



L'ANALYSE D'IMPACT DANS  
**L'ACTION SOCIALE**

# Comment évaluer l'impact d'une action sociale ?

Cette question est plus que jamais d'actualité. À la veille de bouleversements possibles dans notre société démocratique, compte tenu du poids croissant des partis extrémistes, il nous apparaît fondamental que les politiques publiques et l'engagement de la société civile démontrent leurs impacts. Il s'agit autant d'un enjeu de bon usage des ressources que de crédibilité.

En 2001, le Stics publiait pour la première fois le guide pédagogique « Évaluation, mode d'emploi ». L'intention était de soutenir la mise en place de pratiques d'évaluation plus affirmées dans le travail associatif. Ce guide fut plébiscité par la Fédération Wallonie-Bruxelles et réédité en 2013, avec l'aide de la Cocof.

Des centaines de participants et participantes se sont depuis lors initiés.es aux pratiques de l'évaluation à travers nos formations.

Ce guide nous laissait cependant sur une faim, avec l'envie d'approfondir en particulier le sujet de l'impact. Si l'on peut considérer en 2024 que les pratiques évaluatives ont progressé, on constate toutefois que cette démarche essentielle à la réussite des actions demeure encore trop timide. Par-

fois même, elle apparaît comme une contrainte imposée par des cadres réglementaires au lieu d'une nécessité interne.

Les buts de l'évaluation d'impact sont d'éclairer des décisions, de trancher des questions, de poser des choix stratégiques et opérationnels, d'ajuster la démarche sur la base des enseignements tirés de l'expérience.

« Pourquoi et comment s'y prendre, même lorsque les moyens sont limités ? » : voilà les interrogations que ce bref ouvrage tente d'éclairer.

Les auteurs sont convaincus qu'il est aujourd'hui primordial de passer d'une culture de justification, sur l'effectivité des actions, à une démarche évaluative, qui prend réellement en compte les apports des politiques et de l'action sociale.

Nous espérons que cette lecture vous donnera l'envie de vous engager dans la démarche d'évaluation et vous fournira, à cette fin, quelques bases méthodologiques.

Bonne lecture...



## 1 - Réfléchir à l'impact

- 5 « Impact », vous avez dit « impact » ?...
- 6 La mesure de l'impact : une nécessité
- 7 Oui, mais...
  - Mesurer l'inestimable ?
  - À qui profite l'évaluation ?
- 9 Quelques cas
  - États-Unis : tirer vers le haut par le changement de quartier
  - France : développer les logements sociaux par obligation légale
  - Belgique : aider les jeunes à trouver un emploi par réduction des contributions sociales
  - Housing First : sortir des SDF de la rue par un logement inconditionnel
- 15 Un champ en développement

## 2 - Concevoir l'évaluation d'impact

- 17 Cycle de l'action et du projet
- 18 Les notions de l'évaluation d'impact
  - La valeur sociale ajoutée
  - Les étapes d'un processus
  - Les mots d'une exigence
- 21 Changer la vie
  - Permettre la progression
  - Inclure
  - Inclure dans l'évaluation
- 24 Les questions préalables
  - Pourquoi évaluer ?
  - Pour qui ?
  - Qu'est-ce qu'on cherche ?
  - Avant, pendant ou après : quand évaluer ?

## 3 - Pratiquer l'évaluation d'impact

- 27 Viser : les besoins et objectifs
  - La question évaluative
  - Les situations et les besoins
  - Les objectifs
- 30 Mesurer : Les indicateurs
  - Quantitatif et qualitatif
  - Les données
  - Les ratios
  - Les facteurs de succès
- 33 Comparer : Les écarts
  - Les écarts dans le temps
  - Les écarts entre cibles et témoins
  - Les écarts par rapport aux objectifs
- 34 Évaluer l'impact, et puis ?...
  - L'évaluation continue
  - Le tableau de bord
  - Communiquer, débattre, relancer

## 4 - Pour passer à l'action

- 36 Comprendre son objectif d'évaluation
- 37 Le développement d'indicateurs pour évaluer son impact
- 41 Les mesures d'écart
- 42 Exemple 1 : calcul de différences de revenus
- 42 Exemple 2 : calcul du taux de participation
- 43 L'enquête de satisfaction avec les bénéficiaires
- 44 Remarques





**RÉFLÉCHIR À  
L'IMPACT**

## « IMPACT », VOUS AVEZ DIT « IMPACT » ?...

Une légende chinoise raconte que, face aux inondations incessantes des fleuves et des lacs, l'empereur Yao recruta Gun. Pour résoudre le problème, ce dernier se mit à construire des digues. Mais toutes cédèrent, les unes après les autres. Les hommes moururent et Gun fut destitué. Son fils Yu le remplaça. Plutôt que de chercher à canaliser l'eau pour l'empêcher de nuire, il fit draguer tous les canaux du pays et en construisit de nouveaux. L'eau des crues pouvait ainsi couler sans limites et irriguer. Les récoltes de riz décuplèrent. Fort de son succès, Yu devint empereur à la place de l'empereur.

Ce récit indique à merveille ce qu'est l'impact : le changement dans une situation qui résulte d'un facteur précis. En l'occurrence, une vie plus sûre et prospère a été rendue possible par un système d'irrigation efficace, al-

ternative à des digues inutiles. Mais l'impact est souvent moins évident.

S'il est maintenant prouvé que le réchauffement (changement) climatique (situation) provient notamment de la quantité de CO2 produite par les humains (facteur), cela n'a été acquis que par l'accumulation de mesures, rapports, débats, combats contre l'ignorance, la mauvaise foi et le déni. Dans le cas de l'action sociale, l'impact sur la vie des bénéficiaires (meilleure santé, réussite scolaire, croissance du revenu...) résultant des moyens mis à disposition (logement, bourse, accompagnement...) est encore souvent inconnu, méconnu ou approximatif. C'est aussi vrai pour l'action publique qu'associative.



## LA MESURE DE L'IMPACT : UNE NÉCESSITÉ

Or, la connaissance de l'impact est nécessaire. Car l'impact est le sens même de l'action. Le mesurer est dès lors indispensable pour comprendre si l'action menée a du sens. L'enjeu est triple.

Premièrement, au plan pratique, il s'agit de savoir si les réalisations sont utiles pour les bénéficiaires. Digne ou canal ? Un changement de quartier permet-il à des familles de sortir de la pauvreté ? Des contrats d'insertion permettent-ils aux jeunes chômeur.euses de trouver plus facilement un emploi ? Des quotas de logements sociaux dans les communes sont-ils utiles pour augmenter le nombre de personnes qui trouveront un lieu de vie abordable ?

Deuxièmement, au plan organisationnel, la connaissance de l'impact est nécessaire aux décisions financières. Les moyens n'étant jamais illimités, il est logique de les affecter en priorité aux actions qui font leurs preuves. Dans le cas de l'action publique, la connaissance de l'impact justifie l'affectation de budgets ; dans le cas de l'action associative, elle permet de convaincre les donateurs ou pouvoirs subsidiaires.

L'impact est également décisif de l'engagement des travailleur.euses. Puisque c'est lui qui donne sa raison d'être à l'action, il contribue à rendre satisfaisante l'activité concrète qui la permet. Le travail sensé est celui qui apporte épanouissement et fierté de ce qui est accompli. En particulier dans le service d'intérêt collectif,

qu'il soit public ou associatif, on peut considérer que les travailleur.euses ne sont pas des ressources humaines au service d'une production ; à l'inverse, c'est la production qui doit être au service du bien-être individuel ou collectif<sup>1</sup>. Cet aspect est particulièrement important en Belgique puisque notre pays connaît un des taux d'investissement dans le travail parmi les plus bas d'Europe : 10% de travailleur.euses sont engagé.es, près des trois quarts désengagé.es, et plus de 15% activement désengagés (c'est-à-dire proches du sabotage)<sup>2</sup>. Le pays connaît aussi une croissance rapide des maladies de longue durée, qui représentent en 2023 un demi-million de personnes, plus de 10% de la population active<sup>3</sup>, presque deux fois plus que les chômeur.euses<sup>4</sup>.

Troisièmement, au plan politique, l'impact est décisif de la légitimité de l'État et des acteur.rices public.ques. Pourquoi croire des élu.es dont l'action ne changerait rien à notre situation ? Pourquoi leur faire confiance ? Et, plus profondément, pourquoi croire encore au régime qui leur permettrait d'exercer un pouvoir impuissant ? Dans le baromètre Solidaris de 2022, seuls 10,8% des personnes interrogées pensent que les gouvernants agissent vraiment pour tenter d'améliorer leur qualité de vie ; le chiffre descend à 8,8% lorsqu'il s'agit des partis politiques<sup>5</sup>. À l'inverse, l'abstention<sup>6</sup> et les scores des partis populistes, dont certaines positions sont difficilement compatibles avec la démocratie, progressent d'élection en élection.

<sup>1</sup> DE GAULEJAC, V. (2015). Les raisons de la colère. Paris : Point

<sup>2</sup> Gallup, les rapports State of the Global Workplace <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

<sup>3</sup> Indicators : [https://indicators.be/fr/i/G08\\_WIN/Incapacité\\_de\\_travail\\_de\\_longue\\_durée\\_%28i38%29](https://indicators.be/fr/i/G08_WIN/Incapacité_de_travail_de_longue_durée_%28i38%29)

<sup>4</sup> Statbel : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=En%20termes%20absolus%2C%20cela%20signifie,hommes%20que%20chez%20les%20femmes.>

<sup>5</sup> Voir le Baromètre Solidaris : [https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2022/12/BCBE\\_BE\\_2022\\_parte2-light.pdf](https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2022/12/BCBE_BE_2022_parte2-light.pdf)

<sup>6</sup> Voir Une démocratie sans électeurs ?, analyse conjointe de l'ULB et de la VUB : [https://www.itsme-id.com/files/rapport\\_abstention\\_electorale.pdf](https://www.itsme-id.com/files/rapport_abstention_electorale.pdf)



## OUI, MAIS...

Malgré la nécessité de la mesure d'impact, il existe de nombreuses appréhensions à son égard.

### MESURER L'INESTIMABLE ?

Certaines réserves concernent sa possibilité même. Comment mesurer ce qui est d'ordre qualitatif et non quantitatif ? Comment prendre en compte la dimension de durée, l'impact n'apparaissant que bien après l'action ? Comment concilier des impacts divergents, voire contradictoires ? Comment vérifier qu'un impact est bien lié à telle action ? Comment éviter les biais ?

L'exemple de la justice restaurative permet de comprendre de telles difficultés. Ce dispositif consiste à offrir aux victimes et aux auteur.rices d'une infraction un espace de communication, afin de gérer de manière concertée les difficultés matérielles et psychologiques qui résultent du délit. Il s'agit donc de participer ensemble et activement à la résolution de problèmes nés de cet acte. La communication est accompagnée par un facilitateur.

Née aux États-Unis du travail de Howard Zehr<sup>7</sup>, puis développée au Canada en lien avec certaines pratiques des communautés autonomes, la justice restaurative

a été mise en place en Belgique à partir de l'affaire Dutroux. Après plusieurs années de test et d'élaboration progressive, une loi a été votée en 2005. Pionnière en Europe, elle ouvre un droit à cette médiation accessible à tous.tes (victime, agresseur.euse ou tiers.tierce) et est articulée au système judiciaire. Elle concerne environ 500 condamné.es par an.

L'évaluation subjective de cette pratique est largement positive lorsque l'on prend en considération la satisfaction des participant.es, victimes ou agresseur.euses. Mais une évaluation objective est plus difficile. Par exemple, comment évaluer la parole d'une victime qui libère un.e agresseur.euse des remords qui le.la rongent, ou à l'inverse celle d'un.e agresseur.euse qui libère une victime de sa honte injustifiée ? Qu'est-ce que cela vaut pour la société ? Sans doute est-ce un facteur d'apaisement à terme, mais comment le mesurer ? Et même si l'on prend comme indicateur une diminution de la récidive, aucun enseignement n'est évident. D'abord, parce que les taux sont variables selon les lieux. Ensuite car il existe un biais de participation important : les condamné.es qui s'engagent dans ce processus sont plus disposé.es à se remettre en question et à progresser que ceux.celles qui n'y adhèrent pas.

<sup>7</sup> Voir ZEHR, E. (2012). La justice restaurative : pour sortir des impasses de la logique punitive. Genève : Labor et Fides, et ROSSI, C. et ali (2021). « Quels liens entre justice réparatrice et réinsertion sociale ? Le cas des mesures de rechange pour adultes au Québec », Criminologie, volume 54, n°2 <https://www.erudit.org/fr/revues/crimino/2021-v54-n2-crimino06596/1084288ar/>



## À QUI PROFITE L'ÉVALUATION ?

D'autres appréhensions portent sur l'usage de l'évaluation. À quoi va-t-elle servir, pour quoi et pour qui ? Même quand l'intention claire et positive d'un souci d'amélioration est affichée, trois éléments au moins alimentent les craintes. Le premier est le fonctionnement en silos de l'État. Les responsables ministériel.les ou les pouvoirs subsidiants travaillent souvent en parallèle, voire de manière contradictoire. Chacun.e sur sa ligne, ils.elles peuvent avoir des intentions et souhaits particuliers, ... voire contradictoires.

Un second élément est l'expérience souvent négative du New Public Management. Ce mouvement, lancé en Europe depuis le Royaume-Uni et la Suède, a inspiré des réformes de l'action publique en Belgique ou en France. Des pratiques des entreprises privées ont été introduites dans la gestion publique, notamment concernant la mesure et l'évaluation. Cela s'est parfois avéré contre performant. Par exemple, le temps de consulta-

tion médicale diminuait, mais des malades mal soignés ou insatisfaits revenaient et faisaient « perdre » d'un côté ce qui avait été « gagné » de l'autre.<sup>8</sup>

L'évolution des finances publiques et des modes de financement est un troisième élément qui inquiète bon nombre d'acteur.rices. La dégradation des comptes publics, avec la récurrence des déficits et la croissance de la dette au cours des dernières années, fait craindre que l'évaluation soit une des armes dans la réduction des financements.

En fait, une rationalisation des dépenses publiques, ou même un rationnement dans certains cas, pourrait être acceptable en fonction d'évaluations pertinentes. Car tous les besoins sociaux n'évoluent pas de la même manière, et tous.tes les acteur.rices ne sont pas irréprochables. Mais le manque de culture de l'évaluation rend le débat difficile. Montrer que l'évaluation rigoureuse de l'action sociale est possible est donc un passage obligé pour développer cette culture.

<sup>8</sup> Voir MATYJASIK, N. et GUENOUN, M. (2020). En finir avec le New Public Management. Paris : IGPDE





## QUELQUES CAS

Quelques exemples d'évaluation d'action sociale ou à dimension sociale permettent de percevoir l'importance et l'intérêt de la démarche.



### ÉTATS-UNIS : TIRER VERS LE HAUT PAR LE CHANGEMENT DE QUARTIER

Aux États-Unis, le programme *Move to Opportunity*<sup>9</sup> a été développé afin de favoriser le déménagement de familles à faible revenu vers des quartiers à forte mobilité ascendante. Il s'inscrit dans une action visant un logement abordable, en particulier à travers l'attribution des bons (Housing Choice Vouchers, pour 20 milliards de dollars par an).

Bien que le programme de bons permette aux familles de louer des logements dans n'importe quel quartier relevant de la juridiction de leur régime du logement, la plupart des 2,2 millions de familles qui en bénéficient vivent dans des quartiers relativement pauvres et à faibles opportunités. Les acteurs publics et sociaux se sont dès lors interrogés : pourquoi plus de familles à faible revenu ne profitent-elles pas de ces opportunités ?

Trois hypothèses ont été posées : les familles pauvres préfèrent rester dans « leurs quartiers » en raison du prix abordable, d'une proximité de la famille et du travail, ou encore un manque d'informations ou d'obstacles

qui les empêchent de bouger. Afin de mesurer la pertinence de ces options, un essai contrôlé randomisé a été mené auprès de bénéficiaires de bons de logement à Seattle et dans le comté de King. Autrement dit, deux groupes ont été comparés : un *groupe témoin* ou *de contrôle*, constitué de personnes choisies au hasard, et le groupe de traitement, l'ensemble des personnes qui bénéficient d'un accompagnement spécifique.

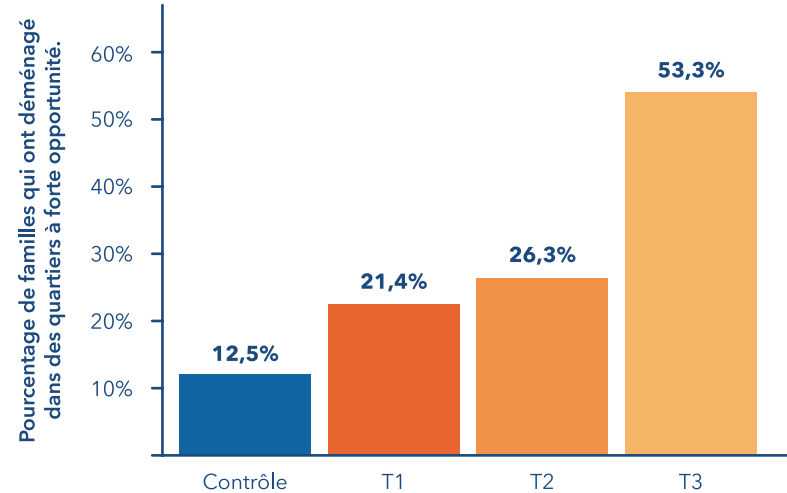
D'abord, un ensemble de ressources a été fourni afin de faciliter les déménagements : informations sur les zones à fortes opportunités, aide financière à court terme, assistance personnalisée pendant le processus de recherche de logement et mise en relation avec les propriétaires. Cette intervention a augmenté la proportion de familles ayant déménagé vers des zones à forte mobilité ascendante de 15 % (dans le groupe témoin) à 53 % (dans le groupe de traitement).

Ensuite, une deuxième étape a porté sur trois volets : (1) information sur les zones à fortes opportunités et assistance financière uniquement ; (2) des services de soutien réduits en plus de l'information et de l'aide financière ; et (3) des services de soutien complets. Les services complets ont eu un effet cinq fois plus important que le traitement d'information et d'incitations financières et un effet trois fois plus important que l'intervention de soutien réduite.

<sup>9</sup> Voir <https://opportunityinsights.org/paper/cmto/>



Ces analyses quantitatives, complétées par des entretiens qualitatifs, ont donc démontré qu'un soutien personnalisé de haute intensité augmente de manière significative la possibilité pour les familles pauvres de saisir l'opportunité d'un déménagement vers des quartiers porteurs. En outre, les familles incitées à déménager vers des zones à plus fortes opportunités ont eu tendance à rester dans leur nouveau quartier au cours des années suivantes.



Ce graphique montre les taux de familles du groupe de contrôle et des trois groupes de traitement qui ont déménagé dans des quartiers à forte opportunité pendant la phase II de l'étude expérimentale. Les familles bénéficiant de l'ensemble des services déménagent nettement plus.

## FRANCE : DÉVELOPPER LES LOGEMENTS SOCIAUX PAR OBLIGATION LÉGALE

En France, des quotas de logements sociaux ont été imposés dans toutes les communes par la loi de Solidarité et de Renouvellement Urbain (SRU), votée en 2010. Elle imposait à certaines grandes communes de disposer de logements sociaux pour au moins 20% des résidences principales. Si tel n'était pas le cas, les municipalités devaient résorber leur déficit dans le cadre de plans triennaux de rattrapage. Tant que la norme n'était pas atteinte, elles devaient payer une pénalité.

Près de dix ans après son entrée en vigueur, le dispositif a été évalué : l'obligation et les pénalités permettaient-elles en effet de stimuler la construction de logements sociaux<sup>10</sup> ? Pour répondre à la question, l'évolution du parc immobilier a été comparée

dans deux types de communes, suivant une même logique de distinction que dans l'évaluation du programme Move to Opportunity. D'une part, le groupe de contrôle : les communes de plus de 3500 habitants qui n'étaient pas concernées par la loi SRU et qui avaient moins de 20 % de logement social. D'autre part, le groupe de traitement : les communes soumises à l'obligation. Ces communes ont été comparées sur trois périodes : avant l'entrée en vigueur de la loi (P0, 1999/2001), au terme de la première période de plan triennal (P1, 2002/2004), et au terme de la deuxième (P2, 2005/2007).

Cette mise en perspective dans le temps a été tout à fait décisive. Car il a été constaté que le taux de construction de logement social était plus important dans les communes contraintes que non contraintes. Mais que cette tendance était en fait déjà enclenchée avant la mise en place de la législation.

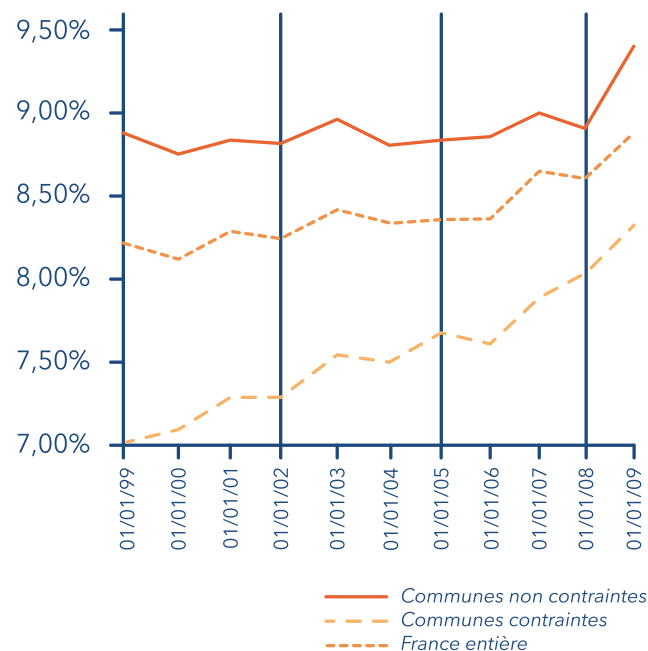
<sup>10</sup> BONO, P. & TRANNOY, A. (2011). Logement social : les quotas sont-ils utiles ? Regards croisés sur l'économie, 9, 247-257. <https://doi.org/10.3917/rce.009.0247>



Les évaluateurs ont estimé que « l'impact de l'article 55 sur la production de logements sociaux conventionnés n'est pas significatif. En effet, la progression plus rapide du taux de logement social conventionné dans les communes soumises à l'article 55 par rapport à celles non soumises à l'article 55 ne peut pas être mise sur le compte de la loi SRU. Toutefois, nous ne pouvons pas conclure à la totale inefficacité de la loi. Il n'est pas exclu que le fort impact médiatique de la loi SRU ait pu se traduire par la production de logements sociaux dans les communes non concernées par la loi. »

Une dernière question était posée en conclusion : pourquoi les communes produisent-elles du logement social alors qu'elles n'y sont pas obligées ? Les deux réponses proposées sont, d'une part, la nécessité de garder en ville des compétences peu rémunérées mais essentielles à son fonctionnement et, d'autre part, la volonté d'éviter une précarité qui pourrait faire tache d'huile.

Évolution du taux de logement social (EPLS) pour les deux groupes de communes



## BELGIQUE : AIDER LES JEUNES À TROUVER UN EMPLOI PAR RÉDUCTION DES CONTRIBUTIONS SOCIALES

À partir de 2016, Actiris, l'opérateur de la Région bruxelloise en matière d'emploi, a mis en œuvre un « contrat d'insertion » : un contrat de travail presque entièrement subventionné, réservé aux jeunes chercheur.euses d'emploi de longue durée sans expérience professionnelle de plus de 3 mois, et conclu pour 12 mois dans

le secteur public ou non marchand. L'objectif de cette mesure était de faciliter une première expérience professionnelle longue afin de permettre aux bénéficiaires de s'insérer de façon durable sur le marché du travail.

En 2022, l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse a évalué le dispositif et posé deux questions : dans quelle mesure la participation au contrat d'insertion permet-elle aux bénéficiaires de trouver un (autre) emploi ? Cette insertion vers l'emploi est-elle durable ?<sup>11</sup> L'analyse a été faite sur tous.les chercheur.euses d'emploi bruxellois.es nouvellement inscrit.es entre

<sup>11</sup> Voir DEWATRIPONT A. (2022). Impact du contrat d'insertion sur l'insertion des jeunes chercheurs d'emploi en Région bruxelloise. IBSA [https://www.plan.be/uploaded/documents/202205110814210.4\\_slides\\_09052022.pdf](https://www.plan.be/uploaded/documents/202205110814210.4_slides_09052022.pdf). L'évaluation d'une politique de même inspiration en Région wallonne a été menée et arrive à un jugement également négatif. Les raisons de l'inefficacité semblent toutefois différentes davantage liées à la conjoncture. L'évaluation est disponible sur [https://www.regards-economiques.be/index.php?option=com\\_reco&view=article&cid=235](https://www.regards-economiques.be/index.php?option=com_reco&view=article&cid=235).



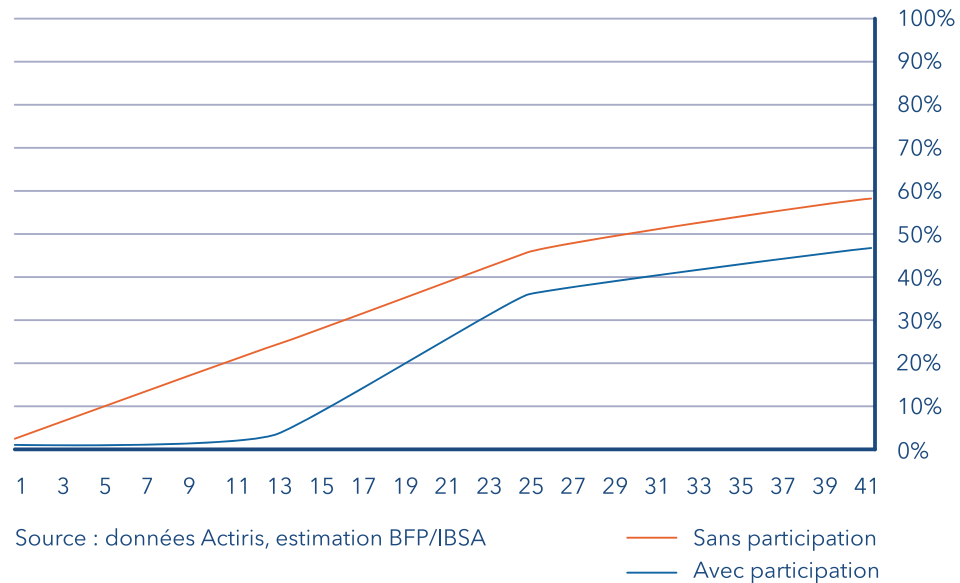
2015 et 2017, âgé.es de moins de 25 ans au moment de leur inscription ; ils.elles ont été suivi.es jusqu'à la fin de 2019. Un groupe de contrôle, similaire au groupe des bénéficiaires en prenant en compte les caractéristiques observées (genre, niveau d'études, stage...) et le moment dans le suivi professionnel, a été constitué. L'impact du contrat d'insertion a ensuite été estimé en

comparant la différence d'insertion professionnelle du groupe des bénéficiaires et du groupe de contrôle.

Il s'est avéré que cet impact était en fait négatif : la proportion de jeunes participant au programme qui ont trouvé un emploi était plus faible et plus lente que les non-participant.es.

### Impact sur l'insertion professionnelle Tous.les bénéficiaires

Proportion de jeunes ayant trouvé un emploi



Toutefois, ce constat général, pour le groupe analysé dans son ensemble, devait être nuancé par l'existence d'un impact positif pour des sous-groupes très spécifiques. Ainsi, le programme a été efficace pour les femmes domiciliées dans les quartiers les plus pauvres.

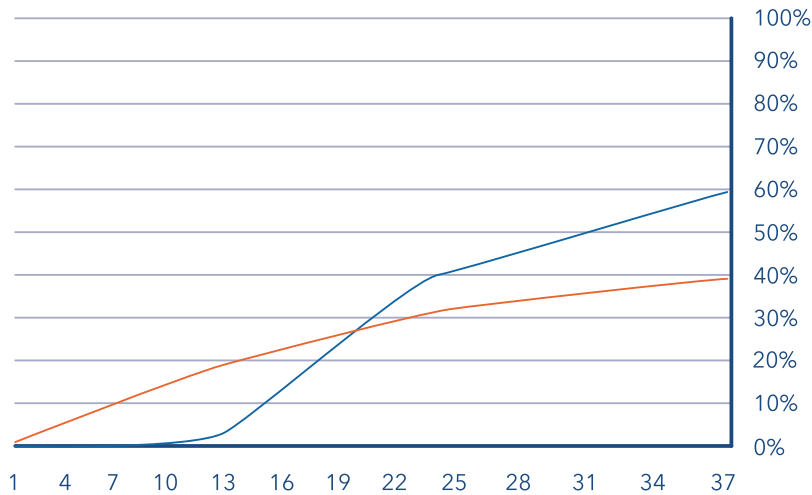
Les hypothèses émises pour expliquer l'effet limité sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires tiennent à deux éléments : d'abord, le fait que la majorité des contrats aient été conclus par des associations, qui ont

probablement moins de moyens financiers pour engager les bénéficiaires après leur participation ; ensuite, le fait que la participation peut augmenter l'accès aux allocations de chômage après celle-ci et produit un effet d'enfermement.

Les recommandations faites au terme de l'évaluation portaient en particulier sur une accentuation de la formation pendant le programme.

### Impact sur l'insertion professionnelle Femmes domiciliées dans le croissant pauvre

Proportion ayant trouvé un emploi



Source : données Actiris, estimation BFP/IBSA

— Sans participation  
— Avec participation



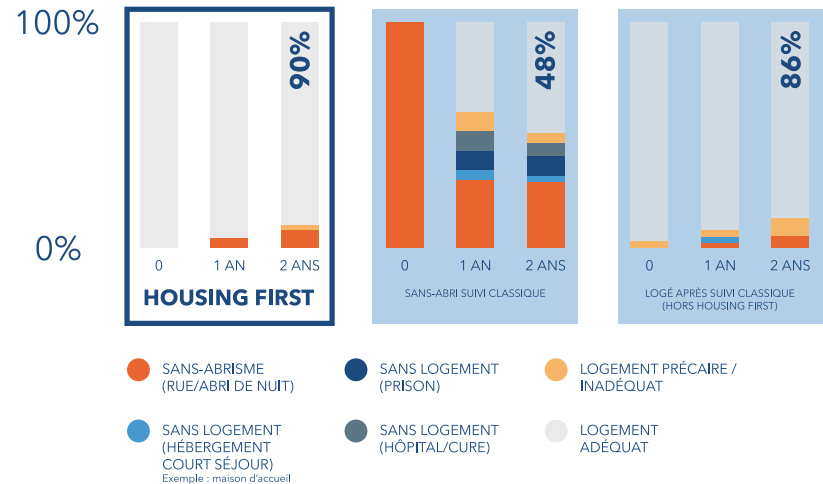


## HOUSING FIRST : SORTIR DES SDF DE LA RUE PAR UN LOGEMENT INCONDITIONNEL

'Housing first', le logement d'abord, est un programme international visant à éradiquer le sans-abrisme. Né dans les années '90 à New York, il consiste à fournir à des SDF un logement sans condition et sans limites de temps. Un bail classique est conclu avec la personne qui sort de la rue et en assume la charge, par le biais d'un revenu du travail ou des aides sociales. Cette personne bénéficie alors d'une sécurité de logement. Elle choisit aussi le type d'aide et d'accompagnement dont elle a besoin, ainsi que son rythme. Un pari est fait sur la capacité de chacun.e à s'en sortir dans la durée, pour peu que l'environnement soit correct, que l'aide soit réellement disponible, que de la confiance et du temps soient accordés.

Les résultats positifs des premières expériences américaines ont été tels que la méthode s'est précisée et généralisée. En Europe, les programmes existent dans une douzaine de pays, dont certains qui ont pratiquement éradiqué le sans-abrisme. En Belgique, un projet pilote avec 278 sans-abri a permis de constater que le dispositif est à la fois nettement plus efficace et moins coûteux que les programmes classiques. Ainsi, après deux ans, 93% des bénéficiaires du programme 'housing first' étaient toujours dans leur habitation. Suite à la généralisation au-delà du pilote, mi-2021 il y avait 18 projets permettant de loger 850 personnes ; le taux de réussite après 2 ans était de 86%.

Par comparaison, via le système classique il fallait deux ans pour que seuls 48% des SDF parviennent à ce logement, les autres personnes se trouvant encore dans la rue, en abri précaire, prison, hôpital... Quant au coût, un jour d'accompagnement 'housing first' revient en moyenne à 3 fois moins cher qu'une nuit en abri de nuit, 7 fois moins cher qu'une nuit en prison et 17 fois moins cher qu'une prise en charge en urgence psychiatrique.<sup>12</sup>



<sup>12</sup> <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2018-3-page-125.htm>



# UN CHAMP EN DÉVELOPPEMENT

Les réticences évoquées à l'égard de la mesure d'impact, en particulier en Belgique, entraînent l'absence de culture d'évaluation déjà indiquée. À moins que ce ne soit l'inverse... Par exemple, un quatrième Plan fédéral de Lutte contre la Pauvreté a été publié en 2022<sup>13</sup>. Les trois premiers avaient été évalués, répétant à chaque fois le manque de précision dans les budgets, moyens, dispositifs d'évaluation. Malgré cela, le quatrième plan présente les mêmes faiblesses que les précédents.

Néanmoins, deux éléments indiquent que la mesure d'impact se développe.

Le premier est la multiplication des lieux de recherches et acteur.rices à travers le monde. Par exemple, l'équipe d'Opportunity Insights<sup>14</sup> basée à l'Université de Harvard, le réseau des What Works Centers<sup>15</sup> au Royaume-Uni, le Poverty Action Lab<sup>16</sup> de la Prix Nobel Ester Duflo, Impact Tank en France<sup>17</sup>. Chez nous, au niveau public, il existe différent.es acteur.rices fédéraux.ales dont la Cour des Comptes a analysé le travail<sup>18</sup> et des acteur.rices régionaux.ales : la plateforme pour l'évaluation en Flandre<sup>19</sup>, l'IBSA<sup>20</sup> à Bruxelles, l'IWEPS en Wallonie<sup>21</sup>. Il existe aussi des travaux universitaires, avec un regroupement d'une part des forces vives dans une formation délivrée en commun<sup>22</sup>. Le monde associatif a lui aussi évolué. D'une part, des asbl anciennes ont enclenché des dynamiques autocritiques, comme chez les Petits Riens<sup>23</sup>. D'autre part, parfois influencées par les pratiques des ONG de coopération au développement et les exigences de la Commission européenne<sup>24</sup>, des associations émergentes ont d'emblée intégré la mesure

d'impact dans leurs action et réflexion, comme Duo for a Job<sup>25</sup> ou Teach for Belgium<sup>26</sup>. Enfin, une offre de service d'accompagnement s'est développée avec des intervenant.es privé.es, comme IDEA<sup>27</sup>, ou associatif.ves, comme SAW<sup>28</sup> ou le Stics.

Le second élément est l'émergence des dynamiques collectives regroupant des acteur.rices public.ques, privé.es et associatif.ves. Ce mouvement s'insère parfois dans le cadre de référence des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies<sup>29</sup>, 17 objectifs socio-économiques et environnementaux qui peuvent être déclinés en indicateurs précis<sup>30</sup>. De manière concrète, cela se traduit par exemple en Social Impact Bonds (contrats à impact social). Ceux-ci permettent à une association de lancer une activité avec un soutien privé, et un engagement des pouvoirs publics à prendre le relais si un impact précisément identifié est réalisé<sup>31</sup>. De manière plus générale, le mouvement murit dans une diversité de forums et lieux de rencontres, tels les Impact Summits à travers le monde et les Sommets de la Mesure d'Impact en France<sup>32</sup>.

Cet engouement pour l'impact qui réunit des acteur.rices aux intérêts parfois divergents, sinon contradictoires, n'est pas à l'abri des critiques : les mots de « greenwashing » et « socialwashing » sont souvent utilisés. Mais la prudence et la nécessité d'esprit critique ne doivent pas faire manquer des occasions de perfectionner l'action collective, en particulier sociale.

<sup>13</sup> <https://www.mi-is.be/fr/themes/lutte-contre-la-pauvrete/pauvrete-et-exclusion-sociale>

<sup>14</sup> <https://opportunityinsights.org>

<sup>15</sup> <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>

<sup>16</sup> <https://www.povertyactionlab.org/fr>

<sup>17</sup> <https://impact-tank.org>

<sup>18</sup> <https://www.ccrek.be/FR/Publications/Fiche.html?id=f5236203-167e-40d6-ba41-0a55ad29bfc9>

<sup>19</sup> <http://www.evaluatieplatform.be/VEP/>

<sup>20</sup> <https://ibsa.brussels>

<sup>21</sup> <https://www.iweeps.be>

<sup>22</sup> <https://uclouvain.be/prog-2023-evpp2fc>

<sup>23</sup> <https://petitsriens.be/analyser-et-partager-notre-experience/>

<sup>24</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=791&langId=fr>

<sup>25</sup> <https://www.duoforajob.be/?r3d=synthese-rapport-dexperience-le-mento-ring-2022>

<sup>26</sup> <https://teachforbelgium.be/fr/>

<sup>27</sup> <https://www.ideaconsult.be/fr/services/monitoring-evaluation>

<sup>28</sup> <https://saw-b.be/evaluer-son-impact-social/>

<sup>29</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>30</sup> En Belgique, voir les indicateurs réunis pas le Bureau du Plan sur <https://indicators.be/fr/t/SDG/>; pour les pays nordiques, voir <https://www.nordicstatistics.org/about/>

<sup>31</sup> DERMINE, T. (2019). Contrat à impact social : une opportunité pour le financement de l'action sociale ? Informations sociales, 199, 116-123. <https://doi.org/10.3917/inso.199.0116>

<sup>32</sup> <https://impact-tank.org/wp-content/uploads/2023/09/consultations-somet-2023.pdf>



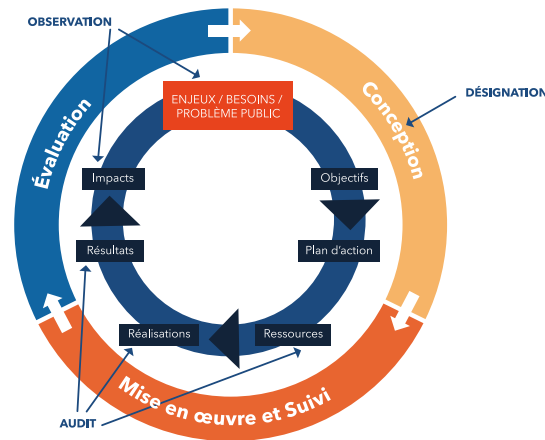


# CONCEVOIR L'ÉVALUATION D'IMPACT



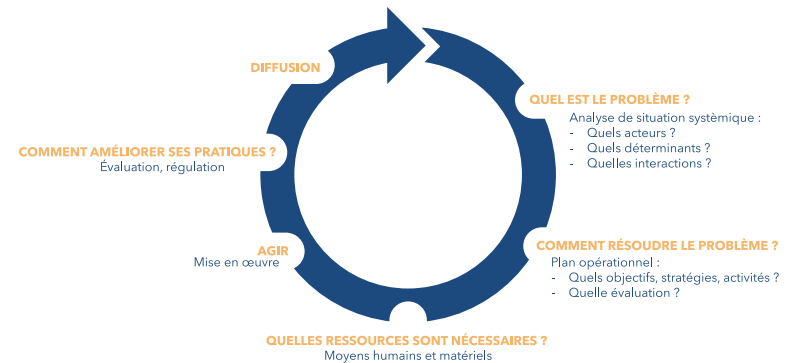
# CYCLE DE L'ACTION ET DU PROJET

Le cycle politique est un processus qui guide la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Il commence par l'identification des problèmes et des besoins, suivie par l'élaboration de politiques basées sur des données et des analyses, d'où découlent objectif et plan. Vient ensuite la mise en œuvre de ces politiques, où les plans sont exécutés et gérés. Enfin, l'évaluation des politiques est cruciale pour estimer les résultats, mesurer leur efficacité et leur impact. Cette étape peut mener à une révision et un ajustement des politiques.



C'est là une conception idéale de la politique. Dans les faits, l'action publique est rarement aussi rigoureuse : bon nombre de plans ou programmes sont décidés par idéologie ou intérêt plutôt que sur un fondement objectif, puis marchandés plutôt que négociés ; la définition est souvent lacunaire et l'évaluation absente. Ce schéma est néanmoins important pour, malgré tout et autant que possible, orienter les choix et nourrir les analyses critiques.

Le cycle de projet, en particulier dans le contexte social, suit lui aussi une progression systématique de la conception à la réalisation. Il débute par l'analyse de situation, l'identification des besoins et la définition des objectifs. Il est intéressant de préciser les modalités d'évaluation dès ce stade. Vient ensuite la planification, où les activités, les ressources et les délais sont déterminés. Suit la mise en œuvre du projet, lorsque les plans sont exécutés et les activités réalisées. La dernière étape est l'évaluation du projet, qui analyse les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux. Le cycle de projet est donc un équivalent sur le plan micro du cycle politique au plan macro.



L'évaluation de l'impact social est essentielle à la fois dans le cycle politique et dans le cycle de projet. En fournissant des informations cruciales pour la prise de décision à tous les niveaux, elle agit, ou devrait agir comme un pont entre les deux. Plus précisément, la compréhension de l'impact des projets de terrain peut nourrir l'évaluation des politiques dans leur ensemble, en fournissant des données fiables et en éclairant la portée des décisions collectives.



# LES NOTIONS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT

## LA VALEUR SOCIALE AJOUTÉE

On l'a vu, l'impact est le changement constaté à la suite d'une action. Pour faire simple, c'est la valeur sociale ajoutée d'une action.

Plus précisément, l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme. C'est l'appréciation de tous les effets causés par l'action dans un environnement, aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur les plans politique, social, économique, psychologique ou écologique.

L'évaluation de l'impact social peut être comprise à l'aide de trois ensembles de notions : celles relatives au processus de la construction des politiques ou projets, celles relatives aux enjeux moraux, et celles relatives à la dynamique relationnelle et de progression.

## LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS

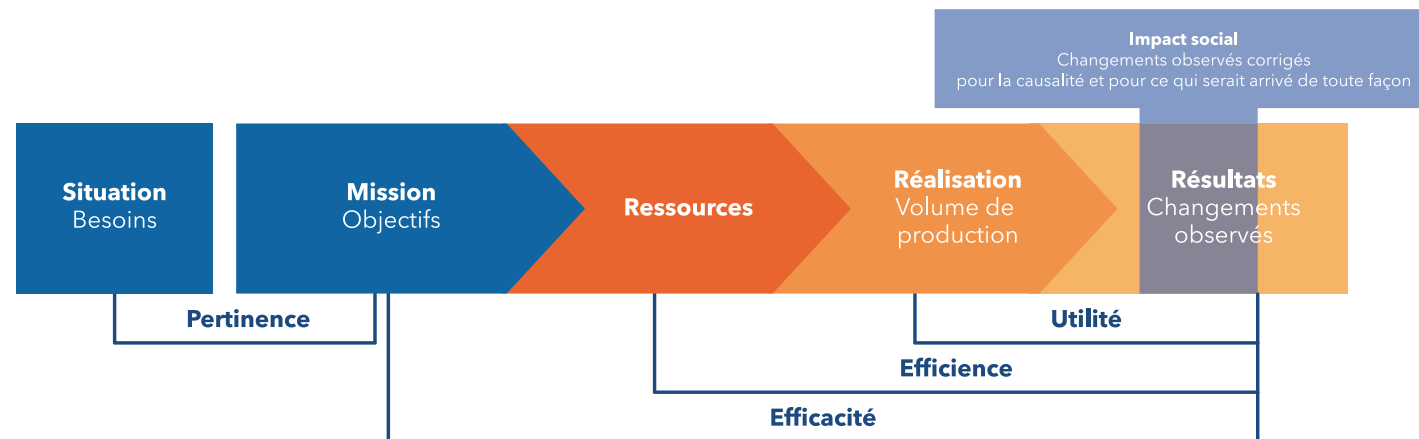
L'impact se situe au terme d'un processus d'action, qui peut être représenté schématiquement suivant le modèle ci-dessous.

Les différentes étapes de ce processus sont les suivantes.

### L'estimation des besoins sociaux

Un besoin social est une exigence ou une nécessité qui émerge dans une situation existante. Celle-ci peut être définie comme un ensemble d'éléments (réels, imaginaires ou existentiels) qui conditionnent un état de fait et des évolutions possibles.

L'estimation porte sur le caractère nécessaire de la satisfaction des besoins, d'une communauté ou d'un groupe de



personnes, pour maintenir le bien-être et la qualité de vie. Autrement dit, identifier un besoin social implique de reconnaître une lacune qui affecte négativement un groupe ou l'ensemble de la société.

*Par exemple, puisqu'il y a un lien entre pauvreté et chômage, et entre chômage et manque de formation, la formation apparaît comme un besoin social dans un quartier à fort taux de pauvreté.*

### La définition des objectifs

La définition des objectifs consiste à préciser ce qui dans une *nouvelle situation, future*, devrait permettre de répondre aux besoins. Les objectifs doivent être clairs, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART).

Les objectifs concernent à la fois le résultat et l'impact escompté. Ils forment la base sur laquelle l'impact sera évalué.

*Par exemple, la réduction du décrochage scolaire et l'augmentation du taux d'emploi dans un quartier sont des objectifs répondant au besoin identifié.*

### La précision des ressources

L'identification des moyens humains, financiers, matériels, de méthodes, de planification... nécessaires ou/et disponibles pour agir en vue de l'atteinte des objectifs.

### La réalisation de l'action

L'exécution pratique des actions planifiées.

*Par exemple, des activités de formation, des cours donnés.*

### Les résultats

Les résultats sont les effets directs et immédiats des actions entreprises. Ils sont les objectifs à court terme. Ils constituent des changements observables, qui peuvent être comportementaux, économiques, culturels ou structurels.

*Par exemple, un certain nombre de personnes formées est un résultat de l'activité.*

### L'impact social

L'impact est donc l'ensemble des changements qui peut être considéré comme des conséquences des résultats. Ils répondent, ou non, aux objectifs à long terme.

*Par exemple, le fait que les personnes formées trouvent un travail grâce à leur formation est un impact.*

Les différentes étapes de ce processus peuvent être reliées par des notions précises.

**La pertinence** est le degré auquel les actions entreprises répondent effectivement aux besoins identifiés. La pertinence est jugée par l'adéquation entre les objectifs du projet et les exigences réelles du contexte social.

**L'utilité** indique dans quelle mesure les activités menées permettent effectivement de produire le résultat attendu.

**L'efficacité** indique dans quelle mesure les résultats permettent effectivement d'atteindre les objectifs par l'activité.



**L'efficience** indique dans quelle mesure les résultats ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Cette approche par le processus est liée à la théorie du changement. Cette dernière explicite comment et pourquoi une série d'actions est censée produire un ensemble spécifique de résultats. Elle trace le chemin entre les activités entreprises et l'impact désiré, en identifiant les étapes clés et les hypothèses sous-jacentes. Cette théorie fournit aux organisations un cadre pour comprendre comment leurs efforts contribuent à des changements. Elle s'attarde en particulier sur les obstacles et conditions permettant de contourner ceux-ci. La question centrale est : par où ça passe ?...

### LES MOTS D'UNE EXIGENCE

L'impact social et son évaluation se situent dans une perspective morale et politique. L'impact est donc inséparable des notions de :

- **Dignité**, comme capacité de l'individu à se réaliser et à être respecté au sein de la société. Cette dignité ne peut être effective qu'à la condition que sa singularité et sa vulnérabilité soient reconnues, et que soient rencontrés ses besoins fondamentaux, matériels, relationnels, symboliques<sup>33</sup>.
- **Vulnérabilité**, caractéristique de notre fragilité. Comme l'indique Marie Garrau<sup>34</sup>, cette fragilité peut être fondamentale et commune, liée à notre condition humaine : nous sommes fragiles car nous dépendons nécessairement des autres. Mais la vulnérabilité peut

aussi être problématique, liée à des situations sociales particulières, tels des mécanismes de domination.

- **Care**, prise en charge et soin des autres, en particulier les personnes vulnérables. Cette prise en charge est concrète, dans des activités, et théorique, par l'affirmation de la primauté du lien. Dans certains cas, le 'dirty care', les activités de soin sont inconséquentes en s'avérant positives pour les personnes qui en bénéficient, mais négatives pour celles qui les prodigent<sup>35</sup>.

Ces trois notions sont déterminantes dans la réflexion sur l'impact et son évaluation. Car elles reposent sur une compréhension relationnelle de l'humain et de la société. Elles impliquent dès lors une approche qui va au-delà des mesures quantitatives de l'impact. Elles appellent une analyse critique des processus et des résultats, une attention particulière aux expériences vécues des personnes touchées par les interventions et une réflexion sur les conditions dans lesquelles les interventions sont mises en place et évaluées.

L'évaluation de l'impact social ancrée dans ces valeurs vise à promouvoir un changement qui respecte et renforce la dignité et le bien-être de tous.tes, en tenant compte de leur vulnérabilité et en s'efforçant de pratiquer un soin authentique, même lorsque l'on est confronté.e aux réalités du 'dirty care'. Ces notions nous rappellent que, dans l'action sociale et politique, ce qui compte, c'est de changer la vie.

<sup>33</sup> Voir FLEURY, C. (2023). La Clinique de la dignité. Paris : Seuil

<sup>34</sup> Voir GARRAU, M. (2018). Politiques de la vulnérabilité. Paris : CNRS Éditions

<sup>35</sup> Voir WORMS, F. (2015). Philosophie du soin. Paris : PUF



# CHANGER LA VIE

L'impact social peut et doit être décrit et mesuré de manière précise, rigoureuse, analytique et synthétique en combinant données micro et macro, provenant de champs complémentaires... Mais cet exercice complexe ne doit jamais faire perdre de vue la simplicité de l'essentiel : l'usager.ère est au centre de l'action. Et, plus précisément, la clé de l'impact relève de *l'expérience* des personnes qui sont visées par l'action. Cette expérience échappe finalement à toute formalisation, car elle est singulière, intime même, et toujours changeante, dynamique.

L'impact social, c'est ce qui permet à des personnes de faire l'expérience d'une progression et d'une plus grande inclusion dans la communauté.

## PERMETTRE LA PROGRESSION

Le sentiment de progression chez les bénéficiaires d'une action est un indicateur crucial dans l'analyse d'impact. Il reflète non seulement l'efficacité d'une intervention du point de vue des bénéficiaires, mais renforce également leur engagement et leur motivation. Ce sentiment de progression contribue à l'« empowerment » des individus et des communautés, et peut mener à une participation plus active et à une amélioration plus durable des conditions de vie.

Le sentiment de progression, et la possibilité même de la progression sont conditionnés par la situation. Des travaux ont établi que la rareté en temps ou en argent influence grandement la prise de décision. Par exemple,

Mullainathan et Shafir montrent que la rareté peut stimuler la créativité, mais aussi générer du stress nuisible à la prise de bonnes décisions<sup>36</sup>. Ainsi la pauvreté, en accaparant l'attention, réduit la « bande passante » cognitive et entrave notre capacité à évaluer les situations et à planifier. Les difficultés financières entraînent donc souvent de mauvaises décisions, et non l'inverse, créant un cercle vicieux de pauvreté.

La progression est également à mettre en relation avec la perspective temporelle. Cette notion, développée par des psychologues comme Lewin et reprise par des chercheurs contemporains tels Demarque ou Auzoult, se rapporte à la façon dont les individus perçoivent et valorisent leur passé, leur présent et leur futur<sup>37</sup>. Le comportement humain est influencé par la perception du temps et par les expériences passées, qui façonnent les attentes et les motivations futures. Par exemple, l'engagement de toxicomanes dans certains programmes peut être handicapé par leurs expériences passées et la manière dont celles-ci abîment leur image actuelle d'eux-mêmes. Cette perspective temporelle influe sur la prise de décision, la planification, l'interaction et la construction du capital social. Puisque cela vaut pour les personnes, cela doit être pris en compte dans l'action.

## INCLURE

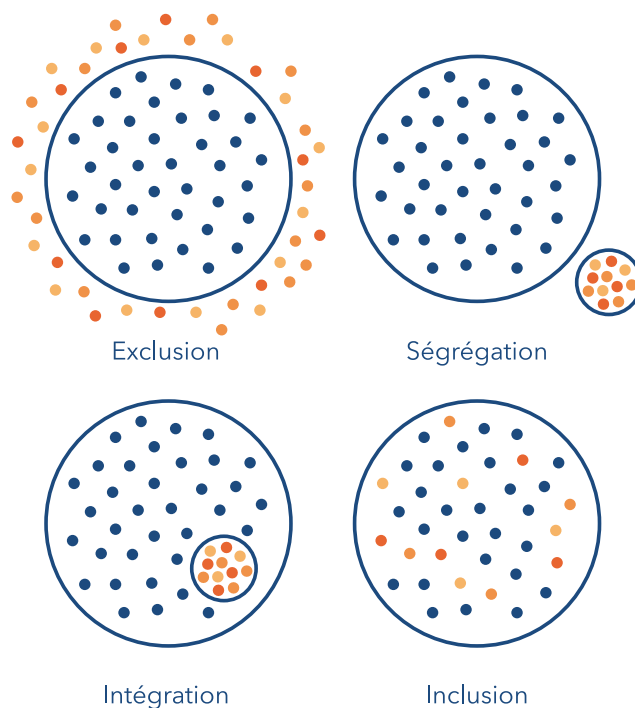
La capacité d'inclusion est un autre grand indicateur d'impact social.

<sup>36</sup> MULLAINATHAN S. et SHAFIR E. (2013). Scarcity. Why having too little means so much. New York: Penguin.

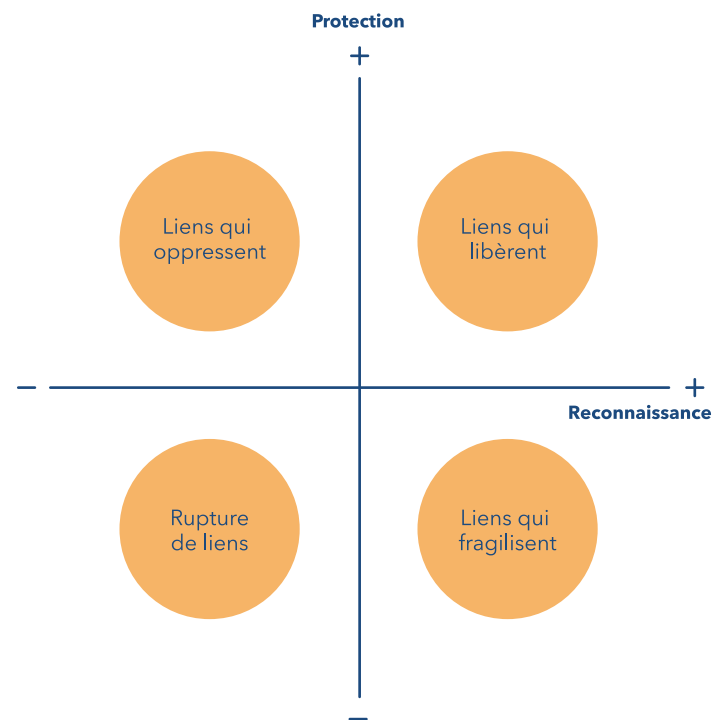
<sup>37</sup> DEMARQUE, C. et AUZOULT L. (2022). Anticipation psychologique et représentations de l'avenir: Enjeux théoriques, méthodologiques et pratiques. Bruxelles : Mardaga



Cette inclusion peut être comprise dans une logique de lieu. Une représentation courante de l'inclusion est celle d'un rassemblement de tous.tes - à la différence de l'exclusion ou la ségrégation - dans un même lieu réel ou symbolique - à la différence de l'intégration qui maintient des sous-espaces. Cette conception se trouve notamment dans les secteurs de l'enseignement ou du handicap. Dès lors, le lieu inclusif doit être adapté à tous ; ce n'est pas aux personnes différentes à faire l'effort de s'adapter. L'exemple type de cette inclusion est le plan incliné, d'usage universel à la différence de l'escalier. L'accès est central, et l'exclusion peut être comprise et décrite comme une discrimination dans l'accès. Ceci a le mérite de la clarté : un lieu est accessible ou non, une personne subit une discrimination ou pas.



Une autre approche consiste à penser l'inclusion par les liens, et l'exclusion par le manque ou la rupture de liens adéquats. Ceci permet de saisir des nuances puisque des liens peuvent être plus ou moins denses et satisfaisants. Ainsi, le sociologue Serge Paugam considère que les liens sociaux ont deux fonctions principales : la protection et la reconnaissance<sup>38</sup>. Les liens peuvent être qualifiés positivement ou négativement en fonction de ces deux critères.



<sup>38</sup> PAUGAM, S. (2023). L'Attachement social: Formes et fondements de la solidarité humaine. Paris : Seuil



Quatre grands types de liens qui peuvent nous unir : les liens de filiation (avec nos parents), de proximité (nos ami.es, voisin.es, proches), de citoyenneté (avec nos concitoyen.nes et l'État), et enfin les liens d'ordre économique. Dans ce dernier registre, les liens inclusifs, les liens qui libèrent, sont ceux qui permettent un emploi stable, une protection contractuelle, une reconnaissance et l'estime de soi qui en découle. À l'inverse, la rupture de liens va de pair avec un manque de reconnaissance, un sentiment d'inutilité, voire d'humiliation.

Enfin, l'inclusion peut également être approchée par la distinction entre les notions d'égalité et d'équité. L'égalité caractérise plusieurs entités (personnes, objets, territoires) qui possèdent la même quantité de quelque chose (une taille, des droits...). Un traitement égalitaire consiste, par exemple, à offrir un même bien ou un même service à des personnes considérées comme égales. L'équité est quant à elle la vertu qui permet d'appliquer la généralité d'une décision ou de la loi à la singularité des situations concrètes. Ainsi, des citoyen.nes égaux.les en droits peuvent bénéficier de traitements inégaux, mais équitables, puisque leur permettant d'exercer réellement leurs droits. L'aide aux personnes handicapées ou certains quotas s'inscrivent dans cette logique.

### INCLURE DANS L'ÉVALUATION

Les bénéficiaires de l'action sont les personnes les mieux placées pour estimer si cette action change ou non leur existence. C'est pourquoi il est crucial de les inclure dans l'évaluation de l'impact. C'est une condition d'exactitude, de pertinence et de légitimité de l'analyse. Car cela permet de recueillir des perspectives vécues, d'identifier des

besoins non apparents et d'améliorer l'efficacité des interventions. Quant à la méthode, les entretiens, groupes de discussion et enquêtes sont nécessaires au recueil d'informations. Ensuite, une communication transparente et le respect des retours sont essentiels pour bâtir une relation de confiance et encourager une participation significative.



# LES QUESTIONS PRÉALABLES

## POURQUOI ÉVALUER ?

On l'a vu en première partie, évaluer l'impact permet de s'assurer que l'action répond aux besoins des bénéficiaires, permet aux organisations de vérifier qu'elles sont fidèles à leur mission et aux politiques de prouver leur légitimité. Bref, l'évaluation permet de s'assurer que l'action a du sens.

On l'a vu aussi, l'évaluation comporte les risques de mal mesurer ou d'être utilisée à mauvais escient. Cela n'est pas sans conséquences, et risque notamment de détourner l'attention des besoins réels des bénéficiaires vers ce qui est plus facile à observer ou d'orienter des fonds aux mauvais endroits.

Pour ces raisons, il est crucial d'aborder l'évaluation avec une intention claire et une méthode rigoureuse, en gardant à l'esprit que le but ultime est le bien-être des communautés servies.

## POUR QUI ?

Puisque l'évaluation concerne les bénéficiaires, les acteurs de l'action et les responsables politiques, l'évaluation de l'impact peut être à la source de malentendus et tensions lorsque les objectifs de ces acteurs divergent.

Par exemple, les bénéficiaires peuvent privilégier des changements immédiats et tangibles, tandis que les fi-

nanceurs pourraient chercher des preuves d'efficacité à long terme pour soutenir leur image de marque. Les organisations peuvent se concentrer sur la pérennité de leurs actions au-delà des résultats immédiats, tandis que les décideur.euses politiques peuvent être influencé.es par des cycles électoraux ou des agendas politiques, visant des résultats qui soutiennent leurs initiatives. Mais les tensions peuvent survenir même chez un.e seul.e acteur.rice. Par exemple, dans une organisation, les responsables des finances peuvent avoir un point de vue différent de celui des travailleur.euses de première ligne, ou des générations différentes d'intervenant.es une lecture différente des enjeux et outils à utiliser.

Afin de prévenir ces tensions, l'objectivation des faits, la transparence des intentions et l'alignement des objectifs sont décisifs.

## QU'EST-CE QU'ON CHERCHE ?

Dans la mesure de l'impact, on cherche à comprendre l'ampleur des changements provoqués par une action ou un projet. Il s'agit d'évaluer si les objectifs initiaux ont été atteints et de quelle manière, ainsi que d'identifier les effets non intentionnels.

Le risque de se fourvoyer dans la recherche est loin d'être négligeable. Il tient, notamment, à deux effets. D'une part, *l'effet lampadaire* indique la tendance à chercher une clé égarée là où il y a de la lumière plutôt que là où on l'a perdue. Dans le cadre de l'évaluation d'impact, il s'agit





de la tendance à se concentrer sur les aspects les plus visibles ou les plus aisément mesurables d'un projet, plutôt que sur ceux qui sont réellement significatifs. Cela peut conduire à des évaluations qui ne tiennent pas compte des véritables résultats ou des effets secondaires, car les données les plus accessibles ne sont pas nécessairement représentatives de l'impact global. Pour éviter cet écueil, il est important d'élaborer des stratégies d'évaluation qui recherchent des données là où les actions ont réellement eu lieu, en se munissant des outils nécessaires pour éclairer les zones moins visibles, mais potentiellement plus révélatrices de l'impact réel.

D'autre part, *l'effet tournesol* décrit la tendance d'un projet ou d'une intervention à se tourner vers les sources de financement ou de soutien politique, plutôt que vers les besoins réels des bénéficiaires. Tout comme un tournesol se tourne vers le soleil, un projet peut involontairement s'aligner sur les attentes des donateur.ices ou des décideur. euses, négligeant les objectifs initiaux ou les exigences du terrain. Cette tendance peut biaiser les résultats de l'évaluation d'impact et nécessite une vigilance pour maintenir l'alignement du projet avec ses objectifs premiers. Cet effet peut pousser à agir en vue d'un résultat positif d'une évaluation biaisée, et non en vue d'un impact nécessaire : viser une bonne note à l'examen, plutôt qu'une compréhension en profondeur de la matière.

Ces deux effets peuvent entraîner une *erreur d'attribution*, qui est l'échec décisif d'une évaluation. Elle survient lorsqu'on attribue à tort le succès ou l'échec d'une intervention à cette dernière, sans tenir compte des autres facteurs externes qui pourraient avoir joué un rôle décisif. Pour éviter cet échec, la participation des bénéficiaires à la réflexion sur l'action est déterminante. Plus largement, c'est

la manière de construire le système d'évaluation qui fait la différence.

### AVANT, PENDANT OU APRÈS : QUAND ÉVALUER ?

Une dernière question à se poser préalablement est celle du ou des moments de l'évaluation. Les évaluations ex ante, ex post et continue représentent différentes phases d'analyse d'un projet pour en mesurer l'impact.

L'évaluation ex ante est réalisée avant la mise en œuvre d'un projet. Elle vise à prédire les impacts potentiels sur la base d'analyses préliminaires, aidant à la prise de décision et à l'optimisation des plans d'action pour maximiser l'efficacité attendue.

L'évaluation ex post intervient après l'achèvement du projet pour mesurer les impacts réels par rapport aux objectifs initiaux, permettant d'évaluer la réussite du projet et d'identifier les leçons apprises.

L'évaluation continue, quant à elle, accompagne le projet tout au long de son exécution, fournissant des retours périodiques sur sa performance. Cette approche dynamique permet d'apporter des ajustements en cours de route, d'améliorer les processus et d'assurer une meilleure atteinte des résultats souhaités.

Chaque type d'évaluation joue un rôle complémentaire, contribuant à une compréhension globale et à une amélioration continue des initiatives et des politiques mises en œuvre.





# PRATIQUER L'ÉVALUATION D'IMPACT

# VISER : LES BESOINS ET OBJECTIFS

## LA QUESTION ÉVALUATIVE

La question évaluative dans le contexte de l'évaluation d'impact est une interrogation centrale qui guide l'ensemble du processus d'évaluation. Elle définit clairement ce qui doit être mesuré et évalué. Cette question est formulée de manière à focaliser l'attention sur les aspects les plus importants et pertinents de l'intervention ou du programme. Elle sert de base pour déterminer la méthodologie d'évaluation, les indicateurs à utiliser, et la manière dont les données seront collectées et analysées. Une question évaluative bien formulée est donc essentielle pour une évaluation d'impact efficace et significative.

La question évaluative, les besoins et les objectifs sont intrinsèquement liés. Les besoins identifient ce qui doit être amélioré ou résolu par l'intervention. Sur cette base, les objectifs sont définis, précisant ce que l'intervention vise à atteindre. Ensuite, la question évaluative est formulée pour mesurer dans quelle mesure les objectifs répondent aux besoins identifiés. Elle guide l'évaluation en déterminant l'axe central de l'analyse et les indicateurs à utiliser pour mesurer l'efficacité de l'intervention par rapport aux objectifs et aux besoins sous-jacents.

Pour bien définir la question évaluative, certaines conditions nécessaires et des facteurs critiques de succès sont à considérer :

- **Pertinence** par rapport aux objectifs : la question doit être directement liée aux objectifs de l'intervention.

- **Clarté et précision** : la formulation doit être claire, compréhensible et suffisamment précise pour guider l'évaluation.
- **Mesurabilité** : la question doit être formulée de manière à permettre une mesure quantitative ou qualitative.
- **Adaptabilité** au contexte : la question doit tenir compte du contexte spécifique de l'intervention.
- **Alignement** avec les besoins des parties prenantes : elle doit refléter les intérêts et les préoccupations des différentes parties prenantes.
- **Flexibilité** pour l'adaptation : capacité à s'adapter aux changements et aux découvertes en cours d'évaluation.
- **Ethique et responsabilité** : la question doit respecter les principes éthiques et promouvoir la responsabilité sociale.

« Quel a été l'impact du programme de vaccination sur les taux d'incidence de la maladie dans la population cible ? » ou « quel est l'effet du programme d'aide alimentaire sur le niveau de sécurité alimentaire des ménages dans la communauté cible ? » sont par exemple des questions évaluatives de programmes d'action en faveur de la santé ou de lutte contre la pauvreté.

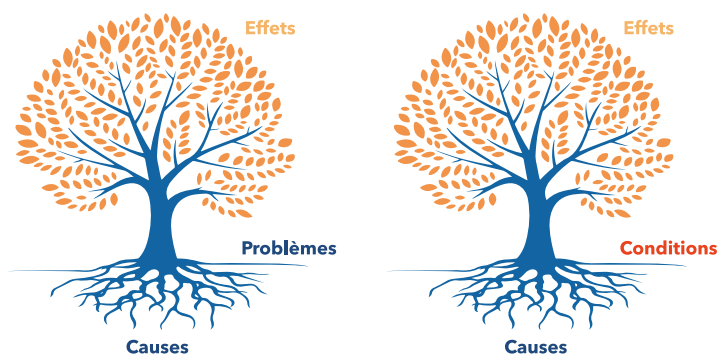
## LES SITUATIONS ET LES BESOINS

La notion de « situation » dans le contexte de l'évaluation d'impact social fait référence au contexte ou à l'environnement dans lequel une intervention est mise en œuvre.



Cela inclut l'analyse des problématiques, des besoins et des opportunités au sein d'une communauté ou d'un secteur spécifique. La compréhension approfondie de cette situation est cruciale pour la définition d'objectifs pertinents et réalisables. Elle implique l'identification des défis et des ressources disponibles, ainsi que la compréhension des dynamiques sociales, économiques et culturelles qui influenceront les résultats de l'intervention.

De manière imagée, une situation peut être comprise comme un arbre, où les problèmes sont des branches, les causes les racines, les effets sont les feuilles et les conditions le sol.



Comprendre correctement ces différentes dimensions de la situation passe par des questions comme :

- Quelles sont les personnes à aider ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quelles sont les données objectives fiables et significatives pour l'action ?

- Quels sont les éléments clés du système ? Acteur.rices (parties prenantes), lieux, liens
- Quelles sont les contraintes/obstacles & marges/potentiels ? Des personnes aidées et des acteur.rices, les freins et blocages, les points d'appui et bras de levier, les forces motrices ?...
- Quelles sont les ressources ?

## LES OBJECTIFS

Les objectifs sont les réponses aux besoins, l'autre face de la situation.

La définition des objectifs est le fondement de toute analyse d'impact social. Comme indiqué déjà, il est nécessaire que ces objectifs soient spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART). Par exemple, un projet visant à améliorer l'éducation dans un quartier défavorisé devrait avoir des objectifs clairs, comme augmenter le taux de réussite scolaire de 20% en trois ans. Ces objectifs serviront de repères pour mesurer l'efficacité de l'intervention.

Plus précisément, on peut distinguer des objectifs de deux ordres, ou niveaux. Les objectifs d'intervention, stratégiques, définissent les changements à moyen et long terme que l'on souhaite réaliser. Les objectifs opérationnels sont plus spécifiques, décrivant les étapes ou activités nécessaires pour atteindre ces objectifs d'intervention.

Si l'on reprend l'image de l'arbre, les objectifs vont être le sol où, grâce à la racine des moyens, le tronc et les différentes branches de l'action vont pouvoir se déployer. Les feuilles, à nouveau, sont les effets.





|   |                                 |                       |  |
|---|---------------------------------|-----------------------|--|
| Réalité considérée : situation de la personne, de la famille ou du groupe | Objectif général d'intervention | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |
|   |                                 | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |
|   | Objectif général d'intervention | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |
|   |                                 | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |
|   | Objectif général d'intervention | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |
|   |                                 | Objectif opérationnel | Indicateur 1<br>Indicateur 2<br>Indicateur 3 |

Définir les objectifs d'une intervention passe par des questions comme :

- À quel besoin identifié par l'analyse veut-on répondre ?
- Le.la bénéficiaire est-il.elle impliqué.e dans la réponse ?
- Le besoin identifié est-il prioritaire ? Par son importance, ou son urgence ?
- L'objectif est-il bien SMART ?
- Les parties prenantes sont-elles alignées avec l'objectif ?
- L'objectif pourra-t-il être ajusté en fonction des changements et des nouvelles découvertes ?



## MESURER : LES INDICATEURS

Les indicateurs dans le cadre de l'évaluation d'impact social sont des mesures spécifiques utilisées pour évaluer le degré de réalisation des objectifs d'une intervention. Ils permettent de quantifier et qualifier les résultats et l'impact de l'intervention, facilitant ainsi l'analyse et la comparaison des performances. Les indicateurs doivent être bien définis, pertinents par rapport aux objectifs, mesurables, et fiables.

### QUANTITATIF ET QUALITATIF

Les indicateurs sont classés en deux catégories.

**Les indicateurs quantitatifs** sont des données mesurables, souvent exprimées en chiffres. Ils sont utiles pour évaluer des aspects quantifiables d'un projet. Ces indicateurs sont précieux pour leur objectivité et leur capacité à fournir des mesures claires et comparables. Par exemple, dans un programme de santé, un indicateur quantitatif pourrait être le nombre de vaccinations administrées. Dans un projet d'éducation, cela pourrait être le taux de réussite aux examens. Ces données permettent de suivre les progrès, de faire des comparaisons et d'évaluer l'efficacité des interventions.

**Les indicateurs qualitatifs** sont des mesures non numériques utilisées pour évaluer des aspects plus subjectifs et nuancés d'un projet ou d'une intervention. Ils se concentrent sur la qualité, les expériences, les perceptions et les attitudes. Par exemple, des témoignages personnels sur l'impact d'un programme de santé mentale ou des

récits d'expériences vécues dans un projet de formation professionnelle. Les indicateurs qualitatifs sont essentiels pour comprendre le contexte, les motivations et les réactions personnelles, fournissant une richesse de détails qui ne peut être capturée par des mesures quantitatives seules.

Chaque type d'indicateur a ses forces et ses limites, et l'utilisation combinée des deux permet une évaluation plus complète et nuancée de l'impact. Qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, ils doivent refléter les objectifs et permettre de répondre à la question évaluative.

Par exemple, pour un projet éducatif, des indicateurs pourraient inclure le nombre d'enseignant.es formé.es, l'amélioration des scores des élèves aux évaluations, et les retours qualitatifs des enseignant.es et des élèves sur les méthodes pédagogiques.

### LES DONNÉES

**Les données quantitatives** nécessaires à l'évaluation d'impact concernent la situation objective et générale où l'action est menée, ainsi que la situation particulière des personnes bénéficiaires de l'action.

Il s'agit par exemple des données :

- Démographiques : âge, sexe, niveau d'éducation, etc., pour caractériser la population cible.
- Economiques : revenu, emploi, dépenses, pour éva-



luer l'impact économique.

- Sur la santé : taux de mortalité, prévalence de maladies, pour mesurer l'impact sur la santé.
- Educatives : taux de réussite, d'alphabétisation, pour évaluer l'impact sur l'éducation.
- Comportementales : fréquence d'utilisation de services, habitudes de consommation, pour comprendre les changements comportementaux.
- De performance : indicateurs spécifiques de réussite ou d'échec d'un projet ou programme.

Pour accéder aux données quantitatives dans le cadre d'une évaluation d'impact, on peut suivre plusieurs étapes :

- Définir les besoins : clarifier quelles données sont nécessaires pour mesurer les indicateurs d'impact définis.
- Identifier les sources : les bases de données gouvernementales, les rapports d'organisations, les enquêtes ou études de terrain...
- Collecter les données : par accès à des bases de données, organisation d'enquêtes, interviews de spécialistes...
- Collaborer : avec les parties prenantes qui peuvent fournir des données ou faciliter l'accès.
- Respect des normes éthiques : s'assurer que la collecte et l'utilisation des données respectent la confidentialité et l'éthique.
- Analyser et interpréter : grâce aux outils statistiques, à la confrontation à des analyses existantes et discussions en équipe.

**Les données qualitatives** nécessaires à l'évaluation d'impact concernent la dimension subjective de l'action, dans

son déroulement comme dans ses résultats.

Elles incluent les témoignages individuels, les récits de vie, les études de cas, les retours d'expérience et les observations participatives. Ces données aident à comprendre le contexte, les expériences personnelles, les significations et les perceptions des personnes affectées par l'intervention.

Pour accéder aux données qualitatives, on peut notamment utiliser :

- Des entretiens individuels : dialogues approfondis avec les bénéficiaires ou les parties prenantes pour comprendre en détail leurs expériences personnelles.
- Des groupes de discussion : discussions structurées avec un groupe pour explorer les perspectives collectives et les dynamiques sociales.
- L'observation participative : immersion dans les environnements des bénéficiaires pour observer les comportements et interactions dans un contexte réel.
- Des études de cas : analyses approfondies de cas individuels, représentatifs ou uniques, pour une compréhension détaillée des effets de l'intervention.
- Des auto-rapports : demander aux participant.es de documenter leurs propres expériences, pensées et sentiments au fil du temps.
- L'analyse de contenu : étude de documents, de communications ou de médias sociaux pour identifier les thèmes et les motifs récurrents relatifs à l'intervention.



## LES RATIOS

Les ratios sont une relation entre deux données quantitatives significatives. Par exemple, les taux de pénétration, en tant qu'indicateurs, mesurent le degré auquel un produit, un service ou une intervention a atteint le public cible. Ainsi, en santé publique, le taux de pénétration peut indiquer le pourcentage de la population ayant accès à un service de santé spécifique. Dans le domaine éducatif, il peut représenter la proportion d'étudiant.es ayant accès à une éducation de qualité. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité et la portée d'un programme ou d'une intervention dans sa capacité à atteindre et à impacter le public visé.

Il est important que les deux variables choisies soient pertinentes, mesurables et directement liées aux objectifs de l'intervention pour fournir une mesure significative de l'impact.

## LES FACTEURS DE SUCCÈS

Les Facteurs Critiques de Succès (FCS) sont essentiels pour cibler les éléments les plus influents dans le succès d'une initiative. Ils réduisent la complexité en limitant les critères et indicateurs à surveiller.

Conformément à la loi de Miller, il est conseillé de restreindre le nombre de FCS à un intervalle de 5 à 9 pour optimiser la gestion et la mémorisation. Pour une visualisation efficace, ces FCS peuvent être intégrés dans des tableaux de bord, conçus avec une clarté graphique, permettant alors une synthèse et un suivi aisés. Ces instruments visuels facilitent la prise de décision en offrant un aperçu rapide des performances par rapport aux objectifs clés.





## COMPARER : LES ÉCARTS

Une fois les indicateurs identifiés et les données récoltées, l'analyse des données permet d'évaluer l'impact de l'intervention.

Puisque l'évaluation vise à mesurer la progression d'un public, on peut procéder par une analyse des écarts. Plus précisément, il s'agit de mesurer des écarts à trois niveaux : entre une situation passée et une situation présente, entre le public visé et le groupe témoin, entre les objectifs et les résultats atteints.

### LES ÉCARTS DANS LE TEMPS

L'écart temporel se réfère à la comparaison entre une situation avant et après l'intervention. L'analyse permet de déceler les changements survenus grâce à l'action entreprise. Elle est essentielle pour mesurer non seulement l'efficacité immédiate, mais aussi la durabilité et la persistance des effets de l'intervention dans le temps. Pour cela, il est indispensable de disposer de données fiables sur la situation initiale, ainsi que de suivre les évolutions à long terme. L'analyse de cet écart doit permettre de comprendre les bénéfices directs et indirects. Ceux-ci peuvent inclure des changements dans les comportements, les attitudes, ou les conditions de vie des bénéficiaires.

### LES ÉCARTS ENTRE CIBLES ET TÉMOINS

Cet écart est lui aussi crucial pour mesurer l'effet réel d'une intervention. Comme cela apparaît dans les cas, le public visé est le groupe qui reçoit l'intervention, tandis que le groupe témoin est un groupe similaire qui ne la reçoit pas.

La comparaison des deux groupes permet d'isoler l'effet de l'intervention en contrôlant les influences externes. Par exemple, dans une étude sur l'efficacité d'un programme éducatif, l'écart entre les performances des élèves qui ont suivi le programme (public visé, groupe de traitement) et celles des élèves qui n'y ont pas participé (groupe témoin) peut révéler l'impact réel du programme.

### LES ÉCARTS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Cet écart mesure la différence entre les résultats escomptés d'une intervention (les objectifs) et les résultats réellement atteints. C'est un indicateur de la réussite ou de l'échec d'une intervention. Si les résultats atteints ne correspondent pas aux objectifs, cela peut indiquer un besoin de révision de l'intervention ou de sa mise en œuvre. Par exemple, si un programme vise à réduire la pauvreté dans une région donnée de 20%, mais n'atteint qu'une réduction de 10%, l'écart entre l'objectif et le résultat indique une efficacité partielle et suggère un besoin de réévaluation.

Si la mesure de l'écart concerne la réalité, elle peut aussi concerner la perception. Selon que l'on se trouve dans un registre ou dans l'autre, la réponse sera différente.

Pour les trois types d'écart, la mesure précise est essentielle pour évaluer l'efficacité et l'impact des interventions sociales. Il est important de choisir des méthodes d'évaluation rigoureuses et adaptées au contexte, et de prendre en compte les facteurs externes qui peuvent influencer les résultats.

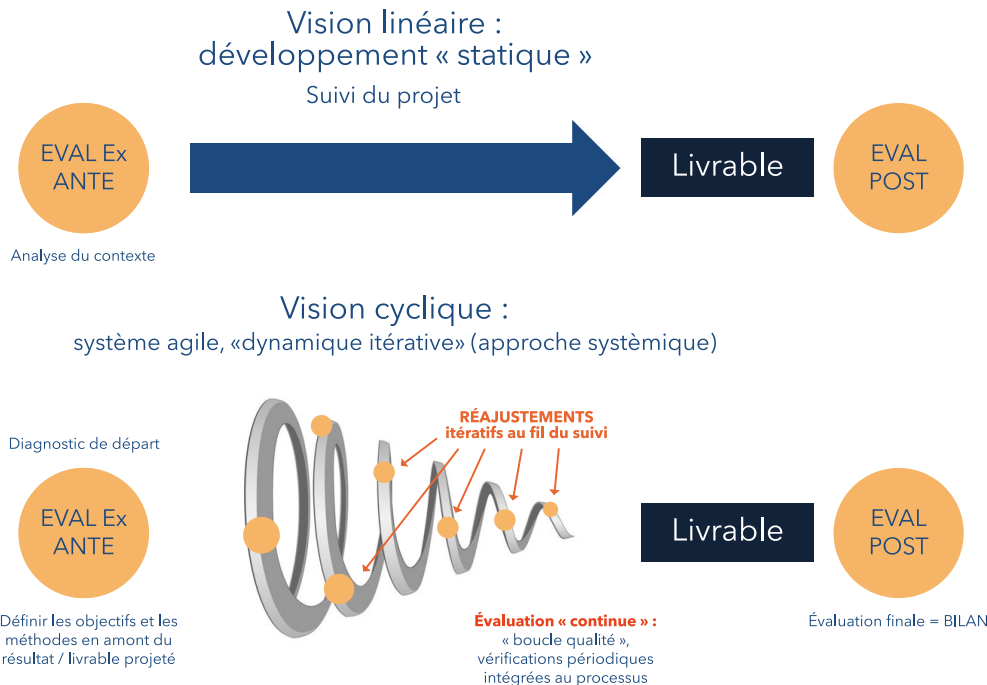


# ÉVALUER L'IMPACT, ET PUIS ?..

## L'ÉVALUATION CONTINUE

L'évaluation de l'impact peut être faite au terme d'un projet. Il s'agit d'une approche linéaire, qui suit un chemin statique. Les indicateurs sont alors des jalons prédéterminés.

Mais, on l'a vu, l'évaluation peut aussi être un processus continu. L'approche est dans ce cas cyclique, dynamique et itérative. Dans ce modèle, les indicateurs sont plus flexibles et peuvent évoluer avec le projet. Ils incluent des feedbacks réguliers et des ajustements en temps réel.



## LE TABLEAU DE BORD

Dans le cadre de la mesure et l'évaluation d'impact, un tableau de bord est un outil de gestion utile pour suivre et afficher les indicateurs clés de performance d'une intervention ou d'un projet. Il fournit une vue d'ensemble des progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, facilitant ainsi la prise de décision et l'ajustement des stratégies. Ce tableau de bord comprend généralement des données quantitatives et qualitatives, des graphiques et des analyses qui permettent aux décideurs de suivre l'impact de l'intervention en temps réel et d'identifier rapidement les domaines nécessitant une attention ou une amélioration.

## COMMUNIQUER, DÉBATTRE, RELANCER

Le rapport d'évaluation doit être clair, transparent et accessible. Il doit présenter les résultats de manière équilibrée, reconnaissant les succès ainsi que les domaines nécessitant des améliorations. Il est également important de communiquer les résultats aux parties prenantes de manière engageante et compréhensible.

Cette communication permet d'alimenter les débats en interne des organisations ou départements publics. L'analyse d'impact peut alors être utilisée comme un outil d'apprentissage, pour alimenter les futures stratégies et pratiques.

Et elle peut, aussi, alimenter les débats dans l'ensemble de la société civile...





**POUR PASSER  
À L'ACTION**

Se lancer dans l'évaluation d'impact au sein de sa propre organisation peut sembler intimidant. En effet, les méthodologies utilisées peuvent être complexes et sembler nécessiter des compétences spécialisées. De plus, cela demande souvent un investissement important en termes de ressources humaines, financières et de temps. Pour ceux.celles qui ne sont pas familiarisés avec le processus, l'évaluation d'impact peut représenter un territoire inconnu, générant ainsi de l'incertitude et de l'appréhension. Néanmoins, s'engager dans une évaluation d'impact à

une échelle restreinte, en optant pour des méthodologies accessibles, demeure entièrement envisageable pour des petites structures. Cette forme d'évaluation a pour objectif de permettre une meilleure compréhension de son organisation et de la guider de manière plus précise, sans pour autant introduire des changements radicaux. Voici deux exemples de développement d'évaluation d'impact afin d'illustrer les concepts mis en évidence dans les sections précédentes et de mieux guider les organisations dans leur démarche.

## COMPRENDRE SON OBJECTIF D'ÉVALUATION

La première étape de l'évaluation est de comprendre l'objectif recherché par notre démarche.



Veut-on évaluer l'impact au niveau **stratégique** de l'organisation ? C'est-à-dire l'objectif long terme de notre organisation (exemple : améliorer l'accès à l'éducation pour les enfants issus de familles précarisées d'une région).



Veut-on évaluer notre impact sur les **objectifs généraux** de notre action ? C'est-à-dire un objectif plus spécifique qui va servir à atteindre notre objectif stratégique, par exemple : renforcer les capacités des écoles primaires pour offrir une éducation inclusive et de qualité aux enfants de familles précarisées de cette région.

Où veut-on encore évaluer notre action en fonction de nos **objectifs opérationnels**, c'est-à-dire des activités listées dans un projet ? Par exemple : mettre en place un soutien scolaire dans chaque école de la région et renforcer les capacités des enseignants dans les écoles primaires à travers des formations spécifiques.



Le plus souvent, les organisations se cantonnent à la mesure des objectifs généraux et opérationnels, car ils sont facilement mesurables grâce au développement d'indicateurs concrets (voir point 2). En revanche, il est difficile d'évaluer des objectifs stratégiques, car ils sont à long terme, difficilement mesurables, et peuvent être influencés par des facteurs extérieurs non contrôlables.



# LE DÉVELOPPEMENT D'INDICATEURS POUR ÉVALUER SON IMPACT

Le développement d'indicateurs dans le cadre d'une évaluation d'impact implique l'identification et la définition de mesures spécifiques permettant de quantifier ou de qualifier les changements résultant d'un projet. Ces indicateurs fournissent des données sur les résultats et les effets d'une action, ce qui rend l'évaluation d'impact plus rigoureuse et informative. Pour les développer au mieux, il est crucial de se poser d'abord la question de l'objectif de votre évaluation.

## Premier exemple

Vous avez mis en place un projet visant à améliorer l'accès à des soins de santé de qualité pour une population précarisée dans une zone rurale.

Pour ce faire, vous avez mis en place une (1) clinique mobile avec du personnel infirmier, (2) une campagne de sensibilisation dans des établissements scolaires (planning familial, hygiène, nutrition), et (3) un renforcement de capacité des aides à la personne/aides-soignant.es pour la vaccination.

Imaginez que votre objectif est de mesurer l'impact de votre projet sur l'accès à des soins de santé de qualité pour une population précarisée dans une zone rurale.

Les mots clés ici pour mieux comprendre votre objectif sont :

- Accès
- Soins de qualité
- Population précarisée

Il nous faudra penser à ces 3 éléments lorsque nous développerons nos indicateurs.

## LES INDICATEURS QUANTITATIFS

Ces indicateurs vont nous aider à quantifier l'impact du projet, c'est-à-dire l'ampleur et la portée qu'il a pu avoir dans la zone d'intervention.

Pour évaluer **l'accès**, nous devons penser à l'utilisation des services proposés grâce à ces mesures. Pour ce faire, nous pouvons mesurer :

- Taux de fréquentation de la clinique mobile : nombre de consultations réalisées
- Taux de référencement : nombre de références médicales à des structures régionales
- Taux de vaccination : nombre de vaccinations effectuées (peut être réparti par groupe d'âge si intérêt).

Pour désormais évaluer la **qualité des soins** dont la population a bénéficié, nous devons penser à la satisfaction de la population au regard de la qualité des services reçus, ainsi qu'à de potentielles normes de qualité du secteur grâce aux mesures suivantes :



- Efficacité des consultations : temps d'attente moyen et temps de consultation moyen
- Respect de normes de qualité de soins : nombre de normes de soins respectées (par exemple avec une checklist sur 5 normes)
- Satisfaction de la population à propos des services reçus : à travers une enquête de satisfaction (voir plus bas au point 3).

Finalement, pour évaluer le programme en fonction de la notion de « **précarité** », nous pourrions mesurer l'accessibilité financière des services (par exemple : coût moyen de la consultation au regard du revenu moyen du foyer). Etant donné les contraintes en ressources financières, humaines et temporelles, nous ne nous attarderons pas sur d'autres mesures dans cette évaluation à petite échelle, car hors de notre portée, par exemple :

- Suivi des référencement dans d'autres structures : il est en effet compliqué d'obtenir des informations sur le suivi des personnes référées auprès d'autres structures du fait du respect de la protection de données, les ressources disponibles pour communiquer ce suivi, etc.
- Taux de guérison des patient.es ayant consulté les services et/ou taux de récives : ces informations requièrent un suivi rapproché et régulier des personnes et donc des ressources supplémentaires.

Malgré ces limites, il est tout à fait possible de se contenter des indicateurs relevés ci-dessus pour évaluer l'impact de son projet de manière quantitative. Il est néanmoins utile de se tourner également vers des indicateurs qualitatifs pour compléter cette évaluation.

### LES INDICATEURS QUALITATIFS

Comme cité plus haut dans ce guide, les indicateurs qualitatifs peuvent apporter une richesse et une nuance aux indicateurs quantitatifs et peuvent aussi mieux orienter les prochaines phases d'un projet ou sa mise à l'échelle / son agrandissement.

Pour ce même projet, nous pourrions nous intéresser aux concepts d'accès et de qualité de soins mais aussi de population précarisée, pour aller plus loin dans notre réflexion.

Pour ce qui s'agit de **l'accès** aux soins, nous pouvons mesurer de manière qualitative :

- Changement de comportement quant à l'adoption de modes de vie sains, et recherche précoce de soins de santé.

Au niveau de la **qualité des soins** prodigués, nous pourrions évaluer :

- La performance du personnel soignant en mesurant la clarté de leur communication et du respect de la confidentialité à tout moment
- Les plaintes reçues durant les consultations de la clinique mobile et des vaccinations (ces plaintes peuvent être enregistrées par une simple boîte à suggestions anonyme dans les structures).

Enfin, pour garder en tête la dimension « **précarité** » des personnes visées par ce projet, on peut penser aux éléments suivants :



- Qualité de l'accueil reçu par les bénéficiaires (par exemple : écoute attentive, respect de la dignité, empathie)
- Accessibilité géographique des services (par exemple : choix de localisation de la clinique mobile).

Tous ces concepts peuvent être évalués au travers de récits et témoignages recueillis dans des entretiens ou focus groupes. Pour ce faire, ils peuvent donc simplement figurer sous forme de questions ouvertes dans votre guide d'entretien. Ils peuvent aussi être évalués dans le cadre d'observations participantes.

L'observation participante est un outil très riche, utilisé en recherche qualitative pour comprendre de manière approfondie les dynamiques sociales, les comportements, les normes culturelles et les contextes dans lesquels se déroulent les phénomènes étudiés<sup>39</sup>. L'observante prend part aux interactions sociales et prend note des événements marquants, qui ont pu faire l'objet d'un conflit ou au contraire d'une harmonie particulière et de ce qui a pu y contribuer. Cet outil permet d'enregistrer ce qui échappe aux parties prenantes d'une situation. L'observation participante peut aussi faire l'objet d'un guide d'observation réalisé sur base des concepts susmentionnés.

### Les pièges

Développer des indicateurs qualitatifs est une tâche difficile qui demande une réflexion profonde sur son intervention. Dans le contexte d'évaluation d'impact d'un projet d'ONG, un exemple de piège courant dans la création d'indicateurs qualitatifs pourrait être le suivant :  
Déclaration non spécifique : « Améliorer la qualité de vie des bénéficiaires du projet ».

Cette déclaration est vague et ne fournit pas de critères

clairs pour la mesurer. Pour en faire un indicateur qualitatif efficace, on peut s'aider des critères « SMART » de manière qu'elle soit spécifique, mesurable, attribuable, réaliste et limitée dans le temps.

Par exemple, pour être plus spécifique, on peut se focaliser sur la nutrition. Un des indicateurs plus précis pourrait être alors : « Réduire le sentiment d'insécurité alimentaire chez les bénéficiaires en augmentant le nombre de ménages ayant accès à une alimentation nutritive et diversifiée ».

### Second exemple

Vous voulez évaluer un programme de formation professionnelle et d'insertion sociale pour les jeunes adultes issu.es de milieux économiquement désavantagés.

Dans une région urbaine confrontée à des taux élevés de chômage et de précarité, votre organisation a mis en place un programme de formation professionnelle et d'insertion sociale pour les jeunes adultes. L'objectif du programme est d'améliorer les perspectives d'emploi et le bien-être socio-économique des participant.es. Le programme offre une formation professionnelle dans des domaines en demande sur le marché du travail local. Les participant.es bénéficient également (1) d'un accompagnement personnalisé, (2) de séances de coaching en développement professionnel, ainsi que (3) de stages en entreprise pour acquérir une expérience pratique.

Un exemple de question d'évaluation pourrait être le suivant : Quel est l'impact du programme de formation professionnelle et d'insertion sociale sur **l'employabilité** des jeunes adultes issu.es de milieux précarisés, et dans quelle mesure a-t-il **contribué à leur insertion socio-professionnelle** ?

<sup>39</sup> Tétreault, S. (2014). Observation participante. Dans : Sylvie Tétreault éd., Guide pratique de recherche en réadaptation (pp. 317-325). De Boeck Supérieur <https://doi.org/10.3917/dbu.guill.2014.01.0317>



## INDICATEURS QUANTITATIFS

Pour développer des indicateurs quantitatifs nous allons d'abord garder en tête le concept d'employabilité, car celui-ci est plus facilement mesurable quantitativement (par exemple des taux de participation). Attention, il faut tenter de rester le plus précis possible (par exemple : mesures prises dans des délais déterminés).

- Taux de réussite aux examens : pourcentage de participant.es ayant réussi les examens ou obtenu une certification dans leur domaine de formation.
- Taux de placement professionnel : pourcentage de participant.es ayant obtenu un emploi dans leur domaine de formation dans les 6 mois après la fin du programme.
- Durée moyenne de recherche d'emploi<sup>40</sup> : temps moyen nécessaire pour qu'un.e participant.e trouve un emploi après la formation, à comparer avec le taux moyen régional pour la même tranche de la population.
- Taux de réussite du programme : pourcentage de participant.es ayant terminé avec succès la formation, sans abandon.
- Taux de participation au stage en entreprise : pourcentage de participant.es ayant effectué un stage en entreprise dans le cadre du programme.
- Confiance en soi/estime de soi : observer les changements dans la confiance en soi et l'estime de soi des participant.es au fil du temps. Cela peut être évalué toutes les semaines à l'aide de questionnaires type « échelle d'estime de soi de Rosenberg »<sup>41</sup>.

Autres indicateurs facultatifs qui peuvent être difficiles à

mesurer si votre organisation perd de vue les participant.es ou n'est pas en mesure d'effectuer un suivi long terme des participant.es :

- Taux de maintien en emploi : pourcentage de participant.es ayant conservé leur emploi pendant une période déterminée après l'embauche.
- Taux de retour à l'emploi : pourcentage de participant.es ayant retrouvé un emploi après une période de chômage.

### Enquêtes de satisfaction

- Taux de satisfaction des employeurs : pourcentage d'employeurs satisfaits des compétences et des performances des participant.es recruté.es
- Taux de satisfaction des participant.es : pourcentage de participant.es satisfait.es de l'utilité du programme.

## INDICATEURS QUALITATIFS

Pour cette évaluation, les indicateurs qualitatifs vont pouvoir mieux nous orienter sur la dimension de l'insertion socio-professionnelle, car elle relève plutôt d'expériences subjectives et dont l'évolution est mieux évaluée dans des entretiens ou focus groupes grâce à ce type d'indicateurs :

- Amélioration de compétences interpersonnelles : la capacité des participant.es à communiquer efficacement, travailler en équipe, résoudre les conflits, et avoir une sensibilité culturelle dans un environnement professionnel.
- Développement de compétences non techniques/personnelles telles que la gestion du temps, l'écoute

<sup>40</sup> Cet indicateur requiert une recherche de données régionales que vous pouvez sourcer dans la littérature récente ou auprès de l'organisme régional chargé de la politique de l'emploi par exemple

<sup>41</sup> <https://scholar.archive.org/work/3z73c5zmxfaftt7kki3y7aq/access/wayback/https://www.irbms.com/download/documents/echelle-estime-de-soi-de-rosenberg.pdf>





active, réflexion critique, ou la prise de décision.

- Adaptabilité et flexibilité : la capacité des participants à s'adapter aux changements dans leur environnement professionnel, à gérer des défis ou situations imprévues, et à apprendre de nouvelles compétences.

## LES MESURES D'ÉCART

Une fois que les indicateurs ont été établis et que des processus de collecte de données pour vos indicateurs de résultat ont été mis en place, vous pouvez procéder à des mesures d'écart de ces indicateurs.

En théorie, vous aurez effectué une « étude de base<sup>42</sup> » avant le commencement de votre projet, vous pouvez utiliser ces indicateurs (« indicateur 0 ») comme référence pour mesurer votre impact à des moments différents (par exemple (Trimestres 1,2,3,4)). Si vous n'en avez pas faite, vous pouvez toujours utiliser votre première mesure d'indicateur (trimestre 1) comme référence à condition de le mentionner.

Vous aurez également préalablement identifié une valeur cible à atteindre à la fin de votre intervention.

Par exemple : on souhaite un taux de vaccination de 40% de notre population cible en fin de projet. Si vous n'avez pas identifié de valeur cible, vous pouvez aussi évaluer votre intervention en fonction de normes préétablies<sup>43</sup>.

La mesure d'écart est le plus souvent le résultat d'une simple soustraction pour comparer :

- Vos indicateurs à travers le temps (par exemple trimestres 3 et 4)
- Vos indicateurs de résultats observés avec vos valeurs

Ces indicateurs peuvent être évalués par des entretiens ou focus groupes à plusieurs moments définis du programme, mais aussi par de l'observation participante (voir plus haut) de la part d'employé.es de votre organisation tout au long du projet (organisateur.rices de formation, etc.).

cibles ou des normes préétablies (par exemple le taux d'achèvement de votre formation au trimestre 4 avec votre valeur cible, c'est-à-dire votre objectif de taux d'achèvement de la formation).

La mesure d'écart par rapport à un indicateur préalablement fixé vous informera sur l'impact de votre intervention.

Lorsque vous réalisez une mesure d'écart d'un indicateur par rapport à une valeur cible ou une norme, le constat d'un écart positif indiquera que les performances dépassent les attentes, tandis qu'un écart négatif indiquera que les performances ne sont pas à la hauteur de votre objectif.

Les mesures d'écart peuvent être calculées de manière absolue et de manière relative. En résumé, l'écart absolu donne la différence numérique directe entre deux valeurs, tandis que l'écart relatif exprime cette différence en pourcentage ou en proportion par rapport à une référence.

<sup>42</sup> Etude de base qui vise à établir une base de données à l'aune de laquelle il convient de suivre et d'évaluer la progression d'une activité pendant sa mise en œuvre et après sa réalisation

<sup>43</sup> Par exemple, un taux de chômage national ou un taux de réussite scolaire moyen national



## EXEMPLE 1 : CALCUL DE DIFFÉRENCES DE REVENUS

- **De manière absolue :**

Un montant des revenus moyens passe de 2,000 euros bruts en trimestre 1 à 2,315 euros bruts en trimestre 4 témoigne d'une augmentation de revenus de 315 euros bruts.

- **De manière relative :**

Un montant des revenus moyens passe de 2,000 euros bruts en trimestre 1 à 2,315 euros bruts en trimestre 4 témoigne d'une augmentation de 15.75%. Calcul :  $[(\text{Salaire trimestre 4} - \text{Salaire trimestre 1}) / \text{Salaire trimestre 1}] \times 100$ .

## EXEMPLE 2 : CALCUL DU TAUX DE PARTICIPATION

- **De manière absolue**

Par rapport au nombre d'inscrit.es, le taux de participation à la formation passe de 50% à 70% du mois 1 au mois 2. On enregistre une augmentation du taux de participation de **20% de point de pourcentage**.

- **De manière relative**

Par rapport au nombre d'inscrit.es, le taux de participation à la formation passe de 50% à 70% du mois 1 au mois 2. On enregistre une augmentation du taux de participation de **40%**.

Calcul :  $[(\text{Taux de participation mois 2} - \text{Taux de participation mois 1}) / \text{Taux de participation mois 1}] \times 100$ .

**Attention : la mesure relative peut s'avérer peu informative. En effet, une augmentation relative s'interprète en fonction d'une valeur initiale ; ou de comparaison. De ce fait, si la valeur initiale est basse, une augmentation relative peut paraître élevée alors que la valeur cible n'a pas été atteinte. Il est donc conseillé de mentionner à la fois la valeur relative et absolue pour donner une information complète.**



# L'ENQUÊTE DE SATISFACTION AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

L'enquête de satisfaction est un outil relativement facile à développer et analyser, et peut nous donner une idée des forces et des faiblesses du projet, de la perception des bénéficiaires et donc mieux orienter les décisions futures. L'enquête de satisfaction garantit également une forme de responsabilisation (downward accountability) des créateur.rices de projet envers ses bénéficiaires<sup>44</sup>. Elle peut être utilisée dans le cadre d'indicateurs qualitatifs comme quantitatifs et peut concerner les bénéficiaires comme les prestataires de services, ou même les gestionnaires de projet (dans le cadre d'une auto-évaluation). On peut réaliser une enquête de satisfaction à travers un questionnaire à remplir de manière autonome par le.la bénéficiaire, ou bien sous forme d'enquête avec un.e enquêteur.rice. Elle doit par contre toujours être anonyme pour assurer transparence et protection de l'enquêté.e.

## Les questions fermées

L'enquête peut comporter des questions fermées avec des réponses sous forme de :

- Choix multiples («Quel est votre âge ? a) Moins de 18 ans b) 18-24 ans c) 25-34 ans d) 35-44 ans e) 45 ans ou plus»)
- Échelle de Likert<sup>45</sup> («Dans quelle mesure êtes-vous satisfait.e de nos services de vaccination ? a) Très insatisfait.e b) Insatisfait.e c) Neutre d) Satisfait.e e) Très satisfait.e»)
- Échelle numérique (« Sur une échelle de 1 à 10, à quel point recommanderiez-vous nos services de soins à

un.e ami.e ? »)

- Échelle d'opinion (« Êtes-vous d'accord avec cette phrase : La confidentialité des services de soins est cruciale ? » « Fortement d'accord », « D'accord », « Neutre », « En désaccord » et « Fortement en désaccord »).
- Il est toujours important de prévoir des champs : « Autre avec de la place pour du texte libre » et « Je ne sais pas ».

## Les questions ouvertes

Les questions ouvertes encouragent les répondant.es à exprimer leurs opinions, leurs expériences et leurs commentaires de manière plus détaillée et plus personnelle. Traditionnellement, on utilise les questions ouvertes pour comprendre qualitativement l'impact d'un projet, car elles permettent par exemple d'introduire la nuance recherchée dans les indicateurs qualitatifs choisis. Quand privilégier l'enquête de satisfaction aux questions ouvertes ?

Les questions ouvertes ont donc l'avantage d'apporter de la nuance et du détail mais :

- Les répondant.es remplissent rarement ces zones en détail par faute de temps ;
- Ces réponses sont difficiles à analyser, contrairement aux questions fermées

<sup>44</sup> Global Public Policy Institute, Mechanisms for NGO accountability. 2005 [https://gppi.net/media/Jordan\\_2005\\_Accountability.pdf](https://gppi.net/media/Jordan_2005_Accountability.pdf)

<sup>45</sup> Parfois appelée « échelle de satisfaction », l'échelle de Likert comprend cinq ou sept options de réponse, qui couvrent tout le spectre des opinions, d'un extrême à l'autre



On peut donc privilégier les questions ouvertes lorsque :

- Vous possédez les ressources nécessaires pour dépouiller, analyser et interpréter les réponses à l'enquête (staff formé, période d'analyse et interprétation des résultats plus longue)
- Un indicateur qualitatif ne peut pas du tout être évalué avec une question fermée. Par exemple : « Impact

## REMARQUES

- L'approche de méthodes mixtes (combinant les deux) est plus souvent privilégiée aujourd'hui en raison de sa capacité à offrir une compréhension approfondie et nuancée de l'impact des programmes sociaux. En combinant les forces des méthodes quantitatives, qui fournissent des données numériques pour mesurer l'ampleur de l'impact, et des méthodes qualitatives, qui permettent d'explorer les mécanismes sous-jacents, les expériences individuelles et les contextes sociaux, cette approche permet de répondre aux questions complexes et multifacettes liées à l'impact social. De plus, elle offre la possibilité de valider les résultats à partir de différentes sources de données, d'adapter les méthodes aux contextes variés et d'impliquer activement les parties prenantes dans le processus d'évaluation<sup>46</sup>, contribuant ainsi à renforcer la crédibilité, la rigueur et la pertinence des conclusions de l'évaluation.
- Un indicateur qualitatif ne se limite pas nécessairement à être évalué uniquement à travers des méthodes de recherche qualitative, telles que des entretiens ou focus groupes. En effet, même si les indicateurs qualitatifs sont souvent associés à des mesures subjectives, ils peuvent aussi être évalués de manière quantitative à l'aide de questionnaires à questions fermées. Il est alors possible de quantifier les perceptions et attitudes des participant.es, ce qui permet d'analyser et de mesurer l'impact de l'intervention de manière plus systématique et objective. Par exemple, on peut mesurer un niveau de satisfaction avec une échelle de Likert.

culturel d'un événement communautaire sur la population ». En effet, il faudra évaluer des aspects tels que le renforcement de l'identité culturelle, la transmission des traditions ou le sentiment d'appartenance, qui relèvent de la perception des participant.es.

<sup>46</sup> Voir : Méthodes participatives.



# Les auteur.rices



## Éric Luna

Administrateur délégué du Stics asbl, assistant social (EOS), formateur en entreprises (IRG) et Conseiller en gestion des ressources humaines (Master ULB-Solvay). Son parcours professionnel est hybride entre l'associatif culturel et social, les administrations publiques et des cabinets ministériels. Consultant et formateur systémicien en organisation, il a piloté ou accompagné la mise en œuvre opérationnelle et l'évaluation de programmes publics. Il est coauteur des guides méthodologiques du Stics « Construire et gérer son projet © » et « Évaluation, mode d'emploi ».



## Fanny Procureur

Formée en Sociologie à La Sorbonne puis en Anthropologie du Développement à la London School of Economics, elle est désormais chargée de recherche chez Médecins du Monde Belgique. Son expérience est ancrée en recherche et évaluation de santé publique en Afrique de l'Ouest, utilisant principalement des méthodes qualitatives participatives avec des populations vulnérables.



## Joël Van Cauter

Philosophe (Doctorat UCL, Master ULB) et économiste (Master UCL). Son parcours professionnel dans l'action collective passe par trois secteurs : l'associatif, à la Croix-Rouge, en centre d'insertion socioprofessionnelle ou en coopération ; le champ politique, comme chercheur ou conseiller en communication ; l'économie sociale, en Belgique et en Asie. L'évaluation d'impact a été un élément constant de son travail, que ce soit par l'élaboration et l'usage d'outils de terrain ou dans l'analyse critique des politiques publiques.



## DES RESSOURCES POUR L'ACTION

L'analyse d'impact, comme l'indiquent divers travaux présentés ici, est nécessaire pour faire progresser l'action, améliorer la qualité des organisations publiques ou associatives, permettre une légitimité des acteur.rices et un débat démocratique.

Cette analyse passe par une rigueur, dont nous avons esquissé les contours. Mais la technique ne suffit pas. Trois autres éléments sont nécessaires. Tout d'abord, la volonté. C'est souvent elle qui manque, car l'évaluation fait peur ou est mal comprise. On constate de sérieuses résistances à l'idée d'observer et réfléchir à ce que l'on fait : tant qu'on ignore son inutilité, on peut se croire important. Ensuite, et c'est lié, l'évaluation d'impact ne peut exister sans un état d'esprit, une approche modeste qui seule permet d'aller vers les bénéficiaires pour s'assurer que leurs besoins sont bien compris et que l'action menée y répond. Enfin, et à nouveau c'est lié, une évaluation de qualité est inséparable d'une dynamique collective au sein des organisations, entre elles, avec les bénéficiaires.

Lorsque ces éléments sont réunis, le travail peut commencer. Et la première étape est une des plus délicates :

construire sa méthode. Car s'il existe des fondamentaux d'une évaluation d'impact, il n'existe par contre pas de recette magique. L'approche d'une organisation doit être cohérente avec son action, sa culture, son contexte. Il n'y a pas une bonne ou une mauvaise méthode, mais des méthodes plus ou moins adéquates et rigoureuses.

Pour faire votre propre chemin et élaborer votre méthode, divers exemples et ressources sont disponibles : sur des sites web (comme [Eval](#)), dans les universités (comme l'UCLouvain avec [la Chaire Les Petits Riens](#)), des fondations (comme la [Fondation Roi Baudouin](#)), think tanks (comme [Itinera](#) ou [Impact Tank](#)), acteur.rices privés (comme [IDEA](#)), acteur.rices publiques (comme [Enabel](#), [IWEPS](#), [IBSA](#), la [Cour des Comptes](#)...).

Quant au Stics, nous l'avons indiqué en introduction, il travaille depuis longtemps sur les questions d'évaluation. Cette publication mise à votre disposition s'inscrit dans cette ligne. L'accompagnement qu'il offre à divers pouvoirs publics et associations aussi.

Dès lors, n'hésitez pas à nous [contacter](#)...



# RESSOURCES PAR THÈME

## ÉVALUATION D'IMPACT

- Site regroupant des ressources sur l'évaluation d'impact : <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/evaluation-dimpact/>
- Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning for Development Professionals Guide (MEAL DPro Guide) : <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

## LES INDICATEURS

- <https://www.eval.fr/la-selection-des-indicateurs/>
- Indicateurs qualitatifs : [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNAEB361.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAEB361.pdf)
- Indicateurs de cohésion sociale : [https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/GUIDE\\_fr.pdf](https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/GUIDE_fr.pdf)

## MÉTHODE DE COLLECTE QUALITATIVES

- Focus groupes : [https://nice.cnge.fr/IMG/pdf/Focus\\_Groupes\\_methodologie\\_PTdef.pdf](https://nice.cnge.fr/IMG/pdf/Focus_Groupes_methodologie_PTdef.pdf)
- Analyse d'entretiens qualitatifs par codes : <https://www.youtube.com/watch?v=R9Ng-qwM5eY>
- <https://dynamocollectivo.com/blogue/lanalyse-de-donnees-qualitatives-en-4-etapes/>

## MÉTHODES PARTICIPATIVES

- Recherche action participative : 10 principes clés. Confluences. [https://www.cocreate.brussels/wp-content/uploads/2021/09/NoteRAP\\_A5\\_FR\\_V2-1.pdf](https://www.cocreate.brussels/wp-content/uploads/2021/09/NoteRAP_A5_FR_V2-1.pdf)
- Méthodologie de l'évaluation participative. Carole Vanier. [http://labos.ulg.ac.be/apes/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/fasicule2\\_evalpartucam.pdf](http://labos.ulg.ac.be/apes/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/fasicule2_evalpartucam.pdf)
- Approches participatives, UNICEF Guide.
- <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5FR.pdf>

