaires de la formation en menuiserie ont acquis les compétences visées, mais que les ressources mobilisées sont deux fois plus élevées que pour une autre formation en menuiserie, grâce à laquelle les trois quarts des bénéficiaires acquièrent les compétences. La formation évaluée sera donc plus efficace mais moins efficace que l'autre formation.

L'exemple montre que l'efficacité est difficilement évaluable dans l'absolu, et qu'il est nécessaire de disposer d'un ou de plusieurs points de comparaison pour juger du degré d'efficacité d'une action.

On calcule souvent dans le domaine éducatif et scolaire, le coût d'une action ou d'une formation par jeune.

A titre d'exemple, le ministère de l'Éducation nationale publie chaque année le coût moyen par élève et par étudiant des grandes filières :

Niveaux	coût en 2013
Préélémentaire	6 170 €
Elémentaire	6 200 €
Moyenne Premier degré	6 220 €
Collège	8 240 €
Lycée général et technologique	10 960 €
Lycée professionnel	12 210 €
Moyenne Second degré	9 440 €
STS (section de techniciens supérieurs)	13 340 €
CPGE (classes prépa)	14 850 €
Universités	10 850 €
Moyenne Enseignement Supérieur	11 540 €
Coût moyen global	8 320 €

Contrairement à ce qu'on pourrait parfois penser, le coût d'une action ou d'une formation par jeune ne mesure pas l'efficacité d'une action. En effet, elle prend en compte le niveau de ressources, mais pas l'efficacité de l'action. Une filière peu coûteuse mais qui a des taux d'échec importants n'est donc pas efficace.

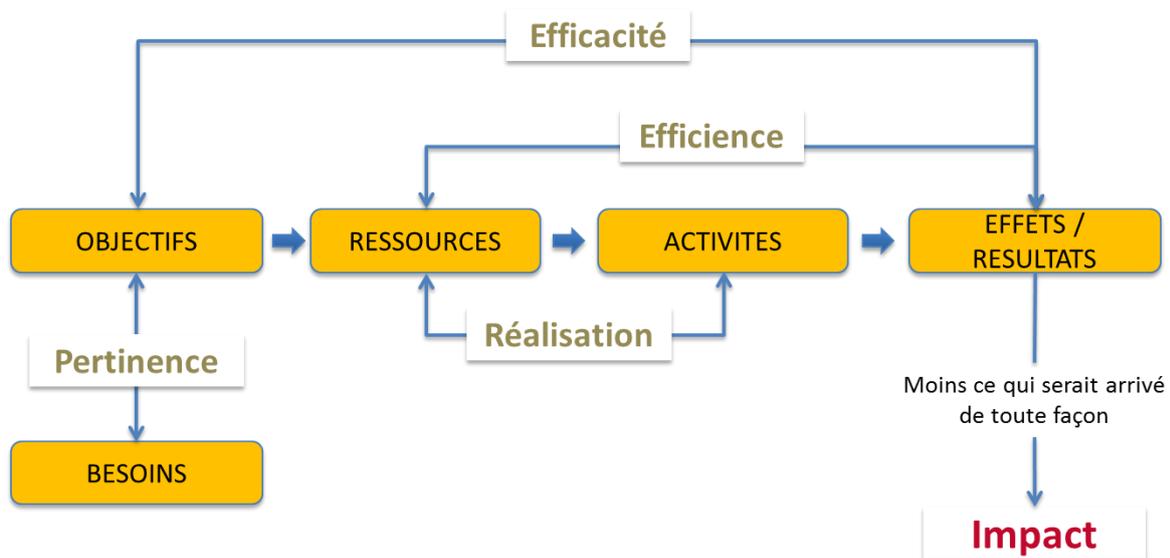
L'efficacité serait par exemple plutôt le nombre de jeunes ayant obtenu leur diplôme pour une somme donnée, ou pour le rapporter à un coût unitaire, le coût par diplôme obtenu. Le coût par jeune n'est qu'une façon détaillée de présenter le niveau de ressources d'une action.

3. L'impact

Le terme « impact » est également un angle d'évaluation d'un projet, mais on peut trouver dans les différents documents sur le sujet deux descriptions différentes de ce que recouvre l'impact. Elles se distinguent par le fait qu'elles s'intéressent à des aspects différents parmi toute la panoplie des effets produits par un projet. En revanche, elles ont pour point commun de désigner des aspects *au-delà* de l'efficacité et l'efficience, ou pour le dire autrement, l'impact est présenté comme un angle qui ne se mesure qu'après avoir mesuré l'efficacité.

Définition n°1 : impact comme part des effets due à l'action (« impact net »)

Schéma n° 2 : définition n°1 de l'impact



Il s'agit de la définition présentée dans la plupart des rapports et méthodes se réclamant de l'évaluation (ou de la mesure) de l'impact social⁹.

Dans cette première définition, l'impact correspond à la part des effets qui sont imputables à l'action, c'est-à-dire qu'ils n'auraient pas eu lieu si l'action n'avait pas existé. L'évaluation de l'impact selon cette définition cherche donc à isoler la part due à l'action : dans une formule mathématique, il s'agirait de chercher à soustraire à la totalité des effets ceux qui auraient eu lieu sans l'action.

Un certain nombre d'acteurs utilisent le terme d' « impact net » pour désigner la part des effets due à l'action. Le terme « incidence » est également employé par certains.

⁹ Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). « Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures », abondamment cité dans les travaux et articles sur le sujet.

Dans notre exemple, l'impact net peut se mesurer en essayant de comprendre si l'acquisition de compétences de menuiserie aurait pu avoir lieu si les bénéficiaires n'avaient pas suivi la formation. Dans ce cas précis, il est fort peu probable que les bénéficiaires acquièrent ces compétences sans aucune action particulière de leur part, de façon innée, à partir du moment où ils n'ont pas les compétences de menuiserie au départ. Par conséquent, l'impact n'est pas nul : l'acquisition de compétences en menuiserie constatée est due au moins en partie à la formation. On peut imaginer en revanche qu'en parallèle de la formation, les bénéficiaires se sont exercés à la menuiserie alors que ce n'était pas prévu par la formation, ou bien ont consulté d'autres supports (vidéo sur internet par exemple). Dans ce cas, on peut penser que les compétences des bénéficiaires constatées à l'issue de la formation ne sont pas totalement dues à l'action, mais que des initiatives individuelles des bénéficiaires ont contribué à l'acquisition de ces compétences.

Mais prenons un exemple légèrement différent pour illustrer de façon encore plus parlante l'impact net : supposons que l'objectif défini en amont soit, non pas l'acquisition de compétences de menuiserie, mais l'accès à un emploi de menuisier, et que les activités et les ressources nécessaires incluent une formation à la menuiserie et un accompagnement individuel à la recherche d'emploi. Pour évaluer l'efficacité, on regardera logiquement si les bénéficiaires ont obtenu ou non un emploi, et éventuellement quel type d'emploi. L'évaluation de l'impact net implique alors de savoir ce qui se serait passé si l'action (formation et accompagnement) n'avait pas eu lieu. On peut imaginer que les bénéficiaires, ou certains d'entre eux, auraient tout de même obtenu un emploi de menuisier même sans suivre la formation et l'accompagnement. Si par exemple 50% des bénéficiaires ont obtenu un emploi à l'issue de l'action et que 50% auraient obtenu un emploi s'ils n'avaient pas bénéficié de l'action, on peut considérer que l'impact net de l'action est nul.

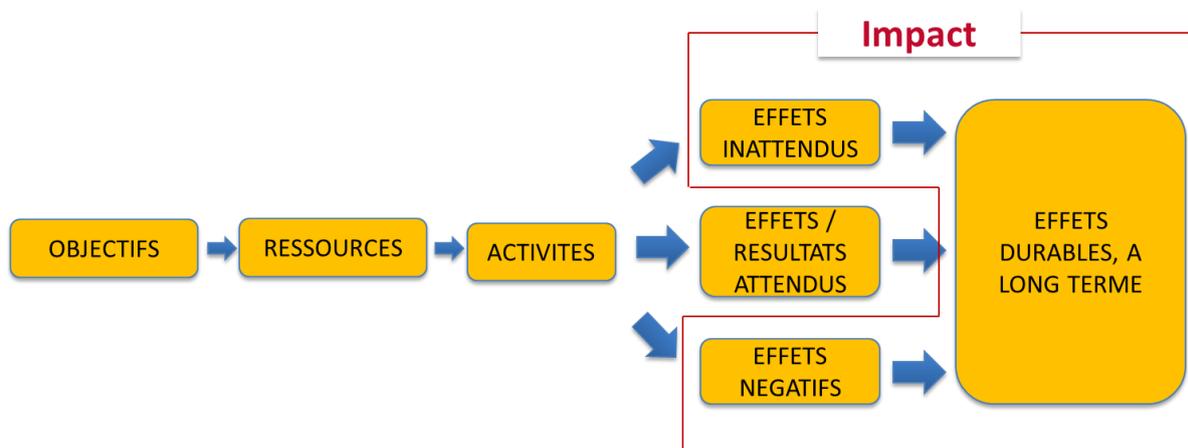
Nous évoquerons plus loin les moyens par lesquels il est possible d'évaluer l'impact dans cette perspective et les difficultés que cela pose.

Quoiqu'il en soit, comme l'efficacité, l'impact, selon cette définition, suppose bien souvent une approche comparative. Il s'agit de mettre en balance deux situations différentes : une situation où l'action a eu lieu, et une situation où l'action n'a pas eu lieu. La situation où l'action n'a pas eu lieu est appelée « scénario contrefactuel ».

Remarquons que dans cette définition, l'impact renvoie à une distinction d'ordre essentiellement méthodologique : lorsqu'on parle des effets d'une action, on fait implicitement référence uniquement aux effets que l'action a générés, et non pas à l'ensemble des effets constatés. Lorsqu'on constate et qu'on mesure les effets (« outcomes ») pour mesurer l'efficacité, le bon sens voudrait que l'on ne tienne compte que de la part des effets ou des changements qui sont réellement dus à l'action. Cette distinction permet donc de séparer les différentes étapes du processus d'évaluation, ce qui a son importance lorsqu'il s'avère trop difficile d'isoler la part due à l'action. Néanmoins, dans cette définition, l'impact se concentre en partie sur les mêmes effets que l'efficacité, contrairement à la définition n°2 que nous allons aborder à présent.

Définition n°2 de l'impact

Schéma n° 3 : définition n°2 de l'impact



Il s'agit de la définition couramment utilisée dans le champ du développement, fournie en particulier par les documents présentant la matrice du cadre logique¹⁰. On la retrouve également dans quelques publications relatives à l'évaluation de l'impact social¹¹, probablement inspirées directement de la terminologie des projets de développement.

19

Selon cette définition, l'impact désigne tous les autres effets que les effets directs correspondant aux objectifs de l'action. Voici une définition de l'impact proposée par l'association EVAL¹² :

« L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet. »

Dans cette perspective, l'impact se concentre sur les effets à plus long terme, aux effets qui ne sont pas reliés aux objectifs spécifiques de l'action, mais correspond aussi à d'autres effets de l'action. Dans ce sens, le terme « impact » couvre une série potentiellement quasi-infinie d'effets et de changements reliés à l'action. Ainsi, l'impact englobe les effets sur l'environnement et plus largement sur l'ensemble des parties prenantes, et pas seulement sur les bénéficiaires. Il s'agit d'effets également indirects, c'est-à-dire des effets provoqués par des effets directs.

¹⁰ La matrice du cadre logique est un outil de référence dans le domaine des projets de développement : la plupart des bailleurs de fond demandent explicitement à ce que les projets soient présentés de cette façon.

¹¹ Par exemple : Wainwright S. "Measuring Impact: A Guide to Resources." National Council for Voluntary Organisations (UK), 2002; Arvidson, M., Lyon F.. "Impact and evaluation in the UK third sector : reviewing literature and exploring ideas." Third Sector Research Centre (TSRC), December 2009.

¹² Association d'acteurs dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et des actions de développement. Définition issue du site www.eval.fr.

La matrice du cadre logique distingue les objectifs généraux et les objectifs spécifiques d'un projet : alors que l'efficacité (« outcome ») porte sur l'atteinte des objectifs spécifiques, l'impact se concentre sur l'atteinte des objectifs généraux. Les objectifs généraux se situent à un niveau plus large que l'action et concernent souvent les effets au-delà des bénéficiaires directement visés par l'action : « *l'impact mesure si les bénéficiaires reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble* »¹³.

De façon schématique, on peut caractériser ces effets en trois types principaux, qui sans être exhaustifs, sont considérés comme incontournables lorsqu'on cherche à mesurer l'impact de façon exhaustive selon certains rapports¹⁴ :

- effets durables, à moyen et long terme
- effets inattendus, c'est-à-dire non formulés dans les objectifs
- effets négatifs

➤ Effets durables

Les effets durables correspondent à ceux que l'on constate même après un certain temps après la fin de l'action. On parle d'effets à « moyen » et « long » terme. Naturellement, les définitions générales n'indiquent pas de durée, mais l'idée est de s'assurer que les effets de l'action perdurent dans le temps suffisamment pour qu'ils soient considérés comme stables.

Un effet durable de la formation en menuiserie pourrait être par exemple le fait que les compétences acquises par les bénéficiaires à la formation le soient plusieurs années après. Ainsi, un contrôle des compétences réalisées juste après la fin de formation, comme un examen par exemple, ne mesure pas les effets durables. Il faudrait alors réaliser un nouveau contrôle des compétences un certain temps après la fin de la formation.

De la même façon, si l'action avait pour but l'accès à l'emploi, la mesure des effets durables consisterait à regarder si les bénéficiaires sont toujours en emploi au bout de plusieurs mois ou plusieurs années ; la simple obtention d'un emploi n'étant qu'un effet à court terme.

➤ Effets inattendus positifs

Les effets inattendus correspondent, comme mentionné précédemment, à l'ensemble des effets qui n'étaient pas visés par l'action, et qui ne figurent pas parmi les objectifs définis dans le modèle logique. L'évaluation des effets inattendus cherche donc à identifier ces effets, puis à en mesurer l'intensité.

¹³ Source : www.eval.fr.

¹⁴ Adams J., 2001 : "NGOs and Impact Assessment" NGO Policy Briefing Paper No. 3, March 2001 For the NGO Sector Analysis Programme, INTRAC (International NGO Training and Research Centre).

Si l'on reprend l'exemple de la formation en menuiserie, on peut imaginer qu'en plus de l'acquisition des compétences en menuiserie, la formation a permis aux participants de nouer des liens interpersonnels entre eux. Ces liens ont pu ensuite être d'une grande aide pour certains des participants se retrouvant en difficulté personnelle (un participant en difficulté temporaire de logement a été hébergé chez un autre par exemple) ou pour trouver un emploi (un contact de l'un a permis à un autre de décrocher un poste), voire un sentiment d'appartenance à un groupe contribuant au mieux-être de tous.

➤ Effets négatifs

Il s'agit des effets de l'action qui sont jugés contraires aux objectifs et qui correspondent à une évolution négative de la situation.

Dans notre exemple, un effet négatif de la formation en menuiserie pourrait être le manque d'adaptation des bénéficiaires face à des situations inconnues : on peut imaginer que le fait d'avoir suivi une formation en menuiserie peut amener les bénéficiaires, une fois en situation de travail, à être incapables de s'adapter à des outils qu'ils n'ont jamais utilisés au cours de leur formation. S'ils n'avaient pas suivi la formation, ils n'auraient pas eu d'automatismes avec certains outils, et auraient pris en main plus facilement les outils de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

B. Proposition d'un périmètre pour une démarche d'évaluation de l'impact social dans le champ de l'action éducative

1. Emplois usuels du terme « impact »

Nous venons d'exposer dans la section précédente deux définitions du terme « impact », qui insistent chacune sur un aspect particulier du processus d'évaluation d'une action.

Pourtant, il est frappant de constater un certain décalage entre ces deux définitions et l'acception du terme « impact » lorsqu'il est utilisé par les acteurs du secteur non lucratif. En effet, lorsqu'un financeur ou un opérateur emploie l'expression « évaluation d'impact », il met rarement derrière le terme « impact » uniquement la part des effets constatés dus à l'action, ou les effets durables, inattendus et négatifs plutôt que les effets directs liés aux objectifs. Il n'a pas forcément connaissance des distinctions entre les différents types d'effets. Si l'on interrogeait un acteur pour savoir ce que recouvre le terme « impact » qu'il utilise, on se rendrait probablement compte qu'il en a une vision plus large que ce que suggèrent les deux définitions, puisqu'il y inclurait également l'efficacité ou l'efficience. Autrement dit, l'impact est utilisé de façon usuelle pour désigner l'ensemble des effets d'une action.

Ce décalage est également perceptible en observant ce que mesurent réellement les différentes méthodes d'une part, et plusieurs études disponibles d'autre part, se définissant comme de

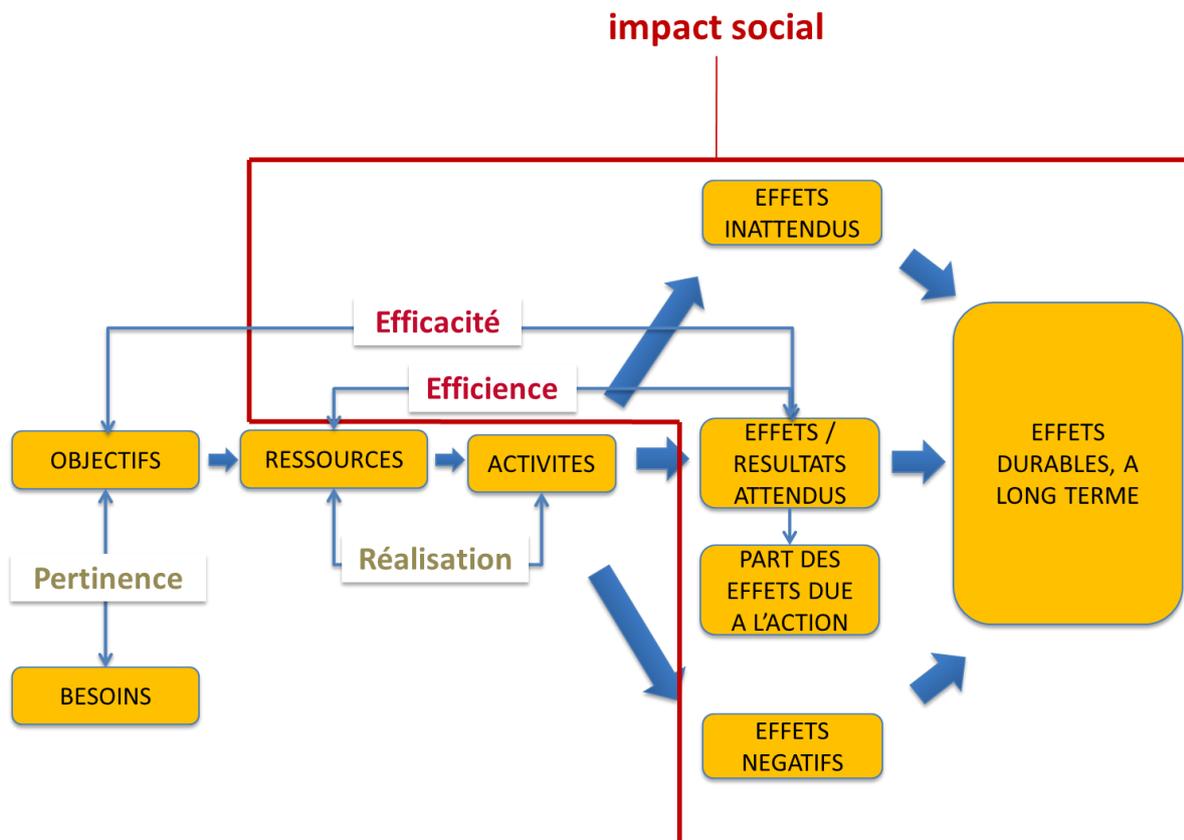
l'évaluation de l'impact social : la notion d'effet est souvent assez imprécise, et la part des effets due à l'action pas toujours recherchée.

Parfois, le terme « évaluation d'impact » va même désigner l'évaluation tout court d'une action. Ainsi, nous avons observé à plusieurs reprises dans des plaquettes de présentation d'association que le terme « impact » était utilisé pour désigner le nombre de bénéficiaires touchés ou le nombre d'actions menées : « notre impact en 2014 : plus de 400 bénéficiaires, 30 ateliers organisés,... ». Or comme évoqué précédemment, le nombre de bénéficiaires est un indicateur permettant de mesurer la réalisation de l'action, mais ne dit rien en général des effets de l'action. Bien sûr, cette façon de présenter n'est pas forcément mensongère dans l'absolu : une association qui présente son impact à travers le nombre de bénéficiaires considère implicitement que son action a un impact significatif sur chacun des bénéficiaires, mais le fait de présenter le nombre de bénéficiaires ne démontre pas en tant que tel l'impact de l'association.

Deux raisons principales expliquent ce décalage entre les définitions strictes et l'acceptation usuelle de la notion d'impact social. Premièrement, du point de vue de l'emploi de ce terme, on constate qu'il est aujourd'hui utilisé de façon croissante au sein du secteur non lucratif en France. Comme évoqué plus haut, il est dorénavant question d'« impact investing » (ou « d'investissement à impact social »). Par ailleurs, l'émergence de la « mesure de l'impact social » avec son lot de méthodes, d'acteurs et de conférences sur ce thème au cours des dernières années a conduit à une diffusion rapide de l'expression au sein du secteur bien au-delà des spécialistes du sujet. Dès lors, on peut observer une certaine tendance au sein du secteur non lucratif à utiliser l'expression « mesure / évaluation de l'impact social » de façon systématique dès qu'il s'agit d'évaluation, d'indicateurs, de reporting. C'est ainsi que le terme « impact » a largement dépassé son périmètre défini par les spécialistes de l'évaluation, et donc que « l'évaluation d'impact » tend à désigner l'évaluation au sens large. Deuxièmement, du point de vue de la conduite de l'évaluation de l'impact social, un certain nombre de difficultés méthodologiques et le temps nécessaire souvent conséquent expliquent pourquoi les méthodes et études d'évaluation ne mesurent pas toujours l'impact au sens strict.

2. Proposition d'un périmètre de l'évaluation de l'impact social pour des actions éducatives

Par rapport à ces multiples acceptations et au flottement qui règne dans le secteur non lucratif par rapport à cette notion, il nous semble important de délimiter ce que couvre l'évaluation de l'impact social » pour des acteurs du champ éducatif, de façon à disposer d'un langage commun entre opérateurs et financeurs. Etant donné la conception des parties prenantes engagées sur ces questions, il nous semble préférable de retenir un périmètre plus large que celui qu'indiquent les deux définitions de l'impact au sens strict. Ainsi, nous proposons le périmètre suivant :



Dans cette perspective, nous entendons l'évaluation de l'impact social comme une démarche qui vise à mesurer au moins l'un des aspects suivants :

- efficacité
- efficience
- mesure de la part des effets due à l'action (définition n°1 de l'impact au sens strict)
- mesure des effets durables (inclue dans la définition n°2 de l'impact au sens strict)
- mesure des effets inattendus (inclue dans la définition n°2 de l'impact au sens strict)
- mesure des effets négatifs (inclue dans la définition n°2 de l'impact au sens strict)

En effet, à la fois pour éviter une certaine confusion et positionner le travail d'évaluation d'impact sur les aspects peu abordés jusqu'à présent, il nous semble pertinent que le périmètre du travail d'évaluation de l'impact désigne l'appréciation de l'ensemble des effets générés par une action. Beaucoup d'outils et de démarches d'évaluation se concentrent sur la réalisation et dans une moindre mesure sur la pertinence. C'est le cas des différents outils et indicateurs mobilisés pour rendre compte des actions auprès des financeurs (dans les bilans et rapports d'activité). La mesure des effets est en revanche beaucoup moins fréquente jusqu'à présent chez les opérateurs.

Plusieurs raisons justifient ce choix :

- Comme évoqué précédemment, ce périmètre correspond à la conception des acteurs utilisant cette terminologie, en particulier les financeurs privés. Lorsque les différents acteurs, parlent d'évaluation d'impact d'une action, ils font souvent référence à l'évaluation des effets au sens large, sans plus de précisions.
- Cela permet d'élargir à des aspects moins difficiles à évaluer que l'impact au sens strict (que ce soit la définition n°1 ou la définition n°2), comme nous l'expliquerons plus loin.
- De façon pratique, les évaluations visant à mesurer l'impact au sens strict mesurent également très souvent l'efficacité : c'est automatique lorsqu'il s'agit de l'impact au sens de la définition n°1, et c'est très fréquent lorsqu'il s'agit de l'impact au sens de la définition n°2. A titre d'exemple, la matrice du cadre logique prévoit que les effets reliés aux objectifs spécifiques, autrement dit l'efficacité, soient mesurés. L'efficience est également mesurée dans de nombreuses évaluations mesurant l'impact au sens strict. Ainsi, le périmètre que nous proposons se situe dans une logique progressive : l'évaluation de l'impact cherche à mesurer a minima l'efficacité, et de viser si possible l'efficience, la mesure de la part des effets due à l'action, les effets durables, inattendus et négatifs. Le choix de ce périmètre prend donc en compte la difficulté à mesurer l'impact au sens strict, tout en incitant à le faire.

Dans la suite de ce rapport, le terme « évaluation de l'impact social » désignera donc le périmètre défini précédemment et le terme « impact » sera utilisé dans cette acception large (donc y compris les effets directs à court terme). Lorsque nous ferons référence à la part des effets due à l'action (définition n°1 de l'impact au sens strict), nous utiliserons le terme d' « impact net » qui nous semble assez explicite, et souvent employé par les acteurs de l'évaluation.

Les définitions étant posées et la notion d'impact social étant clarifiée, nous pouvons à présent plus spécifiquement aborder de quelle façon il est possible d'évaluer les différents types d'effets et les enjeux sous-jacents.

Rapport sur la mesure de l'impact social de la Commission Européenne

A la suite de l'initiative pour l'entrepreneuriat social lancée par la Commission Européenne, fin 2011, et pour répondre au besoin d'une part des fonds européens d'entrepreneuriat social (FESE) instaurés par un règlement européen d'avril 2013 et d'autre du programme européen EaSI (employment and social innovation, traduit en français par 'changement social et innovation sociale'), un chantier sur la mesure de l'impact social a été lancé en octobre 2012 pour fournir une trame méthodologique aux acteurs concernés par ces deux domaines (FESE et programme EaSI) susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne¹⁵. Pour cela, un sous-groupe sur le sujet a été constitué dans le cadre du groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social (GECES). Ce sous-groupe, composé d'experts de différents pays, a produit un rapport publié en octobre 2014.

Le rapport propose un cadre méthodologique pour la mesure de l'impact social, en préconisant notamment que toute mesure d'impact social soit menée selon un processus commun¹⁶ et présente des caractéristiques permettant de considérer que l'évaluation est suffisamment fiable et rigoureuse¹⁷. En revanche, le cadre (ou référentiel) de la mesure, à savoir la liste des effets que l'organisation est susceptible de viser, et les indicateurs permettant d'attribuer une valeur à ces effets, sont à définir pour chaque mesure d'impact social, en fonction de la particularité de l'action. Le rapport insiste également sur la nécessité d'adapter le niveau de détail de la mesure de l'impact social au contexte de chaque organisation et à la demande des financeurs. Nous pouvons d'ailleurs souligner la grande convergence des lignes directrices et principes de ce rapport européen avec les constats et réflexions auxquels nous avons abouti et que nous allons exposer plus loin.

Il est difficile à ce stade de connaître les applications et les conséquences des préconisations fournies par le rapport : s'il semble naturel que les cadres réglementaires à l'origine du chantier l'utilisent, son extension plus large est possible mais pas certaine. A noter qu'il est précisé que les modalités de mise en œuvre du programme EaSI d'une part, et des FESE d'autre part sont à la main des Etats membres de l'Union Européenne. Quoiqu'il en soit, on peut penser que l'existence de ce rapport et d'éventuels prolongements sur le sujet au niveau de l'Union Européenne contribue à inscrire l'évaluation de l'impact social comme un enjeu important pour le secteur non lucratif.

¹⁵ L'économie sociale est entendue ici au sens très large : associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales sous statut commercial.

¹⁶ Le processus est défini comme l'ensemble des étapes à travers lesquelles une organisation investigate, comprend et présente la manière avec laquelle ses activités atteignent leur résultats et ont un impact sur ses bénéficiaires. Autrement dit, c'est la structuration de la démarche d'évaluation. Les étapes proposées sont les suivantes : identifier les objectifs de la mesure, identifier les parties prenantes, définir les indicateurs pertinents, conduire la mesure, élaborer le rapport et le présenter.

¹⁷ Cela signifie que tout rapport de mesure d'impact social décrive notamment les points suivants : manière dont les effets se sont produits, lien avec les parties prenantes, justification de la sélection des effets et du choix des indicateurs, imputation de la part des effets réellement due à l'action.

Taskforce du G8 sur l'investissement à impact social

En 2013, la présidence britannique du G8 a lancé une « taskforce » internationale sur l' « investissement à impact social » (« social impact investment » en anglais) ayant pour but de favoriser le développement de ce nouveau secteur en établissant un certain nombre de propositions en ce sens. Ainsi, un groupe de travail international composé d'acteurs publics et privés des pays membres du G8 a été mis en place dans ce cadre, ainsi que des groupes par pays et des sous-groupes thématiques spécifiques. Les conclusions de ces travaux ont été publiées fin 2014¹⁸. En identifiant les flux financiers existants et surtout les flux potentiels, il est proposé de construire un écosystème favorable au développement de l'investissement d'organisations et d'actions dites « à impact ». Le spectre des actions et organisations susceptibles d'être financées est très large : il va de projets économiques portés par des entreprises classiques ayant des effets sociaux importants à des « organisations du secteur social » ne produisant que des bénéfices sociaux (aucun rentabilité économique) Des vecteurs et des instruments spécifiques de financement sont identifiés, notamment les « social impact bonds »¹⁹.

L'utilisation des termes « impact » et « impact social » (impact / social impact en anglais) pour définir à la fois ce type d'investissement d'une part et les actions et organisations cibles d'autre part est assez frappante. Il est même question de « social impact entrepreneurship » ou d' « impact entrepreneurship » pour désigner l'entrepreneuriat social. La notion d'impact est employée pour désigner de façon large une « mission sociale » et la production d'« effets sociaux ».

En outre, parmi le contenu et les préconisations proposés par la taskforce, la « mesure de l'impact social » y tient une place prépondérante :

- Un sous-groupe de la taskforce internationale dédié à la mesure de l'impact social a été mis en place ; il s'est très largement inspiré des travaux du sous-groupe sur la mesure de l'impact social de la Commission Européenne (cf. encadré précédent.)
- La première recommandation du rapport du groupe de travail international est de « mettre en place des objectifs d'impact mesurable et de vérifier leur réussite »
- L'orientation n°6 du rapport français préconise de « mettre en place un cadre de référence pour mesurer l'impact social »
- Un dossier spécifique est consacré à la mesure de l'impact social dans le rapport français

¹⁸ L'ensemble des rapports publiés dans ce cadre est disponible sur le site : www.socialimpactinvestment.org.

¹⁹ Apparu en Grande Bretagne en 2009, le « social impact bond » est un contrat tripartite entre un opérateur associatif, un financeur privé et un acteur public. Le financeur privé finance une action de l'opérateur associatif. Si les résultats sont au rendez-vous (et qui correspondent à un coût évité pour la collectivité publique), l'acteur public rembourse l'investissement à l'opérateur privé. Sinon, le financeur privé ne récupère pas sa mise de départ. Le mécanisme est calqué sur la logique d'investissement dans le champ lucratif : la différence notable est que le retour sur investissement n'est pas fait par l'organisation qui conduit l'activité mais par l'acteur public intéressé économiquement (coûts évités) par le succès de l'activité.

II. Les défis méthodologiques de l'évaluation de l'impact social

Les différentes définitions proposées précédemment indiquent les objets à observer lorsqu'on veut évaluer l'impact, et induisent une façon de faire : par exemple, mesurer l'efficacité d'une action consiste à identifier les objectifs de l'action d'un côté, et de constater dans quelle mesure les effets correspondant aux objectifs se sont produits. Malgré la simplicité apparente des indications incluses dans les définitions, les tentatives concrètes montrent que l'évaluation de l'impact social pose en réalité de sérieux défis méthodologiques et pratiques. C'est ce que nous allons détailler dans cette section, montrant que l'on parvient rarement à évaluer l'impact social de façon aussi rigoureuse et objective que ce que l'on souhaiterait.

A. Le constat de la réalité des effets

Le premier défi de l'évaluation de l'impact social concerne l'identification de la réalité de certains effets : tandis que certains effets sont visibles et constatables immédiatement, d'autres effets sont particulièrement difficiles à capter, ou bien seulement grâce à des efforts qu'il n'est pas toujours possible de déployer. Les deux exemples suivants donnent un aperçu des principales difficultés.

Dans notre exemple fictif de formation en menuiserie, la mesure de l'efficacité par rapport à l'objectif d'accès à l'emploi nécessite de savoir si les bénéficiaires ont effectivement trouvé un emploi à l'issue de la formation. Or cette information n'est pas automatiquement collectée par la structure qui assure la formation, surtout pour les bénéficiaires qui trouvent un emploi après leur dernière venue au sein du lieu de formation. Dans ce cas, la structure assurant la formation doit recontacter les bénéficiaires ou demander éventuellement à un tiers pour savoir si les bénéficiaires ont obtenu ou non un emploi. Cela peut représenter un effort supplémentaire de la part de la structure. Si l'un des objectifs de l'action est l'accès à un emploi de façon durable, le fait de connaître la situation des bénéficiaires à l'issue de la formation ne suffit plus : il faut être capable de savoir également si les bénéficiaires sont toujours en situation d'emploi au bout d'une certaine période après la fin de la formation. Si l'on considère que l'accès à un emploi de façon durable correspond au fait d'être en emploi au moins 6 mois consécutifs, il faut donc connaître la situation des bénéficiaires en terme d'emploi 6 mois après la fin de la formation, ce qui suppose par exemple de recontacter les bénéficiaires pour leur poser la question. En supposant que la structure entreprenne cette démarche, il est très possible, et même probable qu'elle ne parvienne à contacter qu'une partie des bénéficiaires : elle n'aura donc qu'une information partielle sur les effets, rendant nécessaire une réflexion sur la représentativité des bénéficiaires pour lesquels l'information a pu être collectée. Dans tous les cas, le résultat quant à l'efficacité de l'action contiendra une part d'incertitude.

Exemple : la difficulté de connaître la situation précise des sortants, pour Apprentis d'Auteuil

Une illustration de la difficulté à constater la réalité des effets nous est donnée par l'enquête des sortants réalisée par Apprentis d'Auteuil auprès des jeunes qui sont passés par ses différents dispositifs.

Cette enquête, qu'on peut considérer comme un outil de collecte des données permettant de mesurer certains effets de l'action d'Apprentis d'Auteuil, nécessite un effort important chaque année de la part de référents dans l'ensemble des établissements d'Apprentis d'Auteuil pour contacter par téléphone un par un les familles des jeunes sortis par téléphone afin d'administrer un questionnaire. Sur la partie confiée à un prestataire externe (pour les sortants âgés de 18 ans et plus), le manque ou le changement régulier de coordonnées rend la collecte des informations tout aussi fastidieuse. Malgré ces efforts humains et financiers, Apprentis d'Auteuil ne dispose de données que pour un quart des jeunes sortis environ.

Si les effets directement reliés aux objectifs sont difficiles à attester, il est assez évident que ces difficultés sont au moins aussi importantes pour attester la réalité des autres types d'effets que nous avons distingués. Pour les effets à long terme, comme le fait que les bénéficiaires de la formation aient conservé d'une part les compétences acquises, d'autre part soient toujours en emploi, plusieurs années après la formation, la difficulté de collecter l'information se pose encore davantage. L'identification d'effets inattendus ou négatifs suppose également d'aller collecter des informations, dans la mesure où la structure, même si elle peut avoir identifié certains aspects de façon informelle, n'a pas nécessairement une vision complète de l'ensemble de ces effets.

Néanmoins, ce défi est plus ou moins facile à relever selon la présence ou non de dispositifs pratiques liés à l'activité. L'exemple suivant met en lumière les facteurs qui favorisent ou qui limitent une appréciation aisée des effets.

Dans notre exemple fictif, pour savoir si l'objectif d'acquisition des compétences en menuiserie a été atteint, il s'agira assez logiquement de regarder les résultats obtenus par les bénéficiaires à l'examen ou à tout autre contrôle final des connaissances et compétences. Ici, l'acquisition effective des compétences en menuiserie est donc constatable grâce à l'existence d'un tel contrôle. Un contrôle final à l'issue d'une formation est une pratique très courante, pour ne pas dire systématique. Mais sans l'existence du contrôle final, il serait beaucoup plus difficile de savoir dans quelle mesure les bénéficiaires ont acquis des compétences en menuiserie. Cela nécessiterait d'interroger les formateurs, les bénéficiaires eux-mêmes, l'information ainsi collectée serait alors moins précise et moins fiable.

De la même façon, la situation des bénéficiaires en termes d'emploi à l'issue de la formation en menuiserie serait beaucoup plus facile à connaître si un suivi post-formation est mis en place dans le cadre de l'action que si un tel suivi n'existait pas. La facilité d'apprécier la réalité des effets d'une action dépend donc largement de la façon dont est organisée l'action, et notamment de l'existence d'activités apportant ou facilitant la collecte d'informations nécessaire à la mesure des effets.

B. La mesure des effets qualitatifs

La deuxième difficulté que nous avons identifiée porte sur les façons permettant de mesurer certains effets. L'exemple suivant permet de comprendre en quoi consiste cette difficulté.

Dans notre exemple fictif de formation en menuiserie, la mesure de certains effets ne pose pas de difficulté particulière : l'acquisition des compétences est mesurée à travers la réussite ou non des bénéficiaires au contrôle final (l'examen) auquel ils sont soumis, en partant du principe qu'un bénéficiaire ayant réussi à l'examen a acquis les compétences en menuiserie tandis que le bénéficiaire ayant échoué n'a pas acquis. De la même façon, si l'objectif est l'accès à l'emploi, il suffit de regarder si chaque bénéficiaire a trouvé ou non un emploi. En revanche, d'autres effets que la formation en menuiserie est susceptible d'avoir généré est bien plus difficile. Par exemple, le renforcement de l'estime de soi des bénéficiaires est bien moins évident à mesurer. Comment voit-

on qu'une personne a gagné en estime de soi ? Bien sûr, on pourra interroger les bénéficiaires directement, ou un certain nombre de personnes (les formateurs par exemple) qui ont côtoyé les bénéficiaires et qui peuvent avoir perçu une évolution. Un certain nombre de signes ou de comportements pourront également être observés (une prise en parole en public par exemple). Pour autant, on voit bien toute la difficulté de mesurer cet aspect avec autant de certitude que les effets mentionnés plus haut. L'interrogation des bénéficiaires à l'issue de la formation pour savoir s'ils ont gagné en estime de soi semble être la voie la plus logique, en vertu du principe selon lequel la personne la mieux placée est celle qui est la plus concernée. Néanmoins, il se peut que son jugement soit biaisé par tout un tas de facteurs (volonté de faire plaisir et de se valoriser en répondant par l'affirmative alors que ce n'est pas le cas ou au contraire manque de recul par rapport à l'évolution). De la même façon, le jugement des personnes ayant côtoyé les bénéficiaires peut également être biaisée, tandis que les comportements choisis ne peuvent pas être considérés comme des signes indubitables d'une meilleure estime de soi (prendre la parole en public dépend aussi des traits de caractère de chacun par exemple). Par ailleurs, on peut très bien arriver à la conclusion que cet effet existe, mais sans forcément avoir réussi à en mesurer l'intensité : le renforcement de l'estime de soi des bénéficiaires est-il significatif ou au contraire anecdotique ? Les instruments et processus mis en place pour y répondre parviendront au mieux à approcher la réalité, sans la saisir complètement. Par conséquent, quels que soient les informations et les moyens de mesure mobilisés, la mesure des effets, et donc l'évaluation de l'impact de l'action sur les bénéficiaires ne sera jamais totalement incontestable.

La difficulté décrite à travers cet exemple se retrouve à chaque fois qu'il s'agit de mesurer des effets que l'on qualifie souvent de « qualitatifs ». Plus exactement, on peut parler d'effets « subjectifs », c'est-à-dire qu'ils dépendent de l'appréciation des individus, et qu'il n'existe pas de façon univoque d'attribuer des faits objectifs à ces effets.

Si toute démarche d'évaluation de l'impact social est susceptible de faire face à ce défi, c'est dû ni plus ni moins à ce qui constitue la spécificité des organisations non lucratives, mais aussi de l'action éducative. Toute action menée par une association ou une organisation non lucrative vise non seulement des effets positifs d'ordre matériel, mais également des effets plus qualitatifs, touchant au ressenti des bénéficiaires et au lien social entre les personnes. Ces effets sont même ce que visent principalement les organisations à but non lucratif, qui vont se retrouver dans la mission qu'elles se donnent. Par conséquent, il semble difficilement concevable de ne pas tenir compte de ces effets lors de l'évaluation de l'action de ces organisations ; la difficulté que représente l'appréciation et la mesure d'une réalité subjective est non seulement fréquente mais quasi-inévitable.

C. L'identification de la part des effets due à l'action

Au-delà de l'identification et de la mesure des effets qui apparaissent à la suite de l'action, un enjeu central de l'évaluation de l'impact social est de pouvoir distinguer ce qui, parmi ces effets, est vraiment imputable à l'action elle-même. Autrement dit, il s'agit de distinguer la valeur ajoutée de l'action de ce qui aurait eu lieu de toute façon même si l'action n'avait pas existé. Dans la section précédente, il s'agit de la définition n°1 de l'impact au sens strict.

Or cette opération est loin d'être évidente, et nous allons tenter d'expliquer pourquoi à travers l'exemple suivant.

Repartons de l'exemple fictif de la formation en menuiserie. En supposant que 50% des bénéficiaires de la formation en menuiserie ont obtenu un emploi à l'issue de l'action, on peut se demander si, même sans suivre la formation, certains bénéficiaires auraient quand même obtenu un emploi, et si oui quel pourcentage de bénéficiaires. Pour répondre à cette interrogation, il convient d'imaginer ce qui se serait passé pour les bénéficiaires s'ils n'avaient pas suivi la formation. Dans notre exemple, nous avons fait l'hypothèse que 50% des bénéficiaires auraient obtenu un emploi s'ils n'avaient pas suivi la formation : ce chiffre est le résultat d'une situation qui ne s'est pas produite dans la réalité, mais que nous avons reconstitué : les spécialistes parlent de « scénario contrefactuel » pour désigner cette situation hypothétique. Il s'agit donc d'imaginer une série d'évènements et d'évolutions qui n'ont pas eu réellement lieu : on perçoit déjà toute la difficulté d'un tel exercice. Il existe un certain nombre de façons de reconstituer un scénario contrefactuel et donc de pouvoir isoler la part des effets due à l'action ; nous allons en détailler deux dans ce qui suit.

1. *Evaluation par expérience aléatoire : une méthode rigoureuse mais très contraignante et parfois impossible à appliquer.*

Le premier moyen est l'application de la méthode d'évaluation dite « par expérience aléatoire » (ou « randomisation »). Il s'agit d'une méthode qui évalue l'impact d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus, l'un ayant bénéficié de l'action et l'autre non. La composition des deux groupes est tirée au sort, les caractéristiques sont ainsi parfaitement identiques d'un point de vue statistique. La méthode a été développée notamment par l'économiste Esther Duflo et le JPAL (Jameen Poverty Action Lab), sur le modèle des expérimentations scientifiques, notamment en médecine.

En France, plusieurs projets ont fait l'objet d'une évaluation de ce type au cours des dernières années : il s'agit des projets financés par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse lancé par M. Hirsch en 2009. Un exemple d'évaluation sur un projet éducatif en France est présenté dans l'encadré suivant.

Exemple d'une évaluation par randomisation dans la sphère scolaire : « La Mallette des Parents »²⁰

La Mallette des Parents est un dispositif destiné à faciliter le dialogue entre les parents et les équipes éducatives et renforcer ainsi l'implication des parents dans l'école et dans l'accompagnement scolaire de leurs enfants. Il s'agit d'un ensemble d'outils (DVD, fiches méthodologiques...) permettant d'organiser des échanges avec les parents, à plusieurs moments-charnières de la scolarité :

- En CP : principalement sur l'apprentissage de la lecture ;

²⁰ Extrait du rapport « Vivre, grandir, construire ENSEMBLE, idées & actions éducatives contre le choc des incultures » - VERS LE HAUT - Janvier 2016.

- En 6^{ème} : sur l'entrée au collège ;
- En 3^{ème} : sur l'orientation (avec la participation possible des élèves).

Trois réunions sont prévues dans l'année avec les parents volontaires et l'équipe enseignante, axés sur l'aide que les parents peuvent apporter à leurs enfants et sur les relations avec l'établissement.

Une expérimentation a d'abord eu lieu en 2008 dans l'Académie de Créteil dans les classes de 6^{ème}. En 2010, un quart des établissements publics, soit 1 300 collèges, principalement situés en zone d'éducation prioritaire, avait adopté ce dispositif.

Le coût par établissement est évalué entre 1 000 et 1 500 euros.

La Malette des Parents a été évaluée par l'*Ecole d'Economie de Paris*²¹, dans un rapport remis au Haut-Commissaire à la Jeunesse, Martin HIRSCH, en janvier 2010.

L'étude a été réalisée en comparant les effets du dispositif sur les parents et les élèves impliqués par rapport aux parents et élèves de classes témoins non impliqués.

Nombre de parents volontaires et tirés au sort se sont davantage impliqués au sein du collège ainsi qu'auprès de leurs enfants. 30% d'entre eux (contre 24% pour les autres parents) ont pris des rendez-vous avec les enseignants, 35% (contre 24%) ont participé aux activités, 85% (contre 76%) ont estimé bien connaître les options proposées.

Preuve de l'efficacité du dispositif : l'écart entre les parents des classes bénéficiaires et ceux des classes témoin est du même ordre que celui qui existe entre les familles de cadres (qui représentent les 20% socialement les plus favorisées de l'échantillon) et les autres familles.

On a pu constater, dans les classes qui ont bénéficié du dispositif, y compris pour les élèves dont les parents n'ont pas participé au dispositif, une baisse de l'absentéisme, des exclusions temporaires, des avertissements et, à l'inverse, une hausse des distinctions. 80% des familles des classes tests n'ont jamais été convoquées par le collège, contre 72% dans les classes témoins.

²¹ AVVISATI, Francesco, GURGAND, Marc, GUYON, Nina et MAURIN, Eric. *Quels effets attendre d'une politique d'implication des parents d'élèves dans les collèges ? Les enseignements d'une expérimentation contrôlée* – Janvier 2010.

	Moyenne ou proportion dans les classes témoins	Moyenne ou proportion dans les classes bénéficiaires	Différence : effet du programme
Nombre de ½ journées d'absence non-justifiée	4.3	3.6	-0.7
Avertissement ou sanction	10.9%	8.4%	-2.5 points
Très bonne note de vie scolaire	32.6%	37.4%	+4.8 points
Distinctions au conseil de classe	34.5%	38.5%	+4.0 points

Source : Ecole d'économie de Paris. Les variables sont mesurées au 3^{ème} trimestre. Toutes les différences sont statistiquement significatives, étant donnée la taille des échantillons. Les « très bonnes notes de vie scolaire » sont définies comme la note maximum dans le collège de l'élève ou cette note moins 1.

Les effets sont significatifs en termes de motivation et de comportement, ils sont identifiables sur les résultats scolaires à plus long terme. Ce dispositif léger et peu coûteux prouve l'efficacité de l'implication des parents dans l'école.

Dans cette méthode, le scénario contrefactuel correspond à l'évolution des individus non tirés au sort pour bénéficier de l'action : on considère ainsi que les individus bénéficiant de l'action auraient évolué de la même façon que ceux qui n'en bénéficient pas, en vertu du principe d'homogénéité statistique. L'impact d'une action est donc la différence entre le résultat (un taux d'accès à l'emploi par exemple) du groupe d'individus ayant bénéficié de l'action évaluée et le résultat du groupe n'en ayant pas bénéficié. L'application de l'évaluation par expérience aléatoire à notre exemple consisterait à tirer au sort les bénéficiaires de la formation parmi un groupe plus large, et il s'agirait de mesurer par exemple le taux d'accès à l'emploi du groupe d'individus bénéficiant de la formation (dit « groupe test ») d'un côté et le taux d'accès à l'emploi du groupe d'individus n'en ayant pas bénéficié (dit « groupe témoin »). Ainsi, le taux de 50% d'accès à l'emploi dans le scénario contrefactuel est fourni par la mesure du résultat sur le groupe « témoin ».

La « randomisation » présente le grand avantage de mesurer l'impact de la façon la plus rigoureuse et scientifique possible. En revanche, les limites et contraintes de la méthode la rendent en pratique inapplicable dans bon nombre de cas. Au-delà des questions d'ordre éthique d'une part²², et du coût et des ressources importantes à mobiliser d'autre part²³, des contraintes d'ordre méthodologique rendent parfois impossible l'application effective de la méthode²⁴.

²² Les questions éthiques sont liées notamment au fait de tirer au sort les bénéficiaires de l'action, et au suivi des individus ne bénéficiant pas de l'action.

²³ La construction du protocole, le tirage au sort, la collecte des informations sur les résultats de chaque individu, et les multiples calculs statistiques nécessaires tout au long du processus sont des opérations chronophages nécessitant de mobiliser plusieurs personnes sur une longue période.

²⁴ Pour une description détaillée des limites de cette méthode : Jatteau, A., (2013), *Les évaluations aléatoires en économie*, coll. Repères, La Découverte.

Premièrement, de façon assez évidente, le fait de tirer au sort les bénéficiaires de l'action suppose que l'évaluation soit prévue et construite en amont de la réalisation de l'action. Or dans la réalité, l'évaluation de l'impact d'une action n'est pas toujours envisagée avant que l'action ne soit mise en place. Lorsque c'est le cas, le fait de mettre en place les conditions d'une évaluation de ce type rajoute une préoccupation supplémentaire pour les porteurs de l'action à côté des autres aspects nécessaire à la mise en place de l'action.

Deuxièmement, la mise en place d'une évaluation par expérience aléatoire nécessite un nombre minimal de bénéficiaires pour que les résultats soient considérés comme suffisamment fiables. Cette contrainte est due aux lois statistiques sur lesquelles repose la validité scientifique des résultats. Même s'il dépend de plusieurs facteurs, le seuil à partir duquel l'évaluation est possible se situe autour d'une centaine de bénéficiaires (et donc autant d'individus ne bénéficiant pas de l'action). Or par construction, un certain nombre d'actions ne sont pas dimensionnées pour autant de bénéficiaires, et d'autres peuvent avoir pour objectif ce chiffre sans forcément parvenir à l'atteindre.

Par ailleurs, la mise en place de cette méthode suppose qu'elle soit menée par un acteur externe de l'organisation ayant des compétences pointues en économétrie et en statistiques. Dans les faits, on observe que la plupart des évaluations par expérience aléatoire sont menées par des acteurs académiques (chercheurs en économie notamment). Même s'il est possible qu'un acteur non académique réalise une évaluation par expérience aléatoire, la recherche d'une légitimité scientifique par le commanditaire de l'évaluation conduit très souvent à faire appel à un acteur académique. Or dans les faits, il n'est pas toujours possible de faire appel à un chercheur ou une structure de recherche, ou même à un acteur externe ayant les compétences nécessaires et suffisamment de légitimité pour que les résultats de l'évaluation soient jugés crédibles.

Toutes ces raisons montrent qu'il est en pratique difficile et contraignant pour des opérateurs associatifs de mettre en place la méthode de la « randomisation » pour évaluer l'impact d'une action. Cela suppose forcément que l'action ait une taille importante et que des moyens conséquents y soient consacrés.

Cette approche, rare dans le cadre des associations ou fondations, est plus adaptée lorsque la puissance publique est impliquée et qu'il s'agit de dispositifs expérimentaux touchant un public important, tout particulièrement lorsque se pose la question d'une éventuelle généralisation. L'Éducation nationale est un terrain idéal pour ce type de dispositifs, surtout depuis que le droit à l'expérimentation a été consacré²⁵.

²⁵ Le recours à l'expérimentation dans le cadre des politiques publiques apparaît parfois aux yeux de certains comme une rupture d'égalité. La révision constitutionnelle du 28 mars 2003 a élargi les possibilités de recours à des dispositifs expérimentaux (dans la loi et les règlements – article 37-1 de la Constitution). Dans la lignée de lois antérieures (1975, 1989), la loi d'orientation et de programme du 23 avril 2005 consacre l'usage de ce « droit à l'expérimentation » au sein de l'éducation nationale (article 34).

2. Comparaison avec des données externes

Le deuxième moyen identifié pour mesurer l'impact net est de comparer les résultats de l'action avec des données disponibles résultant d'une situation qu'auraient vécue les bénéficiaires s'ils n'avaient pas bénéficié de l'action. Dans ce cas, le scénario contrefactuel n'est pas créé comme pour l'évaluation par expérience aléatoire, mais reconstitué à partir d'événements et de situations existant en dehors de l'action.

Reprenons l'exemple de notre formation en menuiserie. D'après cette « méthode », le taux de 50% d'accès à l'emploi dans le scénario contrefactuel (c'est-à-dire qui aurait été atteint si les bénéficiaires n'avaient pas suivi la formation en menuiserie) provient d'informations existantes sur l'accès à l'emploi d'un public présentant des caractéristiques similaires. Concrètement, cela veut dire qu'on est parvenu à savoir que sur des personnes ayant le même niveau de diplôme et le même profil au départ (âge, sexe, etc.), au bout de la même période que la formation, dans une zone géographique ayant un taux d'emploi similaire, elles sont 50% à accéder à l'emploi. On voit bien la difficulté de l'exercice : il s'agit de récupérer la même information que celle que l'on mesure (ici le taux d'accès à l'emploi) pour un groupe d'individus n'ayant pas bénéficié de l'action et dont les caractéristiques de la situation de départ susceptibles d'avoir une influence sur le résultat sont similaires. Si la formation est particulière et qu'il s'agit de démontrer l'impact par rapport à une autre formation en menuiserie, le scénario contrefactuel sera alors toute formation en menuiserie ; dans ce cas, l'impact net sera mesuré par la comparaison entre le taux de l'accès à l'emploi de la formation évaluée et le taux moyen d'accès à l'emploi de toutes les formations en menuiserie accueillant un public aux mêmes caractéristiques et dans un contexte similaire.

Cette façon de procéder pour mesurer l'impact net présente le grand avantage d'être plus rapide et bien moins coûteux à mettre en place que l'évaluation par expérience aléatoire. Il suffit de trouver l'information adéquate parmi les différentes sources publiques (statistiques publiques, travaux de recherche, études diverses, etc.) pour y parvenir. La limite principale de cette méthode se situe en revanche dans la possibilité de trouver une information suffisamment précise pour pouvoir comparer de façon pertinente les données.

Exemple pour un dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle de jeunes majeurs – le relais d'accompagnement personnalisé (RAP)

A travers le Relais d'Accompagnement Personnalisé (RAP), Apprentis d'Auteuil propose un accompagnement individualisé vers l'insertion socio-professionnelle pour des jeunes de 17 à 21 ans issus de la protection de l'enfance. Chaque jeune est suivi par un chargé d'insertion qui l'accompagne dans la définition, la formalisation et la mise en œuvre de son projet professionnel jusqu'au premier emploi pérenne. Parce qu'une insertion réussie n'est pas que professionnelle, l'équipe du RAP travaille avec chaque jeune pour lever les obstacles qu'ils peuvent rencontrer : accès au logement, accompagnement administratif, apprentissage du quotidien...

La mesure de l'impact du RAP en termes d'insertion suppose de pouvoir comparer le taux de 62% de jeunes ayant un emploi ou une formation et un logement à l'issue de l'accompagnement par le dispositif avec d'autres données (il est probable que sans le RAP, certains des jeunes auraient quand même un emploi ou une formation). Or dans le cadre de la démarche d'évaluation, nous n'avons pas pu trouver de données pertinentes pour pouvoir comparer ce taux de 62% et ainsi mesurer l'impact du service. Il aurait été par exemple intéressant de disposer de chiffres relatifs à l'insertion des jeunes issus de la protection de l'enfance ; or ce type de données n'a jamais été publié au niveau national, seules quelques études ou recherches particulières ont pu produire des données centrées sur un territoire ou une population très restreinte par rapport à l'ensemble des sortants de la protection de l'enfance. A l'inverse, le taux de jeunes en formation ou en emploi sur l'ensemble de la population française est disponible, mais la comparaison n'aurait pas de sens, étant donné les caractéristiques particulières des jeunes en protection de l'enfance par rapport à la population française dans son ensemble.

La difficulté décrite dans l'exemple ci-dessus n'a rien de spécifique, et peut se retrouver dans la plupart des activités dont on cherche à évaluer l'impact social, comme l'illustre l'exemple ci-dessous.

Dans l'exemple de la formation en menuiserie, il est loin d'être évident que l'information sur le taux d'accès à l'emploi de personnes ayant le même profil que les bénéficiaires de la formation et évoluant dans le même contexte soit disponible : prendre une moyenne de la population française serait par exemple trop large, sauf si on considère que les caractéristiques des bénéficiaires et le contexte géographique notamment sont dans la moyenne de la population française. Dans la plupart des domaines étudiés, il existe souvent peu de données en dehors de chiffres globaux recouvrant une réalité très hétérogène.

III. Les grandes caractéristiques d'une démarche d'évaluation de l'impact social

Après avoir abordé les défis méthodologiques posés par l'évaluation de l'impact social, nous allons maintenant présenter un certain nombre de points qui nous paraissent caractéristiques de toute démarche d'EIS, dont certains peuvent aller à rebours des représentations que l'on peut avoir de l'évaluation de l'impact social.

Ces caractéristiques s'appuient à la fois sur le bilan de différentes démarches expérimentales menées notamment au sein d'Apprentis d'Auteuil et sur des réflexions plus larges découlant des définitions et enjeux méthodologiques que nous avons exposé précédemment. Outre une meilleure compréhension de ce qu'est une évaluation de l'impact social, ces caractéristiques permettent de disposer de points de repère structurants pour mener une évaluation de l'impact social.

A. Une démarche chronophage

Une démarche d'évaluation de l'impact social est un processus qui suppose de mobiliser des ressources non négligeables. Si ce constat peut sembler évident, il nous paraît important de le souligner, dans la mesure où l'intérêt perçu d'une démarche d'évaluation peut amener à oublier, ou à sous-estimer le temps et donc les ressources nécessaires pour la mener à bien.

Comme nous l'avons vu précédemment, une démarche d'évaluation de l'impact social nécessite de collecter des informations qui ne sont pas toujours disponibles, de trier et d'exploiter les données collectées, de recueillir des données externes, d'effectuer des calculs et des croisements de données divers. Or toutes ces actions prennent forcément du temps, et plus le niveau de précision et de fiabilité souhaité est élevé, plus les différentes tâches sont chronophages.

A titre d'exemple, nous avons estimé le temps passé au total par l'ensemble des acteurs sur 5 démarches expérimentales d'évaluation de l'impact social menées au sein d'Apprentis d'Auteuil²⁶. Le tableau suivant présente cette estimation.

Démarche	Estimation du temps passé
Ecoute infos familles ²⁷	260h
Orange (Tablettes numériques en IES) ²⁸	180h
RAP Chartres ²⁹	150h
Maison Saint Odile ³⁰	80h
Dispositif « Educateurs en CFA » ³¹	55h

Les différences importantes s'expliquent par plusieurs facteurs : périmètre de la démarche, méthodologie adoptée, organisation de l'évaluation. Le nombre de personnes impliquées dans la démarche d'évaluation a également une influence importante sur le temps total consommé par

²⁶ Voir en Annexe la présentation détaillée de ces dispositifs et des démarches expérimentales d'évaluation d'impact social

²⁷ Service téléphonique d'écoute et d'accompagnement pour les familles et les professionnels qui cherchent des conseils au sujet de difficultés rencontrées par un jeune (décrochage scolaire, tensions familiales, mal-être...).

²⁸ Déploiement de tablettes numériques dans 3 internats éducatifs et scolaires d'Apprentis d'Auteuil, grâce à un partenariat avec Orange

²⁹ Dispositif d'accompagnement individualisé vers l'insertion socio-professionnelle pour des jeunes de 17 à 21 ans issus de la protection de l'enfance

³⁰ Service d'accueil qui s'adresse aux parents dont les enfants sont placés dans le cadre de la protection de l'enfance. Il a pour objectif d'accueillir et de soutenir les familles, en mettant à disposition des appartements leur permettant d'exercer leurs droits de visite et d'hébergement.

³¹ Service d'accompagnement proposé à des jeunes inscrits dans une antenne d'apprentissage, par un éducateur spécialisé qui intervient sur l'ensemble des dimensions de la vie du jeune : surveillant au centre de formation, lien avec l'entreprise, avec les formateurs, avec les parents...

chaque démarche. Plus que le constat et les facteurs explicatifs des écarts entre des démarches menées dans des contextes différents, il nous paraît intéressant d'identifier les tâches qui correspondent à la majorité du temps passé au sein des démarches les plus chronophages. Le tableau suivant présente le détail du temps consommé par les trois premières démarches selon le type d'actions menées.

Ecoute infos familles		Orange		RAP	
Cadrage de la démarche, préparation	45h	Cadrage de la démarche	35h	Cadrage de la démarche	10h
Collecte des informations	20h	Construction des outils d'évaluation (questionnaires)	45h	Collecte des récits	95h
Exploitation, calculs	120h	Collecte des données (entretiens)	90h	Exploitation des récits	25h
Rédaction du rendu final	75h	Exploitation des données	25h	Rédaction du rendu final	20h
Total	260h	Rédaction du rendu final	25h	Total	150h
		Total	220h		

Nous pouvons distinguer les tâches particulièrement chronophages :

- **la collecte de données qualitatives** : la conduite des entretiens et la collecte des récits de parcours de bénéficiaires ont pris beaucoup de temps au sein des démarches d'évaluation du RAP d'une part et du projet Orange d'autre part. En effet, ces collectes consistaient à recueillir la parole des acteurs impliqués dans les projets sans un cadre préétabli. Dès lors, les acteurs avaient tendance à s'exprimer de façon détaillée, et il n'était pas forcément souhaitable, en tout cas au début, d'écourter ces temps d'expression. Par ailleurs, certains entretiens et les récits de parcours ont été collectés lors de séances collectives, ce qui présentait l'avantage d'enrichir encore plus le contenu, mais qui a mécaniquement mobilisé plus de ressources que si ces temps d'échange avaient été individuels.
- **les calculs et l'exploitation de données** : l'application de la méthode SROI sur Ecoute infos familles a amené à réaliser de nombreux calculs pour déterminer des valeurs monétaires les plus précises possibles. En particulier, l'estimation du gain économique relatif à l'apport supplémentaire de jeunes a nécessité un temps important : traitement et croisement de données issues de bases différentes sur des informations partielles, recherches de données financières internes et externes, recherches et croisements d'informations pour estimer des taux d'attribution, etc.
- **la rédaction du rapport final** : cette étape a été particulièrement chronophage pour la démarche d'évaluation d'Ecoute Info Familles, dans la mesure où il a fallu expliciter dans le détail l'ensemble des calculs, de façon à ce que les destinataires puissent comprendre et suivre la façon

dont les chiffrages monétaires ont été réalisés. L'attention portée à la dimension qualitative dans cette démarche pour rééquilibrer par rapport à l'aspect quantitatif a nécessité également d'exposer de façon détaillée les différents effets identifiés dans le rendu final.

Par ailleurs, dans une moindre mesure, **le cadrage et la construction des outils d'évaluation** dans la démarche du projet Orange ont également pris du temps. Cela peut s'expliquer par le fait que les objectifs qualitatifs identifiés au début de la démarche ont dû être traduits dans un questionnaire cherchant à interroger les acteurs sur des faits les plus objectifs possibles. La recherche d'indices pertinents permettant d'identifier et de quantifier les effets a nécessité quelques heures de réunions.

On peut raisonnablement penser que ces différents processus sont particulièrement chronophages dans toute démarche d'évaluation de l'impact social, dès lors qu'elles remplissent certains rôles et qu'elles sont réalisées dans certaines conditions. Ainsi, la collecte d'informations qualitatives à travers un processus ouvert (type entretien ou récit) est coûteuse en temps dès lors qu'elle a pour but de balayer le plus largement possible l'ensemble des effets de l'action évaluée, et / ou qu'elle vise à y voir plus clair avant de choisir une façon de mesurer les effets. De même, l'exploitation de données sur un mode quantitatif, et les calculs cherchant à mesurer de façon chiffrée les effets prennent beaucoup de temps à partir du moment où la démarche est soucieuse de coller au plus près de la réalité et d'aboutir à des résultats jugés suffisamment fiables. De ce fait, l'élaboration du rendu final mobilise également un temps important dès qu'il s'agit de restituer dans le détail l'ensemble des effets identifiés et du raisonnement ayant conduit aux résultats de la démarche d'évaluation.

41

Le temps nécessaire pour mener une démarche d'évaluation de l'impact social est donc un paramètre à prendre en compte au début d'une démarche, puisqu'il implique de mobiliser des ressources humaines ou financières.

B. L'imperfection inhérente à toute démarche

Le corollaire du point précédent est qu'une démarche d'évaluation de l'impact social ne parvient à évaluer l'impact social que de façon imparfaite et contestable : à partir du moment où la précision et la fiabilité sont proportionnelles au temps et aux ressources consacrés à la démarche, tout résultat d'EIS est susceptible d'être contesté. Par exemple, on pourra toujours critiquer une démarche sur le fait qu'elle aurait dû évaluer des effets à plus long terme, qu'elle n'a pas suffisamment regardé les effets inattendus ou négatifs, qu'il existe une part d'incertitude sur le scénario contrefactuel pour mesurer l'impact net. Les méthodes considérées comme scientifiquement les plus fiables, comme la randomisation, nécessitent des moyens financiers très importants, et ne sont pas pour autant à l'abri de critiques ou de remise en cause quant à la validité absolue des résultats. On constate également que ces méthodes n'apportent qu'une partie des réponses aux questions à l'origine des démarches d'évaluation, ce qui fait que même sans remettre en cause la fiabilité des résultats, le destinataire

pourra se montrer insatisfait quant à la quantité d'informations fournies par l'évaluation de l'impact social. Pour le dire autrement, l'outil « miracle » d'évaluation de l'impact social n'existe pas.

L'imperfection de l'évaluation est ressentie dans toutes les démarches expérimentales, où le souci de parvenir rapidement à des résultats amène à renoncer à l'exhaustivité des effets évalués ou à un niveau de rigueur nécessitant du temps et des moyens importants.

Tout en assumant l'imperfection, une démarche d'EIS doit chercher malgré tout à réduire l'incertitude et à augmenter autant que possible la fiabilité. En effet, l'imperfection intrinsèque à toute EIS ne doit pas empêcher de mener une démarche, mais ne doit non plus pas conduire à s'en contenter. Il convient au contraire de chercher à réduire cette imperfection, dans la limite des moyens disponibles et en tenant compte des contraintes qui pèsent sur la démarche.

Pour un acteur qui souhaite se lancer dans une démarche d'EIS, il est donc important d'accepter que les résultats de la démarche seront forcément contestables et limités.

C. L'hétérogénéité de l'évaluation de l'impact social

Une autre caractéristique forte est la dissemblance importante entre deux démarches d'évaluation de l'impact social.

L'erreur serait de penser que le même schéma est duplicable, ou adaptable facilement quel que soit le dispositif évalué. En réalité, l'angle d'évaluation retenu pour une démarche impose des outils et des moyens adaptés pour identifier et mesurer l'intensité de certains effets, même si plusieurs outils sont communs à plusieurs démarches. Même lorsque les étapes conduites sont assez similaires, on constate une différence importante en termes de temps et d'efforts déployés sur les différentes étapes.

Exemple pour les démarches d'évaluation de l'impact social menées au sein d'Apprentis d'Auteuil

Par exemple, un temps important dans la démarche d'évaluation du projet Orange a été consacré à la collecte des entretiens, ce qui a permis de recueillir dans le détail les effets du projet perçus par les acteurs impliqués et de comprendre comment ces effets se sont produits, alors que la quantification des effets n'a pas fait l'objet de calculs très sophistiqués et n'a donc pas été très longue.

Pour le Réseau d'Accompagnement Personnalisé, les efforts se sont concentrés sur la collecte des récits de parcours qui ont permis d'identifier des catégories de bénéficiaires et des effets associés, tandis que la mesure précise des effets et la mesure de l'impact net ont été faits de façon assez rapide.

En ce qui concerne la démarche d'évaluation de la Maison Sainte-Odile, les effets du service ont été rapidement identifiés, mais l'accent a été davantage porté sur le calcul du coût évité et notamment la construction des hypothèses sous-jacentes rendant le chiffrage plausible.

Pour le dispositif « éducateurs en CFA », l'effort principal pour parvenir aux résultats de l'évaluation d'impact social se situe davantage dans le remplissage de la grille d'évaluation pour chaque jeune au début et à la fin de l'accompagnement, plutôt que dans la construction de la grille, pour laquelle l'expérience du responsable du dispositif a permis de gagner beaucoup de temps.

Les différences méthodologiques sont intrinsèques à l'évaluation de l'impact social dès lors que des démarches sont menées pour répondre à des enjeux variés. En effet, le « design » particulier d'une démarche d'évaluation de l'impact social est influencé par les besoins et les demandes auxquels la démarche cherche à répondre.

Parmi les aspects qui jouent un rôle important sur le contenu et les modalités de l'évaluation :

- les caractéristiques particulières de l'action évaluée et les contraintes relatives aux disponibilités des données ;
- les attentes des destinataires de la démarche, et notamment des financeurs. Néanmoins, il convient de souligner que l'influence des financeurs est plus subtile qu'il n'y paraît.

Bien souvent, aucune indication précise sur le contenu et les modalités de l'évaluation n'est donnée par les financeurs, qui considèrent que les acteurs du dispositif sont les plus à même de définir la meilleure façon de conduire l'évaluation. Les démarches sont alors construites par les acteurs, qui informent et consultent régulièrement les financeurs sans qu'ils ne formulent de remarque visant à modifier la démarche. Souvent, ce sont les opérateurs qui anticipent les attentes des financeurs, et qui cherchent à donner une dimension quantitative (ou une valorisation monétaire).

Par exemple, à Apprentis d'Auteuil, dans la démarche d'Ecoute infos familles, le choix d'appliquer le SROI a clairement été guidé par la volonté de disposer d'un argument fort pour convaincre des financeurs privés potentiels, tandis que pour celle de la Maison Saint-Odile, le coût évité pour l'ASE a été calculé de façon à montrer à d'autres Conseils Départementaux que le financement d'un dispositif comme la Maison Saint-Odile était susceptible de générer des économies.

Les attentes ayant une influence sur l'évaluation ne sont pas seulement externes, mais peuvent être aussi internes. C'est ainsi que le choix de construire une grille d'évaluation portant sur les différentes problématiques du jeune a été dicté en grande partie par la volonté du responsable du dispositif « éducateurs en CFA » de construire un outil servant de support à l'accompagnement. Pour le projet Orange, les entretiens sont apparus comme l'outil le plus adéquat pour que le responsable du projet au niveau national ait une connaissance approfondie de la façon dont les premiers mois du projet se sont déroulés au sein de chaque établissement.

D. Un processus subjectif et potentiellement perturbateur

1. L'évaluation de l'impact social est nécessairement subjective

Une démarche d'évaluation de l'impact social comporte une part importante de subjectivité. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, la contrainte de temps et de ressources suppose souvent de faire le choix d'évaluer certains aspects au détriment d'autres, et donc fait de l'EIS une analyse adoptant un point de vue subjectif. Néanmoins, cela ne veut pas dire que le manque de temps ou de ressources est le seul facteur à l'origine du caractère subjectif de l'évaluation de l'impact social. Autrement dit, une démarche d'évaluation de l'impact social qui parviendrait à mesurer tous les effets et impact de l'action, pour peu que ce soit possible, comportera malgré tout une part de subjectivité, et nous allons tenter de le démontrer.

Reprenons la mesure de l'efficacité, qui est l'un des angles inclus dans notre définition de l'évaluation de l'impact social. Pour rappel, l'efficacité consiste à comparer la réalité des effets avec l'objectif ou les objectifs initiaux de l'action. Or dans la mesure où une action comporte en général plus d'un objectif, l'évaluation de l'efficacité nécessite de distinguer l'atteinte respective des différents objectifs, et peut amener à des conclusions contradictoires.

Cette situation est susceptible d'apparaître dans toute évaluation de l'efficacité dont l'action comporte au moins deux objectifs. Quand bien même l'efficacité est mesurée par rapport à la totalité des objectifs de l'action, il sera nécessaire de faire des choix.

Si l'on reprend notre exemple fictif : en supposant que les deux objectifs de la formation en menuiserie sont l'acquisition de compétences techniques et l'accès à un emploi, si la totalité des bénéficiaires ont acquis les principales compétences techniques mais qu'aucun d'eux n'a accédé à un emploi, l'action sera jugée particulièrement efficace du point de vue du premier objectif, mais totalement inefficace du point de vue du deuxième. Si l'on refuse d'écarter l'un des deux objectifs, l'efficacité de l'action sera considérée comme mitigée, et sera plus ou moins positive en fonction du poids accordé à chacun des deux objectifs. Quoiqu'il en soit, l'efficacité ne pourra pas être évaluée dans l'absolu mais uniquement de façon relative, en fonction du choix effectué quant aux objectifs de l'action à prendre en compte.

La subjectivité de l'évaluation de l'impact social est tout aussi importante même lorsque la démarche ne s'appuie pas sur des objectifs de l'action prédéfinis³². En effet, le choix des effets qui seront évalués, puis leur hiérarchisation pour pouvoir juger si l'impact de l'action est satisfaisant ou non, introduit nécessairement une part de subjectivité dans l'évaluation de l'impact social.

³² Dans la mesure où d'une part il est souvent difficile d'identifier de façon claire les objectifs visés par l'action, et d'autre part il s'agit aussi de mesurer parfois les effets inattendus, négatifs et durables de l'action les démarches d'évaluation de l'impact social commencent souvent par identifier les effets pressentis de l'action, qu'ils correspondent à des objectifs initiaux ou non, pour ensuite constater leur réalité et en mesurer leur intensité.

Il est important d'avoir conscience qu'aucun choix ni aucune hiérarchisation des effets à l'aune desquels un jugement sera porté n'est a priori meilleur ou plus juste qu'un autre : le choix de se concentrer sur les objectifs prédéfinis est déjà un choix que l'on peut remettre en cause. Ainsi, l'évaluation de l'impact social d'une action est une démarche bien plus subjective qu'il n'y paraît dans la mesure où ses résultats dépendent des aspects de l'action auxquels les acteurs attribuent de l'importance.

2. L'évaluation de l'impact social en tant que représentation de l'action

Le rôle souvent conféré à l'évaluation de l'impact social pour promouvoir l'action et l'utilisation des résultats pour communiquer vis-à-vis d'acteurs connaissant peu cette action peuvent amener à ce que ces résultats fassent office de représentation simplifiée de l'action. En effet, beaucoup d'acteurs regardent l'évaluation de l'impact social, plus ou moins consciemment, comme étant la démonstration de l'atteinte des objectifs de l'action, et donc comme l'expression de sa particularité et de sa contribution à des enjeux sociétaux plus larges. Ainsi, le choix des effets orientant le jugement sur l'impact mais aussi la forme de la mesure de l'impact jouent un rôle important. Par exemple, la forme particulière du ratio SROI véhicule l'idée selon laquelle l'action dont l'impact a été évalué de cette manière est d'abord un investissement « rentable » où les bénéfices monétaires (ou monétarisables) sont supérieurs aux coûts. Même s'il y a évidemment la possibilité d'apporter des nuances et des mises en gardes à ce ratio, de le compléter par une évaluation qualitative, il est important d'avoir à l'esprit le message qu'il envoie à un destinataire qui ne s'attarderait pas sur le mécanisme ayant permis de calculer ce ratio.

Une démarche d'évaluation de l'impact social n'est donc pas neutre. La forme du résultat joue un rôle d'autant plus important dans la perception d'acteurs externes à l'action que ceux-ci en sont éloignés et ne disposent pas, ou quasiment pas, d'autres informations pour comprendre la réalité de l'action.

3. Un processus susceptible de perturber l'action

Enfin, il est possible que certains procédés et étapes pour évaluer l'impact social de l'action viennent gêner l'action. Il peut s'agir du fonctionnement quotidien de l'action : comme nous l'avons dit, l'évaluation de l'impact social suppose souvent de solliciter des salariés pour renseigner par exemple un certain nombre de données qui viennent s'ajouter au travail quotidien, ou en tout cas qui sont perçus comme tels. La sollicitation de bénéficiaires peut aussi être peu opportune à certains moments particuliers. Il conviendra alors de mesurer ces interférences et de les minimiser. En revanche, des procédés d'évaluation peuvent entrer en collision avec certains principes ou valeurs de l'action.

Exemple des Maisons des Familles

Cette situation potentielle a été identifiée pour l'évaluation de l'impact social des Maisons des familles, un dispositif d'accueil libre et gratuit pour les familles, spécialement celles en situation de vulnérabilité.³³ « Une équipe d'1 à 3 professionnels de l'accompagnement, appuyée par un réseau de bénévoles, permet de partager questions et expériences éducatives, et d'exprimer les difficultés dans un cadre bienveillant. ». A la suite d'échanges avec le responsable du projet, l'administration de questionnaires auprès des bénéficiaires est apparue comme peu opportune dans la mesure où cela pouvait être stigmatisant pour les familles qui se sentiraient contraintes de fournir des informations sur leur situation en contrepartie de leur accueil au sein de la maison des familles. Or à l'opposé des services sociaux dont beaucoup commencent par interroger abondamment les familles sur leurs situations, les maisons des familles se veulent un lieu d'accueil inconditionnel et anonyme, où les familles n'ont aucune obligation d'évoquer leurs difficultés. Dans ce cas, le fait même d'utiliser des questionnaires comme un moyen de collecte pour l'EIS modifierait le fonctionnement de l'action dans un sens opposé à ses principes posés au départ.

Malgré son intérêt et son apport, il convient donc d'être très vigilant à ce que l'évaluation de l'impact social d'une action ne devienne pas plus importante que l'action elle-même : si un risque d'incompatibilité entre les principes de l'action et la mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social apparaît, il faudra alors envisager des modalités alternatives de mise en œuvre de l'évaluation de l'impact social.

E. Des apports inattendus

Si une action fait l'objet d'une évaluation de l'impact social, c'est pour répondre à un ou plusieurs besoins qui en sont à l'origine, correspondant à des attentes externes ou des raisons internes. Ces besoins peuvent être de nature différente : argument pour convaincre des financeurs de développer l'action, démontrer l'efficacité en interne, etc.

Pour autant, en interrogeant les responsables d'actions qui ont fait l'objet d'une évaluation de l'impact social, on constate que la démarche d'EIS semble avoir eu bien d'autres retombées sur l'action que ce qui était visé au départ.

1. Apports générés par le contenu du rendu final

Les résultats des démarches d'évaluation de l'impact social sont d'un apport réel pour les actions évaluées.

Tout d'abord, le rendu présentant les résultats est jugé particulièrement intéressant comme support de présentation de l'action, en complément d'outils classiques (brochure de présentation, bilan d'activité). C'est ce que relèvent les responsables des actions évaluées qui soulignent la dimension

³³ Site internet Apprentis d'Auteuil.

plus analytique et plus approfondie des résultats d'EIS par rapport aux documents de présentation classiques.

Autre apport : des opérateurs insistent sur le fait que l'évaluation de l'impact social réalisée est un facteur d'originalité et de différenciation. Ils s'appuient sur les réactions particulièrement enthousiastes et intéressées d'un certain nombre d'acteurs internes et externes lorsqu'elle a évoqué la démarche menée.

Dans d'autres cas, la façon dont les résultats de l'évaluation sont utilisés est assez contre-intuitive : le responsable d'un dispositif étudié s'est appuyé sur les résultats de l'étude d'évaluation d'impact social non pas (ou pas seulement) pour promouvoir la qualité du service, mais pour pointer les échecs du service dans l'accompagnement de certains profils de jeunes.

Les résultats de l'évaluation ayant mis en évidence la moindre réussite du service à résoudre les problématiques de certains profils de jeunes par rapport à d'autres, le responsable du service s'appuie sur ces résultats pour motiver des refus d'admission de certains jeunes. Même si les conclusions n'ont pas été une découverte pour le responsable du service, l'évaluation de l'impact social a donc fourni des éléments tangibles pour faire valoir efficacement la position de l'opérateur auprès du prescripteur sur des refus d'admission de jeunes, ce qui était beaucoup plus difficile auparavant.

2. Les apports générés par le processus même d'évaluation

47

Il est également assez frappant de constater que le processus même de l'évaluation d'impact social a des conséquences non négligeables sur certains acteurs qui y participent et plus globalement sur les actions évaluées.

La démarche d'EIS menée permet pour les opérateurs une prise de recul par rapport aux situations et à l'accompagnement réalisé. Elle est souvent l'occasion de relire l'action réalisée de façon collective et de partager les visions des différents acteurs impliqués dans la démarche : professionnels, bénévoles... En intégrant des temps collectifs, ou des échanges avec les bénéficiaires, la démarche d'évaluation peut conduire à une analyse de pratiques qui nourrit la réflexion au niveau individuel et collectif.

Exemple :

Pour le dispositif « éducateurs en CFA », la démarche d'évaluation d'impact social prévoyait une grille d'analyse à remplir avec le jeune en début d'accompagnement et en fin de parcours. Au-delà d'un support utile à l'éducateur pour mieux accompagner le jeune, la responsable constate que le fait que le jeune remplisse la grille au début de l'accompagnement est un excellent moyen d'une part pour inciter le jeune à faire le point sur ses forces et ses faiblesses, et d'autre part pour symboliser l'engagement réciproque du jeune et de l'éducateur.

Même si cela n'est pas toujours vérifiable, on peut faire l'hypothèse que l'implication d'acteurs de terrain et de bénéficiaires dans le processus d'évaluation de l'impact social produit en général des effets significatifs qui se répercutent in fine sur la qualité de l'action.

F. L'évaluation de l'impact social est une question d'ingénierie

L'ensemble des éléments précédents convergent vers l'idée selon laquelle toute démarche d'évaluation de l'impact social suppose des choix particuliers sur ce qui sera évalué et la façon dont ce sera évalué.

Avant toute chose, la conduite d'une démarche d'évaluation de l'impact social suppose d'avoir vérifié qu'une telle démarche correspond au besoin auquel on cherche à répondre et qu'elle est bien nécessaire.

1. L'évaluation de l'impact social n'est pas toujours la réponse adéquate

L'attrait de l'évaluation de l'impact social ne doit pas faire oublier le fait que l'étude ou l'analyse détaillée d'une action n'induit pas forcément de mener une démarche d'EIS,

Un exemple vécu au sein d'Apprentis d'Auteuil nous permet d'illustrer cette idée.

Il concerne le projet l'Oréal³⁴, un projet ambitieux et exemplaire pour Apprentis d'Auteuil en termes de partenariat avec une entreprise. Or il s'est avéré assez rapidement qu'il n'y avait pas de besoin particulier de mener une évaluation de l'impact social : la fondation l'Oréal, principal financeur du projet, s'est certes montré exigeante vis-à-vis d'Apprentis d'Auteuil mais n'a pas demandé explicitement de mener une telle évaluation. Une étude d'impact social de ce projet et d'un autre projet soutenu par la fondation l'Oréal a été envisagée au cours de la première année du projet, où il était prévu de faire appel à un cabinet de conseil, mais l'idée a été abandonnée pour des raisons de coût.

Récemment, la fondation l'Oréal a défini des indicateurs communs à tous les projets soutenus³⁵ dans le cadre du programme dans lequel s'inscrit le financement (« beauty for better life ») ; on peut constater néanmoins qu'une telle demande n'est apparue que trois ans après le début du projet. Ainsi, les informations relatives au suivi du projet et des éléments sur le profil des bénéficiaires fournis chaque année ont été jugés suffisants jusqu'à présent. Pour le financeur, l'assurance que la mise en œuvre du projet était conforme à la vision initiale ne nécessitait pas de démontrer l'impact social du projet.

³⁴ Création d'un CAP coiffure en partenariat avec l'Oréal au sein de 2 lycées professionnels d'Apprentis d'Auteuil (Thiais à la rentrée 2012, Blanquefort à la rentrée 2014).

³⁵ Il s'agit du taux d'abandon, du taux de réussite aux examens et du taux de sorties positives (formation ou emploi) à l'issue de la formation et un an après.

En partant de l'idée couramment admise que les financeurs privés sont particulièrement intéressés par l'évaluation de l'impact social, le réflexe d'envisager une démarche sur tout projet d'ampleur avec une dimension innovante est assez compréhensible, mais n'est pas toujours opportun. Une évaluation de la pertinence et de la réalisation de l'action est parfois suffisante, et considérée comme plus importante que l'évaluation des effets et de l'impact.

Parfois, l'évaluation de l'impact social peut être une réponse adaptée dans l'absolu, mais jugée non prioritaire : dans ce cas, il s'agit plutôt d'envisager que l'évaluation soit menée plus tard. Autrement dit, ce n'est pas toujours le *bon* moment pour évaluer l'impact social.

Plus largement, malgré tout ce qu'elle peut apporter, l'évaluation de l'impact social n'est pas une solution à tout. Etant donné le temps nécessaire pour mener une démarche d'EIS, il est judicieux de se poser la question de la pertinence de l'évaluation d'impact social par rapport à d'autres types d'analyses alternatives qui peuvent fournir des informations plus pertinentes que l'EIS tout en étant moins chronophages.

2. Les éléments ayant une influence sur l'ingénierie de l'évaluation de l'impact social

Un certain nombre de points évoqués plus hauts jouent un rôle important dans l'ingénierie de l'évaluation de l'impact social.

49 Premièrement, le fait qu'une démarche prenne du temps nécessite d'adapter la démarche en fonction des contraintes de ressources disponibles. Les buts de l'évaluation de l'impact social et de ses utilisations futures doivent naturellement être pris en compte dans les choix.

Ensuite, s'il n'y a pas d'évaluation « parfaite ou d'outil « miracle » dans l'absolu, une démarche d'évaluation de l'impact social sera jugée « bonne » ou « satisfaisante » que de façon relative, c'est-à-dire une évaluation dont les outils et les résultats sont considérés comme utiles et pertinents au regard des attentes et des contraintes des différentes parties prenantes d'une action. La question de savoir comment évaluer l'impact social n'appelle donc pas une quête des meilleurs outils, méthodes et procédés, mais suppose plutôt d'effectuer un certain nombre de choix en tenant compte des buts particuliers de l'évaluation de l'impact social et des contraintes qui s'imposent à la démarche. Même s'ils ne doivent pas être recherchés de façon absolue, la rigueur scientifique et l'objectivité ne sont pas pour autant des notions étrangères à l'évaluation de l'impact social. Néanmoins, l'objectivité comme la rigueur scientifique constituent davantage des horizons ou des points de repère plutôt que des objectifs à atteindre. S'il est logique de faire en sorte que ces informations soient les plus fiables possibles et les moins biaisées possibles, de façon à ce qu'elles représentent une certaine valeur aux yeux des destinataires de la démarche. Cependant, la recherche effrénée de l'objectivité et de la fiabilité d'une évaluation de l'impact social est dangereuse car potentiellement infinie. La subjectivité de l'évaluation de l'impact social doit donc être assumée. A ce titre, la vision portée par l'action est souvent un facteur influençant la façon de présenter les résultats de l'évaluation.

Enfin, il est important d'avoir conscience de ce que la démarche d'EIS peut générer au-delà des buts premiers, notamment en termes de cohésion des équipes ou d'utilisation différente des résultats. Certains processus d'évaluation plutôt que d'autres pour faire en sorte que la démarche d'EIS soit la plus profitable possible.

La démarche d'évaluation de l'impact social suppose donc des choix, une ingénierie spécifique qui permet de placer le curseur au bon niveau entre d'une part la fiabilité scientifique d'une part et les contraintes auxquelles la démarche est confrontée d'autre part. Pour reprendre une expression utilisée par certains spécialistes de l'évaluation de l'impact social, une démarche d'EIS suppose de faire un arbitrage entre crédibilité et faisabilité.

IV. Comment évaluer l'impact social d'une action ? **« Guide pratique pour se lancer »**

Fort des différents enseignements issus des démarches expérimentales et des constats plus larges sur l'évaluation de l'impact social, nous sommes en mesure de proposer une trame méthodologique générique destinée aux acteurs qui souhaitent évaluer l'impact social d'une action dans le domaine éducatif.

Par rapport à l'ensemble des guides et méthodes existants par ailleurs, la proposition ci-dessous ne vise pas à instaurer un nouvel outil méthodologique qui serait différent ou meilleur des autres. Le guide proposé n'invente rien de nouveau par rapport à ce qui existe déjà, et s'appuie très largement sur le contenu des outils méthodologiques existants. La spécificité de cette proposition est d'une part de mettre l'accent sur des étapes et questionnements qui nous paraissent essentiels, et d'autre part de présenter l'articulation de certains outils d'une façon différente par rapport à ces guides existants³⁶.

Il est important de préciser que ce guide n'est pertinent que dans le cas où l'on vise l'évaluation de l'impact social d'une entité particulière (projet, dispositif, service, établissement, etc.). Ainsi, ce guide n'a pas vocation à donner des indications pour intégrer de l'évaluation de l'impact social au sein de processus existants ni pour améliorer des outils fournissant des informations utiles pour l'évaluation de l'impact social. De plus, l'élaboration d'indicateurs en amont d'un projet ou l'intégration d'éléments d'évaluation d'impact au sein d'un audit par exemple ne font pas non plus partie du périmètre de ce guide : même si le contenu du guide et les questionnements associés sont tout aussi valables, le niveau de détail du guide rend plus difficile son application concrète à ces cas de figure.

A. Que fait-on concrètement lorsqu'on évalue l'impact social ? Principaux repères

53

1. Une phase importante de préfiguration en amont de l'évaluation

Avant de se lancer dans l'évaluation proprement dite, une démarche débute par une phase de préparation qui consiste à se poser un certain nombre de questions et de déterminer la façon dont l'évaluation sera menée. Il s'agit de cadrer les enjeux permettant de planifier les différentes étapes de l'évaluation. Ce n'est qu'après cette phase que l'on peut conduire des différentes tâches permettant d'évaluer l'impact social.

Cette phase de préfiguration nous paraît indispensable étant donné le principe exposé précédemment selon lequel l'EIS est une question d'ingénierie nécessitant des choix et des arbitrages en fonction du contexte et des enjeux spécifiques de l'action à évaluer.

Il nous paraît particulièrement important d'insister sur cette première phase car nous avons constaté une tendance à réfléchir aux outils permettant d'évaluer l'impact social avant d'avoir clarifié les motivations et le périmètre de l'évaluation.

Naturellement, il n'est pas obligatoire d'avoir planifié toutes les étapes de l'évaluation dans le moindre détail avant de conduire l'évaluation proprement dite. Il est possible d'ajuster certains aspects en cours de démarche. Néanmoins, il est indispensable de se poser un certain nombre de

³⁶ En particulier, notre proposition repose sur une logique très similaire à celle présentée par le rapport d'octobre 2014 publié par le sous-groupe sur la mesure d'impact social du Groupe d'experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat social que nous avons présenté en introduction.

questions avant de se lancer dans l'évaluation et un minimum de planification en amont de la démarche nous paraît nécessaire.

2. Les étapes classiques d'une évaluation de l'impact social

La plupart, pour ne pas dire la totalité, des guides et travaux sur l'évaluation de l'impact social distinguent un certain nombre d'étapes génériques composant le processus d'évaluation. Ce sont, à quelques petites nuances près, les mêmes étapes d'un guide à un autre. Parmi les guides présentant ces étapes, nous pouvons citer les guides méthodologiques du SROI, la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'AVISE³⁷, ou encore le rapport du groupe de travail sur la mesure de l'impact social au niveau européen (cf. rapport présenté en encadré dans la partie I). Ce rapport recommande d'ailleurs que toute démarche d'évaluation de l'impact social suive a minima le même processus et ait un certain nombre de caractéristiques attestant de la qualité de l'évaluation : le processus n'est ni plus ni moins que la série d'étapes dont nous parlons ici.

Dans les faits, ces étapes se retrouvent effectivement dans toute démarche d'évaluation même si elles se combinent et s'articulent de façon différente selon les démarches. Par exemple, elles ne se déroulent pas toujours de façon successive, ou encore certaines étapes peuvent être implicites.

Voici donc les principales étapes :

- Identification des parties prenantes et des effets associés qui feront l'objet de l'évaluation : sur qui l'action a-t-elle eu des changements / effets ? Quels sont ces changements ?
- Mesure des changements (de leur « intensité ») : quel est le niveau de « profondeur » des changements ?
- Formalisation d'un rendu final, puis restitution et utilisation de ce rendu

Ajoutons à cela qu'une démarche d'évaluation suppose de conduire un certain nombre de tâches à l'intérieur de certaines de ces étapes. Ces tâches sont de 2 types :

- collecte de données (ou mobilisation de données existantes)
- exploitation et analyse de données

De la même façon, la combinaison, le degré de formalisation et le temps passé à mener ces deux types de tâches varie selon les démarches, mais nous considérons qu'évaluer l'impact social consiste à mener ces deux types de tâches.

³⁷ Agence de valorisation des initiatives socio-économiques.

B. Comment s'y prendre pour évaluer l'impact social ?

Pour schématiser, nous distinguons trois grandes phases d'une démarche d'évaluation de l'impact social :

- ❖ Phase en amont de l'évaluation : préparation / préfiguration de l'évaluation de l'impact social
- ❖ Phase de l'évaluation proprement dite : conduite des différentes étapes et actions permettant d'aboutir au résultat souhaité
- ❖ Phase en aval de l'évaluation : restitution et utilisation du résultat de l'évaluation

Comme expliqué précédemment, l'enjeu essentiel d'une démarche d'évaluation de l'impact social réside dans les choix et arbitrages préalables à l'évaluation. La phase amont de préfiguration de l'évaluation est donc non seulement déterminante, mais conditionne l'ensemble de la démarche. Par conséquent, **le guide que nous proposons contient uniquement des indications relatives à cette première phase**. Il va de soi qu'une fois cette première phase est terminée, l'acteur conduisant l'évaluation doit naturellement mettre en œuvre ce qu'il aura planifié, c'est-à-dire de mener l'ensemble des étapes et des tâches définies lors de la phase de préparation, éventuellement ajustées et précisées durant l'évaluation (phase 2). De la même façon, il conviendra de restituer et utiliser le résultat une fois l'évaluation terminée (phase 3) conformément à ce qui aura été défini et prévu lors de la phase amont.

Deux parties principales composent donc notre proposition : l'identification du contexte de l'évaluation, c'est-à-dire le cadrage de l'évaluation, et la définition des différentes tâches et processus qui vont composer l'évaluation, c'est-à-dire la planification de l'évaluation. Chacune des deux parties est divisée en sous-parties et structurée autour de questions clefs auxquelles il convient de répondre.

1. Poser le cadre : identifier les éléments de contexte de l'EIS

a. Conditions préliminaires à l'évaluation de l'impact social

- ✓ Question 1 : l'action est-elle prête à faire l'objet d'une évaluation de l'impact social ?

Cette question peut être décomposée en trois sous-questions successives :

- L'action existe-t-elle ?

Pour évaluer l'impact social d'une action, encore faut-il qu'elle ait une réalité opérationnelle concrète. Naturellement, il est souvent pertinent, et parfois indispensable, d'envisager l'évaluation de l'impact social d'une action avant qu'elle ne se mette en place, mais il n'est par définition pas possible de constater la réalité de l'impact d'une action en amont de la mise en place de l'action. Lorsque l'action n'existe pas encore, on ne peut que préparer et planifier l'EIS, tout en ayant à l'esprit

que le contenu et les modalités d'une action peuvent évoluer ou se révéler qu'une fois que l'action est effectivement mise en œuvre.

- L'action a-t-elle suffisamment de temps d'existence ?

Il faut que l'action ait suffisamment d'antériorité pour que ce soit jugé pertinent. En-dessous d'une certaine durée, le constat de la réalité des effets, et donc l'évaluation de l'impact social, n'est pas possible.

- L'action est-elle dans des bonnes dispositions pour évaluer son impact social ?

Si l'entité traverse une période difficile (climat interne néfaste, « crise »), l'évaluation de l'impact social n'est pas forcément opportune.

Si l'action est très occupée par une autre démarche chronophage par ailleurs (en dehors du quotidien), il peut aussi être judicieux de renoncer à l'évaluation de l'impact social dans la mesure où les acteurs principaux de l'action risquent de n'avoir ni le temps ni l'énergie pour s'impliquer dans la démarche.

⇒ **Si la réponse à l'une de ces sous-questions est négative, il est préférable de renoncer à conduire une démarche d'EIS ou de la reporter dans le temps.**

b. Raisons et pertinence d'une évaluation de l'impact social

Cette sous-partie vise à vérifier que l'EIS est bien la réponse adaptée à la problématique d'origine et à s'assurer que le résultat de la démarche d'EIS soit pertinent et cohérent avec la problématique d'origine

- ✓ Question 2 : Pourquoi souhaite-t-on évaluer l'impact social ? Pour qui et pour quoi faire ?

Pour répondre à cette question, il convient de décrire de façon détaillée :

- la ou les facteurs qui ont amené à envisager une évaluation de l'impact social (les besoins)

Il s'agit de décrire le « problème », le besoin d'origine auquel une évaluation de l'impact social est considérée comme capable de répondre. Si on identifie plusieurs besoins, il peut être intéressant de hiérarchiser les raisons par ordre d'importance.

Il s'agit d'être assez précis : il n'est par exemple pas suffisant d'identifier l'acteur ayant exprimé les raisons (le financeur par exemple). Il s'agit aussi de décortiquer les raisons sous-jacentes : par exemple, la raison « l'acteur X a demandé une évaluation d'impact social » n'est pas suffisante, il est nécessaire de comprendre quelles sont les raisons qui ont conduit l'acteur X à demander l'évaluation.

- la ou les utilisations de l'EIS pour répondre à des buts stratégiques ou opérationnels recherchés

Certains facteurs ne sont pas à l'origine de l'évaluation, mais sont considérés comme susceptibles d'être atteints grâce à l'EIS.

Exemples :

- « le responsable X (responsable de l'action ou supérieur hiérarchique du responsable de l'action par exemple) a le sentiment que l'action n'est pas aussi efficace / efficiente / a un impact assez faible par rapport à ce qu'on peut en attendre, il s'agit donc d'en avoir le cœur net en objectivant ce ressenti et identifier les actions correctrices à mettre en place pour faire mieux »
- « le financeur X a demandé une évaluation de l'impact social, car ses financeurs souhaitent s'assurer que les fonds sont utilisés au mieux et qu'ils servent bien la mission qu'ils ont définis, qui est de ... »
- « une menace pèse sur le financement de l'action, il s'agit de convaincre le financeur (ou d'autres financeurs) de continuer à financer l'action »
- « on veut déployer le projet / service et il s'agit de disposer d'arguments pour convaincre le financeur X de financer le déploiement. »
- « l'amélioration constante de la qualité des actions est une obligation morale pour tout acteur social et solidaire, il s'agit donc de disposer d'un maximum d'informations évaluant la qualité d'une action et de boussole pour l'améliorer »
- « les salariés / bénévoles impliqués dans l'action sont démotivés, car ils ne voient pas le fruit de leurs efforts, il s'agit donc de produire des éléments pour restaurer leur motivation. »

Cette liste d'exemples est bien sûr loin d'être exhaustive.

Point de vigilance :

Les raisons à l'origine d'une demande d'EIS sont parfois entremêlées avec des caractéristiques précises de l'EIS (« il faudrait évaluer de cette façon, en mesurant tel ou tel aspect »). Dans d'autres cas, les raisons sont implicites. Il est donc important de distinguer ces raisons de façon séparée ou de les rendre explicites lorsqu'elles sont implicites. La demande d'EIS et les caractéristiques que l'EIS devrait prendre est en fait une solution proposée pour répondre à un « problème », il est donc important d'identifier clairement le problème, et de distinguer les deux aspects.

Par conséquent, il est important de prendre en considération la demande en termes de caractéristique précise d'EIS, mais en la considérant plus comme une idée ou comme une suggestion que comme une obligation non négociable.

Néanmoins, assez souvent, les acteurs externes n'ont que des indications très larges quant aux caractéristiques que devrait avoir l'EIS : il s'agit plus du principe de mener une EIS que d'une demande très précise de mesurer tel ou tel aspect. Il est donc important de l'identifier, mais cela n'orientera pas les choses.

✓ Question 3 : l'EIS est-elle la réponse adaptée ?

La réponse à cette question passe par les deux étapes suivantes :

- Imaginer le résultat d'une évaluation de l'impact social

Rappelons d'abord ce qu'est et ce que vise une évaluation de l'impact social. Conformément au périmètre que nous avons défini plus haut, il s'agit de regarder et de mesurer leur intensité des effets provoqués par l'action, quels qu'ils soient. L'EIS concerne les aspects « sociaux » au sens large : c'est-à-dire les changements sur les bénéficiaires, l'environnement, les parties prenantes, la société. La dimension économique peut intervenir, mais ce n'est pas le point d'entrée d'une évaluation de l'impact social. Il ne s'agit pas de mesurer la performance économique d'un projet, mais plutôt la performance sociale.

Ainsi, l'EIS est en mesure de porter un jugement sur la performance de l'action, l'adéquation de ses effets par rapport aux objectifs initiaux (c'est-à-dire l'efficacité), sur l'efficience. La question de la comparaison de l'efficacité avec d'autres actions peut être posée aussi.

Il s'agit ensuite d'imaginer les « résultats » possibles de l'évaluation de l'impact social, c'est-à-dire de projeter la production d'une démarche d'EIS, tant sur le fond que sur la forme.

- Comparer les raisons identifiées et le résultat projeté d'une EIS

Il s'agit de comparer les raisons identifiées à la question 2 (le « problème ») et de l'autre le résultat d'une EIS, de façon à voir si le résultat est en mesure de répondre au « problème » identifié. Autrement dit, il s'agit de déterminer si l'EIS est la meilleure solution au problème d'origine.

Si le lien n'apparaît pas de façon évidente dans un premier temps, il peut être utile de préciser d'une part les raisons (question 2), et d'autre part d'imaginer de façon plus précise le résultat de l'EIS.

Si le lien n'apparaît pas dans un second temps, ou s'il semble trop lointain, il est alors opportun de se demander si un autre type de démarche ne serait pas plus adapté.

Exemples de besoins dont la réponse n'est pas l'évaluation de l'impact social, pour lesquels d'autres démarches sont plus adaptées:

- comprendre dans le détail comment fonctionne une action, savoir si elle est menée de façon cohérente avec ses objectifs, de quelle manière elle utilise les ressources qui lui ont été allouées. Il s'agira alors de conduire une évaluation de réalisation (de moyens).
- s'assurer que les objectifs et les modalités de l'action sont cohérents avec les besoins des bénéficiaires. Il s'agit de l'évaluation de la pertinence, qui sera conduite en analysant d'une part les besoins des bénéficiaires, d'autre part les objectifs et les modalités de l'action.
- s'assurer que l'action s'adresse bien aux types de bénéficiaires définis en amont de l'action. Il s'agira d'évaluer un axe particulier de la réalisation de l'action (ou sa pertinence), et nécessitera d'étudier les caractéristiques des bénéficiaires puis de les comparer aux bénéficiaires « cible ».

- s'assurer que l'action fonctionne bien en conformité avec la loi ou des règles diverses. Il s'agira d'évaluer un axe particulier de la réalisation, et nécessitera de comparer les modalités de fonctionnement de l'action avec les lois / règles qui s'imposent à l'action.
- vérifier si l'action a un budget équilibré, et estimer l'équilibre ou non de ce budget à l'avenir. Il s'agira d'un axe particulier de l'évaluation de la réalisation également, et pourra nécessiter d'étudier l'environnement, les partenariats, etc.
- vérifier si l'action satisfait les parties prenantes et répond à leurs attentes. Il s'agira d'une étude de satisfaction, qui peut être considérée comme un point particulier de l'évaluation de la réalisation, comme un moyen de mesurer la pertinence, voire comme une amorce d'évaluation d'impact.
- vérifier que l'action est cohérente par rapport aux objectifs et à la vision de l'organisation. Il s'agira alors de mener une évaluation de la cohérence interne
- vérifier que l'action est cohérente par rapport aux autres actions existantes dans son environnement. Il s'agira de faire un benchmark, d'étudier la cohérence externe.

Naturellement, il peut arriver qu'il y ait plusieurs besoins pour une même situation.

Pour répondre à tous ces besoins, en fonction du niveau de détail recherché et du contexte, il pourra donc être envisagé de conduire une démarche particulière (quel que soit son nom – étude, audit, évaluation, etc.), mais sans que ce soit une démarche d'évaluation d'impact social, c'est-à-dire sans qu'elle cherche à mesurer les effets.

59

Il est possible également qu'il ne soit judicieux de mener ni une évaluation de l'impact social, ni un autre type d'évaluation : en effet, l'enjeu peut apparaître comme insuffisant pour consacrer des ressources à une évaluation. Pour répondre à cela, il s'agira d'apprécier les ressources mobilisées (cf. question 7) au regard de l'importance des besoins identifiés.

Des réponses plus nuancées à la question peuvent apparaître également, comme par exemple :

- l'EIS est la solution adaptée dans l'absolu, mais ce n'est pas le bon moment pour mettre en place l'EIS, car ça apparaît trop tôt par rapport à l'avancement du projet, ou au contexte du projet (cf. question 1). Il s'agira alors de reporter l'EIS à un moment ultérieur.
- l'EIS est une réponse parmi d'autres, mais ce n'est pas la réponse principale : on peut envisager d'effleurer ou de regarder rapidement l'impact social de l'action dans le cadre d'une démarche plus large (étude, audit, etc.), mais sans forcément y passer beaucoup de temps, et sans qu'il s'agisse d'une démarche d'évaluation de l'impact social en tant que telle.

Points de vigilance :

- dans beaucoup de cas, l'EIS apparaît comme une démarche intéressante, car on perçoit la force de conviction qu'elle peut avoir sur certaines parties prenantes de l'action. Néanmoins, ce n'est pas parce qu'elle peut être utile qu'elle répond vraiment au problème de départ.

La question des ressources disponibles pour mener à la fois une étude répondant au besoin et une évaluation de l'impact social est alors à traiter lors de la réponse à la question 7.

- dans certains cas, l'EIS apparait comme une réponse à un besoin secondaire, tandis qu'une évaluation du fonctionnement de l'action (réalisation) est la réponse au besoin premier. De la même façon, il conviendra alors de prendre une décision sur l'opportunité de mener une évaluation de l'impact social en tenant compte des ressources disponibles. Il pourra être décidé de reporter l'EIS dans le temps.

⇒ **Si la réponse à la question est négative, il convient alors de renoncer à évaluer l'impact social. Deux possibilités se présentent : soit mener une évaluation cherchant à mesurer autre chose (réalisation, pertinence, cohérence, etc.) ou ne mener aucune démarche si cela ne répond pas à des besoins jugés suffisamment importants.**

c. Principes de l'action et vision interne

Il s'agit de mettre en évidence les principaux éléments caractéristiques de l'action qui peuvent avoir une influence sur le contenu et les modalités de l'évaluation de l'impact social.

✓ Question 4 : Quelles sont la mission, la vision et les valeurs de l'action ?

La mission (l'objet de l'action, sa raison d'être), la vision (les convictions centrales qui président à l'action) et les valeurs (les principes guidant le fonctionnement) de l'action sont à rappeler ou à expliciter.

A travers cela, il s'agit de distinguer ce qui fait la particularité de l'action par rapport à des actions similaires.

✓ Question 5 : de façon intuitive, sur quels aspects l'action a-t-elle de bons résultats, des effets positifs importants ? Sur quels aspects les résultats sont-ils moins bons, les effets sont marginaux ?

Il s'agit de distinguer de façon instinctive ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'action en termes d'effets. Le responsable et l'équipe de toute action ont très souvent une opinion sur les aspects pour lesquels l'action est « performante » / efficace, et les aspects pour lesquels elle l'est moins. Il s'agit de relever ces impressions.

On pourra faire le choix de ne pas tenir compte de ces intuitions, de façon à éviter au maximum un regard biaisé a priori sur l'action. Néanmoins, si la contrainte de temps est forte, ces intuitions peuvent servir de filtre pour aller à l'essentiel. Dans tous les cas, il est important d'identifier de façon explicite ces intuitions, dans la mesure où elles sont susceptibles de guider la réflexion.

✓ Question 6 : Existe-t-il des risques pour l'action à faire l'objet d'une évaluation de l'impact social ? Lesquels ?

L'objectif est d'identifier d'éventuelles « collisions » entre la mission, la vision et les valeurs de l'action d'une part, et ce qu'on peut imaginer de la mise en place et de la production de l'EIS d'autre part. On peut distinguer deux types de « collisions » :

- Des choix relatifs au périmètre et à la forme du résultat peuvent être en contradiction potentielle avec la vision de l'action, ou être gênante par rapport à la volonté et à certains objectifs stratégiques
- La mise en place éventuelle d'outils d'évaluation peut perturber ou gêner le fonctionnement de l'action.

d. Moyens mobilisables pour l'évaluation d'impact social

Toute démarche d'EIS nécessite forcément des moyens au sens large pour pouvoir mener les différentes tâches incluses dans la démarche. Pour savoir ce qu'il est possible de faire, il faut d'abord identifier les moyens qui peuvent être mobilisés pour la démarche d'évaluation de l'impact social.

✓ Question 7 : de quelles ressources dispose-t-on ?

Il s'agit de lister et de quantifier les différentes ressources disponibles. Plusieurs types de ressources sont à identifier :

- temps des acteurs et parties prenantes : qui peut consacrer du temps à la démarche, et combien de temps ?

Les acteurs sont notamment le responsable de l'action, les salariés, les bénévoles, les bénéficiaires, les financeurs, les partenaires et d'autres parties prenantes jugées importantes.

Le temps se compte en heures, en jours, et est à mettre naturellement en perspective avec la période et la durée souhaitées de la démarche

- argent : y a-t-il des moyens financiers mobilisables ? de qui viennent ses moyens ? (budget de l'action, frais de structure, financement externe dédié)
- accès à des acteurs et données externes :

L'accès aisé à des acteurs externes ou à des données est également une ressource qu'il convient de lister et d'identifier. Cette ressource est naturellement intéressante que si une autre ressource (temps notamment) existe pour pouvoir faire fructifier cet accès en mobilisant les acteurs ou les données concernés.

Pour toutes ces ressources, il s'agit dans un premier temps de distinguer les ressources non disponibles et les ressources contraintes (c'est-à-dire le seuil qu'on ne peut pas dépasser) des ressources disponibles et celles qui ont moins de contraintes.

Par exemple :

- « L'acteur A et l'acteur B ne pourront consacrer aucun temps à la démarche » ; l'acteur C ne peut passer que X heures Y fois au maximum. » ; « l'acteur D est prêt à y passer le temps qu'il faudra »
- « il n'y a pas d'argent », ou « il y a X€ maximum pour la démarche » ; « si c'est nécessaire et si la démarche paraît suffisamment prometteuse, on peut faire appel à un financement supplémentaire auprès de l'acteur X »
- « nous ne disposons d'aucun moyen pour avoir accès aux données X » ; « nous n'avons accès qu'aux données publiques sur le sujet » ; « il est facile d'avoir un entretien avec X qui pourra nous apporter des informations sur Y ».

Une fois ce travail effectué, l'étape de planification cherchera à optimiser les ressources disponibles, c'est-à-dire d'en faire le plus possible avec le moins de ressources possible.

✓ Question 8 : De quelles données dispose l'action ?

Il s'agit de recenser tout ce que l'action a comme données et informations susceptibles d'être mobilisables de façon directe ou indirecte :

- éléments de suivi de l'activité au quotidien (nombre, type et date des activités réalisées, etc.)
- informations sur les bénéficiaires (nombre, âge, etc.)
- éléments de situation des bénéficiaires à la sortie
- données financières (budget, répartition analytique, etc.)
- opinion et avis des bénéficiaires (recensés lors d'un questionnaire de satisfaction par exemple).

Ces données sont parfois compilées dans un bilan d'activité, un reporting, ou disponibles de manière brute dans des bases de données. Elles peuvent être sous format papier ou numérique, et il convient également de le préciser lors du recensement.

✓ Question 9 : Quels outils et pratiques existantes sont susceptibles d'être des points d'appui pour la démarches ?

Il s'agit d'identifier tous les éléments internes qui peuvent servir à mener les différentes tâches de la démarche d'EIS. On distingue deux types d'éléments principaux :

- outils de l'action : ce sont les instruments existants permettant de collecter des informations et qui sont utilisés de façon régulière : par exemple, un questionnaire de satisfaction mené chaque année, une base de données remplie systématiquement, une fiche d'admission, etc. Si une information pertinente n'est pas collectée mais qu'il est possible de la collecter à travers un outil existant (par exemple une question supplémentaire dans un questionnaire de satisfaction, ou un champ supplémentaire à renseigner dans une base de données), il est important d'avoir identifié l'outil au préalable.

- pratiques de l'action : il s'agit de tous les processus et activités faisant partie du fonctionnement de l'action et qui peuvent s'avérer utiles pour récupérer de l'information. Exemples : échanges formels (entretiens) ou informels avec des bénéficiaires ou des partenaires tous les X mois, échanges informels, réunions collectives de salariés, etc.

2. Choisir et planifier : déterminer le contenu et les modalités du processus d'évaluation

La planification est le processus qui consiste à faire les choix et arbitrages structurants qui détermineront à quoi ressemblera la démarche d'évaluation de l'impact social.

La planification d'une démarche d'EIS suppose donc de définir les points suivants :

- quel est le périmètre de l'évaluation ?
 - Quelles parties prenantes seront prises en compte (quels sont les acteurs sur lesquels les effets de l'action seront étudiés ?)
 - Pour chaque partie prenante, quels seront les effets étudiés ?
- De quelle manière va-t-on évaluer l'impact social ?
 - comment allons-nous constater la réalité des effets sélectionnés ?
 - comment allons-nous mesurer l'intensité de ces effets ?
 - Allons-nous essayer d'estimer la part due à l'action ? Comment allons-nous faire ?

Pour répondre à ces questions, il convient de faire des choix et d'arbitrer. Ces choix sont à faire en fonction des trois critères étudiés dans l'étape de cadrage :

- raisons et utilisations de la démarche
- principes et intuitions préalables
- moyens mobilisables pour la démarche

Si ces trois critères ne permettent pas de converger sur un choix particulier, il s'agira de trouver un compromis acceptable.

Nous allons détailler dans ce qui suit la façon dont la planification doit être conduite.

a. Définition du périmètre

Parce qu'il est rarement possible d'évaluer l'ensemble des effets sur la totalité des parties prenantes d'une action, il est nécessaire d'effectuer un choix des effets qui seront considérés dans l'analyse et les parties prenantes correspondantes (c'est-à-dire les types d'acteurs concernés par ces effets)

Dans un premier temps, il s'agit de lister les parties prenantes, et les effets, sachant que cette liste est quasi-immédiate et assez intuitive, au moins dans les grandes lignes.

Voici les parties prenantes incontournables la plupart du temps : bénéficiaires, salariés, bénévoles, organisation ou entité porteuse de l'action, partenaires, financeurs, prescripteurs.

Voici quelques exemples d'effets : accès à un emploi, maîtrise de savoirs et de compétences, amélioration de la confiance en soi, etc.

Une fois que cette liste est dressée, il convient de faire un choix :

- sélection d'une ou de plusieurs parties prenantes, et d'un ou plusieurs effets pour chaque partie prenante qui feront l'objet de l'évaluation de l'impact social.
- décision de rester ouvert et d'inclure comme première étape du processus d'évaluation le recensement de toutes les parties prenantes et de tous les effets associés, qui sera éventuellement restreint dans un deuxième temps. Il s'agira de déterminer alors par quels moyens / outils c'est identifié (cf. étape suivante)

Ce choix est à faire en tenant compte des raisons originelles de la démarche et de son utilisation potentielle (réponse à la question 2), de la vision interne à l'action (réponses aux questions 4 et 5), et des moyens mobilisables (réponses aux questions 7, 8 et 9).

Concrètement, il convient d'imaginer quelles parties prenantes et quels effets associés devraient être inclus selon le « point de vue » des raisons et utilisations de l'EIS, et selon celui de la vision interne à l'action. Autrement dit, il s'agit de formuler une proposition de périmètre compte tenu des souhaits qui découlent directement de ces deux entrées.

Il s'agit ensuite de confronter ces propositions de périmètre à ce qui est faisable, c'est-à-dire à regarder si les moyens mobilisables permettent de couvrir le périmètre le plus large parmi des deux propositions ou bien le périmètre qui couvre les deux propositions.

Pour juger de cela, il peut être parfois nécessaire d'estimer de façon plus précise ce que le périmètre proposé nécessite comme ressources pour l'évaluation de l'impact social. Dans ce cas, il sera nécessaire d'imaginer de quelle façon les effets seront évalués (cf. étape suivante)

Si c'est le cas, c'est-à-dire que le périmètre le plus large peut être couvert par les moyens à disposition, il est possible de trancher directement : le périmètre retenu est donc celui qui satisfait les deux propositions. On peut alors passer à l'étape suivante.

En revanche, si les moyens ne permettent manifestement pas de mener l'EIS sur la totalité du périmètre souhaité (c'est le cas plus fréquent a priori), il faut trouver un compromis.

Pour cela, voici les points à considérer :

- adapter les moyens au périmètre souhaité : regarder si des ressources supplémentaires ne peuvent pas être mobilisées pour couvrir la totalité du périmètre : plus de temps, de l'argent, etc. Une solution peut être également de prolonger la durée de l'évaluation.

- adapter le périmètre souhaité aux moyens : pour chacune des deux propositions de périmètre, il s'agit d'en décortiquer le contenu en fonction des raisons et utilisations et de la vision interne. Concrètement, il convient de regarder à quelle raison / utilisation ou à quelle partie de la vision interne chaque effet correspond. Pour les raisons / utilisations ou éléments de vision interne secondaires, on envisagera éventuellement d'écarter, ou de reporter dans les temps l'étude des effets correspondants, et de ne garder que ce qui correspond aux aspects prioritaires.

Si malgré ces actions, un compromis n'a pas pu être trouvé, il convient de se demander si l'évaluation de l'impact social n'incluant que le périmètre minimum (contraint par les moyens) a un intérêt en répondant au moins partiellement aux besoins et utilisations. Si la réponse est positive, on peut partir du choix contraint et opter pour une évaluation de l'impact social « a minima ». Dans le cas contraire, on pourra envisager d'abandonner le principe d'une évaluation de l'impact social (en vertu du principe selon lequel ce serait une perte de temps et d'argent de mener une EIS qui ne serait d'aucune utilité et ne répondrait pas au besoin).

b. Définition des moyens et instruments d'évaluation

Il s'agit de répondre aux trois questions suivantes :

- comment allons-nous constater la réalité des effets sélectionnés ? (et lorsque ça n'a pas été défini précédemment, car il a été choisi de ne pas restreindre à certaines parties prenantes et certains effets -, la question préalable est la suivante : « comment allons-nous identifier les parties prenantes de l'action et les effets potentiels correspondants ? »)
- comment allons-nous mesurer l'intensité (ou le niveau d'importance) de ces effets ?
- allons-nous essayer d'estimer la part due à l'action ? Si oui, comment allons-nous nous y prendre ?

Ces trois questions doivent être traitées simultanément car certains outils répondant à ces questions peuvent être communs. Par exemple, il est fréquent qu'en mesurant l'intensité d'un effet on constate en même temps sa réalité.

i. Comment constater la réalité des effets ?

Plusieurs procédés sont possibles, se différenciant par leur degré de formalisation et la source d'information :

- Recueil du ressenti basé sur l'expérience des acteurs
- Recueil d'informations factuelles (déjà existantes ou faisant appel au savoir des acteurs)
- Observation
- Recueil de récits de parcours
- Entretiens
- Questionnaire ponctuel ou récurrent

Le tableau suivant décrit ces différents procédés, et présente leurs atouts et leurs limites.

Procédé	Description du procédé	Avantages	Limites	Précautions à prendre lors de l'utilisation du procédé
Recueil du ressenti basé sur l'expérience des acteurs	Interroger les acteurs de façon peu formelle sur les effets réels de l'action	- Grande facilité d'application, procédé naturel et quasiment intuitif	- Vision subjective et potentiellement partielle	
Recueil d'informations factuelles (déjà existantes ou faisant appel au savoir des acteurs)	Collecter des informations pré-identifiées sur des situations factuelles de bénéficiaires	- Grande facilité d'application - Pas de biais d'interprétation sur la réalité constatée (car effet "matériel")	- Collecte d'une partie des effets seulement (effets "matériels")	
Observation	Assister à des activités composant l'action et percevoir ou entendre des indices attestant de la réalité des effets	- Effets issus d'un regard externe à l'action	- Nécessité de disposer d'une ressource externe pour la collecte - Procédé chronophage (collecte puis exploitation)	
Recueil de récits de parcours	Demander à des acteurs de l'action de raconter le parcours de bénéficiaires du début à la fin	- Les acteurs de terrain sont à l'aise (ne nécessite pas d'efforts particuliers car ce mode de collecte colle à leur travail quotidien) - L'analyse qui en découle est jugée crédible (car part de situations réelles) - Permet de collecter une grande quantité de données	- Procédé chronophage (collecte puis exploitation) - Repose sur la subjectivité des acteurs de terrain	
Entretiens	Poser des questions ouvertes à une ou plusieurs personnes durant un temps dédié	- Possibilité d'identifier des effets inattendus. - Les acteurs de terrain sont à l'aise (car part de leur expérience et de leur ressenti) - Permet de collecter une grande quantité de données	- Procédé chronophage (collecte puis exploitation) - Nécessité de disposer d'une ressource externe pour la collecte	Préférer des entretiens courts si possible (pour gagner du temps sur la collecte et l'exploitation)
Questionnaire ponctuel ou récurrent	Poser des questions fermées (réponses pré-définies) à plusieurs personnes à un moment donné (ponctuel) ou à plusieurs moments différents. Peut être intégré au quotidien de l'action	- Moins chronophage que les récits ou les entretiens, surtout lorsque la collecte est réalisée dans le quotidien de l'action	- Peut être jugé fastidieux par les personnes interrogées, surtout lorsque c'est récurrent - Biais potentiel dans les réponses	

Pour choisir le procédé (ou les procédés) à mobiliser pour constater la réalité des effets, voici les principaux critères à prendre en compte :

- disponibilité des données
- temps et ressources disponibles pour la collecte des données
- intérêt de mobiliser du temps sur le constat des effets (plutôt que sur les étapes de mesure d'intensité et d'estimation de l'impact net) en fonction des destinataires de l'EIS et de la vision interne de l'action. On choisira alors des procédés qui prennent plus ou moins de temps.
- degré de clarté des effets pour les acteurs
- importance de la source des données : aux yeux de certains destinataires ou pour certaines utilisations, la légitimité des résultats de l'évaluation peut être dépendante de la source des données à l'origine du constat des effets. Par exemple, interroger les bénéficiaires sera jugé indispensable pour attester de façon crédible la réalité d'effets qualitatifs sur les bénéficiaires. On choisira alors parmi les procédés qui s'appuient sur la bonne source de données.

ii. Comment mesurer l'intensité des effets ?

Voici les différents procédés possibles :

- Comparaison du nombre d'occurrences
- Pourcentage de présence d'un effet sur une population
- Echelle graduée
- Calcul de gain ou de coût évité
- Attribution d'un équivalent monétaire

Procédé	Description du procédé	Illustration	Avantages	Limites	Précautions à prendre lors de l'utilisation du procédé
Comparaison du nombre d'occurrences	Compter le nombre de mentions de chaque effet et déterminer l'intensité en fonction de la fréquence relative	Sur X entretiens ou questionnaires, 3 effets différents : effet 1 : 7 occurrences ; effet 2 : 9 occurrences ; effet 3 : 2 occurrences => l'effet 2 est le plus significatif, l'effet 3 le moins significatif	- Grande simplicité - Applicable dans tous les cas	- Basé sur la subjectivité des acteurs malgré l'apparence chiffrée - Procédé délicat à utiliser quand le nombre d'occurrences est faible (sensibilité statistique importante)	
Pourcentage de présence d'un effet sur une population	Pour un type d'acteur donné, vérifier si un effet existe ou non, puis calculer le pourcentage de présence de l'effet.	Sur 30 jeunes sortis d'un dispositif d'insertion, 18 ont un emploi, soit 60%.	- Grande simplicité - Applicable dans tous les cas	- Procédé délicat à utiliser quand le nombre d'individus de la population est faible (variation d'1 seul individu crée un écart statistique important)	
Echelle graduée	Construire une correspondance puis traduire dans chaque cas une réalité qualitative (situation, ressenti, effet) en une donnée chiffrée de façon relative	Echelle de 1 à 5 pour évaluer la confiance en soi : 1 : « le jeune n'a pas du tout confiance en lui » 5 : « le jeune a tout à fait confiance en lui, et n'a aucune difficulté sur ce plan »	- Quantification simple d'effets qualitatifs	- Subjectivité importante malgré l'apparence chiffrée (subjectivité dans la construction dans l'échelle, puis dans la détermination d'un grade pour une situation donnée)	Si possible, décrire de façon précise et factuelle les grades de l'échelle, pour diminuer les biais liés à l'interprétation
Calcul de gain / coût évité	Etablir une relation directe entre un effet de l'action et un gain (ou un coût évité) pour une autre partie prenante, puis calculer ce gain / coût évité	Exemple typique : amélioration de la situation sociale d'une personne permet de réduire les dépenses sociales des pouvoirs publics	- Grande force de conviction auprès de la partie prenante concernée par le gain ou le coût évité - Possibilité de quantifier certains effets qualitatifs grâce à ce procédé	- Ne s'applique qu'à certains effets - Disponibilité nécessaire de données (internes et externes) - Tendance à "tordre" les hypothèses de calculs pour montrer que le gain ou coût évité est supérieur au coût de l'action	
Attribution d'un équivalent monétaire	Rapprocher un effet d'une réalité ayant une traduction monétaire (un prix notamment), et attribuer cette valeur monétaire à l'effet. Opération de base préconisée par la méthode SROI	Le bien-être psychologique d'une personne est valorisé monétairement au prix de 20 séances avec un psychologue	- Langage facilement compréhensible	- Subjectivité importante malgré l'apparence chiffrée - comparaisons entre effets monétarisés non pertinentes malgré un langage commun - Tendance à "tordre" les hypothèses de calculs pour montrer que la valeur monétaire est supérieure au coût de l'action	

Voici les critères à prendre en compte pour choisir le ou les procédés les plus adaptés :

- disponibilité des données
- temps et ressources disponibles pour l'exploitation (calculs, recherche d'informations, etc.)
- type d'effets à mesurer : le nombre d'occurrences, les échelles graduées, la quantification par équivalent monétaire sont plutôt pour mesurer des effets qualitatifs, alors que les 2 autres – pourcentages et gains / coûts évités – ne s'appliquent qu'à des effets plus factuels)
- sensibilité du destinataire de l'EIS à certains types de quantification
- considérations éthiques : jusqu'à quel point accepte-t-on de quantifier des effets qualitatifs ?

iii. Comment isoler la part due à l'action (mesurer l'impact net) ?

Voici les différentes procédés, du plus subjectif au plus rigoureux :

- Ressenti subjectif des acteurs
- Réponse à la question « que se serait-il passé sinon ? »
- Comparaison avant / après
- Comparaison avec des données d'une population similaire
- Evaluation par expérience aléatoire (« randomisation »)

Procédé	Description du procédé	Avantages	Limites	Précautions à prendre lors de l'utilisation du procédé
Ressenti subjectif	Interroger les acteurs de façon peu formelle sur la part des effets due à l'action ; s'appuyer sur des raisonnements et/ou sur des indices permettant d'isoler la part due à l'action	- Applicable dans tous les cas - Raisonnements et indices permettent de rendre l'estimation plus solide	- Subjectivité importante, donc résultats susceptibles d'être contestés	Etre parfaitement transparent : décrire dans le détail les raisonnements et les indices ayant conduit à l'estimation.
Question « que se serait-il passé sinon ? »	Lors d'entretiens, interroger les acteurs ayant une bonne connaissance des effets sur la part due à l'action.	- Procédé plus formel que le procédé précédent (ressenti) - Incite à apporter une nuance	- Repose sur la subjectivité de la personne interrogée, et donc biais potentiel dans les réponses.	
71 Comparaison avant / après	Constater / mesurer une réalité avant l'action, puis constater / mesurer la même réalité après l'action. Puis calculer l'écart entre les 2. Repose sur l'hypothèse que le scénario contrefactuel correspond au statu quo. Le constat / mesure de la réalité avant l'action peut se faire après l'action (de façon rétrospective).	- Assez facile à mettre en place, même lorsque l'évaluation n'est pas prévue avant le début de l'action	- Contestation possible de l'hypothèse sous-jacente (il ne se serait rien passé sans l'action)	
Comparaison avec des données d'une population similaire	Trouver des données externes correspondant au résultat d'une situation externe vécue par le même type de bénéficiaires, puis comparer ces données avec les effets de l'action	- Assez rapide à mettre en place	- Il n'existe pas toujours de données externes correspondant à l'effet concerné - Contestation possible de l'hypothèse sous-jacente	
Evaluation par expérience aléatoire ou "randomisation" ("randomized control trial" en anglais)	Tirer au sort les bénéficiaires de l'action, puis mesurer les effets sur les bénéficiaires et les mêmes effets sur les non-bénéficiaires, puis comparer les résultats des 2 groupes	- Procédé parfaitement rigoureux d'un point de vue scientifique	- Particulièrement coûteux - Problèmes éthiques (tirage au sort de bénéficiaires) - Pas de garantie de généralisation des résultats	

Voici les critères de choix :

- disponibilité des données
- temps disponible pour la collecte et l'exploitation des données
- niveau de fiabilité « scientifique » exigé, déterminé par les raisons et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

c. Vérification et optimisation de la démarche planifiée

La dernière étape avant de se lancer dans l'évaluation proprement dite est de vérifier et d'optimiser le contenu et les modalités de l'évaluation.

➤ optimisation des ressources

Il convient de regarder si dans le choix il y a des aspects répondant à des besoins secondaires et qui mobilisent des ressources supplémentaires.

Par exemple, si le choix de regarder les effets sur une partie prenante implique des ressources spécifiques et que la mesure des effets sur cette partie prenante répond à un besoin secondaire, on peut se demander s'il est pertinent de garder cette partie prenante dans le périmètre.

Au-delà de la possibilité en pratique d'évaluer certains aspects, il s'agit de faire en sorte que les ressources ne soient mobilisées que sur des aspects jugés importants.

➤ confrontation avec l'utilisation projetée du résultat

Il sera également important de vérifier si le résultat de la démarche d'EIS correspond bien au besoin, et commencer à imaginer l'utilisation. Cette vérification peut conduire à modifier le choix.

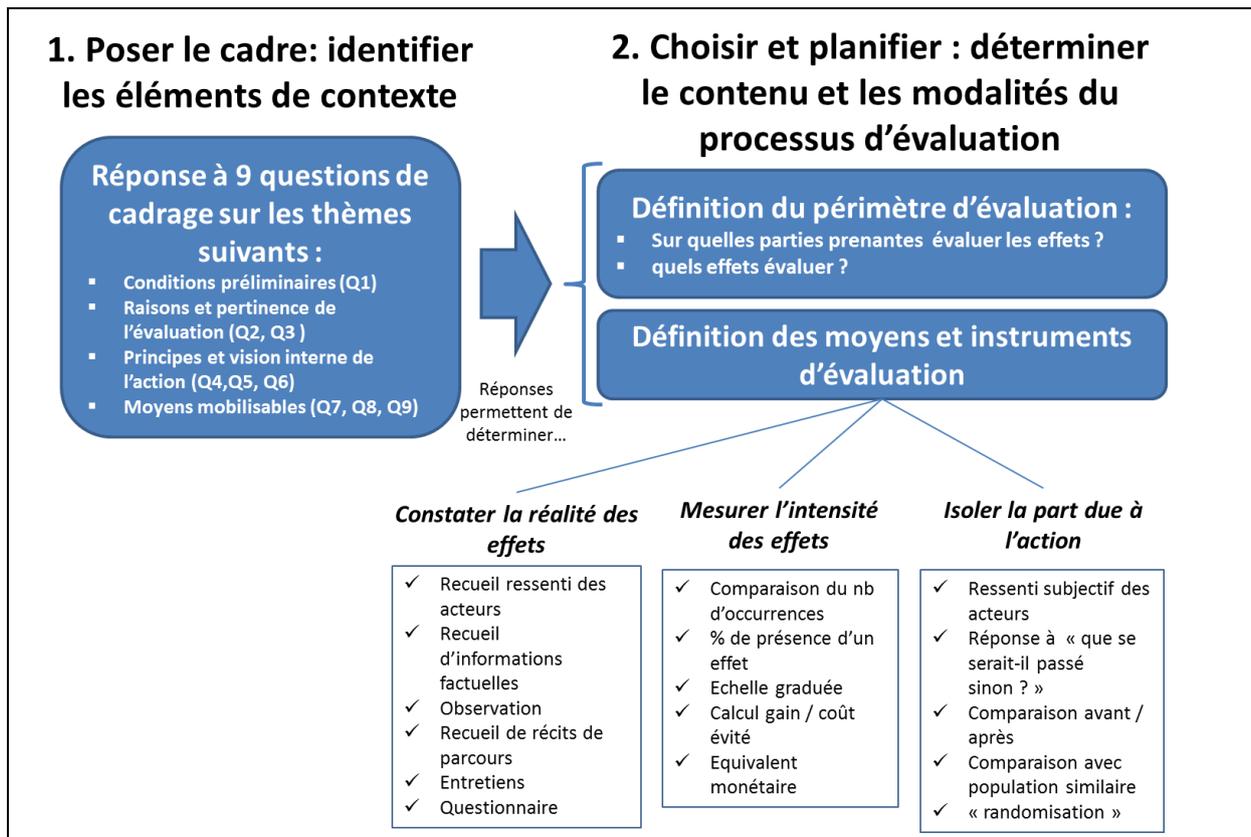
Outre une confrontation entre la forme du résultat et les besoins précédemment identifiés (cf. question 2), un point particulier doit être vérifié. Il est fréquent que les destinataires de l'évaluation de l'impact social attendent non seulement un résultat (« l'impact social de l'action est ... ») mais souhaitent aussi savoir à quoi est dû l'impact social, c'est-à-dire pourquoi l'impact social est satisfaisant ou pourquoi il est insatisfaisant. Autrement dit, il s'agit d'être en mesure d'expliquer l'évaluation de l'impact social, en distinguant parmi les caractéristiques de l'action celles qui ont une influence déterminante sur le résultat de l'action. Lorsque le résultat est jugé insatisfaisant, la mise en évidence des caractéristiques expliquant le résultat permet d'ajuster la façon dont l'action est menée de manière à améliorer le résultat ; lorsque le résultat est jugé satisfaisant, cela peut permettre par exemple d'assurer le succès d'une duplication de l'action (en conservant à tout prix les caractéristiques à l'origine du résultat satisfaisant). Naturellement, un tel raisonnement est très théorique, et il est difficile de faire le lien de façon certaine entre caractéristiques de l'action et résultat, mais l'interrogation relative au « pourquoi ce résultat » surgit très fréquemment une fois que le résultat est posé. C'est une attente souvent implicite des destinataires de l'évaluation de l'impact social (qu'ils soient internes ou externes), et il convient de la repérer car la capacité à fournir des éléments de réponses dépend de la façon dont l'évaluation de l'impact social est réalisée. Autrement dit, si une telle attente existe, il faut pouvoir s'assurer que le processus d'évaluation aura

permis de récupérer des informations sur les caractéristiques de l'action pour être en mesure d'affirmer, ou au moins de faire des hypothèses, sur les raisons d'un résultat satisfaisant ou insatisfaisant.

Une fois que la planification a permis d'arrêter le périmètre, puis les procédés d'évaluation de l'impact social, il convient de mettre en œuvre ce qui a été prévu.

Cette trame méthodologique peut sembler longue et fastidieuse ; en réalité, pour la plupart des démarches d'évaluation de l'impact social, la réponse à certaines questions et certains choix est quasi-immédiat, et la réflexion se concentre souvent sur quelques points particuliers qui varient d'une démarche à l'autre. Néanmoins, il est important de passer en revue l'ensemble de ces points. Ainsi, la trame méthodologique est à considérer surtout comme un pense-bête permettant de s'assurer que toutes les bonnes questions ont été posées en amont de l'évaluation proprement dite.

C. Schéma récapitulatif



V. Quelques réflexions pour le déploiement d'une d'évaluation d'impact social au sein d'une organisation

Cette section vise à exposer quelques éléments de réflexion relatifs aux principales questions que l'on peut se poser en ce qui concerne le déploiement des démarches d'évaluation de l'impact social :

- Quel(s) acteur(s) doivent conduire l'EIS ?
- Comment articuler l'évaluation de l'impact social par rapport au quotidien de l'action évaluée ?
- A quel stade d'avancement d'une action introduire la question de l'évaluation de l'impact social ?
- Comment l'intégrer dans des actions existantes ?
- Est-il envisageable d'évaluer l'impact social de l'ensemble d'une organisation ?
- Quelle place pour la formation ?

A. Qui doit conduire une démarche d'évaluation de l'impact social ? La question des acteurs

L'identité de l'acteur devant conduire une évaluation de l'impact social est une question importante pour toute démarche d'évaluation. De façon schématique, nous pouvons distinguer trois types d'acteurs différents menant une démarche d'évaluation :

- Un acteur externe à l'action évaluée, et externe à l'opérateur
- Un acteur externe à l'action évaluée, mais interne à l'opérateur
- Un acteur interne à l'action

Naturellement, une telle répartition est simpliste dans la mesure où il peut y avoir plusieurs types d'acteurs qui co-conduisent ensemble la démarche. On peut imaginer également que l'acteur interne à l'action conduise l'action mais soit accompagné et appuyé par un acteur externe (à l'action et / ou à l'opérateur). Enfin, l'évaluation de l'impact social peut être subdivisée en deux ou plusieurs parties, et chaque partie peut être attribuée à un acteur différent.

Il ne s'agit pas ici de définir quel serait le « meilleur » acteur ou la « meilleure » configuration pour conduire une démarche d'EIS, ni même de donner les critères de choix de l'acteur. La réponse à cette question dépend naturellement du contexte de l'évaluation et des attentes des différentes parties prenantes par rapport à cette évaluation ; il est même assez fréquent dans les faits que la question ne se pose même pas étant donné les ressources disponibles et les contraintes qui pèsent sur l'évaluation³⁸. En revanche, il nous paraît important d'exposer quelques réflexions permettant d'éclairer la décision (le cas échéant) et les attentes vis-à-vis des types d'acteurs susceptibles de réaliser une évaluation de l'impact social.

1. Limites d'une évaluation portée par un acteur externe

Une évaluation de l'impact social réalisée par un acteur externe à l'organisation est communément perçue comme meilleure qu'une évaluation réalisée en interne. On considère que l'intervention de l'acteur externe à l'organisation est gage de professionnalisme et d'indépendance, permettant de produire des résultats « objectifs » et non biaisés par la volonté de ne montrer que les aspects positifs de l'action. Sans revenir sur la question de l'objectivité d'une démarche d'évaluation de l'impact social ni discuter de l'influence de la posture (interne / externe) sur l'évaluation conduite, il nous semble que cette vision doit être nuancée.

Premièrement, sur la question de l'indépendance, il est important de souligner que si l'acteur externe à l'organisation conduisant l'EIS n'a a priori pas de lien direct avec l'organisation, il a un lien avec l'entité qui finance l'évaluation, ce qui est susceptible de jouer un rôle sur les résultats de l'évaluation. Prenons un exemple générique pour illustrer cela : un mécène finance un projet d'un

³⁸ Par exemple, l'absence de moyens financiers et l'impossibilité de mobiliser des ressources volontaires (bénévolat) induit que l'évaluation de l'impact social soit menée par un acteur interne à l'organisation.

opérateur et consacre une part du budget à l'évaluation du projet, qui doit être conduite par un acteur externe à cet opérateur. A partir du moment où le mécène décide de financer le projet, il est dans son intérêt que le projet fonctionne, car il voudra démontrer que l'argent attribué aux différents projets est bien utilisé et permet de générer un impact positif sur les bénéficiaires. Il espère donc que les résultats de l'évaluation soient positifs ; sachant que l'évaluateur externe est financé par le mécène, il est donc tout à fait possible que le premier soit influencé par le second, et oriente ainsi l'évaluation de façon à conforter le mécène dans sa décision de financer le projet de l'opérateur.

Ce phénomène n'est sans doute pas systématique, et dépend aussi du type de financeur. On peut penser par exemple que le phénomène est moins susceptible de se produire dans le cas d'un financeur public, notamment lorsqu'il s'inscrit dans une logique d'expérimentation, ou d'attribution d'un financement à durée limitée : dans ce cas, l'acteur public est davantage prêt à accepter qu'une évaluation démontre que le projet qu'il a financé ne fonctionne pas, car cela lui permet de disposer d'éléments tangibles pour arrêter un financement et d'allouer les ressources sur un projet qui fonctionne³⁹. C'est en tout cas la logique présentée par les promoteurs des contrats à impact social.

Deuxièmement, la question du professionnalisme, ou plus exactement l'avantage technique de l'évaluateur externe pour réaliser une EIS mérite également d'être discutée.

D'une part, dans le vaste monde des acteurs externes susceptibles de réaliser une évaluation de l'impact social (cabinets d'audit ou de conseil, agences et organismes d'évaluation, centres de recherche, réseaux d'acteurs, etc.), la majorité des acteurs sont soit spécialisés sur un ou plusieurs domaines en particulier (actions publiques, projets culturels, etc.), soit spécialisés sur un type d'interventions cadré et imposé par la loi (évaluation externe d'établissements sociaux et médico-sociaux, audit financier). Si beaucoup de ces acteurs ont l'habitude de mener des évaluations d'actions et de structures diverses, beaucoup moins abordent l'évaluation spécifiquement sous l'angle des effets du projet, même lorsqu'ils y sont sensibles. Pour ceux qui se spécialisent dans un type d'évaluation, ils vont naturellement prioritairement se baser sur cela.

D'autre part, les évaluateurs externes sont naturellement tout autant confrontés aux défis de l'évaluation d'impact social que nous avons présentés en première partie. Par conséquent, mis à part les acteurs qui se présentent comme des spécialistes de l'évaluation de l'impact social et ceux qui annoncent de façon explicite qu'ils chercheront à mesurer l'impact social, l'évaluation d'une action risque de porter essentiellement sur les aspects les plus simples à mesurer, à savoir la réalisation et la pertinence de l'action. La mesure de l'efficacité et de l'impact net va souvent passer au second plan étant donné les efforts particuliers qu'elle requiert. En particulier, alors qu'on peut avoir tendance à penser qu'un acteur externe sera en capacité de comparer l'efficacité de l'action évaluée avec celle d'autres actions ou d'autres données externes permettant de mesurer l'impact net,

³⁹ Rappelons que c'est la logique qui a prévalu notamment pour le fonds d'expérimentation pour la jeunesse lancé par M. Hirsch en 2009, où une évaluation était systématiquement réalisée pour chaque projet financé.

la conduite de l'EIS par un évaluateur externe ne garantit pas une analyse comparative plus poussée que ce que pourrait faire un acteur interne à l'organisation.

Ainsi, il apparaît que certains atouts intuitivement attribués à une évaluation conduite par un acteur externe se révèlent peu importants voire nuls en comparaison d'une évaluation portée par un acteur interne à l'organisation. Naturellement, ces nuances n'invalident pas dans l'absolu l'opportunité de recourir à un évaluateur externe. Dans certains cas, les avantages de l'indépendance et du professionnalisme sont réels ; le manque de disponibilité en interne ainsi que la demande explicite d'un financeur externe peuvent amener à avoir recours, sous certaines conditions, à un évaluateur externe.

2. L'importance d'un référent interne sur l'évaluation de l'impact social

Cette section s'adresse spécifiquement aux situations où il a été décidé de faire appel à un évaluateur externe pour conduire une évaluation de l'impact social. Malgré ses avantages, cette situation présente un certain nombre de risques qu'il est important d'identifier afin de les éviter. Dans un souci d'exhaustivité de la collecte d'informations ou de rigueur scientifique, on peut par exemple imaginer que l'évaluateur externe sollicite les responsables de l'action de façon très conséquente pour obtenir de nombreuses informations, ce qui est susceptible de demander aux responsables de l'action beaucoup de temps et des efforts importants qui viennent s'ajouter à leur quotidien. Certains outils d'identification de la réalité des effets (entretiens, questionnaires) sont également susceptibles de gêner le déroulement de l'action. Les questions d'ordre éthique que soulève l'évaluation par expérience aléatoire sont un autre exemple du décalage entre les exigences formulées par un évaluateur externe et les principes internes. Ce risque est particulièrement susceptible d'apparaître dès lors que l'évaluateur externe poursuit un autre objectif que celui de produire pour l'action ou son financeur des résultats d'évaluation d'impact social. Par exemple, un centre de recherche peut avoir un objectif de production scientifique en conduisant une évaluation de l'impact social, ce qui peut induire un niveau de rigueur du processus d'évaluation particulièrement élevé.

Il est alors important d'être en capacité de dialoguer avec l'évaluateur externe de façon de façon à trouver un compromis, ce qui suppose de comprendre les enjeux liés aux outils et procédés qui posent problème, et d'envisager des procédés alternatifs qui conviennent tant à l'évaluateur qu'à l'action évaluée.

La présence d'un référent interne, connaissant les implications des différentes méthodes, est utile pour faire le lien entre les acteurs externes et internes. Par exemple, certaines formes de résultats d'évaluation d'impact social sont susceptibles de gêner un certain nombre de collaborateurs ou de bénévoles voire de heurter certaines de leurs valeurs. L'exemple le plus emblématique est la méthode SROI, dont le résultat se présente sous la forme d'un ratio financier et qui suppose d'attribuer une valeur monétaire aux effets qualitatifs identifiés.

Au niveau des acteurs de terrain d'un projet, par exemple, le personnel d'un établissement participant à un projet (éducateurs, chef de service, responsables d'animation), la valorisation monétaire d'aspects éducatifs peut susciter une certaine gêne, voire une certaine crainte.

Inversement, étant donné l'aspect très attrayant du SROI et le fait qu'il est particulièrement parlant pour des acteurs issus du secteur privé lucratif, on peut penser qu'un cabinet de conseil ou d'audit dont les clients sont des entreprises propose assez naturellement de réaliser une évaluation de l'impact social par SROI. Il est bon qu'un référent interne au sein de la structure évaluée puisse faire le lien entre les préoccupations de l'interne et celles de l'évaluateur et/ou du financeur, notamment sur ces sujets sensibles.

Le référent interne peut ainsi définir la méthodologie avec l'évaluateur externe et être en mesure de cadrer son intervention. La formation des personnes susceptibles d'être les interlocuteurs des évaluateurs externes est sûrement un axe prioritaire pour les opérateurs dans les années à venir.

Etant donné l'ensemble de ces réflexions, nous considérons que la conduite d'une évaluation de l'impact social par un acteur interne à l'organisation mais externe à l'action évaluée est une solution tout à fait satisfaisante. Le recours à un acteur externe à l'organisation n'est pas obligatoire pour mener une évaluation rigoureuse et crédible aux yeux des différentes parties prenantes, sauf dans certaines configurations particulières (exigence explicite de financeurs externes, manque de temps pour la réaliser en interne).

De façon plus globale, alors que l'identité des acteurs conduisant les évaluations et l'organisation des démarches peuvent être assez variées, il nous semble essentiel que les opérateurs importants disposent d'un référent sur l'évaluation de l'impact social en interne. Cette personne doit à la fois avoir une connaissance suffisamment approfondie de l'évaluation de l'impact social (enjeux, défis, méthodes existantes, etc.) et une compréhension fine et précise des enjeux et des particularités de la structure, permettant d'accompagner au mieux l'ensemble des acteurs en interne sur cette question, quel que soit les acteurs qui conduisent les évaluations de l'impact social (d'autres acteurs internes ou des acteurs externes).

B. A quel moment introduire l'évaluation de l'impact social au sein d'une action ?

Puisqu'il est difficile pour un opérateur de lancer une démarche d'évaluation de l'impact social sur tous les dispositifs qu'il déploie déjà, on pourrait penser qu'il est en revanche souhaitable de l'intégrer systématiquement dès le début de l'existence d'une action (création de dispositif, ouverture d'une prestation au sein d'un établissement). La question est plus complexe qu'il n'y paraît.

En partant du principe que les acteurs internes (responsable de l'action et collaborateurs de terrain) jouent forcément un rôle important dans la construction de l'évaluation de l'impact social, quand bien même elle est pilotée et menée par un acteur externe à l'action évaluée, il nous semble

qu'un travail autour de l'évaluation de l'impact social le plus tôt possible présente un certain nombre de difficultés.

Premièrement, la période de préparation en amont du lancement de l'action n'est pas très propice à la construction de l'évaluation de l'impact social. Des échanges avec des responsables de dispositifs en création révèlent que les très nombreuses tâches à faire dans des délais très courts en amont du lancement laissent très peu de temps pour toute autre tâche (construction d'outils par exemple) non déterminante pour l'ouverture effective du dispositif.

Par ailleurs, il apparaît également particulièrement difficile de se projeter sur la façon d'évaluer l'impact social d'une action avant son existence concrète : il semble à la fois compliqué de juger des aspects pertinents à évaluer et hasardeux de définir la façon la plus adéquate d'évaluer avant d'avoir vu des activités réelles se dérouler. Cette dernière remarque s'applique tout particulièrement dans le cas où les actions présentent un caractère nouveau pour les responsables et les équipes. Lorsqu'il s'agit d'un type d'action déjà expérimenté par un acteur, il est naturellement plus simple d'imaginer de façon suffisamment précise à quoi ressemblera l'action, permettant ainsi de construire en amont les grandes lignes de l'évaluation de l'impact social.

Néanmoins, la question du temps et de la disponibilité d'esprit en amont du lancement de l'action est un aspect incontournable. C'est l'enseignement principal que nous avons tiré des échanges avec le directeur d'un nouvel accueil éducatif de jour au sujet de l'évaluation de l'impact social du service. L'ouverture ayant été retardée de plusieurs mois à cause de locaux d'accueil non trouvés, l'équipe du service a construit des outils précis de diagnostic et de suivi des bénéficiaires. L'objectif était à la fois de disposer d'éléments de suivi d'activité, de garantir une qualité importante de l'action à travers la connaissance approfondie des bénéficiaires permettant de définir des objectifs d'accompagnement de chaque jeune, mais également d'être en mesure d'évaluer l'impact du service. De l'aveu du directeur, ce travail détaillé n'a été possible que parce que l'ouverture effective du service a été retardée de plusieurs mois : sans cela, les exigences opérationnelles immédiates ne leur auraient pas permis de réfléchir et d'élaborer de tels outils.

Bien entendu, il peut arriver qu'un nouveau projet n'ait pas le choix d'évaluer ou non son impact social : par exemple, il peut s'agir d'une condition sine qua non du financement de l'action. Dans ce cas, il convient d'être tout particulièrement vigilant au degré d'ambition de l'évaluation, aux ressources et au temps nécessaires, et d'ajuster l'évaluation en fonction de ces paramètres.

En outre, l'expérience d'actions similaires passées engrangées par le responsable et/ou son équipe sera déterminante pour pouvoir imaginer les effets futurs et poser ainsi les bases d'une évaluation pertinente par rapport à la réalité ; dans le cas contraire, il faudra s'attendre à ce que le contenu et les modalités de l'évaluation de l'impact social évoluent de façon significative entre les premières réflexions et le résultat final.

De façon générale, il est certes possible et même souhaitable de faire en sorte que les porteurs de projets de développement soient tout particulièrement sensibilisés à la question de l'évaluation de

l'impact social ; pour autant, l'idée selon laquelle l'évaluation de l'impact social pourrait être « embarquée » au sein d'une action à son lancement n'est pas toujours réalisable : il est parfois trop tôt pour évaluer l'impact social, même s'il est important que la question soit présente dans l'esprit des acteurs.

Si l'on considère qu'il est malgré tout essentiel que des nouvelles actions « prennent le pli » dès le début de l'évaluation de l'impact social, on pourrait imaginer de poser comme règle qu'un nouveau projet mette en place une évaluation de l'impact social au bout d'une année d'existence par exemple. Cela suppose malgré tout qu'un processus de suivi des actions soit mis en place dès le début. Plus largement, une telle exigence renvoie à la perception que peuvent avoir les acteurs de l'évaluation de l'impact social : un responsable d'une action qui considère qu'il est essentiel d'évaluer l'impact social de l'action nouvellement lancée sera bien plus enclin à travailler sur cette évaluation, à la condition qu'il dispose de ressources suffisantes, qu'un responsable de l'action n'en percevant pas l'intérêt voire même réticent au principe de mesurer des effets humains. Par conséquent, la prise en compte de l'évaluation de l'impact social au sein de toute nouvelle action passe également par la sensibilisation des acteurs de terrain.

C. Quelle optimisation de l'évaluation de l'impact social à l'échelle d'une action ?

Comme nous l'avons vu précédemment, une démarche d'évaluation de l'impact social mobilise du temps et des efforts souvent importants. Il est donc assez logique de chercher à optimiser autant que possible les différentes opérations et processus qui composent l'évaluation de l'impact social.

1. Deux modalités d'évaluation différentes

Deux modalités différentes d'évaluation de l'impact social se dégagent :

- une « photographie » mesurant les effets / impact d'une action : la démarche d'évaluation de l'impact social est une étude qui comprend un certain nombre d'opérations de collecte, d'exploitation et d'analyse des données menées de façon spécifique.
- un « mécanisme » de mesure des effets / impact d'une action : la démarche d'évaluation de l'impact social est un processus qui nécessite la mise en place d'outils spécifiques collectant les informations nécessaires. Les outils spécifiques sont ensuite utilisés au sein des activités usuelles de l'action évaluée, générant facilement les résultats de l'évaluation de l'impact social.

2. Avantages d'une modalité par rapport à l'autre

On peut aisément imaginer que la deuxième modalité nécessite moins de temps et moins de ressources que la première modalité. L'intégration de la collecte de données dans le travail quotidien des acteurs de terrain et l'« automatisation » en grande partie de l'exploitation des données

expliquent pourquoi la deuxième modalité permet d'optimiser le temps et les ressources nécessaires pour évaluer l'impact social d'une action.

Outre l'avantage en termes de ressources, la deuxième modalité d'EIS présente un autre atout non négligeable : il s'agit de la possibilité d'évaluer l'impact social de façon récurrente sans effort ni intervention supplémentaire par rapport à la première fois.

La démarche « photographie » oblige à un effort important pour collecter les données et les actualiser au moment de la démarche d'évaluation. (Par exemple, si l'évaluation est fondée sur des récits de bénéficiaires, obligation de mettre en place un guide d'entretien, d'interroger les bénéficiaire, de traiter les retours...)

Naturellement, il est fort probable qu'une démarche « photographie » prenne moins de temps si elle est réalisée plusieurs fois sur le même dispositif, dans la mesure où la façon d'évaluer et les outils mis en place pourront être réutilisés, mais la collecte de données sur les nouveaux bénéficiaires est incontournable.

A l'opposé, l'évaluation de l'impact social par un « mécanisme » de mesure permanent ne nécessite a priori aucun effort additionnel : il faut simplement continuer à utiliser l'outil de collecte construit qui génère les résultats souhaités. L'outil construit permet en théorie d'évaluer l'impact social du dispositif tous les ans, à partir du moment où l'outil et le processus associé sont considérés comme adaptés.

81 On voit bien l'avantage comparatif important de la modalité « mécanisme » par rapport à la modalité « photographie » : dans le premier cas, un effort initial (construction et intégration au sein de la pratique des acteurs) permet d'évaluer ensuite l'impact social de l'action de façon récurrente à chaque fin de période sans effort supplémentaire, tandis que dans le deuxième cas, des ressources devront être mobilisées à chaque fois que l'on voudra évaluer l'impact social.

Par conséquent, il paraît très tentant de privilégier le déploiement de l'évaluation de l'impact social selon cette modalité. Pour chaque action, il s'agirait de construire des outils, voire de compléter les outils déjà existants (systèmes d'information sur les bénéficiaires, outils de suivi de l'activité, etc.) pour collecter les données utiles et systématiser autant que possible l'exploitation de ces données en vue de produire régulièrement des résultats d'évaluation de l'impact social de l'action.

3. Inconvénients

Un processus récurrent d'évaluation de l'impact social à travers la mise en place d'outils de collecte et d'exploitation adéquats et leur intégration dans le quotidien de l'action génère en réalité un certain nombre de problèmes qui rendent cette modalité difficile à utiliser voire dangereuse.

Tout d'abord, dans la modalité « mécanisme », les évaluateurs perdent en partie le contrôle de la qualité des données.

Dans la modalité « photographie », il est relativement simple de porter une appréciation sur les données collectées et de vérifier si l'exploitation de données est fidèle à la réalité de l'action : en réalité, les acteurs de la démarche d'EIS contrôlent en permanence, de façon souvent implicite, si les outils et opérations mises en place mesurent bien les effets / l'impact de l'action tels qu'ils les perçoivent.

Au contraire, l'évaluation selon la modalité « mécanisme » suppose d'abandonner la maîtrise d'une partie de la démarche d'évaluation. Il est dès lors impossible de garantir que l'outil construit sera utilisé exactement comme prévu en amont. Sachant que les outils sont intégrés dans l'activité opérationnelle de l'action, de multiples interférences peuvent dès lors apparaître. L'évaluation de l'impact social selon cette modalité est susceptible de poser des difficultés non prévues au départ, et nécessite un ou plusieurs ajustements, retardant d'autant la production de résultats jugés suffisamment fiables.

Par ailleurs, la récurrence de l'évaluation de l'impact social que permet cette modalité peut amener à des effets pervers. Illustrons ce phénomène à travers deux démarches expérimentales conduites au sein d'Apprentis d'Auteuil.

Exemple des inconvénients d'une EIS en continu pour le dispositif « éducateurs en CFA »

Si l'on reprend le dispositif « éducateurs en CFA »⁴⁰, on peut imaginer qu'après la production des résultats d'évaluation de l'impact social du dispositif au bout de la première année d'utilisation de l'outil, les responsables souhaiteront que les résultats de l'année suivante soient au moins aussi positifs, voire encore plus élevés. Concrètement, si l'impact social du dispositif calculé à l'issue de la première année est de 20 points en moyenne par bénéficiaire (écart entre le début et la fin de l'accompagnement), il sera particulièrement malvenu que l'impact social mesuré au bout de la deuxième année soit inférieur à 20 points, puisque cela serait interprété comme une baisse de la qualité du travail réalisé entre les deux années. On peut alors aisément imaginer que le responsable du dispositif soit tenté de faire un certain nombre de choses pour éviter une telle situation.

Nous mettons de côté la question des biais de jugement qui pourraient apparaître lors du remplissage des grilles d'évaluation de façon à maximiser l'écart (sous-estimation de la situation du début, surestimation de la situation à l'issue de l'accompagnement) : ils peuvent certes avoir lieu, mais la question de l'honnêteté des acteurs de terrain sur l'appréciation de leur impact est un sujet qui se pose pour toute démarche d'EIS dès lors qu'elle fait appel au jugement des acteurs impliqués dans l'action.

De façon spécifique à la situation décrite, on peut penser par exemple que des jeunes plus en difficulté soient admis pour que les notes de début d'accompagnement soient les plus basses possibles, permettant de garantir un écart supérieur. A l'inverse, sachant que les durées

⁴⁰ Pour rappel, l'évaluation de l'impact social de ce dispositif se fait notamment grâce à une grille remplie en début et en fin d'accompagnement par le jeune, en lien avec l'éducateur, sur plusieurs paramètres afin d'évaluer son « niveau » de façon qualitative, sur un certain nombre de points : relations avec l'entreprise, comportements...

d'accompagnement sont variables, l'éducateur pourrait être tenté de prolonger la durée d'accompagnement pour atteindre le score le plus élevé possible. Or ces choix peuvent être contraires à l'intérêt du jeune : accepter un jeune trop en difficulté dans la formation en apprentissage peut conduire à un échec assuré ou l'accompagner plus longtemps peut le freiner dans son parcours vers l'autonomie. D'autres répercussions négatives peuvent apparaître également pour la qualité du dispositif (dégradation du lien avec les entreprises, coût plus important, etc.).

Cela montre que l'évaluation de l'impact social peut jouer un rôle décisif dans certains choix opérationnels qui ne devraient être dictés que par la qualité et la pérennité de l'action au service des bénéficiaires.

Exemple des effets pervers potentiels d'une EIS en continu pour le dispositif « Ecoute Infos Familles »

Concernant l'évaluation du service Ecoute infos familles par la méthode SROI, on peut également identifier un certain nombre de risques potentiels lié à la récurrence du calcul du ratio SROI. Précisons d'emblée qu'il n'est pas envisagé de recalculer le SROI du service avec des données actualisées chaque année. Néanmoins, la question s'est posée, étant donné la facilité apparente d'une telle opération et le souhait de « rentabiliser » le temps investi pour construire les différents chiffreages monétaires. Si une telle opération était menée de façon récurrente, on peut également faire l'hypothèse qu'on cherchera à tout prix à éviter que le ratio SROI diminue d'une année sur l'autre, et on visera plutôt une augmentation. Cela pourrait avoir des conséquences sur le comportement des écoutants qui, sachant que le nombre d'appels a une influence sur le montant de l'impact et donc sur le ratio, pourraient chercher à écourter certains appels pour en recevoir un maximum. Autre exemple, en ayant conscience que le nombre de jeunes inscrits grâce à EIF joue un rôle sur le ratio, les écoutants pourraient être tentés d'orienter davantage les appelants vers des établissements d'Apprentis d'Auteuil même lorsque cela paraît moins pertinent, en espérant que cela aboutisse à une inscription. Naturellement, rien ne dit que ce type de comportement se produirait à coup sûr, mais on peut penser qu'un calcul récurrent du SROI est susceptible de perturber la qualité du service.

Dans les deux exemples, c'est le fait d'anticiper l'évaluation de l'impact social à venir et la connaissance des paramètres de cette évaluation qui peut amener les acteurs de terrain à modifier leurs pratiques, de façon consciente ou inconsciente. A partir du moment où l'évaluation de l'impact social n'est qu'une représentation partielle et imparfaite de la réalité d'une action, il est possible que les modifications influencées par l'EIS entrent en collision avec certains modes de fonctionnement ou principes fondamentaux de l'action. Ce phénomène n'existe pas lorsqu'une évaluation ponctuelle d'une action est réalisée a posteriori (selon la modalité « photographie) dans la mesure où les acteurs de terrain ne connaissent pas les paramètres de l'évaluation au moment où ils agissent. Ce risque peut exister si une évaluation de l'impact social est prévue avant l'action et que les paramètres sont parfaitement connus par les acteurs, mais l'absence de point de comparaison du résultat permettra alors d'éviter ces effets pervers. Dès que l'évaluation de l'impact social est

récurrente (qui est l'une des principales caractéristiques de la modalité « mécanisme » et son principal atout), les paramètres qui la constituent sont connus et une « norme » existe dès la deuxième évaluation, générant potentiellement des effets pervers dans le fonctionnement de l'action. Nous pouvons souligner que ces effets pervers ont depuis longtemps été analysés par les chercheurs en sciences de gestion qui se sont intéressés aux outils et instruments utilisés au sein des organisations, certains ont utilisé le terme de « technologie invisible » pour désigner les outils de gestion et leurs puissants effets dans les organisations⁴¹.

Ainsi, malgré ses atouts en termes d'optimisation du temps, le choix d'évaluer l'impact social en construisant des outils en amont permettant de collecter des données au quotidien n'est pas forcément la solution idéale à cause des difficultés et effets pervers que cette modalité peut générer dans un deuxième temps. La prise en compte de l'ensemble des avantages et inconvénients des deux modalités semble indispensable dans le choix entre ces deux options, et il convient d'être particulièrement vigilant sur les conséquences éventuelles de l'évaluation de l'impact social faite de façon récurrente.

D. L'intégration au sein de processus existants

Nous avons jusqu'à présent abordé l'évaluation de l'impact social comme une démarche particulière portant sur une action spécifique, et apporté un certain nombre d'éléments relatifs permettant d'éclairer la réalisation de futures démarches d'évaluation. Il est intéressant de se pencher également sur d'autres façons de développer l'évaluation de l'impact social au sein des opérateurs.

Le fait d'inclure l'évaluation de l'impact social dans des processus internes qui existent déjà au sein des opérateurs est une première façon alternative d'envisager le développement de l'EIS.

L'intégration de l'évaluation de l'impact social dans des processus existants permet notamment de sensibiliser plusieurs acteurs internes à l'EIS. La simple présence de questions relatives aux effets dans les fiches évaluatives des dispositifs peut inciter les acteurs participant à la démarche à s'interroger sur les effets de leur action au quotidien : pour ceux qui sont éloignés de ce type de questionnement, cela permet d'introduire cette notion d'effet et ainsi de leur faire prendre conscience de l'intérêt de ce questionnement, et pour ceux qui sont plus avancés, cela peut renforcer un questionnement implicite et le rendre plus partagé entre les différents acteurs.

Or il nous semble que la réflexion née de ce questionnement apporte un certain nombre de bénéfices pour l'établissement et les équipes, notamment en termes de meilleure compréhension de l'action et d'amélioration de la qualité de celle-ci. Ainsi, il n'est pas nécessaire de conduire une démarche d'évaluation de l'impact social complète pour que certains des bénéfices de l'EIS évoqués précédemment apparaissent.

⁴¹ Berry., M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Rapport de recherche, Ecole Polytechnique.

Exemple d'une intégration d'une mesure d'impact social dans un processus existant

Une étude interne a été réalisée fin 2014 par l'Accueil Saint Gabriel – un service d'aide et d'accompagnement exclusivement ouvert aux anciens bénéficiaires d'Apprentis d'Auteuil - sur une population spécifique du public accueilli : les jeunes isolés étrangers.

Outre une analyse détaillée de l'action menée, des problématiques spécifiques, l'étude a cherché à mesurer l'évolution des jeunes accueillis sur les trois dernières années sur un certain nombre de critères : situation administrative, logement, niveau de revenu, insertion professionnelle (emploi / formation). Il a ainsi été montré de façon globale une amélioration importante entre le début et la fin de l'accompagnement à l'accueil Saint Gabriel : par exemple, 12% des jeunes étaient en emploi en arrivant à l'ASG tandis qu'ils étaient 33% dans cette situation à l'issue de l'accompagnement, tandis que le nombre de jeunes sans aucun revenu a diminué de 32 points (76% au début contre 44% à la fin).

Même si l'étude avait pour objectif principal de faire un bilan et de dresser des perspectives quant à l'accompagnement des anciens MIE par la structure, ces résultats positifs ont permis non seulement de démontrer que l'accueil Saint Gabriel avait un impact positif sur les jeunes accueillis, mais le travail effectué pour calculer ces résultats était également un moyen pour le directeur de la structure de sensibiliser l'équipe de la structure à l'importance d'essayer d'objectiver l'accompagnement réalisé par l'ASG à travers des données chiffrées. D'ailleurs, à la suite de cette étude, le recensement systématique de ces informations au début et à la fin de l'accompagnement a été instauré. L'évaluation d'impact a été utilisée par le directeur comme un levier parmi d'autres pour impulser un changement en termes de pratiques des salariés de la structure.

85

Ainsi, nous suggérons que l'évaluation de l'impact social soit développée chez les opérateurs non seulement à travers la conduite de démarches d'évaluation de l'impact social approfondies sur des projets ciblés, mais également en intégrant des éléments d'EIS au sein de toute analyse, étude, audit de fonctionnement d'une action, d'un dispositif, d'un service ou d'un établissement. L'idéal est d'associer autant que possible l'équipe de l'action évaluée à la démarche. Les bénéfices de l'EIS liés à l'introspection et la réflexion autour de l'action sont en effet importants.

E. Une démarche d'évaluation globale pour une structure

Et pourquoi pas – au-delà d'une approche dispositif par dispositif - une démarche d'évaluation de l'impact social pour l'ensemble d'une structure ?

Cette approche peut conduire à mettre en évidence ce qui fait la spécificité de l'organisation évaluée, à le faire émerger et le partager de façon participative.

En effet, une démarche d'évaluation globale suppose de mettre en lumière ce que l'organisation toute entière apporte à la société : l'analyse ne se situe pas au niveau de la « prestation » ou du service rendu au bénéficiaire, mais porte sur ce qui rassemble l'ensemble des actions et établissements au sein de l'organisation, c'est-à-dire sur son identité et ses valeurs. Une telle

démarche renvoie moins à ce qui est produit que la façon particulière dont c'est produit. Naturellement, une démarche d'évaluation globale ne se limite pas à identifier les spécificités de l'organisation, mais c'est soit la première étape, soit l'un des enseignements immédiats de la démarche (puisque le fait d'identifier l'apport de l'organisation à la société passe par la mise en évidence de ce qui la distingue d'autres organisations).

Par ailleurs, le fait de s'interroger sur ce que produit l'organisation en tant qu'entité collective suppose de faire participer le collectif à la réflexion, et le souhait d'observer les effets sur la société suppose de faire participer à la démarche des acteurs externes. On peut alors imaginer tous les bénéfices d'une telle démarche : prise de conscience de la singularité de l'organisation, renforcement de la cohésion auprès de tous les acteurs de l'organisation, renforcement des liens avec les parties prenantes externes, et donc le renforcement de l'identité de l'organisation.

La contrepartie d'une telle démarche est assez logiquement le temps important mobilisé et la période sur laquelle la démarche s'étend. Dès lors qu'il s'agit non seulement de travailler sur ce qui fait la spécificité d'une organisation, mais aussi de faire participer les acteurs à la démarche le plus largement possible, il est inévitable que cela prenne du temps et de l'énergie.

Pour certains acteurs particulièrement importants, il semble difficile de lancer directement une telle démarche à l'échelle globale. En revanche, l'idée de lancer une telle démarche pour un territoire spécifique semble bien plus réaliste.

F. Une question de sensibilisation et de formation

La conduite de démarches d'évaluation de l'impact social suppose de sensibiliser et de former un certain nombre d'acteurs chez les opérateurs, comme chez les financeurs.

La sensibilisation et la formation sur le sujet doivent contenir plusieurs aspects, correspondant à des niveaux différents :

- Montrer l'intérêt et l'apport d'une démarche d'évaluation de l'impact social d'une action
- Désamorcer des craintes éventuelles, des idées reçues, des représentations des acteurs sur l'évaluation
- Montrer la difficulté et l'imperfection de l'évaluation de l'impact social
- Remettre en perspective les apports et les limites de ces démarches pour montrer qu'elles sont un élément de discernement parmi d'autres dans les choix de financement
- Fournir quelques clefs méthodologiques

Le déploiement des démarches d'évaluation de l'impact social passe par la poursuite de la sensibilisation d'acteurs concernés directement ou indirectement par l'évaluation de l'impact social, en adaptant le contenu en fonction de leur vision du sujet.

Il est primordial de développer la formation de certains acteurs susceptibles de construire ou de co-construire des démarches d'évaluation de l'impact social : dans ce cas, l'aspect méthodologique sera à creuser tout particulièrement.

C'est un enjeu majeur des années à venir : un déficit de formation des acteurs – chez les opérateurs comme chez les financeurs – risque de conduire à des dérives ou une mauvaise appropriation de ces démarches qui – lorsqu'elles sont intelligemment déployées – sont des outils utiles au service des jeunes et des familles.

Conclusion

Il nous semble important de revenir sur ce que peut apporter l'évaluation de l'impact social aux actions évaluées et plus globalement aux opérateurs.

L'évaluation de l'impact social permet-elle réellement de convaincre des financeurs potentiels ou favorisent-ils le développement des actions évaluées à d'autres endroits ? C'est sans doute l'un des intérêts de cette démarche. Mais il nous paraît tout aussi important d'insister sur un certain nombre de bénéfices moins attendus de l'évaluation de l'impact social qui constituent selon nous la richesse d'une démarche d'évaluation.

Il est intéressant de voir qu'au-delà du résultat final, le simple fait de s'interroger sur les effets d'une action est une approche vertueuse. Cela permet de susciter la réflexion des différents acteurs impliqués dans la démarche (qu'ils soient internes ou externes) autour du fonctionnement et du sens de l'action. Dans la mesure où l'évaluation de l'impact amène à s'interroger sur l'action et ses effets, elle offre la possibilité d'une prise de recul par rapport au quotidien et ainsi de mieux comprendre ce qui se joue au sein de l'action. On peut dès lors penser que la pratique des acteurs sera influencée par ces temps de réflexion, qui chercheront à améliorer la qualité de l'action. L'évaluation de l'impact social amène également à réfléchir sur ce qui fait la spécificité de l'action, permettant ainsi de renforcer le sens perçu par les acteurs. Il s'agit d'une démarche d'introspection des acteurs. L'évaluation de l'impact social est souvent perçue comme un facteur de professionnalisation : ce lien s'explique selon nous autant par la capacité de démontrer vis-à-vis de l'externe l'impact de l'action qu'à la dynamique d'amélioration que l'évaluation de l'impact peut générer.

Ces bénéfices sur l'action évaluée elle-même supposent que l'évaluation de l'impact social présente un certain nombre de caractéristiques.

Premièrement, il s'agit de chercher au maximum à ce que l'évaluation s'inscrive dans une logique participative, associant le maximum d'acteurs à la démarche : en effet, la réflexion générée par la prise de recul sera d'autant plus riche qu'elle est partagée et croisée entre différents acteurs ; la dynamique d'amélioration et le renforcement du sens générés par l'évaluation de l'impact social seront d'autant plus importants que la démarche d'évaluation implique directement un grand nombre d'acteurs et de parties prenantes.

Deuxièmement, l'évaluation de l'impact social ne doit pas se contenter des effets les plus facilement quantifiables et les plus évidents ; le regard particulier qu'offre l'évaluation de l'impact social doit pouvoir permettre de révéler des effets dont les acteurs n'avaient pas conscience, ce qui permettra réellement d'enrichir leur compréhension et générer les bénéfices évoqués plus haut. Par ailleurs, le sens profond d'une action se situe rarement dans les effets facilement quantifiables. La prise en compte d'effets qualitatifs est donc, malgré la difficulté que cela pose en termes de mesure, une caractéristique indispensable pour pouvoir tirer parti au maximum de l'évaluation de l'impact social.

Finalement, la vision de l'évaluation de l'impact social telle que nous l'avons présentée comporte plusieurs aspects qui peuvent sembler antinomiques :

- Plutôt que de considérer seulement l'évaluation de l'impact social comme un processus permettant de révéler la performance d'une action, il s'agit également de prendre conscience que le processus est au moins aussi important, sinon plus, que le résultat final.
- Plutôt que de considérer seulement l'évaluation de l'impact social comme le « juge de paix » du financement d'une action, il s'agit également d'une prise de recul permettant d'améliorer l'action.
- Plutôt que de considérer seulement l'évaluation de l'impact social comme un outil de contrôle et de normalisation de l'action, il s'agit également d'une démarche visant à mettre en lumière sa spécificité.

Ces contradictions rendent le sujet complexe mais en font également toute sa richesse et son intérêt. Les multiples apports pour l'ensemble des acteurs font de l'évaluation de l'impact social un instrument à déployer au sein des opérateurs de l'éducation, à condition qu'elle soit considérée comme un moyen et non une fin en soi.

L'évaluation de l'impact social et les enjeux qui y sont traditionnellement associés donne l'impression aux acteurs que l'action associative peut être rationalisée et jugée à l'aune de sa « performance ». Cela nous semble quelque peu illusoire : si le fait d'évaluer l'impact social de l'action présente de nombreux intérêts, rien ne pourra faire office de « taux de rentabilité » pour le secteur associatif comme dans le champ de l'investissement lucratif.

Terminons par les propos rapportés de deux acteurs très différents qui résument bien selon nous la posture à avoir vis-à-vis de l'évaluation de l'impact social :

- « Au début, nous voulions « investir » dans les organisations françaises les plus performantes socialement. Cependant, nous nous sommes rapidement rendu compte que ce n'était pas possible, car il est impossible d'appliquer des critères de performance à l'ensemble des acteurs associatif, ou même aux associations d'un même secteur d'activité. Aujourd'hui, la mesure de l'impact social est un enjeu clef pour les associations que nous soutenons, mais plus comme un outil pour améliorer son action et un moyen de pérenniser ses financements »⁴²
- « Quand j'ai dit à X que [notre association] se lançait dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale, il m'a répondu : 'mais [l'association] ne peut pas se définir par son utilité !'. Il a raison, notre objectif n'est pas d'être utile, mais nous allons tout de même essayer d'évaluer notre utilité sociale »⁴³.

⁴² Extrait d'un entretien avec un responsable de la fondation AlphaOmega en novembre 2012.

⁴³ Propos du délégué général de l'Arche en France, lors d'un rassemblement national en mai 2013 sur l'évaluation de l'utilité sociale.

ANNEXE :

Présentation du travail réalisé sur l'évaluation de l'impact social au sein d'Apprentis d'Auteuil

Le travail sur lequel s'appuie ce rapport se compose des réalisations suivantes menées au sein d'Apprentis d'Auteuil :

- cinq démarches d'évaluation de l'impact social menées sur les entités suivantes présentées dans le tableau ci-après ;
- inclusion ou renforcement de la question de l'évaluation de l'impact social au sein de processus ou catégories de projets: nouveau référentiel qualité (pour les établissements de protection de l'enfance), projets internationaux, packaging de projets pour la collecte de fonds ;
- réponses à des sollicitations ponctuelles pour envisager des démarches d'évaluation de l'impact social sur d'autres projets ou dispositifs, et préparation de démarches d'évaluation de l'impact social menées par la suite
- suivi et étude de démarches d'évaluation de dispositifs d'Apprentis d'Auteuil réalisées par d'autres acteurs
- diverses présentations de la question de l'évaluation de l'impact social auprès de différents réseaux d'acteurs en interne

Par ailleurs, la réflexion a été alimentée par le suivi de l'actualité et des publications sur l'évaluation de l'impact social dans le secteur des organisations non marchandes.

Un comité de suivi et de pilotage a coordonné l'ensemble de ces travaux, composé d'acteurs internes et de représentants d'autres organisations travaillant sur l'évaluation de l'impact social (ou de l'utilité sociale) de leur organisation. Quatre réunions de ce comité se sont tenues entre février 2014 et janvier 2015.

Tableau : synthèse des cinq démarches d'évaluation d'impact social (EIS) menées sur des entités spécifiques d'Apprentis d'Auteuil (AA)

Nom de l'entité évaluée	Projet « tablettes numériques en Internat Educatif et Scolaire », financé par la fondation Orange	Service Ecoute Infos Familles (toute la France)	Dispositif « éducateurs en CFA » (Alsace)	Relais d'accompagnement personnalisé (RAP) de Chartres	Maison Sainte Odile (Strasbourg)
Description de l'entité évaluée	Projet expérimental d'utilisation de tablettes numériques à des fins éducatives et pédagogiques au sein de 3 internats éducatifs et scolaires d'établissements scolaires (école primaire, collège, lycée), à la suite d'une réponse à un appel à projet de la fondation Orange	Service d'écoute téléphonique destiné à toute personne souhaitant avoir des conseils autour de la situation d'un jeune en difficulté. Les appels proviennent en majorité des parents.	Dispositif d'accompagnement renforcé de jeunes en contrat d'apprentissage (formation dans une unité d'AA et des CFA hors AA) par un éducateur spécialisé.	Service de protection de l'enfance visant à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes accueillis dans le cadre de la protection de l'enfance (17 à 20 ans), à travers l'hébergement dans des appartements appartenant au service et un accompagnement social et professionnel global	Lieu d'accueil permettant à des parents d'accueillir leurs enfants en situation de placement par les services de protection de l'enfance (en foyer ou en famille d'accueil) pour quelques heures ou un weekend en fonction de leurs droits ; présence et accompagnement discret des parents afin de les soutenir dans leur rôle de parents
Financement	Privé dédié	Mixte (majoritairement privé non dédié)	Public	Public uniquement (Aide Sociale à l'Enfance)	Public uniquement (Aide Sociale à l'Enfance)
Champ d'activité	Formation	Parentalité	Formation / insertion	Protection de l'enfance / insertion	Protection de l'enfance / parentalité
Raisons et contexte de l'évaluation de l'impact social	Engagement vis-à-vis du financeur (EIS mentionnée dans le dossier de réponse à appel à projet) ; souhait de prouver en interne l'efficacité du dispositif pour développer les outils numériques au sein des établissements scolaire	Argument pour convaincre de nouveaux financeurs privés ou publics ; contribution à la réflexion sur l'évolution du projet de service	Nécessité d'une évaluation de l'impact social apparue lors du déploiement du projet financé par les pouvoirs publics sur d'autres centres de formation ; demande cependant assez floue des financeurs	Argument pour convaincre les financeurs publics de financer le développement du dispositif dans d'autres lieux. Le financeur actuel n'a pas formulé de demande d'EIS	Argument pour convaincre des futurs financeurs publics de financer le développement du service dans d'autres lieux ; renforcement de la visibilité du service auprès du financeur actuel et des prescripteurs
Description de la démarche d'EIS	Mesure des effets sur les éducateurs et les enseignants (pratiques et posture professionnelle), les effets sur les bénéficiaires étant mesurés par un évaluateur externe par ailleurs] ; questionnaires administrés aux professionnels au début de l'action et un an après, fin de mesurer l'écart + entretiens avec la plupart des professionnels	Application de la méthode SROI : calcul d'un ratio financier (valorisation monétaire des impacts identifiés / budget du service). Valorisation monétaire composés de couts évités, de revenus supplémentaires générés, et d'équivalents monétaires d'impacts non monétaires	Elaboration d'une grille d'évaluation des bénéficiaires sur 20 items sur la situation du jeune; grille d'évaluation remplie par l'accompagnateur et le jeune au début et à la fin de l'accompagnement, pour mesurer l'écart. Outil conçu également comme support du travail quotidien de l'accompagnateur	Collecte des récits de parcours de tous les bénéficiaires sortis en 2013, puis analyse selon l'angle de l'insertion socio-professionnelle et de la résolution de problématiques sociales	Mesure des effets sur la collectivité publique : calcul d'un cout évité grâce au raccourcissement la durée de placement ; mesure des effets sur les parents : amélioration de la situation en termes de logement, et entretiens qualitatifs pour les autres effets ; questionnaire sur le mieux-être des jeunes à destination des familles d'accueil



18, rue Barbès
92128 Montrouge Cedex

Tél. +33 (0)1.74.31.62.60
contact@verslehaut.org

www.verslehaut.org