

Les
Carnets
de la Chaire
ESS



Quand l'université s'empare de l'évaluation d'impact social dans l'ESS.

*Mise en lumière
d'expérimentations
croisées entre activités de
recherche et dispositifs
de formation*

Isabelle Dedun Garcia Piqueras,
Sylvain Celle — Juin 2026

— université
— Lumière
— LYON 2

Chaire
D'ÉCONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

ESS

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 en ESS), afin de leur permettre de :

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

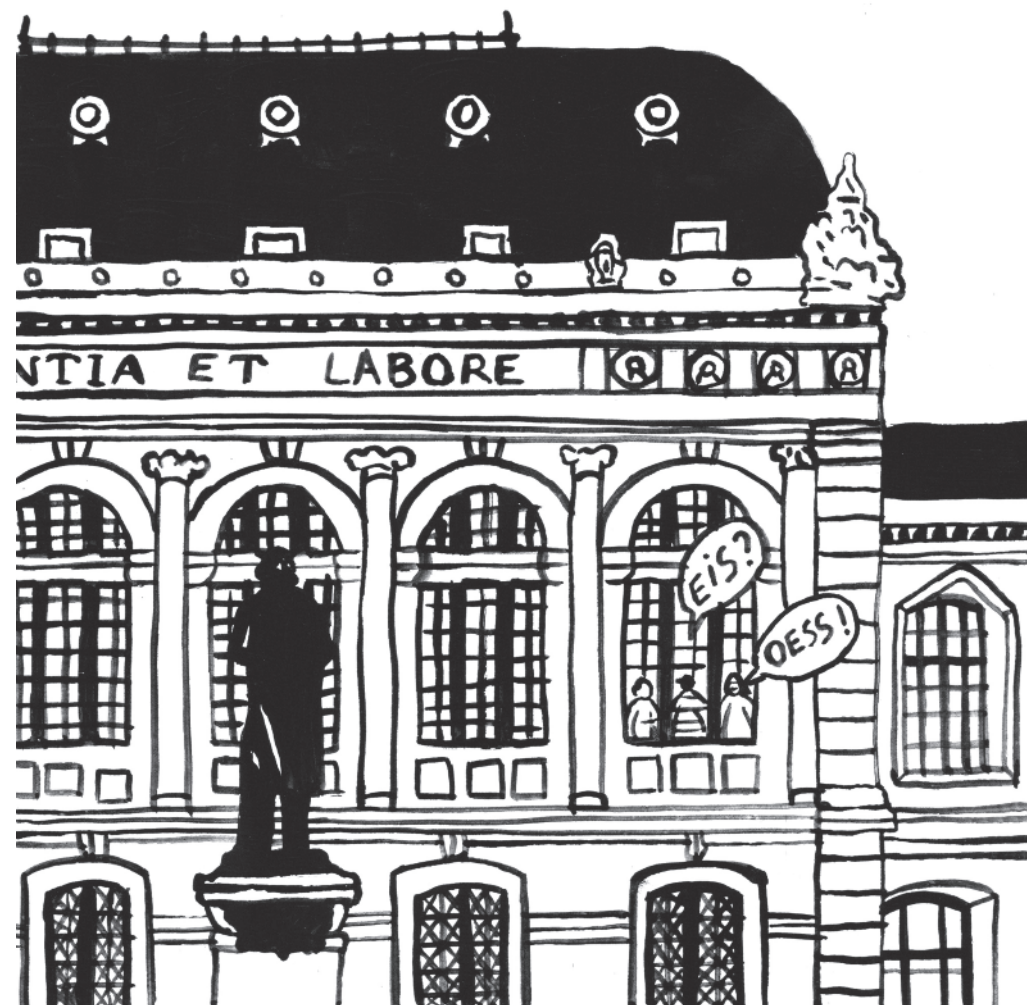
Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/un enjeu associé-e au champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Introduction	p. 4
1 • Construire un groupe de travail autour de l'appropriation de l'évaluation d'impact social dans la chaire ESS	p. 6
2 • Construire l'enseignement de l'évaluation d'impact social en Master ESS : vers une posture réflexive et critique	p. 8
3 • Concevoir un cadre méthodologique de régulation des tensions dans la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social en contexte de stage et d'alternance	p. 10
4 • De l'expérience de stage à la recherche-action : communiquer sur la mise en œuvre de l'EIS avec une association d'éducation populaire	p. 15
5 • Un projet pédagogique collectif au cœur d'un dispositif d'évaluation : une expérimentation avec la coopérative Villages Vivants	p. 18
6 • Penser le positionnement de l'université dans l'évaluation d'impact social : de la recherche-action à la figure du tiers veilleur	p. 20
Bibliographie indicative	p. 22
Biographie des auteurs et des autrices	p. 23

Quand l'université s'empare de l'évaluation d'impact social dans l'ESS.

Mise en lumière d'expérimentations croisées entre activités de recherche et dispositifs de formation

Isabelle Dedun Garcia Piqueras, Sylvain Celle — Juin 2026



Introduction

Les associations, et plus largement les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), mettent en œuvre une pluralité de formes d'évaluation, que ce soit pour piloter leurs activités, améliorer leurs pratiques, communiquer auprès de leurs partenaires, rendre des comptes à leurs financeurs, etc. Si, pendant plusieurs décennies, les associations ont mis en avant l'évaluation de leur utilité sociale, on observe depuis quelques années un glissement vers la mesure d'impact social (voir le [carnet n°4](#)).

Les structures de l'ESS doivent faire face à une série de questionnements pour évaluer leur impact social : quelles terminologies utiliser, comment définir l'impact social de leurs activités, comment les évaluer, en rendre compte, etc. Faute de ressources et d'expertises internes suffisantes pour mener à bien l'évaluation, les structures sollicitent l'appui de l'enseignement supérieur afin de déléguer la mission à des étudiant·es (stages, alternances), et/ou de collaborer avec des enseignant·es-chercheur·es au travers de dispositifs d'échanges, tels que des séminaires ou des groupes de travail.

Bien que ces synergies puissent s'incarner dans de véritables projets pédagogiques ou scientifiques, elles sont parfois réduites à la recherche d'une prestation à moindre coût ou à une simple quête de caution académique. Face à ces sollicitations ambiguës, le monde universitaire se trouve souvent dépourvu, ce qui laisse place à des tensions et à des malen-

tendus structurels sur les attentes de chaque partie. La question de l'évaluation de l'impact social soulève des problématiques scientifiques et pédagogiques assez proches (en termes de postures, de questionnements, etc.).

- Quelles sont les connaissances et compétences des étudiant·es et des enseignant·es-chercheur·es pour répondre à ces sollicitations ?
- Quelles articulations entre les attendus professionnels, pédagogiques et scientifiques au regard notamment des méthodes, questionnements et agendas respectifs ?
- Quelle posture réflexive et quelles réponses les étudiant·es et les enseignant·es-chercheur·es peuvent-ils apporter à ce type de demandes évaluatives ?

Depuis 2018, les masters et la Chaire ESS de Lyon 2 font face à une forte demande des acteur·ices pour un accompagnement académique et méthodologique sur l'impact social. Pour y répondre, un groupe de travail et un cours ont été structurés il y a près de 8 ans. Ce carnet a pour objectif de faire un retour réflexif sur notre expérimentation et de dessiner les contours d'une coopération sereine entre acteur·rices universitaires et de l'ESS dans les démarches d'évaluation d'impact social, à partir de notre expérience et en dialogue avec des partenaires comme la [Boutique des Sciences](#), Le Mouvement Associatif Auvergne Rhône-Alpes ([LMA Aura](#)), ou [la coopérative Villages Vivants](#).

1 • Construire un groupe de travail autour de l'appropriation de l'évaluation d'impact social dans la chaire ESS

Le groupe de travail autour de la mesure d'impact social a vu le jour au sein de la chaire ESS en 2018, dans une période de restructuration autour de nouveaux axes de travail. À cette période, le sujet de l'évaluation d'impact social (EIS) commençait à susciter des controverses, entre une promotion active par l'entrepreneuriat social, une réticence des associations historiques, et beaucoup d'acteur·rices de l'ESS qui cherchaient à mieux comprendre cette nouvelle notion.

Le groupe de travail s'est constitué autour d'universitaires, d'étudiant·es et d'acteur·rices de l'ESS intéressé·es pour échanger et partager des expériences concrètes d'évaluation (d'utilité sociale, d'impact social) en portant l'accent sur les enjeux d'appropriation des notions et outils mobilisés.

Un premier travail a consisté à recenser les besoins des acteur·rices, révélant l'hétérogénéité du niveau d'appropriation entre les acteur·ices qui ne connaissaient pas vraiment la notion, mais intériorisaient l'importance d'adopter les outils et démarches sous-jacentes ; d'autres, primo adoptant·es, qui souhaitaient améliorer leur mise en œuvre dans le cadre de leurs structures ou secteurs. À partir de ce premier diagnostic ayant permis de dédramatiser le débat, une première table ronde organisée en novembre 2020 sur les enjeux de l'impact social a réuni des acteurs de référence (APF France Handicap, Mirova - Société de gestion de fonds ISR ; Mouvement Sol ; Habitat & Humanisme). S'appuyant sur des cas concrets de déploiement, cet échange visait à identifier les défis de la mesure d'impact social et à orienter les futurs usager·ères.

La démarche s'est poursuivie avec un travail de recensement plus exhaustif et d'analyse des démarches à l'œuvre sur la région, mené par Isabelle avec l'appui d'un étudiant en master 2 ESS et dont ont été tirées 11 études de cas et un premier livre blanc pour rendre compte de la réalité du phénomène (lien en bibliographie). L'étude a révélé le faible degré d'appropriation des outils par les

1 • Construire un groupe de travail autour de l'appropriation de l'évaluation d'impact social dans la chaire ESS

structures, la pluralité des pratiques ainsi qu'un fort besoin d'accompagnement et de prise de recul sur la tendance à court terme de généraliser l'EIS (réplication, élargissement des cibles-publics).

Ces résultats ont permis d'orienter la suite du travail avec un postdoctorat, occupé par Sylvain entre 2022 et 2023, dans l'optique de poursuivre la recherche sur l'appropriation de l'EIS à partir d'une enquête (observation et une trentaine d'entretiens) sur l'émergence d'un marché et d'un écosystème local autour de l'impact social. Cette recherche a mis en avant des positionnements différenciés (promotion active, résistances, pragmatisme fataliste, etc.) autour de l'EIS chez les acteur·rices locaux·ales de l'ESS (financeurs, consultant·es, chargé·e d'évaluation, etc.) et tirait un constat assez similaire au premier recensement.

Malgré une promotion active de la notion d'impact social par certain·es acteur·rices (issus de l'entrepreneuriat social, etc.), l'appropriation d'outils restait marginale parmi les structures de l'ESS.

Ces résultats convergeaient avec d'autres travaux sur l'émergence d'un nouveau marché de la mesure d'impact social portée par les cabinets de consultants (Studer, 2021), et de l'impact social comme mythe rationnel conduisant à l'appropriation de l'idée sous-jacente sans le déploiement d'outils d'évaluation spécifiques (Kleszczowski, 2017).

Ces premières enquêtes ont permis de construire de nouveaux espaces de discussion avec des cycles thématiques coconstruits dès 2022 avec les acteurs de l'écosystème local. Le choix a été fait de mettre l'accent sur les angles morts de l'EIS (la participation, le territoire, l'écologie) et de croiser

la parole d'acteur·rices et chercheur·ses spécialistes de ces sujets afin de former l'ensemble des membres du groupe de travail (acteur·rices de terrain, étudiant·es et chercheur·ses). Deux réunions thématiques ont donné lieu à la publication de carnets (n°13 et n°18), ayant fait l'objet de corédaction ou de relecture avec des acteur·rices. Ils servent de support d'information, mais aussi de formation à l'université et dans les structures.

Depuis 2023, le travail s'est orienté vers l'analyse de l'appropriation des discours et outils autour de l'EIS comme un mode de contrôle (champ d'analyse développé dans les sciences de gestion) qui « a

pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions » (Chiapello, 1996). Cette perspective nous a offert une grille d'analyse des études de cas révélant comment

les organisations de l'ESS réagissent aux pressions externe et interne. Face à l'EIS elles déploient une pluralité de stratégies (d'anticipation, de conformation, de résistance) qui s'incarnent de manière cohérente dans leurs discours, leurs outils et leurs pratiques quotidiennes.

Ces recherches-actions permettent de rendre compte de la pluralité des formes d'évaluation d'impact social dans les organisations de l'ESS depuis presque dix ans, et elles donnent aussi des points d'appui aux acteur·rices qui développent des discours et démarches relativement critiques et autonomes.

Ce groupe de travail s'est également construit en étroite collaboration avec l'expérimentation d'un programme de formation autour de l'EIS au sein des Masters ESS.

2 • Construire l'enseignement de l'évaluation d'impact social en Master ESS : vers une posture réflexive et critique

La demande d'intégrer la thématique de l'évaluation dans la formation nous a été adressée simultanément à la création du groupe de travail par des professionnels proche de la Chaire ESS. Un cours dédié a ainsi été intégré aux différents parcours de master 2 ESS (formation initiale, continue et alternance). Il vise à comprendre les enjeux de l'évaluation de la performance des OESS¹ et à connaître les modalités de mise en œuvre (type d'outils de gestion mobilisables, configurations des démarches, enjeux et limites de leur adoption et usages). Le programme a rapidement mis l'accent sur la mesure d'impact social en s'appuyant sur les travaux conduits par le groupe de travail de la chaire.

1 • Entendue à la fois par l'atteinte de ses finalités sociales (ce que les OESS font) et le respect de ses spécificités (ce que sont les OESS).

2 • Construire l'enseignement de l'évaluation d'impact social en Master ESS : vers une posture réflexive et critique

Par souci de cohérence, le module dédié à l'évaluation s'aligne sur les objectifs pédagogiques de l'ensemble de la formation (acquisition de connaissances et compétences transversales permettant aux étudiant·es d'embrasser une variété de postes et responsabilités). Il vise à créer des passerelles entre les différentes matières, en particulier : gestion de projet, gouvernance, intelligence collective, réflexion stratégique, ancrage territorial. La visée formative et réflexive du cours privilégiée concourt à disposer d'une bonne connaissance de l'état des lieux des outils et des pratiques d'évaluation dans une perspective critique (processus de genèse et d'institutionnalisation, controverses autour des logiques d'usage et des modalités d'appropriation).

Plutôt que de former des technicien·nes spécialisé·es dans l'outillage et l'opérationnalisation, la formation vise à développer une vision stratégique et méthodologique ainsi qu'à développer une capacité d'appui réflexif au déploiement de l'outil. Les étudiant·es doivent être à même d'éclairer les arbitrages méthodologiques et de soutenir la réflexion tout au long de la conduite d'un projet d'évaluation d'impact social.

L'enseignement cherche à développer chez l'étudiant·e une posture d'intermédiation support à un accompagnement adapté et spécifique au contexte, considérant chaque expérience d'évaluation comme singulière. Cette posture peut être rapprochée de celle de tiers veilleur facilitant le croisement des expertises, prenant du recul sur la construction de la démarche en train de se faire et valorisant la participation des membres en tentant d'équilibrer leurs approches respectives.

Notre choix de prioriser l'ancrage institutionnel et stratégique plutôt que technique du cours s'accorde

pleinement avec les exigences de l'immersion en entreprise. En effet, la durée limitée des missions des stage ou d'alternance (4 à 6 mois) est largement absorbée par l'acculturation au contexte organisationnel et la rédaction du mémoire, rendant l'opérationnalité technique immédiatement atteignable. En assurant cet ancrage réflexif plutôt que purement technique, l'université aligne ses attentes sur le temps réel du terrain. Dès lors, pour garantir la réussite de cette période, nous avons instauré un cadre rigoureux de sélection et de validation des missions, détaillé dans la section suivante.

3 • Concevoir un cadre méthodologique de régulation des tensions dans la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social en contexte de stage et d'alternance

Dès 2020 les premières demandes de stages, d'alternances ou de projets pédagogiques (type AMI) intégrant des missions d'EIS nous ont été adressées. Les démarches d'évaluation menées lors des périodes de stage ou alternance, ont servi de cadre empirique à l'élaboration de mémoires universitaires. Depuis cette période, une dizaine de mémoires ont été produits (au moins un par an), dans des secteurs variés (insertion, bailleur social, petite enfance, etc.) selon une diversité d'angles d'analyse (logiques d'adoption et d'appropriation, paradoxes et tensions pour les structures, etc.).

Les problématiques des mémoires autour de la mise en œuvre d'une démarche d'EIS rejoignent les grandes questions mises en lumière dans la littérature (Kleszczowski et Raulet-Croset 2025) : quels choix dans la construction de l'outil (critères de choix des outils, types d'effets évalués, méthodes de preuve mobilisées) ; quelles modalités d'usages et apports de l'EIS ; quel rôle politique de l'évaluation de la création de valeur pour les organisations de l'ESS.

Ces problématiques sont mises à l'épreuve d'une grande diversité de contextes organisationnels (association, entreprise sociale, fédération, bailleur social, collectivité). Compte tenu de l'ancrage réflexif choisi et du temps de l'immersion, ces mémoires ne visent pas un déploiement opérationnel intégral. Leur apport réside plutôt dans un travail de préfiguration et de cadrage. Les réflexions menées ont conduit à clarifier les objectifs de la démarche, à envisager sa pertinence (utilité, apports), à réfléchir aux éléments structurants de son opérationnalisation (pistes d'élaboration du référentiel, modalités de collecte) et aux conditions de son appropriation (conditions de faisabilité et points de vigilance à observer pour le futur déploiement). Le travail d'analyse a donc pour objectif principal de recontextualiser le besoin d'évaluation et d'apporter un regard éclairé sur la forme d'évaluation adaptée, en insistant sur l'importance de coconstruire le processus (s'éloigner d'une démarche imposée ou prête à l'emploi), sur la pluralité des types de valeurs susceptibles d'être évaluées (effets des activités et spécificités des organisations elles-mêmes — mode d'action et de fonctionnement —) et sur la gouvernance de l'évaluation (intégration du projet dans le projet de l'organisation). Par leur prise de hauteur, les

3 • Concevoir un cadre méthodologique de régulation des tensions dans la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social en contexte de stage et d'alternance

étudiant-es amènent leur organisation à enrichir et/ou renouveler leur représentation de l'EIS afin de faciliter l'appropriation des outils.

Cette période de préprofessionnalisation privilégie donc une approche globale plutôt qu'une spécialisation technique centrée sur l'outillage des organisations en matière d'EIS. Le développement de compétences transversales et polyvalentes, adaptables à divers environnements professionnels, permet de favoriser une meilleure insertion des étudiant-es. Ce choix pédagogique répond à leurs aspirations professionnelles, qui dépassent le cadre restreint des cabinets de conseil spécialisés en mesure d'impact.

Afin de garantir l'adéquation entre ces aspirations et le projet de formation, l'ensemble des missions de stage ou d'alternance fait l'objet d'une validation systématique par l'équipe pédagogique. Consciente de la complexité de ces missions, l'équipe pédagogique subordonne la validation des stages et alternances au respect d'un cadre de sécurité prédéfini, garantissant ainsi une montée en responsabilité progressive et maîtrisée. Ce choix s'appuie sur plusieurs considérations majeures :

- S'assurer que la structure place l'étudiant-e dans une posture de délégation encadrée par le/la responsable du projet d'évaluation.
- Qu'elle intègre – voire associe l'étudiant-e au comité de pilotage (qui doit préexister), et informer l'ensemble des collaborateurs du projet. Par conséquent, l'étudiant-e ne peut animer ou piloter seul-e la démarche.
- S'assurer que le tuteur-ice dispose de connaissances minimales sur le sujet et que les membres de l'organisation disposent d'une connaissance minimale du projet (temporalité, rôle du stage-alternance).
- Disposer de marges de manœuvre suffisantes permettant à l'étudiant-e de développer un regard critique et une attitude réflexive sur la démarche d'évaluation.

En résumé, l'étudiant-e ne peut être responsable de la construction du processus d'évaluation et des choix structurels associés (choix des parties prenantes, des questions évaluatives, de la sélection des indicateurs, du mode de collecte des données et de sa mise en œuvre, de la rédaction du rapport d'évaluation, de sa restitution). L'étudiant-e peut toutefois intervenir sur ces aspects soit en éclairant la prise de décision (par une restriction du périmètre, par exemple), soit en participant à leur mise en œuvre via une phase de test dans un cadrage exploratoire.

QUAND L'UNIVERSITÉ S'EMPRE DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DANS L'ESS



L'évaluation d'impact social (EIS) se développe dans les organisations de l'ESS (OESS).

- MAIS elles ont peu de moyens ni de compétences.
- Elles se tournent de plus en plus vers l'**UNIVERSITÉ** pour les réaliser.



MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE UNIVERSITAIRE

RECHERCHE

FORMATION

Création d'un groupe de travail



Masters ESS intègrent l'enseignement de l'EIS

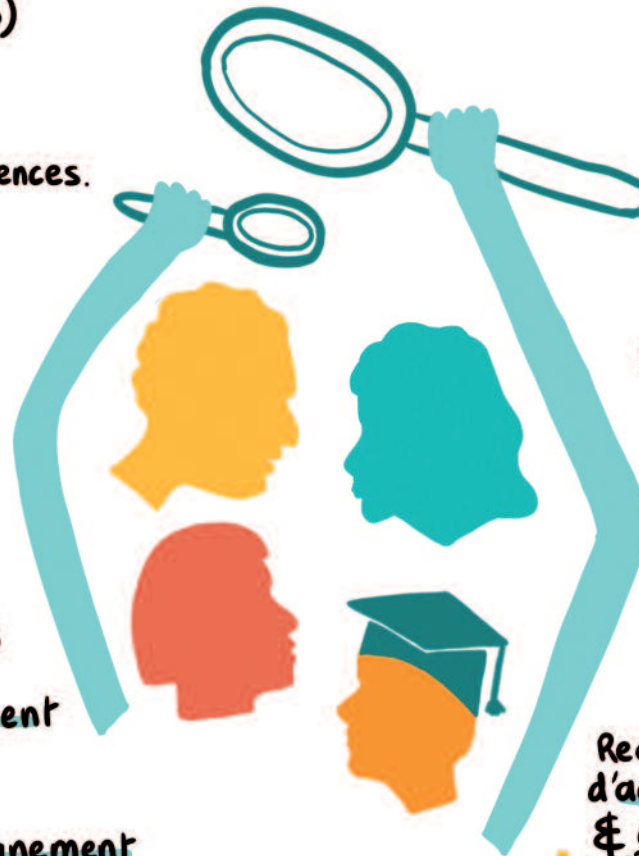
- Universitaires
- étudiant.es
- acteurs
- de l'ESS

CONSTAT Les OESS peinent à s'approprier les outils d'EIS.



Approche d'accompagnement méthodologique plutôt qu'une expertise technique.

Approche réflexive.



RECHERCHE-ACTION ET EXPÉRIMENTATIONS PÉDAGOGIQUES

Les étudiant.es interrogent les effets produits par les OESS, + les impacts de l'EIS sur la structure.

Les expériences menées avec des OESS montrent l'intérêt de démarches co-construites.

MAIS aussi leurs limites.

POSITIONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ

Autour de l'EIS, 2 grandes postures

Recherche-action d'accompagnement & de formation rôles différenciés

Être ou ne pas être acteur?

Recherche-action transformatrice rôles mélangés

Médiation



Sur ce continuum, il faut trouver une posture de **TIERS-VEILLEUR** pour sécuriser les coopérations entre recherche, formation et terrain.

Vigilance critique

3 • Concevoir un cadre méthodologique de régulation des tensions dans la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social en contexte de stage et d'alternance

Dans tous les cas, quels que soient la contribution de l'étudiant·e et le niveau d'avancement du projet d'évaluation, son mémoire aura à charge de (re)considérer (mettre à distance) l'intégralité du déroulé du projet (depuis sa genèse) afin d'analyser les stratégies, critères de choix, difficultés et leviers de l'appropriation de la démarche. Dit autrement, l'étudiant·e doit pouvoir à la fois appréhender les impacts-effets produits par l'organisation, mais aussi l'impact de la démarche d'EIS sur l'organisation elle-même.

Ces recommandations conduisent par conséquent à retenir des projets d'EIS pour lesquels le cadrage peut être négocié. L'étudiant·e contribuera alors à sa formalisation sur la base de propositions élaborées dans des délais raisonnables en disposant de l'encadrement requis (un responsable du projet d'évaluation clairement défini). Il s'agit dès lors d'un travail exploratoire, incluant des étapes d'essais-erreurs qui doivent avoir été prises en compte dans la définition des échéances et livrables.

Voici deux exemples de missions d'alternance centrées sur l'évaluation d'impact social (EIS).

Un premier extrait d'une offre d'alternance « Chargé·e de mission Mesure d'impact social » diffusée dans le réseau de l'ESS au printemps 2025, qui n'a pas été retenue par l'équipe pédagogique en raison de l'ambivalence du statut de l'étudiant·e (alternant·e puis stagiaire) et de la spécialisation de la mission uniquement sur l'EIS. L'offre précisait que :

Le rôle principal sera de :

- 1 • Éclairer le pilotage stratégique grâce à l'évaluation d'impact.
- 2 • Soutenir le rayonnement et le développement grâce à l'impact.
- 3 • Nourrir le pilotage opérationnel et l'apprentissage.

Missions

- 1 • La planification de l'analyse des données et la production des outils de collecte.
- 2 • La collecte des données quantitatives et qualitatives sur le terrain.
- 3 • La mise en œuvre d'analyse des données.
- 4 • La production et diffusion des livrables.

Dans ce deuxième extrait d'une offre d'alternance « Chargé·e de développement » diffusée dans le réseau de l'ESS au printemps 2025, l'offre a été retenue

par l'équipe pédagogique en raison de la pluralité des missions proposées au sein desquelles figure l'EIS. L'employeur est une association spécialisée dans le développement d'activités et de projets liant création d'emploi et développement territorial sur les métropoles de Lyon. L'offre précisait que :

Missions confiées : Sous la responsabilité hiérarchique du directeur et en lien avec les personnes en charge du développement des projets d'activités, le ou la chargé·e de développement aura en charge les missions suivantes :

- 1 • Appui à la gestion de projets stratégiques (suivant temporalité) — 60 %
 - ♦ Planification et organisation des comités de pilotage du projet D. — une filière de réemploi de pièces détachées vélos à destination des exploitants de flotte de vélos.
 - ♦ Appui à l'évaluation d'impact social du projet LPP — un projet de conciergerie pour les seniors isolés et précarisés en QPV.
 - ♦ Appui à la mise en œuvre d'actions de sensibilisation et d'évènements autour de la mobilité pour les personnes isolées résidant en QPV.
- 2 • Appui à la levée de fonds — 20 %
- 3 • Appui à la communication — 20 %

4 • De l'expérience de stage à la recherche-action : communiquer sur la mise en œuvre de l'EIS avec une association d'éducation populaire

Dans le prolongement du stage et du mémoire d'une étudiante portant sur le déploiement d'une démarche d'EIS, un projet de communication conjointe, associant l'étudiante et ses tutrices (professionnelle et académique), a été initié en septembre 2024. Le projet visait à produire une analyse à froid du travail réalisé par la stagiaire (construction du référentiel et de l'outil de collecte de données) et de la compléter par l'étude du suivi de l'usage de l'outil. Par ailleurs, le contexte organisationnel d'appropriation paraissait représentatif des enjeux empiriques de l'EIS encore peu étudiés sur le plan académique.

En effet, le contexte est révélateur des tensions auxquelles doivent faire face les organisations de l'ESS ces dernières années : petite structure qui évolue depuis une dizaine d'années dans le secteur de l'éducation populaire, renouvellement constant des activités pour faire face aux évolutions de l'environnement institutionnel (mise en œuvre de dispositifs d'action publique à destination de la jeunesse), hybridation croissante des ressources privilégiant les financements privés, évolution de la gouvernance marquée par un retrait des bénévoles du terrain au profit d'un Conseil d'Administration davantage professionnalisé.

L'introduction de l'EIS au sein de l'organisation confirme les leviers classiquement identifiés dans la littérature. Elle répond d'abord à un enjeu de recherche de financements, en offrant une meilleure transparence sur la performance sociale. Elle constitue également un outil de pilotage stratégique, ayant permis ici de valider le choix de diversifier les actions plutôt que d'accroître le nombre de bénéficiaires.

Sur le plan théorique, ce travail enrichit la littérature existante sur l'EIS en déplaçant le regard vers une dimension processuelle et praxéologique, au-delà des seuls motifs d'adoption, afin d'explorer les modalités concrètes de son déploiement ainsi que ses répercussions tant organisationnelles qu'humaines pour les acteur·rices impliqués dans le processus. Sur le plan théorique, ce travail propose de repositionner l'EIS dans le cadre d'analyse du contrôle organisationnel largement laissé de côté. Cela conduit à analyser la fabrication du contrôle (et de son exercice à venir) à travers la construction de la démarche d'EIS. Plusieurs questions ont alors été posées : quel mode de contrôle l'EIS sous-tend elle ? Quelles contraintes et habiletés fait-il peser sur l'organisation (évaluateur-évalués) ? Qu'en font les acteur·rices (travail de contrôle) ?

Isabelle, ancienne tutrice académique de l'étudiante, a donc mené 6 entretiens semi-directifs avec la stagiaire et la directrice de la structure afin de recueillir leur perception du déroulé de la démarche (type d'adaptation du contrôle au contexte organisationnel ESS, capacité des individus - contrôleurs et contrôlés - à le mettre en œuvre aux différents stades d'appropriation de la démarche d'EIS). Ces éléments ont été complétés par le travail réalisé par l'étudiante pendant le stage (comptes rendus de réunions, livrables, entretiens réalisés auprès des différentes parties prenantes) et l'accès aux ressources de la structure (rapports d'activités...).

L'analyse révèle que la démarche d'EIS s'inscrit :

- Dans un mode de contrôle davantage compréhensif (ou clanique, fondé sur la culture et les valeurs de l'organisation) que formel ou outillé ;

- Dans un contexte de contrôle ambivalent : l'organisation revendique et appelle de ses vœux un pilotage renforcé, bien que celui-ci reste paradoxalement faible, tant sur la structure que sur ses membres (absence d'exigences spécifiques de la part des partenaires extérieurs, faible niveau de contrôle sur la structure et ses membres), un contexte incitant la direction à reprendre l'initiative de son propre contrôle.
- Le processus d'appropriation de l'EIS est sous-tendu par un travail de contrôle risqué et complexe qui conduit à le limiter et à l'user.

Pour conclure, l'analyse du processus de construction de l'EIS à travers le prisme du travail de contrôle rend compte d'une pluralité de contradictions :

- Quant à l'origine du projet : la démarche est portée par une volonté interne de l'organisation, en l'absence de toute injonction ou pression extérieure directe ;
- Au niveau des attentes : l'EIS est perçue comme un levier de réduction de l'incertitude, bien que sa finalité demeure incertaine au gré de sa construction. Elle s'apparente finalement à une « notion flottante » (Bernier-Khedache, Bouden 2024), oscillant entre un outil de pilotage stratégique interne et un support de communication externe.
- Au niveau du processus et de la temporalité : la mise en œuvre de l'EIS s'avère délicate en raison du cadre expérimental dans lequel elle s'inscrit. Des résultats valorisables sont attendus rapidement alors que leur pertinence est garantie par un surcroît de contrôle, sollicitant tant les opérationnels (saisie rigoureuse des données d'entrée et de sortie) que la direction (analyse et interprétation qualitative tirées de questionnaires administrés par les opérationnels auprès des bénéficiaires).
- Au niveau des moyens de réalisation : la cohésion du groupe (le « clan ») repose sur un mode de contrôle dit « facilitant » subordonné à un difficile équilibre exigeant une transparence totale sur la stratégie globale d'implémentation de l'outil, tout en laissant une réelle autonomie et une flexibilité aux acteur·ices tout au long du processus.

Le travail de stage et la relation privilégiée avec la structure ont nourri une démarche de recherche-action sur l'EIS, incluant l'étudiante, sa responsable et sa tutrice universitaire, sous l'angle du contrôle.

Cette expérience sera l'objet d'un prochain carnet offrant à la structure une analyse réflexive sur son déploiement et sur les obstacles rencontrés tout au long de la démarche.

5 • Un projet pédagogique collectif au cœur d'un dispositif d'évaluation : une expérimentation avec la coopérative Villages Vivants

[La coopérative immobilière, rurale et solidaire Villages Vivants \(SCIC\)](#) rassemble et accompagne des citoyen·nes, entreprises et collectivités qui s'engagent avec leur épargne pour acheter, rénover et louer des locaux à des entreprises de l'ESS dans les territoires ruraux. La coopérative a mis en place à partir de 2024 une démarche d'évaluation intitulée Musette (Mesure d'utilité sociale, économique et territoriale et de transition écologique). Face aux constats du besoin de faire la preuve de son utilité et de son impact social auprès des financeurs, mais aussi avec la volonté de définir une évaluation plus adaptée que les indicateurs habituels (nombres de lieux ouverts, etc.), la démarche Musette se donne pour objectif de mesurer et objectiver les effets de Villages Vivants (VV) sur ses bénéficiaires et sur les territoires (effets de la réouverture de lieux sur les territoires, etc.), ainsi que sur sa manière de travailler et de collaborer dans une optique d'amélioration et de plaidoyer.

Au printemps 2025, Gaëlle Cozic (chargée d'accompagnement aux territoires - responsable mesure d'utilité sociale), nous a sollicités pour échanger sur leur démarche et participer à leur comité de suivi. Rapidement au cours des échanges, l'opportunité d'un projet pédagogique plus conséquent a vu le jour pour la rentrée 2025.

Ainsi, de septembre 2025 à février 2026, les étudiant·es du Master 2 en Formation initiale ont travaillé sur la démarche Musette dans le cadre d'un dispositif pédagogique original, associant le cours « Évaluation et création de valeurs en ESS » (précédemment présenté) assuré par Isabelle et le cours

« Pratique de l'enquête » assuré par Sylvain (cours visant à construire une enquête collective par questionnaire). Gaëlle a par ailleurs participé à plusieurs temps d'échange et assuré un suivi régulier des étudiant·es.

Les temporalités, contraintes par le calendrier universitaire, ont permis aux étudiant·es dans un premier temps, de se familiariser dès septembre avec la démarche Musette et de réaliser un premier travail réflexif à partir du glossaire de Villages Vivants. Ils/elles se sont ensuite lancés d'octobre à décembre, dans la construction et l'administration de questionnaires (comprenant entre 30 et 80 questions) auprès de plusieurs parties prenantes de la coopérative (financeur·euses, partenaires métiers, usager·ères, porteur·ses de projet, salarié·es). Près de 150 questionnaires complets ont été collectés, avant d'être analysés de janvier à février, en vue de la rédaction du rapport final (disponible sur l'espace [Ressources](#) de la Chaire ESS) et d'une restitution à Villages Vivants lors d'un voyage pédagogique organisé fin février 2026.

Les objectifs pédagogiques de ce travail ont été pluriels : s'approprier de manière réflexive une démarche d'évaluation, répondre à une demande pédagogique et professionnelle dans un calendrier et un cadre contraignant, construire une démarche d'enquête par questionnaire, et en tirer des pistes d'analyse en termes d'effets.

Au-delà du caractère inédit de la méthode, la démarche a généré des apports structurants variés. Du côté de la structure, l'intérêt est double : avoir pu s'appuyer

5 • Un projet pédagogique collectif au cœur d'un dispositif d'évaluation : une expérimentation avec la coopérative Villages Vivants

sur un effectif étudiant conséquent (25) pour conduire une vaste enquête et disposer d'outils répliquables dans le temps ; bénéficier d'un regard externe sur la démarche d'éva-

luation. Une telle démarche suppose du côté de la structure une ouverture et une adaptation aux contraintes pédagogiques et un temps d'encadrement non négligeable.

La construction dans un cadre pédagogique de la démarche d'enquête (de la construction du questionnaire à l'analyse et la communication des résultats) a permis de se rendre compte, tant du côté des enseignant·es, des professionnel·les que des étudiant·es, de la difficulté concrète à rendre compte des effets (et des potentiels impacts) dans une perspective d'EIS.

En effet, les questionnaires permettent surtout de saisir la perception des différentes parties prenantes sur les projets ou la démarche de Villages Vivants, et les données collectées (malgré une diffusion large du questionnaire) restent insuffisantes pour en tirer des analyses statistiques plus poussées. L'enquête par questionnaire montre aussi l'importance d'approches plus qualitatives, fondées sur des entretiens, mais aussi les observations et ressentis des professionnel·les eux-mêmes.

Finalement, si certaines tendances se dessinent, et que plusieurs résultats permettent de démontrer l'utilité sociale de la coopérative et des projets accompagnés, il est plus difficile d'attester des effets et impacts, par exemple sur l'accompagnement de Villages Vivants ou sur la réouverture de commerces, de services et de lieux sur les territoires ruraux. Il n'a pas été envisagé de travailler plus avant l'attribution des effets perçus. Ce parti pris méthodologique rejoint la position de la Fonda sur la création de la valeur sociale, qui conteste la manière de considérer toute « action du champ social comme un phénomène linéaire liant une cause et un effet, en éliminant autant que possible tous les biais et les phénomènes considérés comme parasites. Or, une action sociale est toujours une combinaison d'interactions et de facteurs multiples. Tenter d'en isoler certains, c'est renoncer à comprendre l'ensemble d'une situation sociale sur un territoire donné » (Fonda, 2019)².

Pour conclure sur la portée de cette démarche, ce travail dépasse le simple cadre de l'évaluation pour s'inscrire dans une collaboration durable entre l'université et Villages Vivants, autour d'un questionnement commun (l'appropriation de la mesure d'impact social en ESS), reliant une problématique universitaire à une problématique ancrée sur le terrain, autour de plusieurs objectifs réussis :

- Améliorer la formation au pilotage de projets d'évaluation (conception de dispositifs pédagogiques) ;
- Soutenir l'acquisition des compétences des évaluateur·rices (étudiant·es, équipe de Villages Vivants, enseignant·es-chercheur·ses) ;
- Interroger et enquêter sur la manière dont les acteur·rices (futur·es professionnel·les, expert·es, professionnel·les de terrain) appréhendent et répondent aux exigences de ce type d'évaluation.

2• La Fonda – Expérimentations « ESS & création de valeur » – Note de cadrage Novembre 2019.

Comme évoqué plus avant, pour la formation du master ESS, ce projet pédagogique a été l'occasion de travailler la transversalité des enseignements du programme bien au-delà des deux cours support à l'activité. Plus globalement, le projet a permis aux étudiant·es de se confronter aux spécificités de contextes professionnels complexes mobilisant une multiplicité de parties prenantes impliquées dans des situations paradoxales (combinaison de logiques économiques et sociales opposées des projets, par exemple). Pour mener à bien leur mission collective, les étudiant·es ont dû développer une intercompréhension fine des situations et renforcer leurs capacités de coordination et de coopération. De surcroît les étudiant·es ont été placés dans une configuration originale d'« autonomie cadrée ».

En effet, si l'élaboration du travail de vérification des impacts a été réalisée en toute indépendance, elle est restée structurée par les exigences de cadrage de l'organisation (identification des parties prenantes, typologie des effets, indicateurs) et les impératifs académiques de l'université (rigueur scientifique, réflexivité).

Finalement, l'intégration d'un projet pédagogique dans une démarche évaluative invite à repenser le statut même de l'évaluation menée par Villages Vivants, et à considérer le travail pédagogique comme une forme d'évaluation intégrée qui produit des effets de connaissance utile à l'évaluation, mais qui transforme aussi l'évaluation et la structure.

6 • Penser le positionnement de l'université dans l'évaluation d'impact social : de la recherche-action à la figure du tiers veilleur

La recherche-action prend des formes et des terminologies plurielles ([voir le carnet n°1](#) (2022) sur l'expérience de la chaire en termes de recherche-action). En nous inspirant de ce carnet, et sans prétendre à l'exhaustivité, on peut retenir deux grandes postures de recherche-action que nous avons adoptées autour de l'EIS au sein de la Chaire et de la formation et qui se situent dans un continuum :

- Une recherche-action d'accompagnement et de formation (proche de la recherche-intervention et de la recherche-action collaborative identifiée dans le carnet) : la recherche soutient l'action et la formation tout en conservant des rôles différenciés.
- Une recherche-action transformatrice (proche de la recherche-action participative, sciences participatives militantes et enquête pragmatiste identifiées dans le carnet) : les rôles de chercheur·es et acteur·rices sont davantage mélangés et visent une transformation sociale.

Au sein d'une même activité, ces deux postures sont le plus souvent imbriquées. Ainsi, les premières études de cas menées par des chercheur·es et des étudiant·es répondaient à des questionnements pratiques des acteur·rices avec le besoin de s'équiper (en termes de connaissance, d'outils, etc.) sur la notion émergente d'EIS. La problématisation,

6 • Penser le positionnement de l'université dans l'évaluation d'impact social : de la recherche-action à la figure du tiers veilleur

l'analyse et la collecte des données ont été faites par des chercheur·es et étudiant·es, mais en lien étroit avec les acteur·ices.

Le cadre du postdoctorat s'inscrit également dans une démarche d'enquête assez proche, où les rôles sont différenciés, mais la finalité s'est davantage inscrite dans une perspective critique et transformatrice, tout en s'associant avec des acteur·rices ayant explicitement une stratégie de résistance et de transformation sociale sur les questions d'EIS (comme l'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations).

Les réunions thématiques ont à la fois une finalité de formation et d'accompagnement, mais aussi de transformation sociale, avec des rôles moins différenciés par une construction collective des sujets entre chercheur·es et acteur·es, avec le plus souvent des interventions et des rédactions conjointes.

Les deux démarches pédagogiques présentées associant dans un premier cas tutrice universitaire, étudiante et tutrice professionnelle, et, dans l'autre cas, les étudiant·es avec Villages Vivants, deux enseignant·es-chercheur·es, et une actrice, sont aussi des formes de recherche-action où les finalités et rôles sont mélangés, tout en étant ancrés dans la formation universitaire qui reste au cœur de l'université.

Ces différentes formes de recherche-action autour de l'EIS au sein de la chaire ou dans les parcours du master ESS témoignent de la pluralité des parties prenantes engagées dans ces démarches, dont les rôles ne sont pas figés, avec des finalités multiples, mais aussi des temporalités différentes. Des démarches au sein desquelles émergent assez logiquement des tensions et incompréhensions potentielles qu'il s'agit de discuter tout au long des projets. Que ce soit dans la posture d'enseignant·es-chercheur·es, d'étudiant·es, d'acteur·rices de terrain, ces différentes expériences ont fait émerger le besoin d'une figure de tiers veilleur dont la mission consiste à sécuriser et à structurer la recherche-action en lui offrant un dispositif dédié prenant ainsi en charge un rôle crucial, jusqu'alors souvent occulté ou relégué. Si la reconnaissance et la valorisation de cette figure de tiers veilleur représentent un enjeu pour l'ensemble des recherches participatives, elle nous semble d'autant plus cruciale sur le sujet de l'évaluation, et plus précisément ici de l'EIS, où les positionnements des enseignant·es-chercheur·es, étudiant·es et acteur·rices demeurent ambigus dans le cadre d'une université et de structures de l'ESS, elle aussi soumise à des injonctions évaluatives et contradictoires.

Que ce soit dans la posture d'enseignant·es-chercheur·es, d'étudiant·es, d'acteur·rices de terrain, nos différentes expériences ont fait émerger le besoin d'une figure de tiers veilleur, chargé de « baliser la démarche de recherche participative³ », et qui a souvent été prise en charge de manière bricolée et invisibilisée par une des parties prenantes.

3 • « Tiers-veilleur dans une recherche participative : pourquoi, comment ? », Université Lyon 2, 14 novembre 2023, <https://lysieres.univ-lyon2.fr/la-boutique-des-sciences/tiers-veilleur-quest-ce-que-cest>

Bibliographie indicative

- **Bernier-Khedache S., Bouden I.** (2024). « Comment les fabriques de territoire ont-elles répondu à la demande d'évaluation d'impact social ? ». 11ème édition des journées GESS, Institut de recherche en gestion, (hal-04725255).
- **Celle S. (2025)**. « IV - 3. La mesure d'impact social : quelle stratégie face à un mythe rationnel dans l'ESS ? », dans Observatoire citoyen de la marchandisation des associations, *Entre marchandisation et démarchandisation. Un monde associatif à la croisée des chemins*, rapport.
- **Chiapello, É.** (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 2(2), 51-74.
- **Dedun Garcia Piqueras, I., Celle, S.** (2023). « *S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ?* ». [Les Carnets de la Chaire ESS](#), n°4.
- **Kleszczowski, J.** (2017). « *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation* ». Thèse de sciences de gestion, Université Paris Saclay.
- **Kleszczowski, J., Raulet-Crozet, N.** (2025). « *L'impact social dans les organisations solidaires, valeurs et pratiques d'évaluation* », ISTE Éditions.
- **Studer, M.** (2021). « *Évaluer l'économie sociale et solidaire. Socio-économie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social* ». Thèse en sciences économiques, Université de Lille.
- « **Les processus d'évaluation des associations : prendre la mesure du travail collectif** ». (2024). Cahiers de l'action, (63), <https://shs.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2024-2?lang=fr>.
- Lien vers les ressources du GT impact social de la Chaire ESS : <https://seg.univ-lyon2.fr/la-chaire-ess/mesure-dimpact-social>
- Lien vers les ressources produites par les étudiant-es du Master ESS : <https://seg.univ-lyon2.fr/la-chaire-ess/ressources-issues-de-dispositifs-pedagogiques-de-la-mention-ess>

BIOGRAPHIE DES AUTEURS ET DES AUTRICES

Isabelle Dedun Garcia Piqueras

Isabelle Dedun Garcia Piqueras, maitresse de conférences en sciences de gestion à l'université Lyon 2 et 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

Sylvain Celle, maitre de conférences en économie à l'université Lyon 2 et au laboratoire Triangle. Ses travaux de recherche portent sur l'histoire de l'ESS et du mouvement coopératif, les liens entre ESS et transition écologique, et sur l'évaluation de l'impact social. Il coanime le groupe de travail de la chaire ESS sur l'impact social depuis 2022.

Illustration de couverture / Laura Olivieri

Synthèse graphique / Florence Rhode

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

Relectures / Angélie Danet et Pauline Marteau

Comité de rédaction / Comité de suivi de la Chaire ESS

Exécution graphique / Patrick Metzger et Martine Chaillou

Secrétariat de rédaction / Émilie Lanciano

Quand l'université s'empare de l'évaluation d'impact social dans l'ESS.

Mise en lumière d'expérimentations croisées entre activités de recherche et dispositifs de formation

*Isabelle Dedun Garcia Piqueras,
Sylvain Celle — Juin 2026*

Ce carnet analyse l'intégration des demandes d'acteur·rices de l'ESS autour de l'évaluation d'impact social au sein de formations et de recherches à l'Université Lyon 2. À partir d'expériences pédagogiques (enseignements, stages/alternances, mémoires et projets collectifs) et de projets de recherche-action, il montre comment l'université, et notamment les enseignant·es-chercheur·es et les étudiant·es, accompagnent et analysent les organisations de l'ESS dans leurs démarches d'évaluation tout en développant une approche réflexive et critique. Ce Carnet met en évidence les tensions entre attentes professionnelles, objectifs pédagogiques et exigences scientifiques, et souligne l'intérêt des démarches de coopération et le rôle de tiers veilleur pour construire des savoirs réflexifs et des pratiques d'évaluation adaptées.

