



Les  
Carnets  
de la Chaire  
ESS

---

## L'évaluation d'impact participative en pratique : quelles mesures ?

*Joachim Rocamora,  
Isabelle Dedun Garcia Piqueras,  
Sylvain Celle*  
— Novembre 2024

# IRIS

— université  
— lumière  
— LYON 2

CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE

# Sommaire

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur-es et étudiant-es et en ESS), afin de leur permettre de :

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

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

<b>I • Le contexte : la participation, un angle mort de la mesure d'impact social ?</b> .....	p. 5
<b>II • Une aspiration à la participation dans l'évaluation d'impact social</b> .....	p. 8
<b>III • Le regard d'un praticien engagé dans l'évaluation participative</b> .....	p. 10
<b>IV • Quelques exemples d'outils et méthodes tirés de l'expérience</b> .....	p. 16
<b>Conclusion</b> .....	p. 20
<b>Bibliographie</b> .....	p. 23

## Lexique :

GT : Groupe de travail (Chaire ESS Lyon 2)  
EIS : Evaluation d'impact social

# L'évaluation d'impact participative en pratique : quelles mesures ?

*Joachim Rocamora,  
Isabelle Dedun Garcia Piqueras,  
Sylvain Celle — Novembre 2024*



## Présentation des réunions thématiques du Groupe de travail (GT) de la Chaire ESS sur l'impact social

Le GT s'est constitué au cours de l'année 2019 sous l'impulsion d'universitaires et d'acteur.rices de l'ESS dans l'objectif de partager des réflexions et des pratiques autour de l'appropriation de l'évaluation d'impact social. Ces premiers échanges ont permis d'aboutir à une bibliothèque de cas, un [livre blanc](#), et un Carnet de la Chaire ESS intitulé « [S'approprier \(adopter\) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?](#) ».

Au cours de l'année universitaire 2022-2023, les membres du groupe de travail ont souhaité poursuivre leurs échanges autour de réunions thématiques sur les angles morts des démarches d'évaluation d'impact social relevés dans les précédents travaux. Trois angles morts ont été retenus : la participation, le territoire et l'écologie.

L'objectif de ces réunions thématiques est de mettre en dialogue des intervenant.es aguerri.es et des acteurs.rices participant.es au groupe de travail, afin de stimuler le débat et de coproduire des connaissances capitalisées et valorisées dans un Carnet de la Chaire.

Ce Carnet est ainsi tiré d'une première réunion thématique sur la participation à l'évaluation d'impact social. Elle a eu lieu le 17 janvier 2023 autour de l'intervention de Joachim Rocamora en présence d'une quinzaine de chercheur.es et acteurs.rices de l'ESS.

**Participant.es :** Sylvain Celle, Isabelle Dedun Garcia Piqueras, Marie Fare, Emilie Lanciano, Fanny Lelong, Séverine Saleilles (*Université Lyon 2*), Joachim Rocamora (*TZCLD, ATD Quart Monde de Lyon*), Henri Jacot (*TZCLD*), Inès Riom (*TZCLD*), Camille Radosta (*cabinet Kimso*), Thérèse Hugerot et Anne Delos (*Ma friche urbaine*), Anna Bittighoffer (*Le Mouvement Associatif*), Hélène Fontaine (*Civitano*), Cécile Martin (*Pro Bono Lab*), Angélie Danet (*BGE*), Lucie Donot (*Ronalpia*).

## I • *Le contexte : la participation, un angle mort de la mesure d'impact social ?*

Les membres du Groupe de Travail dédié à la mesure d'impact social ont souhaité poursuivre leurs travaux en dédiant une séance de réflexion collective à l'un des angles morts des démarches d'Évaluation d'impact social (EIS) relevés dans leurs précédentes conclusions : la participation des parties prenantes à l'évaluation de l'impact social.

Deux principales raisons peuvent justifier que les parties prenantes participent à l'EIS. Premièrement, l'EIS cherche à rendre compte des effets vécus d'un projet sur toutes ou une partie de ses parties prenantes (souvent les bénéficiaires) qu'il faut identifier et le plus souvent mobiliser pour récolter des données. Il s'agit également souvent dans l'EIS de rendre des comptes à des partenaires, notamment financiers, qui sont également concernés par les résultats de cette évaluation. La question de leur participation ainsi que le degré de leur implication dans la démarche posent question. Deuxièmement, l'EIS prend place dans des organisations de l'ESS qui se présentent comme démocratiques : leurs usager.es ou bénéficiaires sont censé.es participer aux prises

de décisions et à la gouvernance du projet. En ce sens, l'EIS comme d'autres types d'évaluation n'échappe pas à cet « impératif » démocratique au sein de l'ESS.

Pourtant, les observations mettent en lumière un écart entre des discours d'acteurs et actrices ou des guides sur l'EIS et leur mise en pratique. Alors que les premiers mettent en avant l'importance dans la démarche évaluative de la prise en compte des parties prenantes, celles-ci sont souvent occultées ou marginalisées. Leur implication se trouve souvent réduite à une simple consultation, une validation de la méthode ou des résultats sans véritable pouvoir d'agir sur la démarche évaluative.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène : l'EIS a d'abord été conçue et promue, à l'origine, par des investisseurs financiers, des écoles de commerce et des cabinets de consultant.es qui n'ont pas cette culture participative. Dans son travail de thèse, Marion Studer (2021) montre ainsi la coexistence de deux « conventions », c'est-à-dire deux grandes représentations sociales de l'EIS.

La première est dite « managériale », plutôt orientée vers la performance, et est devenue dominante sous l'impulsion des acteurs lucratifs (consultant.es, etc.) du marché de l'EIS. La seconde est une convention « délibérative », davantage portée par certains acteur·ices de l'ESS soucieux·ses de discuter collectivement des normes de l'évaluation, mais qui demeure minoritaire et marginalisée.

Un autre chercheur, Julien Kleszczowski (2016) souligne également que malgré un large consensus tant du côté des chercheur.es que des praticien·nes sur l'importance d'impliquer les parties prenantes dans l'EIS, elles demeurent en réalité très peu présentes dans les démarches évaluatives. A partir d'une étude approfondie sur une grande organisation de l'ESS, J. Kleszczowski met en avant plusieurs raisons, expliquant que les financeurs et bénéficiaires n'aient pas été associés au dispositif :

- Concernant la faible implication des destinataires de l'évaluation, les financeurs, il invoque non seulement leur manque (supposé ou réel) de connaissances de l'activité et des techniques d'évaluation mais également la volonté délibérée des acteur·ice.s de conserver une certaine opacité vis-à-vis de leurs financeurs pour garder la main sur la façon d'évaluer.
- Concernant la faible participation des bénéficiaires de l'action, le chercheur invoque leurs difficultés pratiques (réelles ou supposées par les dirigeant.es ou consultant.es) telles que le manque de temps et le fait que leur participation risquerait de diminuer la qualité de l'information.

Plus largement, derrière ces différentes raisons avancées par les acteurs responsables de l'EIS, le chercheur met en avant premièrement la prédominance d'une perception « technique » de l'EIS qui rend moins légitime et freine la participation des parties prenantes, et deuxièmement les enjeux de pouvoir autour de l'EIS (et l'intérêt de certains groupes à garder la main sur l'évaluation).

## Quelle place de la participation des parties prenantes dans les guides d'évaluation d'impact social ?

Depuis le milieu des années 2010, et surtout ces dernières années, les guides pour évaluer son impact social – rédigés par des réseaux, des fondations, des consultant.es, etc., et le plus souvent à destination des organisations de l'ESS – se sont multipliés. Dans un des premiers guides sur l'EIS qui a connu une forte diffusion en France, le [Petit précis de l'évaluation de l'impact social](#) publié par l'Avisé, l'ESSEC et le Mouves (2013), un petit passage invite à « cartographier » et « définir l'implication des parties prenantes » dès le début du projet sans pour autant apporter des conseils précis.

Dans le récent guide de l'Avisé [Évaluer son impact social \(2022\)](#), il est question de mobiliser des ambassadeur·ices autour de la démarche pour dépasser les réticences à l'EIS et lancer la démarche, ou, dans la partie collecte des données, il est question d'« impliquer ses parties prenantes » pour partager et valider le plan de mesure et les outils de collecte et vérifier les données collectées. Il est également question de « mobiliser ses parties prenantes dans l'interprétation des résultats » pour construire une vision partagée et favoriser l'appropriation des résultats.

Plus généralement, dans un ensemble de guides autour de l'EIS, on retrouve le conseil de mobiliser ses parties prenantes, notamment en amont dans le lancement et le cadrage de la démarche évaluative et en aval dans le partage des résultats de l'évaluation.

Dans une page dédiée à ce sujet de l'Avisé « [Impliquer mes parties prenantes dans ma](#)

[démarche : pourquoi ? comment ?](#) », quelques arguments viennent justifier l'intérêt d'associer les parties prenantes dans l'EIS :

- « Pour évaluer ce qui compte vraiment / identifier finement ses impacts à évaluer » : l'enjeu étant d'associer différents points de vue pour repérer et valoriser les impacts extra-financiers et en partager une vision commune ;
- « Pour accompagner le changement de votre organisation » : l'enjeu étant d'associer les parties prenantes internes dans une logique d'amélioration pour qu'elles s'approprient les résultats et qu'elles accompagnent les changements ;
- « Pour générer une dynamique collective autour de votre projet » : l'enjeu étant d'associer les parties prenantes « externes » (notamment financiers) à l'évaluation dans une logique de communication pour les aider à comprendre le projet et les mobiliser dans le projet.

Mais la question de la participation dans l'EIS reste encore un sujet relativement marginal et flou, souvent réduite à une vision instrumentale de la participation pour légitimer la démarche évaluative ou ses résultats auprès des parties prenantes « internes » ou « externes », ou encore pour collecter des données.

Par conséquent, l'évaluation participative est rarement pensée comme une fin en soi. Et ces différents guides apportent peu de conseils pratiques aux acteur·ice.s pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation participative.

## II • Une aspiration à la participation dans l'évaluation d'impact social

Ces tendances à l'œuvre dans l'EIS peuvent contribuer à expliquer pourquoi la question de la participation semble à première vue y occuper une place marginale. Néanmoins, on observe dans le même temps une forte demande de participation des acteurs de l'ESS à ces démarches d'évaluation qui reflète un mouvement d'appropriation croissant de l'EIS au sein de l'ESS. Dans ce nouvel environnement, l'EIS rencontre une culture démocratique et participative très présente dans les organisations de l'ESS (notamment issue du mouvement coopératif et de l'éducation populaire), à la fois dans leur gouvernance mais aussi leur démarche d'évaluation. Cette « demande » de participation rencontre également une « offre » d'étude et d'accompagnement à l'EIS portée par des cabinets de consultants historiques (qui s'ouvrent aux démarches participatives), mais aussi de plus en plus de fédérations et réseaux issus de l'ESS qui insufflent également un certain « esprit participatif » dans l'EIS. Ces acteur.ices prônent une évaluation réalisée avec l'ensemble des parties prenantes du projet, impliquées à l'ensemble du processus (conception du référentiel, collecte de données, restitution) dans l'esprit de faire l'évaluation avec les acteurs concernés par le projet évalué

Cet « esprit participatif » de l'ESS fait émerger un certain nombre de questionnements vis-à-vis de l'EIS, et plus largement de l'évaluation. Les acteur.ices de l'ESS se demandent ce qui compte dans l'EIS ? Pourquoi on le compte ? Comment on le compte ? C'est notamment à cette étape que surgit la question de la participation des parties prenantes, qui suscite à son tour un certain nombre de questionnements :

- *Que met-on derrière l'évaluation participative ? L'évaluation démocratique ? L'évaluation partenariale ?*
- *Quel peut-être le degré et l'étendue de cette participation ? De quelles parties prenantes parlons-nous ? Sous quelles formes peuvent-elles participer ? À quel moment ?*
- *Comment la mettre en œuvre concrètement au-delà des vœux pieux à la participation ? Quelles sont les principales difficultés et comment les surmonter ? Comment faire participer les parties prenantes qui sont le plus souvent exclues ou peu écoutées ? Quel est le « coût » d'une démarche participative ?*
- *Quels sont les effets de la participation sur la démarche d'EIS ? Sur les méthodes et outils utilisés ? Et plus largement sur l'organisation, sur les partenaires, les financeurs, etc. ?*

Pour conclure, rappelons que le débat autour de la participation des parties prenantes dans les démarches d'évaluation n'est pas propre à l'ESS. On a beaucoup parlé d'évaluation participative dans les politiques publiques depuis les années 1990, ainsi que dans l'ESS que ce soit dans les démarches d'évaluation de l'utilité sociale ou encore dans les démarches de certification et de systèmes de garanties (dans le bio, l'équitable, le tourisme, etc.) où la question de la participation était au cœur des discussions (opposition entre les labels officiels attribués par des tiers et les systèmes de garantie participatifs).

### Quelle réalité de l'évaluation participative dans l'EIS ?

Le [Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2022](#) publié pour la première fois par le Laboratoire Évaluation & Mesure d'Impact Social et Environnemental de l'ESSEC et l'Impact Tank, permet de rendre compte de certaines pratiques d'évaluation participative dans l'EIS. Ainsi sur les opérateurs sociaux (principalement de grandes associations employeuses parisiennes) interrogés (105 répondant-es, qui pouvaient choisir plusieurs réponses possibles), « les salarié-e-s (84% des réponses), puis les bénéficiaires, clients et usagers (83%) sont les parties prenantes les plus impliquées dans la démarche d'évaluation d'impact, suivies par les membres de la direction (55%) et de la gouvernance (48%). [...] À noter que plus d'un tiers des organisations interrogées (38%) ont recours à un expert externe et/ou mobilisent les financeurs (35%). En revanche, les acteurs publics sont plus faiblement mobilisés dans ces démarches (26%) » (p. 31). Ce sont donc principalement les parties prenantes internes, salarié-e-s et bénéficiaires, qui sont mobilisées dans la démarche d'évaluation, alors que les financeurs restent encore largement en retrait.

#### Comment ces parties prenantes sont-elles mobilisées ?

Le rapport précise que « les parties prenantes sont essentiellement sollicitées individuellement lors de la collecte de données dans 79% des cas et dans 60% des cas lors de temps de travail collectif ou de partage des résultats. Elles sont moins impliquées dans un éventuel travail d'appro-

priation des résultats (20%) qui viserait à se nourrir des conclusions des évaluations dans une logique d'aide à la décision ou d'amélioration de l'action. » (p. 32).

Le rapport précise également que les salarié-e-s sont mobilisé-e-s dans les différentes phases (cadrage, collecte, restitution) alors que les bénéficiaires sont principalement sollicités lors de la collecte, et plus rarement associés en amont de la démarche. Des résultats qui semblent corroborer la vision « instrumentale » des guides sur la participation des bénéficiaires. Il conviendrait également d'affiner l'analyse pour savoir quel type de salarié-e-s est mobilisé-e, et comment.

#### Quelles tendances ressortent du Livre blanc de la Chaire ESS et des études de cas ?

Les expériences recensées par le GT de la Chaire témoignent quant à elles d'une participation limitée des parties prenantes et d'une gouvernance resserrée de l'évaluation (équipe salariée de 2 à 6 personnes en moyenne). Ainsi, dans 63% des cas, une seule partie prenante interne est impliquée (les bénéficiaires). Toutefois, signalons le caractère atypique de l'expérience réalisée dans le cadre de l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée de Villeurbanne-Saint-Jean. Comme nous le verrons par la suite (encadré suivant), il s'agit d'une démarche d'EIS qui s'est vou- lue « embarquée, partenariale et participative » dès son démarrage.



### III • *Le regard d'un praticien engagé dans l'évaluation participative*

Joachim Rocamora accompagne depuis de nombreuses années les collectivités locales sur la question de l'évaluation participative de leurs politiques sociales. Il est par ailleurs engagé à ATD Quart Monde, dans le territoire zéro chômeur de Lyon 8 en tant que Président de l'Entreprise à but d'emploi (EBE)<sup>1</sup> Santy Plaine Actions, et a été membre du groupe technique en charge de l'évaluation d'impact social de l'EBE Emerjean à Villeurbanne. Sa solide expérience l'a conduit à développer une réflexion critique de l'évaluation des projets-actions à fort impact social qui nous invite à porter l'accent sur la manière dont les plus fragiles peuvent être sujets et acteurs et actrices de l'évaluation.

#### *Quelques conseils pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation participative*

Toute démarche d'évaluation permet de quantifier des résultats, mais aussi de qualifier des processus en permettant de savoir ce qui s'est passé pour produire des impacts. Qu'est-ce qui a de la valeur et où a-t-on créé cette valeur ? Ainsi, le travail sert à mesurer les effets prévus et non prévus, les impacts à moyen et long terme, et également à comprendre pourquoi des domaines qui n'étaient pas prévus au départ ont été impactés. Cette approche complexe et systémique de l'évaluation n'est pas clairement partagée par toutes les acteur·rices, en particulier les institutionnels. Un enjeu d'acculturation des acteur·rices est à noter, pour qui l'évaluation est technocratique (matérialisée essentiellement par des résultats chiffrés qui restent déterminants pour mesurer l'impact, mais insuffisants si l'on n'analyse pas suffisamment ce qui l'a produit ou non).

*« L'évaluation nécessite de s'ouvrir à la complexité, elle inclut une multitude d'histoires, c'est plus compliqué que ça en a l'air... » (Joachim Rocamora)*

La démarche d'EIS s'apparente à une modélisation systématique, elle s'oppose à une analyse décontextualisée des résultats sur la base de simples indicateurs. La réalité évaluable est le fruit d'interactions d'acteurs et d'actrices qui produisent du sens sur un territoire, celui-ci peut être le lieu de la construction des résultats.

L'évaluation révèle la complexité des situations qu'elle souhaite travailler, situées au croisement d'une multitude de réalités, de logiques, d'histoires à prendre en compte. L'évaluation n'est donc pas une science en elle-même, mais a besoin de mobiliser différentes disciplines des sciences sociales : sociologie, psychologie, économie, etc.

<sup>1</sup> Issues de l'expérimentation TZCLD, les EBE poursuivent un objectif explicite : trouver un emploi à toutes les personnes qui en sont privées depuis au moins un an. Le moyen ? Répondre à des besoins non satisfaits au plan local en réorientant les coûts du chômage.

Toute démarche d'évaluation doit être pensée comme un projet pour lequel il faut répondre à **4 questions** :

#### **1 - Pourquoi évalue-t-on ?**

Pour qui ? Quelle chose ? Pourquoi aujourd'hui ? Y a-t-il une injonction particulière ? Pour quels enjeux : interne, territorial, de politique publique ? Qui la commande ? Qui va la piloter ? Qui va la réaliser ?

#### **2 - Ce que l'on veut évaluer est-il évaluable en l'état ?**

Il est parfois nécessaire de réécrire le projet. Pour certains projets, les objectifs ne sont pas clairs, aucune stratégie n'apparaît, dans un tel contexte le projet n'est pas évaluable. Les contextes d'EIS d'un projet territorial impliquant un ou plusieurs acteurs de l'ESS, peuvent être confrontés à ces difficultés.

*« Aujourd'hui, dans pas mal de projets il n'y a pas d'objectifs précis, et la question de l'évaluation n'a pas été intégrée en amont. Les raisons d'échec, de perte de visibilité de l'évaluation, d'essoufflement des acteurs viennent souvent de là ». (Joachim Rocamora)*

#### **3 - Que va-t-on évaluer ?**

On ne peut pas tout évaluer en même temps, comment s'organiser pour définir ce qui sera évalué, qui le définit, qui arbitre ? La préparation d'un référentiel d'évaluation permettra de formuler une à trois questions évaluatives qui faciliteront la mise en œuvre de la démarche.

#### **4 - Comment va-t-on évaluer ?**

Il faut définir les outils, produire du matériau, être capable d'apporter des réponses et de se mettre d'accord sur la production du référentiel. Ce sera l'occasion de définir les modalités de participation des opérateurs, des décideurs et des bénéficiaires des actions.

La question de la méthode reste à la fois un enjeu politique et managérial qui touche au sens et à l'efficacité du projet.

Plusieurs conditions sont à remplir pour produire une évaluation qui a du sens, qui soit utile et utilisable :

- 1) La négociation plus que l'imposition : le principe de l'évaluation n'est pas forcément négociable (ex : les financeurs), mais il s'agit de laisser aux acteur·rices le soin de définir comment la conduire.
- 2) La mener de manière participative, interactive, mais aussi contradictoire : associer toutes les parties prenantes et croiser des acteur·rices qui n'ont pas le même regard.
- 3) La mener en mode continu. Plusieurs vertus : se regarder pédaler permet d'ouvrir un autre champ, comme par exemple commencer à réfléchir à l'évaluation de la gouvernance des projets.
- 4) L'évaluation doit être (bien) portée politiquement : y associer les décideurs (élu·es, dirigeant·es) en faisant en sorte qu'il y ait un engagement de leur part sur la prise en compte des résultats dans les politiques (de l'organisation, des politiques publiques produites sur le territoire du projet).
- 5) Identifier les freins : ils peuvent être personnels (travail sur les représentations), liés à la temporalité de l'évaluation (crise institutionnelle, politique, territoriale).
- 6) Identifier les leviers : s'appuyer sur des moyens et des compétences existants en interne et en externe.

*« Il faut distinguer l'injonction à évaluer de sa négociation : Il faut laisser les moyens de l'évaluation ». (Joachim Rocamora)*

# L'ÉVALUATION D'IMPACT PARTICIPATIVE EN PRATIQUE : QUELLES MESURES ?

Ce 13<sup>e</sup> carnet est le fruit du groupe de travail IMPACT SOCIAL de la Chaire Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Quand les structures de l'ESS réalisent une évaluation d'impact social (EIS), la participation de **TOUTES** les parties prenantes est **CRUCIALE** <sup>++</sup>

➤ Parce que l'évaluation, c'est d'abord donner une valeur (à un projet, une activité, etc.) et que c'est **L'AFFAIRE DE TOUSTES**

➤ Car les **PRATIQUES DÉMOCRATIQUES** sont souvent la norme en ESS.

**MAIS**

Attention, l'EIS, c'est technique!



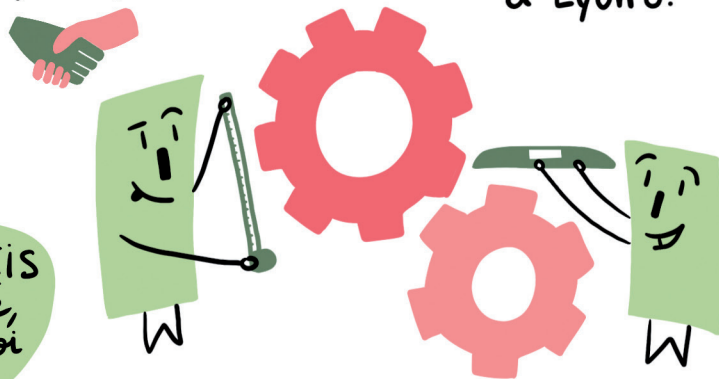
Pour une EIS de qualité, laissez-moi faire!

Les bénéficiaires sont souvent sollicité-es pour la collecte de données, rarement pour **PENSER LE PROJET** en amont ou en aval.

**#instrumentalisation**

Les financeurs, eux, sont oubliés. On préfère **GARDER LA MAIN** sur le projet.

**#rapports de pouvoir**



**Joachim ROCAMORA**  
ATD Quart Monde  
+ Expérimentation  
"Territoires Zéro  
Chômeur Longue  
Durée" (TZCLD)  
à Lyon 8<sup>e</sup>.



L'EIS doit prendre en compte une multitude de réalités, avec une approche systémique.

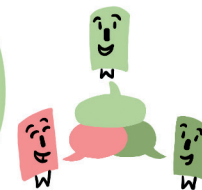


Pour TZCLD, on a fait une évaluation expérimentale d'un projet d'expérimentation!

Avec des essais, des erreurs, des ajustements.



Il faut favoriser l'expression des expériences et l'appropriation des résultats, grâce aux récits de vie, aux groupes d'évaluation participatives, aux World Café, etc.



L'EIS dans l'ESS comporte bien des défis. Elle nécessite des compétences, des moyens et une temporalité qui peuvent être difficilement conciliables avec les décisions démocratiques. Il faut plutôt penser une complémentarité entre une évaluation participative et une évaluation gestionnaire pour s'adapter à la réalité des enjeux et des besoins.

### *Les contours d'une évaluation participative : caractéristiques et modalités*

Une évaluation participative est une évaluation plurielle, donnant une place prépondérante aux personnes qui bénéficient de l'action : elles sont l'objet de l'évaluation et surtout les sujets de celle-ci. Il serait inconcevable, comme on le voit parfois, qu'une démarche d'évaluation soit menée sans que les bénéficiaires n'y soient associés.

#### **Une évaluation participative s'envisage à quatre niveaux :**

**1<sup>er</sup> niveau** (dès le lancement de la démarche) : a-t-on formalisé la stratégie de l'organisation, monté le projet, créé la mission selon un mode participatif ?

L'évaluation participative part d'un principe issu de l'éducation populaire : la formation des un.es par les autres et inversement. L'éducation populaire vise à rapprocher les savoirs des acteur.ices afin d'apprendre ce que les un.es disent sur les autres. Au moins trois formes de savoirs se croisent dans un travail d'évaluation : le savoir universitaire, le savoir d'action (du conseiller.e France travail aux travailleurs.euses social, responsable associatif, représentant.es de l'État), et le savoir du vécu (porté par les citoyen.nes que nous sommes tou.tes).

#### **Quelques questions et remarques des membres du groupe de travail :**

Derrière différents savoirs, il y a aussi différents pouvoirs entre les financeurs, les opérateur.ice-s, les bénéficiaires, etc. D'où l'intérêt de construire un sociogramme de l'évaluation (c'est-à-dire une représentation graphique des relations entre individus ou groupes engagés dans l'évaluation), de se questionner sur la gouvernance de l'évaluation.

- Comment mener une démarche d'évaluation participative quand des parties prenantes ne veulent pas participer à l'évaluation ?
- Comment mobiliser en interne de la structure et susciter l'intérêt de lancer les équipes dans une EIS ?
- Comment trouver le temps nécessaire à la participation ?
- ...

*« Sur certains territoires de l'expérimentation TZCLD, la préparation du projet a été faite de manière participative associant les principales parties prenantes et notamment les habitants ». (Joachim Rocamora)*

**2<sup>e</sup> niveau** : Le degré de développement de la participation : jusqu'où peut-on aller dans la construction du référentiel ?

Le degré de contribution et validation des partenaires à la préparation du référentiel est un premier indicateur de l'évaluation participative.

**3<sup>e</sup> niveau** : La capacité à organiser le croisement des regards et des représentations : quels outils et temps d'échange mettre en place pour favoriser la participation ? (Voir outils ci-après).

**4<sup>e</sup> niveau** : La restitution des résultats.

L'organisation de la restitution (qui peut prendre différentes formes, se tenir à différents moments) des résultats est importante : comment s'organiser ? Qui restitue ? Quoi restituer et à qui ?

Étape finale de l'évaluation, attendue généralement par tou.tes les acteur.ices, car elle renseigne sur les conséquences d'un processus de recherche d'un impact social, sur les changements et sur les propositions à venir sur :

- les bénéficiaires, les salarié.es, leurs familles,
- le territoire de vie de ces dernier.es,
- sur l'économie locale, la création de richesses, les économies réalisées, le développement de l'emploi,
- sur la société en général, le lien social, la citoyenneté, l'égalité des chances...
- sur les modes de gouvernance du projet ou de la structure,
- l'environnement biophysique.

Une animation dynamique de cette restitution marque une étape importante dans la vie du projet ou de l'organisation en donnant à voir comment optimiser l'action, remobiliser les parties prenantes, orienter la prise de décision et arbitrer entre les différentes hypothèses, en un mot : redonner du sens à cette démarche de développement.



## IV • Quelques exemples d'outils et méthodes tirés de l'expérience

Pour illustrer la mise en œuvre pratique d'une démarche participative d'évaluation, nous allons revenir sur différentes expériences, notamment inspirées d'ATD Quart Monde et mises en œuvre par Joachim Rocamora dans sa pratique professionnelle. ATD Quart Monde a au cœur de son projet la volonté de promouvoir la participation des plus pauvres, y compris dans les démarches d'évaluation, par le croisement des savoirs et des pratiques.

*« Le Croisement des savoirs et des pratiques est une démarche permettant de créer les conditions pour que le savoir issu de l'expérience de vie des personnes qui connaissent la pauvreté puisse dialoguer avec les savoirs scientifiques et professionnels.*

*Ces différents savoirs produisent une connaissance et des méthodes d'actions plus complètes et inclusives.*

*L'enjeu de cette démarche est de réhabiliter au bénéfice de tous, la contribution intellectuelle et pratique issue de l'analyse de leur vécu, des personnes en situation de grande pauvreté et d'exclusion.*

*Ce savoir est bien là, même s'il est empêché de s'exprimer et de se construire à cause de la misère et de la stigmatisation des personnes qui la vivent.*

*Lui donner les moyens d'émerger, de se reconnaître et de se confronter aux autres savoirs, est une exigence démocratique qui donne espoir et confiance à tout le monde. » (ATD Quart Monde, [source](#))*

Cette démarche se traduit par différentes « méthodes » qui peuvent être des supports dans une démarche d'évaluation participative à l'image d'une « évaluation locale embarquée, partenariale et participative » à laquelle a contribué Joachim Rocamora dans l'expérimentation TZCLD de Villeurbanne-Saint-Jean.

### Une « évaluation locale embarquée, partenariale et participative » dans l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) de Villeurbanne-Saint-Jean

- « Embarquée<sup>1</sup> », cette évaluation l'a bien été ; avec certes des hauts et des bas, des avancées et des pauses, à l'image de l'expérimentation TZCLD elle-même à Villeurbanne-Saint-Jean. D'une certaine manière, cette « évaluation de l'expérimentation » ne pouvait pas ne pas être en même temps, elle-même une « expérimentation de l'évaluation ». Pour suivre une analyse connue de Claude Lévi-Strauss, on peut dire qu'une « approche de bricoleur » a dû être préférée à une « approche d'ingénieur ». Sans doute à juste titre, les conditions financières d'une évaluation « standard » n'étant en aucune façon remplies.
- « Partenariale », cette évaluation l'a également été très largement. A un niveau ou un autre de la « gouvernance » de cette évaluation, toutes les « parties prenantes » ont en effet été impliquées à un titre ou à un autre. Ainsi, si la Directrice<sup>2</sup> a préféré ne pas être directement membre du Comité de pilotage de l'évaluation en raison de sa position de représentante de l'État, elle a participé à tous les débats qui ont eu lieu sur ce thème au sein du Bureau du Comité local pour l'emploi (CLE). De même, la direction d'EmerJean n'a pas été membre du Groupe de travail pour éviter toute confusion entre juges et parties au plan opérationnel, tout en ayant pu faire valoir son point de vue au sein du Comité de pilotage de l'évaluation et du Bureau du CLE.
- Quant à la dimension « participative », au sens de l'implication notable des bénéficiaires de l'expérimentation, effectifs ou potentiels, à son évaluation, c'est certainement celle qui a été la plus difficile à mettre en œuvre. Certes, en termes méthodologiques, ces bénéficiaires ont bien été mis d'emblée au centre du sociogramme des parties prenantes lors de l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation. De même, les récits de vie établis lors de l'évaluation des impacts auprès des salariés ont apporté des éclairages complémentaires indispensables et non décelés par l'enquête quantitative menée auprès d'eux. En outre, la participation de deux salariés au Comité de pilotage de l'évaluation a pu utilement attirer l'attention sur des aspects insuffisamment pris initialement en compte. Il n'empêche qu'il y a sur ce point un axe évident d'amélioration à explorer [par exemple dans la mobilisation et l'engagement sur la durée des personnes concernées].

1 L'évaluation embarquée s'appuie sur un processus d'essai – erreur et d'ajustements sur la durée du processus..

2 Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

Source : Ferdinand Fils Lambert et Alexei Tabet, « Évaluation Locale ETCLD. Évaluation intermédiaire de l'expérimentation de Villeurbanne-Saint-Jean », novembre 2020, lien URL.

### *Les récits de vie*

Le récit de vie (on parle aussi parfois de l'« histoire de vie » ou de « méthode biographique » sans pour autant les confondre) est à une méthode qualitative utilisée dans les sciences humaines et sociales pour recueillir des données à partir d'un entretien mené avec une personne qui raconte à un « enquêteur » tout ou partie de son expérience vécue et touchant à des aspects plus ou moins précis de sa vie sociale (Bertaux, 2016). Elle peut ainsi être utilisée dans une démarche d'EIS pour créer une relation de confiance et favoriser ainsi la prise de parole des personnes sur leur vécu. Par exemple au sein d'une entreprise à but d'emploi, les personnes sont invitées à évoquer pendant 1h/1h30 ce qu'elles faisaient avant, la manière dont elles voient leur situation dans l'entreprise et leur avenir. Ces échanges, qui nécessitent de prendre du temps, permettent de dégager un matériau inestimable afin de rendre compte des effets à plus ou moins long terme vécus et exprimés par une personne, mais aussi d'en tirer des pistes d'analyse plus générales pour l'expérimentation – souvent dans des domaines qui n'avaient été initialement identifiés dans l'évaluation. Lors du travail de synthèse sur les entretiens issus de ces récits de vies, ces derniers sont retravaillés avec les personnes rencontrées, mais aussi collectivement pour en faire un véritable support d'échange et de participation démocratique.

### *Le travail sur les représentations*

Le travail sur les représentations est un type d'action qui éclaire le rapport au travail, aux institutions, la façon dont certains acteur·rices voient le chômage des autres, etc. Il peut être mise en place lors d'une réunion de 2 heures avec un premier groupe (ex : les salarié·es d'une entreprise d'insertion) pour réfléchir aux représentations qu'ils-elles se font de leurs entreprise, territoire, etc. La technique d'animation s'appuie sur un apprentissage par groupes de pairs suivi d'une mise en commun. Les uns ou les unes découvrent les autres et inversement avant de réfléchir collectivement à que faire (La question de l'accueil a ainsi été identifiée comme très déficiente à France travail.)

### *Les groupes d'évaluation participatifs*

Les groupes d'évaluation participatifs visent à rassembler sous la forme d'une rencontre de 2 heures les représentant·es d'acteur·ices concerné·es par une situation particulière.

**Exemple :** cette méthode a été mis en place à Emerjean et a concerné [l'ilot vert](#) (activités de maraîchage) pour comprendre sa contribution au territoire. Neuf types d'acteur·ices différent·es concerné·es par ce lieu ont été réuni·es pour mesurer les effets sur lieu.

### *Le World café*

Le World café est utilisé pour préparer le projet afin d'identifier les questions évaluatives. Il s'agit d'une session d'1h30 pendant laquelle il est demandé aux participant·es de traiter une question par table-groupe puis de permuter la constitution des groupes. Le caractère participatif fonctionne d'autant plus que l'on dispose d'outils innovants. Ce dispositif génère un sentiment d'apprentissage pour les participant·es : « quand je sors de la session, j'en ai appris plus que quand je suis entré·e ».

### *Le tableau de bord partagé*

Le tableau de bord partagé rassemble les principaux critères (ce sur quoi on s'appuie pour dire que le projet a bien marché) et les principaux indicateurs (qui mesurent les critères retenus) de réalisation, de résultat et d'impact.

On évitera l'inflation d'indicateurs qui au final n'indiquent plus grand-chose tant ils sont nombreux, difficiles à renseigner et inexploitable·s en l'état. Ce tableau de bord doit pouvoir circuler et « faire parler » les parties prenantes.

## Conclusion

L'évaluation participative, quel que soit le contexte (politiques publiques, ESS) n'est pas la solution à tous les maux. Bien souvent, elle est davantage affichée comme de la bonne volonté que véritablement pratiquée. Sa mise en œuvre suppose en effet un certain nombre d'étapes (informer, motiver et former les parties prenantes à l'évaluation, amener les acteur·rices à construire une vision partagée, garantir les conditions d'une confrontation équilibrée des points de vue) qui nécessitent des compétences d'animation et des moyens humains et budgétaires, et une temporalité qui ne sont pas forcément compatibles avec les ressources disponibles et l'agenda de la décision publique ou de la stratégie de l'organisation. Son opportunité, malgré une aspiration louable à la participation du plus grand nombre, doit également être jugée à l'aune des coûts qu'elle suppose et des bénéfices qu'elle peut procurer relativement à un processus évaluatif plus traditionnel de type gestionnaire moins participatif.

Trop souvent, l'évaluation participative est opposée à l'évaluation « gestionnaire » entendue comme évaluation pilotée et réalisée par les managers de l'organisation évaluée et/ou par un expert externe. Il convient plutôt de les penser en termes de complémentarité. Reconnaître les vertus et les limites de chaque mode d'évaluation, c'est adopter une posture d'ouverture laissant place à une pluralité d'approches. C'est aussi se permettre d'adapter la démarche d'évaluation à la réalité du problème posé et rechercher à répondre avec le plus d'efficacité possible aux aspirations et interrogations des parties prenantes et de la société dans son ensemble.

## BIOGRAPHIE DES AUTEUR·RICES :

### Joachim Rocamora

Joachim a une longue expérience des démarches d'évaluation participative, dans le conseil auprès des collectivités locales notamment, mais aussi à ATD Quart Monde. Il est aujourd'hui président de Santy Plaine Actions, une Entreprise à but d'emploi (EBE) créée dans le cadre de l'expérimentation nationale « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Lyon.

### Isabelle Dedun Garcia Piqueras, maitresse de conférences en sciences de gestion au laboratoire COACTIS

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

### Sylvain Celle, maitre de conférences en économie au laboratoire Triangle

Ses travaux de recherche portent sur l'histoire de l'ESS et du mouvement coopératif, les processus d'innovation sociale et l'impact social. Il participe également au groupe de travail sur l'impact social depuis 2022.

---

**Illustration de couverture** / Gillian Ferreira

**Synthèse graphique** / Florence Rhode — Scicabulle

**Direction artistique** / Léa Courvoisier et Alex Lafourcade,  
Direction de la communication, Université Lumière Lyon 2

**Relectures** / Diane Rodet et Mathieu Fortin

**Comité de rédaction** / Comité de suivi de la Chaire ESS

**Exécution graphique** / Patrick Metzger et Martine Chaillou

**Secrétariat de rédaction** / Fanny Lelong

La chaire ESS est un espace de production de connaissances critiques au service d'une transformation sociale. Pour en savoir plus, vous pouvez flasher ce QR code.



Pour découvrir tous les carnets de la Chaire ESS, flashez ce QR code .



# Bibliographie

Pour aller plus loin sur la participation dans l'évaluation d'impact social

## Du côté des acteur·rices :

- **ATD Quart Monde**,  
[« Le Croisement des savoirs et des pratiques »](#), page web.
- **AVISE, ESSEC, MOUVES**,  
[Petit précis de l'évaluation de l'impact social](#), 2013.
- **AVISE**, [Évaluer son impact social](#), juin 2022.
- **AVISE**, [« Associer ses parties prenantes dans une démarche d'évaluation pourquoi ? Comment ? »](#), page web.
- **ESSEC-Impact Tank**, *Le Panorama de l'évaluation d'impact social en France 2022*, Février 2023

## Du côté des chercheur·es :

- **Bertaux D.**, 2016, *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin.
- **Dedun Garcia Piqueras I., Celle S.**, 2023, [« s'appropriier \(adopter\) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir, le regard des organisations de l'ESS en métropole lyonnaise »](#), Carnet de la chaire ESS n° 4, juillet 2023.
- **Kleszczowski J.**, 2016, [« La place des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives : étude empirique au sein d'une organisation française »](#), Comptabilité et gouvernance, Mai 2016.
- **Studer M.**, 2021, [Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socioéconomie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social](#), Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Lille.
- **Plottu B., Plottu E.**, 2009, [« Contraintes et vertus de l'évaluation participative »](#), Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192).



# L'évaluation d'impact participative en pratique : quelles mesures ?

*Joachim Rocamora,  
Isabelle Dedun Garcia Piqueras,  
Sylvain Celle*  
— Novembre 2024

---

---

Le groupe de travail de la chaire ESS sur « la mesure de l'impact social » a organisé une réunion thématique dédiée à la place de la participation des parties prenantes dans les démarches, angle mort des pratiques observées sur le terrain (Cf. [études de cas recensées](#) et [livre blanc](#)). Ce travail de mise en perspectives et de dialogue entre praticien·nes et chercheur·es revient sur les enjeux de l'évaluation participative, les modalités pratiques de mise en œuvre (cadre et outils à mobiliser) ainsi que sur les limites et difficultés à surmonter. Les retours d'expériences inspirants de pairs en ESS constituent le point de départ pour l'essaimage d'initiatives et / ou d'outils.

