

Évaluer l'utilité sociale : une autre focale

La méthode de TransFormation Associés face à l'évaluation « classique » de projet et de politique publique

Florent Loiseau

Expert et formateur en évaluation de projets et de politiques publiques

Visioconférence · 22 septembre 2026

UNE MÊME FAMILLE DE MOTS, DEUX DÉMARCHES TRÈS DIFFÉRENTES



Le secteur sanitaire et médico-social voit se multiplier les démarches d'évaluation et de mesure d'« impact » : évaluation par les ARS, associations de patients, fondations...



« Évaluation », « impact », « indicateurs » : des mots partagés qui recouvrent des logiques, des postures et des finalités très différentes selon qui les emploie.



Objectif du jour : donner au GT des repères précis — y compris le vocabulaire propre à l'EUS — pour distinguer ces logiques et dialoguer avec des porteurs de projet qui s'en réclament.

SOMMAIRE



1

Deux logiques d'évaluation, deux questions de départ



2

L'évaluation « classique », en repères



3

La méthode TransFormation Associés, en détail — principes, vocabulaire, cartes mentales



4

Illustration approfondie : l'habitat inclusif (UNAFTC)



5

Comparer, articuler, débattre — avec un regard santé

DEUX QUESTIONS DE DÉPART, DEUX DÉMARCHES



Évaluation classique

« Avons-nous atteint nos objectifs — de façon pertinente, efficace, efficiente et durable ? »

Le référentiel de jugement (objectifs, critères) est fixé en amont, le plus souvent par le commanditaire.



Évaluation de l'utilité sociale

« Quelle est la valeur, la contribution de cette organisation ou de cette action pour ses parties prenantes et pour la société ? »

Le référentiel de valeur se construit avec les parties prenantes, au fil de la démarche.

1



L'évaluation « classique », en repères

Évaluation de projet et de politique publique : les critères de l'OCDE

SIX CRITÈRES, UN JUGEMENT SUR L'ÉCART OBJECTIFS / RÉSULTATS

1

Pertinence

Les objectifs répondent-ils aux besoins réels des bénéficiaires et du territoire ?

2

Cohérence

Le projet est-il cohérent en interne (valeurs) et avec les autres acteurs du champ ?

3

Efficacité

Les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints ?

4

Effizienz

Les ressources ont-elles été utilisées de façon optimale ?

5

Impact

Quels effets, attendus ou non, sur l'environnement de l'action ?

6

Durabilité

Les effets perdurent-ils au-delà de l'action ?

Source : critères d'évaluation du CAD-OCDE, référence usuelle des évaluations de politiques publiques en France.

UNE DÉMARCHE PILOTÉE EN AMONT PAR LE COMMANDITAIRE



Logique dominante : vérifier, rendre compte, éclairer une décision de financement ou de pilotage — avec un référentiel qui reste stable pendant toute la démarche.

2



La méthode TransFormation Associés, en détails

Principes, vocabulaire (registres, critères, indicateurs) et produits finaux (cartes mentales)

TRANSFORMATION ASSOCIÉS, EN BREF

« Accompagner les personnes et les collectifs dans leur élan de transformation du monde, en cohérence avec leurs valeurs et en résonance avec le vivant. »

- **TransFormation Associés Cabinet de conseil, formation et recherche fondé en 2001**
- Gouvernance collective : l'équipe est associée
- Méthode développée depuis 20 ans par Hélène Duclos, auprès de plus de 400 structures et réseaux de l'ESS
- Secteurs couverts : culture, insertion par l'activité économique, médiation sociale, environnement, centres sociaux, habitat inclusif...
- Deux modalités : formation-action (la structure apprend à s'auto-évaluer) ou évaluation externe



Hélène Duclos
Gérante de TransFormation Associés

Chercheuse et consultante

Vice-présidente du GRÉUS (Groupe de recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale)

Contribue aux travaux européens sur la mesure d'impact social

LES PRINCIPES DE LA DÉMARCHE



Démarche volontaire

Ce sont les structures elles-mêmes qui engagent la démarche.



Posture de l'accompagnateur

Maïeuticien, expert, regard extérieur, aiguillon — jamais juge.



Identification collective

L'utilité sociale se construit ensemble, elle n'est pas décrétée.



Auto-évaluation accompagnée

Évaluation participative, non un audit externe descendant.



Association des parties prenantes

Structure, habitants/usagers, partenaires sont associés.



Pragmatisme et proportionnalité

La méthode s'adapte aux moyens et aux enjeux de la structure.

UTILITÉ SOCIALE ET IMPACT SOCIAL



Utilité sociale

La valeur sociale d'une organisation : sa contribution à la société.

Elle est propre à chaque structure : elle dit sa vision du monde, son ambition transformative, et caractérise son identité.

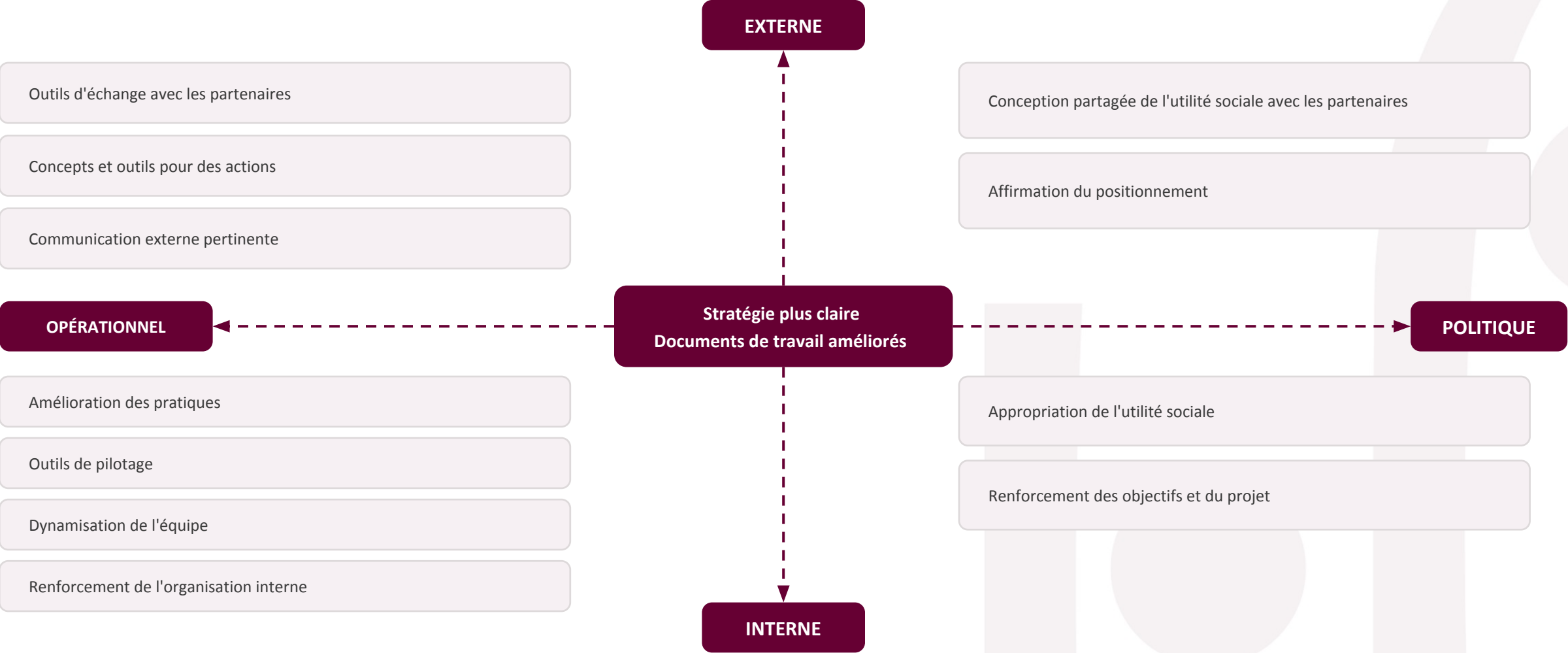


Impact social

L'ensemble des conséquences des activités d'une organisation sur ses parties prenantes et sur la société.

Il se documente à travers une théorie du changement : comment, concrètement, un résultat s'est-il produit ?

LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE



QUI ASSOCIER, ET COMMENT ?



Bénévoles, bénéficiaires, partenaires financiers et techniques, élus..Inviter largement — y compris les parties prenantes que l'on souhaite mobiliser sur la suite (ex. salariés pour la collecte, financeurs pour les résultats).

Modalité	Avantages	Limites
Parties prenantes mixées	Richesse, vision d'ensemble partagée, apprentissage mutuel	Animation plus exigeante, vocabulaire et rapports au projet différents
Parties prenantes séparées	Profondeur, accès à l'intime, animation simplifiée	Pas de vision globale, travail de synthèse chronophage

Questions-clés : « D'après vous, qu'apporte la structure ? » · « Si elle n'existait pas, que manquerait-il ? » · « De quoi êtes-vous fier ? »

LES 5 PORTES D'ENTRÉE – ATELIERS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Fonctionnelle

« À quoi ça sert ? Qu'est-ce que cela apporte ? »



Émotionnelle

« Si la structure n'existait pas, que manquerait-il ? À quoi tenons-nous ? »



Anthropologique

« Quelle expérience fondamentale est vécue ici ? En quoi est-elle originale ? »



Représentations

« Quelle est notre représentation de notre activité ? »



Institutionnelle

« Comment fonctionne l'organisation ? Quelle est sa gouvernance ? »

Une même démarche combine plusieurs portes d'entrée selon les enjeux et le temps disponible.

LES MÉTHODES D'ANIMATION DES ATELIERS

Méthode	Intérêt principal
Méthode des cartons	Grand groupe, co-construction d'une vision partagée, parole donnée à chacun
Porteur de parole	Recueille la parole d'un public non captif, sur l'espace public
Réflexion collective	Informations détaillées, débat, verbatim et exemples concrets
Récit d'expérience vécue	Comprendre les processus, l'intime — petits groupes, climat de confiance
World Café	Débat et échange, libère la parole
Photolangage	Fait émerger des représentations propres à la structure
Panneau en libre accès	Collecte auprès d'un public de passage

DE LA VALEUR CENTRALE AUX CRITÈRES

Valeur centrale

La vision du monde de la structure, le sens singulier de son action.



Registres

Les grandes thématiques de l'utilité sociale. Ils émergent de l'identification avec les parties prenantes, doivent être communicants entre eux — idéalement 3 à 5.



Critères

Une propriété observable à laquelle l'évaluation se réfère pour émettre un jugement. Le critère traduit les valeurs ; registres + critères forment le référentiel d'évaluation.

INDICATEURS ET DONNÉES QUALITATIVES



Indicateurs

Outil de mesure d'un critère : produit une information « objective » et simplifiée.

Un bon indicateur est : Pertinent • Précis • Accessible • Fiable • Comparable (si possible).

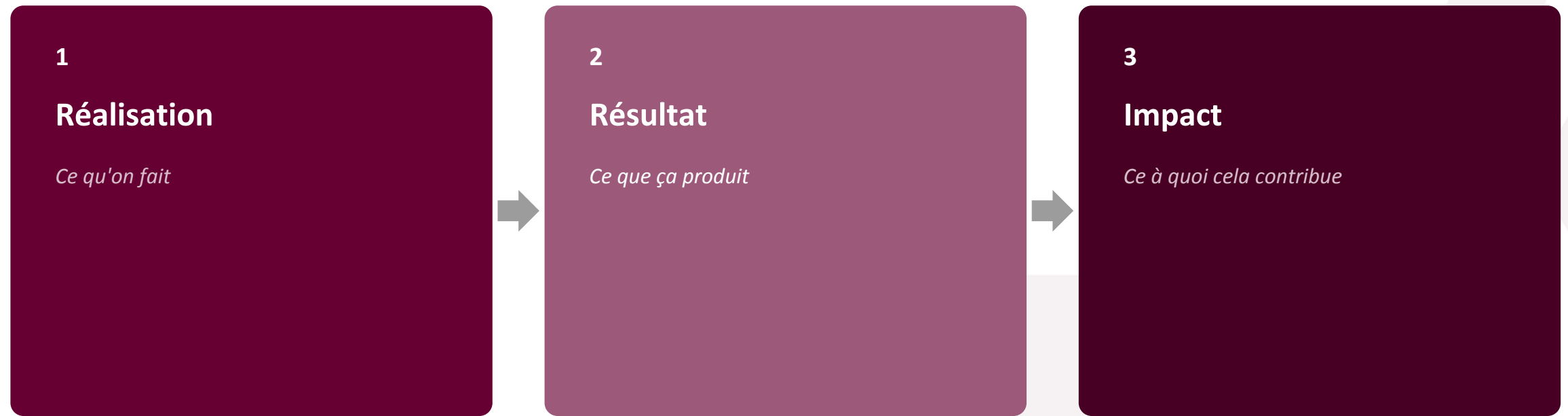


Données qualitatives

Élément produisant une information pertinente sur un critère.

Observations, perceptions, témoignages : permettent de comprendre un processus et d'illustrer un phénomène observé.

LES 3 NIVEAUX D'OBSERVATION



Exemple — une formation : indicateur de réalisation (nb de participants) → indicateur de résultat (nb ayant renforcé leurs compétences) → indicateur d'impact (nb ayant mis en application).

LES ÉTAPES-TYPE DE LA DÉMARCHE



Panorama de l'utilité sociale

Qualification collective : valeur centrale, registres, critères — un « modèle » de l'utilité sociale de la structure.



Indicateurs-clés d'impact social

Construction et collecte des indicateurs et données qualitatives, contextualisés et comparés (avant/après, avec/sans).



Rapport, argumentaire

Enseignements et jugement de valeur, restitués sous forme de rapport et de carte mentale valorisable.

REGISTRES ET CRITÈRES : LA MÉDIATION SOCIALE

Exemple France Médiation

Cohésion sociale

- Restauration et densification du lien social
- Renforcement des relations entre les personnes et les institutions
- Diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics
- Implication citoyenne

Innovation et apprentissage

- Renforcement des compétences
- Apprentissage communicationnel
- Innovation

Contributions économiques

- Production de richesses
- Coûts évités
- Mutualisation, économies d'échelle

Tranquillité publique

- Sécurisation de l'espace public
- Responsabilisation (règle, engagement)

Reconnaissance

- Prise en considération des habitants
- Estime de médiateurs
- Notoriété de la structure de médiation
- Valorisation des partenaires

REGISTRES ET CRITÈRES : L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Exemple COORACE

Renforcement du pouvoir d'agir

- Reconnaissance, confiance en soi
- Accès aux droits
- Capacité financière
- Capacité d'organisation
- Mobilité

Accès à l'emploi de qualité

- Accès à l'emploi pour chacun
- Co-construction de trajectoires professionnelles
- Renforcement et validation des compétences

« Faire société »

- Maillage d'intérêt général
- Socialisation
- Lien social
- Implication citoyenne

Développement économique local

- Production locale de richesse
- Coopération génératrice d'activité
- Création, diversification, reprise d'activités
- Réponse à des besoins du territoire
- Coûts évités

Transformation sociétale

- Innovation sociale
- Mise en œuvre d'une économie sociale et solidaire
- Nouvelles modalités d'emploi et de sécurisation des parcours
- Évolution des représentations sociales

3



Illustration approfondie : l'habitat inclusif (UNAFTC)

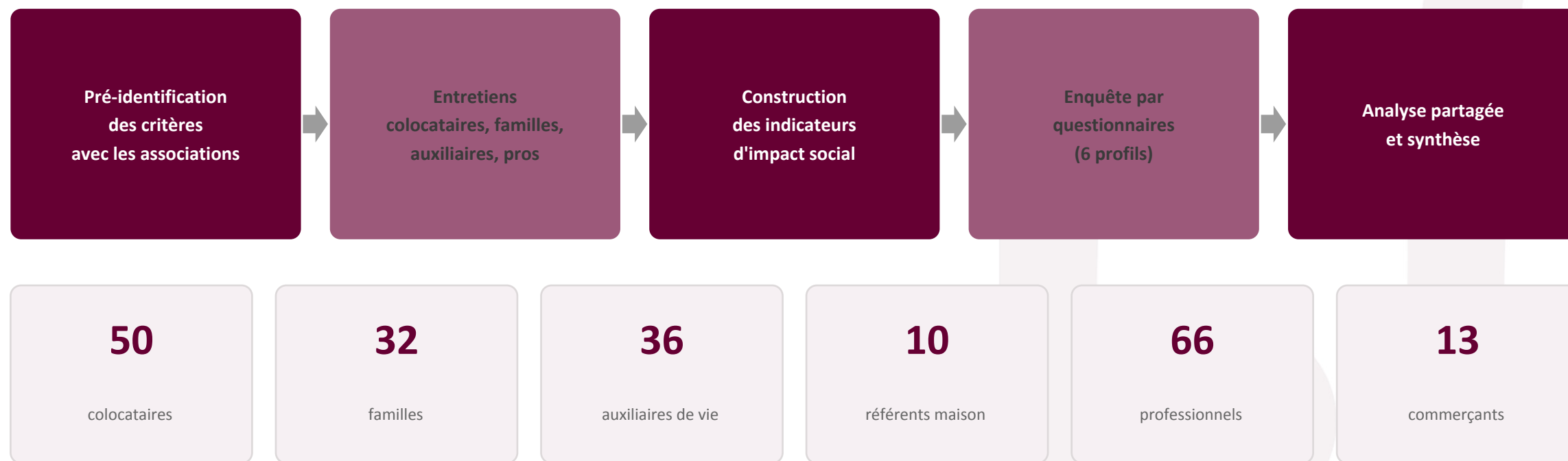
Rapport d'évaluation de l'impact social de l'habitat inclusif pour traumatisés crâniens et cérébro-lésés — mai 2018

UNAFTC — ÉVALUER L'IMPACT DE LA COLOCATION

Commanditaire : Union Nationale des Associations de Familles de Traumatisés Crâniens et Cérébro-lésés (UNAFTC), par Hélène Duclos — septembre 2017 à mai 2018.

Associations mobilisées :

Alsace, Bouches-du-Rhône, Drôme, Gironde, Isère, Limousin, Haute-Savoie, et le Club des Six (Var).



6 questionnaires qualitatifs spécifiques, renseignés anonymement · entretiens réalisés en Gironde et en Isère.

LA CARTE MENTALE : 4 REGISTRES DE L'IMPACT SOCIAL



UNAFTC — CHIFFRES-CLÉS ET VERBATIMS

83%

des colocataires ont progressé
en autonomie

100%

se sentent en sécurité dans la
colocation

76%

se sentent moins seuls

69%

se sentent plus libres de faire
ce qu'ils veulent

94%

des familles se sentent
rassurées

93%

des professionnels jugent la
colocation adaptée

“

« Ici, on est chez nous. »

— un colocataire

**« Cela m'aurait arraché le cœur de le laisser
en établissement. »**

— une mère de famille

**« On a mis en place de nouveaux protocoles
qui nous permettent d'aller plus loin dans la
prise en charge. »**

— un intervenant extérieur



≈ 37 468 €

coût annuel moyen par colocataire (PCH + APL), contre 74 000 € en Maison d'Accueil Spécialisée
(source CNSA, 2014)

4



Comparer les deux approches

Une lecture synthétique, puis les points de vigilance pour le GT

HUIT POINTS DE COMPARAISON

Dimension	Évaluation classique	Évaluation de l'utilité sociale
Point de départ	Des objectifs fixés a priori	Une question de valeur à instruire ensemble
Référentiel	Externe, stable (ex. critères CAD)	Co-construit : valeur centrale, registres, critères
Parties prenantes	Sources d'information	Co-productrices du jugement
Qualitatif	Souvent secondaire au quantitatif	Objectivé, à parité avec le quantitatif
Posture de l'évaluateur	Indépendance, jugement externe	Maïeuticien, facilitation d'un dialogue
Finalité	Redevabilité, aide à la décision	Appropriation, valorisation, mobilisation
Temporalité	Ponctuelle, séquencée	Itérative, articulée au pilotage courant
Produit final	Rapport d'évaluation, recommandations	Rapport + carte mentale du référentiel

COMPLÉMENTAIRES, PAS CONCURRENTES

Évaluation classique

- Piloter un dispositif, rendre des comptes à un financeur, éclairer une décision de reconduction ou d'arrêt.
- Comparer entre structures ou dans le temps sur des critères stables.



Évaluation de l'utilité sociale

- Faire émerger et partager la valeur créée, mobiliser en interne, valoriser auprès des parties prenantes.
- Documenter une théorie du changement propre à chaque contexte.

POINTS DE VIGILANCE ET DE DÉBAT



Robustesse de l'objectivation du qualitatif : comment en garantir la rigueur face aux standards de preuve en santé publique ?



Articulation avec les référentiels existants (HAS, ANAP, indicateurs cliniques et épidémiologiques) : substitution ou complément ?



Comparabilité entre structures : un référentiel co-construit facilite l'appropriation, mais complique la comparaison inter-structures.



Qui porte le référentiel de valeur : risque d'un jugement de l'organisation par elle-même si la facilitation externe fait défaut.

TROIS MESSAGES CLÉS

1

Une question différente, un vocabulaire précis

L'EUS ne demande pas « avons-nous atteint nos objectifs ? » mais « quelle valeur créons-nous, pour qui ? » — avec un référentiel valeur centrale → registres → critères → indicateurs.

2

Un référentiel construit, pas donné

Les 5 portes d'entrée et les ateliers avec les parties prenantes construisent collectivement la théorie du changement.

3

Deux outils, pas un remplacement

Pilotage et redevabilité d'un côté, appropriation et mobilisation de l'autre : à articuler selon la question posée.



Merci — place aux échanges

Questions, retours d'expérience, cas où l'articulation des deux approches vous semble pertinente...

Florent Loiseau

fl.loiseau@gmail.com

Florent.loiseau@transformation-associes.fr

TransFormation Associés — transformation-associes.fr · utilite-sociale.org