



Mesure d'impact : des structures de l'ESS de l'Eurométropole se sont lancées !



Livret des enseignements tirés partage d'expériences

Septembre 2023



SOMMAIRE

Activ'action	P. 2
Artenréel	P. 7
Le Labo des partenariats	P. 12
Les petites cantines	P. 17
La locomotive	P. 22
Le Projet éducatif local	P. 26
VISES by France Active	P. 30
Ressources	P. 34

ACTIV'ACTION

IYAS AL SHOULI

RESPONSABLE
MESURE D'IMPACT

Quels actions et postures clés sont vraiment à la source de nos impacts ?

APPUI



Cabinet Conseil et poste dédié en interne

OBJECTIF



Interne (améliorer)
Externe (communiquer)

METHODOLOGIE



Adaptée de la cartographie des incidences



TEMPORALITE

Au quotidien et actualisation des indicateurs 1x par an

LIVRABLE



Données intégrées dans les bilans d'activités

MOBILISATION



Salarié dédié.
Référents des actions.
Publics directs

Activ'Action a la culture de l'évaluation de l'impact social dans son ADN. Testée dès les débuts en 2018 grâce au Fonds Social Européen et au soutien de Malakoff Humanis, l'association profite d'un appel à projets (Tremplin asso)

en 2020 pour structurer un poste dédié et intégrer la mesure d'impacts continue dans toutes ses actions. Mesure d'impacts et Recherche et développement fonctionnant de concert pour innover au quotidien !

POURQUOI EVALUER L'IMPACT SOCIAL QUASIMENT AU QUOTIDIEN ?

Nous avons été confrontés tôt aux enjeux du changement d'échelle et de l'essaimage de notre action sur d'autres territoires. Pour assurer la reproductivité des actions, il nous fallait d'abord comprendre quels impacts nous avions concrètement. Mais lister les impacts ne suffit pas, il faut aussi bien comprendre quelles actions, quelles postures clés sont à l'origine de ces impacts ? Cela nous a incité à sortir d'une logique "gestionnaire" pour capitaliser sur nos apprentissages.

Nous avons analysé nos impacts à la fois sur les "bénéficiaires" directs mais aussi sur le territoire. Ces analyses nourrissent au quotidien l'adaptation de nos programmes et nous aide dans notre mission de plaidoyer, avec un discours cohérent et légitime.

Dans tous nos programmes sont intégrés des temps d'évaluation des impacts sociaux.

66 D'après moi, la mesure d'impact ne doit pas être vue comme un élément d'une «culture du chiffre». Je la vois plutôt comme un moyen d'accompagner l'action en donnant la parole aux parties prenantes. Je crois en la capacité de l'évaluation de se centrer sur les aspects humains. Pour moi, c'est la complémentarité entre les types de données qui donne du sens à l'évaluation.

QUELLES ETAPES D'APPROPRIATION DE LA MESURE D'IMPACT ?

Activ'Action a investi dès le départ dans la méthodologie de mesure d'impact. Puis le déploiement a été facilité par l'accompagnement proposé dans le cadre de Tremplin Asso, appel à projet de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

Plusieurs phases se sont succédées :

01.

Accompagnement par le cabinet Quadrant Conseil en 2018 pour se former à la cartographie des incidences.

02.

Mise en place d'un travail prospectif avec Quadrant Conseil avec toutes les parties prenantes du territoire pour dégager la vision commune du projet, lister les parties prenantes et les incidences attendues pour chacune d'entre elles. Sur la base de ces informations, construction du cahier des charges évaluatif avec hypothèses et critères de succès.

03.

Evaluation exploratoire sur la base d'entretiens semi-directifs avec des bénéficiaires et des partenaires et création d'un "carnet d'impacts", questionnaire passé à chaque fin d'atelier sur les 3 territoires de réalisation de l'action (Strasbourg, Est Commune et Bordeaux Mérignac).

04.

Une fois la méthodologie rodée, l'évaluation est intégrée dans toutes les réponses aux appels à projets.

05.

Un questionnaire annuel permet de tester de nouveaux indicateurs, rajoutés ou non en fonction de leur pertinence dans les questionnaires d'évaluation. (ex : nouvel indicateur rajouté dans les guides d'entretien de fin d'atelier sur le degré de confiance au sein des écosystèmes)

66 Je ne crois pas trop aux outils parfaits. Quel que soit l'outil retenu, il est essentiel de le questionner, de l'adapter à son contexte et ses propres besoins, ses capacités internes.

QUELS BÉNÉFICES DE LA MESURE D'IMPACTS POUR VOS PARTIES PRENANTES ?

Bénéfice le plus direct : rendre nos projets encore plus impactants, en améliorant tout ce qui peut l'être rapidement.

Et faire cela au fil de l'eau, sans attendre d'arriver à la fin du projet.

L'évaluation au début, pendant et après permet de prendre du recul rapidement, d'anticiper les problèmes potentiels, sans attendre d'être dans l'urgence.

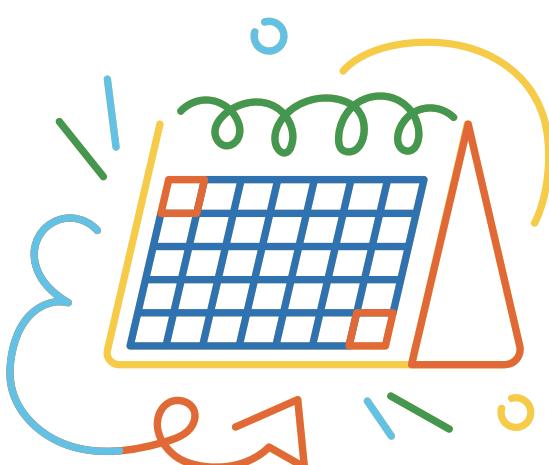
Par exemple, sur un territoire, l'évaluation nous a incités à reprendre des temps pour connaître les partenaires afin de faciliter les mises en lien.



En interne, le fait d'objectiver nos impacts ancre le sens de l'action, développe la culture commune, la fierté de ce qu'on apporte aux bénéficiaires !

Les rapports d'impacts sont inclus dans les parcours d'accueil des nouveaux salariés.

En externe, l'évaluation assoie la légitimité de l'action. On est reconnu pour l'efficacité des outils proposés. Il devient alors plus facile de faire financer de nouvelles expérimentations.



L'évaluation a mis en évidence l'importance de notre posture de facilitation. Une bonne partie de notre impact en dépend.

QUI PILOTE LA MESURE D'IMPACTS EN INTERNE ?

Activ'Action s'est doté d'un poste dédié au "reporting et à la mesure d'impacts" depuis 3 ans. 70% du temps est passé directement sur la mesure d'impact.

Le lien avec la recherche et développement est essentiel.

tous les permanents sont sensibilisés à la mesure d'impact lors des 2 séminaires annuels ou dans les réunions d'équipe hebdomadaires.

Tous les salariés sur des postes opérationnels sont de formés au reporting et au sens de ce reporting.

“On peut encore progresser sur le sens donné à la mesure d'impacts en interne. Pour les animateurs par exemple, ça reste vu comme "des chiffres pour les bilans". La démarche est mieux comprise par les directeurs d'agence.



Dans le cadre du PIC 100% inclusion, un comité scientifique a également été mis en place, associant Quadrant Conseil, le Rameau et Lab Com Destin (un labo de recherche sur les innovations de rupture de l'Université de Poitiers).

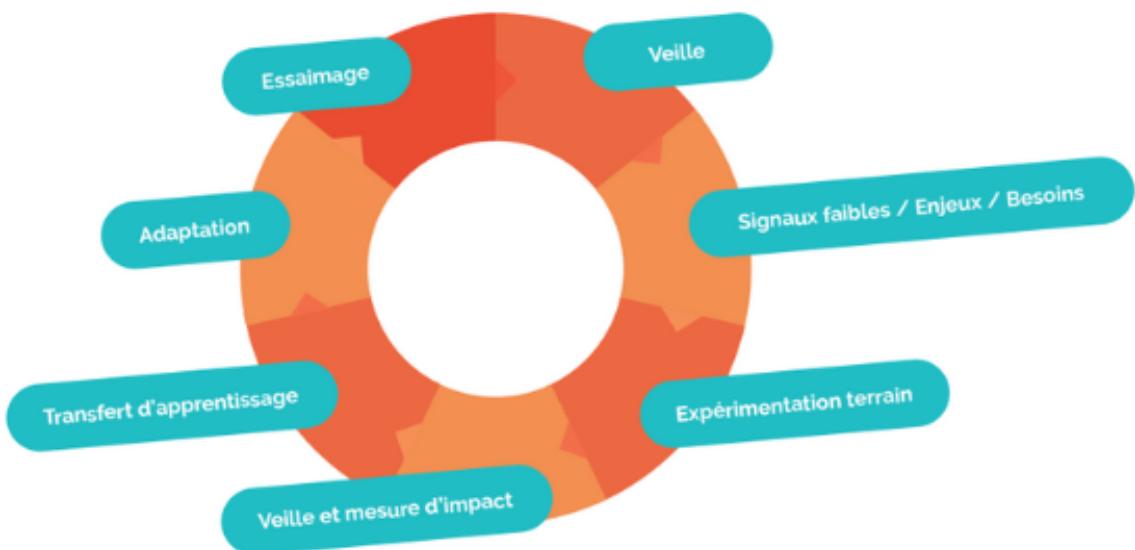
Ce comité scientifique enrichit les orientations réalisées et apporte un éclairage plus scientifique à la démarche générale.

“Il y a un bon équilibre à trouver entre ambition de l'évaluation et prise en compte des capacités internes. Il ne faut pas hésiter à évaluer moins, pour évaluer bien. Sans épuiser les équipes et en s'assurant d'aller au bout de la démarche !

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR ACTIV'ACTION DANS SA MESURE D'IMPACTS

Activ'action a totalement intégré le processus de mesure d'impacts à son fonctionnement quotidien. Le processus d'évaluation est intégré dans celui plus large de recherche-action.

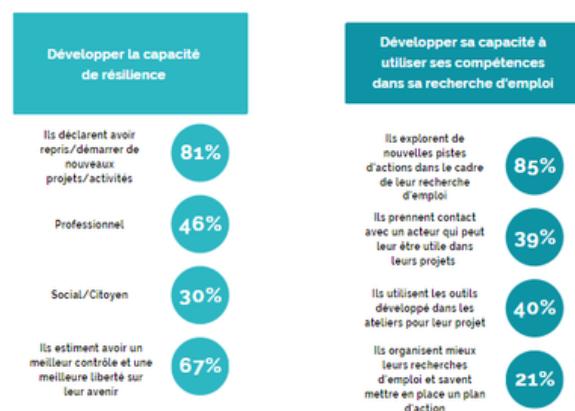
Phase de la Recherche/Action



Le cycle de recherche-action précise la place laissée à la mesure d'impact :

une fois l'expérimentation réalisée sur le terrain, le transfert d'apprentissage n'est organisé qu'en passant par une mesure d'impact structurée intégrant à la fois l'action expérimentée elle-même et des éléments de veille (contexte local, positionnement des autres partenaires, clés de réussite de l'action ...).

Les indicateurs sont ensuite suivis grâce à des questionnaires (ex. ci contre de modélisation des résultats).



Une fois par an, les résultats sont réanalysés pour adapter l'action avant d'organiser de manière plus large l'essaimage.

La coopération durable a-t-elle des effets sur le chiffre d'affaires des entrepreneurs ?

APPUI



Cabinet conseil et tête de réseau national



METHODOLOGIE

Méthodo. spécifique aux coopératives d'activités et d'emplois

LIVRABLE



Outils locaux et compilation nationale

OBJECTIF



Amélioration continue uniquement. Pas d'enjeux externes



TEMPORALITE

Sur un an



MOBILISATION

Direction, permanents et entrepreneurs.

Artenréel, coopérative dédiée à l'entrepreneuriat culturel et créatif, a une particularité : c'est un des seuls acteurs à avoir réalisé deux mesures d'impacts avec deux méthodologies différentes.

Cette prise de recul est particulièrement enrichissante dans notre série de retours d'expériences.

PARLEZ-NOUS DE VOTRE DERNIERE ETUDE D'IMPACTS ?

Tout est parti du réseau national des coopératives d'activités et d'emplois. Le réseau a été lauréat d'un financement FSE, par le biais d'un appel à projets de l'AVISE. Objectif : construire une méthode d'évaluation reproductive pour toutes les coopératives sur les territoires.

Dans ce cadre, le réseau a été accompagné par Ellyx, une coopérative de conseil de Bordeaux, qui nous a aidés à monter la méthodologie.

Le réseau a alors publié un appel à candidatures auprès des CAE :

une dizaine d'entre elles ont servi d'échantillon pour définir un cadre reproducible sur chaque territoire : quels effets prioritaires étudiés ? Quels indicateurs quantitatifs ? Quels outils de récolte des données ?

La méthode est maintenant en "libre service" pour toutes les CAE avec une formation adaptée et sur-mesure.



9 effets prioritaires ont été sélectionnés pour étudier les effets à 360 degrés de l'entrepreneuriat en coopérative d'activités et d'emplois.

“ Pour moi, l'évaluation d'impacts c'est une démarche qualité : est-on capable de faire la preuve de ce qu'on dit ? Quel impact réel de notre travail sur les entrepreneurs et comment le vérifier ?

C'est aussi l'occasion de se poser des questions de fond, au-delà de la pression du quotidien : comment participer aux transformations nationales et internationales du travail ? La coopération durable a t-elle des effets sur le chiffre d'affaires des entrepreneurs ?

QU'EST-CE QUE VOUS ATTENDIEZ DE CETTE ÉVALUATION ?

Uniquement des retombées internes. Ce n'est pas une démarche de communication externe, mais vraiment une manière de consolider notre action en interrogeant de manière participative les entrepreneurs de la CAE.



“ Avoir l'audace d'aller chercher les informations qu'on ne cherche pas d'habitude. Développer une vraie curiosité. Mettre des points sur les i pour vérifier nos intuitions. C'est tout ça pour moi, le cœur de l'évaluation d'impacts.



On a finalement eu peu de surprises sur les résultats, mais je reste marqué par la difficulté à faire comprendre la démarche, à faire sortir du quotidien. L'évaluation reste vue comme une injonction.

C'est finalement surtout la directrice qui s'est lancée pour appliquer la méthode nationale. L'équipe de permanents a vécu ça comme du travail en plus.

“ Nous n'avons fait aucune communication spécifique auprès des financeurs, ni même mobilisé les partenaires lors de l'évaluation. C'est une démarche interne pour progresser dans nos pratiques.

ET AU NIVEAU NATIONAL, QUELS RETOURS ?

Dans le travail préparatoire sur les effets, on a vu apparaître des différences notables entre les territoires. Avec des cultures différentes, des philosophies d'intervention différentes. Un exemple : certaines CAE étaient centrées très "quotidien" (modèle économique, assurances, gestion quotidienne ...), sans recherche d'impact sur le territoire.

J'étais un peu déçu que ce projet de mesure d'impacts mobilise aussi peu de monde. Seules 16 CAE se sont lancées au final dans tout le réseau. Souvent par peur de l'impact de la communication : peur de se faire retirer des financements suite à la mesure d'impacts.

Donc ce manque de résultats collectifs a limité l'impact ... de la mesure d'impact !

“La mesure d'impacts, c'est construire les lunettes avec lesquelles les gens vont te regarder. C'est intéressant de prendre la main là-dessus. D'un point de vue émancipation, c'est fort.

Si on ne le mesure pas soi-même, ça va devenir une injonction et là ça ne va pas être drôle !

COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU VOTRE PREMIERE EXPÉRIENCE ?

Nous avons effectivement une première expérience de mesure d'impacts lancée par opportunité : la Ville nous a proposé d'expérimenter l'analyse dite SROI (pour Social Return On Investment).

Une salariée de la Ville avait une expérience de cette méthode très utilisée dans les ONG.



Avec le recul, je me rends compte que la méthode SROI a un inconvénient philosophique : il s'agit de traduire en indicateur "monnaie" des éléments "humains".

Le projet s'est déroulé par phases séquencées sur 1 an, ce qui a donné une impression parfois de ne pas avancer. Seuls les permanents ont été mobilisés.

En terme d'impacts : l'analyse a été beaucoup utilisée en terme de communication à l'EMS. La démarche nous a amené une bonne capacité à négocier sur l'intérêt des financements publics.

Le processus, très quantitatif, n'a pas donné lieu à une démarche d'amélioration continue en interne.

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOIS DANS LEUR MESURE D'IMPACTS

Le réseau national a cherché à structurer la démarche d'auto-diagnostic pour faciliter le questionnement et le positionnement des réponses locales : en complément de questionnaires qualitatifs, le "graphe radar" permet le recueil de la parole des entrepreneurs par un positionnement échelonné.



Visuel global des 9 dimensions du graphe radar (partie gauche), rapport "impact social des CAE" - décembre 2020 - p 16

Pour chaque effet, il était demandé à l'entrepreneur.e de se positionner sur 6 niveaux d'impact, allant de "très fort" à "impact négatif" en codifiant les réponses pour les 9 questions évaluatives étudiées.

Le positionnement des réponses génère ensuite un radar dont voici un exemple :



L'objectivation et la présentation visuelle des résultats constituent des avantages inspirants pour cet outil.

L'accueil a pour autant été mitigé :

- certains ont trouvé la notation "sévère" et ont eu du mal à remplir l'outil.
- d'autres notent qu'il permet de suivre facilement d'une année sur l'autre l'évolution des impacts.

UN (AUTRE) EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ

Pour illustrer la double expérience des CAE en matière de mesure d'impacts, voici maintenant un exemple concernant le SROI : outil permettant la valorisation monétaire de l'ensemble des indicateurs et démontrant ainsi l'impact économique induit par les échanges, le réseau et la coopération entre les acteurs permis par le modèle d'Artenréel.

INDICATEURS D'IMPACTS	Artenréel	ES	Equipe d'appui	Réseau coopératif	Financeurs	Institutions partenaires	Cooproduction (CAE)	Etat	Société	Prescripteur s / territoire
ECONOMIQUE										
Variation de revenus		-13014	19992						101 395,16 €	
Variation d'impôts									-2496	
Nouveaux contrats		71540								
Participation au développement structure							22500			
Economies d'échelle par mutualisation	24 361,00 €									
Coût évité								x		
Economie sur frais comptables		74771,20								
Légalisation activité									42 798,89 €	
ORGANISATIONNEL										
Meilleur accès aux financements								x		
Ubre publicité / attractivité				x	x	x				31528,8
Temps bénévole au dup							x			
Image trop forte Artenréel							x			
Dupt autres CAE							x			
Gain de temps en démarches administratives	75699									
Télétravail (gain de temps trajet + environnement calme)	3 872,83 €	1153,2								
Absentéisme		4681,99								
EDUCATION										
Acquisition de connaissances (organisme extérieur)		x								
Acquisition de connaissances (formation interne)		7 000 €								
Acquisition de connaissance (par collègues)		x								
Droit à la formation	1515,11	x								
SOCIAL										
Santé précarité	47 191 €	x								
Augmentation réseau professionnel	41 850 €	7 200 €					x			
Bien être / moral / moins stress	30 622 €	x								
Solidarité								x		
Congé maternité	x									
Gain en autonomie et responsabilité	49159,55	13770						x		
Amélioration visibilité autres CAE							31591,61			
Temps militant	11291,75									
ENVIRONNEMENT										
Diminution gaz à effet de serre (moins trajet domicile-travail)		x	x							
Mieux sensibilité aux thématiques sociales et environnementales		16 920 €	4 230 €							
EQUITE / BIEN ETRE										
Bien être social (diminution écart de salaire)	x									
Sous-total	35652,75	400127,21	58027,19	0,00	0,00	0,00	54091,61	141698,05	0,00	31528,80
Total	721125,61									
Moyenne subventions / an	135680,44									
Sroi	5,31									

Expérimentation : évaluation du SROI d'Artenréel - 2016 - p 55

Le SROI se détermine en 3 étapes :

- réaliser une étude qualitative et quantitative des impacts sociaux de la coopérative,
- valoriser monétairement ces impacts
- les comparer avec l'investissement public injecté dans la structure.

A l'issue de ce travail, le SROI d'Artenréel a ainsi été évalué à 5,31 € pour 1 € dépensé par la collectivité.

La démarche de monétarisation des impacts a l'avantage de faciliter l'argumentaire après des pouvoirs publics.

Pourtant comme le rappelle Stéphane Bossuet " le SROI reflète en creux la sécurisation économique des plus démunis. Pas forcément par un versement monétaire mais par une dotation individuelle d'autonomie et un sentiment d'appartenance à la communauté coopérative."

LABO DES PARTENARIATS

CECILE DUPRE LA TOUR
CO-DIRECTRICE

Qu'est-ce que ça change de tout faire en collectif ?

APPUI



Une consultante en appui sur toute l'année

OBJECTIF



Prendre du recul sur l'action et aider au pilotage d'avenir

METHODOLOGIE



Méthodologie très pragmatique, sur-mesure et collective

TEMPORALITE



Sur 9 mois pour la 1ère mesure d'impact, puis intégration de cette démarche dans les activités

LIVRABLE



1 doc de synthèse visuel, 1 rapport complet, 1 référentiel mode d'emploi, 1 événement

MOBILISATION



2 cercles ressources + toutes les parties prenantes

Créé en 2017, le Labo des Partenariats anime et développe la dynamique Start-Up de Territoire sur l'Eurométropole de Strasbourg et participe à l'animation et à la structuration du réseau national Start-Up de Territoire.

Le Labo des Partenariats gère et anime également le Tiers-Lieu participatif « La Tour Merveilleuse du Schloessel » à Strasbourg, dédié à l'engagement citoyen dans des projets d'innovation sociale et environnementale.

QU'EST-CE QUI VOUS A DÉCIDÉS À VOUS LANCER DANS LA MESURE D'IMPACTS ?

On en parlait souvent ! Regarder dans le rétroviseur ce qui s'est passé pour voir objectivement les réalisations **et leurs impacts**. C'était important pour nous, pour l'équipe du Labo, **les équipes des projets Start-Up de Territoire**, les bénévoles **et aussi les partenaires**.

Le déclic est venu d'un moment de surchauffe ! Après le Covid, on s'est retrouvé avec 7 scenarii de développement et un curseur flou dans la priorisation de nos actions : comment choisir, comment décider ?

On a fait le choix de se recentrer sur 2 scenarii. La mesure d'impacts nous a permis fin 2022 de sortir un rapport sur ce positionnement.

Nous tenions à avoir une démarche de transparence vis-à-vis de toutes les parties prenantes en posant une analyse consolidée.

Au cœur de notre action, de notre ADN, il y a toujours la démarche collective. Et nous avons aussi mis cette question au cœur ... de la mesure d'impacts elle-même !



Notre énergie, on peut la mettre dans 1000 choses mais on peut se mettre en danger si on la met n'importe où sans savoir ce qui marche et ce qui marche moins bien. Mesurer nos impacts nous a vraiment apporté, c'est devenu notre boussole !

COMMENT AVEZ-VOUS MENÉ CETTE EVALUATION D'IMPACTS ?

On voulait vraiment mettre au cœur la démarche collective : "qu'est-ce que ça change de tout faire collectivement ?".

Donc, on a donc évidemment travaillé en collectif. D'abord en constituant deux équipes : une équipe pour réaliser concrètement l'évaluation et une équipe pour prendre du recul sur ce qui se passait.

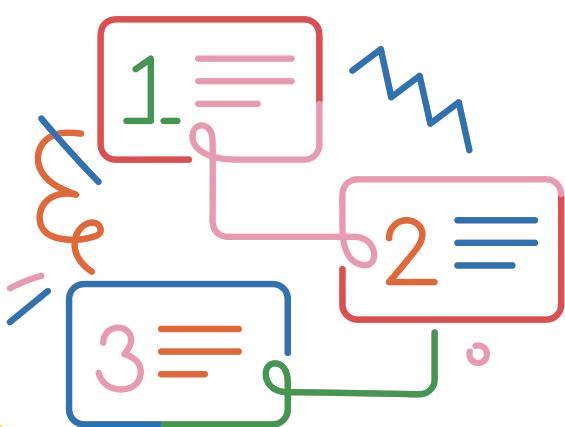
On a proposé à des personnes ressources proches d'intégrer cette démarche.

L'évaluation demandait un grand engagement temps, donc nous avons fait le choix de mobiliser des personnes déjà très intégrées dans le réseau.



Nous avons fait appel à une consultante, rencontrée dans un séminaire national dédié à la mesure d'impacts.

Nous avons réussi à faire financer son intervention sur toute l'année 2022, pas pour faire l'étude en elle-même mais pour nous guider sur la méthodologie. Nous avons d'ailleurs attendu que le budget soit validé pour lancer la mesure d'impacts.



Nous avons décidé que le périmètre de l'évaluation concernerait l'EMS (Start-up de Territoire et la Tour Merveilleuse). Les actions d'essaimage étaient donc "hors champ".

COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ÉVALUATION ?

Le projet s'est concentré sur 8 mois, ce qui clairement a été un peu sportif mais a permis de ne pas se perdre dans les détails !

01. D'abord valider l'intention et délimiter la question évaluative, puis déterminer ce qu'on va chercher et comment.

Cette étape nous a occupés un trimestre. On s'est vraiment attachés à clarifier nos objectifs pour les rendre accessibles aux bénévoles et aux partenaires.

Nous n'avons pas procédé à partir d'une méthodologie "imposée", c'était plutôt une démarche spéléo !! Que veut-on chercher et comment le faire ?

La consultante nous a accompagnés pour trier et légitimer les indicateurs retenus, ce qui représentait plus de 90 indicateurs !

02. Ensuite, s'en est suivie une phase de questionnaires pour récolter les données.

Pour les analyser de manière collective et identifier les informations-clés, on a fonctionné avec des rapports d'étonnement : qu'est-ce qui me touche / manque / questionne dans les données récoltées.

Et toujours avec l'aide de la consultante pour donner du sens à l'ensemble et prendre du recul.

On a mis en place un "frigo des idées" pour ranger tous les sujets sur lesquels on était frustrés de ne pas pouvoir creuser l'évaluation.

03. On avait par contre clairement sous-estimé le temps nécessaire à la rédaction du rapport de synthèse. La consultante nous a aidés en rédigeant un recto-verso sur les messages clés.

Et une graphiste a rendu l'ensemble lisible et visuel.

04. Dernière étape : organiser la restitution lors d'un évènement !

Notre démarche empirique nous a parfois amenés à faire des allers-retours. Ex : il n'avait pas été prévu de relever des verbatim pour valoriser l'importance des rencontres humaines. Donc on a relancé des collectes d'informations sur cet axe pour compléter des données complémentaire.

QUELS APPRENTISSAGES ISSUS DE CETTE DÉMARCHE ?

Beaucoup de confirmations d'abord avec des "mots" clairs sur ce qui n'était auparavant que des intuitions. Ex : quelles que soient les actions menées, ce qui compte c'est l'état d'esprit, l'énergie qu'on y met, l'humilité et le sens du partage !

Des nouvelles questions aussi : comment élargir la gouvernance pour qu'elle soit alignée avec notre action collective ?

Des nouveaux chantiers aussi : comment faire vivre l'évaluation dans le temps, avec quels outils et indicateurs précis ?

Et si l'évaluation perdure : comment mieux valoriser les résultats pour qu'ils soient accessibles au plus grand nombre (avec des vidéos de témoignages ?).

“Avant je me disais que c'était important car c'est dans l'air du temps. Mais en l'ayant fait, je me dis juste “mais pourquoi on ne l'a pas fait avant !”.

“Nous avons une vraie frustration à n'évaluer nos impacts qu'au niveau de nos organisations respectives. Ceci est un appel : si vous avez envie de réfléchir à une évaluation d'impacts territoriale, faites signe !



Pour faciliter la reproduction de l'évaluation, nous avons documenté toute la démarche (référentiel d'évaluation par exemple). Et nous avons vraiment pris conscience de l'importance de cette étape.

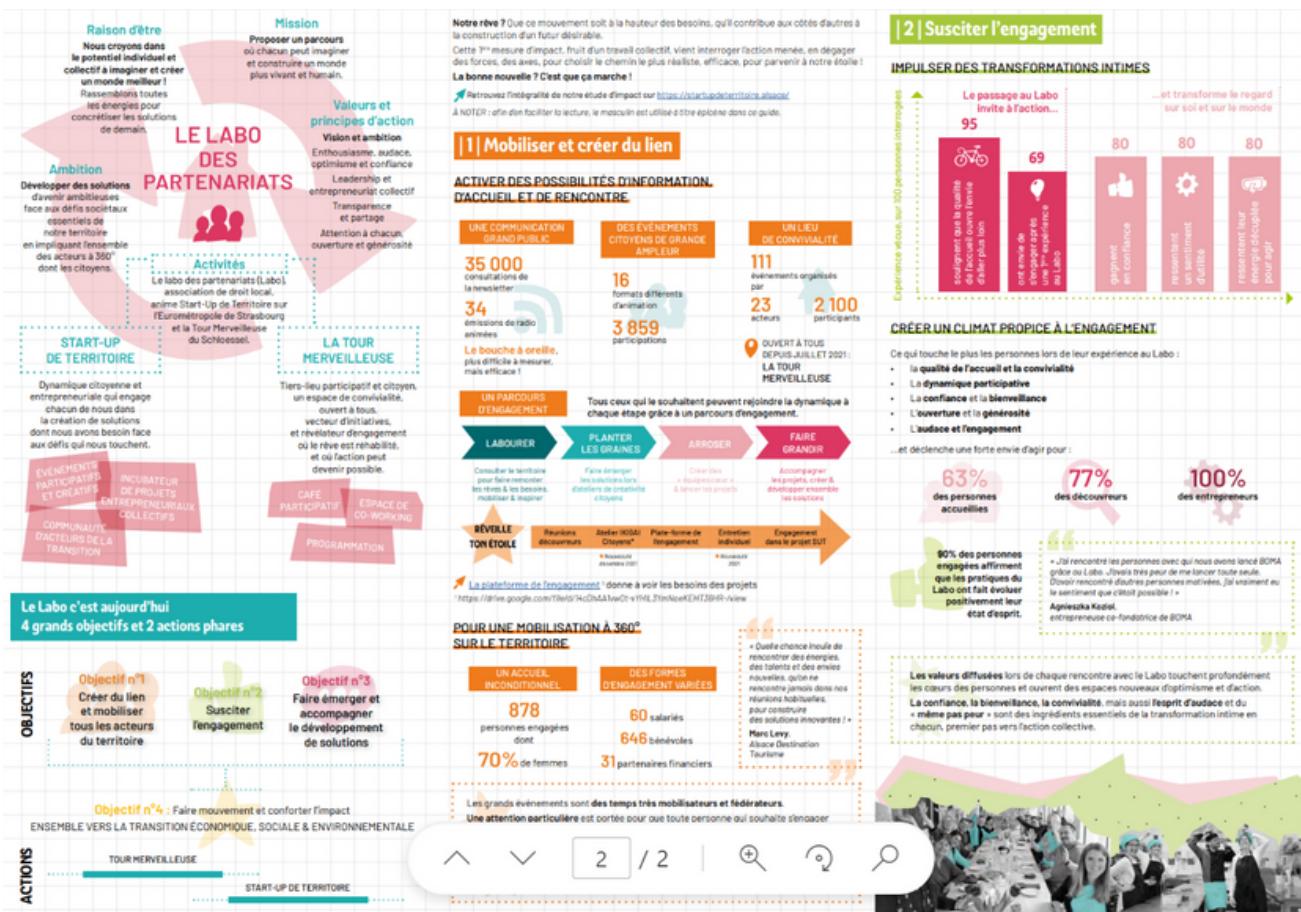
Pour conclure, je dirai que cette évaluation nous a redonné de l'énergie après une période compliquée.

Certains chiffres, par exemple, ont été de véritables bouffées de "sens" : ainsi, on ne s'attendait pas à ce que 8% des habitants de l'EMS aient eu un lien avec les actions du labo !

Ca donne de la valeur à ce qui a été produit par tout le collectif !

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR LE LABO DES PARTENARIATS DANS SA MESURE D'IMPACTS

Le Labo des Partenariats porte une attention particulière à l'accessibilité et à la transparence des données produites par l'évaluation. L'association a ainsi diversifié ses outils et dispositifs de diffusion de l'information. Le travail de visualisation des données est un bon exemple d'outil inspirant.



Verso de la "synthèse de la MIS" - novembre 2022

Le bilan détaillé de 60 pages a été condensé en un document recto verso en 3 volets, diffusé lors de l'évènement de présentation.

Les données sont mises en forme graphiquement pour faciliter la lecture et rendre l'accès à l'information "digeste".

Cet exemple très abouti de formalisation des résultats inspire par le travail technique sur :

- la clarification des termes (pour éviter tout jargon et acronymes),
- le recentrage sur les messages essentiels, sans noyer les lecteurs dans les détails,
- l'équilibre entre les données chiffrées et textuelles,
- la construction de niveaux de lecture clairs et dynamiques pour faciliter la circulation du regard dans le document.

LES PETITES CANTINES

SOMHACK LIMPHAKDY
ADMINISTRATRICE

Comment une démarche collective peut-elle faciliter la mesure d'impacts ?

APPUI



Soutien de la tête de réseau et d'un chercheur

OBJECTIF



Objectiver les résultats pour mieux agir et communiquer.

METHODOLOGIE



Démarche nationale puis auto-évaluation locale



TEMPORALITE

Sur 6 semaines principalement

LIVRABLE



Document de synthèse, diffusion aux réseaux internes

MOBILISATION



Bénévoles, salariés, "convives" (usagers du lieu)

Les Petites Cantines, kesako ? Un réseau de cantines de quartier, qui ont pour vocation de créer de la convivialité par la cuisine participative et le partage de repas durables et gourmands.

L'objectif ? Des relations de qualité, sincères et authentiques comme le précise Somhack ! Lutter contre l'isolement par le bien manger ensemble, c'est ça, l'ADN des Petites Cantines.

COMMENT AVEZ-VOUS LANCÉ CETTE ÉTUDE D'EVALUATION D'IMPACTS ?

C'est un engagement stratégique du réseau : réaliser une étude d'impacts tous les deux ans. Tout le réseau est accompagné par un chercheur pour nous aider à structurer la démarche.

Nous avons lancé notre évaluation locale en mode auto-évaluation en 2021, soit presque 2 ans après l'ouverture.

On a pu s'appuyer sur une personne engagée au sein de l'équipe salariée. Elle s'est d'abord formée, en ligne avec des contenus publiés par l'Europe et Malakoff Humanis.

Puis, elle a organisé la restitution des savoirs acquis auprès de toute notre équipe salariée et bénévole, soit une douzaine de personnes mobilisées.

Au cours de ces temps (4 en 3 semaines), nous avons formalisé les lignes directrices : pourquoi faire une étude d'impact, comment ça va s'articuler, quels outils, qui est observateur du processus pour garantir le suivi de cette feuille de route ?

66
L'étude d'impact s'est réalisée, avec une cheffe de projets dédiée, dégagée 1 jour par semaine sur 6 semaines.



L'évaluation de l'impact social permet clairement de muscler les demandes de subventions. La rigueur méthodologique, l'objectivation des résultats sont des preuves de sérieux. Se mettre dans des logiques de progrès, se donner les moyens d'améliorer nos pratiques en toute transparence, voilà qui a incité un partenaire à finalement financer un projet à 100% ! Je n'en reviens pas de l'impact de la mesure d'impacts !

QU'EST-CE QUE VOUS ATTENDIEZ DE CETTE ÉVALUATION ?

On voulait avoir des réponses claires à des questions très qualitatives :

Comment les Petites Cantines sont un lieu d'attachement pour les habitants en vulnérabilité sociale ?

Comment les Petites Cantines sont un lieu de basculement vers des pratiques alimentaires durables ?

Avec les Petites Cantines, nous voulons revenir à la logique du bistrot du village, lieu de "reliance", ouvert à tous, loin de l'hyperconsommation et l'individualisme.



En plus de leur aide en amont pour structurer la démarche et présenter le sens de l'évaluation, le réseau national et le chercheur en appui nous ont aidés au moment de l'analyse des résultats d'enquête et la rédaction du rapport. Ces appuis ont été essentiels pour nous aider à atteindre nos objectifs.



Utiliser la méthodologie créée par le réseau nous a permis d'aller vite à l'essentiel, sans passer trop de temps sur les phases amont.

COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ÉVALUATION ?

3 méthodologies complémentaires ont été utilisées :

01. Faire tourner un questionnaire quantitatif diffusé sous forme de set de table, par l'infolettre, par mails et sur les réseaux sociaux.
02. Réaliser une enquête data : par exemple sur les courses, les déchets produits, l'écosystème associatif ...
03. Et surtout réaliser une enquête qualitative basée sur des entretiens auprès d'environ 20 personnes. C'est ce qui a pris le plus de temps : réaliser les entretiens sur 3 semaines, puis recueillir et croiser les infos et les mettre en forme.

Les résultats de l'évaluation ont ensuite été présentés très largement : aux convives via l'infolettre, lors du "rendez-vous des curieux", à l'Assemblée Générale, mais aussi édités pour chaque partenaire, présentés au national et aux partenaires financiers.

QUI AVEZ-VOUS MOBILISÉ POUR LA RÉALISER ?

C'est surtout notre cheffe de projet qui a été impactée, jusqu'à deux semaines de travail à temps plein sur la période de traitement des données et de formalisation !



L'évaluation a aussi mobilisé beaucoup de temps bénévole sur une période de 6 semaines : environ une vingtaine de personnes. Cette mobilisation a eu des conséquences : une des salariées a mal vécu de passer du temps à relancer les convives pour remplir l'enquête au détriment de ses tâches classiques.

Spontanément, nous n'avons travaillé qu'avec les convives. Les partenaires n'ont pas du tout été associés dans les entretiens !

Rien que pour ça, l'évaluation a été utile : elle nous a permis d'identifier à quel point nous étions centrés uniquement sur les convives et pas du tout sur les autres parties prenantes.

JUSTEMENT, PARLEZ-NOUS DES RETOMBEES DE L'ÉTUDE D'IMPACTS ?

Clairement, c'est suite à l'étude que nous avons développé le réseau des partenaires et des acteurs de proximité (CCAS, direction de territoire ...).

L'évaluation nous a beaucoup questionnés sur la manière dont nous accueillions les personnes en grande précarité.

Suite à cette prise de conscience, nous avons mis en place des actions pour aller chercher les usagers du quartier et nous faire mieux identifier des acteurs spécialisés comme les Petits Frères des Pauvres, le CIDFF, la Cloche, Adulte Entraide le Relai ...

**L'évaluation a confirmé la raison d'être et le modèle économique des Petites Cantines.
Nous pouvons maintenant aller encore plus loin !**

Pour moi, l'évaluation d'impacts c'est vraiment sortir de la logique de la subvention pour se positionner comme producteurs de services écosystémiques. Remettre le focus sur l'impact, le territoire en démontrant les externalités positives.



L'évaluation nous a permis d'identifier plein de points d'amélioration continue : comment mieux expliquer la contribution libre et consciente ? Comment rendre encore plus accessible notre fonctionnement pour qu'il soit compréhensible par tous ? Plein de chantiers sur lesquels nous nous sommes mobilisés depuis ! On a aussi identifié des pistes pour améliorer ... l'évaluation elle-même : il manquait certaines questions dans notre enquête et des tournures de phrases se sont révélées ambiguës.

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR LES PETITES CANTINES DANS LEUR MESURE D'IMPACTS

Le rapport de synthèse de la mesure d'impacts des Petites Cantines intègre une démarche de financement des impacts.

Comme l'association l'explique : "Le Réseau des Petites Cantines expérimente la mesure des impacts socio-économiques du projet, à travers la méthode "Thésaurus - RBC" (Recherche des Bénéfices Cachés). Elle est accompagnée dans cette démarche par le cabinet Good Will Management. Jusqu'à fin 2022, l'application de cette méthode aux Petites Cantines est encore en phase expérimentale."

Réduction de l'isolement:

22,0 k€ =	32% ×	2 743 ×	14% ×	6%	238€
Coûts évités grâce à la réduction de l'isolement	% d'adhérents déclarant avoir davantage envie de sortir de chez eux	Nombre d'adhérents de la cantine	Part de seniors (+ de 60 ans) dans la cantine	Part de seniors isolés (isolés du cercles familial ou du cercle amical)	Coût annuel de visites à domicile
Sources	Questionnaire quantitatif	Fichier adhérents	Fichier adhérents	L'Observatoire des seniors	Coût minimum annualisé du service La Poste "Veiller sur mes parents"



extrait du PPT Mesure d'impact social - mai 2021, p 26.

La mesure d'impacts a retenu 6 thématiques :

- Augmentation de l'engagement bénévole
- Augmentation de l'insertion professionnelle
- Réduction de l'isolement
- Réduction du gaspillage alimentaire
- Augmentation des pratiques de consommation responsable
- Réduction des emballages alimentaires

Sur chacune, un tableau détaille le calcul, le raisonnement et les sources de récolte des données.

L'ensemble donne une idée précise, qualitative et quantitative de l'impact des Petites Cantines pour le territoire, et crée une base de discussion très intéressante avec les partenaires et les financeurs.

LA LOCOMOTIVE

AGNES GUTH

PDG RÉGIE DES ECRIVAINS

Quel est l'impact d'un projet collaboratif sur les bénéficiaires et les professionnels ?

APPUI



2 universités
(socio et géo)

OBJECTIF



Améliorer le projet
en prenant du recul

METHODOLOGIE



Observation active puis
retours aux partenaires



TEMPORALITE

A chaque étape du
projet, depuis le départ



LIVRABLE

Présentation interne
aux acteurs du projet



MOBILISATION

Pilotes, partenaires et
bénéficiaires directs

La Locomotive est un projet multi partenarial sur 4 territoires (2 urbains, 2 ruraux en Alsace et en Maine-et-Loire). L'objectif est d'expérimenter et de modéliser les parcours de 2000 personnes, très éloignées de l'emploi ou en situation de handicap.

29 acteurs se sont mobilisés pour questionner leurs pratiques et créer des parcours "individualisés, renforcés et sans couture". Un parcours réflexif pour ces acteurs pro, qui a des impacts sur les usagers directs (les "voyageurs") et les structures elles-mêmes.

QUELLE EST LA PLACE DE L'ÉVALUATION DANS CETTE REFLEXION SUR LES PRATIQUES PRO ?

L'évaluation est directement intégrée au projet, depuis le tout début et jusqu'à la fin.

Elle nous permet de faire pivoter nos choix stratégiques sans attendre, donc de faire de l'amélioration continue au fil de l'eau. Dans un projet d'innovation avec autant d'acteurs, de territoires et d'enjeux différents, c'est essentiel !

La mesure de l'impact est gérée par 2 universités à Angers et Strasbourg (géographie et sociologie). Ils étudient en particulier les interactions entre les partenaires et comment un projet se

construit dans la durée en mode collaboratif.

Ce regard externe est essentiel pour modéliser les pratiques. Par contre, l'évaluation n'est pas gérée par un comité de pilotage mais directement par tous les partenaires. Les chercheurs présentent leurs résultats au fur et à mesure à toutes les parties prenantes.

Attention, l'évaluation, il ne faut pas penser que c'est un machin qui se met à la fin du projet, qui arrive comme un cheveu sur la soupe. Il faut la penser dès le début, dès les premières étapes.



Les porteurs de projet peuvent être méfiants face à l'évaluation, c'est souvent pensé comme une démarche "externe" dont les pros subissent la méthode et les conclusions. Mais on peut faire totalement autrement : pour nous, cette démarche de réflexion est une vraie bouffée d'air !

COMMENT LES PARTENAIRES ET LES VOYAGEURS VIVENT-ILS CE REGARD EXTÉRIEUR ?

On les a acculturés depuis le départ progressivement. C'est vraiment dans l'ADN du projet de la Locomotive.

Ainsi, deux séminaires de travail ont été consacrés entièrement à ce sujet de l'évaluation pour répondre aux questions des partenaires.

Un des objectifs du projet est aussi d'outiller et de former les partenaires pour qu'ils travaillent sur la mesure de leur impact en l'expérimentant dans le cadre de la Locomotive.

Au départ, les partenaires étaient méfiants. Ils avaient l'impression d'être jugés par les chercheurs. Mais rapidement, non seulement la confiance s'est installée mais la mesure de l'impact est même devenue une caution de la qualité du projet collectif !



L'objectif de l'étude d'impact est vraiment interne, en mode amélioration continue.

Les retours de l'étude ont ainsi entraîné de véritables pivots dans la méthodologie, avec par exemple l'abandon d'outils qui ne donnaient pas satisfaction aux partenaires ou aux voyageurs.

Il n'y a pas encore eu de communication externe. Par contre, nous souhaitons en faire une BD et l'utiliser à destination de toutes les personnes cherchant à monter des projets collectifs.



La mesure de l'impact, ça va de la cartographie des partenaires, en passant par la récolte des avis et attentes des voyageurs pour arriver à modéliser une méthode collaborative de parcours sans couture.

COMMENT S'EST DÉROULÉE L'ÉVALUATION ?

01. D'abord, une cartographie du territoire : quels partenaires, quels enjeux pour chacun, quelles interactions ?
02. Ensuite, une enquête auprès des partenaires : quels attendus par rapport à la Locomotive et quelle vision du projet collectif ?
03. Tous les ans, la même enquête est reproduite avec les mêmes indicateurs.
En parallèle, les évaluateurs réalisent des entretiens individuels et sont présents à tous les temps collectifs.
04. Régulièrement, des restitutions sont réalisées auprès des partenaires, tant sur la partie quantitative (nombre d'heures de retranscription, nombre d'entretiens ...) que qualitative (quels liens avant et après la Locomotive ?).

Ces données sont utiles à la fois pour prendre conscience de tous les liens créés depuis le projet que pour faire évoluer le projet (identification de partenaires manquants ou de partenaires qui ne répondent pas aux attentes du collectif).

QUELS AVANTAGES POUR LES PARTIES PRENANTES ?

Pour le pilote : les points en tête à tête à la fin de chaque séminaire permettent d'identifier les points flous, les zones d'ombre. La position "recul" des évaluateurs leur permet de capter plus de feed-back "off" des participants.

Pour les partenaires : la présence extérieure permet une médiation (les évaluateurs interviennent dans les échanges quand ils sentent que les acteurs ne sont pas clairs entre eux). La fonction miroir des rapports d'étonnement permet aussi de prendre des décisions de changements de pratiques plus rapide (ça ne fonctionne pas >> comment faire mieux ou autrement ?).

Pour les financeurs : l'évaluation est une garantie de fiabilité du projet. La modélisation permise par la démarche peut faciliter à terme l'essaimage.

Pour les voyageurs : ils sont impliqués depuis le début de la démarche, ils s'expriment plus facilement car il y a un cadre structuré de récolte des informations.

**Un projet de transformation des pratiques ne peut pas se faire sans mesure d'impact. Ca aide la structure pilote et les partenaires à s'assurer que le projet réponde à une vraie demande, un vrai besoin, même si ça ne correspond pas à ce qui a été imaginé par les partenaires au départ !**

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR LA LOCOMOTIVE DANS SA MESURE D'IMPACTS

La Locomotive incite les “voyageurs” et les partenaires du projet à formaliser leur perception des innovations sociales en mettant en place des grilles d’expression à remplir lors de visites de sites.



You : visiteur / observateur :
Etes-vous résident de Chemillé en Anjou et / ou ses alentours ?
Avez-vous préalablement connaissance de l’organisation visitée ?
Si oui, par quels biais ?
Si non, pensez-vous connaître des structures / organisations analogues dans votre environnement professionnel ou familial ?
Avez-vous préalablement connaissance des champs / secteurs d’activité de l’organisation visitée ?
Si oui, par quels biais ?
Si non, quel regard / impression générale portez-vous préalablement sur ce champ métier / secteur d’activité ?

You : votre premier regard :
Donnez cinq mots clés maximum (des mots, pas des expressions !!!) témoignant de votre première impression à l’arrivée dans la structure / organisation qui vous reçoit. Ces mots traduisent l’ambiance vécue, le recours à vos 5 sens...

You : votre sentiment général durant la visite :
Pensez-vous être en face à face avec une structure / organisation que l’on peut qualifier d’innovante ? Pour quelles raisons ?

Enjeux locaux :
Selon vous, au regard de votre expérience (faible ou forte) du territoire chemillais, quels sont les principaux enjeux que vous identifiez pour ce territoire, en amont de la visite apprenante ? (5 mots clés maximum)

... et après la visite ? (5 mots clés maximum – y compris si redite de ce qui précéde)

Portrait de l’organisation :

Association sans salarié	Mutuelle
Association employeuse non marchande	Fondation
Association employeuse marchande	Entreprise commerciale d’utilité sociale (hors coopérative)
Structure d’insertion par l’activité économique	Autres
Coopérative	

À quelle phase du projet se situe-t-elle au moment de la visite ?
Idée (phase de réflexion (idée de création d’une nouvelle structure)
Etude d’opportunité ou étude de faisabilité pour une structure non créée
Création (création d’une nouvelle structure en cours, ou de moins de 1 an)
Développement (développement de nouvelles activités ou de nouveaux projets par une structure existante)
Consolidation (consolidation d’activités existantes)
Difficultés (dégénération de la situation d’une structure existante)

Quels sont ses principaux domaines d’activité ? (Plusieurs réponses sont possibles – évitez de questionner, saisissez à partir de ce que vous percevez)

Tous	Loisirs
Agriculture / Alimentaire	Numérique / NTIC
Culture	Services aux entreprises
Commerce	SilverEconomie / Bien vieillir*
Développement local	Solidarité, humanitaire
Education, formation	Social / médico-social
Environnement / Economie Circulaire	Sport
Industrie	Tourisme
Insertion / Emploi	Transport
Logement, cadre de vie	Autre :

(1) Réponse aux besoins sociaux
À quelle besoins peu ou mal satisfait le projet vous semble-t-il répondre ?
(attribuez chaque fois une note de 1 à 5 : 1 – pas du tout d'accord ; 5 – totalement d'accord)

Des portées du projet
Indicateurs / éléments d’observation qui vous (observateur averti) conduisent à cette impression ...

Des usagers/bénéficiaires/clients
Indicateurs / éléments d’observation qui vous (observateur averti) conduisent à cette impression ...

3
Séminaire « La Locomotive », Mardi 14 septembre 2021 (Maine-et-Loire).

extrait grille² autodiagnostic innovation sociale - 2021, p 2 et 3.

Les participants de la visite apprenante sont invités à témoigner de leur perception du niveau d’innovation sociale déployé par la structure visitée.

La grille proposée prend appui sur l’outil ADIS (Auto-Diagnostic d’Innovation Sociale) développée dans le cadre d’un programme de recherche de l’Université d’Angers. Elle se décompose en 6 principaux items d’auto-diagnostic : 1. La réponse aux besoins sociaux 2. Le processus participatif 3. Le lien au territoire 4. Le modèle économique 5. La prise en compte de l’environnement 6. Lappropriation collective de la valeur et un 7° item

relatif aux étapes clefs / bifurcations de projet.

La particularité de cette démarche est bien de questionner le regard, la perception extérieure, non le récit et l’argumentaire direct de la structure visitée.

Les réponses sont relevées par observation (non par des questions posées à la structure).

Lors de la mise en commun, c'est bien la question générique "qu'est-ce qu'il vous semble innovant dans la démarche de l'organisation visitée ? Qu'en retenir concernant l'innovation sociale ?" qui est travaillée.

PROJET EDUCATIF LOCAL

VIRGINIE MANINA, REGIS GIUNTA, CLEMENT LAHEURTE
VILLE DE STRASBOURG

Comment rendre un meilleur service aux enfants en travaillant tous ensemble ?

APPUI



Université de Louvain et 2 appuis internes et externes.



METHODOLOGIE

Cartographie des incidences



LIVRABLE

1 rapport complet, 1 doc visuel, des interventions publiques nationales.

OBJECTIF



Etudier les impacts de 3 sujets réputés "inévaluables"



TEMPORALITE

Sur plus de 2 ans !



MOBILISATION

114 écoles, des acteurs de terrain jusqu'aux pilotes stratégiques.

L'objectif du Projet Educatif Local (PEL) est de repenser l'éducation dans son ensemble sans séparer les questions scolaires, périscolaires ou extrascolaires. Pour que le parcours de l'enfant soit cohérent, le PEL crée des espaces de travail collectif intégrant tous les acteurs au contact des enfants.

En 2015, Le Projet Educatif Local se lance dans une mesure d'impacts.

Elle est pensée sur 3 axes : gouvernance, coéducation et qualité des actions éducatives.

Ces sujets sont souvent perçus comme impossibles à évaluer car trop subjectifs et écosystémiques.

QUELLE MÉTHODOLOGIE AVEZ-VOUS RETENUE POUR VOUS LANCER ?

La rencontre avec la méthodologie de la cartographie des incidences a ouvert de nouveaux horizons.

Venue du milieu humanitaire, mais pas du tout déployée dans le champ des politiques publiques, cette méthode est centrée sur les partenaires, pas sur les usagers. Pour le PEL, elle a été retenue sur la question relative à la coéducation.

Pour faire vivre cette méthodologie, le choix a été posé de se former à ces méthodes et de ne pas externaliser l'évaluation du projet éducatif local.

Les acteurs (plus de 200 mobilisés sur les différents territoires !) étant déjà habitués à collaborer, c'est une coévaluation qui s'est mise en place assez naturellement.

66

La méthode retenue pour l'évaluation du PEL a été exigeante en terme de temps : 2 ans de mobilisation au total ! Avec des résultats qui ont dépassé la simple évaluation et dont les traces sont encore perceptibles 5 ans plus tard !

“

Allez-y, foncez ! Ce sont des démarches orientées changement. Rentrer dedans, c'est déjà produire de l'effet, rien que par le fait de rassembler les gens ! Ce qui est important, c'est d'utiliser l'outil dès le moment où on élabore la programmation. On construit le projet différemment quand on l'évalue tout de suite. On est plus efficaces car on sait ce qu'on veut changer !

QUELLES ETAPES POUR L'APPROPRIATION DE CETTE NOUVELLE MÉTHODOLOGIE ?

La cartographie des incidences permet d'accompagner le changement : que veut-on transformer, à court et moyen terme ?

“

Ca fédère autant que ça mesure, et surtout ça engage !

01.

Tout commence en 2015 avec 4 jours de formation animés par l'université catholique de Louvain pour l'ensemble de l'équipe projet constituée des partenaires Ville, Etat, Education nationale (ce qui représente déjà un engagement important pour les parties prenantes !).

Chaque acteur formé devient ensuite référent pour diffuser la méthodologie sur les territoires et faire en sorte que les groupes éducatifs de quartier déclinent la méthodologie en outil local.

Personnaliser les indicateurs en fonction des réalités locales au-delà de l'intention commune est un enjeu essentiel de la méthode.

02.

Ensuite, sur plus d'un an, la méthode se décline en actions directes (des outils de suivi à la récolte des données).

03.

A l'été 2017, les résultats sont compilés, synthétisés puis mis en forme par une facilitatrice graphique.

L'ensemble est présenté publiquement au moment de la construction du nouveau projet.

“

La démarche évaluative a été menée tout de suite à grande échelle : 114 écoles au total. L'échelle était trop large pour que ça tienne. Donc clairement le projet n'a pas été mené au même rythme, avec des gens pas convaincus d'un côté et d'autres vraiment proactifs.

Le projet a bénéficié d'une équipe cœur très efficace avec :

- une référente méthodologie, garante du processus et du rendu, "ouvreuse de portes" pour reprendre l'expression !
- un nouveau responsable des services de l'Education, très actif sur l'impulsion et le pilotage. Il s'est chargé des partenariats institutionnels auprès des élus et de l'Education Nationale.
- un partenaire externe mandaté pour accompagner la démarche et en particulier animer les ateliers partenariaux.

QUELLES SUITES À CETTE ÉTUDE D'IMPACTS ?

Le grand avantage de la cartographie des incidences, c'est vraiment d'accompagner le changement, sans attendre la fin du projet.

Les outils sont construits localement et collectivement.

Un exemple : le journal des incidences permet de recenser tout ce qu'on voit comme effets produits, même s'ils n'ont pas été prévus.

Ce travail de prise de conscience collective a donné des résultats très positifs sur les territoires.

Ainsi depuis l'évaluation, les liens entre Education Nationale et Ville, entre écoles et périscolaires se sont vraiment renforcés.

Tout le monde a appris à travailler ensemble, lors des formations et des temps de travail communs. Ces temps d'explications réciproques des visions et missions propres à chaque organisation ont été vraiment productifs.

66

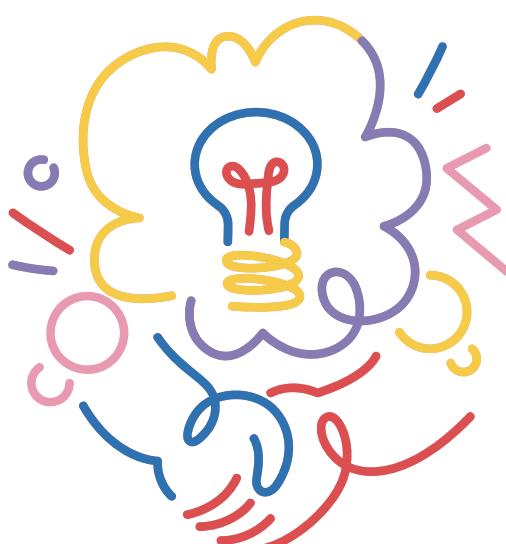
A la question "est-ce qu'on rend un meilleur service aux enfants depuis l'évaluation ?"
clairement, on note de meilleures prises en charge, plus fluides et cohérentes, grâce à ce travail de coordination et de partenariat.

Pour autant, un des écueils de la méthodologie (mais aussi une de ses clés de réussite !), c'est le temps engagé par les partenaires.

Suite à cette évaluation, des facteurs externes ont mis à mal les partenariats EN / Ville (réforme des rythmes scolaires). L'Education Nationale n'a plus priorisé ce projet de territoire et l'évaluation n'a pu avoir l'impact réellement souhaité sur le long terme. Incrire un projet aussi chronophage dans le long terme s'avère compliqué...

66

La Ville de Strasbourg a été la première collectivité à utiliser cette méthodologie et a largement contribué à sa diffusion auprès des acteurs éducatifs nationaux et d'autres territoires.



UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR LE PEL DANS SA MESURE D'IMPACTS

La cartographie des incidences s'appuie en particulier sur la création et la tenue du "journal des incidences". Il tient à jour l'évolution des marqueurs de progrès pour identifier les résultats réellement observables (qu'ils aient été anticipés ou non en amont !).

Domaines de changement	Marqueurs de progrès	Evaluation Etape 1, Etape 2, Etape 3	Qu'est-ce qui s'est passé ? Faits importants, changements ? (qui, comment, quand....)	Suivi / actions à entreprendre
	Le directeur d'école et son équipe s'engagent dans le fonctionnement du GEL Etape 1 : ils assistent aux réunions du GEL. Etape 2 : ils participent assidûment aux réunions et aux débats du GEL. Le directeur d'école transmet à ses équipes les axes clés du GEL et les fait vivre. Etape 3 : le directeur d'école et son équipe contribuent aux réunions du GEL et partagent le projet d'école avec le projet périscolaire.			
1. Dynamique et structuration des espaces de conduite du PEL Structuration d'une nouvelle gouvernance politique, technique, territoriale...	Le RPS s'engage dans le fonctionnement du GEL Etape 1 : il assiste aux réunions du GEL. Il comprend les enjeux du PEL (vision, mission...) et sait les expliquer à son équipe (support, réunions dédiées...). Etape 2 : il participe à l'élaboration de l'ordre du jour du GEL et peut prendre part à l'animation. Etape 3 : le RPS contribue aux réunions du GEL et partage le projet périscolaire avec le projet d'école.			
	Le parent élu s'engage dans le fonctionnement du GEL Etape 1 : il assiste aux réunions du GEL. Etape 2 : il comprend son rôle et connaît le cadre dans lequel il peut agir. Il participe aux réunions du GEL. Etape 3 : il contribue au GEL en tant que porte-parole de tous les parents. Il fait remonter au GEL les attentes et propositions des parents en tant que représentant des parents d'élèves.			
	Le directeur d'association et son équipe s'engagent dans le fonctionnement du GEL Etape 1 : il assiste aux réunions du GEL pour se faire connaître et reconnaître. Etape 2 : il participe aux réunions du GEL. Il présente et partage son projet éducatif et pédagogique dans les GEL. Etape 3 : il contribue, par son expertise et son rayonnement, aux actions élaborées par le GEL.			

extrait du PPT Evaluation de la mesure d'impacts du PEL - 2019, p 17.

Les marqueurs de progrès suivent les changements au niveau des partenaires proches du projet.

Un marqueur de progrès est une description précise d'un changement de comportement progressif (changement initial jusqu'à des changements plus profonds) chez les groupes cibles directs.

Il s'agit de changements sur le plan des actions, des activités et des relations qui mènent à la situation idéale. On peut en assurer le suivi par l'observation.

Le groupe confronte ensuite ses observations à cette grille et

identifie les actions à mettre en place pour atteindre sa vision.

Les marqueurs distinguent 3 niveaux d'atteinte progressive de la vision collective.

Ex. de marqueur pour les parents élus :

Etape 1 : ce que l'on s'attend à voir
> assiste aux réunions et accompagne les sorties.

Etape 2 : ce que l'on aimerait voir
> anime le collectif des parents et tisse des relations dans le quartier.

Etape 3 : ce que l'on rêverait de voir
> co-élabore les projets de l'école, est à l'initiative d'évènements à l'école.

VISES BY FRANCE ACTIVE

JULIE HERNANDEZ
FRANCE ACTIVE ALSACE

Comment une démarche collective peut-elle faciliter la mesure d'impacts ?

APPUI



Tête de réseau
+ 1 territoire pilote

OBJECTIF



Aider les entrepreneurs engagés à se lancer dans la mesure d'impact

METHODOLOGIE



Methodo créée suite à une recherche action

TEMPORALITE



9 mois au rythme d'un temps collectif par mois

LIVRABLE



Outils individuels et évènement public de présentation

MOBILISATION



Structures économie sociale et solidaire de l'Eurométropole

VISES - pour "Valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social" est déployé par France Active depuis 2019 sur quelques territoires et depuis 2022 à titre expérimental sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg, en lien avec Territoire 100% Apprenant.

L'objectif pour France Active : rendre l'évaluation "positive" auprès des entrepreneurs engagés : l'évaluation est pensée comme un outil d'accompagnement au changement, comme une manière de rester en contact avec les besoins du territoire.

COMMENT FRANCE ACTIVE A T-ELLE STRUCTURÉ LE DISPOSITIF VISES ?

De 2016 à 2019, France Active a participé à une recherche - action sur les Hauts de France. Le projet, financé par Interreg et orienté sur l'entrepreneuriat social a permis de structurer une offre "Vises by France Active".

Cette offre de service a été déployée sur plusieurs territoires..

L'enjeu est vraiment de changer la norme des pratiques d'évaluation : pas de standardisation mais bien la mise en valeur de la singularité de chaque structure.

Le dispositif est en phase expérimentale. France Active Alsace est accompagnée par le mouvement national, mais aussi par France Active Centre Val de Loire, le territoire le plus avancé dans ces réflexions. Des échanges avec les autres territoires sont organisés dans le cadre d'une communauté de pratiques.



Vises cherche à mettre les entrepreneurs sociaux dans la posture du chercheur : quelles questions se poser sur son activité pour l'adapter et l'aligner le plus possible avec sa vision ?

COMMENT SE PASSE LE PARCOURS ?

Le parcours est animé par France Active Alsace avec appui de la tête de réseau. L'objectif : au bout de 9 mois, avoir produit son rapport d'impact !

Le parcours insiste beaucoup sur la mobilisation des parties prenantes. Les structures sont d'ailleurs formées à animer des temps collectifs avec les partenaires.

VISES est animé en semi - collectif sur un rythme d'environ 1 temps par mois, plus des contacts individuels à la carte !

01. 1^o temps : découvrir la méthodologie de diagnostic. Interroger le projet associatif, le besoin social et les moyens mis en oeuvre. Cartographier les parties prenantes et réaliser la carte des impacts pressentis. Déterminer sa question évaluative.

02. En intersession, chaque structure est invitée à mobiliser ses parties prenantes pour réaliser son propre diagnostic partagé.

03. Lors du temps suivant, les restitutions sont enrichies par le collectif des structures participantes.

En fonction de la question évaluative qui se dégage, une méthodologie de collecte des données est choisie parmi celles présentées par VISES.

04.

En intersession de nouveau, chaque structure élabore son outil de collecte de données.

05.

Au temps collectif suivant, les structures sont invitées à présenter leurs outils, à analyser leurs difficultés et à enrichir la démarche. Avant de se lancer dans la collecte de données !

C'est marquant de voir des structures qui découvrent à peine l'évaluation s'entraider pour améliorer les outils créés par chacune ! Se lancer en groupe, c'est tellement riche !

06.

Les structures ont ensuite 3 mois pour collecter les données avant de se retrouver en septembre pour apprendre à analyser, communiquer puis utiliser tout cela au service de la vision du projet associatif !

Grâce à un calendrier bien calé en amont du processus, la plupart des structures réussissent à mettre en œuvre la démarche étape par étape. Cela nécessite un rythme de travail soutenu et une bonne anticipation afin de s'assurer de la disponibilité des principales parties prenantes .

“

D'après moi, la mesure d'impact ne doit pas être vue comme un élément d'une «culture du chiffre». Je la vois plutôt comme un moyen d'accompagner l'action en donnant la parole aux parties prenantes. La démarche vise à accompagner la montée en compétence des structures afin de développer un savoir-faire autour de l'évaluation de leur propre impact.

QUELS PREMIERS RETOURS DE CETTE EXPÉRIMENTATION ENCORE EN COURS ?

Les structures s'impliquent dans le collectif, on sent qu'elles apprennent et repoussent leurs limites.

Dans les points de difficultés, on se questionne beaucoup sur le timing, le moment idéal pour démarrer, la durée du temps d'intersession. Tout ça sera ... évalué à son tour avec les structures participantes à la fin du parcours !

“
L'évaluation est souvent vue comme une démarche complexe : là, elle est totalement désacralisée !



En interne, le fait d'objectiver ses impacts ancre le sens de l'action, développe la culture commune, la fierté de ce qu'on apporte aux bénéficiaires !

Les rapports d'impacts sont inclus dans les parcours d'accueil des nouveaux salariés.

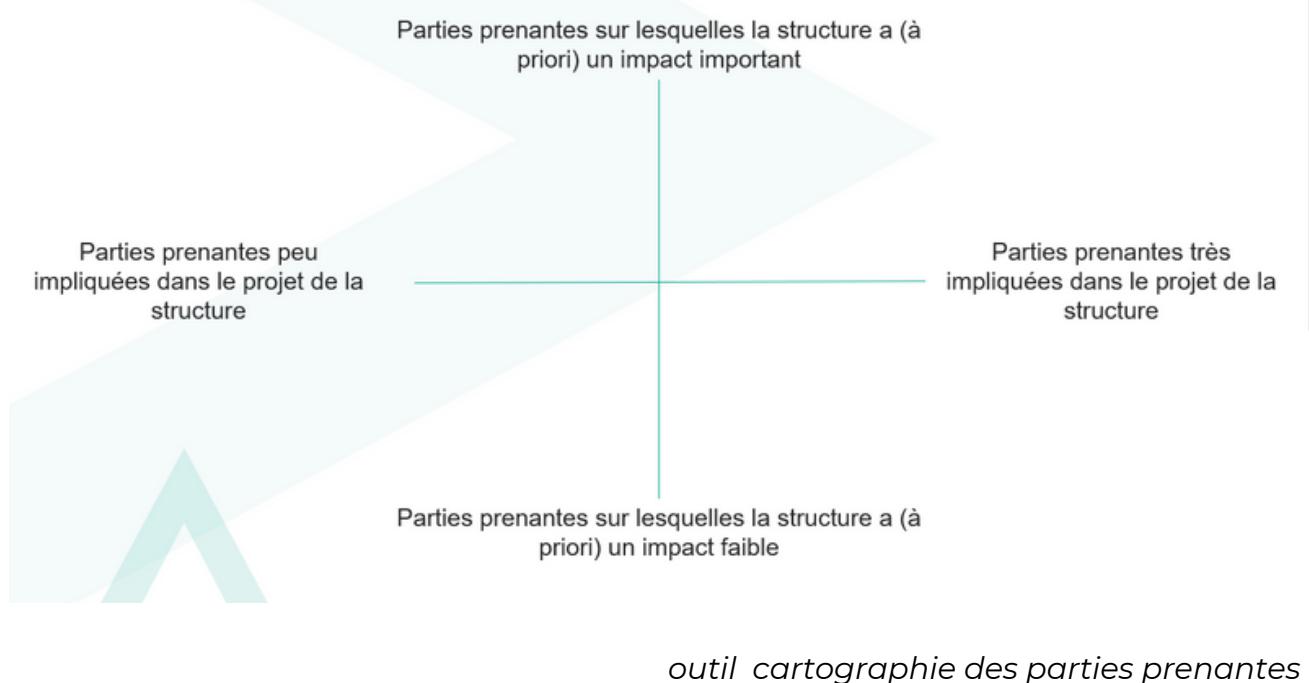
En externe, l'évaluation assoie la légitimité de l'action. On est plus facilement reconnus pour l'efficacité des outils proposés. Il devient alors plus facile de faire financer de nouvelles expérimentations.

“
Quelle que soit la méthode employée, l'évaluation est positive ! Si on s'améliore, c'est pas parce qu'on est mauvais mais pour s'adapter aux changements de contexte !"

UN EXEMPLE D'OUTIL UTILISÉ PAR VISES DANS LEUR ACCOMPAGNEMENT À LA MESURE D'IMPACTS

VISES a structuré des outils simples et pragmatiques pour aider les entrepreneurs engagés à rentrer progressivement dans la mesure d'impacts. Un outil clé du diagnostic est la cartographie des parties prenantes. C'est elle qui va permettre d'identifier les ressources clés à associer aux ateliers pour la suite de la mesure d'impacts.

Notre cartographie des parties prenantes



La grille permet de croiser deux critères :

- l'implication de la partie prenante dans la structure, donc le niveau d'engagement au côté du projet,
- l'impact de la structure sur la partie prenante.

Evidemment, la codification reste relative et conditionnée par le regard de chacun, par les projets concernés, par la période analysée.

L'outil gagne donc à être complété en collectif pour plus d'objectivité et de prise de recul.

L'objectif peut être

- ou de privilégier l'intégration des parties prenantes très impliquées et très impactées dans la mesure d'impacts
- ou de favoriser des logiques de panels pour mixer les regards entre parties prenantes peu ou très impliquées et impactées.

RESSOURCES



Les mesures d'impact des acteurs locaux

La mesure d'impact de Start up de Territoire Alsace

<https://lelabodespartenariats.sharepoint.com/sites/StartUpdeTerritoire/Public/Documents%20partages/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FStartUpdeTerritoire%2DPublic%2FDocuments%20partages%2F03%5FPartagesExternes%2F05%5FCercleStrategie%2FMesureImpactSocial%2FDocuments%20MIS%20externes%2F20221122%5FRAP%5FMisLabo%2Epd&parent=%2Fsites%2FStartUpdeTerritoire%2DPublic%2FDocuments%20partages%2F03%5FPartagesExternes%2F05%5FCercleStrategie%2FMesureImpactSocial%2FDocuments%20MIS%20externes&p=true&ga=1>

La mesure d'impact des petites cantines

<https://strasbourg.lespetitescantines.org/blog/notre-mesure-d-impact-social-est-disponible>

Le programme VISES de France Active

<https://www.franceactive.org/download/programme-vises-developper-evaluation-impact-social-avisee/>

Le mesure d'impact des CAE – Coopérer pour entreprendre X Ellyx

<https://cdn-assets.inwink.com/ed8ff512-4670-4f4a-8a70-87588617c1db/0f1cd49e-dea0-4210-8b86238b083a0a5d>

Les guides

Le guide de la mesure d'impact social de l'AVISE

<https://www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social>

Le guide de la mesure d'impact du labo de l'ESS

<https://www.lelabo-ess.org/mesure-d-impact>

La démarche d'évaluation des effets sociaux des lieux hybrides / tiers-lieux

[La démarche d'Approche.s - Commune Mesure](#)

Le guide de la mesure d'impact pour l'économie sociale et solidaire de l'OCDE

<https://www.oecd.org/regional/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>

La plateforme VALOR'ESS d'accompagnement à la mesure d'impact

<https://www.valoress-udes.fr/>