

# La montée de l'impact social dans l'évaluation des associations : une revue de littérature

Plénière du réseau Social Value France – 10 décembre 2024

Décryptage/actualités

## CONTEXTE

Le sujet de l'évaluation d'impact suscite de plus en plus d'engouement et d'interrogations dans le monde associatif et on observe, dans la littérature, une augmentation récente du nombre de publications sur l'impact. Toutefois, évaluer est un acte politique fort, qui suppose de donner, de façon subjective, une valeur à quelque chose. Le fait de conduire des évaluations d'impact de plus en plus techniques, avec des méthodes quantitatives, contribue à dépolitiser et objectiver l'acte d'évaluer. Le Social Value France a échangé sur ce sujet à l'occasion de la présentation de la revue de littérature : « [L'évaluation des associations en France](#) », publié par l'INJEP en 2023. L'objectif de cette revue de littérature est de susciter le débat sur l'évaluation des associations et de fournir un repérage pour guider les associations dans leur démarche.

### Intervenantes

**Giorgia Trasciani,**  
Chercheuse au laboratoire Tiresia,  
Politecnico di Milano, et au LEST, Aix-Marseille

**Francesca Petrella,**  
Professeure en sciences économiques, université  
d'Aix-Marseille, LEST

## Pourquoi un tel engouement pour l'impact social ?

### Contexte sociétal

Face aux enjeux de transition, les acteurs de tous types cherchent à maximiser leur impact social. Dans la littérature, l'évaluation d'impact social est souvent associée aux principes du nouveau management public (NPM) : il s'agit d'une approche de management des organisations publiques visant à améliorer l'efficacité de l'Etat, en insistant notamment sur l'évaluation des décisions par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité et d'outils de gestion budgétaire et de mesure des coûts. L'évaluation d'impact social s'inscrit donc dans un contexte où la démonstration des résultats occupe une place centrale dans l'élaboration des politiques publiques. Dans la construction des relations entre associations et politiques publiques, on observe ainsi une recherche d'efficacité de plus en plus explicite qui se manifeste par une généralisation des contractualisations (à l'inverse des subventions) : dans ce cadre-là, les mesures d'impacts sont souvent des critères mis en avant et recherchés par les financeurs.

En parallèle, on assiste à la structuration du marché de la mesure d'impact à l'échelle nationale et internationale avec des nouveaux acteurs, notamment en termes d'expertise et de formation. On voit donc que le marché se structure en lien avec le renforcement de la finance à impact et les stratégies RSE.

### Utilité sociale et impact social

Historiquement, la notion d'impact social a progressivement évincé celle d'utilité sociale en France : le terme d'utilité sociale vient du champ des associations, avec une dimension fiscale mais aussi une recherche de distinction de la spécificité des associations par rapport au secteur privé à but lucratif. Le passage de l'une des notions à l'autre témoigne d'une évolution assez profonde. Alors que l'utilité sociale renvoie à un aspect plus identitaire pour les associations, la définition de l'impact social est très variable.

Plusieurs définitions d'impact social coexistent notamment parce que la notion d'impact social s'applique aussi bien au secteur associatif, au secteur privé à but lucratif et aux concepts de la responsabilité sociétale des entreprises. Une définition opérationnelle désigne par impact social « les effets sociaux, économiques et environnementaux sur les personnes et les communautés qui résultent d'une action, d'une activité, d'un projet, d'un programme ou d'une politique. ». La revue de littérature a permis de montrer que les premières études d'impact social venaient des évaluations de politiques publiques et des associations soutenues dans le cadre de politiques publiques. La définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (2011) définit quant à elle l'impact social comme l'« ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

## Les méthodes causales

### De quoi s'agit-il ?

La revue de littérature a mis en évidence une montée en puissance des méthodes causales : il s'agit des méthodes qui s'appuient sur la recherche des liens de causalités entre les actions mises en œuvre dans un projet et les effets observés. La recherche des causalités est linéaire et est fondée sur l'*evidence-based policy*, c'est-à-dire l'ambition de construire des politiques fondées sur les preuves. Pour ce faire, on peut utiliser la chaîne de valeur sociale : une fois le lien causal identifié entre les ressources, les activités, les résultats mesurables et les impacts de moyen et long terme, il faut appréhender l'impact effectif d'une politique, d'une action ou d'une activité. Cet impact effectif est évalué en le comparant à ce qui se serait produit de toute façon, indépendamment de l'activité analysée. Plusieurs méthodes permettent de faire cela, l'une des plus communes est la mise en place de groupes de contrôle (l'essai contrôlé randomisé). Cela consiste à mener une expérimentation où il y a deux groupes : l'un qui suit les activités et l'autre qui ne la suit pas, pour voir les différences entre les résultats finaux mesurés de l'expérimentation.

D'autres exemples de méthodes sont l'analyse des coûts-bénéfices, qui mettent en relation les coûts et les bénéfices d'une action, ou de la méthode du *social return on investment* (SROI) qui est une mesure monétaire de l'impact social, qui essaye de mesurer l'impact social pour chaque euro investi.

La théorie du changement est un outil qui explique comment et pourquoi un changement souhaité se produit dans un contexte spécifique. Elle repose sur une chaîne logique qui relie les ressources et les activités d'un projet à ses résultats intermédiaires et à son impact final. Cette méthodologie consiste à créer des liens de causalité entre les activités et les impacts finaux de ces activités. De plus, la théorie du changement peut être utilisée à la fois pour programmer et pour évaluer les impacts : elle est très souvent utilisée pour définir les impacts visés, qui permettent de comprendre les résultats et ensuite les activités.

La revue de littérature a permis de mettre en évidence les travaux de plusieurs chercheurs qui soulignent l'incompatibilité des approches causales face à des systèmes complexes pour évaluer l'innovation ou la transformation sociale. Cette littérature souligne notamment :

- La difficulté de définir des effets à l'avance et donc les incertitudes des méthodes *ex ante*.
- La difficulté de créer une causalité linéaire qui ne respecte pas la complexité des projets évalués et de permettre la prise en compte d'ajustement et d'apprentissage dans cette causalité.
- Les tensions entre ces méthodologies causales et les objectifs SMART (spécificité, mesurabilité, atteignabilité, pertinence, temporalité stricte).
- La montée en puissance des évaluations autonomes privilégiant des approches systémiques, qui donnent des possibilités différentes aux organisations qui développent des évaluations d'impact social.

## Les types de méthodes

Pour comprendre l'évolution de l'évaluation d'impact, la revue de littérature a identifié une typologie de méthodes au regard de cinq dimensions :

- **L'horizon temporel** : l'évaluation peut être menée *ex ante* (avec un objectif de programmation), en continue ou *ex post*. La tendance actuelle consiste à mener des évaluations en continu sans attendre d'être à la fin des programmes pour en évaluer les impacts.
- Le **degré de participation** des différentes parties prenantes dans la construction de la démarche d'évaluation, en distinguant des évaluations hétéronomes et des évaluations autonomes. L'évaluation autonome désigne les évaluations menées par les organisations elles-mêmes et par les acteurs qui font partie de l'organisation ; l'évaluation hétéronome renvoie à des évaluations menées par des experts qui ne font pas partie de l'organisation. L'évaluation hétéronome prend de plus en plus de place car elle apparaît comme une façon de légitimer l'action. Les financeurs sont souvent à l'origine d'une demande d'évaluation hétéronome pour faire évaluer les résultats finaux de l'activité d'une organisation par un expert.
- La **nature des critères** synthétiques (comme un score d'impact) ou composites (différents types d'indicateurs, différents types d'impacts à évalués).
- Les **types de données** : qualitatives et/ou quantitatives. La tendance actuelle privilégie les approches mixtes pour donner plus d'espace à une approche qualitative des organisations, alors que l'approche quantitative permet de mettre en comparaison des activités ou des territoires qui mènent des politiques similaires.
- **L'échelle de l'évaluation** : micro (échelle de l'individu), méso (échelle de l'organisation) ou macro (échelle de la société dans son ensemble).

## Conclusion

### Les opportunités et les risques

L'évaluation de l'impact social permet les associations d'accéder à une plus grande reconnaissance et une légitimité institutionnelle. En outre, l'évaluation peut être un outil de pilotage pour les associations s'il est pensé comme tel et pris en compte par la gouvernance.

Le fait que les organisations adoptent les pratiques d'un autre secteur présente un risque d'isomorphisme : la généralisation de l'évaluation pousse les associations à adopter, par mimétisme, les mêmes pratiques parce qu'elles ont fait leur preuve. L'isomorphisme s'oppose ainsi souvent à l'innovation.

Il y a également un risque d'instrumentalisation par les pouvoirs publics : la réponse à la commande publique conduit à des formes de normalisation ou de standardisation. On observe également un enjeu de cooptation, en s'alignant avec les pratiques et les discours d'un groupe social plus puissant : la notion d'impact ne vient pas du monde associatif mais de l'évaluation des politiques publiques. En parlant d'impact, on s'aligne donc sur un discours qui n'était pas à l'origine celui de l'entrepreneuriat social.

Enfin, il y a un risque de performativité qui renvoie à l'idée que le processus de l'évaluation finit par modifier la réalité observée et évaluée. Il s'agit d'un enjeu central : si l'évaluation est pensée comme un outil de pilotage stratégique, on peut s'attendre à une certaine transformation des pratiques au cours du temps. Mais si l'évaluation est menée pour répondre à des demandes externes, la question de la performativité se pose.

La revue de littérature a mis en évidence un réel besoin de clarifier et de comprendre la diversité des méthodes et de leurs impacts. Pour mener une démarche d'évaluation coconstruite, autonome et « sur-mesure », qui permette

un réel pilotage par la gouvernance de la structure, il est nécessaire de clarifier le périmètre de l'impact étudié en fonction :

- Du contexte et des objectifs poursuivis : l'évaluation ne doit pas simplement être une réponse à des demandes de financeurs publics ou privés.
- Du temps et des ressources dont dispose la structure évaluée.

La mise en débat des résultats, de la démarche, de ses avantages et de ses limites est essentielle pour que l'évaluation reste un objet politique, sujet de controverses et de discussions.

## Le regard du Social Value France

### Coconstruction de la démarche d'évaluation d'impact social

Les membres du réseau et les intervenantes ont discuté de l'intérêt de coconstruire et de dialoguer, entre les pouvoirs publics et les associations, sur les critères et les résultats des évaluations pour en faire un outil d'accompagnement et non de sanction. Pour certaines structures, ce dialogue n'est pas facile et les critères ne sont pas toujours coconstruits. La notion d'accompagnement n'est donc pas systématique. Souvent, la puissance publique se saisit de l'évaluation d'impact pour imposer des objectifs et des indicateurs. Certains membres ont noté que le secteur public (en comparaison avec le secteur privé) semble assez peu acculturé à la question de l'impact : la vérification par le chiffre, la performance et le résultat, sont des notions bien connues du secteur public alors que les financeurs privés sont souvent plus en alerte et demandeurs sur les questions d'évaluation de l'impact.

Les membres de Social Value France et les intervenantes ont mentionné la tendance à une meilleure prise en compte des perceptions des personnes concernées par l'action évaluée, ce qui ajoute de la qualité sociale à l'évaluation et permet une démarche très participative (également au niveau des personnes internes aux organisations). Toutefois, il y a différentes façons d'impliquer les parties prenantes : beaucoup d'évaluations se définissent comme participatives alors qu'il peut y avoir différents degrés d'inclusion des parties prenantes internes et externes. L'organisation doit donc être l'acteur central de la construction des instruments et des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

### Acculturation à l'évaluation d'impact social

Les autrices ont évoqué le fait que l'acculturation à l'évaluation d'impact n'est pas une fin en soi : il est aussi intéressant de se confronter à une diversité de points de vue pour croiser les manières de voir. Il est essentiel de montrer la pluralité des méthodes d'évaluation : l'évaluation d'impact social n'est pas adaptée à tous les projets et il existe d'autres types d'outils d'évaluation. Chaque organisation a des besoins différents : pour vraiment répondre à la définition d'impact social, il devrait exister des méthodes d'évaluation différentes pour chaque organisation.

### Termes et notions liés à l'évaluation d'impact

Concernant les notions utilisées, les échanges ont mis en évidence le développement de la notion d'« économie à impact ». Dans ce contexte, le terme d'évaluation d'impact a parfois tendance à perdre son sens. De même, l'idée d'un écosystème à impact contribue à l'idée que l'on peut appliquer la notion « d'impact » à une pluralité de sujets et de concepts. Les membres du SVF ont souligné le fait que les notions de pertinence et de cohérence ont peu à peu disparu avec la réification de l'évaluation d'impact social. Or, la pertinence permet aussi de mesurer dans quelle mesure l'action répond à des besoins sociaux précis ; la cohérence permet de comprendre comment une action

s'inscrit dans un écosystème territorial en le complétant. Ces notions permettent aussi d'accompagner l'association dans la définition de sa singularité.

**Pour aller plus loin :**

- [Évaluation des associations en France : revue de littérature](#) – INJEP, août 2023
- [Expérience de l'évaluation d'impact social, pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale](#) – Avise et Agence Phare, mars 2017
- [Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2022](#) – ESSEC et Impact Tank, février 2023