

Évaluation des associations en France

Revue de littérature

SYNTHÈSE

- Marion STUDER, chercheuse associée au CLERSÉ, Lille
- Giorgia TRASCIANI, chercheuse au laboratoire Tiresia, Politecnico di Milano, et au LEST, Aix-Marseille
- Francesca PETRELLA, professeure en sciences économiques, université d'Aix-Marseille, LEST

Si l'évaluation n'est pas nouvelle, l'histoire récente montre un regain d'intérêt pour son déploiement depuis quelques années. La présente revue de littérature en est un exemple, parmi d'autres, dans un contexte marqué par la recherche de la performance et de la reddition de comptes. En effet, le champ associatif ne déroge pas à cet engouement. La littérature, de plus en plus foisonnante sur le sujet et présentant la particularité d'être investie aussi bien par le monde académique que par certains acteurs du monde professionnel, ne fait que corroborer cette dynamique qui connaît un essor particulier en France depuis les années 1980. Cette revue de littérature puise dans l'histoire de ces quarante dernières années pour comprendre cette montée en puissance de l'évaluation, et de celle des associations en particulier. Durant cette période, l'évaluation des associations, centrée sur l'utilité sociale passe à celle de l'impact social, de façon quasi naturelle, voire anodine, et s'accompagne d'une diversification des acteurs et des méthodes d'évaluation, qui donne lieu à la structuration d'un véritable « marché de l'évaluation ». Ces évolutions méritent qu'on s'y attarde et nécessitent des clés de compréhension pour les acteurs associatifs afin qu'ils puissent mettre en œuvre une démarche d'évaluation adaptée à leur projet associatif et utile à leur développement.

L'évaluation, bien qu'au cœur de nombreux enjeux pour les associations, demeure une action politique, une démarche complexe et un objet de controverses. L'évaluation est un processus par lequel nous portons un jugement sur la valeur de quelque chose. Elle implique pour cela d'observer, de documenter et de mesurer afin de jauger d'une manière ou d'une autre si ce à quoi un individu, une association, une société (etc.) est occupé(e) est en accord avec ce qui est attendu d'eux. L'examen de cette action est alors censé permettre de définir des voies d'amélioration.

Évaluer, ou apprécier la valeur ou le mérite de quelque chose implique ainsi de porter des jugements. La « valeur » n'est pas absolue. Alain Desrosières (2001) précise que l'acte d'évaluer est une action politique en cela qu'il dépend des représentations et vécus des acteurs à l'origine de la formulation des jugements. Il est ainsi possible que différents jugements sur la valeur s'opposent, aboutissant à l'adoption de modalités d'évaluation distinctes. L'évaluation dépend donc des individus, de leur représentation de la valeur, mais également des institutions, du contexte, des normes et des règles explicites et implicites de la société dans laquelle ils évoluent. En cela, l'évaluation est amenée à évoluer au cours du temps en fonction de la fluctuation des représentations des individus et des institutions quant à ce qui est « souhaitable » dans la société, ce qui est jugé comme « bon ».

C'est dans cette perspective que cette revue de littérature débute par l'histoire de l'évaluation depuis les années 1980 (chapitre 1) afin de mieux appréhender les transformations socioéconomiques à l'origine de la place centrale prise aujourd'hui par les notions d'utilité sociale d'abord, puis d'impact social, dans les pratiques évaluatives des associations en France. L'évaluation des associations se caractérise par son caractère protéiforme, accentué par l'hétérogénéité des secteurs d'activité représentés dans le champ associatif. Pour répondre à cette diversité, plusieurs approches singulières de l'évaluation sont adoptées de même que différentes méthodes pour la mettre en œuvre, malgré la domination notable, comme le met en exergue ce travail, d'une approche causale de l'évaluation (chapitre 2). L'évaluation enfin, constitue un projet réflexif en lui-même. Présentant autant d'opportunités que de risques pour le monde associatif, l'évaluation n'est pas neutre pour les associations dans la mesure où elle peut influencer leur organisation, leur gouvernance, leurs ressources et leurs activités, autant d'éléments constitutifs de leur identité et de leurs spécificités (chapitre conclusif).

I. Replacer l'évaluation des associations dans son contexte sociohistorique

L'examen de la littérature sur l'évaluation des associations donne à voir une accélération de cette pratique une première fois au tournant des années 1980, avec un second rebond à partir des années 2000. Notre revue nous a notamment menées à croiser, dans les travaux français, plusieurs termes gravitant autour de l'évaluation, tels que l'« utilité sociale » (Gadrey, 2004), l'« utilité collective », l'« utilité sociétale » et le « halo sociétal » (Lipietz, 2001), les « bénéfices collectifs » et les « externalités positives » (Bouchard *et al.*, 2003), le « bilan sociétal » (Capron, 2003) et plus récemment l'« impact social » (CSESS, 2011). Si, comme le souligne le rapport de synthèse de Jean Gadrey (2004), la définition des premiers termes cités ci-dessus recoupe peu ou prou la définition retenue par Gadrey pour décrire l'utilité sociale, ce flottement sémantique illustre l'existence de tâtonnements au tournant des années 1990-2000 autour de la notion à privilégier pour décrire les associations. Ceux-ci aboutiront notamment à l'entérinement de la notion d'« utilité sociale » dans les textes légaux. Notons cependant que ce débat sémantique ne trouve pas son égal concernant la notion d'« impact social ». Si nous observons quelques prémices à la notion avec le développement par le Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire (CJDES) au tournant des années 2000 du « bilan sociétal » (Capron, 2003), ayant pour objet de lier la pratique évaluative aux démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE), nous constatons que le terme « impact social » (*social impact*) fait l'objet de peu de discussions dans la littérature depuis, mis à part les débats sur les méthodes et indicateurs de mesure d'impact à retenir dans l'évaluation.

Notre revue de littérature révèle plus exactement l'imposition progressive de la notion d'impact social depuis une dizaine d'années dans la pratique évaluative aux côtés de celle de l'utilité sociale définie dans le cadre légal.

L'utilité sociale comme première déclinaison

La notion d'utilité sociale est la première déclinaison de l'évaluation des associations à être mobilisée en France au tournant des années 1970-1980. Elle connaît un développement progressif jusqu'à sa réification dans le droit fiscal français en 1998¹ puis dans la loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire (ESS) de juillet 2014². L'une des principales caractéristiques de la notion d'utilité sociale est d'ailleurs son caractère essentiellement franco-français, alors que l'on trouve des équivalents à la notion d'impact social dans la littérature anglo-saxonne sous le terme d'« *impact assessment* ».

Pour remonter aux origines de l'apparition de la notion d'utilité sociale, la littérature nous invite à étudier la reconfiguration progressive des rapports entretenus entre les associations et l'État depuis le XIX^e siècle. Elle rend notamment compte de difficultés rencontrées par l'État social pour répondre aux besoins sociaux émergents à partir de la décennie 1970, couplées à la montée des critiques remettant en question sa capacité à y répondre seul, conduisant à un redéploiement important des activités associatives, dont une partie tend à couvrir des activités à finalité sociale jusqu'alors réalisées par les pouvoirs publics en contrepartie d'avantages fiscaux et financiers (subventions et exonérations d'impôts commerciaux). Ce développement s'accompagne d'un impératif fiscal, celui de garantir une situation de concurrence loyale entre les entreprises du secteur privé à but lucratif et les associations. Cette

¹ Instruction fiscale du 15 septembre 1998, précisée en 1999.

² Loi n°2015-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire amendée par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019.

considération conduit à la création par l'administration fiscale de la notion d'utilité sociale. Dans cette perspective, l'utilité sociale est mise en avant pour différencier les associations du secteur privé à but lucratif et pour justifier l'octroi d'avantages financiers et fiscaux. Elle prouve que les associations apportent autre chose à l'économie et à la société, qu'elles contribuent d'une manière qui leur est propre à l'intérêt général en entretenant des relations particulières avec les pouvoirs publics, donnant une « dimension identitaire » (Engels et *al.*, 2006) à l'utilité sociale.

De l'utilité sociale à l'impact social

La notion d'impact social va se déployer dans un second temps dans la pratique évaluative des associations en France. D'origine anglo-saxonne, elle émerge officiellement outre-Atlantique dans les années 1970. La littérature indique ainsi un usage du terme *social impact* à cette période aux États-Unis afin d'évaluer les conséquences « sociales » de grands programmes de construction d'infrastructures et de politiques publiques (Kleszczowski, 2017). Elle apparaît également au Royaume-Uni dans les années 1960 dans un contexte de crise de légitimité du secteur bénévole, dépeint comme inefficace et inefficent. Emily Barman (2007) décrit ainsi à cette période le développement de la quantification des résultats des organisations à but non lucratif (*non-profit*) afin de justifier leur existence et leur compétence. Alors qu'au début du xx^e siècle l'évaluation de ces organisations était basée sur l'évaluation des besoins de la communauté, l'évaluation des organisations sans but lucratif migre peu à peu dans les années 1960 vers l'efficacité financière.

En France, l'impact social se déploie d'abord dans l'évaluation des politiques publiques au début des années 1990 puis succède progressivement à l'utilité sociale dans l'évaluation du champ associatif à partir des années 2000 et de manière accélérée au tournant des années 2010. En contraste avec la « dimension identitaire » de l'utilité sociale, le développement de l'usage du terme d'impact social constitue une transformation profonde du spectre de lecture du champ associatif et des modalités de son évaluation. Sous son acception, il ne s'agit plus de différencier les associations du secteur privé à but lucratif, mais d'en épouser les contours au travers d'une évaluation dominée par des logiques de performance et de reddition de comptes.

Une propagation de la mesure d'impact social comme pratique évaluative portée par plusieurs éléments en parallèle

La diffusion à grande échelle des principes du nouveau management public

L'une des caractéristiques essentielles de la notion d'impact social est le lien étroit qu'elle entretient avec la notion d'efficacité. Pouvant être définie comme le « caractère d'une personne, d'un organisme, qui produit le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens »³, cette efficacité, qui émerge dans la littérature économique dès le xviii^e siècle avec les travaux d'Adam Smith devient, à partir des années 1980, une préoccupation dominante dans la doctrine économique (Hall, 1993 ; Jobert, 1994).

Cette nouvelle doctrine économique connaît d'abord un écho retentissant au Royaume-Uni et aux États-Unis, en s'incarnant notamment dans les élections de Margaret Thatcher en 1979 et de Ronald Reagan en 1981, pour se déployer progressivement dans le reste des pays développés dans les années 1980 avec des temporalités différentes selon les pays (Jobert, 1994 ; Jobert, Muller, 1987). Elle conduit à une

³ Définition de l'entrée « efficacité » du dictionnaire Larousse, consulté le 31/08/2022.

reconfiguration profonde de l'action publique. Sous l'égide de la doctrine néolibérale se développe un nouveau modèle d'organisation de l'action publique, le « Nouveau management public » (« *New management public* » [NPM]), ou « nouvelle gestion publique » (Abate, 2000), à l'origine de la diffusion des évaluations d'impact dans les années 1990. Si le terme de « NPM » englobe une grande diversité de réformes, celles-ci ont en commun la volonté partagée de réduire la place de l'État tout en promouvant les valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée à but lucratif au sein de l'action publique. Le NPM fait ainsi référence à une doctrine rassemblant à la fois des valeurs (impératif d'efficacité, de transparence, etc.), des normes générales d'action (développer un gouvernement par la performance, changer l'organisation, etc.) et des instruments (raisonnements microéconomiques, indicateurs de performance, mise en concurrence à travers des appels d'offres, évaluations d'impact des programmes publics, etc.). Il en résulte que de nombreux auteurs et autrices identifient l'évaluation d'impact comme une composante essentielle du NPM. Dans le NPM, l'évaluation est censée fournir une information rapide aux décideurs politiques sur les meilleures décisions à prendre, à savoir celles qui maximisent le rapport coût/efficacité.

Dans le champ associatif, la diffusion des logiques NPM s'explique essentiellement par la participation accrue des associations à la mise en œuvre des politiques publiques depuis les années 1980. Les associations sont donc progressivement soumises aux mêmes exigences d'efficacité que celles appliquées aux pouvoirs publics. Dans un contexte de diminution lente, mais progressive, des subventions octroyées aux associations au profit de différentes formes de contractualisation, les associations doivent faire face à l'introduction de principes marchands dans les modalités d'intervention publique, parmi lesquelles la multiplication des appels d'offres, qui conduit à la mise en concurrence croissante entre les associations elles-mêmes, mais aussi avec les entreprises à but lucratif dans certains secteurs, et la montée en puissance des exigences en matière de performance gestionnaire et d'évaluation.

Un nouveau paradigme dans la pratique évaluative : l'evidence-based movement

La propagation des évaluations d'impact dans l'action publique s'accompagne du développement, durant la même période, d'abord dans l'aide au développement puis dans les politiques publiques, d'un « nouveau » paradigme de la pratique évaluative fondé sur des méthodes visant à faire la démonstration de la « preuve scientifique » et causale de l'efficacité des programmes évalués. Ce bouleversement se traduit par le déploiement de ce que la littérature nomme l'« evidence-based movement (EBM) ». Afin de tenter de rendre compte de ce lien causal, la théorie économique mobilise la notion de « contrefactuel » (ce qu'il se serait passé sans l'intervention). Dans ce cadre, il s'agit de comparer la situation d'un individu, d'un territoire, d'un objet cible bénéficiant de l'action, avec celle d'un objet n'ayant pas bénéficié de l'action toutes choses égales par ailleurs (*ceteris paribus*). En procédant de la sorte, il serait possible, selon les tenants de l'EBM, d'obtenir un résultat délesté des effets qui se seraient produits dans tous les cas.

Concernant l'évaluation des associations, les méthodes de l'EBM sont expérimentées en France à partir des années 2010. Leur déploiement a plus généralement pour conséquence de charger la notion d'impact social d'une logique microéconomique et causale, même si cette logique n'est pas toujours explicitée par les acteurs eux-mêmes. Cette logique prend la forme de la mobilisation dominante de la « chaîne de valeur sociale » dans les évaluations d'impact social des associations, comme développé plus loin.

L'évaluation d'impact comme outil de financement au résultat : l'investissement à impact (*impact investing*)

L'une des grandes transformations dans les canaux de financement des associations permettant d'expliquer la place de plus en plus prégnante prise par l'évaluation d'impact social au tournant des années 2010 concerne le développement de l'« *impact investing* » (« investissement à impact »), en lien avec ce que la littérature critique nomme la « financiarisation » de l'économie. Celle-ci se traduit par différentes dynamiques parmi lesquelles figure l'extension des visions, savoirs, outils de gestion, dispositifs et instruments des acteurs du monde de la finance, à des champs d'activité qui jusqu'alors n'étaient pas concernés par les logiques financières (Chiapello, 2015). L'*impact investing* est une stratégie d'investissement dont leur but est d'engendrer un impact social ou sociétal, aux côtés d'un rendement financier. Il ne s'agit donc pas de rechercher le rendement financier maximal de son investissement, mais d'investir dans des actions qui permettent un retour financier, tout en privilégiant le rendement social ou sociétal. L'*impact investing* émerge d'abord aux États-Unis dans les années 1990. À partir de cette période, des acteurs philanthropes commencent à s'intéresser à la mesure des effets du rendement social de leurs investissements (Letts *et al.*, 1997). Si différents outils sont identifiés pour déployer les mécanismes de l'*impact investing*, l'un d'entre eux trouve un écho retentissant dans la littérature et le champ associatif : le « *social impact bond* » (« contrat à impact social » [CIS]). Ce contrat permet une contractualisation entre des investisseurs, des pouvoirs publics et un prestataire de services qui cherche à financer une action innovante. Si les objectifs d'impact social définis dans le contrat sont atteints, les pouvoirs publics remboursent les investisseurs. Dans le cas contraire, les investisseurs perdent les fonds avancés.

Le point commun de ces outils est de mobiliser l'évaluation d'impact social pour mesurer le « résultat social » de l'investissement. En effet, alors que le retour financier est constitué par le taux d'intérêt utilisé dans le secteur financier pour rémunérer le capital investi, l'appréciation du retour social, quant à elle, est censée être permise par l'usage d'une méthode de mesure d'impact social. C'est d'ailleurs dans cette logique qu'émerge dans les années 2010 la méthodologie d'évaluation du SROI (*Social return on investment*), qui permet de mesurer la valeur sociale (et environnementale) des investissements réalisés. Cette méthode a été largement reprise par la suite dans les évaluations d'impact social des associations (ESSEC Business School, 2011).

Ce mouvement en faveur de la diffusion à grande échelle des mesures d'impact a été encouragé par les pouvoirs publics français, mais aussi par les organisations internationales. Dans un contexte de crises multiples, notamment après 2008, ces différentes organisations se sont intéressées aux organisations de l'économie sociale et solidaire pour leur capacité d'innovation sociale, c'est-à-dire pour leur capacité à fournir des réponses innovantes à des besoins sociaux et sociétaux que ni l'État ni le marché n'étaient en mesure de satisfaire. À travers les différents programmes adoptés par ces institutions, le soutien de ces entreprises d'économie sociale et solidaire a très vite été relié au développement de l'investissement social ou de la finance à impact contribuant au déploiement de mesures d'impact social.

II. L'évaluation des associations : par qui et comment ?

Ouvrir la « boîte noire » de l'évaluation implique de préciser les éléments saillants qui la composent. En tête de liste, les méthodes qui constituent son squelette et les acteurs qui lui donnent chair. Ce travail ne constitue pas, à nos yeux, qu'un exercice intéressant pour la recherche. Il répond à des attentes et des besoins traversant les mondes académiques et professionnels, dans un contexte de profonde reconfiguration des modèles socioéconomiques associatifs (Renault-Tinacci, 2021). Nombreuses sont ainsi les attentes de clarification et de compréhension des événements concourant à la place prise par l'évaluation, des méthodes développées pour la mettre en œuvre ainsi que des contradictions que ces pratiques éveillent. Dès lors, par qui et comment l'évaluation des associations est-elle mise en œuvre aujourd'hui en France ?

Un écosystème d'acteurs diversifiés

Ces dernières décennies, le champ de l'évaluation s'est fortement développé, porté par des acteurs variés jusqu'à constituer un écosystème d'acteurs multiples encore en cours de constitution. Très souvent les évaluateurs sont définis en tant qu'experts « indépendants ». Cette indépendance leur permet d'apporter un éclairage sur les effets des programmes et des actions par le biais de méthodes quantitatives et qualitatives, qui sont supposées aider les acteurs à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. Ce champ est composé d'acteurs publics et privés qui ont contribué à développer un réel « marché de l'évaluation » (autour de l'évaluation des politiques publiques, mais aussi de l'évaluation d'impact de différentes organisations, qu'elles soient de l'ESS ou pas).

L'analyse des acteurs du marché de l'évaluation est cruciale à plusieurs égards. Outre l'importance d'une analyse longitudinale qui examine son imbrication avec d'autres acteurs, réalisée dans le premier chapitre, l'analyse de cette palette d'acteurs est fondamentale pour la définition des modèles d'évaluation utilisés actuellement et pour la compréhension du rôle joué aujourd'hui par l'impact social et par son évaluation. C'est précisément à travers ces acteurs, leurs pratiques et leurs récits, ainsi que leurs dynamiques de réseaux que sont produites et diffusées les définitions de l'impact social au sein de l'ESS.

Une façon de catégoriser ces acteurs serait de les répartir en deux groupes : les acteurs externes et internes à l'organisation. L'évaluation de l'impact social est une activité qui peut, en effet, être menée à la fois par des membres de l'organisation elle-même (évaluation autonome) ou par des acteurs externes (évaluation hétéronome). Dans ce cadre, une évaluation autonome correspondra à des critères et indicateurs définis en interne par l'organisation, de manière *ad hoc*, alors qu'une évaluation hétéronome sera élaborée à partir d'une expertise externe ou d'un référentiel de critères et d'indicateurs dont la construction échappe à l'organisation évaluée. Si les acteurs internes ne font pas partie du marché de l'évaluation, ils peuvent toutefois encore appliquer des méthodologies très différentes, plus ou moins concertées au sein de l'organisation, et qui peuvent varier en fonction du profil ou de la formation de la personne en charge de l'évaluation. Enfin, les membres des associations peuvent aussi se former à l'évaluation de l'impact social par différents moyens comme des MOOC, des formations spécialisées, des modules dédiés dans le cadre de formations plus généralistes, etc. Les cibles sont également très variées, allant du grand public aux professionnels.

Notons que les associations, afin de pouvoir être en conformité avec les paramètres imposés par les évaluations, se professionnalisent, se structurent et s'équipent d'experts dans le secteur, comme l'illustre

l'apparition d'un nouveau métier, celui d'« *impact manager* ». Parfois, surtout dans les grandes associations, ce sont des départements entiers qui s'occupent de l'évaluation.

Une autre façon de classer les acteurs impliqués dans l'évaluation des associations et des autres organisations de l'ESS est celle appliquée par Marion Studer (2022), qui voit la définition de l'évaluation d'impact social comme étant à l'origine d'un clivage entre deux catégories d'acteurs : d'une part, les acteurs qui, d'un point de vue historique et statutaire, sont inscrits dans l'ESS – dans cette première catégorie nous pouvons citer bien évidemment les associations, les coopératives, les fondations – et, d'autre part, les acteurs considérés comme « nouveaux entrants » de l'ESS, cette deuxième catégorie incluant les acteurs appartenant au secteur privé à but lucratif, dont les cabinets de conseil à l'évaluation, mais aussi des acteurs de la recherche comme les écoles de commerce et les centres de recherche spécialisés, et les agences d'ingénierie, comme l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) et Ashoka. Ces agences, créées initialement avec l'objectif, entre autres, de soutenir le concept et les modèles d'action de l'entrepreneuriat social – en fournissant outils et repères afin de favoriser le passage à l'action – sont aujourd'hui fortement engagées dans l'accompagnement à l'évaluation de l'impact social.

Enfin, l'AVISE propose une classification des acteurs qui soutiennent, informent et orientent les acteurs dans leur démarche d'évaluation de l'impact social (AVISE, 2022). En plus des acteurs déjà cités, l'AVISE mentionne plusieurs réseaux de l'ESS (chambres régionales de l'économie sociale et solidaire [CRESS], France active, unions régionales interfédérales des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux [URIOPSS]), qu'ils soient liés à un secteur ou plus généralistes, ayant développé une offre de services à destination de leurs membres pour les sensibiliser au sujet, voire les accompagner dans leur démarche; à l'exemple de la plateforme Valor'ESS, développée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), des laboratoires d'idées et think tanks dédiés à l'ESS, comme le Labo de l'ESS et la Fonda ; des acteurs de l'accompagnement de l'ESS, dans le cadre de dispositifs tels que le dispositif local d'accompagnement (DLA) ou encore des acteurs de la Communauté émergence et accélération, animée par l'AVISE, comme la Ruche ou Ronalpia, qui proposent des modules d'acculturation et de sensibilisation à l'évaluation de l'impact social.

Une diversité de méthodes d'évaluation, bien que très souvent reliées à une approche causale

Une des difficultés qui se pose lorsque nous essayons de définir l'évaluation est relative à l'émergence depuis une dizaine d'années d'une multiplicité de méthodologies d'évaluation (Alomoto et *al.*, 2021) présentées comme autant d'approches singulières par leurs instigateurs et instigatrices. Malgré cette diversité, notre revue de littérature fait toutefois ressortir la domination actuelle des méthodes d'évaluation d'impact, ayant progressivement évincé les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale. Sans aucune ambition de classer de manière ordinale les différentes méthodologies d'évaluation présentées, cette partie entend montrer concrètement les principaux types d'évaluation et ainsi faciliter leur compréhension à partir d'exemples d'application. Nous nous appuyons pour cela sur l'*Impact box* proposée en 2014 dans les travaux de Simsa et *al.* (2014).

L'approche causale au centre des méthodes d'évaluation

Le premier élément central sous-jacent à de nombreuses méthodes d'évaluation d'impact concerne le calcul d'un « impact » que l'on obtiendrait en soustrayant le « *deadweight* » – ce qui se serait produit de toute façon (effet d'aubaine), ou qui est le fait de l'intervention d'autres acteurs – à l'« *outcome* » (les résultats). Il s'agit de s'assurer que les effets obtenus peuvent bien être attribués aux actions de l'association concernée. Cette formule arithmétique renvoie ainsi à la mobilisation de ce que la littérature économique nomme un « contrefactuel » permettant de définir un impact « toutes choses égales par ailleurs ». Autrement dit, elle place la dimension causale au centre de l'ensemble des dimensions qui peuvent permettre de mesurer l'impact social.

Notre revue de littérature nous conduit ainsi à positionner ce principe de causalité aux fondements d'une partie significative des travaux. Sous ce principe, il s'agit dans les méthodes d'évaluation d'isoler l'action d'une association de l'ensemble des éléments qui l'entourent. Pour cela, la logique causale s'inscrit dans le cadre de la théorie du programme ou de la théorie du changement – terme plus utilisé aujourd'hui lorsqu'il s'agit de l'évaluation des associations et de la représentation de l'activité évaluée sous forme de modèle théorique –, dont l'objectif est de retracer le « chemin causal » de l'organisation évaluée, illustré par la représentation graphique de la chaîne de valeur sociale.

La diversité des méthodologies d'évaluation

Les travaux de Simsa *et al.* (2014), proposent une classification (non ordinale) des méthodologies d'évaluation qui montre le caractère multidimensionnel des différentes méthodologies d'évaluation existant dans la littérature. Elle nous permet ainsi de mettre en évidence un point fondamental, à savoir que les méthodologies utilisées aujourd'hui peuvent être un assemblage hétérogène de différentes dimensions :

- a) la temporalité, l'évaluation pouvant avoir lieu *ex ante*, *on going* et/ou *ex post* ;
- b) le degré de concertation dans la définition de la démarche d'évaluation : autonomie ou hétéronomie ;
- c) la nature des critères synthétiques (tel un score d'impact) ou composites (tel un référentiel) ;
- d) les types de données : données qualitatives et/ou quantitatives ;
- e) l'échelle de l'évaluation : micro (échelle de l'individu), méso (échelle de l'organisation) ou macro (échelle de la société prise dans son ensemble).

Du lien causal linéaire à une approche plus systémique de l'évaluation

Si la majorité des évaluations aujourd'hui se reconnaissent (ou du moins ne réclament pas s'en détacher explicitement) de la théorie du changement, autrement dit d'un schéma causal linéaire, il existe des approches qui présentent des profils davantage « disruptifs », parmi lesquelles les démarches que la littérature qualifie d'évaluations systémiques.

Les évaluations systémiques ont pour point commun de formuler un discours critique sur l'approche causale des évaluations dominantes. C'est ainsi que Nicolas Chochoy met en avant dans ses travaux « l'incompatibilité » des approches causales et de l'évaluation au résultat avec les projets d'innovations sociales dont les principaux attributs sont « la sérendipité, l'ajustement continu, l'incertitude et la non-connaissance *ex ante* des changements qui se produiront, ou pas » (Chochoy, 2018, p. 31). Elles développent pour ce faire différentes méthodes se détachant de l'approche causale afin de privilégier une analyse non linéaire des effets des projets évalués, ce qui permet de tenir compte des interactions entre différents éléments, des dynamiques d'ajustement et d'apprentissage qui peuvent engendrer des

boucles itératives ou systémiques (parfois appelées des feedbacks, qui supposent un retour vers les étapes précédentes) dans la pratique évaluative.

Conclusion : quels enjeux pour le monde associatif ? Entre opportunités et risques

Cette revue de littérature montre combien la question de l'évaluation est un sujet vaste et complexe, tant par la diversité des objectifs associés à l'évaluation que par ses méthodes et temporalités. Elle met également en évidence la coexistence de plusieurs notions qui sont parfois utilisées de manière synonyme, alors qu'elles ont émergé dans des contextes pluriels et renvoient à des approches théoriques, méthodologiques, voire épistémologiques, très différentes, qu'il s'agisse de l'utilité sociale, de l'impact social ou de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). On observe en effet un rapprochement entre les méthodes d'évaluation d'impact et l'évaluation des démarches de RSE, certains cabinets de conseil prenant en compte les deux dimensions et intégrant de plus en plus la RSE dans la définition de l'impact. Si la majorité des démarches d'évaluation relève aujourd'hui d'une approche causale et contribue ainsi à normaliser et à standardiser les méthodes d'évaluation autour de cette approche causale, ce travail permet de mettre en lumière d'autres approches, qui s'en éloignent de façon plus ou moins radicale.

L'évaluation est devenue un enjeu crucial pour les associations, par la nécessité d'une part, de « rendre compte », de « faire la preuve » de leur utilité et de leur efficacité, notamment pour l'octroi de fonds publics. D'autre part, l'évaluation permet de répondre aux besoins de reconnaissance et de légitimité institutionnelle du monde associatif dans le contexte actuel marqué par les principes du nouveau management public et par la mise en concurrence croissante des associations entre elles, mais aussi avec des entreprises privées à but lucratif. L'évaluation peut donc être source d'opportunités pour les associations, dans la mesure où elle permet une meilleure compréhension et mise en visibilité de la valeur créée et de ses spécificités. L'évaluation peut également constituer un outil de pilotage au service du projet associatif si elle ne se limite pas à produire un résultat qui se traduirait par une seule note (tel un score d'impact), mais qu'elle laisse une place à la délibération et à l'autonomie dans la construction des critères et des indicateurs pouvant s'inscrire dans un processus d'apprentissage. Choisir la finalité et la nature de la démarche d'évaluation représente dès lors un enjeu important pour la gouvernance des associations.

Si l'évaluation peut être utile pour les associations, notre travail met toutefois en évidence plusieurs risques associés à ce processus (Richez-Battesti, Petrella, 2023). Le premier est celui de l'isomorphisme, processus par lequel les organisations d'un même champ ont tendance à adopter des comportements homogènes lorsqu'elles sont soumises aux mêmes pressions de l'environnement (DiMaggio, Powell, 1983). C'est tout d'abord, un isomorphisme mimétique qui ressort clairement de ce travail, à travers l'adoption croissante par les associations de démarches d'évaluation d'impact social, au sein desquelles le retour sur investissement est central, démarches empruntées au secteur privé à but lucratif. On observe ensuite un processus d'isomorphisme coercitif, lorsque les pouvoirs publics, en lien avec l'octroi de subventions, imposent aux associations d'adopter ce type d'évaluation (ou les y encouragent fortement). Enfin, la généralisation des méthodes d'évaluation d'impact, diffusées par les cabinets de conseil, mais aussi par les pouvoirs publics et parfois par les acteurs associatifs eux-mêmes, contribue, quant à elle, à un processus d'isomorphisme normatif engendrant une banalisation des associations, qui sont de plus en plus considérées comme des entreprises comme les autres.

Un deuxième risque concerne l'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics pour répondre à la commande publique, risque qui n'est pas nouveau, mais que la question de l'évaluation remet au cœur des priorités. En effet, à travers l'évaluation, il s'agit bien d'inciter les associations à respecter des critères imposés en lien avec les financements publics, à adopter des « bonnes pratiques » et à répondre aux effets attendus par les pouvoirs publics dans le cadre de commandes publiques ou d'appels d'offres. Mais à travers cette instrumentalisation des associations, c'est aussi leur capacité d'innovation sociale qui risque de disparaître ou de ne plus être reconnue, alors qu'elle s'avère essentielle dans la révélation de demandes sociales émergentes et dans la proposition de solutions nouvelles, que ce soit d'un point de vue historique ou, plus récemment, à la suite des multiples crises que nous avons traversées.

Un troisième risque, celui de la cooptation, mérite d'être souligné. La cooptation est un processus qui conduit à aligner les intérêts, les discours et les pratiques d'un groupe social sur un autre groupe social qui est plus puissant que le premier. Pour Philip Selznick (1948, p. 35) il s'agit d'un « état de tension entre une autorité formelle et une force sociale ». Le rapprochement des pratiques entre associations et entreprises privées à but lucratif – notamment par rapport à leur mission sociale et environnementale et par le fait qu'elles utilisent les mêmes référentiels, les mêmes labels et les mêmes indicateurs d'impact – , témoigne de cet alignement des pratiques sur les entreprises dominantes dans un système capitaliste, selon un processus d'isomorphisme décrit ci-dessus. Il en résulte une porosité croissante des frontières entre associations et entreprises privées à but lucratif, qui masque les spécificités associatives, en particulier en termes de gouvernance démocratique et de non-appropriation individuelle des bénéfices engendrés par l'activité associative.

Enfin, la diffusion à grande échelle et de manière accélérée ces dernières années des méthodes d'évaluation d'impact social induit un risque de performativité (Callon, 2006) dans la mesure où certaines méthodes d'évaluation ne se limitent pas à mesurer des effets, mais conduisent à changer le projet lui-même ou les activités menées par les associations qui sont évaluées.

Ces différents éléments nous incitent à considérer l'évaluation comme une « arme à double tranchant », qui permet, sous certaines conditions, de rendre compte de la valeur créée et de visibiliser les spécificités associatives, mais qui, dans le contexte actuel, semble comporter des risques importants de banalisation ou de normalisation des associations. Cette revue de littérature met en avant que les approches dominantes de l'évaluation d'impact social, aujourd'hui, sont le reflet d'une transformation profonde des instruments de politique publique, qui vise à améliorer l'efficacité des politiques publiques par l'instauration de mécanismes d'incitation, de contrôle et de mesure de la performance, à travers une mise en concurrence accrue, une contractualisation généralisée, la diffusion d'une culture du résultat plus que de moyens, et la montée de l'expertise. Mais notre travail met également en évidence l'existence de méthodes qui proposent une autre approche de l'évaluation, autonome, plurielle, coconstruite par une diversité de parties prenantes, voire systémique lorsque les approches se positionnent clairement en rupture par rapport à l'approche causale. La nécessité de garder une pluralité de méthodes et de débats s'avère cruciale pour sauvegarder la « biodiversité » des organisations et valoriser une économie plurielle.

Bibliographie

Alomoto W., Niñerola A., Pié L., 2021, « Social impact assessment : a systematic review of literature », *Social Indicators Research*, n° 161, p. 225-250.

AVISE, 2022 « Principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social », Cartographie de l'AVISE.

Barman E., 2007, « What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, n° 2, vol. 18, p. 101-115.

Bouchard M.J., Fontan J.-M., Lachance E., Fraisse L., 2003, « L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie », *Cahiers du CRISES, Collection Internationale - n° IN0301*, CRISES.

Callon, M., 2006, *What Does it Mean to Say that Economics is Performative ?*, CSI Working Papers Series, n° 5, Centre de sociologie de l'innovation, École des Mines de Paris.

Capron M., 2003, « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 9*, p. 55-70.

Chiapello E., 2015, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, n° 1, vol. 13, p. 13-35.

Chochoy N., 2018, « Innovation sociale et mesure d'impact : une antinomie ? », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 31-35.

Desrosières A., 2001, « Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative », *Genèses*, n° 43, p. 112-127.

DiMaggio P. J., Powell W. W., 1983, « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 2, vol. 48, p. 147-160.

ESSEC Business School, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Paris, Les cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.

Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.

Hall P., 1993, « Policy paradigms, social learning, and the state: The case of economic policymaking in Britain », *Comparative Politics*, n° 3, vol. 25, p. 275-296.

Jobert B. (dir.), 1994, *Le tournant néolibéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.

Jobert B., Muller P., 1987, *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*, Paris, PUF.

Kleszczowski J., 2017, *Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Palaiseau, Université Paris-Saclay.

Letts C.W., Ryan W., Grossman A., 1997, « Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists », *Harvard business review*, n° 75, p. 36-50.

Lipietz A., 2001, *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Paris, La Découverte/La Documentation française.

Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

Richez-Battesti N., Petrella F., 2023, « Social and solidarity economy and cooptation, isomorphism, and instrumentalisation », in Ilcheong Yi (dir.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Selznick, P., 1948, « Foundations of the theory of organization », *American Sociological Review*, n° 1, vol. 13, p. 25-35.

Simsa R., Rauscher O., Schober C., Moder C., 2014, « Methodological Guideline for Impact Assessment », Third Sector Impact, Working Paper n°01/2014.

Studer M., 2022, « La structuration du marché de l'évaluation d'impact social dans l'ESS Une analyse socioéconomique de l'écosystème à impact », Working Paper, 33^e congress del CIRIEC Valencia, 13-15 juin.

Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

L'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS EN FRANCE REVUE DE LITTÉRATURE

Si l'évaluation n'est pas nouvelle, elle est devenue un enjeu crucial pour les associations par la nécessité de « rendre compte », de « faire la preuve » de leur utilité et de leur efficacité, notamment dans le cas de l'octroi de fonds publics. Plus globalement, l'évaluation est présentée comme une façon de répondre au besoin de reconnaissance et de légitimité institutionnelle du monde associatif, dans le contexte actuel marqué par la diffusion à grande échelle des principes du nouveau management public. Dans cette perspective, cette revue de littérature vise à fournir des clés de compréhension et d'analyse permettant aux associations de se repérer dans la littérature foisonnante autour de l'évaluation, tout en gardant une posture de vigilance critique afin que la démarche d'évaluation soit réellement au service du projet associatif.

Ce travail replace tout d'abord l'évaluation dans une perspective historique afin de retracer les transformations socioéconomiques qui ont conduit, depuis les années 1980, à la place centrale que connaît l'évaluation aujourd'hui et au glissement progressif de la notion d'utilité sociale à celle d'impact social dans les pratiques évaluatives. Ce travail met ensuite en évidence le caractère protéiforme de l'évaluation des associations, caractère accentué par l'hétérogénéité des secteurs d'activité représentés dans le champ associatif. En effet, pour répondre à cette diversité, plusieurs approches singulières de l'évaluation sont adoptées de même que différentes méthodes pour la mettre en œuvre, malgré la domination notable prise, comme le met en exergue ce travail, par une approche causale de l'évaluation. Ce travail montre enfin que l'évaluation est un objet politique et mouvant, sujet de débats et de controverses, qui constitue un projet réflexif en lui-même. Présentant autant d'opportunités que de risques pour le monde associatif, l'évaluation n'est pas neutre pour les associations dans la mesure où elle peut influencer leur organisation, leur gouvernance, leurs ressources et leurs activités, autant d'éléments constitutifs de leur identité et de leurs spécificités. La nécessité de garder une pluralité de méthodes et un espace de débat entre ces méthodes apparaît dès lors comme indispensable afin de sauvegarder la « biodiversité » des organisations et de valoriser une économie plurielle.

Ce rapport vise à favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches financés ou cofinancés par l'INJEP. Les hypothèses et points de vue n'engagent pas l'INJEP et sont de la responsabilité de leurs auteurs ou autrices.



ISSN : 2727-6465