Note d'éducation permanente

de l'ASBL Fondation Travail-Université

www.ftu.be

Nº 2026–11, octobre 2026

L'évaluation de l'impact social : une démarche non-neutre qui questionne le champ de l'économie sociale

Une analyse de Tatiana WILLEMS

Depuis les années 2010, les pratiques d'évaluation de l'impact social se diffusent à grande échelle dans le champ de l'économie sociale (ES). Issues de la tradition capitaliste et de l'économie classique, les démarches d'évaluation privilégient souvent des mesures chiffrées fondées sur des indicateurs prédéfinis, dans une logique de performance et d'obligation de résultats. Ces pratiques évaluatives ne sont pas sans poser question aux acteurs de l'économie sociale quant à leur pertinence et à leurs effets réels. Dans cette contribution, nous proposons d'abord de revenir sur deux questions majeures auxquelles les structures de l'ES sont confrontées lorsqu'elles s'engagent dans une telle démarche : celle du « pour quoi » (à quelles fins évaluer ?) et celle du « comment » (quelles méthodes et pratiques adopter ?). Nous examinerons ensuite les risques et les limites de ces évaluations en ES. Enfin, nous verrons comment, si on accepte de la mener, on peut penser une évaluation qui soit plus en phase avec les valeurs de l'ES et davantage porteuse de transformation sociale.

Au sein de l'ES, cet impératif de quantification du social a pris de l'ampleur sous l'effet de deux dynamiques principales. D'une part, le conditionnement des subventions publiques à une exigence de résultats. Et d'autre part, le développement d'indicateurs alternatifs de richesse à côté du PIB, indicateur contesté mais solidement ancré.

Les contrats à impact social : Emblématiques de cette managérialisation croissante au sein de l'ES, les contrats à impact social ont également renforcé la place de la mesure du social. Dans le cadre de ces contrats, des investisseurs privés avancent les fonds pour financer des projets sociaux et ne sont remboursés par les pouvoirs publics que si l'impact social recherché est rencontré et attesté.

Si les organisations de l'ES n'ont évidemment pas attendu les mesures d'impact pour se préoccuper de la cohérence de leurs actions avec leurs finalités sociales, cette pression croissante à l'évaluation soulève des interrogations et des réticences à plusieurs niveaux dans le secteur. Celui-ci interroge la pertinence même de chiffrer le social : pourquoi et comment le quantifier ? Qu'est-ce qui compte réellement et doit être valorisé ? Doit-on rendre tout visible ? Les structures de l'ES doivent-elles se lancer dans cette voie évaluative alors que leur vocation première est de « faire les choses autrement »[1] ? Mesurer ne transforme-t-il pas les pratiques et la conception même de l'action sociale ? Face à des indicateurs standardisés, comment saisir la complexité de l'accompagnement dans un secteur aussi multiforme que l'ES ?

Face à cette injonction évaluative et aux questions qu'elle soulève, les réactions du secteur sont plurielles. Certains se lancent dans cette voie avec enthousiasme en adoptant une posture plus techniciste où bien souvent le focus sur les aspects méthodologiques de la mesure chiffrée tend à éluder les enjeux politiques et éthiques de ces pratiques. D'autres résistent fermement refusant la perte de sens et les dérives gestionnaires associées à ces démarches. Enfin, un troisième courant entend recourir à des méthodes participatives, jugées plus aptes à saisir la complexité des projets développés et permettant de s'inscrire davantage dans une visée de transformation sociale.

Une définition de l'impact social qui fait consensus est celle du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire français (CSESS, 2011) : *L'impact social consiste en « l'ensemble des conséquences (…) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (…) à anticiper des besoins peu ou pas satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation ».*

LE « POUR QUOI »

Évaluer son impact social suppose d'identifier clairement le(s) but(s) de la démarche. Quels en sont les apports et l'utilité pour la structure ES ? Cette étape

[1] CLOTUCHE J. (2022), « Impact et performance sociale : mesurer les dangers, les dangers de la mesure », *Analyse SAW-B*.

représente un enjeu important pour la gouvernance des associations[2]. Dans la littérature, quatre finalités pouvant être poursuivies en parallèle, sont rapportées.

Rendre des comptes à des acteurs extérieurs (financeurs) quant à l'impact social des actions menées par la structure. Il s'agit d'une logique de contrôle et de justification.

Piloter le projet, dans une logique d'apprentissage. L'évaluation est alors conçue comme un tableau de bord permettant de mieux gérer et d'optimiser ces activités.

Renforcer la dynamique collective de la structure. Plutôt que de se focaliser sur l'impact, c'est une logique « processus » qui anime cette démarche. Cette dernière est en elle-même performative et créatrice de valeur. Elle est bien souvent vécue comme énergisante par les différentes parties prenantes qui, dans une logique délibérative, sont amenées à dialoguer entre elles autour du projet social qui les rassemble. Dans ce processus porteur de sens, il peut donc s'agir de renforcer la cohésion et d'insuffler un regain de motivation chez les acteurs impliqués[3].

Légitimer la contribution sociétale du secteur de l'ES et de ses structures. Il s'agit de mettre en avant leur rôle politique en rendant plus visibles leurs valeurs et leurs poids en tant qu'acteurs socio-politiques. Dans ce cadre, l'évaluation vise à apporter des « preuves » de leur plus-value et assure de ce fait une légitimité renforcée de l'ES dans la société.

LE « COMMENT »

La question du comment est incontournable lorsqu'on se lance dans une évaluation. Il s'agit de déterminer la façon dont on va procéder pour la mettre en œuvre en choisissant les outils et les pratiques qui seront utilisés. Pour ce faire, il faut tout d'abord se poser la question de l'objet de la mesure, c'est-à-dire définir ce qui compte et les changements que l'on souhaite observer. L'évaluation n'est pas neutre, elle reflète ce qu'on valorise et comporte une charge politique qui peut orienter l'action. Comme indiqué dans la définition de l'impact social du CSESS, l'évaluation peut porter sur des effets en interne dans l'organisation (en se penchant par exemple sur les effets de la structure sur ses salariés, etc.) et/ou en externe (lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact des activités de l'organisation sur les bénéficiaires et/ou plus largement sur la société). Dans tous les cas, lorsqu'on cherche à évaluer l'impact, il faut s'assurer que les résultats observés découlent directement de l'activité de l'organisation.

Lorsque l'objet de la mesure est identifié, il s'agit de définir des indicateurs qui permettront de l'évaluer et l'appréhender au mieux. À ce niveau, une tension existe :

---

2 PETRELLA F., STUDER M. & TRASCIANI G. (2026), « Impact social », EYNAUD Ph., CARVALHO DE FRANCA FILHO G. (sous la dir. de), *Dictionnaire d'une autre gestion. Inventaire théorique et pratique des transitions et des communs*, Erès, p. 251-258.

3 PERILLEUX A., NYSSENS M. & DAYEZ O. (2016), « Évaluer l'impact social. Utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ? », *Note de la Chaire « Les Petits Riens »*, CIRTES-UCL.

certains acteurs de l'ES recourent à des indicateurs standards prédéfinis optant pour une vision plus sectorielle de l'impact, quand d'autres développent leurs propres indicateurs préférant des outils définis localement et adaptés à leur projet. La première a comme inconvénient de manquer d'ancrage et de favoriser la comparaison et le classement entre structures ainsi que le contrôle et la normalisation des activités. Pour éviter cela et conserver les spécificités des organisations, une approche contextualisée où les indicateurs sont définis sur base des besoins sociaux et environnementaux délibérés localement parait plus appropriée. Dans cette logique, une pluralité de référentiels et d'indicateurs peuvent être développés en fonction des besoins identifiés du territoire.

RISQUES ET LIMITES

Évaluer l'impact social soulève, comme on l'a vu, de nombreuses questions et comporte de multiples limites et risques. Le social est en effet un objet difficilement mesurable et quantifiable : il est pluriel, multiforme et ne se laisse pas aisément ranger dans des cases préformatées sous forme chiffrée. Pourtant nombre d'évaluateurs paraissent pris dans une frénésie quantitative où les aspects techniques semblent prendre le pas sur la dimension politique de la démarche[4]. Le risque est alors d'oublier ce qui compte et de dépolitiser les enjeux.

Petrella et ses collègues (2026) identifient d'autres dangers qu'ils classent en trois types[5] :

Les dangers de *performativité* où le projet se trouve lui-même modifié en fonction de l'évaluation, menant à des dérives de missions. La pression exercée sur les organisations pour qu'elles fournissent des preuves de leur efficacité peut en effet les conduire à orienter leur projet vers ce qui est validé par le pouvoir dispensant les subsides comme étant le résultat attendu ou à choisir des critères et des indicateurs qui débouchent sur des effets et des résultats semblant davantage positifs. On peut alors parler d'un pilotage par les chiffres où les activités sont conçues ou choisies en fonction de ce qu'elles « apportent » en termes d'évaluation. Des projets plus complexes, soit plus lents ou ne pouvant pas être captés par du quantitatif peuvent ainsi être mis de côté et la réalité s'en trouver appauvrie. Un risque d'évitement de l'innovation est aussi présent, or l'expérimentation et l'innovation sont des dimensions importantes dans le secteur de l'ES où la capacité de pouvoir répondre à des nouvelles demandes sociales est essentielle. En pilotant par les chiffres, en se concentrant sur des effets mesurables et en optant pour des indicateurs prédéfinis, on a tendance à ne s'axer que sur ce que l'on connait déjà et sur les éléments que l'on choisit d'exposer, évinçant de facto toute possibilité de nouveauté. De plus, la mesure d'impact comporte intrinsèquement une approche déterministe impliquant que l'avenir est prévisible, ce qui est également

[4] LAVOINE E. & OTTAVIANI F. (2023), « L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : comment cheminer vers la complexité ? », *L'évaluation de l'économie sociale et solidaire : comment cheminer vers la complexité*, Coll. Le virus de la recherche, Presses universitaires de Grenoble, p. 5-10.

[5] Ces types de dangers identifiés par Petrella et ses collègues nous ont permis de classer d'autres risques mentionnés dans d'autres travaux.

incompatible avec une visée d'innovation. Enfin, une concentration sur les effets élude aussi les conditions dans lesquelles l'impact est généré, la dimension vécue du processus s'en trouvant de ce fait occultée.

Un deuxième risque identifié est celui de l'*isomorphisme* : des organisations soumises à des pressions identiques en viennent à adopter des réactions homogènes. Elles recourent alors à des méthodes standardisées sans les adapter à leurs particularités et à leurs besoins. Ceci ne joue donc pas non plus en faveur de l'innovation sociale. Une évaluation menée dans le but d'attester de l'efficacité des organisations pour déterminer l'octroi de subsides engendre aussi une concurrence entre elles et fait entrer une logique de compétition et de marchandisation en leur sein. Dans cette optique, ce seront alors finalement celles qui parviendront à se présenter sous leur meilleur jour qui seront retenues.

La *cooptation* figure aussi parmi les risques associés aux démarches évaluatives puisque ces dernières émanent initialement du monde de l'entreprise et du management. Ce risque correspond à un rapprochement des pratiques entre organisations d'ES et entreprises privées. Cette porosité contribue à gommer les spécificités associatives et peut aussi laisser penser que le modèle de l'entreprise est pertinent pour traiter des problèmes sociaux. En outre, l'utilisation d'outils de mesure d'impact social en provenance d'opérateurs de financement privés instaure un contrôle à distance par des tiers déconnectés des réalités des entreprises sociales[6], au risque que le modèle capitaliste dominant phagocyte le champ de l'ES à travers l'imposition de ses propres normes d'évaluation.

POUR UN PROCESSUS PARTICIPATIF

Pour tenter d'échapper à ces différents risques et envisager une évaluation davantage alignée avec les valeurs de l'ES, une démarche contextualisée et participative où les différentes parties prenantes (travailleur·ses, bénévoles, citoyen·nes, bénéficiaires, etc.) sont réunies pour définir ce qui compte et co-construire les indicateurs semble particulièrement appropriée. Il s'agit alors plutôt d'auto-évaluation[7]. Cette définition collective de la valeur doit se baser sur les besoins sociaux du territoire délibérés localement. L'impact social réside tant dans la capacité de la structure à répondre à ces besoins que dans sa manière d'y parvenir.

Imaginer ses propres processus dans ce sens, plutôt que de se les voir imposés de l'extérieur, est une garantie d'identité et d'autonomie ainsi que de dynamique démocratique, tout en évitant au maximum toute instrumentalisation, notamment par les financeurs. Pour ces organisations, développer leurs propres outils

6 MORTIER Q. (2013), « Mesurer l'impact social : risques et opportunités pour les entreprises sociales », *Analyse SAW-B*.

7 Le décret sur l'éducation permanente (qui fait partie de l'ES), dans sa réforme de 2018, va d'ailleurs dans ce sens-là car il accorde la priorité au qualitatif en invitant les acteurs qui arrivent au terme d'un programme, à créer des processus par lesquels questionner l'action menée à l'aune de leurs objectifs propres.

d'évaluation et de valorisation de l'impact social afin qu'ils soient en cohérence avec leur vision et les valeurs de l'ES est donc essentiel et leur permet d'éviter en partie les dérives mentionnées au point précédent. De nombreuses méthodes pratiques d'autoévaluation existent d'ailleurs déjà dans l'ES, et il importe que le secteur mobilise ce qui est développé en son sein afin de prévenir toute assimilation par le champ capitaliste.

Bien qu'on ne puisse pas évacuer complètement la question du financement, il faudrait envisager l'évaluation en ES comme une démarche de co-construction sur-mesure au service de la réflexivité de ses structures. Plutôt que de poursuivre une logique de contrôle et d'efficacité, une logique d'apprentissage et de concertation peut être privilégiée. Une telle approche devient alors un puissant levier d'amélioration des pratiques.

Tatiana WILLEMS

Chargée de recherche à la FTU

Cette analyse fera l'objet d'une publication ultérieure dans la revue Démocratie.

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr

Les notes d'éducation permanente sont mises à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé.
Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues auprès de christine.steinbach@ftu.be

FTU – Association pour une Fondation Travail-Université

Chaussée de Haecht, 579
1030 Bruxelles
+32-2-2463851

Site éducation permanente : www.ftu.be

Éditeur responsable : Samuel Thirion

Avec le soutien de la FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES