



Mesure d'IMPACT social

*Développons nos propres outils
pour mesurer l'utilité sociale
de nos activités et valoriser nos actions*

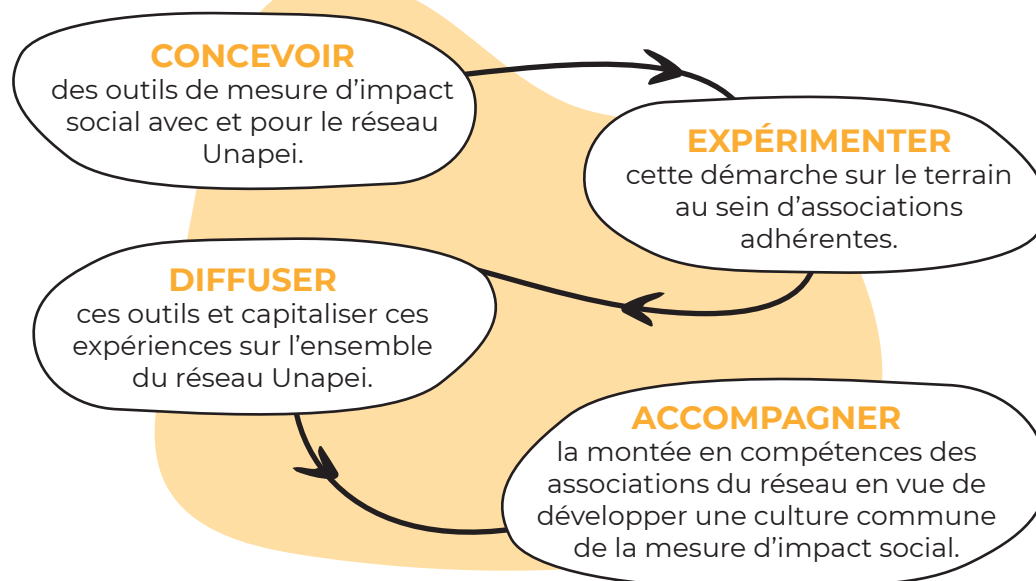
Une expérimentation nationale portée par l'Unapei

De 2019 à 2021, trois Unapei Régions, soutenues par la tête de réseau, se sont engagées dans une démarche de mesure d'impact social. L'objectif : co-construire et expérimenter ce processus innovant en vue d'essaimer sur l'ensemble du réseau Unapei.

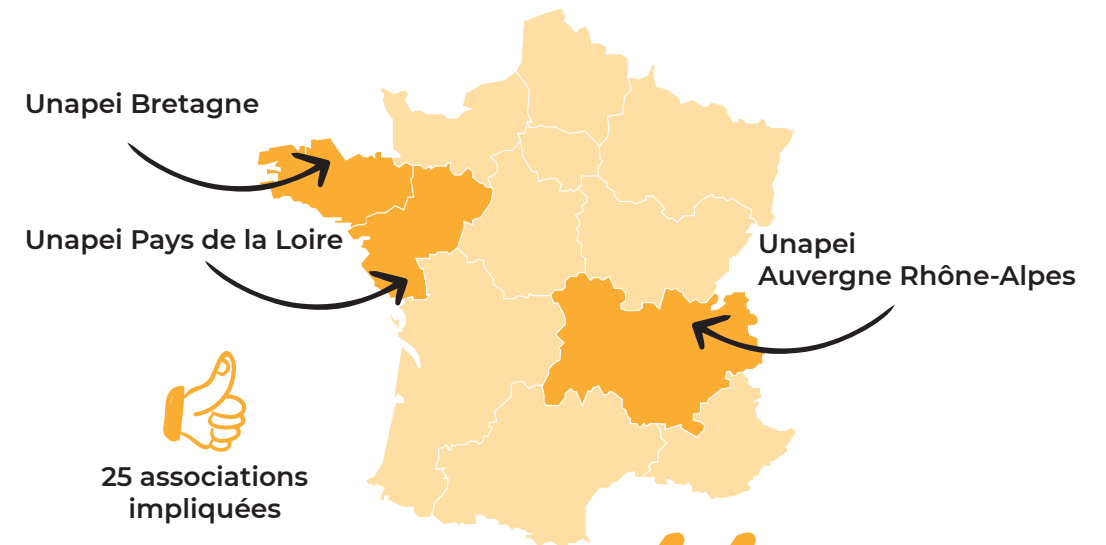
LE PROJET

L'Unapei a été retenue avec 4 autres lauréats dans le cadre d'un appel à projets du Fonds Social Européen relayé par l'Avise, agence d'ingénierie de l'économie sociale et solidaire (ESS).
L'enjeu : donner les moyens aux acteurs de l'ESS de développer leurs propres outils pour mesurer l'impact social de leurs activités et valoriser leurs actions.
L'Unapei a choisi de se faire accompagner dans ce projet par l'agence Ellyx.

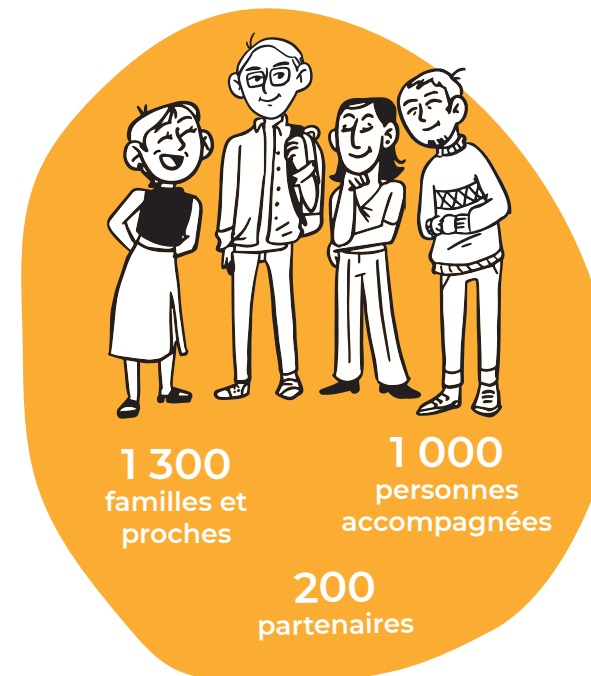
QUELS OBJECTIFS ?



UNE DÉMARCHE TERRITORIALISÉE



LES PUBLICS INTERROGÉS



“ Nos établissements et services se sont construits sans avoir le sentiment de la nécessité de faire valoir leur impact sur les personnes accompagnées et les familles. À une époque où la protection sociale dévolue aux personnes en situation de handicap est fragilisée, où le renouvellement des adhésions et l'engagement sont de vraies préoccupations, il devient indispensable de mieux valoriser les éléments qui distinguent notre projet social et politique et de montrer notre utilité sociale.

Luc Gateau,
président de l'Unapei

Qu'est-ce que la mesure de l'impact social ?

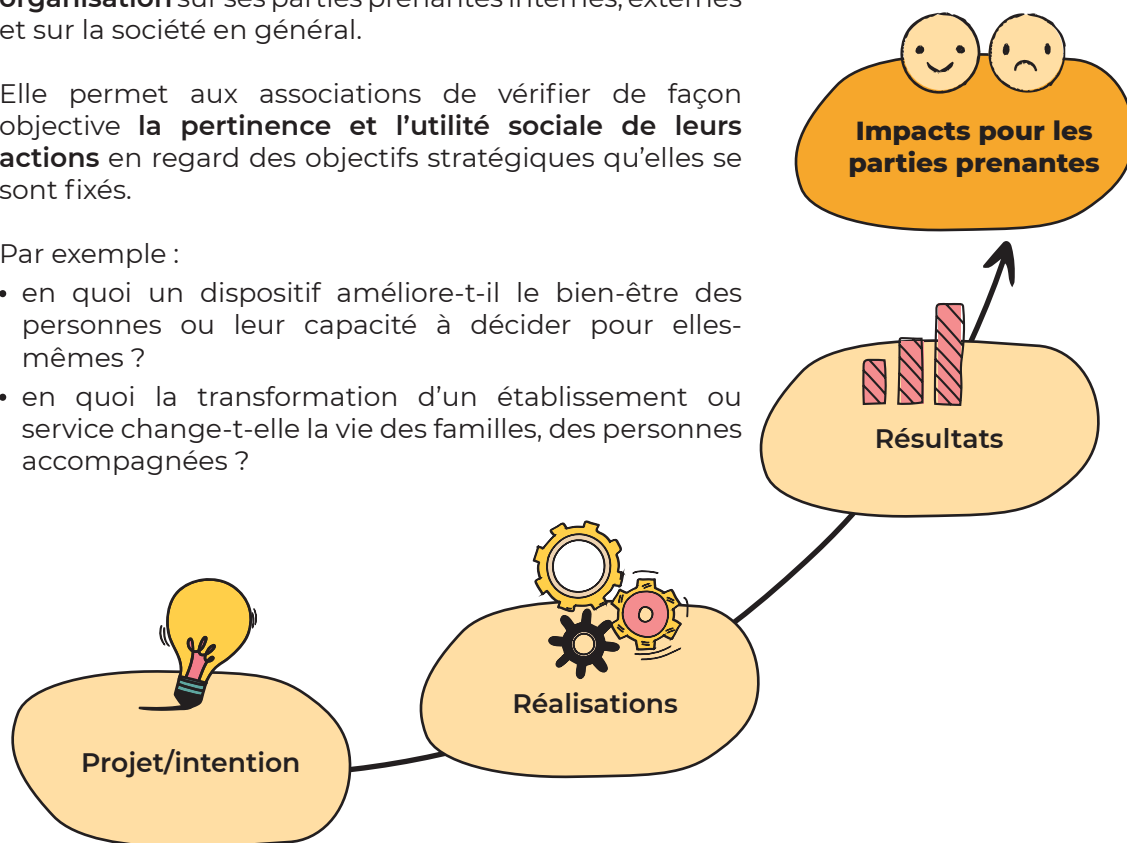
À travers la mesure d'impact social, les associations ont l'opportunité d'appréhender et d'analyser les effets de leurs activités sur la base de leurs propres critères.

La mesure d'impact social vise à analyser **les effets directs ou indirects induits par les activités d'une organisation** sur ses parties prenantes internes, externes et sur la société en général.

Elle permet aux associations de vérifier de façon objective **la pertinence et l'utilité sociale de leurs actions** en regard des objectifs stratégiques qu'elles se sont fixés.

Par exemple :

- en quoi un dispositif améliore-t-il le bien-être des personnes ou leur capacité à décider pour elles-mêmes ?
- en quoi la transformation d'un établissement ou service change-t-elle la vie des familles, des personnes accompagnées ?



NE PAS CONFONDRE !

La mesure d'impact social...

- ne relève pas de l'évaluation interne ou externe qui vise à vérifier la conformité d'une action au regard de critères établis par une autorité de tarification et de contrôle.
- n'est pas une enquête de satisfaction.
- ne se limite pas à une approche quantitative (nombre de places créées, impact économique...).

“

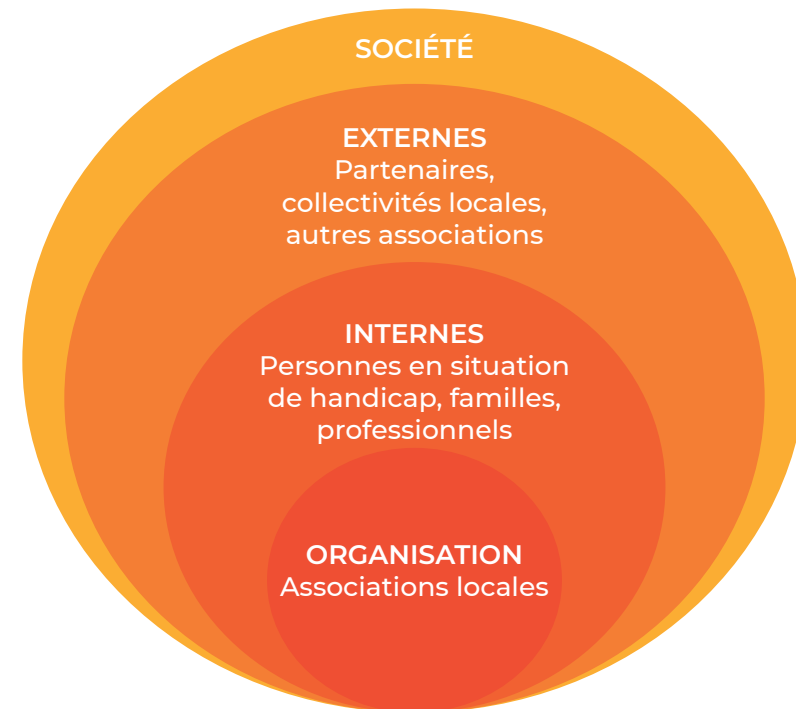
Face à l'injonction croissante de fournir des indicateurs quantitatifs, nous préférons mesurer nos actions en termes qualitatifs et montrer comment tout ce que nous engageons peut faciliter la vie des uns et des autres.

Patrick Maincent,
vice-président de l'Unapei

”

QUI EST CONCERNÉ ?

Selon l'angle choisi, la mesure d'impact social peut concerner l'ensemble des parties prenantes internes et externes des associations mais aussi leur environnement social.



Pourquoi mesurer l'impact social ?

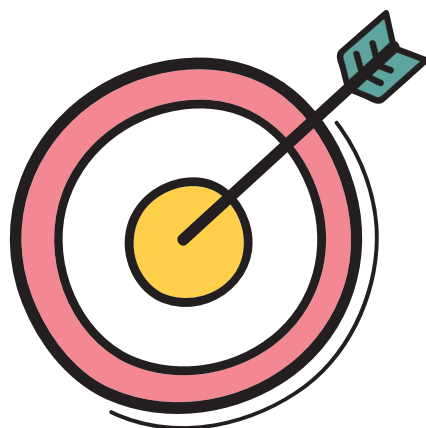
La mesure d'impact social apporte aux associations des informations objectives utiles au pilotage et à l'amélioration continue de leurs actions ainsi que des arguments qualitatifs à faire valoir auprès des financeurs et des partenaires.

QUELS ENJEUX ?

Mesurer son impact social constitue une opportunité pour toute structure d'utilité sociale :

- de réaffirmer collectivement **une vision partagée de ses actions**,
- de travailler sur le cœur de ses **enjeux stratégiques**,
- de **mesurer sa capacité à générer les effets qu'elle souhaite** avoir sur ses bénéficiaires, sur son territoire, auprès de ses parties prenantes, voire sur la société.

Elle constitue à la fois un **outil de pilotage stratégique** et un **outil de valorisation**.



“

La mesure d'impact social doit aussi être un élément de dialogue pour construire avec les décideurs politiques une vraie vision stratégique autour d'un projet sociétal. On leur apporte de la matière notamment en vue de la négociation d'un CPOM.

Dominique Moreau, administrateur Unapei Pays-de-la-Loire, président-adjoint Adapei 44

”

DÉMONTRER

- **Prouver les effets positifs** générés par une association, une action, un établissement.
- **Apporter des arguments qualitatifs** lors des discussions avec les financeurs, acteurs politiques, adhérents ou partenaires :
 - Valoriser et accroître la reconnaissance ;
 - Appuyer les résultats à la place de rendre des comptes ;
 - Soutenir les positionnements ;
 - Mobiliser des financements ;
 - Se différencier.

S'AMÉLIORER

- **Mettre en lumière les effets positifs et les faiblesses** d'une action ou d'une organisation.
- **Identifier des leviers ou des pistes d'amélioration** :
 - Requestionner le sens d'une action ;
 - Vérifier l'atteinte des objectifs ;
 - Anticiper les attentes dans une démarche proactive ;
 - Dégager des pistes d'amélioration ;
 - Augmenter la performance au regard des objectifs fixés.

QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?

L'association définit ses critères de mesure **en fonction de ses propres enjeux**.

Elle **requestionne l'utilité sociale de son action** et renforce son projet associatif et stratégique.

Elle se dote d'arguments pour **contribuer à infléchir les politiques publiques et nourrir sa stratégie d'influence**.

Elle favorise le **dialogue interne et externe** dans une logique d'amélioration continue et d'innovation.

Méthodologie : un processus en 7 étapes

Poser les bonnes questions, s'assurer de la pertinence stratégique de l'approche adoptée, mobiliser les acteurs internes et externes les plus appropriés... Lancer une démarche de mesure d'impact social suppose de procéder avec méthode, étape par étape.

ÉTAPE PRÉALABLE : DÉFINIR LA GOUVERNANCE DU PROJET

- Qui pilote la démarche ?
- Comment se rattache-t-elle aux enjeux stratégiques de l'association ?

Après avoir validé les éléments stratégiques du projet, le conseil d'administration peut choisir d'en assurer directement la conduite ou de la confier à un comité de pilotage.



“

Sur l'ensemble des territoires, le réseau Unapei abonde d'activités impactantes qui sont à la fois sources d'utilité sociale et moteur de développement local. Notre intuition de départ était de valoriser ces actions et de soutenir la montée en compétences de notre réseau en facilitant son acculturation sur un sujet nouveau.

Marie-Line De Bortoli, chargée de mission Impact Social Unapei

”

1 CADRER LA DÉMARCHE

- À quels enjeux l'association souhaite-t-elle répondre ? Quel cadre commun attendu et quels moyens mobilisables ?
- Cette phase permettra d'expliciter la démarche et ses objectifs auprès des personnes qui seront mobilisées au long cours.

2 FORMULER LA QUESTION ÉVALUATIVE

- Elle est l'élément central de la démarche et en constituera l'ossature. Elle détermine ce qui va être mesuré, en cohérence avec le cadre posé en amont.

3 CONSTRUIRE LE RÉFÉRENTIEL

- Il s'appuie sur des hypothèses d'impact et synthétise l'ensemble de la démarche méthodologique. Il permet de conserver le sens et la cohérence de la démarche tout au long du processus.

4 FORMALISER LA MÉTHODOLOGIE

- Cette étape vise à organiser la collecte des données, à identifier les outils à construire et à déterminer les personnes et/ou espaces ressources.

5 COLLECTER L'INFORMATION

- La collecte s'appuie sur la diffusion de questionnaires, la réalisation d'entretiens semi-directifs et l'organisation de groupes de discussions (focus group).

6 ANALYSER LES DONNÉES

- L'ensemble des matériaux recueillis est compilé et étudié sur la base du référentiel défini en étape 3 en vue d'en tirer les principaux enseignements.

7 VALORISER ET DIFFUSER LES RÉSULTATS

- La valorisation des résultats est une étape stratégique. Elle consiste d'abord en la production d'un rapport et peut être déclinée de différentes manières (supports de communication, restitutions, formations...) en vue de diffuser résultats et enseignements auprès des publics cibles : personnes accompagnées, parents et proches, professionnels, partenaires externes, etc.

OBJECTIFS POLITIQUES DE LA DÉMARCHE

PHASE OPÉRATIONNELLE

VALORISATION & DIFFUSION

Mobiliser la triple expertise

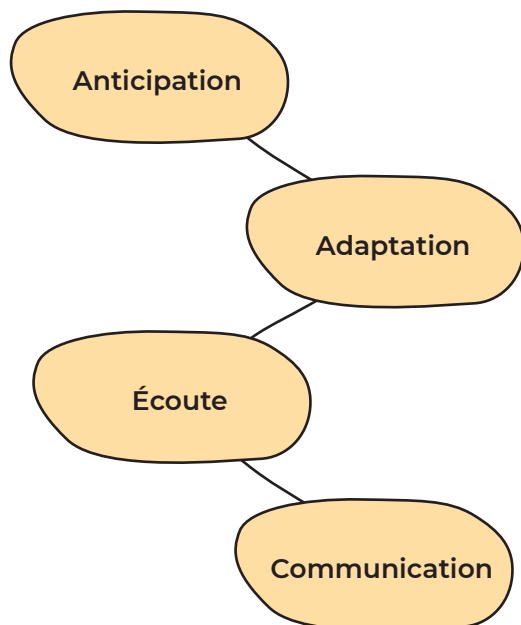
En s'appuyant sur les regards croisés des personnes accompagnées, de leurs parents et de leurs proches, et des professionnels, la mesure d'impact social conduit les associations à expérimenter la réalité concrète de la triple expertise sur laquelle elles fondent leur modèle.

LÉGITIMER LA DÉMARCHE

L'implication des parties prenantes internes que sont les personnes en situation de handicap, les parents, les proches et les professionnels **donne du corps à la démarche** et **renforce sa légitimité**.

Elle garantit l'**objectivité des conclusions** produites.

Pour prendre tout son sens, la triple expertise doit être **sollicitée au fil des étapes du processus**, de la formulation de la question évaluative jusqu'à la diffusion des résultats.

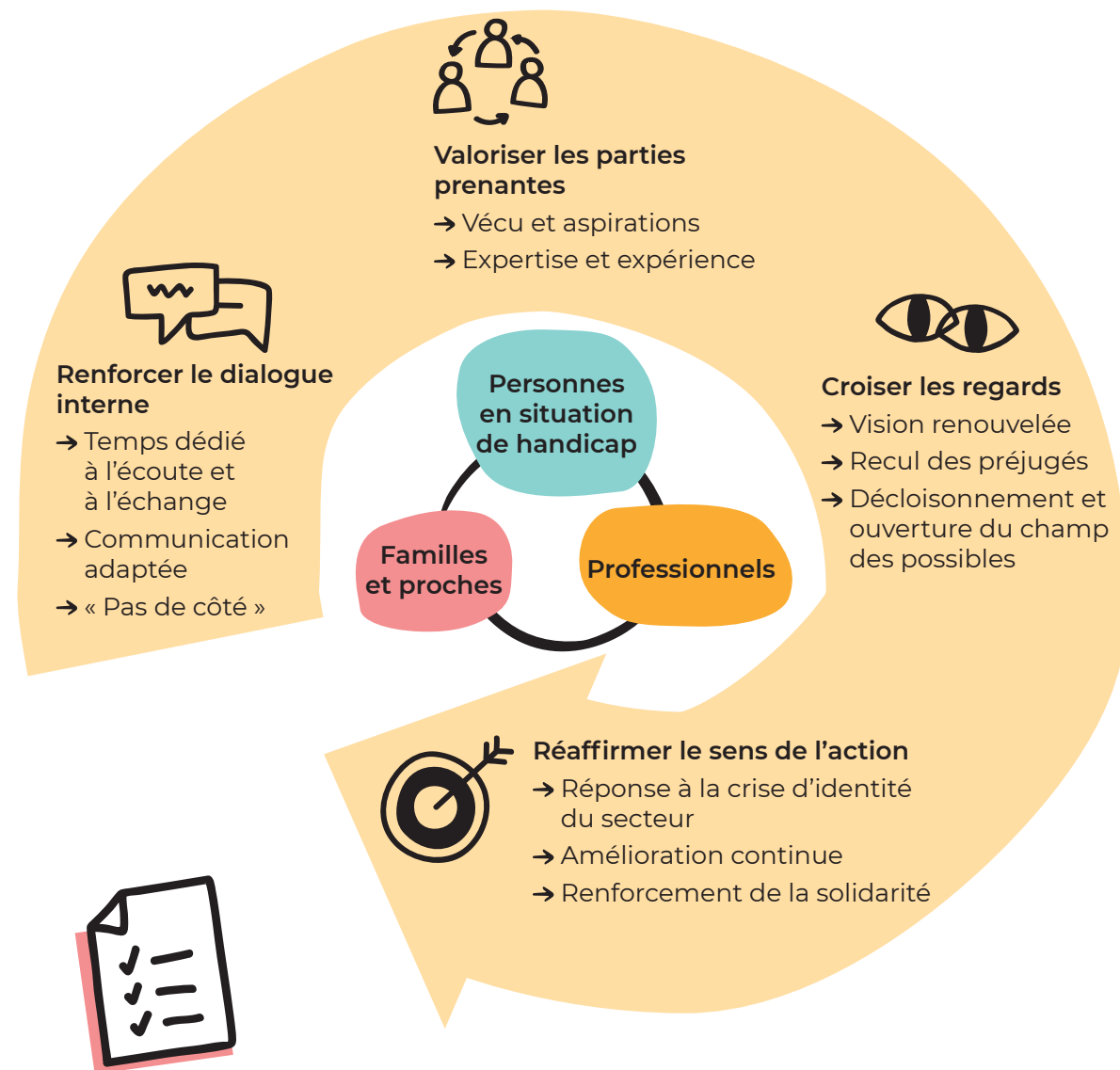


“

La mesure d'impact social est un moment privilégié où l'on suspend le temps et où on lève la tête du guidon pour revenir à nos fondamentaux. Elle nous interroge sur le sens de notre action. On parle par exemple en permanence d'autodétermination, d'autonomie, de pouvoir d'agir... Mais quel est l'impact réel de ces notions pour les personnes accompagnées ?

Philippe Estienne,
directeur Développement & Qualité Adapei-Nouvelles Côtes d'Armor

”

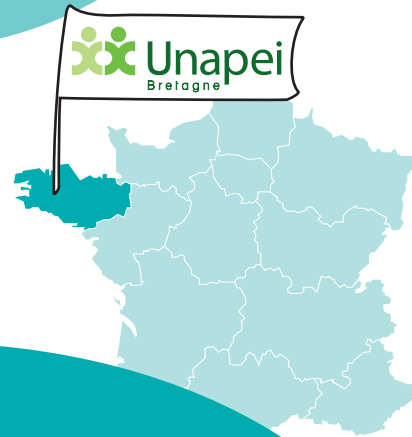


UN ENJEU SPÉCIFIQUE : LE RECUEIL DE LA PAROLE DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Inclusion, participation, autodétermination... La démarche incite les associations à mettre en œuvre ces principes de façon concrète et à s'adapter pour recueillir le point de vue des personnes en situation de handicap :

- Documents en Facile à lire et à comprendre (FALC)
- Aide adaptée pour répondre aux questionnaires
- Entretiens individuels et/ou collectifs
- Observations pour documenter le quotidien des personnes

Unapei Bretagne



QUESTION ÉVALUATIVE

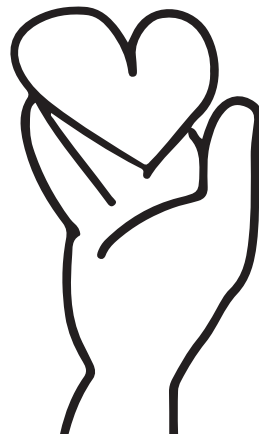
Dans quelle mesure nos actions aident-elles les personnes accompagnées à renforcer leur autonomie et à améliorer leur qualité de vie ?

Le renforcement de l'autonomie des personnes en situation de handicap passe par un accompagnement individualisé tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités. Il s'inscrit dans un enjeu plus large, au cœur de la mission de nos associations : la qualité de vie.



Nous avons interrogé les travailleurs en Esat sur le droit au travail, le droit à la vie sociale, le droit à l'habitat... Leurs réponses nous bousculent dans nos certitudes et nous conduisent à ouvrir le champ des possibles.

Philippe Estienne, directeur Développement & Qualité Adapei-Nouvelles Côtes d'Armor



FINALITÉ DE LA DÉMARCHÉ

Démontrer la **plus-value des actions menées** dans un contexte :

- d'injonctions contradictoires de « faire plus avec moins »,
- d'émergence d'une « concurrence » dans le secteur lucratif,
- de recherche de consolidation des financements,
- de remobilisation de la triple expertise.

Les investigations ont porté principalement sur les Esat.*

DESTINATAIRES DE L'ÉTUDE

- Les financeurs
- Les administrateurs et les bénévoles
- Les travailleurs d'Esat et les professionnels de l'accompagnement
- Les partenaires



La société évolue, les publics que nous accompagnons aussi. Nous devons être à l'écoute de tout le monde pour nous adapter et associer le maximum de personnes à la démarche.

Jack Meunier, président Unapei Bretagne



PARTIES PRENANTES INTERROGÉES

- **500** travailleurs d'Esat
- **180** familles et proches
- **200** clients et partenaires

HYPOTHÈSES INTERROGÉES

- Les Esat contribuent à **faciliter l'autodétermination et à renforcer le pouvoir d'agir** des personnes.
- Ils s'attachent à **reconnaître les expertises des personnes** en situation de handicap.
- Ils encouragent l'accès aux **droits**, à la **citoyenneté** et à la **vie locale**.

OUTILS

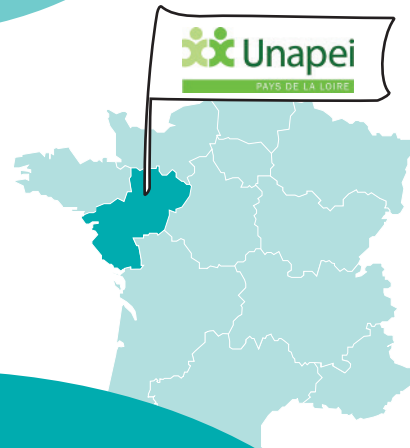
- Près de **1 000** questionnaires envoyés
- **45** entretiens semi-directifs individuels et **3** entretiens collectifs
- Recueil de données auprès de **19** ESAT de Bretagne

Le recueil de la parole des personnes concernées a été un élément central de la démarche. Des supports adaptés en FALC leur ont été proposés ainsi que la possibilité de se faire accompagner.

Pour en savoir plus : www.unapei.org

* Une deuxième étude portait sur les associations tutélaires.

Unapei Pays de la Loire



QUESTION ÉVALUATIVE

Dans quelle mesure les associations parentales du mouvement Unapei ont permis aux personnes accompagnées et aux familles de mieux vivre leur situation singulière ?

Le collectif régional a fait le choix d'une question évaluative volontairement large afin de mesurer les effets induits des associations sur les personnes accompagnées et leurs proches sur une grande diversité de facettes.

“

La mesure d'impact social nous donne des arguments pour parler aux familles de l'intérêt du collectif, de la solidarité parentale. Dans une société de plus en plus individualiste, il nous faut convaincre les jeunes parents de la pertinence de notre modèle qui s'appuie sur la solidarité.

Dominique Moreau, président-adjoint de l'Adapei Loire-Atlantique

”

FINALITÉ DE LA DÉMARCHÉ

Démontrer la plus-value des associations du Mouvement parental et alimenter les axes d'amélioration dans une perspective :

- de renforcement de l'action associative,
- de besoin de reconnaissance et de soutien des aidants,
- de remobilisation du bénévolat,
- de transformation de l'offre.

DESTINATAIRES DE L'ÉTUDE

- Personnes accompagnées, familles, adhérents
- Salariés
- Acteurs territoriaux
- Financeurs

PARTIES PRENANTES INTERROGÉES

- 870 familles
- 400 personnes accompagnées

“
C'est un temps privilégié passé avec les personnes accompagnées et les familles. C'est pour nous l'occasion d'une montée en compétences dans l'écoute.

Clément Chaussée, directeur général Apei Ouest 44

”



HYPOTHÈSES INTERROGÉES

Auprès des personnes accompagnées

Les associations contribuent à :

- apporter un accompagnement adapté à l'orientation,
- accompagner le choix d'activité y compris professionnelle,
- soutenir l'accès aux droits, à la santé et aux loisirs,
- renforcer le lien social,
- soutenir l'autoreprésentation.

Auprès des familles

Les associations contribuent à :

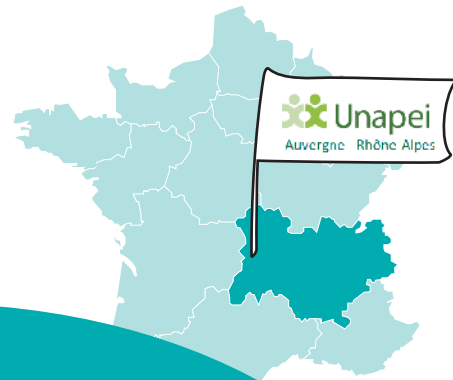
- soutenir l'accès à l'information et aux droits,
- apporter une écoute aux proches aidants,
- soutenir un meilleur équilibre de vie,
- soutenir l'appartenance à une communauté locale et sociale,
- renforcer le lien social.

OUTILS

- Près de 1 300 questionnaires envoyés
- 45 entretiens semi-directifs (proches aidants et personnes accompagnées)
- Données complémentaires fournies par les associations (ex : tableaux de bord...)

Pour en savoir plus :
www.unapei.org

Unapei Auvergne Rhône-Alpes



QUESTION ÉVALUATIVE

Dans quelle mesure la solution IME dans le mouvement parental Unapei peut être un levier de facilitation et d'accompagnement vers une école inclusive ?

Dans un contexte où les injonctions sur l'entrée à l'école des enfants en situation de handicap sont de plus en plus pressantes, il importe de mettre en exergue l'expertise spécifique de l'IME et sa capacité à être un levier potentiel vers l'école inclusive.

“

Comme responsables associatifs, il est important de renouveler notre vision. Les attentes des parents d'aujourd'hui ne sont plus les mêmes que celles que nous portions il y a dix ans.

Marie-Laurence Madignier,
présidente Adapei du Rhône

”

FINALITÉ DE LA DÉMARCHÉ

Démontrer la plus-value des IME par l'élaboration d'un argumentaire en vue de dialoguer de manière plus efficace avec les pouvoirs publics dans un contexte de dévalorisation des établissements spécialisés.

DESTINATAIRES DE L'ÉTUDE

- Les familles et le grand public
- Les élus régionaux et nationaux
- L'Éducation Nationale et le Secrétariat d'État aux personnes handicapées

“

La démarche nous a permis de prendre conscience que les actions des associations ont des impacts élargis. Elles ne concernent pas seulement les personnes accompagnées et les familles mais impactent aussi la vie de quartier et toute la société autour.

Maël Piccolo, chargé de mission
Coordination régionale Unapei
Auvergne Rhône-Alpes

”



PARTIES PRENANTES INTERROGÉES

- **260** familles
- Le contexte de la crise sanitaire n'a pas permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes prévues initialement.

HYPOTHÈSES INTERROGÉES

- L'IME améliore la vie quotidienne des parents
- Il propose une pédagogie et des rythmes adaptés
- Il offre une expertise et des savoir-faire différenciants
- Il facilite l'épanouissement et la sociabilisation des enfants

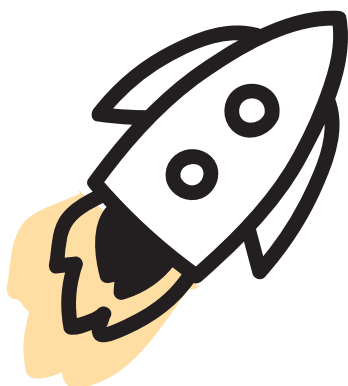
OUTILS

- **260** questionnaires
- **5** entretiens semi-directifs
- Données complémentaires fournies par les associations (ex : tableaux de bord...)

Pour en savoir plus :
www.unapei.org

Mesure d'impact social : 5 défis pour l'avenir

Pour l'Unapei, la mesure d'impact social est un puissant levier de transformation interne et externe en termes de mobilisation des parties prenantes, de co-construction et de capacité à produire du changement au sein de notre écosystème.



Défi n°1 NOUS RÉAPPROPRIER NOTRE DÉMARCHE D'ÉVALUATION

La démarche nous invite à prendre du recul par rapport aux contraintes de gestion afin de **redéfinir ce qui compte pour nous** et de **réaffirmer ce que nous valons**.

Au-delà des critères imposés, elle nous conduit à **réinterroger l'impact réel de nos actions** sur la qualité de vie et la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes en situation de handicap.

Défi n°2 RÉAFFIRMER NOTRE UTILITÉ SOCIALE ET NOTRE POUVOIR D'INFLUENCE

La mesure d'impact social nous fournit des arguments et des informations objectives pour **valoriser nos actions** et **orienter le dialogue avec les financeurs publics** dans le sens de nos valeurs. Elle nous donne les moyens de passer d'une logique d'injonction à **une logique de coopération**.

Défi n°3 CO-CONSTRUIRE AVEC LES PARTIES PRENANTES ET ENCOURAGER L'ENGAGEMENT

L'Unapei se définit comme un réseau d'entrepreneurs militants, nourri de **la triple expertise de ses principales parties prenantes** que sont les personnes accompagnées, les familles et les professionnels.

La mesure d'impact social s'inscrit totalement dans cette **ambition de construction collective**. Dans un contexte de crise d'identité du secteur médico-social, elle est porteuse de sens et peut constituer un **moteur de l'engagement**.

Défi n°4 PRODUIRE DE LA CONNAISSANCE ET DÉVELOPPER DES OUTILS ADAPTÉS AU MONDE ASSOCIATIF

La démarche pionnière engagée par l'Unapei confirme la capacité du monde associatif à produire de la connaissance et à élaborer ses propres outils pour **accompagner ses choix stratégiques** et développer **une culture d'amélioration continue**.

L'enjeu, à plus long terme, est de **partager cet outillage** et de **capitaliser les pratiques** afin d'acculturer le monde associatif et de progresser collectivement dans la démarche.

Défi n°5 MARQUER L'APPARTENANCE DE NOS ASSOCIATIONS À UN ÉCOSYSTÈME PLUS LARGE

Par la conduite de la mesure d'impact social et le partage de ses résultats, nos associations réaffirment une double appartenance :

- à l'écosystème constitué par les **acteurs de l'économie sociale et solidaire** avec lesquels nous constituons une communauté de valeurs et de pratiques.
- à des **territoires** dont nous avons l'ambition de mobiliser tous les acteurs autour d'une même **chaîne de valeur** visant à co-construire une société solidaire et inclusive.

“

On sera arrivé à maturité de la démarche quand l'acteur associatif, porteur de l'intérêt général, aura influé sur l'ensemble de la société dans sa manière de concevoir ce qu'est la valeur collective. C'est ce qui, à mon avis, est au cœur de tous les grands projets associatifs.

Yannick Blanc,
vice-président
de la Fonda

”



Ils ont dit

Au cours du séminaire de restitution de l'expérimentation de la mesure d'impact social, organisé par l'Unapei le 2 décembre 2021, de nombreux acteurs se sont exprimés sur le contenu et le sens de la démarche. Ce livret en fait l'écho.

*En deux générations, nous sommes passés d'un monde où chacun reconnaissait la légitimité de nos associations à agir pour l'intérêt général à une société où nous devons **faire la preuve** de la pertinence de nos actions.*

Marie-Aude Torres Maguedano,
directrice exécutive de l'Unapei

*La mesure de l'impact social permet à l'association de **prendre la main**, de définir elle-même ce qu'elle cherche à évaluer. Au-delà des résultats quantitatifs imposés par les pouvoirs publics, elle **questionne son projet politique** et interroge la réalité concrète de ses actions.*

Lionel Berthon, directeur Pôle
Qualité et Développement Unapei

*La question évaluative nécessite un portage fort. Elle doit pouvoir être discutée dans les instances politiques et être largement partagée de manière à **faire consensus** pour l'ensemble des contributeurs à sa définition.*

Laura Douchet, associée Ellyx

*La mesure d'impact social s'inscrit dans une **logique d'intention**. Elle nous interroge sur ce que nous essayons de produire, sur le type de société vers laquelle nous souhaitons évoluer, sur la forme du bien commun que nous voulons générer pour les personnes accompagnées et l'ensemble de la société.*

Jérémy Bremaud, directeur associé Ellyx

*Le cœur de la démarche, c'est **la recherche de sens**. Elle permet de remettre de l'essence dans le moteur de **l'engagement**.*

Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda

*A travers cette expérimentation, il y a la volonté de financer des **actions structurantes** qui puissent faire levier et être diffusées, à l'échelle nationale, dans l'écosystème de l'ESS, par la voie de la formation et la mise à disposition d'outils d'accompagnement.*

Etienne Dupuis, chargé de mission Impact Social Avise

*L'enjeu est désormais de poursuivre la **démarche d'outillage et d'appropriation**, et de multiplier les échanges pour **progresser collectivement** et assurer un chaînage de l'accompagnement.*

Cécile Leclerc, directrice générale de l'Avise



Une offre de services pour s'approprier la démarche

Pour vous aider à vous approprier la méthodologie de la mesure d'impact social, l'Unapei met à votre disposition une boîte à outils adaptée aux spécificités du réseau, élaborée avec l'agence Ellyx et nourrie de l'expérimentation menée sur les territoires.

DES OUTILS DISPONIBLES EN LIGNE

Sur l'espace ressources proposé en ligne, vous pourrez retrouver :

- le présent livret à télécharger,
- les podcasts du séminaire national organisé par l'Unapei le 2 décembre 2021 pour partager les enseignements de la démarche expérimentale,
- le guide méthodologique « Mesurer son impact social » qui présente la démarche de façon détaillée et les retours d'expérience des trois régions qui ont participé,
- les rapports d'étude des trois Unapei Régions participant à l'expérimentation.



rendez-vous sur www.unapei.org



UNE OFFRE DE FORMATION SUR 4 JOURS

Proposée par le centre de formation de l'Unapei, elle s'adresse principalement aux **dirigeants et aux professionnels des associations et établissements et services** du réseau Unapei désireux d'acquérir les compétences pour la mise en œuvre d'une mesure d'impact social.

La formation est organisée en 4 modules d'une journée :

- Cadrer et lancer une mesure d'impact social
- Formaliser le cadre évaluatif
- Construire les outils de collecte
- Analyser et valoriser la démarche

Pour en savoir plus :
<https://formation.unapei.org/>

POUR ALLER PLUS LOIN

Depuis 2016, l'Avise anime un espace dédié à l'impact social sur son portail [avise.org](https://www.avise.org). Porteurs de projet, financeurs et autres acteurs de l'ESS ont la possibilité d'y consulter des ressources, décryptages, actualités et études de cas...

www.avise.org (rub. « Développer l'évaluation de l'impact social »)



Besoin d'informations ?

impactsocial@unapei.org

www.unapei.org