

CONCERTTRANSITION · PROJET ERASMUS+

Évaluer l'impact dans le secteur associatif et les petites entreprises

Système pratique pour mesurer, structurer et tirer des enseignements des projets existants

BDSKoop · ConcertTransition · avril 2026

OBJECTIF IMPLICITE DE LA SEANCE:

Partager une **expérience réelle
et opérationnelle** d'évaluation
d'impact depuis l'Économie
Sociale et Transformatrice

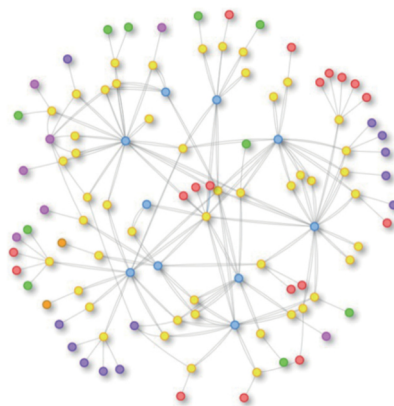


Image de la présentation utilisée lors de la séance : point de départ d'une expérience réelle et opérationnelle d'évaluation d'impact.



dialogue
océan



Cofinancé par
l'Union européenne

Directeur de publication
BDS Koop

Auteur
Dornaku Lanz Solbes

Mise en page
Eneko Lecuona Artola

Date de publication
Septembre 2026

Financement
Ce guide a été développé avec le soutien du programme Erasmus+.

MENTIONS LÉGALES

Sauf mention contraire, l'ensemble des contenus est publié sous licence CC BY-SA. Vous pouvez les utiliser à des fins non commerciales, à condition d'en citer la source : Dialogue Océan. Pour toute utilisation commerciale, merci de nous contacter.

Co-financé par l'Union européenne. Les vues et opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne peuvent en être tenues pour responsables.

© 2026. Ce contenu est diffusée sous licence ouverte CC BY-SA

Sommaire

1. Présentation du document
2. Point de départ : pourquoi mesurer l'impact dans les petites structures
3. Cadre conceptuel : trois niveaux d'impact
4. Système d'évaluation d'impact à partir du concret
5. Outil 1 : Pyramide par projets
6. Outil 2 : Excel d'indicateurs
7. Outil 3 : Tableau synthétique d'évaluation des projets
8. Principaux apprentissages
9. Recommandations générales
10. Synthèse brève des outils
11. Facteurs clés de réussite et conseils
12. Mise en pratique

1. Présentation du document

1.1. Contexte

Ce document a été développé dans le cadre du projet de partenariat européen ConcertTransition entre BDS Koop et Dialogue Océan, soutenu par le programme Erasmus+.

BDS Koop est une coopérative basque créée en 2019 qui promeut l'économie sociale transformatrice et le développement local. Elle encourage un entrepreneuriat responsable, respectueux de l'environnement et plaçant l'humain au cœur de ses préoccupations, afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie sur son territoire.

Dialogue Océan, association créée en 2024, est un espace de dialogue réunissant acteurs institutionnels, acteurs économiques, représentants d'usagers, associations de protection de l'environnement et scientifiques de la côte basque française. Son objectif est de favoriser une réflexion collective sur notre rapport au littoral et à l'océan, afin d'accompagner les dynamiques de transition écologique.

Ce référentiel est issu d'un travail mené conjointement par BDS Koop et Dialogue Océan autour des enjeux d'évaluation d'impact. Fondé sur l'expérience de BDS Koop, il a été conçu comme une ressource ouverte et adaptable, destinée aux associations, coopératives, entreprises de l'économie sociale et solidaire et autres organisations souhaitant structurer et renforcer leurs pratiques de dialogue territorial.

1.2. Pourquoi mesurer l'impact à partir du quotidien

Les structures sociales, en particulier les associations, ainsi que de nombreuses petites entreprises ou coopératives, rencontrent souvent des difficultés pour mesurer leur impact. Ce n'est pas nécessairement parce que cet impact n'existe pas, mais parce que notre travail se déploie dans des processus longs, des relations, des apprentissages, des changements petits et cumulatifs, et souvent avec peu de temps et peu de ressources pour transformer tout cela en preuves claires.

Cet outil propose une façon simple et pratique pour démarrer. Au lieu de partir uniquement de l'abstrait (grands objectifs, plans stratégiques ou formulations idéales), il propose de commencer par ce que nous faisons déjà : les projets en cours, les projets réalisés, les activités, les résultats et les preuves qui existent déjà au quotidien.

Quantifier ne signifie pas réduire l'impact à des chiffres. Il s'agit de construire une première représentation comparable et évolutive de ce que nous faisons. Cette représentation permet de mieux comprendre notre situation, de suivre l'évolution de l'activité dans le temps, d'identifier les axes les plus significatifs, de repérer les zones insuffisamment couvertes et de faire émerger des questions stratégiques pertinentes.

Dans cette perspective, mesurer l'impact n'est pas une activité optionnelle ni seulement administrative. C'est une condition pour savoir si nous atteignons nos objectifs, mais aussi pour formuler des objectifs plus réalistes. Il est souvent difficile de préciser dans l'abstrait ce que nous voulons atteindre, ou nous formulons des objectifs trop idéaux qui rendent l'évaluation frustrante. Un système qui part du quotidien aide à regarder la réalité de la structure avant de décider vers quoi elle veut avancer.

1.3. Comment utiliser ce document

Ce document n'est pas conçu comme un manuel figé à appliquer de bout en bout. Il peut être utilisé comme un référentiel pratique dans lequel chacun peut aller piocher ce qui lui est utile au moment opportun. La proposition s'organise autour de trois outils principaux : la pyramide par projets, le tableur d'indicateurs et le tableau de synthèse d'évaluation des projets.

Si une organisation doit commencer par les bases, elle peut se concentrer sur la structuration de ses projets dans la pyramide et sur la collecte des résultats quantifiables dont elle dispose déjà. Si elle a besoin d'une approche plus systématique, elle peut alimenter le tableur d'indicateurs. Et si elle souhaite partager une lecture stratégique avec un groupe de travail, une assemblée ou un organe de décision, elle peut utiliser le tableau de synthèse pour interpréter les données et les transformer en enjeux pour l'avenir.

L'essentiel n'est pas d'utiliser tous les outils en même temps, mais de construire un système proportionné, soutenable et utile pour apprendre. Chaque outil doit s'adapter à l'organisation, et non l'inverse.

1.4. Objet de ce document

Ce document systématise un outil d'évaluation d'impact conçu et appliqué par BDSKoop pour structurer, mesurer et interpréter les changements générés par son activité. Il part de la présentation « Indicateurs et méthodologies d'évaluation d'impact appliqués chez BDSKoop », réalisée dans le cadre du projet ConcertTransition / Dialogue Océan, et la transforme en document de travail ouvert à d'autres structures.

L'outil n'est pas présenté comme un modèle figé ni comme une méthodologie universelle. Il est présenté comme une expérience concrète et opérationnelle, construite à partir de la pratique d'une structure d'Économie Sociale et Transformatrice, qui peut inspirer d'autres organisations de petite taille ayant besoin de mieux mesurer leur impact sans créer des systèmes impossibles à maintenir.

La valeur de cette expérience réside précisément dans son caractère opérationnel : elle naît de besoins concrets de suivi, de justification, d'apprentissage interne, de redevabilité et de lecture stratégique de l'impact. À partir de là, elle peut alimenter une boîte à outils commune destinée à des structures engagées dans la transition écosociale, le développement territorial, la participation, la concertation ou l'économie sociale.

1.5. Objectif

L'objectif de ce document est double :

expliquer un cadre pratique d'évaluation d'impact, structuré en trois niveaux connectés et adaptable à différentes structures ;

décrire trois outils concrets pour le rendre opérationnel : la pyramide par projets, le tableur d'indicateurs et le tableau de synthèse d'évaluation des projets.

Le document cherche également à identifier les éléments transférables à d'autres organisations et les précautions à maintenir pour que l'évaluation ne devienne pas une charge administrative, mais un outil politique, stratégique et pédagogique.

1.6. À qui s'adresse ce document

Il s'adresse aux associations, coopératives, petites entreprises et organisations qui travaillent dans la transition écosociale, l'économie sociale et solidaire, le développement territorial, la participation, la concertation ou le dialogue avec des acteurs. Il peut être utile aussi bien aux équipes techniques qui doivent justifier des projets qu'aux organisations qui souhaitent apprendre de leur propre pratique et mieux expliquer leur contribution au territoire.

Il peut également servir à toute structure qui souhaite construire son propre système d'évaluation d'impact en partant de ce qui existe déjà et en évitant de concevoir dès le départ un dispositif excessivement complexe.

Idée clé

Mesurer l'impact ne doit pas nécessairement commencer par un cadre abstrait. Cela peut partir des projets et des résultats qui existent déjà. Structurer cette base opérationnelle permet de savoir où l'on en est et, à partir de là, de mieux décider vers où l'on souhaite aller.

2. Point de départ : pourquoi mesurer l'impact dans les petites structures

2.1. L'évaluation comme outil politique et stratégique

Le point de départ de cette proposition est clair : mesurer l'impact ne consiste pas uniquement à répondre à une exigence externe.

C'est aussi une manière de nous demander ce qui change grâce à notre activité, quelles transformations nous impulsions et comment nous pouvons améliorer nos pratiques. Pour les petites structures, cette question apparaît souvent dans un contexte de manque de temps, de ressources limitées et de multiples urgences quotidiennes.

Dans une association, une coopérative ou une petite entreprise à vocation sociale, l'impact ne se réduit pas au nombre d'activités réalisées ni au nombre de personnes participantes. Ces données sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas. Il faut aussi observer si les pratiques évoluent, si des capacités se développent, si les réseaux se renforcent, si de nouvelles formes de coopération s'ouvrent et si le territoire gagne en capacité pour faire face à ses défis.

C'est pourquoi l'outil répond à plusieurs besoins fréquents :

- comprendre ce qui change grâce à l'activité de la structure ;
 - améliorer les pratiques internes, les projets et les dispositifs d'accompagnement ;
 - rendre des comptes aux financeurs, aux partenaires, aux membres, aux clients, aux participants et au territoire ;
 - construire une lecture commune de l'utilité sociale de l'organisation ;
- passer d'indicateurs dispersés à un système structuré, simple et soutenable d'évaluation de l'impact.

2.2. Des indicateurs dispersés vers une lecture globale et longitudinale

L'outil n'a pas besoin d'être conçu comme un système complet dès le départ. Il peut se construire progressivement, à partir de données déjà collectées dans les rapports d'activité, les dossiers de justification, les feuilles de suivi, les rapports de projet, les listes de présence, les évaluations partielles ou les documents internes. Le saut méthodologique consiste à organiser ces données dans un cadre commun et à distinguer différentes échelles d'impact.

Cette évolution permet aux indicateurs de ne plus être seulement une obligation de clôture de projet, mais de devenir un outil d'apprentissage tout au long de l'année, voire sur plusieurs années. L'objectif n'est pas de tout mesurer, mais de mesurer correctement ce qui peut être observé avec rigueur, et de compléter ces informations par des analyses qualitatives lorsque cela est nécessaire.

2.3. Évaluer pour construire ou ajuster le plan stratégique

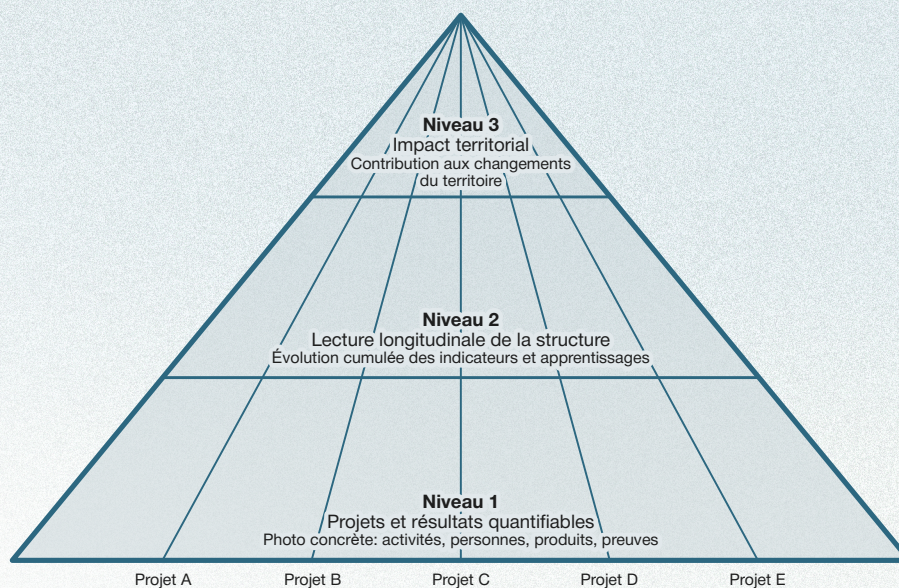
Le lien avec le plan stratégique peut fonctionner dans les deux sens. Si la structure dispose déjà d'un plan stratégique, l'évaluation permet de le réviser, de l'ajuster et de vérifier si les projets contribuent réellement à ses objectifs. Si la structure ne dispose pas de plan formalisé, cet outil peut servir de base pour le construire à partir de la réalité : on observe d'abord quels projets existent, quels résultats ils produisent et quels manques apparaissent ; puis on formule des objectifs à moyen et long terme plus réalistes.

Ainsi, le cycle de l'activité se referme : on conçoit un projet, on le met en œuvre, on obtient des résultats, on les évalue, on interprète les apprentissages et l'on conçoit ou ajuste à nouveau le projet. L'évaluation cesse d'être un moment final pour devenir une pratique d'amélioration continue.

3. Cadre conceptuel : trois niveaux d'impact

Comme concept central, la proposition structure l'impact en trois niveaux connectés. La logique ne part pas de l'abstrait, mais du concret : les projets, les activités et les résultats qui existent déjà. À partir de cette base, l'organisation peut construire une lecture cumulative de son action et, enfin, s'interroger sur sa contribution à des changements plus larges sur le territoire.

Pyramide par projets: de la donnée concrète à la lecture stratégique



Chaque projet part de résultats observables. En les reliant dans le temps, une lecture globale peut orienter la stratégie.

Figure 1. Pyramide des trois niveaux d'impact : des projets concrets à la lecture longitudinale et territoriale.

3.1. Niveau 1 : impact direct des projets

Le premier niveau observe les effets les plus directs et immédiats de chaque projet. Il permet de répondre à des questions simples mais nécessaires : quels projets avons-nous en cours, quels projets avons-nous eus, pendant combien d'années, quelles activités réalisons-nous, qui atteignons-nous et quels résultats quantifiables pouvons-nous récupérer.

C'est la « photo » de chaque projet ou de chaque moment. La plupart des structures produisent déjà certaines informations de base à ce niveau : listes de présence, formulaires d'évaluation, mémoires, rapports finaux, registres d'accompagnement, livrables ou preuves de participation.

3.2. Niveau 2 : lecture longitudinale et cumulée de la structure

Le deuxième niveau n'est pas un type de données complètement différent. Il apparaît lorsque nous rassemblons en un même endroit les indicateurs de différents projets et que nous les suivons dans le temps. Autrement dit, le Niveau 1 présente des données ponctuelles ; le Niveau 2 permet de construire une perspective longitudinale et cumulée de l'activité de l'entité.

En regroupant les projets et en les observant sur plusieurs années, l'entité peut repérer des tendances, des continuités, des changements d'échelle, des manques, des lignes plus fortes et des domaines à renforcer. Cette lecture aide à savoir où nous en sommes et peut servir à créer, réviser ou ajuster le plan stratégique.

3.3. Niveau 3 : impact territorial

Le troisième niveau observe la contribution de la structure à des changements plus larges dans un territoire défini : évolution de l'écosystème local, création de coopératives ou d'initiatives sociales, renforcement de réseaux, changements dans la gouvernance, développement d'agendas partagés, amélioration des pratiques environnementales, création d'emplois, augmentation des capacités collectives ou transformation des cadres de référence.

Ce niveau doit être compris comme un champ de recherche territorial, et non comme une mesure directe qui pourrait être résolue uniquement avec les données internes de la structure. L'organisation peut enregistrer combien de personnes ont participé à ses activités, combien ont intégré certaines valeurs ou certains apprentissages, combien de structures elle a accompagnées, combien de litres d'eau ont été purifiés, quelle quantité de nourriture a été recyclée ou combien de postes de travail liés à l'économie sociale ont été créés dans des projets en lien avec son activité. Cependant, pour interpréter l'impact territorial, ces données doivent être croisées avec des informations externes du territoire et d'autres structures, qui ne sont pas toujours faciles à obtenir et qui ne sont souvent pas disponibles exactement à l'échelle territoriale que l'on souhaite analyser.

Même lorsque ces données externes sont obtenues, il est très difficile de démontrer une causalité. Autrement dit, il est presque impossible d'affirmer qu'un changement territorial s'est produit uniquement grâce à l'activité d'une association, d'une coopérative ou d'une petite structure. La structure peut avoir co-créé des conditions, promu des processus, accompagné des initiatives, facilité des alliances ou contribué à rendre un résultat possible, mais elle ne peut généralement pas démontrer isolément qu'elle a été responsable directe du changement ni quelle part exacte elle a apportée à ce résultat.

C'est pourquoi, au Niveau 3, il est important de distinguer attribution et contribution. L'attribution tente de démontrer qu'un résultat est dû à une structure concrète. La contribution, en revanche, permet d'expliquer de manière raisonnée comment la structure a participé à des processus collectifs qui ont produit des changements sur le territoire. Pour les petites structures, cette deuxième approche est souvent plus honnête, plus rigoureuse et plus utile.

Mesurer ce niveau exige d'entrer en collaboration avec d'autres acteurs : universités, groupes de recherche, observatoires, agences de développement, collectivités, intercommunalités, services publics de déchets et d'eau, réseaux sectoriels, structures sociales, centres éducatifs ou autres organismes disposant de données, de capacité analytique ou d'une connaissance territoriale. Les alliances et le travail en réseau ne sont pas un complément, mais une condition de base pour produire une lecture territoriale solide.

Par ailleurs, l'impact territorial ouvre de nombreux champs d'analyse. On peut mesurer le nombre de personnes touchées, mais aussi la qualité de cet impact, ses conséquences, les changements dans la qualité de vie, l'amélioration des conditions de travail, la capacité d'épargne, l'adoption de pratiques de consommation responsable, la réduction des déchets, la création de liens communautaires ou la continuité des projets initiés. C'est pourquoi il est nécessaire de bien délimiter ce que l'on souhaite mesurer, dans quel but et avec qui l'on va mener la recherche.

Les structures de moins de dix personnes salariées, comme de nombreuses associations, petites coopératives ou petites entreprises sociales, ne disposent généralement pas de moyens suffisants pour développer seules une recherche territoriale large. Dans ces cas, l'objectif raisonnable n'est pas de mesurer tout l'impact territorial, mais d'identifier une question claire, de sélectionner quelques indicateurs possibles et de construire des alliances pour les interpréter avec rigueur.

4. Système d'évaluation d'impact à partir du concret

4.1. Ne pas utiliser un seul outil pour tous les niveaux

L'une des principales conclusions de cette expérience est que nous ne pouvons pas mesurer tous les impacts avec un seul outil ni avec le même degré de précision. La pyramide par projets sert à structurer la réflexion ; le tableur d'indicateurs permet d'enregistrer des informations continues et structurées ; et le tableau de synthèse aide à interpréter les données et à les transformer en conversation stratégique.

Le Niveau 3, en revanche, n'est pas ici conçu comme un quatrième outil fermé, mais comme une ligne de recherche territoriale qui nécessite des mises en perspective, des données externes et des partenariats. Le tableur Excel apporte des éléments de preuve quantitatifs et structurels ; la conversation collective apporte du sens ; et la recherche en réseau permet de situer la contribution de la structure dans des processus territoriaux plus larges.

Relation entre outils et recherche territoriale



Clé: les trois outils aident à ordonner, enregistrer et interpréter; l'impact territorial exige une recherche collaborative et des alliances.

Figure 2. Relation entre les outils pratiques d'évaluation et la recherche territoriale en réseau.

4.2. Relation entre niveaux et instruments

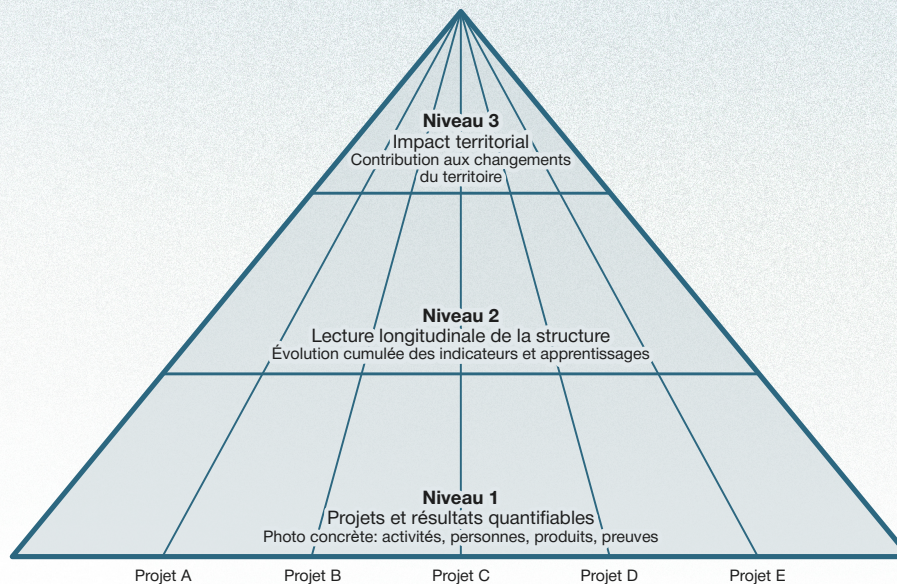
Niveau	Ce qui est observé	Instrument principal	Type de lecture
Niveau 1	Impact direct des projets: projets existants, activités, personnes, résultats quantifiables et preuves immédiates.	Outil 1 : Pyramide par projets + Outil 2 : Tableur d'indicateurs	Photo ponctuelle et suivi de base par projet
Niveau 2	Lecture longitudinale et cumulée : évolution des indicateurs, comparaison dans le temps, tendances, manques et priorités.	Outil 2 : Tableur d'indicateurs + lecture transversale et temporelle	Analyse cumulée, apprentissage et base pour la planification stratégique
Niveau 3	Impact territorial : changements sur le territoire, qualité de ces changements et contribution raisonnée de la structure dans des processus collectifs.	Recherche territoriale en réseau : confrontation avec des données externes, acteurs publics, universités, agences de développement, services publics et autres structures.	Analyse qualitative, contextuelle et collaborative. Non pas attribution directe, mais contribution raisonnée.

Tableau 1. Correspondance entre niveaux d'impact et instruments d'évaluation.

5. Outil 1 : Pyramide par projets

La pyramide est un outil de cadrage permettant d'organiser la réflexion à partir du concret. Elle ne propose pas de commencer par des objectifs abstraits, mais par la base de l'activité : les projets. L'impact d'une structure n'apparaît pas de nulle part ; il dépend de ce que fait la structure, et ce qu'elle fait se concrétise principalement dans des projets, des actions, des services, des processus ou des lignes de travail.

Pyramide par projets: de la donnée concrète à la lecture stratégique



Chaque projet part de résultats observables. En les reliant dans le temps, une lecture globale peut orienter la stratégie.

Figure 7. Pyramide par projets : les lignes partent de la base et relient les projets à la lecture longitudinale et territoriale.

5.1. Usages possibles

- ouvrir une session de travail à partir des projets réels de la structure ;
- classer les résultats existants selon leur niveau : photo de projet, lecture longitudinale ou contribution territoriale ;
- détecter les manques : quels projets sont très mesurés, lesquels ne le sont pas et quelles dimensions restent invisibles ;
- expliquer la différence entre suivi ponctuel, lecture cumulée dans le temps et impact territorial ;
- faciliter l'adaptation de l'outil par chaque structure à sa taille, ses objectifs, ses ressources et sa culture interne.

5.2. Questions pour commencer par la base

- Quels projets avons-nous en cours ?
- Quels projets avons-nous menés ces dernières années ?
- Pendant combien d'années chaque projet a-t-il été développé ?
- Quels résultats quantifiables avons-nous pour ces projets ?
- Quelles preuves existent déjà et où sont-elles conservées ?
- Que se passe-t-il si nous rassemblons toutes ces données au même endroit ?
- Quelle évolution apparaît lorsque nous les comparons dans le temps ?
- Quels manques ou déséquilibres détectons-nous dans notre activité ?
- Quels changements territoriaux voulons-nous observer et avec quelles alliances pouvons-nous mieux les mesurer ?

6. Outil 2 : Tableau d'indicateurs

6.1. Finalité

Le tableau d'indicateurs est l'outil de suivi continu. Il sert à rassembler au même endroit les informations de base des projets, à mesurer de manière systématique qui nous atteignons, ce que nous faisons, quels résultats nous obtenons et comment l'activité évolue dans le temps. C'est un outil interne, vivant et cumulatif, utile pour les mémoires, les justificatifs, les bilans de projets, la prise de décision et l'amélioration interne.

À quoi sert-il?

- Mesurer de manière systématique:
 - Qui nous atteignons
 - Ce que nous faisons
 - Ce qui change chez les personnes et organisations
- Usage interne et continu
- Base pour rapports, justificatifs et amélioration interne

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Kategoriak	Adierazleak	Deskribapena	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26 Aurrezkoak Berria	BATAZ BESTE BETETIRA			
2		Bideratutako lan ordu kopurua	Kurtsoko egindako lan ordu kopurua			975,5	193,5	252	87	305,11				
3	Denbora eta diru inbertsioa	Guztira inbertitutako dirua	Lan terriko guztizko kurtsoko aurrekontua	31850	52222,5	51547,5	15097,5	15249	23940	23940	30549,50			
4		Preziordua	Kurtsoko aurrekontua / lan ordu totala			58,89	78,02	60,51	275,17	60,5				
5		Web orrialdetako bista kopurua	BDSKoop-eko web orrialdetan eduki duen bista kopurua							10				
6			Programa parte hartu duten pertsonen kopurua	5	4	8	9	21	10	15	57			
7			1.- Labore Topagutia	1										
8			2.- Zuzakia		1	1								
9			3.- Ara/Garapuz				2							
10			4.- Badaia		3	4	2							
11			5.- Iradion	4										
12			6.- Elkarlari				1							
13			7.- Lanera			3	2		2					
14			8.- Aniki					3						
15			9.- Ekoparazio					2						
16			10.- Meia					2						
17			11.- Fama/azulua					1						
18			12.- Ogasuna					2	3					
19			13.- Nekazararen kooperatiba					3		3				
20			14.- Komunikazio kooperatiba							4				
21			15.- Musaketa (Abokatu kooperatiba)						3					
22			16.- Eraketa kooperatiba					5		3				
23			17.- Irizpide/akzioa asistentzia				2							
24			18.- Zerbitzu kooperatiba (arretak)							2				
25			19.- Ara kooperatiba kooperatiba							2				
26			Beste							5				
27			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen portzentajea	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	19,05 %	80,00 %	80,00 %				
28			Programa amaitzen duten parte-hartzaileen kopurua	5	4	8	9	4	8	7	30			

Figure 3. Exemple visuel de tableau d'indicateurs utilisé comme outil de suivi.

6.2. Ce que mesure le Niveau 1

Au niveau de l'impact direct, le tableau permet de recueillir des indicateurs liés à la mise en œuvre des projets et aux résultats immédiats. Quelques exemples:

- nombre de personnes participantes ;
- profil des personnes : secteur, rôle, territoire ou type d'organisation ;
- participation à des formations, processus d'accompagnement ou espaces de réflexion ;
- degré de satisfaction ;
- apprentissages perçus ;
- nombre et type de structures accompagnées ;
- continuité ou demande ultérieure après une activité.

QUE MESURE L'EXCEL - NIVEAU 1 (IMPACT DIRECT)

Exemples d'indicateurs (à adapter à l'Excel réel):

- Nombre de personnes participantes
- Profil des personnes (secteur, rôle, territoire)
- Participations à:
 - Formations
 - Processus d'accompagnement
 - Espaces de réflexion
- Degré de satisfaction
- Apprentissages perçus

Clé: impact immédiat et observable.

Programme d'entrepreneuriat BDSKoop, 2019-2025

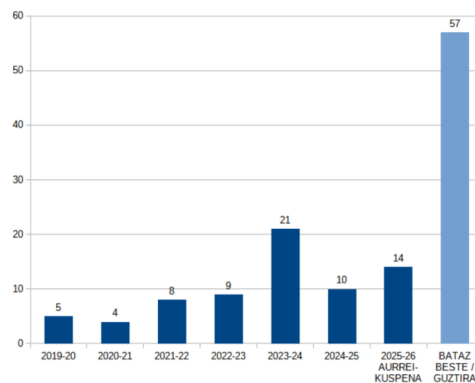


Figure 4. Exemples d'indicateurs de Niveau 1 : impact direct et observable.

6.3. Ce qu'il permet d'observer au Niveau 2

Au Niveau 2, le tableur est utilisé pour lire l'information de manière transversale et longitudinale. Il ne s'agit pas seulement d'enregistrer des activités, mais d'observer ce qui se passe lorsque les données de différents projets sont rassemblées et comparées dans le temps. Quelques indicateurs ou lectures possibles :

- évolution des personnes, structures ou projets atteints sur plusieurs années ;
- continuité ou croissance de certaines lignes de travail ;
- poids relatif de chaque projet dans l'activité globale de la structure ;
- changements dans les profils des personnes participantes, des structures accompagnées ou des territoires atteints ;
- manques détectés entre ce que nous faisons et ce que nous voudrions faire ;
- continuité des relations, demandes ou processus après une intervention ;
- éléments pouvant alimenter la révision ou l'élaboration du plan stratégique.

QUE MESURE L'EXCEL - NIVEAU 2 (IMPACT ORGANISATIONNEL)

Indicateurs de changement plus qualitatif:

- Intégration de l'ESS dans des projets ou structures
- Changements dans:
 - Pratiques de gestion
 - Gouvernance
 - Approche écosociale
- Création ou renforcement de réseaux
- Continuité après l'intervention de BDSKoop

→ Ici, on commence à voir de la transformation, pas seulement de la participation.

Structures ayant participé à la revue Laia de BDSKoop, 2019-2025

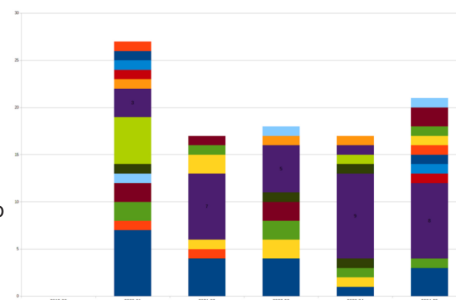


Figure 5. Exemples d'indicateurs de Niveau 2 : lecture cumulée et longitudinale de l'activité.

6.4. Conditions d'utilisation

Pour que le tableau fonctionne, il doit être alimenté pendant le développement des projets et non uniquement à la fin. Il peut être organisé en différents onglets ou blocs : projets, activités, participants, indicateurs, structures accompagnées, résultats, preuves et observations qualitatives.

Il doit également être partagé au sein de l'équipe. S'il reste entre les mains d'une seule personne ou s'il n'est utilisé que pour justifier des subventions, il perd son potentiel d'apprentissage. La clé est qu'il soit un outil proportionné : suffisamment complet pour produire une information utile, mais pas si complexe qu'il cesse d'être alimenté.

6.5. Apports et limites

Le tableau permet de détecter des tendances, de comparer les années, d'identifier les axes de travail les plus solides, d'organiser les données et de rendre visible une partie du travail accompli. Cependant, il ne mesure pas tout. À lui seul, il ne permet pas de saisir correctement l'impact territorial, les effets indirects, les évolutions culturelles, la qualité de vie ou les changements de discours. Il ne permet pas non plus de démontrer des liens de causalité. C'est pourquoi il doit être complété par des analyses qualitatives, des espaces d'interprétation collective et, lorsqu'on travaille au niveau 3, par une recherche menée en réseau avec des acteurs capables d'apporter des données externes et une capacité d'analyse.

7. Outil 3 : Tableau de synthèse d'évaluation des projets

7.1. Finalité

Le tableau de synthèse d'évaluation des projets sert à transformer les données du tableau en une lecture brève, compréhensible et utile pour la prise de décision. Il ne remplace pas le tableau et ne cherche pas à contenir tout le détail. Sa fonction est de sélectionner les éléments les plus pertinents, d'interpréter ce que disent les indicateurs et d'ouvrir une conversation sur les améliorations, les reculs, les apprentissages et les défis.

Il est particulièrement utile pour les réunions d'évaluation de fin d'année ou de fin de cycle, les groupes de travail, les espaces de coordination, les conseils d'administration, les comités de direction ou les assemblées générales. Il permet de faire un retour clair aux personnes associées, à l'équipe technique, aux structures alliées ou aux participants, sans les obliger à consulter tout le système d'indicateurs.

7.2. Structure de base

Le tableau peut être organisé en quatre colonnes principales : projet ou ligne de travail ; ce que disent les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; évaluation globale ; et défis ou décisions pour la période suivante.

La première colonne identifie le projet, le programme ou la ligne de travail. La deuxième recueille une synthèse des données les plus importantes : participation, structures atteintes, activités réalisées, évolution par rapport aux années précédentes, résultats obtenus, preuves disponibles et observations qualitatives. La troisième colonne formule une évaluation brève, par exemple : bien, attention, intermédiaire, amélioration nécessaire, ou toute échelle qui ait du sens pour la structure. La quatrième colonne transforme la lecture en défis : ce qu'il faut renforcer, ce qu'il faut revoir, quelles alliances sont nécessaires ou quelles décisions doivent être prises.

7.3. Usages possibles

Il peut être utilisé lors d'une réunion d'évaluation du groupe de travail à la fin de l'année ou du cycle ; lors d'une assemblée générale pour expliquer de manière accessible les résultats obtenus ; lors d'une séance de planification pour décider des priorités ; ou lors d'un retour aux financeurs, structures collaboratrices ou personnes participantes.

Il permet aussi de comparer l'année en cours avec les années précédentes. Quelques questions utiles sont : quels résultats avons-nous obtenus ; comment ont-ils évolué par rapport aux années précédentes ; sur quoi nous sommes-nous améliorés ; où avons-nous reculé ; quelles données surprennent ; quelles lignes ont le plus de potentiel ; et quels défis convient-il de prioriser pour l'année suivante.

7.4. Conditions d'utilisation

Pour que le tableau soit utile, il convient de séparer donnée, interprétation et décision. On regarde d'abord ce que disent les indicateurs ; ensuite, on interprète ce que signifie cette information ; enfin, on formule des défis ou des décisions. Si ces trois plans sont trop mélangés, l'évaluation peut devenir confuse ou trop subjective.

Le tableau doit être synthétique, mais non superficiel. Il doit permettre de voir rapidement la situation de chaque projet tout en laissant de la place aux nuances. Il est recommandé de le compléter après avoir revu le tableur d'indicateurs et avant une réunion collective, afin que le groupe puisse confronter la lecture et l'enrichir par son expérience.

7.5. Apports et limites

Son principal apport est pédagogique et stratégique : il traduit des données complexes en une lecture partagée. Il aide à ce que l'évaluation ne reste pas entre les mains d'une seule personne et à ce que les décisions soient prises sur une base commune.

La limite est qu'il ne produit pas de nouvelles données. Si le tableur n'est pas alimenté ou si les indicateurs sont faibles, le tableau ne pourra offrir qu'une interprétation partielle. C'est pourquoi il doit être compris comme la troisième pièce du système : la pyramide structure la logique d'impact, le tableur enregistre l'information et le tableau de synthèse permet de l'interpréter collectivement.

8. Principaux apprentissages

8.1. Ce que confirme l'expérience appliquée

- L'évaluation peut servir à construire ou ajuster le plan stratégique. Sans lecture commune, les indicateurs deviennent une accumulation de données ; avec une lecture partagée, ils aident à décider vers où avancer.
- Il convient de distinguer les niveaux d'impact. Un indicateur de participation n'explique pas la même chose qu'une lecture longitudinale de plusieurs projets ni qu'une contribution territoriale.
- Les outils doivent être proportionnés. Un système trop complexe n'est pas alimenté ; un système trop simple ne permet pas d'apprendre.
- Les données quantitatives et qualitatives doivent être combinées. Les chiffres apportent une structure, mais ils n'expliquent pas à eux seuls les changements sociaux et territoriaux.
- L'évaluation doit être comprise comme un apprentissage, et pas seulement comme une reddition de comptes. Elle sert à fermer le cycle : concevoir, mettre en œuvre, mesurer, interpréter et reconcevoir.

8.2. Points de vigilance

- Ne pas vouloir tout mesurer. L'outil doit prioriser des indicateurs pertinents, utiles et durables.
- Ne pas confondre contribution et attribution. En particulier au niveau territorial, une structure contribue à des changements collectifs, mais elle peut rarement s'attribuer tout le changement.
- Ne pas concevoir un outil sans capacité réelle de maintenance. Il faut tenir compte du temps disponible, de l'équipe, des habitudes de saisie et des usages concrets.
- Ne pas séparer évaluation et gouvernance. Les résultats doivent être discutés collectivement pour produire des décisions et des ajustements.
- Ne pas réduire l'impact à une justification administrative. L'évaluation doit aussi aider à expliquer, orienter et transformer.

9. Recommandations générales

9.1. Commencer par ce qui existe déjà

La première recommandation est de ne pas partir de zéro. Toute structure peut identifier les données qu'elle produit déjà : rapports de projets, listes de participants, procès-verbaux, produits, mémoires, justificatifs, formulaires, retours qualitatifs et documents internes.

Structurer l'existant peut être plus efficace que créer un nouvel outil.

9.2. Construire une première version simple de l'outil commun

Une première version de l'outil devrait distinguer les projets, la durée, les activités, les participants, les résultats, les preuves, les apprentissages, les changements observés et les observations qualitatives. Elle doit être testée avant d'être élargie.

9.3. Définir collectivement ce qui mérite d'être suivi

Les indicateurs longitudinaux ne doivent pas être imposés uniquement par la coordination. Ils doivent être discutés avec les personnes qui participent à l'organisation, car ils reflètent ce que la structure entend par impact et quelle information sera réellement utile pour décider.

9.4. Prévoir une lecture territoriale spécifique

L'impact territorial ne pourra pas être compris uniquement avec un tableur ni avec un tableau interne. Il faudra prévoir une recherche délimitée, une confrontation avec des données externes et une collaboration avec des acteurs qui connaissent ou mesurent le territoire : universités, observatoires, agences de développement, collectivités, services publics, réseaux sectoriels ou autres structures. L'objectif ne devrait pas être de démontrer une causalité impossible, mais d'expliquer de manière rigoureuse la contribution de la structure au sein de processus collectifs.

9.5. Intégrer l'évaluation dans un cycle d'apprentissage

L'évaluation devrait faire partie d'un cycle : recueillir des données, les analyser, les discuter, ajuster la pratique, prendre des décisions et capitaliser les apprentissages. Ce cycle peut être annuel, lié aux projets ou connecté à la révision stratégique de la structure.

10. Synthèse brève des outils

Le tableau suivant résume brièvement les principaux outils. Dans une seconde phase, chaque outil peut devenir une fiche vierge à compléter par chaque structure selon sa réalité.

Outil	À quoi il sert	Exemple d'utilisation	Question à laquelle il répond
Outil 1 : Pyramide par projets	Structurer l'impact à partir de la base pratique: projets, lecture longitudinale et contribution territoriale.	Dessiner les projets à la base et les relier aux résultats, aux tendances et aux changements territoriaux possibles qui nécessitent une confrontation.	Comment ce que nous faisons chaque jour se relie-t-il à l'impact que nous voulons expliquer ?
Outil 2 : Tableur d'indicateurs	Enregistrer de manière continue des résultats quantifiables, des preuves et des observations qualitatives.	Créer des onglets communs pour les projets, activités, participants, structures, résultats, preuves et observations.	Qui atteignons-nous, que faisons-nous et quels résultats se répètent dans le temps ?
Outil 3 : Tableau de synthèse d'évaluation des projets	Présenter l'interprétation des données du tableur de manière synthétique et orientée vers les décisions.	L'utiliser lors d'une réunion d'évaluation de fin d'année, dans un groupe de travail ou lors de l'assemblée générale.	Quels résultats avons-nous obtenus ? Comment ont-ils évolué par rapport aux années précédentes ? Sur quoi nous sommes-nous améliorés ou avons-nous reculé ? Quels défis avons-nous pour la prochaine période ?

11. Facteurs clés de réussite et conseils

L'expérience appliquée montre qu'un système d'évaluation d'impact ne se construit pas en une seule fois. Il a besoin de temps, de conversation interne, d'essais, d'ajustements et d'une certaine tolérance à l'imperfection. Dans les petites organisations, cette dimension est particulièrement importante : l'outil doit aider, et non devenir une charge impossible.

Conseils pour commencer :

Ne vous découragez pas si cela paraît difficile au début. Mesurer l'impact implique de structurer l'information, de changer des habitudes et de se mettre d'accord sur ce qui mérite d'être observé.

Commencez par ce qui existe déjà. Avant de créer de nouvelles fiches ou de nouveaux formulaires, relisez les mémoires, procès-verbaux, listes, rapports, feuilles de présence et documents de justification.

N'essayez pas de tout mesurer. Il vaut mieux disposer de quelques indicateurs utiles, alimentés régulièrement, que d'un outil trop ambitieux que personne ne parvient à maintenir.

Chaque organisation a ses spécificités. L'outil doit s'adapter à la taille, à la culture, aux temps, aux objectifs et aux ressources de chaque structure.

Combinez données et conversation. Les chiffres aident à structurer, mais le sens apparaît lorsque l'équipe interprète les données et décide quoi en faire.

Distinguez contribution et attribution. Dans les changements territoriaux, une organisation peut rarement démontrer qu'elle a causé le changement à elle seule, mais elle peut montrer à quels processus elle a contribué, ce qu'elle a promu et quelles alliances elle a aidé à activer.

Réservez des moments de révision. L'évaluation doit être reliée aux espaces de bilan, de planification, de gouvernance et d'amélioration interne.

Utilisez l'évaluation pour entretenir la motivation. Rendre visible ce qui est déjà réalisé aide à reconnaître le travail accompli et à éviter le sentiment qu'il manque toujours quelque chose.

Rappelez-vous que chaque donnée ouvre une conversation. L'évaluation ne dit pas à elle seule quoi faire, mais elle permet de formuler de meilleures questions et de prendre des décisions plus situées.

12. Mise en pratique

Cette section vous permet d'identifier les outils les plus pertinents pour votre organisation et de planifier leur mise en œuvre.

1.1. État des lieux

Pour chaque outil présenté dans ce référentiel, indiquez sa situation actuelle dans votre organisation.

Outil	Déjà utilisé	À mettre en œuvre	Non applicable	Commentaires
Pyramide par projets	☐	☐	☐	
Tableurs d'indicateurs	☐	☐	☐	
Tableau de synthèse d'évaluation des projets	☐	☐	☐	

1.2. Priorisation

Parmi les outils que vous souhaitez mettre en œuvre:

Priorité 1

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

Priorité 2

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

Priorité 3

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

1.3. Planification

Action à réaliser	Responsable	Échéance	Ressources nécessaires

1.4. Points de vigilance

Quels obstacles ou contraintes pourraient freiner la mise en œuvre?

.....

.....

Quels leviers ou ressources peuvent faciliter cette démarche?

.....

.....

1.5. Premier pas concret

Quelle est la première action que nous nous engageons à réaliser dans les trois prochains mois?

.....

Date prévue:

.....