



# EVALUATION D'IMPACT VS. MESURE DE RÉSULTAT



**Joanne Clotuche**

Chargée de projets

SAW-B

[www.economiesociale.be](http://www.economiesociale.be)

Analyse 2019

Mots-clés : évaluation – mesure –  
impact social



Depuis plusieurs années, SAW-B est actif sur le terrain de l'évaluation de l'impact social. Entre l'implication sur le terrain pour accompagner les entreprises, la participation à une recherche-action<sup>1</sup>, le développement de réseaux et de partenariats avec d'autres acteurs effectuant le même type de travail et la participation à des événements et colloques sur le sujet, nous avons été confrontés à des réalités lexicales bien différentes. On pourrait prendre ces différences comme anecdotiques et considérer l'approfondissement de débat sur le sujet comme un excès réflexif ou une lubie de quelques professionnels de la question, mais, pour nous, c'est au cœur de ce débat que réside les enjeux essentiels de notre implication et de notre spécificité. Il nous semble essentiel de revenir sur ces concepts de mesure et d'évaluation et sur les réalités qu'ils recouvrent.

## MESURER VS. ÉVALUER ?

La première explication issue du Larousse définit mesurer comme « *déterminer, évaluer avec un instrument de mesure, le volume, la superficie, la quantité de quelque chose* ». Quand on utilise le mot « mesurer », l'imaginaire nous entraîne souvent sur des chiffres et vers des outils qui permettent de calculer la quantité d'une chose, son positionnement sur une échelle. En ce sens, mesurer permet d'estimer ce qui est, en comparaison parfois avec une situation précédente ou suivante.

Pour évaluer, le même dictionnaire précise qu'évaluer consiste à « *déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc.* ». Dans une analyse précédente, nous évoquons déjà l'idée que « *l'évaluation se pose en termes de signifiante et de signification. Elle implique un questionnement sur le sens* »<sup>2</sup>.

Dans le cadre du projet VISES, nous avons très vite entamé ce débat sur le vocabulaire et choisi d'opter pour les termes « évaluer-évaluation » car ils couvrent un champ plus large qui englobe la notion de mesure, mais aussi documenter, estimer, apprécier, analyser, donner de la valeur... Il ne s'agit nullement de rejeter toute forme de mesure mais d'englober cette dimension et de l'intégrer à un processus plus large, plus ouvert avec des dimensions qualitatives et quantitatives.

## MESURER DES RÉSULTATS

Cette action permet de déterminer si on atteint les objectifs qu'on s'est fixés. Ces objectifs sont une traduction de la mission, mais ne sont pas la mission. Ils sont une opérationnalisation, une transposition en actes concrets de la mission que la structure se fixe. Combien de personnes ont trouvé un emploi ? Combien de personnes ai-je accueillies ? Les bénéficiaires sont-ils plus autonomes ? Combien de déchets ai-je traités ? Combien de personnes ai-je formées ? La liste des possibles est très longue.

Les résultats sont une manière de voir si ce qu'on a fait a affecté les autres ou les objets sur lesquels on pose des actions. Cette conception des choses part de l'idée que les réussites ou échecs des usagers, bénéficiaires, clients (ou des objets) peuvent être attribués à l'action de la structure. La somme des parties étant égale au tout. Par exemple, on peut mesurer les résultats d'un service au niveau de la satisfaction, individuelle, des usagers. La somme des enquêtes de satisfaction étant la preuve de l'efficacité et, par glissement, de la qualité du service sans que soit remise en cause la qualité du dispositif. C'est comme si on mesurait l'efficacité d'une politique de santé en comptabilisant le niveau de satisfaction des patients d'un hôpital.

Les résultats se basent sur du tangible, du réel, du concret et sur ce qui est facilement mesurable et identifiable avec des méthodes et des outils standardisés, normalisés et facilitant la comparaison. Ils peuvent être liés aux moyens financiers mobilisés pour l'atteinte des objectifs. Donnons un exemple, de façon un peu caricaturale. Combien de personnes la structure a-t-elle accueillie ? Ont-elles trouvé un logement pendant la période où nous les avons accueillies ? Combien d'argent avons-nous dépensé pour arriver à ce résultat ? D'autant qu'afin de fixer des indicateurs capables de mesurer les résultats, nous devons (co-)construire des indicateurs. C'est une démarche principalement déductive qui donne peu de place à l'inattendu, à la surprise.

## RISQUES DE CES MESURES

Un des risques de ces méthodes standardisées, notamment basées sur la maximisation du retour sur investissement (des outils comme le SROI<sup>3</sup> sont les champions de cette méthode), c'est de considérer que la meilleure approche est celle qui coûte le moins. Peu importe que ces effets soient marginaux puisque la mesure montrera qu'en dépassant peu, vous avez un résultat, minime, mais un résultat. Alors qu'une approche plus coûteuse produira peut-être des effets plus importants, mais plus chers. Cela

incite à développer des politiques publiques et sociales à la marge, basée sur de l'ingénierie, du petit matériel (techniques ou cognitifs) qui rendra l'utilisateur, le client, le bénéficiaire responsable de l'amélioration de sa situation, sans remise en cause systémique ou collective. Ce phénomène se voit très bien dans les politiques actuelles en matière de développement, sur base d'évaluations randomisées (évaluation avec groupe test, comme en médecine), à l'image du travail largement critiquable, bien que salué par le prix Nobel d'économie, d'Esther Duflo<sup>4</sup>.

L'autre risque majeur en matière de mesure de résultats réside dans le benchmarking (étude comparative permettant d'aller s'inspirer des « meilleurs » résultats). L'OCDE est la vitrine internationale de ces méthodes facilitant le benchmarking. On développe des études et enquêtes, basées sur des analyses chiffrées standardisées, qui vont pouvoir comparer les pays entre eux pour déterminer qui est le plus performant. Peu importe que la mesure proposée souffre de biais importants en matière de sélection des publics, de vision socio-culturelle ou géographique très spécifique. Si c'est un chiffre, alors c'est objectif et neutre, alors c'est comparable. L'exemple typique réside dans les enquêtes PISA qui mesurent les résultats scolaires et établissent des comparaisons entre pays, sans tenir compte que les questionnaires correspondent aux standards et méthodes scolaires anglo-saxons ou que les publics soumis aux enquêtes sont constitués sur base de leur âge (et pas sur l'année d'étude) avec possibilité de choisir les écoles évaluées (et donc de sélectionner les meilleures écoles). Les mêmes choses s'appliquent en matière de ranking universitaire (basé notamment sur l'évaluation de la qualité d'un chercheur au nombre d'articles publiés dans des revues scientifiques). En matière de chiffres du chômage (peu importe que les revenus soient faibles, que les emplois soient précaires...). Seul compte le chiffre avec comme risque de passer de « mesurer pour déterminer ce qu'il se passe » à « déterminer ce qu'il se passe parce qu'on sait le mesurer ».

Ce que Florence Jany-Catrice appelle la quantophrénie<sup>5</sup> a envahi la société et, aujourd'hui, menace l'économie sociale. Surtout quand les acteurs de cette économie sociale se laissent eux-mêmes embarquer dans ces dérives avec toutes les conséquences qu'on peut imaginer en matière de réductions des politiques publiques, de contrôle, de mise en concurrence...

Le dernier risque majeur que nous pouvons évoquer, c'est que lorsqu'on mesure les résultats des bénéficiaires, usagers, clients, on attribue les échecs ou les réussites de l'action d'une structure à ces destinataires, s'appropriant ainsi quelque chose sur lequel on n'a pourtant pas la maîtrise. Si je donne à manger un gâteau à quelqu'un et que cette personne est malade, c'est peut-être parce que mon gâteau n'est pas bon, mais c'est peut-être parce que cette personne a une gastro. Le danger d'une approche par les résultats est de s'attribuer les mérites de quelque chose qui ne nous revient pas

ou, au contraire, de prendre la responsabilité de quelque chose sur lequel on ne peut agir.

## EVALUER LES IMPACTS

Evaluer les impacts, c'est mettre la structure et ses missions au centre de l'évaluation, là où elle peut agir. Au lieu d'évaluer les destinataires de son action, elle évalue son action. Qu'est-ce que je fais ? Comment je le fais ? Pourquoi je le fais ? Cela n'empêche pas de partir des bénéficiaires pour qu'ils puissent expliquer ce qu'il se produit, comment et pourquoi. On part d'une question du type « suis-je plus autonome depuis que je suis en contact avec cette structure ? » à une question « comment la structure contribue-t-elle à me rendre autonome ? ».

Cette évaluation peut faciliter le développement de méthodes plus inductives où on peut donner l'occasion de réinterroger tous les concepts et s'ouvrir à beaucoup plus d'inattendu, à des effets surprenants. Par exemple, si on demande à jeunes ce qu'ils entendent par responsabilité ou à des seniors ce qu'ils mettent derrière le mot autonomie, ils donneront des réponses peut-être très différentes des réponses des travailleurs et travailleuses de la structure en contact avec eux.

En interrogeant les processus, l'évaluation d'impact permet d'avoir des clefs pour mettre en place des changements, pour adapter les modes d'action en fonction de ce qui fonctionne ou non. Si 10, 50, 100 personnes disent que tel type d'action apporte un plus ou, au contraire, que telle ou telle chose est mal vécue, on a des éléments pour faire évoluer ses méthodes pour mieux répondre aux missions fixées.

Les impacts ne sont pas uniquement liés aux moyens financiers déployés, ils ont à voir avec les dimensions humaines, matérielles, avec les processus mis en place... Par exemple, les compétences des acteurs et actrices de terrain, la qualité des lieux d'accueil, le temps consacré sont des éléments qui peuvent influencer fortement sur la qualité des impacts.

## MESURER LES RÉSULTATS ET ÉVALUER LES IMPACTS

Opposer les deux approches en considérant que l'une serait meilleure que l'autre n'est pas une bonne idée. Chacune a sa fonction et son rôle. Elles sont complémentaires et participent d'une façon de parler de ce que les entreprises sociales font et sur la

manière qu'elles ont de le faire. La mesure de résultats est un excellent prélude pour faire un premier travail de ciblage des éléments à étudier plus en profondeur. En mesurant le bien-être des travailleurs, on peut, dans un second temps, voir quels sont les aspects à creuser parce que ce sont ceux-là qui posent problème ou qui sont facteurs de réussite.

La mesure de résultats est aussi un bon outil de communication simplifiée à destination de financeurs, du grand public, de clients, de bénéficiaires... pour attirer l'attention, pour répondre à des attentes cadrées. On peut également l'utiliser à destination des équipes pour montrer l'évolution d'une année sur l'autre. L'évaluation d'impact permet, dans un second temps, d'affiner et de démontrer de quelle manière on atteint ces résultats, ce que cela représente comme processus, comme implication de la structure. Elle permet alors d'enclencher des discussions avec les équipes afin de s'améliorer, mais aussi de réfléchir aux enjeux de son action sur ses bénéficiaires, clients, usagers, mais aussi sur la société de manière générale. Par exemple, si on se rend compte que le vocabulaire institutionnel du secteur n'est pas compris par les bénéficiaires, on peut faire remonter ces constats à d'autres institutions ou aux pouvoirs publics de manière à agir structurellement. C'est aussi un véritable outil de recherches, de développement et d'innovation sociale afin de mieux répondre aux besoins des populations.

L'évaluation d'impact est un outil fort pour valoriser l'action de l'économie sociale.





*SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Ensemble, nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale.*

*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses.*

*N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*

---

<sup>1</sup> <http://www.projetvisesproject.eu/>

<sup>2</sup> Joanne CLOTUCHE, «Evaluation émergence et évolution d'un concept ambivalent », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2017.

<sup>3</sup> SROI : Social Return Of Investment (<https://www.avise.org/articles/la-demarche-sroi>)

<sup>4</sup> Pour une critique des travaux d'Esther Duflo, lire Nassima Abdelghafour "Nobel d'économie 2019 : une approche très gestionnaire de la lutte contre la pauvreté" (AOC Analyse, 18/11/2019) ou Pierre Rondeaux "Esther Duflo, autrice majeure ou poudre aux yeux?", Slate, 15/10/19  
<http://www.slate.fr/story/182823/economie-esther-duflo-prix-nobel-recherche-developpement-pauvrete-methodologie-critiques>



---

<sup>5</sup> Florence JANY-CATRICE et Joanne CLOTUCHE, «Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, les enjeux sociopolitiques », Analyse, SAW-B [*en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)*], 2017.