

**L'ANALYSE D'IMPACT DANS L'ACTION SOCIALE :
QUEL DIALOGUE ENTRE ACTEURS COLLECTIFS ?**

Colloque 9 avril 2025

Infrabel Academy

Rue Dubois-Thorn 50, 1080 Molenbeek-Saint-Jean

Synthèse de la réaction de Tony Bernard,
Directeur général d'Impact Tank, aux comptes-rendus des ateliers de
la matinée



La mesure d'impact : enjeux et méthodes

La mesure d'impact est un outil essentiel pour les organisations souhaitant évaluer et améliorer leurs actions. Elle peut être menée en interne, permettant une montée en compétence et un suivi intégré, ou confiée à des experts externes pour garantir une plus grande neutralité et limiter les biais. Les financeurs, publics et privés, ont un rôle clé à jouer dans la structuration de ces évaluations, veillant à ce qu'elles ne deviennent pas de simples obligations administratives ou des leviers de sélection des bénéficiaires.

L'association « *Aux Captifs, la Libération* » <https://www.captifs.fr/> illustre une intégration réussie de la mesure d'impact dans le quotidien des travailleurs sociaux, permettant une analyse à la fois individuelle et globale des effets des interventions. Les approches mixtes, combinant données quantitatives et qualitatives, offrent une lecture plus nuancée des résultats et évitent une vision trop réductrice basée uniquement sur des chiffres. La standardisation des indicateurs peut faciliter les comparaisons et la structuration des référentiels, mais elle doit être utilisée avec prudence pour tenir compte des spécificités sociales et territoriales.

Une transition juste et accessible

La transition écologique doit être pensée pour être équitable et accessible aux populations les plus vulnérables. L'exemple des zones à faibles émissions montre que certaines mesures, bien qu'ayant pour but de réduire les inégalités environnementales, peuvent paradoxalement pénaliser les ménages les plus précaires. L'approche par les modes de vie permet d'analyser ces inégalités et de proposer des solutions adaptées à chaque contexte social et économique.

Pour que la mesure d'impact soit efficace, ses indicateurs doivent être crédibles et fiables afin d'être intégrés dans la prise de décision. Le niveau de rigueur méthodologique doit être ajusté selon l'enjeu : des études très poussées sont nécessaires pour des décisions politiques majeures, tandis que des approches plus flexibles peuvent être adaptées à des contextes associatifs plus opérationnels.

Valorisation et participation des bénéficiaires

L'implication des bénéficiaires dans la définition et l'interprétation des indicateurs est une démarche essentielle pour ancrer les résultats dans la réalité du terrain. Par exemple, l'intégration de réfugiés dans des comités de suivi a permis de produire des indicateurs plus pertinents et représentatifs de leurs parcours. Pour favoriser cette participation, des innovations méthodologiques comme les jeux de rôle ou les illustrations facilitent la collecte de données auprès des publics vulnérables, notamment dans des contextes linguistiques complexes ou d'illettrisme.

Un aspect souvent sous-estimé est la **rémunération des bénéficiaires**, particulièrement ceux issus de milieux précaires ou en situation de réfugié. Leur

engagement dans des études et comités d'évaluation peut représenter un coût en temps et en ressources, et les rémunérer pour leur participation est une manière de reconnaître leur contribution et d'encourager des retours authentiques et représentatifs.

Prendre en compte l'intangible dans l'évaluation

La mesure d'impact ne doit pas se limiter à des indicateurs chiffrés. Les dimensions **intangibles**, telles que le renforcement de la confiance, l'autonomie des bénéficiaires ou la capacité à reprendre une activité, sont des éléments essentiels souvent absents des évaluations classiques. Par exemple, dans le cadre des travaux sur la précarité menstruelle, les indicateurs quantitatifs comme le nombre de produits distribués sont utiles, mais ne reflètent pas les effets plus profonds tels que l'impact sur la confiance en soi ou la reprise des études.

Éviter les dérives et préserver le sens de l'action sociale

Enfin, un point essentiel est de garantir que la mesure d'impact ne devienne pas un simple outil de contrôle ou une condition obligatoire pour obtenir des financements. Il est crucial que l'évaluation reste un levier d'amélioration et non une contrainte administrative déconnectée des réalités du terrain. Les travailleurs sociaux doivent pouvoir utiliser ces outils sans craindre une logique de rentabilité qui les pousserait à se détourner des publics les plus fragiles. Les financeurs doivent ainsi veiller à ne pas conditionner systématiquement les financements à des résultats chiffrés, mais à favoriser une approche équilibrée entre performance mesurée et impact humain réel.

À propos de Tony Bernard, Directeur général de l'IMPACT TANK

Directeur général de l'IMPACT TANK, premier think-and-do tank européen, Tony Bernard a travaillé de nombreuses années dans l'économie à impact en Europe et en Afrique. Il a enseigné le droit et les sciences politiques à l'Université, et a été intervenant à Sciences Po et l'École normale supérieure (ENS). Il a collaboré avec de nombreux chercheurs et décideurs en vue de structurer des écosystèmes favorables à l'innovation sociale dans une quinzaine de pays, et a occupé les fonctions de Secrétaire général du Conseil présidentiel pour l'Afrique à l'origine de nombreuses propositions d'actions en faveur du renouvellement de la relation entre la France et les pays d'Afrique. Tant dans le milieu associatif que dans le secteur public et aux côtés des entreprises, il a développé une connaissance approfondie des enjeux de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises. Il est membre de nombreuses instances de recherche et plaidoyer où il travaille sur l'impact social, le recrutement inclusif, la diversité et l'égalité des chances.