ESSEC BUSINESS SCHOOL

IMPACT TANK

PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

RAPPORT 2021

SOMMAIRE

Enseignements clés du Panorama **4**
Les Opérateurs Sociaux 4
Les Financeurs 5
Les Structures évaluatrices 6

Méthodologie **8**
Revue de littérature 8
Etude qualitative 8
Etude quantitative par questionnaire 9
Échantillon 9

Limites et précautions de lecture **10**
Etude qualitative 10
Etude quantitative par questionnaire 10

Opérateurs **12**
Qui sont les opérateurs ayant répondu à l'étude par questionnaire ? 12
Qui sont les opérateurs ayant répondu à l'étude qualitative ? 16
Quels sont les freins au lancement d'une démarche d'évaluation d'impact social ? 18
Comment s'organise l'évaluation d'impact chez les opérateurs qui la pratiquent ? 19
Quelles sont les motivations à l'origine des démarches d'évaluation d'impact ? 25
Quelles sont les pratiques mises en place pour l'évaluation d'impact ? 27
Quelles parties prenantes sont associées aux évaluations d'impact social ? Comment le sont-elles ? 31
Comment l'évaluation d'impact social est-elle financée ? 33
Quels sont les bilans et perspectives des opérateurs en termes d'évaluation d'impact social ? 34
Quelles sont les difficultés rencontrées par les opérateurs sociaux dans leur démarche d'évaluation ? 35
Quelles sont pour les opérateurs les prochaines étapes en termes d'évaluation d'impact social ? 37

Entretien avec Sébastien Darrigrand, Directeur Général de l'UDES et Stéphane Goss, Chargé de Développement de la mesure d'impact à l'UDES **39**

Entretien avec Irène Basile, Analyste des Politiques Publiques au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) **40**

Financeurs **42**
Qui sont les financeurs ayant répondu à l'étude ? 42
Quelles sont les caractéristiques des financeurs interrogés dans l'étude qualitative ? 45
Dans quelle mesure les financeurs s'engagent-ils dans des démarches d'évaluation d'impact social ? 48
Comment s'organise l'évaluation d'impact chez les financeurs ? 50
Quelles sont les pratiques et les méthodes mises en place par les financeurs dans leur évaluation d'impact social ? 54
Comment les conclusions de l'évaluation d'impact sont-elles communiquées et utilisées par les financeurs ? 59
Quelles sont les motivations à l'origine des démarches d'évaluation d'impact et les résultats correspondants ? 62
Quels sont les enjeux des financeurs pour continuer à développer l'évaluation d'impact social à l'avenir ? 64

Structures évaluatrices **65**
Quelles sont les caractéristiques des structures évaluatrices interrogées ? 65
Qui sont les structures évaluatrices interrogées dans l'étude qualitative ? 69
Qui sont les évaluateurs ? 71
Quelle place l'évaluation d'impact social occupe-t-elle chez les acteurs interrogés ? 73
D'où viennent les évaluations d'impact social ? 77
Qui sont les commanditaires des démarches ? 78
Quelles sont les méthodes employées par les structures évaluatrices ? 81
Quels sont les perspectives et enjeux pour le secteur de l'évaluation d'impact social ? 89

Entretien de Cécile Leclair, Directrice Générale et Louise de Rochechouart, Responsable de Pôle, Avise **91**

Annexes **92**

ÉDITORIAL

L'originalité de ce Panorama est d'interroger de manière croisée les pratiques des acteurs qui sont concernés par l'évaluation d'impact social, qu'il s'agisse d'opérateurs de projets à finalité sociale, de financeurs de ces projets, qu'ils soient publics ou privés, et d'évaluateurs, c'est-à-dire de structures qui apportent leur expertise pour accompagner les projets dans leurs démarches.

Nous avons souhaité réaliser un état des lieux exhaustif de cette discipline passionnante et montrer que, près de 15 ans après les premiers travaux de l'Avise puis de l'ESSEC sur la question, l'évaluation d'impact social a changé de visage en France : pratique complexe, expérimentée par quelques organisations précurseurs au départ, l'évaluation d'impact social est aujourd'hui une pratique, si ce n'est généralisée, du moins de mieux en mieux intégrée, y compris dans la vie d'organisations aux ressources limitées.

Le développement d'une vague d'acteurs dits « à impact », les attentes plus fortes des financeurs sur l'efficacité des solutions soutenues et le besoin des acteurs concernés de mieux connaître leurs effets pour mieux améliorer leur action, contribuent ainsi à la diffusion progressive d'une culture de l'évaluation d'impact social.

Cette culture se caractérise d'abord pour les opérateurs sociaux par son pragmatisme : menée par des « faiseux », ils cherchent à obtenir des résultats rapidement, sur quelques mois, utilisables facilement auprès de leurs parties prenantes, plutôt qu'à mener des études longues à rigueur scientifique plus forte.

En outre, ce Panorama met en exergue l'émergence d'un métier et de structures encore inexistantes en France il y a une dizaine d'années : les acteurs menant des études d'impact ou outillant les porteurs de projets et financeurs sur le sujet. Ce milieu encore confidentiel est marqué par une transdisciplinarité des profils le composant, aux confluents de l'économie, des sciences sociales et de la gestion et s'inspire à la fois de l'évaluation des politiques publiques et des études sur le management de la performance.

Enfin, pour ce qui est des financeurs publics, des investisseurs à impact et des acteurs philanthropiques, ce Panorama fait le constat d'un passage en cours, bien qu'encore timide, d'une logique de reporting fondé sur quelques indicateurs d'activité ou des critères ESG, à un suivi plus poussé reposant sur des éléments plus précis en termes d'impact. Cependant, cette dynamique est freinée par le manque de recours à des référentiels partagés.

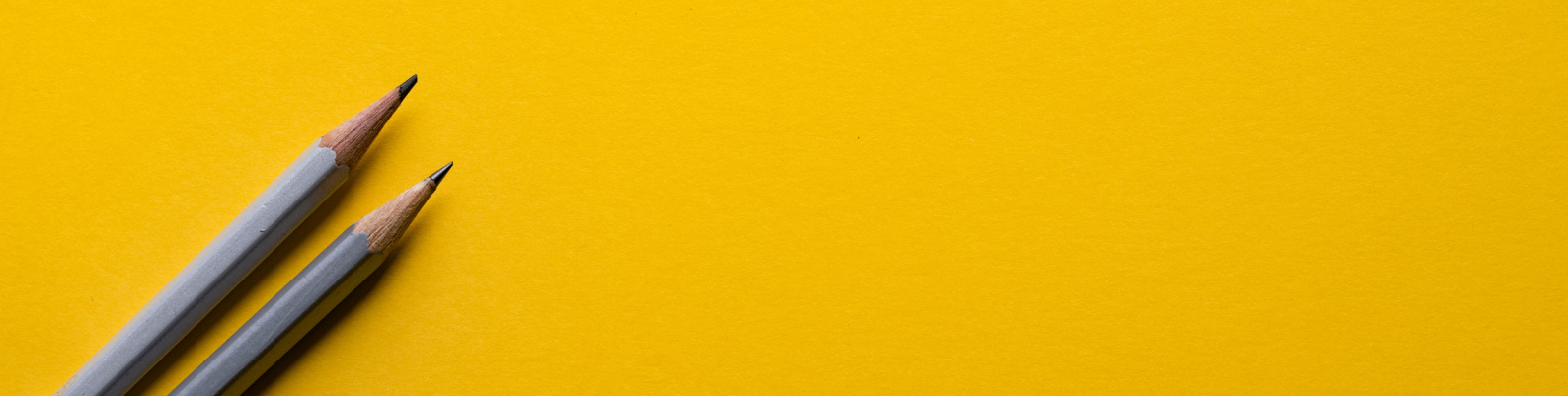
Cette tendance est importante car, au-delà de la capacité des financeurs à inciter les opérateurs à mener ces démarches pour la maximisation de leur impact et pour suivre et piloter leurs financements, d'autres travaux d'étude et de recherche montrent que les financeurs ont un rôle majeur à jouer dans l'utilisation des évaluations d'impact social pour réaliser un changement systémique[1], puisqu'ils sont davantage susceptibles d'avoir le recul et la hauteur nécessaires à ce changement.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous retrouvons l'année prochaine pour une nouvelle édition.

Emeline Stievenart (Impact Tank) et Thierry Sibieude (ESSEC)

---

1. Ebrahim, A. (2019). Measuring social change: Performance and accountability in a complex world. Stanford University Press.



ENSEIGNEMENTS CLÉS DU PANORAMA

LES OPÉRATEURS SOCIAUX

Les 184 opérateurs sociaux, première catégorie d'acteurs interrogés, qui peuvent être définis comme les acteurs qui déploient et mettent en œuvre des projets à finalité sociale, intègrent davantage (67%) l'évaluation d'impact social à leurs activités, en comparaison de ceux ayant participé au baromètre KPMG 2018 de la mesure d'impact social (53%)[2][3].

Les structures de grande taille, en termes d'effectifs salariés ou de budget, sont plus susceptibles d'avoir recours à une démarche d'évaluation d'impact social que les structures plus modestes mais le seuil critique a baissé, et des structures de moins de 10 salariés ou de moins de 500 000€ de budget sont désormais davantage capables d'avoir recours à ces démarches qu'en 2018.

De même, les structures dont le modèle économique est hybride sont proportionnellement plus enclines à mettre en œuvre une évaluation d'impact social que les structures dont le modèle repose uniquement sur des dons ou subventions ou uniquement sur des ventes de biens et services mais ces dernières progressent, là aussi par rapport à 2018[4].

Les répondants agissent principalement sur le champ de la santé (au sens de la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé), de l'inclusion sociale, de l'environnement, de l'éducation et de la jeunesse.
Ils relèvent majoritairement de l'économie sociale et solidaire et sont principalement des associations (62%).

L'impulsion de l'évaluation d'impact social vient majoritairement de la direction ou du conseil d'administration, même si elle peut émerger du terrain dans de grandes organisations décentralisées. La majorité des opérateurs sociaux (83%) qui mettent en œuvre une évaluation d'impact social ont recours à des prestataires mais une grande partie des acteurs interrogés (55%) ont également commencé à mobiliser des ressources humaines en interne, même si celles-ci sont rarement à plein temps sur le sujet.

Les motivations qui poussent les opérateurs sociaux à évaluer l'impact de leurs projets sont autant externes qu'internes. Il peut notamment s'agir de mieux connaître les effets de son action (83%), de rendre des comptes (69%), d'améliorer la connaissance des bénéficiaires et de leurs besoins (52%), de préciser l'ambition et la finalité du projet (46%), de communiquer auprès de ses parties prenantes (52%).

Les objectifs poursuivis et les méthodes choisies sur l'évaluation d'impact social témoignent de la maturité des opérateurs et des projets qu'ils portent : nombreux et non hiérarchisés à la première évaluation, les objectifs deviennent de plus en plus spécifiques au fur et à mesure que l'organisation s'approprie le sujet. Plus l'organisation assoit sa légitimité et se sent sûre de son innovation sociale et de son action, plus les objectifs dédiés à l'évaluation sont spécifiques, tournés vers la connaissance et la maximisation des impacts.

De même, les méthodes choisies évoluent avec le temps et le développement des projets : au démarrage, les méthodes les plus simples sont plébiscitées, même si le

---

2. KPMG. (2018). Baromètre de la mesure d'impact social.
3. Cette évolution positive est à interpréter avec prudence : les échantillons du baromètre KPMG 2018 et du présent Panorama ne permettant pas de garantir une parfaite représentativité des structures de l'Économie Sociale et Solidaire et plus largement de celles à finalité sociale.
4. KPMG. (2018). Baromètre de la mesure d'impact social.

recours aux approches de monétarisation est important (à des fins externes de preuve souvent). Avec le temps, des méthodes plus complexes peuvent être utilisées, notamment en recourant à des groupes témoins mais le plus souvent les opérateurs cherchent davantage à s'inscrire dans la temporalité des projets, à s'ancrer dans la durée, en intégrant l'évaluation d'impact social à leurs pratiques et en élaborant des outils de suivi, voire de gestion, de l'impact.

LES FINANCEURS

Nous distinguons deux grands types d'acteurs du financement des projets à impact social dans ce Panorama : les financeurs publics et les financeurs privés, et parmi ces derniers, deux catégories : les acteurs philanthropiques, composés des fondations et fonds de dotation d'une part, et les investisseurs privés d'autre part (banques, sociétés de gestion, family offices). En termes d'instruments financiers, les acteurs publics ayant répondu ont davantage recours aux subventions (30%) que les investisseurs privés (15%). Ceux-ci privilégient les investissements en fonds propres (25%) et quasi fonds propres (22%). Les instruments de dette sont mobilisés par les acteurs privés (19%) comme les acteurs publics (14%).

Les critères en fonction desquels les acteurs interrogés réalisent leurs financements sont d'abord la thématique d'intervention (85%), le modèle économique (61%) puis le type de bénéficiaires (59%), le stade maturité (55%) et la zone géographique (55%).

Les thématiques d'impact qui mobilisent le plus les financeurs sont l'environnement (70%), la santé au sens large (65%), l'emploi et la lutte contre les inégalités (64%) et l'éducation (54%).

Parmi l'ensemble des financeurs ayant répondu, ils sont 76% à déclarer avoir pleinement intégré l'évaluation d'impact social à leurs pratiques ou monter en puissance sur le sujet, en nette progression par rapport aux résultats du Baromètre KPMG 2018 où les répondants étaient 56% à déclarer le faire[5]. La mise en œuvre de l'évaluation d'impact social est contrastée en fonction des types d'acteurs : les acteurs publics ayant répondu mettent, en proportion, moins en œuvre des démarches d'évaluation d'impact social (68%) que les acteurs privés (76%). Plus précisément, les investisseurs privés qui financent des projets à impact social développent davantage ces démarches (84%) que les acteurs de la philanthropie (77%).

Leur engagement en matière d'évaluation d'impact social est crucial pour plusieurs raisons : la première est que les financeurs sont régulièrement cités (46%) par les opérateurs comme étant une source de motivation, voire d'impulsion d'une démarche d'évaluation d'impact social. Au-delà de leur capacité à inciter les opérateurs à mener ces démarches, les financeurs ont un rôle majeur à jouer dans l'utilisation des évaluations d'impact social des opérateurs qu'ils financent pour la maximisation de l'impact, ceux-ci étant davantage susceptibles d'avoir la prise de hauteur nécessaire pour réaliser un changement systémique[6].

Le périmètre des démarches d'évaluation d'impact social des répondants porte en priorité sur l'impact sur les bénéficiaires et écosystèmes (77%) des projets, partenariats ou programmes financés, et dans une moindre mesure sur l'impact du financeur et de son action (60%).

Les pratiques des financeurs français en matière d'évaluation d'impact social révèlent une grande diversité de compréhension et d'appropriation de la démarche au même titre que les opérateurs sociaux.

Les financeurs ont majoritairement recours à des prestataires externes (62%), surtout des consultants (46%). Ils sont également une majorité (57%) à y dédier au moins deux jours par mois de ressources en interne.

Les financeurs ont recours à des approches méthodologiques similaires dans l'esprit à celles des opérateurs, relativement simples et peu coûteuses. Ils sont cependant nombreux à privilégier leurs propres standards (42%) ou à avoir recours à des standards internationaux comme les Objectifs de Développement Durable (42%), IRIS (16%), l'Impact Management Project (16%).

Les approches et standards développés diffèrent également selon qu'il s'agisse d'investisseurs privés, d'acteurs publics et d'acteurs philanthropiques. Quant à la collectes de données de réalisations (63%) et de résultats (74%) sont plus répandues que les collectes de données d'impact (49%).

Enfin, les conclusions des démarches d'évaluation d'impact sont d'abord à destination des parties prenantes internes, et notamment des équipes (75%), conseils d'administration et organes de gouvernance (66%). Dans un second temps, les enseignements sont partagés avec les propres financeurs des structures concernées (58%).

---

5. KPMG. (2018). Baromètre de la mesure d'impact social.
6. Ebrahim, A. (2019). Measuring social change: Performance and accountability in a complex world. Stanford University Press.

LES STRUCTURES ÉVALUATRICES

Si plus de la moitié des structures évaluatrices sont des structures privées à but lucratif, on note néanmoins la présence de structures (20 sur 52 répondants) aux statuts relevant de l'économie sociale et solidaire. Elles sont pour deux tiers d'entre elles situées (24 sur les 36 répondants) en Ile-de-France, mais avec une activité pouvant être sur la France entière, voire à l'étranger. Elles travaillent sur des thématiques variées. Viennent en premier : les sujets liés à l'environnement (57 répondants sur 73) ; la santé, le grand âge et le handicap (56) ; l'emploi et la lutte contre les inégalités (56) ; l'éducation (46) ; puis l'inclusion et le lien social (37).

La moitié des structures ont commencé à réaliser des missions sur le sujet au cours des trois dernières années (24 répondants sur 48), avec un pic en 2019.

Plus de deux tiers des répondants réalisent des missions pour des associations (46 sur 67). Il faut toutefois noter la grande diversité de la nature de ces commanditaires, avec des acteurs privés (entreprises sociales, fonds de dotations, direction RSE...) et publics (collectivités territoriales, administration centrale...).

L'équipe « moyenne » dédiée à l'évaluation d'impact social est composée de 12 personnes, avec pour tous les répondants au moins un profil de directeur et un profil de senior. Le recours à des experts externes est également répandu. Les cursus d'origine des personnes travaillant sur l'évaluation d'impact social sont très variés, avec une légère prédominance des sciences de gestion (21 sur 45), sciences politiques et sciences économiques et sociales. Près des trois quarts des évaluateurs (36 sur 48) se qualifient de « pragmatiques ».

Les évaluateurs interviennent d'abord en accompagnement d'une démarche interne (63 sur 92) puis dans le cadre d'une évaluation externe (52 sur 92). Suivent les actions de sensibilisation, de capitalisation et de recherche sur les outils et pratiques d'évaluation (43 sur 92). 31 répondants proposent des actions de formation et/ou de sensibilisation (formation en présentiel, webinaires, etc.) et ce sont plusieurs centaines de personnes qui ont ainsi pu être touchées en 2021.

La grande majorité des répondants utilisent souvent ou très souvent les méthodes qualitatives et quantitatives (49 et 48 sur 62). A l'inverse, un tiers des répondants (20 sur 62) n'utilise jamais de mesure monétaire (ex : SROI) et la moitié n'emploie jamais de méthodes avec contrefactuel pour démontrer le lien de causalité entre l'action et les changements observés.

Dans le cadre de ces démarches, huit répondants sur 10 vont réaliser une cartographie des parties prenantes (45 sur 56), analyser les besoins de ces dernières (45 sur 56) et modéliser une chaîne d'effets (42 sur 56).

Sur le plan quantitatif, l'ensemble des évaluateurs ont recours à des enquêtes par questionnaires. Huit sur 10 (41 sur 51) vont également s'appuyer sur les données existantes au sein des organisations qu'ils accompagnent. La moitié d'entre eux (27 sur 51) créent ou utilisent parfois des outils de suivi du parcours des bénéficiaires, qui sont intégrés à l'action.

Pour traiter de l'enjeu d'attribution, l'approche pragmatique reposant sur la sollicitation de l'avis des parties prenantes est la plus employée (37 sur 61).

Une mission d'évaluation d'impact dure en moyenne un an pour les répondants, bien que des missions puissent aller de quelques mois à quatre ans. La répartition du temps entre les étapes est plutôt équilibrée : la collecte de données est en moyenne l'étape la plus longue (23%), même si en cumulé les phases réalisées en amont (cadrage de l'évaluation, construction de la théorie du changement et du référentiel d'évaluation et construction des outils de collecte) représentent 43% du temps et celles en aval environ 34% du temps (analyse des données, rédaction des livrables et diffusion des résultats).

Pour l'avenir, deux tiers des répondants (26 sur 42) pensent accentuer les approches collectives autour de la mesure d'impact. La moitié (20 sur 42) envisage de développer une activité autour de la digitalisation du suivi de l'impact (soit en appuyant les structures à développer leur propre système informatique soit via le recours à une plateforme en ligne).

Les évaluateurs se distinguent par ailleurs en plusieurs catégories : les spécialistes de l'impact social avec plus de 80% de leur chiffre d'affaires (sept répondants), qui contribuent fortement à structurer une discipline marquée par les sciences de gestion ; les évaluateurs, attachés à la méthodologie et venant plutôt de l'évaluation des politiques publiques ; les chercheurs, nourris par les sciences sociales et notamment la sociologie et l'anthropologie ; les acteurs de l'accompagnement pour lesquels l'évaluation d'impact social est un outil parmi d'autres dans leur offre pour les organisations ; les acteurs venant de la RSE qui couvrent parfois des questions d'audit et de reporting extra-financier.

En termes de volumes de missions, plus de la moitié ont moins de cinq missions en cours sur l'évaluation d'impact social (34 sur 56), quand cinq en ont plus de 20.

Près des trois quarts des répondants ont vu leur part de chiffre d'affaires en lien avec l'évaluation d'impact social augmenter sur les deux dernières années fiscales (31 sur 42). En moyenne, cette part est passée de 27% à 35% entre 2019 et 2020.

MÉTHODOLOGIE

Le Panorama de l'Évaluation d'Impact Social en France a été développé par le Laboratoire Évaluation et Mesure de l'Impact Social et Environnemental (E&MISE) de l'ESSEC Business School et l'Impact Tank. Il repose sur 33 entretiens conduits entre le 14 avril 2021 et le 20 octobre 2021 auprès d'acteurs investis sur le sujet, ainsi que sur une enquête en ligne ayant permis de collecter 389 réponses exploitables, administrée auprès d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, entreprises sociales, sociétés coopératives...), de financeurs publics et privés (fondations, banques, fonds d'investissement, financeurs publics...) et de structures d'évaluation (cabinets de conseil, centres de recherche, indépendants, opérateurs et réseaux ayant développé une activité d'accompagnement à l'évaluation...).

REVUE DE LITTÉRATURE

En amont de cette enquête et de ces entretiens, nous avons d'abord mené un travail de revue de littérature sur des publications liées à l'évaluation en France, en Europe et dans des pays anglo-saxons.

Cette revue s'appuie et prolonge notamment le Baromètre KPMG de la mesure d'impact social réalisé par KPMG en 2017 et 2018. Nous avons repris les catégories des opérateurs sociaux et des bailleurs de fonds, appelés financeurs dans notre Panorama, et y avons ajouté une nouvelle catégorie : celle des structures évaluatrices.

Nous avons également analysé le Baromètre de l'Évaluation des Politiques Publiques réalisée par la Société Française d'Évaluation (SFE), l'enquête « Quel évaluateur êtes-vous ? » développé par Quadrant Conseil ainsi que des enquêtes internationales comme le Social Enterprise Survey au Royaume-Uni ou l'European Social Enterprise Monitor au niveau européen.

Nous avons élaboré sur cette base les guides des entretiens de l'étude qualitative.

ÉTUDE QUALITATIVE

Nous avons réalisé 33 entretiens semi-directifs sur 4 mois, auprès de :

- 11 financeurs : banques, fonds d'investissement, fondations ;
- 10 opérateurs sociaux : associations et fondations opératrices ;
- 8 structures évaluatrices d'impact social ;
- 4 acteurs institutionnels et réseaux investis sur le champ de l'évaluation d'impact social : OCDE, Avise, UDES et Fair (issue de la fusion de l'Impact Invest Lab et Finansol).

Ces entretiens qualitatifs ont d'une part permis de construire le questionnaire administré dans l'étude quantitative et d'autre part permis d'éclairer les enjeux, les besoins, les pratiques, les difficultés et les perspectives sur l'évaluation d'impact social des trois catégories d'acteurs que nous avons retenues.

L'échantillon interrogé ne présente pas de caractère représentatif de la population des acteurs engagés dans des démarches d'évaluation d'impact social mais illustre les expériences particulières d'un certain nombre d'acteurs.

ETUDE QUANTITATIVE PAR QUESTIONNAIRE

Un questionnaire à choix multiples qui comporte une trentaine de questions par catégorie d'acteurs a ainsi été conçu, à partir de la littérature et notamment des précédents travaux amorcés par KPMG en 2017 et 2018 liés à la thèse d'Adrien Baudet, mais aussi des travaux de l'ESSEC, de l'OCDE, de l'UNDP, de la Société Française d'Évaluation, de l'Avise, de Quadrant Conseil, du Groupe de Travail du Forum Convergence.

Le choix a été laissé aux répondants de garder l'anonymat s'ils le souhaitaient. Cette décision a été prise afin de faciliter le recueil de données, mais a empêché la vérification de la cohérence des réponses pour les acteurs anonymes. 214 répondants sur les 390 ont cependant communiqué le nom de leur structure ou leur adresse mail (122 opérateurs sur 184, 54 financeurs sur 113 et 35 évaluateurs sur 92).

Le questionnaire a été testé en deux temps :

- Auprès de l'Avise et de Fair sur l'ordre des questions, leur formulation, ainsi que sur les modalités de réponses proposées.
- Auprès d'un échantillon de 6 acteurs, opérateurs, financeurs et évaluateurs qui ont pu faire leur retour sur leur compréhension des questions, l'exhaustivité et la longueur du questionnaire.

Le questionnaire a été administré en ligne sur une période de neuf semaines entre mi-mai et mi-juillet 2021.
Les données ainsi collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive via l'outil Qualtrics, puis via Excel et Stata.

ÉCHANTILLON

Nous avons comptabilisé 389 réponses considérées comme expoitables et qui sont réparties de la manière suivante :

- 113 financeurs ;
- 92 structures évaluatrices d'impact social ;
- 184 opérateurs sociaux.

La répartition des répondants par types de structure, par taille et par secteur d'activité est précisée dans chacune des parties consacrées à ces trois catégories.

La taille de cet échantillon est comparable aux 289 réponses du Baromètre KPMG 2018 qui intègre des opérateurs sociaux et des financeurs et la taille de l'échantillon des financeurs est comparable à celle des 107 répondants à l'enquête Investing for impact 2020 de l'European Venture Philanthropy Association.

Nous estimons la marge d'erreur à un niveau acceptable : 7,22% pour les opérateurs sociaux et 8,84% pour les financeurs (tableau 1).

Tableau 1 : Populations étudiées, échantillons et marges d'erreur

Catégories d'acteurs	Population globale estimée[7]	Echantillon	Marge d'erreur
Opérateurs sociaux	396 851	184	7,22%
Financeurs	1 547	113	8,84%
Evaluateurs	NC	92	NC

7. Voir le détail des calculs en annexes.

LIMITES ET PRÉCAUTIONS DE LECTURE

ÉTUDE QUALITATIVE

L'échantillon des acteurs choisis pour l'étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs n'est volontairement que partiellement représentatif de l'ensemble de la population des acteurs concernés par l'évaluation d'impact social. En effet, la finalité de cette étude qualitative était de faire émerger des tendances plus ou moins explicites mais structurantes qui ont ensuite été testées dans l'étude quantitative.

ÉTUDE QUANTITATIVE PAR QUESTIONNAIRE

REMARQUES GÉNÉRALES

Le questionnaire a été auto-administré en ligne par mail et via les réseaux sociaux. Cette modalité d'administration limite les interactions avec les répondants et ne permet notamment pas de connaître de manière certaine leur identité, leurs motivations et leur bonne compréhension des réponses. Ceci limite de facto la fiabilité des données recueillies, mais cela reste la façon la plus pragmatique d'obtenir des répondants en nombre significatif dans un délai resserré et à un coût acceptable.

Ce mode d'administration induit également un biais de sélection. Les acteurs qui se positionnent déjà sur les pratiques d'évaluation d'impact social ont pu se montrer plus motivés à répondre au questionnaire que ceux qui ne s'y intéressaient pas. Ces derniers ont pu ne pas se sentir concernés et renoncer à remplir le questionnaire.

De manière générale, la majorité des questions revêt un caractère déclaratif, sans justificatifs à l'appui, ce qui limite la fiabilité de certaines réponses.

La possibilité pour les répondants de garder l'anonymat a limité notre capacité à vérifier la cohérence des réponses.

Nous avons pris le parti de comparer les données issues du Panorama et celles des baromètres KPMG 2017 et 2018 dès lors que les questions et les modalités de réponse étaient formulées de la même manière. Les enseignements issus de ces comparaisons sont cependant limités à cause de la représentativité imparfaite des échantillons interrogés et dans la mesure où ce ne sont pas forcément les mêmes répondants qui ont rempli ces questionnaires à ces différentes périodes.

OPÉRATEURS

Concernant les opérateurs, nous constatons une surreprésentation de l'Ile-de-France parmi les répondants (60%). A titre de comparaison, à l'échelle nationale, 15% des établissements de l'Économie Sociale et Solidaire et 16,5% des emplois sont situés en Ile-de-France[8]. Cette différence peut s'expliquer notamment par la visibilité plus forte du Panorama dans les réseaux franciliens et par la présence majoritaire des structures évaluatrices en Ile-de-France (cf. section suivante). La représentativité nationale des résultats qui portent sur les opérateurs est donc à relativiser.

STRUCTURES ÉVALUATRICES

Nous n'avons pas identifié de données de référence sur les structures évaluatrices positionnées sur l'évaluation de l'impact social en France. Ceci est lié au caractère nouveau de la démarche et à la faible maturité du secteur. Nous n'avons donc pas pu comparer les données du Panorama avec des données équivalentes plus anciennes. Nous nous sommes en revanche appuyés d'une part sur l'historique du Social Value France porté par l'Avise, et d'autre part sur les données issues des baromètres de l'évaluation des politiques publiques, portés par la Société Française de l'Évaluation (SFE)[9]. Ces sources nous ont permis de faire des contrôles de cohérence sur un certain nombre de questions abordées.

Parmi les évaluateurs, nous observons que 24 répondants sur 39 ayant signalé leur implantation géographique sont en Ile-de-France. Nous n'avons pas pu déterminer si cette situation était représentative de la répartition de l'activité. Ce chiffre est cependant cohérent avec la répartition géographique des sièges sociaux des structures évaluatrices membres du réseau Social Value France (21 sur 35).

Nous avons relevé que certains acteurs se sont définis comme des structures d'accompagnement sur l'évaluation et ont rapidement abandonné le questionnaire. Il est possible que cela soit dû à une erreur de positionnement de structures d'accompagnement de type incubateur, réseaux, etc. Ceci est lié au fait que les questionnaires étaient auto-administrés en ligne et que les structures concernées ont pu se méprendre sur ce que recouvrait la notion de structures d'accompagnement de l'évaluation d'impact social.

FINANCEURS

Parmi les structures qui financent les activités à finalité sociale, les acteurs qui portent des fonds d'investissement représentent la moitié des répondants dans l'échantillon alors qu'ils ne sont que 10% de la population totale de référence de financeurs en France. Ceci est lié à une meilleure pénétration du questionnaire parmi les acteurs de l'investissement à impact et au fait que ces acteurs intègrent davantage l'évaluation d'impact social dans leur pratique (biais de sélection). A l'inverse, les fonds de dotation et fondations sont relativement peu représentés. Elles sont 20 structures répondantes alors que la population totale de référence en France représente 1008 acteurs identifiés. Les financeurs publics sont aussi sous représentés avec seulement 27 structures.

Le mode déclaratif ayant été privilégié et l'anonymat de certains répondants maintenu, il est impossible de vérifier que tous les répondants sont bien des investisseurs à impact et non pas des fonds ISR ou ESG[10]. De la même façon, il est impossible de vérifier que les pratiques d'évaluation d'impact social déclarées reposent bien sur l'impact et non sur des réalisations ou des externalités.

---

8. Observatoire Régional de l'ESS - CRESS IDF. (2019). Panorama de l'ESS en Ile-de-France.
9. Société Française de l'Evaluation. (2018). Baromètre de l'évaluation des politiques publiques en France.
10. Cf. définition de Finance 4 Tomorrow.

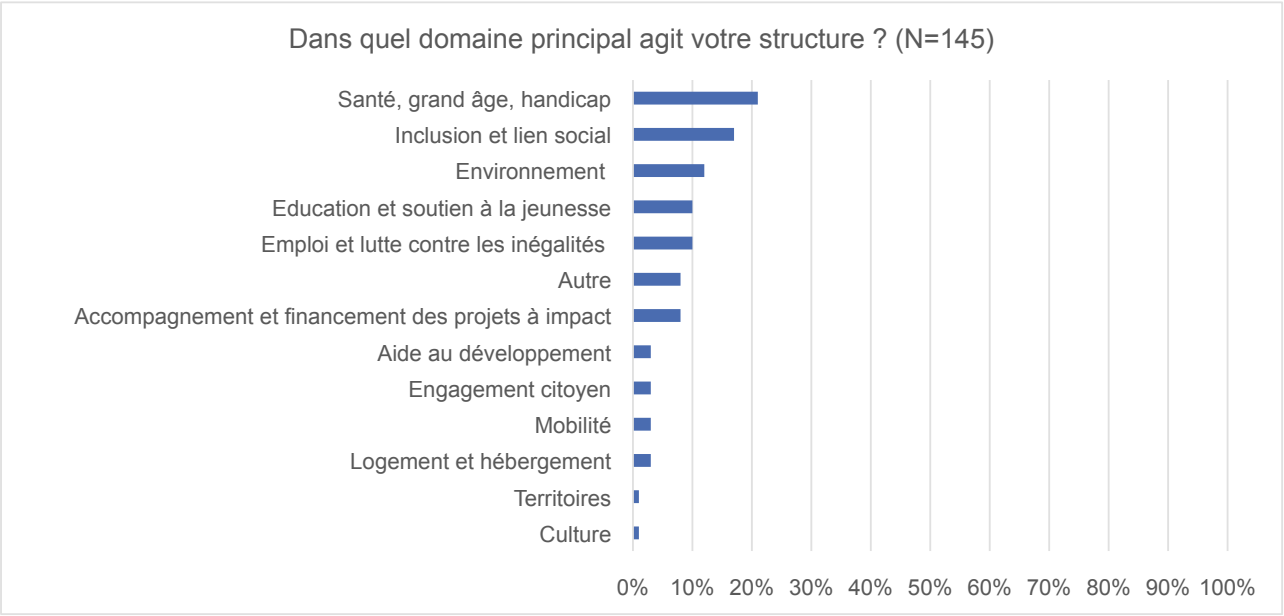
OPÉRATEURS

QUI SONT LES OPÉRATEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

La majorité des répondants, parmi les opérateurs, sont des associations qui ont démarré une démarche d'évaluation de leur impact social (pour deux tiers d'entre elles). Leurs activités sont réalisées principalement par des équipes de salariés dans le cadre de financements hybrides, et de budgets annuels supérieurs à 500000€. Leur siège est situé pour la plupart en Ile-de-France et ces associations interviennent sur des enjeux sociétaux d'une grande diversité.

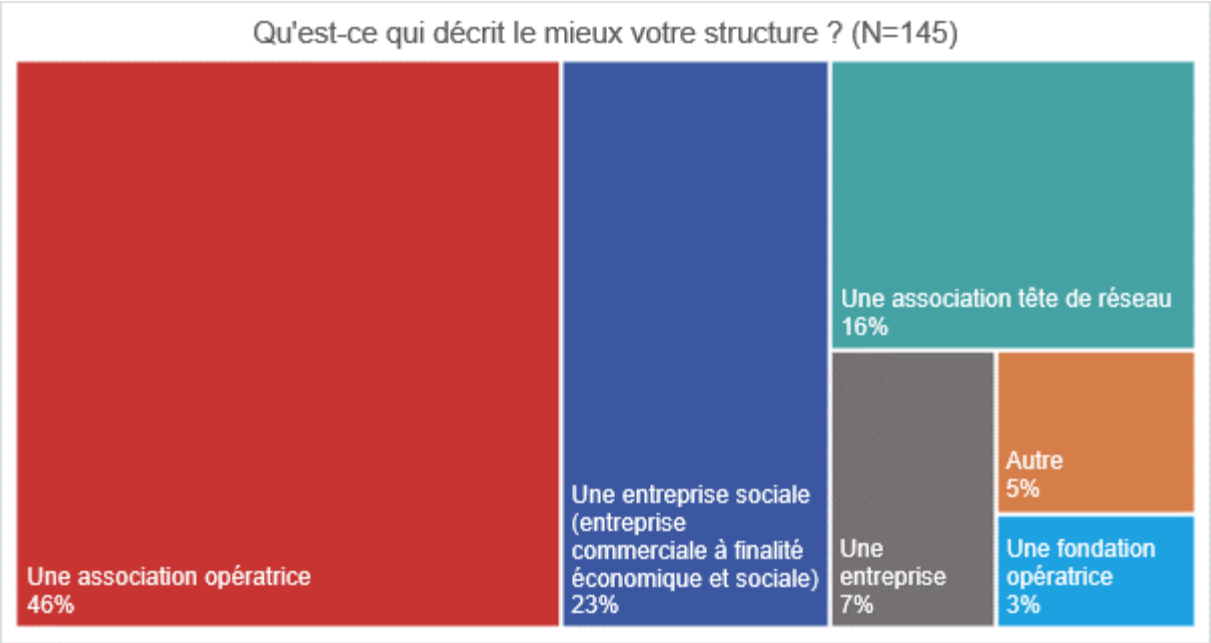
Les acteurs qui agissent dans le champ de la santé au sens large (incluant le handicap et le grand âge) représentent le plus gros contingent des opérateurs avec plus de 20% des répondants. Les acteurs de l'inclusion et du lien social sont fortement représentés (17%). Il est à noter que les acteurs qui œuvrent dans le domaine de l'environnement arrivent en troisième position (12%). La réponse « Autre » regroupe principalement des structures aux domaines d'action multiples, concernées par plusieurs des réponses proposées et ayant donc préféré ne pas s'identifier dans une catégorie donnée (figure 1).

Figure 1 : Secteurs d'activité des opérateurs sociaux interrogés



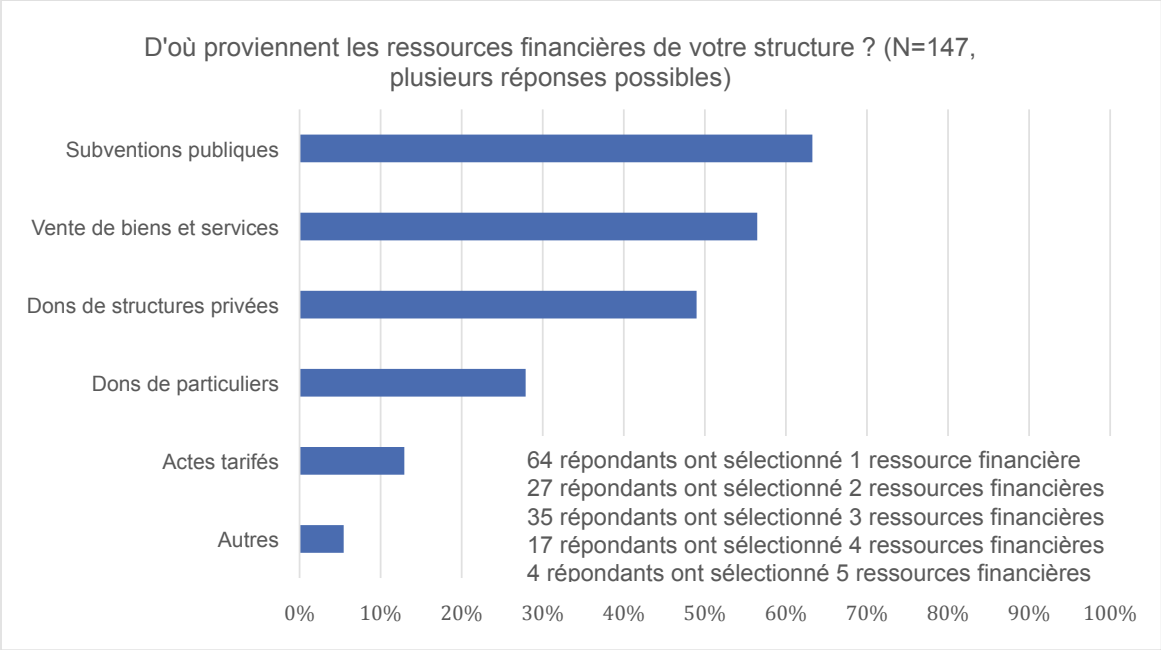
La majorité des répondants relève de l'économie sociale et solidaire : 63% d'associations (opératrices et têtes de réseau confondues), 22% d'entreprises sociales, 4% de fondations opératrices, 2% de mutuelles et 2% de coopératives. A noter, la présence de 7% d'entreprises à statut juridique commercial (TPE, PME et grandes entreprises) qui déclarent soit avoir déjà mené des démarches d'évaluation d'impact social, soit l'envisager (figure 2).

Figure 2 : Description des opérateurs sociaux interrogés



Le financement sous forme de subventions ou de dons est très présent dans le financement des organisations répondantes : 63% indiquent bénéficier de subventions publiques, 49% de dons de structures privées et 28% de dons de particulier. Pour autant, plus de 50% ont des activités lucratives reposant sur la vente de biens et services. A noter que 89 répondants, soit près de 60% d'entre eux, s'appuient sur plusieurs sources de financement (figure 3).

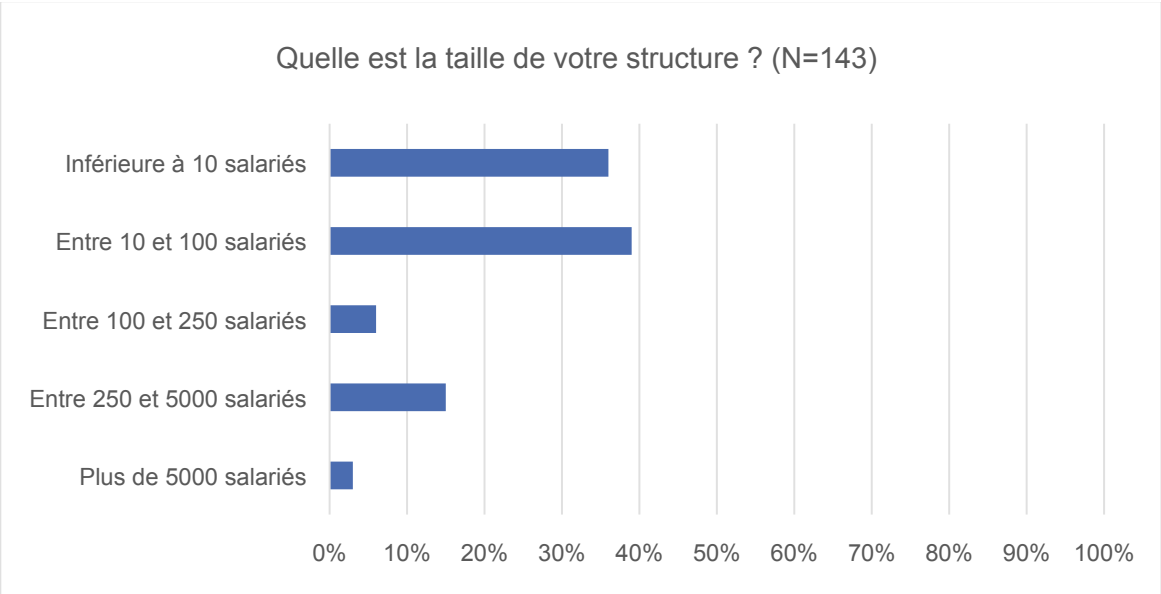
Figure 3 : Origine des ressources financières des opérateurs sociaux interrogés



DES ACTEURS DE TAILLE IMPORTANTE, AU REGARD DES SPÉCIFICITÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Les répondants sont surtout des structures de petite et moyenne taille en termes d'emplois, avec 75% d'entre elles qui comptent moins de 100 salariés. Par rapport aux données nationales, les grandes structures (plus de 250 salariés) sont néanmoins surreprésentées dans le Panorama. Elles représentent en effet 18% des structures interrogées alors qu'elles ne comptent que pour 0,5% des établissements de l'Économie Sociale et Solidaire en France en 2015[11] (figure 4). Ceci peut s'expliquer par le fait que le secteur de l'action sociale est particulièrement présent dans les répondants, or il concentre 39,4% des emplois salariés et 15% des établissements. Cela signifie que les structures de l'action sociale sont de taille plus importante en moyenne que les autres acteurs de l'ESS. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que les structures de grande taille, même si elles sont moins nombreuses dans le secteur, ont davantage recours à l'évaluation d'impact social.

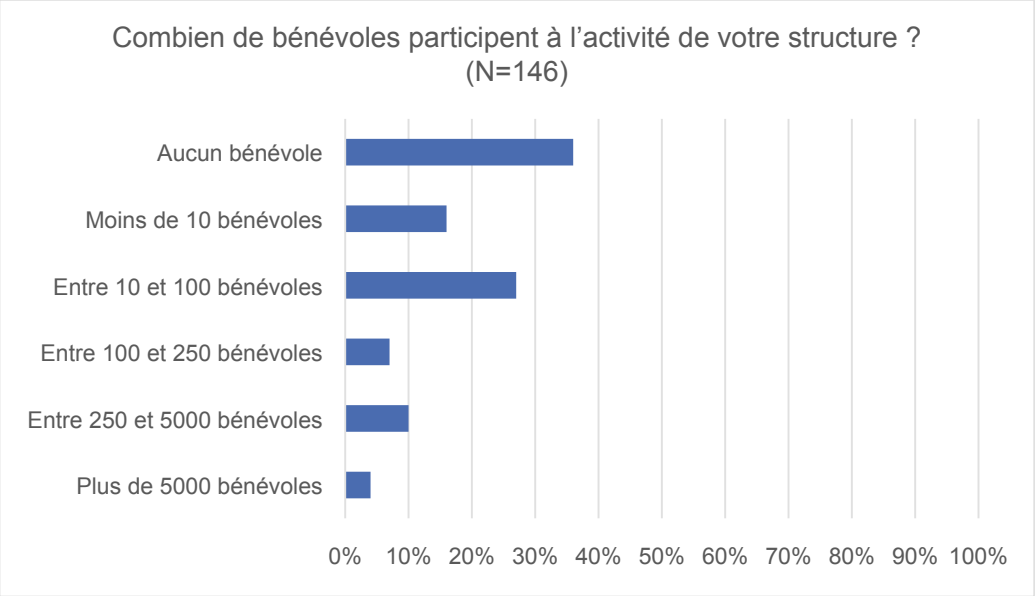
Figure 4 : Effectifs des opérateurs sociaux interrogés



11. Observatoire national de l'ESS. (2015). Panorama de l'ESS en France.

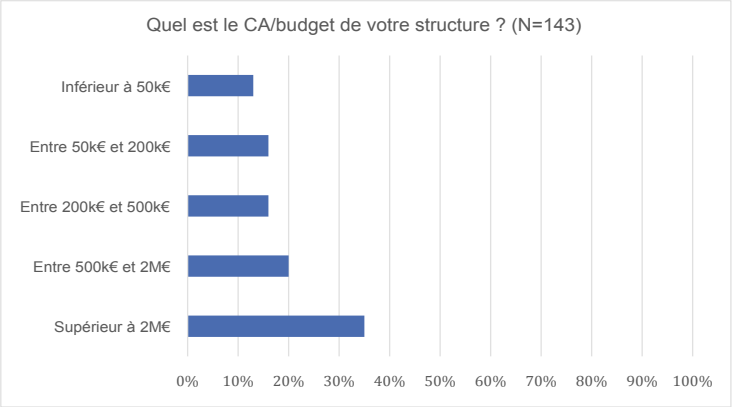
Les structures qui ont répondu au questionnaire n'ont que partiellement recours au bénévolat : 36% d'entre elles ne comptent aucun bénévole et 43% d'entre elles en comptent moins de 100 (figure 5).

Figure 5 : Effectifs bénévoles des opérateurs sociaux interrogés



Plus de la moitié des structures du panel disposent d'un budget supérieur à 500000€ dont 35% ont un budget supérieur à 2 millions d'euros (figure 6).

Figure 6 : Budget des opérateurs sociaux interrogés



Une grande majorité des structures répondantes ont leur siège basé en Ile-de-France, tandis que les autres opérateurs sont répartis de manière inégale dans les autres régions (tableau 2).

Tableau 2 : Répartitions des opérateurs par région

Quel est le code postal du siège de l'organisation ? (N=126)	
Réponse	**Nombre de siège y étant installé**
Ile-de-France	76
Auvergne-Rhône-Alpes	9
Pays de la Loire	7
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5
Grand Est	5
Occitanie	5
Nouvelle-Aquitaine	5
Hauts-de-France	5
Bourgogne-Franche-Comté	4
Centre-Val de Loire	1
Bretagne	1

QUI SONT LES OPÉRATEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

10 représentants d'opérateurs sociaux ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative par entretiens semi-directifs.

STRUCTURES INTERROGÉES

- Apprentis d'Auteuil ;
- Groupe Ares ;
- Aux Captifs, la libération ;
- Croix-Rouge française ;
- Emmaüs France ;
- Petits Frères des Pauvres ;
- Restos du Coeur ;
- Siel Bleu ;
- Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée - TZCLD ;
- VoisinMalin.

Ils se caractérisent de la manière suivante :

RÔLE DES PERSONNES INTERROGÉES

Trois dirigeants ont été interrogés (Aux Captifs, la libération, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée - TZCLD et Voisin Malin), dont deux étaient accompagnés d'une personne en charge des études. Les autres représentants sont des directeurs ou responsables opérationnels.

STATUT JURIDIQUE

Neuf structures sur 10 sont des associations dont six sont des têtes de réseau. Une fondation opératrice est également représentée.

DOMAINES D'ACTIVITÉ

Les acteurs interrogés sont positionnés pour moitié spécifiquement sur un domaine d'activité et pour l'autre moitié sur plusieurs domaines à la fois. Ils interviennent principalement sur le secteur de l'inclusion et du lien social (Croix-Rouge française, Petits Frères des Pauvres, Aux Captifs, la libération, Emmaüs France, Restos du Cœur, VoisinMalin), de la santé (Croix-Rouge Française, Aux Captifs, la libération, Siel Bleu), de l'insertion professionnelle (Apprentis d'Auteuil, ARES, Emmaüs France, Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée - TZCLD) et de l'Education et de la jeunesse (Apprentis d'Auteuil). Il est à noter que nous avons privilégié des acteurs à finalité sociale et que le secteur d'activité de l'environnement n'est pas représenté dans le cadre des entretiens.

EFFECTIFS SALARIÉS

Six structures sur 10 ont plus de 250 salariés (Apprentis d'Auteuil, Ares, Croix-Rouge française, Emmaüs France, Siel Bleu), ce qui les place plutôt comme des mastodontes dans l'univers de l'Économie Sociale et Solidaire où prédominent les petites structures[12].

BUDGET ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les structures interrogées qui partagent cette information ont toutes un budget supérieur à 2 millions d'euros : nous avons privilégié des structures relativement matures pour avoir un certain recul sur l'évaluation d'impact social. Elles ont toutes un modèle économique hybride qui s'appuie sur différentes sources de revenus. Tous les acteurs interrogés bénéficient de subventions publiques, à l'échelon local, national ou européen en lien avec des missions d'intérêt général. Elles développent des prestations de biens et services qui peuvent être importantes dans leur modèle économique, comme Ares (72% d'indépendance financière), les structures d'Emmaüs France et Siel Bleu. Certaines ont davantage recours à la générosité du grand public comme Apprentis d'Auteuil (28%), Aux Captifs, la libération (17%), les Petits Frères des Pauvres (89%) et les Restos du Coeur (48%).

BÉNÉVOLAT

L'étude qualitative met en exergue que les structures liées au secteur de l'inclusion et du lien social comme les Restos du Cœur, Emmaüs France, les Petits frères des Pauvres, ont recours au bénévolat et de manière massive (plus de 500 bénévoles chacun). A l'inverse, le bénévolat est moins répandu dans des structures qui agissent sur d'autres champs comme l'insertion professionnelle, à l'instar d'Ares (16 bénévoles). Les structures plus récentes, comme Siel Bleu et VoisinMalin ont également moins recours aux bénévoles qu'à la mobilisation de personnes rémunérées pour leur participation à l'activité de leur structure : des professionnels de l'activité physique adaptée pour Siel Bleu et des Voisins Malins qui ont un CDI à temps partiel.

ANCIENNETÉ

Les structures sont globalement expérimentées. Deux ont 10 ans d'existence ou moins : Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée - TZCLD (2016) et VoisinMalin (2011). Deux ont entre 20 et 30 ans d'existence : Ares (1991) et Siel Bleu (1997). Deux structures ont entre 30 et 40 ans d'existence : Restos du Coeur (1985) et Aux Captifs, la libération (1981). Quatre structures ont plus de 50 ans d'existence : Petits Frères des Pauvres (1946), Emmaüs France (1954), Apprentis d'Auteuil (1866) et Croix-Rouge française (1864).

12. Observatoire national de l'ESS. (2015). Panorama de l'ESS en France.

TERRITOIRES D'IMPLANTATION

L'ensemble des acteurs interrogés développent une implantation sur le territoire national, avec un maillage plus ou moins important selon les activités et les structures. Ainsi, les Restos du Coeur ont 1915 centres en France, coordonnés par 114 associations départementales alors que VoisinMalin intervient dans 18 villes.

Tableau 3 : Structure de l'échantillon interrogé parmi les opérateurs sociaux

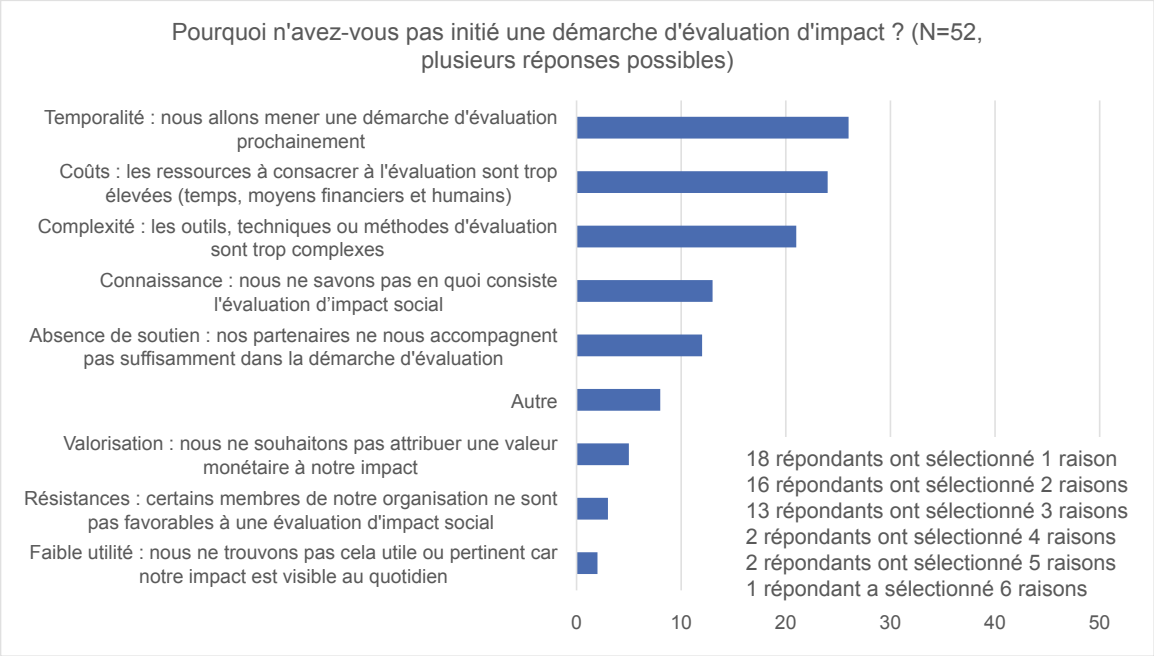
Nom Structure	Date de création	Domaines d'activité	Chiffre d'affaires / budget (en M€)	Nombre de Bénéficiaires / an	Nombre de Salariés	Nombre de bénévoles
Apprentis d'Auteuil	1866	Education Protection de l'enfance Insertion professionnelle	400 M€	36 000	6 000	4 000
ARES	1991	Insertion professionnelle	24 M€	983	274	16
Croix-Rouge française	1864	Inclusion et lien social Santé Logement et hébergement Protection de l'enfance Insertion professionnelle	1 450 M€	Supérieur à 400 000	17 266	66 275
Emmaüs France	1954	Inclusion et lien social Logement et hébergement Insertion professionnelle	Supérieur à 400 M€	60 861	4 368	12 150
Aux Captifs la libération	1981	Inclusion et lien social Santé Insertion professionnelle Logement et hébergement	5,4 M€	3 000	68	360
Petits Frères des Pauvres	1946	Inclusion et lien social Logement et hébergement	52,5 M€	34 714	629	13 802
Restos du Coeur	1985	Inclusion et lien social Insertion professionnelle	208,2 M€	1 300 000	NC	72 000
Siel Bleu	1997	Santé	NC	140 000	700	NC
Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)	2016	Insertion professionnelle	17,4 M€	994	17	NC
Voisin Malin	2011	Inclusion et lien social	2,5 M€	250 000	149	NC

QUELS SONT LES FREINS AU LANCEMENT D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

DES FREINS LIÉS AUX COÛTS ET À LA COMPLEXITÉ

Un tiers des opérateurs sociaux qui ont répondu à l'enquête en ligne n'ont pas encore mis en place une démarche d'évaluation d'impact. Ils n'expriment pas d'opposition de principe ; notamment, la moitié d'entre eux s'apprêtent à en mener une (26 sur 52). Après la question de la temporalité, le premier obstacle est pour près d'un répondant sur deux le coût, suivi de la complexité a priori des méthodes pour plus de quatre répondants sur 10 (figure 7).

Figure 7 : Freins à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation d'impact social



MOINS D'IGNORANCE ET DE RÉSISTANCES MAIS TOUJOURS DES ENJEUX DE COMPLEXITÉ ET DE MOYENS

Si le coût et la complexité restent des obstacles importants au passage à l'action en matière d'évaluation d'impact social, en cohérence avec les réponses au baromètre KPMG 2018 (respectivement 54,5% et 45,5% en 2018), les répondants invoquant l'absence de connaissance de l'évaluation d'impact social, qui constituait le deuxième frein le plus important (48,8%), ont considérablement diminué en 2021 (13 sur 52).
De même, l'absence de soutien des partenaires, invoquée par 29,3% des répondants qui ne menaient pas encore de démarche en 2018, n'est désormais invoquée que par 12 répondants sur 52 (soit 23%). Enfin, les résistances internes de certains membres de l'organisation, évoquées par 16,3% des répondants en 2018, ne sont plus mentionnées que par 3 répondants sur 52 (soit 5,8%) en 2021. Nous pouvons donc estimer, toutes choses égales par ailleurs, que s'il reste certains freins liés aux moyens et à la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social, les opérateurs sociaux sont de moins en moins nombreux à ignorer son existence et à être confrontés à des réticences de partenaires ou d'équipes internes.

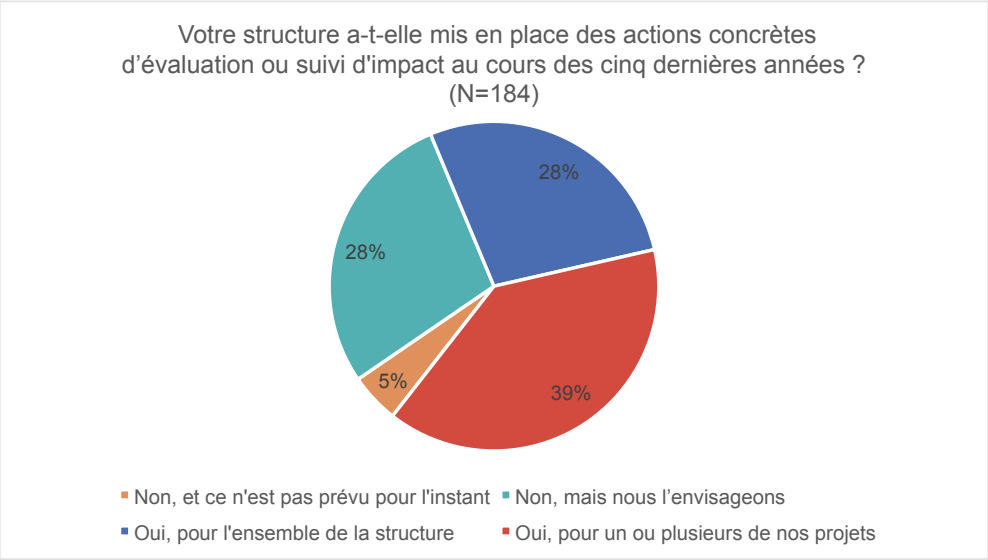
COMMENT S'ORGANISE L'ÉVALUATION D'IMPACT CHEZ LES OPÉRATEURS QUI LA PRATIQUENT ?

L'évaluation d'impact social apparaît comme un enjeu stratégique porté par les instances dirigeantes des organisations. Elle donne naissance à une nouvelle fonction aux intitulés variables, mais dont les moyens restent encore limités.

UN INTÉRÊT CROISSANT POUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Parmi les répondants, plus des deux tiers, soit 123 structures, ont mis en place une démarche d'évaluation d'impact pour l'ensemble de leur structure (28% soit 51 structures) ou pour un ou plusieurs projets (39% soit 72 structures). Cela représente une augmentation de 14 points par rapport à 2018 où 53% des répondants déclaraient mettre en place des démarches. Il est à souligner que 28% des acteurs interrogés en 2021 déclarent ne pas l'avoir mis en place mais l'envisager (figure 8).

Figure 8 : Mise en place d'actions concrètes sur l'évaluation d'impact social au cours des cinq dernières années



DES DISPARITÉS DE DIFFUSION DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ENCORE PRÉSENTES, EN FONCTION DE LA TAILLE, DU BUDGET ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Tableau 4 : Mise en œuvre de l'évaluation d'impact social selon les effectifs, le budget et la nature des ressources en 2018 et 2020 (KPMG, 2018)

	Effectif salarié			Budget			Nature des ressources		
Caractéristique	< 10 salariés	Entre 10 et 100 salariés	> 10 salariés	< 500 K€	Entre 500 K€ et 2 M€	> 2 M€	Dons et subventions	Hybride	Ventre de prestations
Ont mené des démarches d'évaluation d'impact social (Baromètre KPMG 2018)	44 %	55 %	62 %	43 %	57 %	62 %	44 %	58 %	52 %
Ont mené des démarches d'évaluation d'impact social (Panorama ESSEC - Impact Tank 2021 2018)	49 %	79 %	72 %	53 %	76 %	78 %	62 %	78 %	56 %

Le Panorama vient confirmer un élément important relevé par le baromètre KPMG 2018 : les opérateurs sociaux ne recourent pas à l'évaluation d'impact social de manière homogène, à partir de trois critères au moins. Concernant la taille, les structures de plus de 10 salariés sont plus susceptibles de mener une évaluation d'impact social que celles qui en ont moins de 10. En revanche les structures qui comptent entre 10 et 100 salariés sont désormais autant si ce n'est plus susceptibles de recourir à l'évaluation d'impact social que celles de plus de 100 salariés. Le Panorama confirme également que les structures répondantes qui ont plus de 2 millions d'euros de budget sont davantage enclines (78%) à mener une démarche d'évaluation d'impact social que celle de moins de 500000€ de budget (53%), mais pas beaucoup plus que celles qui ont entre 500000€ et 2 millions d'euros de budget (76%). Ainsi, s'il semble toujours vrai que les structures les plus importantes mènent plus souvent des démarches d'évaluation d'impact social que les structures de taille plus réduite, le seuil s'est déplacé vers le bas et de plus petites structures sont désormais à même de mener des démarches d'évaluation d'impact social. Ceci tendrait ainsi à confirmer une forme de « démocratisation » de l'évaluation d'impact social.

En outre, le Panorama confirme que le modèle économique est également un facteur important dans la pratique de l'évaluation d'impact social. Les structures répondantes dont le modèle économique est hybride mettent plus souvent en pratique l'évaluation d'impact social que celles dont le modèle économique repose sur la vente uniquement (56%) ou les dons et subventions uniquement (62%) (tableau 4). Ceci pourrait en partie s'expliquer par une logique plus concurrentielle des ces acteurs et leur besoin de différenciation[13].

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES RYTHMES DIFFÉRENTS ENTRE LES PIONNIERS, LES STRUCTURES HISTORIQUES QUI ONT MIS DU TEMPS À S'Y METTRE ET LES STRUCTURES PLUS JEUNES QUI INTÈGRENT LA QUESTION DE L'IMPACT DÈS LEURS DÉBUTS

Parmi les opérateurs sociaux interrogés dans le cadre de l'étude qualitative, certains acteurs historiques de l'action sociale se sont engagés dans des démarches d'évaluation de longue date, comme Apprentis d'Auteuil ou La Croix Rouge française. Cette dernière « s'est emparée du sujet de l'impact social depuis longtemps[14], car il est intégré dans le plan national stratégique de 2010 » selon Marie-Agnès Tur, Conseillère auprès du Secrétaire Général sur les questions d'impact social à la Croix-Rouge française. Pour Siel Bleu, créée en 1997, VoisinMalin, créée en 2010 ou le dispositif TZCLD instauré par la loi du 29 février 2016 et qui est expérimenté aujourd'hui sur 10 territoires pilotes, la question de l'impact social et donc de l'évaluation a fait dès le début partie des réflexions. Pour Sébastien Goua, Responsable Innovation chez Siel Bleu, « l'évaluation fait partie de la culture des professeurs de sport avec le bilan initial et le bilan final » et elle a donc logiquement été intégrée rapidement dans l'organisation. D'autres grandes associations ont amorcé la réflexion au niveau national sur l'évaluation d'impact social plus tardivement, comme Emmaüs France ou les Restos du Cœur. Cela peut s'expliquer en partie par la forte décentralisation et l'autonomie des différentes composantes de ces associations nationales, et en partie également par un portage des projets en grande partie assurée par des bénévoles. Parmi les autres explications possibles, nous constatons que ces structures bénéficient d'une forte adhésion du grand public, que leurs actions sont connues et bien soutenues financièrement et que leur impact peut leur sembler une évidence sans qu'il soit besoin de l'évaluer. Enfin, certaines structures pointent une difficulté liée à des moyens humains et financiers limités. Ainsi, Boris Venon (Petits Frères des Pauvres), explique que c'est « une fondation privée qui [leur] a proposé de [les] accompagner sur ce sujet ».

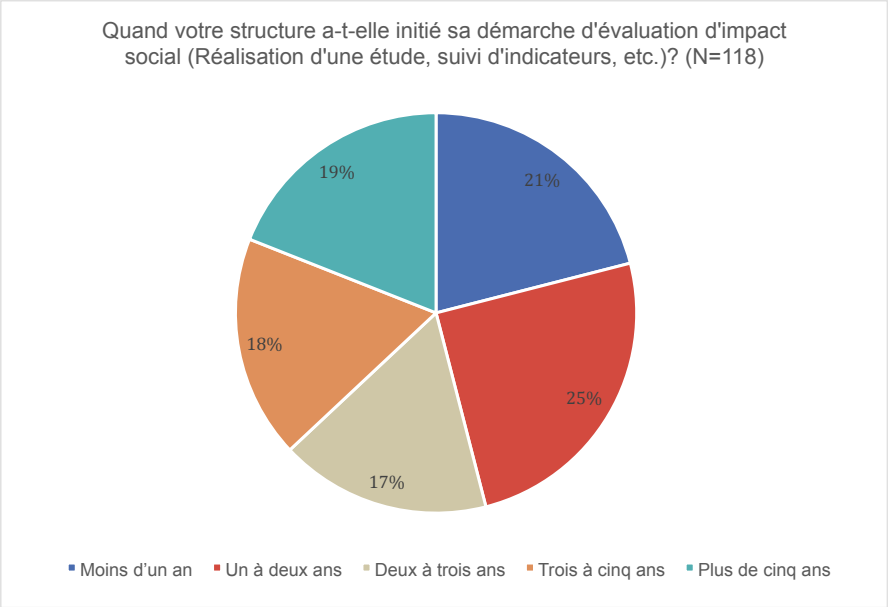
13. Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. Academy of Management Journal, 56(4), 972 1001.

14. Dans le cadre d'une mission triennale confiée en 2010 à la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social de l'ESSEC sous la direction de Emeline Stievenart et Thierry Sibieude.

UNE PART IMPORTANTE D'ACTEURS FRAÎCHEMENT LANCÉS SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Nous notons que près de la moitié des répondants ont lancé leur démarche d'évaluation d'impact social il y a moins de deux ans. Quatre répondants sur cinq n'avaient pas démarré de démarche il y a cinq ans. Ceci conforte l'idée d'un engouement récent et d'une forte croissance des démarches sur le sujet (figure 9).

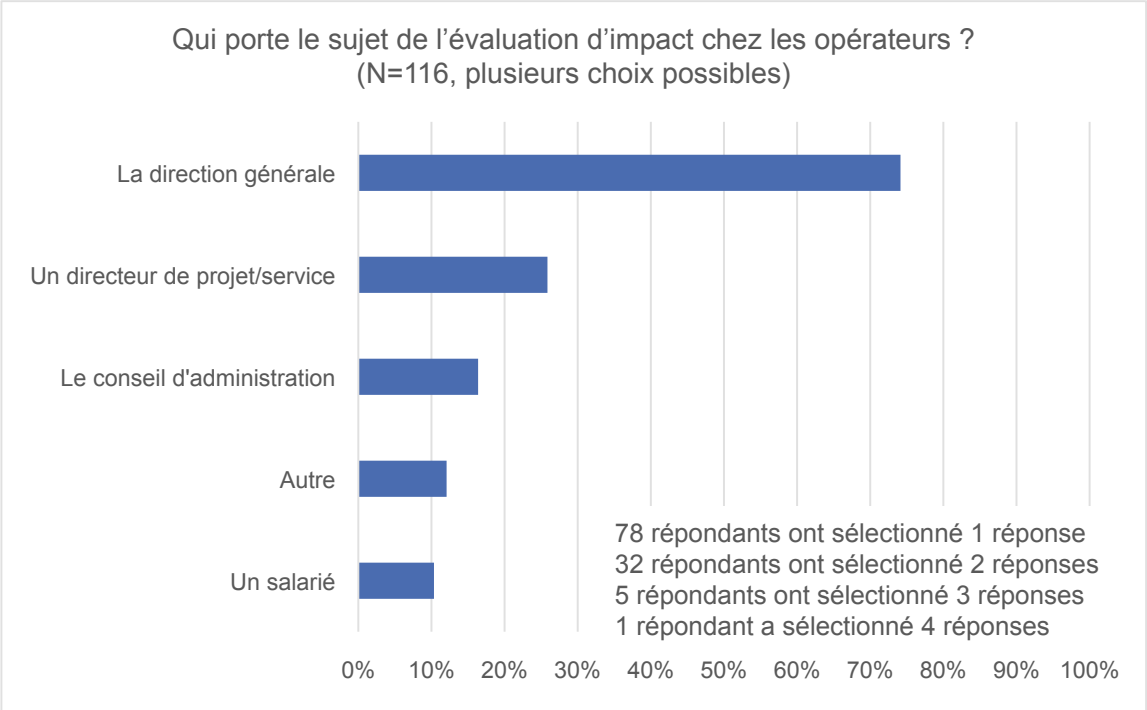
Figure 9 : Ancienneté sur l'évaluation d'impact social



UN PORTAGE STRATÉGIQUE DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION

Les démarches d'évaluation d'impact social sont majoritairement portées par les instances dirigeantes (par les directions générales pour 74% des répondants et par les conseils d'administration pour 16% d'entre eux), mettant ainsi en évidence le caractère stratégique de l'enjeu (figure 10).

Figure 10 : Gouvernance de l'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES DÉMARCHES JUGÉES STRATÉGIQUES ET AMORCÉES PAR LA DIRECTION MAIS AUSSI PARFOIS PRÉEMPTÉES PAR DES ACTEURS DE TERRAIN

Les entretiens semi-directifs démontrent qu'il y a en fait deux tendances qui peuvent cohabiter au sein d'une même organisation quant à l'impulsion de la démarche d'évaluation d'impact social. Premièrement, elle peut être considérée comme un enjeu stratégique, amorcée par la direction générale (Croix-Rouge, Petits Frères des Pauvres, VoisinMalin, Siel Bleu) ou par le conseil d'administration (Restos du Cœur). Elle est alors portée par une personne ayant accès aux dirigeants (Croix-Rouge, Ares, Restos du Cœur, Siel Bleu, Emmaüs France), quand ce n'est pas par le dirigeant lui-même (Aux Captifs, la libération, VoisinMalin). Deuxièmement, elle peut émerger du terrain, notamment dans les organisations dont le fonctionnement est décentralisé. Ainsi, Cécile Perrot, Coordinatrice Référente du Pôle Animation du projet éducatif et qualité aux Apprentis d'Auteuil, explique : « Certaines régions, fonctionnant de manière déconcentrée, ont lancé leur propre mesure d'impact social sur les dispositifs qu'elles ont mis en place – principalement sur les dispositifs d'insertion et les dispositifs innovants ». De même, chez TZCLD, Victoria Bazurto, Responsable Evaluation et Recherche, témoigne d'une démarche territorialisée : « Les territoires mènent chacun leur propre démarche d'évaluation interne, ce qui suit la logique même du projet TZCLD qui est territoriale, la démarche d'évaluation est une des missions des comités locaux pour l'emploi (CLE). [...] Chacun des 10 territoires habilités dispose de sa démarche d'évaluation, centrée sur l'impact direct du projet et la fait remonter au Fonds d'expérimentation (ETCLD) ».

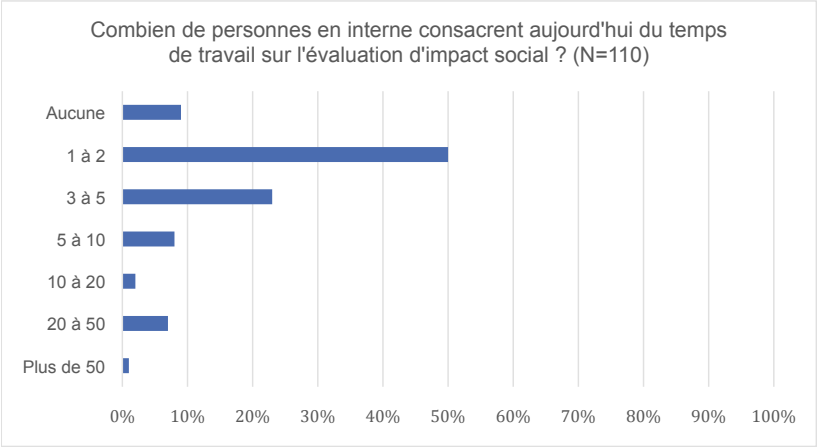
Par ailleurs, 90% des structures s'appuient sur des salariés pour mener à bien la démarche. Un quart d'entre elles s'appuient également sur des ressources ponctuelles étudiantes, via des stagiaires et apprentis, et 21% font appel à des bénévoles (tableau 5).

Tableau 5 : Ressources humaines internes mobilisées pour les démarches d'évaluation d'impact

Quelles ressources humaines internes sont ou ont été mobilisées pour votre démarche d'évaluation d'impact ? (N=118, plusieurs réponses possibles)[15] Ressources humaines internes	
Des salariés de la structure	**90%**
Un ou des stagiaires/apprentis	**26%**
Des bénévoles de la structure	21%
Des chercheurs intégrés à la structure (Ex : CIFRE)	12%
Aucune ressource interne	5%

Les ressources déployées restent relativement limitées. La moitié des organisations ayant répondu alloue une à deux personnes à la démarche et pour 68% des structures, les personnes mobilisées y consacrent moins de deux journées par mois. Nous constatons cependant que quelques acteurs sont particulièrement engagés : 18% des organisations ayant répondu mobilisent plus de cinq personnes pour plus de cinq jours par mois (figure 11).

Figure 11 : Personnes en interne consacrant du temps de travail sur l'évaluation d'impact social



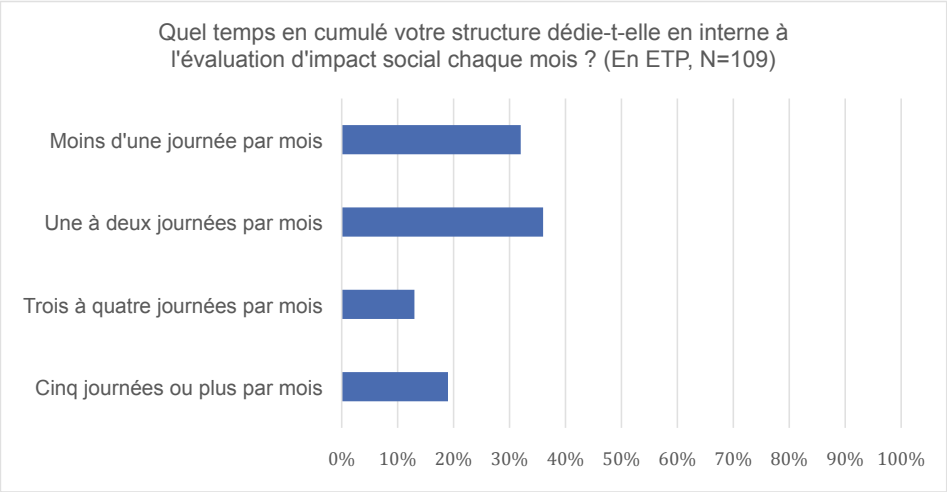
15. 68 répondants ont sélectionné 1 réponse, 39 répondants ont sélectionné 2 réponses, 8 répondants ont sélectionné 3 réponses, 3 répondants ont sélectionné 4 réponses.

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES PERSONNES RÉFÉRENTES MAIS QUI PARTAGENT LEUR TEMPS SUR DIFFÉRENTS SUJETS

Parmi les acteurs interrogés en entretiens semi-directifs, certains acteurs ont désormais nommé des personnes référentes en CDI sur l'évaluation comme Apprentis d'Auteuil, VoisinMalin, TZCLD, Emmaüs France, les Restos du Coeur, les Petits Frères des Pauvres, mais celles-ci ne s'occupent que rarement du sujet à plein temps. Elles partagent souvent leur temps avec d'autres missions d'évaluation de projet, d'étude, de veille, d'innovation sociale.

Enfin, la Croix-Rouge française fait figure d'exception puisqu'elle a monté une équipe dédiée qui réalise des missions en interne mais également des missions auprès de structures externes, en collaboration avec le Groupe SOS.

Figure 12 : Temps mensuel cumulé en interne sur l'évaluation d'impact social



Le rôle en émergence de référent sur l'évaluation ou mesure d'impact social fait partie des titres de fonction de collaborateurs pour plus de 50% des organisations répondantes. Pour les autres, il s'agit d'une mission en plus d'activités préexistantes d'une grande diversité.

Figure 13 : Termes des intitulés de poste des personnes travaillant sur l'évaluation d'impact social

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES RÉFÉRENTS DIFFÉRENTS EN FONCTION DE LA TAILLE DES STRUCTURES

Dans les structures de petite et moyenne taille, comme Les Captifs, TZCLD et VoisinMalin, l'interlocuteur désigné a été le dirigeant en poste, parfois accompagné d'une personne dédiée à l'évaluation (VoisinMalin).

Dans les structures de grande taille, comme Apprentis d'Auteuil, Emmaüs France, les Petits Frères des Pauvres, les Restos du Cœur, Siel Bleu, l'interlocuteur désigné est un directeur ou un responsable de pôle ou de service, qui a souvent un accès direct à la direction générale. Les services concernés sont très variés : projet éducatif et qualité, projet social, secrétariat général, innovation, observatoire, contrôle interne, recherche. Trois personnes présentent le mot « impact » ou « impact social » dans leur intitulé de poste. Il est intéressant de voir l'apparition de véritables observatoires qui intègrent et pilotent les démarches d'évaluation d'impact social. Elodie Charmat, Responsable de l'Observatoire des Restos du Coeur explique que celui-ci est « un service de mesure et d'impact. [...] Les Restos du Coeur sont vraiment dans l'action. Les associations départementales font beaucoup mais la réflexion sur l'impact n'est pas leur priorité. La décision de créer ce service avait pour objectif de mieux comprendre pour mieux pouvoir agir. L'idée n'est pas de produire pour produire mais d'apporter des connaissances sur les pratiques pour apporter des corrections, des transformations ou des modifications. L'idée est de mieux s'adapter aux personnes accueillies ».

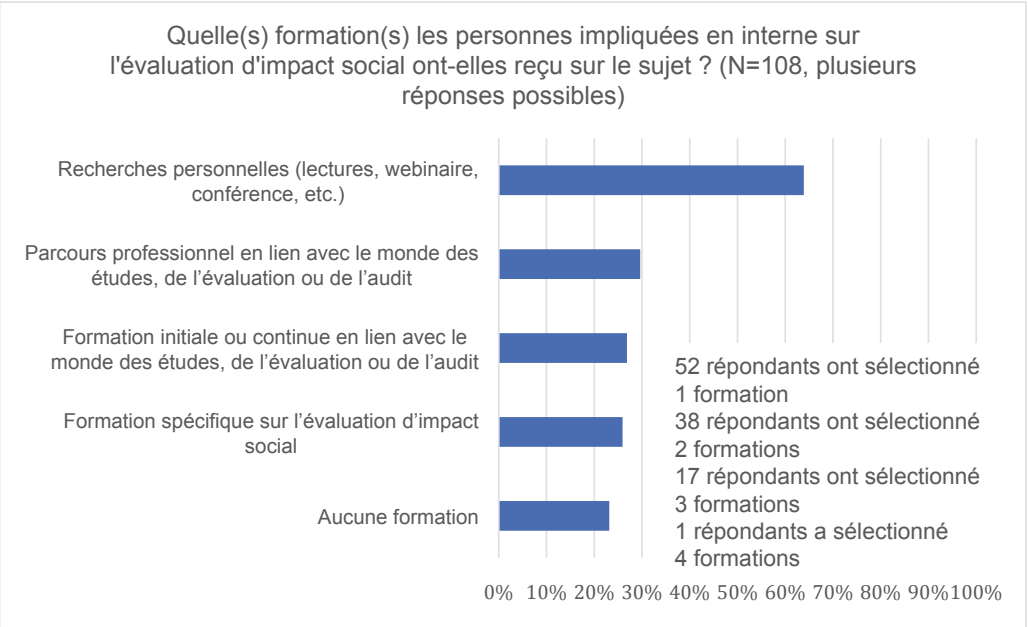
DES RÉFÉRENTS QUI S'ACCULTURENT D'ABORD PAR EUX-MÊMES SUR LES SUJETS LIÉS À L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ET ENCORE ASSEZ PEU VIA DES FORMATIONS DÉDIÉES

Pour développer leur expertise, ces référents s'appuient sur leurs propres ressources : dans 64% des organisations répondantes (soit 69), ils ont mené des recherches personnelles et dans 57% d'entre elles (soit 62), ils ont suivi une formation initiale ou ont une expérience professionnelle dont les connaissances sont transposables au domaine de l'évaluation d'impact. Dans un quart d'entre elles (soit 27), ils ont participé à une formation spécifique, avec une répartition équilibrée entre un MOOC, une formation courte de moins de deux jours et une formation de plus longue durée (figure 14).

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES PROGRESSIVE LIÉE EN PARTIE À UN APPRENTISSAGE PERSONNEL ET À LA STRUCTURATION D'UNE OFFRE ENCORE RÉDUITE DE FORMATION SPÉCIFIQUE AU SUJET

Les collaborateurs sont plus nombreux que par le passé à être sensibilisés aux enjeux de l'évaluation d'impact social, même s'il s'agit davantage de lectures personnelles, de conférences et de MOOCs que de formations institutionnelles. Les collaborateurs qui ont suivi des formations spécifiques en lien avec l'évaluation d'impact social ont été accompagnés par un nombre restreint d'acteurs de l'évaluation, qui sont également les principales structures d'accompagnement aux démarches d'évaluation d'impact social.

Figure 14 : Formations reçues sur l'évaluation d'impact social



QUELLES SONT LES MOTIVATIONS À L'ORIGINE DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT ?

DES ENJEUX AUSSI BIEN EN TERMES DE PREUVE DE L'IMPACT QUE D'AMÉLIORATION DES ACTIONS

Il est d'usage dans le monde de l'évaluation d'impact social de distinguer les démarches qui ont une vocation de preuve (en anglais *prove*), c'est-à-dire de démonstration principalement orientée vers de la communication en externe, et celles qui ont une vocation d'amélioration (en anglais *improve*), c'est-à-dire de meilleure compréhension de l'action et de ses résultats afin de l'améliorer. Dans les faits, nous constatons ici que les acteurs interrogés sont intéressés simultanément par les deux finalités. Ainsi, si 83% des répondants cherchent à mieux comprendre les effets de l'activité, 69% d'entre eux souhaitent mieux communiquer auprès de leurs parties prenantes (tableau 6).

Nous avons réparti les modalités de réponses, entre celles qui peuvent se rattacher à la logique d'amélioration (*improve*) : « mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins », « mieux comprendre les effets de notre activité », « prendre de meilleures décisions concernant notre stratégie ou notre activité » ; et celles qui se rattachent à une logique de preuve (prove) : « bien décrire notre ambition et notre finalité », « rendre des comptes à nos parties prenantes », « communiquer auprès du public », « développer ou renouveler des sources de financement », « fédérer nos équipes (collaborateurs, bénévoles) », « développer ou renouveler des partenariats opérationnels », « mener une action de plaidoyer », « obtenir ou renouveler des agréments ou des labels ». 87% des répondants ont coché une réponse dans chacune de ces deux catégories reconstituées.

Tableau 6 : Principales raisons ayant motivé la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact social

En amont de la mise en place de votre démarche d'évaluation d'impact, quelles sont les principales raisons qui ont motivé votre structure ? (N=102, plusieurs réponses possibles)[16] Principales raisons	
Mieux comprendre les effets de notre activité	**83%**
Rendre des comptes à nos parties prenantes	69%
Communiquer auprès du public	52%
Mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins	52%
Prendre de meilleures décisions concernant notre stratégie ou notre activité	52%
Développer ou renouveler des sources de financement	46%
Bien décrire notre ambition et notre finalité	46%
Fédérer nos équipes (collaborateurs, bénévoles)	37%
Développer ou renouveler des partenariats opérationnels	29%
Mener une action de plaidoyer	27%
Obtenir ou renouveler des agréments ou des labels	15%
Autre	1%

16. 5 répondants ont sélectionné 1 raison, 4 répondants ont sélectionné 2 raisons, 16 répondants ont sélectionné 3 raisons, 14 répondants ont sélectionné 4 raisons, 24 répondants ont sélectionné 5 raisons, 18 répondants ont sélectionné 6 raisons, 9 répondants ont sélectionné 7 raisons, 5 répondants ont sélectionné 8 raisons, 5 répondants ont sélectionné 9 raisons, 2 répondants ont sélectionné 11 raisons.

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES ENJEUX DE REDDITION DE COMPTE MAIS AUSSI D'AMÉLIORATION DE L'ACTION ET DE MAXIMISATION DES IMPACTS

Les entretiens menés éclairent ces tendances et les précisent : les opérateurs sociaux interrogés ont d'abord été motivés par des enjeux de « rendre compte », de recherche des financements et de distinction par rapport aux autres opérateurs en affirmant une différenciation objectivée et étayée (Apprentis d'Auteuil, Aux Captifs la libération, Restos du Cœur, Siel Bleu). Pour Cécile Perrot, aux Apprentis d'Auteuil, « il est devenu absolument nécessaire de développer l'évaluation d'impact social car nous avions de plus en plus de financements externes ».

Il s'agit aussi de faire la preuve de leur concept ou de démontrer la pertinence de l'action déployée par rapport à une problématique sociale identifiée. Mais, au-delà de la communication avec les financeurs, la mesure d'impact permet selon Marie-Agnès Tur d'améliorer la communication de la Croix-Rouge française en général : « Les informations produites dans les études d'impact sont réutilisées pour communiquer sur les activités mises en place ».

L'évaluation permet aussi de communiquer plus largement aux bénéficiaires, aux pouvoirs publics. Thierry des Lauriers, dirigeant de l'association Aux Captifs, la libération, indique que « l'important dans notre outil est de pouvoir rendre compte de la mesure d'impact social au bénéficiaire lui-même ». Le « plaidoyer vis-à-vis des pouvoirs publics » fait aussi partie des enjeux externes à moyen terme. Sébastien Goua, Responsable Innovation chez Siel Bleu, confirme cet intérêt en expliquant que « l'évaluation leur a donné de la légitimité » et précise que son enjeu est de « montrer que la prévention a un vrai impact dans un système qui est à dominante curative. Pour beaucoup des études réalisées, il s'agit d'en faire une force de plaidoyer ».

Sébastien Goua indique qu'il y avait aussi à l'origine des évaluations menées chez Siel Bleu « un enjeu de reconnaissance parce que les professeurs d'activité physique n'étaient pas très connus » et que l'évaluation permettait de « faire exister l'activité physique et de montrer que l'on n'est pas juste des gentils animateurs mais qu'il y a un vrai impact en matière de santé ».

Pour Boris Venon, Chargé des instances et du contrôle interne aux Petits Frères des Pauvres, « l'évaluation d'impact social a pour objectif de comprendre et quantifier en quoi l'accompagnement change quelque chose pour les bénéficiaires, [...] de prouver la valeur ajoutée de notre action ».

Les acteurs engagés depuis quelques temps dans ces démarches d'évaluation d'impact social ont fait évoluer leurs objectifs et les ont affinés : il a pu s'agir de démontrer le lien de cause à effet entre l'intervention et les résultats obtenus via des études plus poussées ou de développer le pilotage de l'action pour Siel Bleu et VoisinMalin.

Pour Marie-Agnès Tur (Croix-Rouge française), l'évaluation « a permis d'améliorer la mise en œuvre de leurs activités. Par exemple, une des études sur la filière handicap a conduit à l'identification de recommandations et de bonnes pratiques, notamment dans le cadre d'un atelier avec les salariés concernés et ces recommandations ont été suivies ».

Cette visée d'amélioration peut aller jusqu'à l'intégration de l'évaluation d'impact social dès la conception du projet ou la réponse à des appels d'offre comme une composante de la gestion de l'impact, comme le souhaite Cécile Perrot, pour Apprentis d'Auteuil :
« Il y a un réel enjeu que toute réponse à appel d'offres dont l'importance est stratégique pour Apprentis d'Auteuil contienne une démarche d'évaluation d'impact social inscrite au cœur du projet. Cela implique d'avoir explicité des objectifs clairs et des indicateurs pertinents en amont et d'avoir mis en place les outils nécessaires. Il est indispensable aujourd'hui de clarifier et délimiter ce que nous cherchons à mesurer et atteindre ».

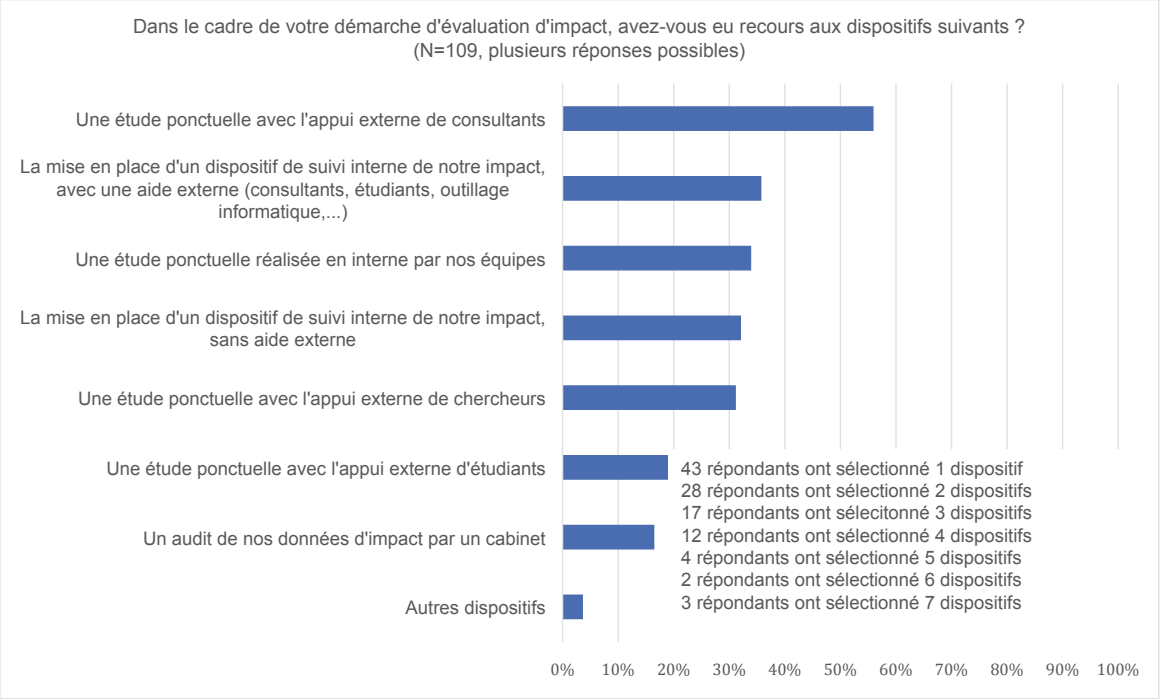
QUELLES SONT LES PRATIQUES MISES EN PLACE POUR L'ÉVALUATION D'IMPACT ?

UNE APPROCHE MULTIMODALE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL AU TRAVERS DE DISPOSITIFS REPOSANT TANT SUR UN APPUI EXTERNE QUE SUR DES RESSOURCES INTERNES

La grande majorité des démarches reposent sur un appui externe : dans le cas le plus courant, il s'agit d'un cabinet de conseil qui va conduire une étude ponctuelle (56% des répondants), sinon cet appui externe va aider la structure à mettre en place un dispositif de suivi interne (36%). Pour autant, le projet est également très souvent porté en interne, avec ou sans aide externe : les trois modalités de réponses correspondant à cette configuration représentent chacune plus de 30% des réponses collectées.

A noter que 69% des répondants ont recours à plusieurs approches. Les structures peuvent ainsi avoir commencé leurs démarches seules puis avoir ressenti la nécessité d'être accompagnées et avoir eu les moyens financiers pour cela ; ou inversement avoir démarré avec un appui externe avant de continuer de manière autonome (figure 15).

Figure 15 : Dispositifs mobilisés dans les démarches d'évaluation d'impact social



COMPARAISON AVEC LE BAROMÈTRE KPMG 2018 ET AVEC LES DONNÉES DE LA THÈSE D'ADRIEN BAUDET

Il est intéressant de noter que si plus de la moitié des répondants (53%) ne mobilisaient qu'un seul dispositif en 2018, ils ne sont plus que 39% à déclarer en faire autant. La proportion des structures qui mobilisent plusieurs dispositifs a ainsi augmenté de 14 points, signe que les acteurs interrogés diversifient leurs approches. Par ailleurs, si 41% des répondants avaient recours à une étude externe réalisée par des consultants en 2018, ils sont désormais plus de la moitié à déclarer avoir recours à ce type d'intervention. Enfin, 59% des répondants déclarent avoir mis en place un dispositif de suivi d'impact en 2021, avec ou sans une aide externe, contre seulement 35% en 2018.

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UN RECOURS RÉCURRENT À UNE AIDE EXTERNE QUI SE COMBINE AVEC DES ACTIONS INTERNES

L'ensemble des opérateurs interrogés a eu recours à une aide extérieure, principalement des consultants, ou dans certains cas pour des études plus complexes et plus longues, des chercheurs, comme cela a été notamment le cas pour Apprentis d'Auteuil, la Croix-Rouge, Siel Bleu et VoisinMalin. Pour autant, la plupart d'entre eux ont commencé à internaliser une partie du processus d'évaluation, notamment en le faisant porter par une ressource interne, comme citée plus haut. Les opérateurs que nous avons interrogés s'orientent donc vers un modèle hybride. Marion Vermeirsch, Chef de projet Evaluation et Impact aux Apprentis d'Auteuil éclaire le fonctionnement de son organisation ainsi :
« Les évaluations externes sont privilégiées pour les projets de grande ampleur ayant de nombreux financeurs qui attendent une évaluation de la part des porteurs de projets. Les évaluations internes sont privilégiées lorsque le budget du projet est restreint et que le porteur de projet souhaite mettre en place lui-même une évaluation pour analyser l'efficience du dispositif, la possibilité d'essaimer ou non. Dans cette configuration, il se pose alors de réelles questions de fond assez stratégiques et souhaite également garder la main sur l'évaluation du projet ».

Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin, explique quant à elle qu'elle a structuré trois approches d'évaluation d'impact social en 2014, avec des acteurs différents (consultants, chercheurs et équipes internes) dans un contexte de développement de sa structure : « Nous nous sommes dit, en changeant d'échelle, que nous avions besoin de comprendre quels étaient les ingrédients essentiels à l'ouverture d'une nouvelle équipe locale de Voisins Malins, quels étaient les éléments du modèle et les éléments d'ADN qu'il ne fallait pas perdre. Pour cela, nous avons mené trois démarches simultanées d'évaluation d'impact social : une première démarche auprès des Voisins Malins, menée par une sociologue, avec une trentaine d'entre eux pour comprendre ce qui avait changé pour eux-mêmes à travers leur expérience de Voisin Malin, et les leviers pour cela. [...] Une seconde démarche avec les Voisins Malins, les salariés permanents et quelques partenaires pour réfléchir, avec Christelle Van Ham et le cabinet Eexiste, à ce que l'on veut changer pour les habitants que l'on visite en porte-à-porte, l'objectif étant d'en retirer des indicateurs que l'on allait mesurer à chacune de nos missions de porte-à-porte. [...] La troisième démarche, plus scientifique, est une évaluation randomisée que j'avais identifiée très tôt dans l'histoire de VoisinMalin en rencontrant Esther Duflo qui faisait cela sur un projet de branchements sociaux de l'eau au Maroc. J'ai trouvé cela génial. Ce type d'approche donne une caution extérieure à notre impact. Je suis rentrée en contact avec un chercheur formé au Jpal, Vincent Pons, qui a souhaité travailler avec nous pour mettre en place une évaluation randomisée sur l'impact d'une visite en porte à porte. Nous avons mesuré avec lui, pendant trois ans, le changement en termes d'accès à l'information, de prise d'initiative et de compréhension du quartier pour les habitants visités en porte-à-porte ».

Par ailleurs, chez certains acteurs particulièrement matures sur ces démarches, comme Siel Bleu, des dispositifs de suivi internes de l'impact voient le jour. Ainsi, Sébastien Goua, Responsable Innovation chez Siel Bleu, explique : « Nous sommes en train de lancer une application où, pour chaque séance d'activité physique adaptée que nous faisons, nous mesurons la présence des personnes, le degré d'implication, l'amélioration de l'autonomie et l'amélioration de l'état cognitif ».

UN MIXTE DE MÉTHODES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES PRIVILÉGIÉ

En termes de méthodes, nous distinguons deux grandes familles : les méthodes qualitatives (entretiens individuels, collectifs, observations et le recueil de données secondaires qualitatives) et les méthodes quantitatives (enquêtes par questionnaires, retraitement de données de suivi existantes, outil de suivi du parcours de bénéficiaires intégré à l'action, reconstitution d'un contrefactuel). Les méthodes quantitatives incluent les démarches de monétisation telles que le SROI (Social Return On Investment), l'analyse coûts-bénéfices, et les études socio-économiques. Plus des trois quarts des répondants mobilisent une approche mixte, à la fois qualitative et quantitative, en y ajoutant pour certains une dimension monétaire (16%).

Concrètement, les méthodes traditionnelles du monde des études, que ce soit la conduite d'enquête par questionnaire (84% des répondants) ou les approches qualitatives par entretiens et observations (74% des répondants) sont plébiscitées. Des approches plus spécifiques à l'évaluation d'impact social sont aussi régulièrement utilisées comme les exercices de modélisation des effets de l'action sous forme de théorie du changement (55% des répondants), la recherche de données de comparaison (31%) pour s'assurer de la plus-value de l'initiative ou bien encore la valorisation monétaire des effets produits, via l'estimation d'un SROI (31%), la réalisation d'une analyse coûts-bénéfices ou le calcul de coûts évités (26%) (tableau 7).

Tableau 7 : Méthodes d'évaluation d'impact mobilisées par les opérateurs sociaux

Quelle(s) sont la/les méthodes(s) d'évaluation d'impact que vous avez déjà mobilisé(es) dans votre structure ? (N = 105 Plusieurs réponses possible[17])	
Conduite d'enquêtes par questionnaire	**84%**
Approche qualitative (ex : entretiens individuels ou collectifs, observations de l'action)	**74%**
Modélisation des effets / impacts de l'action (ex : théorie du changement, cadre logique ou chaine de valeur de l'impact)	55%
Cartographie des parties prenantes	38%
Retraitement des données de suivi existantes (ex : sur les bénéficiaires, utilisateurs, salariés, fournisseurs...)	35%
Outil de suivi du parcours de bénéficiaires intégré à l'action (ex : étoile ou grille de progression sur des critères donnés)	34%
Réalisation d'un retour social sur investissement (SROI)	32%
Reconstitution d'un contrefactuel (ex : groupe témoin ou groupe de comparaison)	31%
Réalisation d'une Analyse-Coûts Bénéfices (ACB) ou d'un calcul de coûts évités	26%
Autre	22%
Aucune de ces méthodes	16%

COMPARAISON AVEC LE BAROMÈTRE KPMG

Ces résultats sont cohérents avec ceux du baromètre réalisé par KPMG en 2017 dans lequel les méthodes qualitatives et quantitatives sélectionnées représentaient ensemble 83,7% des réponses. La modélisation des effets s'est considérablement développée : elle concernait 25% des répondants en 2018 et 55% des répondants en 2021.

17. 12 répondants ont sélectionné 1 méthode, 15 répondants ont sélectionné 2 méthodes, 25 répondants ont sélectionné 3 méthodes, 23 répondants ont sélectionné 4 méthodes, 16 répondants ont sélectionné 5 méthodes, 10 répondants ont sélectionné 6 méthodes, 1 répondant a sélectionné 7 méthodes, 2 répondants ont sélectionné 8 méthodes,1 répondant a sélectionné 9 méthodes.

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES APPROCHES PAR ENTRETIENS ET QUESTIONNAIRES SÉLECTIONNÉES EN FONCTION DE L'USAGE, DES MOYENS ET DU CONTEXTE DES STRUCTURES

Les acteurs interrogés font un recours quasi systématique aux entretiens semi-directifs et, dans une moindre mesure, aux enquêtes par questionnaires. La pluralité des méthodes employées illustre notamment une recherche d'adaptation au contexte et à ses enjeux, comme Victoria Bazurto (TZCLD), a pu l'exprimer : « Nous estimons que chaque recherche en fonction de sa discipline s'appuie sur des principes méthodologiques distincts. Vouloir imposer une unique méthodologie de travail nous semble risqué, voire inadapté ».

L'usage des entretiens par les opérateurs interrogés est triple : il est le principal mode de collecte lorsque l'étude d'impact menée est essentiellement qualitative, dans les cas où le budget, le nombre de bénéficiaires ou le périmètre de l'action sont limités, comme par exemple pour certains projets locaux évalués par des structures au sein d'Apprentis d'Auteuil. Sur certains dispositifs, Emmaüs France et la Croix-Rouge française ont aussi privilégié des approches de collecte de données essentiellement qualitatives.

L'entretien constitue un mode de collecte complémentaire dans le cas où une enquête quantitative est prévue. Emmaüs Défi, pour le dispositif Convergences, a ainsi eu recours à des entretiens qui venaient éclairer et approfondir les données de suivi liées à l'insertion par l'activité économique. L'approche qualitative peut aussi être à vocation exploratoire quand l'étude porte davantage sur la compréhension du contexte, des enjeux, des besoins des bénéficiaires ou sur les attentes des partenaires, financeurs et acteurs publics, comme pour certaines études menées par Apprentis d'Auteuil ou la Croix-Rouge française.

Les questionnaires sont régulièrement administrés en ligne lorsque les publics interrogés ne présentent pas de difficultés particulières avec la lecture et l'usage du numérique. En cas de difficulté identifiée, comme pour certains publics de parents d'enfants scolarisés aux Apprentis d'Auteuil ou de structures partenaires pour VoisinMalin par exemple, d'autres approches ont été privilégiées : de manière assez récurrente, les questionnaires peuvent être administrés en face à face ou par téléphone lorsque ce sont des publics fragiles qui sont interrogés.

Ainsi, Ares a mené une enquête téléphonique auprès de personnes sorties de ses dispositifs d'insertion depuis plus de trois ans. Les Restos du Coeur ont réalisé plusieurs enquêtes par questionnaire en face à face auprès des personnes accueillies à l'aide alimentaire. Elodie Charmat, Responsable de l'Observatoire, éclaire ce changement de paradigme au sein des Restos du Coeur : « Dans l'ancien plan d'action national 2017 - 2021, il y avait cet axe fort de recueillir la parole de la personne accueillie. L'idée n'était pas de recueillir la parole pour avoir des verbatims mais pour arrêter de penser à leur place, [...] de partir des besoins de la personne et ne plus projeter sur elles ce que l'on souhaite faire ».

VoisinMalin a également réalisé des questionnaires en face-à-face lors de ses missions en porte-à-porte.

Les échantillons interrogés par ces différentes structures ne sont pas toujours représentatifs, les budgets dédiés à l'évaluation ne permettant pas systématiquement de mener des enquêtes à grande échelle par rapport aux populations accompagnées. Il est à noter que la démarche de collecte des données est souvent internalisée, avec un appui externe ou non, pour limiter les coûts.

Certaines structures comme Apprentis d'Auteuil, Emmaüs France, TZCLD, VoisinMalin, Siel Bleu ont mené des démarches mobilisant des approches monétaires : études socio-économiques, SROI ou Analyse Coûts-Bénéfices. Ces approches ont pu faire l'objet de certaines critiques. Ainsi, pour Sébastien Goua (Siel Bleu), « Tu as beau dire à la puissance publique que tu lui fais économiser de l'argent, l'argent ne coule pas à flots pour autant. L'approche coûts évités c'est de l'argent qui ne sort pas de ta poche mais ce n'est pas de l'argent que tu vas retrouver en disponibilité. [...] Il y a plein de choses qui ne génèrent pas de coûts évités mais qui sont quand même utiles mais ne seront pas mesurables. Il y a beaucoup de lien social, beaucoup de choses informelles qui sont dures à qualifier ».

Le recours à un groupe témoin reste relativement limité, pour des raisons d'éthique et de budget. La notion d'attribution de l'impact, c'est-à-dire d'établir un lien de cause à effet entre l'intervention évaluée et les effets identifiés reste en fait marginale. Seuls Apprentis d'Auteuil, Siel Bleu et VoisinMalin déclarent avoir mené des études avec des approches quasi-expérimentales ou expérimentales. A ce titre, la plupart des évaluations menées en France par des opérateurs relèvent davantage des effets ou résultats que des impacts au sens strict.

QUELLES PARTIES PRENANTES SONT ASSOCIÉES AUX ÉVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL ? COMMENT LE SONT-ELLES ?

LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET LES BÉNÉFICIAIRES SONT PRIVILÉGIÉS, LES FINANCEURS ET ACTEURS PUBLICS SONT ENCORE PEU IMPLIQUÉS

D'après les opérateurs interrogés, les salariés (84% des réponses), puis les bénéficiaires, clients et usagers (83%) sont les parties prenantes les plus impliquées dans la démarche d'évaluation d'impact, suivis par les membres de la direction (55%) et de la gouvernance (48%). La démarche tend ainsi à être concentrée sur le premier cercle des parties prenantes de l'organisation. A noter que plus d'un tiers des organisations interrogées (38%) ont recours à un expert externe et/ou mobilise les financeurs (35%). En revanche, les acteurs publics sont plus faiblement mobilisés dans ces démarches (26%) (tableau 8).

Tableau 8 : Parties prenantes impliquées dans les démarches d'évaluation

Quelles parties prenantes avez-vous impliquées dans votre ou vos démarches d'évaluation ? (N=105, plusieurs réponses possibles)[18] Réponse	
Salariés	**84%**
Bénéficiaires, clients et usagers	**83%**
Membres de la direction	55%
Membres du bureau ou du CA, adhérents, sociétaires	48%
Experts externes (chercheurs, spécialistes thématiques...)	38%
Financeurs	35%
Bénévoles	32%
Collectivités, élus, gouvernement	26%
Autres partenaires	22%
Citoyens, médias et syndicats	12%
Autre	6%

18. 9 répondants ont sélectionné 1 partie prenante, 16 répondants ont sélectionné 2 parties prenantes, 16 répondants ont sélectionné 3 parties prenantes, 15 répondants ont sélectionné 4 parties prenantes, 17 répondants ont sélectionné 5 parties prenantes, 15 répondants ont sélectionné 6 parties prenantes, 11 répondants ont sélectionné 7 parties prenantes, 4 répondants ont sélectionné 8 parties prenantes, 1 répondant a sélectionné 9 parties prenantes, 1 répondant a sélectionné 10 parties prenantes.

UNE IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES CONCENTRÉE SUR LA COLLECTE DES DONNÉES MAIS AUSSI SUR DES TEMPS COLLECTIFS DE CONSTRUCTION ET DE RESTITUTION DE LA DÉMARCHE

Les parties prenantes sont essentiellement sollicitées individuellement lors de la collecte de données dans 79% des cas et dans 60% des cas lors de temps de travail collectifs ou de partage des résultats. Elles sont moins impliquées dans un éventuel travail d'appropriation des résultats (20%) qui viserait à se nourrir des conclusions des évaluations dans une logique d'aide à la décision ou d'amélioration de l'action (tableau 9).

Tableau 9 : Modalités d'association des parties prenantes à l'évaluation

Comment avez-vous associé ces parties prenantes à l'évaluation ? (N=103, plusieurs réponses possibles)[19] Réponse	
Sollicitation lors de la collecte de données (ex : entretien, questionnaire)	**79%**
Membres de la direction	55%
Participation à un groupe de travail / un atelier de travail	60%
Partage des livrables (Ex : Rapport, synthèse, infographie)	60%
Participation à la restitution des résultats	46%
Participation à un comité de pilotage / technique / scientifique	38%
Travail d'appropriation des résultats	20%
Autre	2%

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE MOBILISATION D'ABORD INTERNE ET UN TIMIDE RECOURS AUX FINANCEURS

Les opérateurs interrogés mobilisent d'abord leurs salariés, dans les phases de cadrage de l'étude et de collecte ainsi qu'à la restitution. Les bénéficiaires sont principalement sollicités lors de la collecte des données et bénéficient parfois, mais pas systématiquement, de la restitution des résultats. Si certaines organisations cherchent à les mobiliser en amont, en les associant à la construction de l'étude et notamment à la modélisation des effets, cela reste plutôt rare.

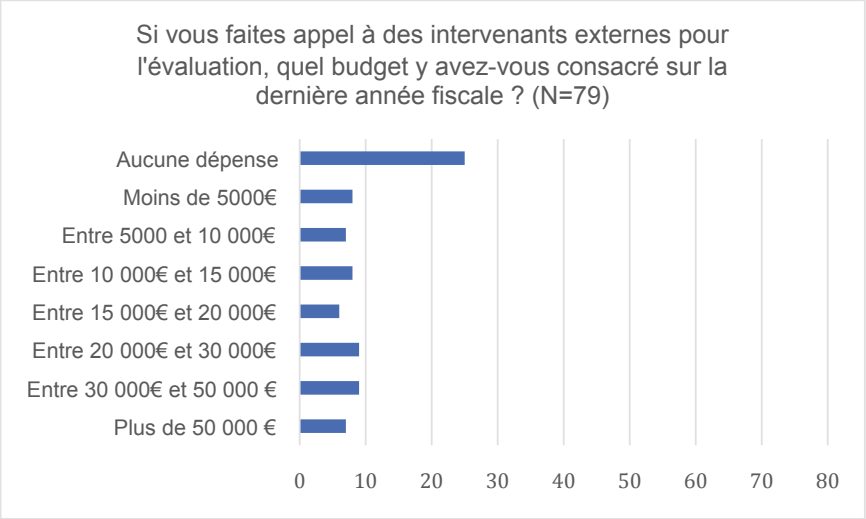
A la notable exception de la démarche inter-associative menée conjointement par les Restos du Coeur, la Croix-Rouge, Emmaüs France et les Petits Frères des Pauvres, les financeurs sont assez peu associés à la construction des évaluations d'impact social, soit parce qu'ils ne financent pas directement l'évaluation, soit parce qu'ils établissent des critères relativement vagues d'évaluation en amont au moment où ils financent les projets. Ils reçoivent les résultats de l'évaluation mais cela ne donne pas forcément lieu à une suite dans les échanges.

19. 21 répondants ont sélectionné 1 réponse, 26 répondants ont sélectionné 2 réponses, 19 répondants ont sélectionné 3 réponses, 11 répondants ont sélectionné 4 réponses, 16 répondants ont sélectionné 5 réponses, 10 répondants ont sélectionné 6 réponses.

COMMENT L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EST-ELLE FINANCÉE ?

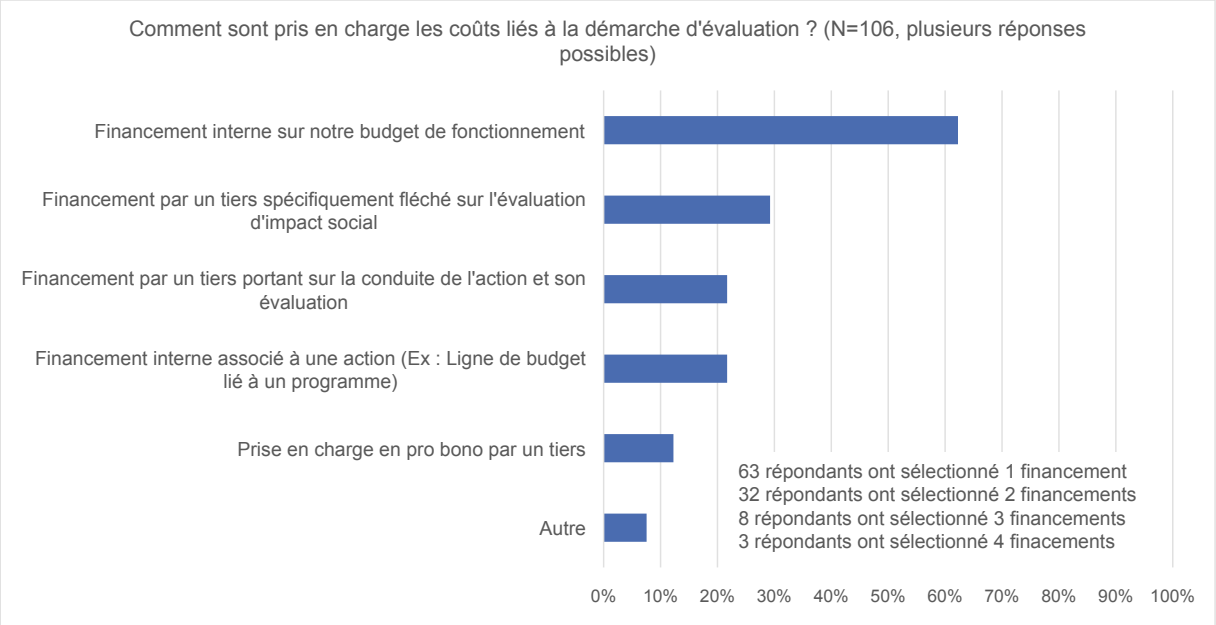
Pour les répondants ayant mené ou lancé leur démarche d'évaluation d'impact social sur la dernière année fiscale, le budget alloué est extrêmement variable. 25 acteurs sur 79 n'y consacrent aucune dépense externe. Pour les autres, les budgets consacrés sont très variables, de moins de 5000€ à plus de 50000€. La moitié des répondants dépensent tout de même plus de 10000€ sur l'évaluation d'impact social (figure 16).

Figure 16 : Budget consacré à des intervenants externes sur l'évaluation d'impact social



Pour 62% des répondants (soit 49 structures), ce coût de l'évaluation est couvert par un financement interne issu du budget de fonctionnement. Cependant, 51% d'entre eux (soit 40 structures) bénéficient d'un financement fléché sur l'évaluation d'impact social ou sur l'action couplée à son évaluation, illustrant le fait que les financeurs commencent à se mobiliser sur cet enjeu (figure 17).

Figure 17 : Prise en charge des coûts liés aux démarches d'évaluation



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES FINANCEMENTS EXTERNES FLÉCHÉS OU INTÉGRÉS DANS LE CADRE D'UN PROJET PLUS LARGE, NOTAMMENT SUR DES APPELS À PROJETS PUBLICS ET EUROPÉENS

Les opérateurs sociaux interrogés en entretiens semi-directifs déclarent tous avoir consacré des budgets à l'évaluation d'impact social sans préciser les montants. Certains ont reçu des financements spécifiques de fondations ou d'acteurs publics pour l'évaluation d'impact social, comme les Restos du Coeur, Emmaüs France et la Croix-Rouge française. C'est le cas aussi des Petits Frères des Pauvres, où selon Boris Venon, « une fondation privée nous a proposé de nous accompagner financièrement sur le sujet de l'évaluation d'impact social. L'association a pris la balle au bond pour s'inscrire dans cette démarche ».

Il peut aussi s'agir du financement de projets incluant une démarche d'évaluation, venant d'un financeur privé comme pour l'association Aux Captifs, la libération ou plus régulièrement de financeurs publics, notamment dans le cadre de projets européens financés par le Fond Social Européen (FSE), des Plans d'Investissement dans les Compétences (PIC) et des contrats à impact, qui incluent par définition et construction, une dimension évaluative pour Apprentis d'Auteuil, ou de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) pour VoisinMalin.

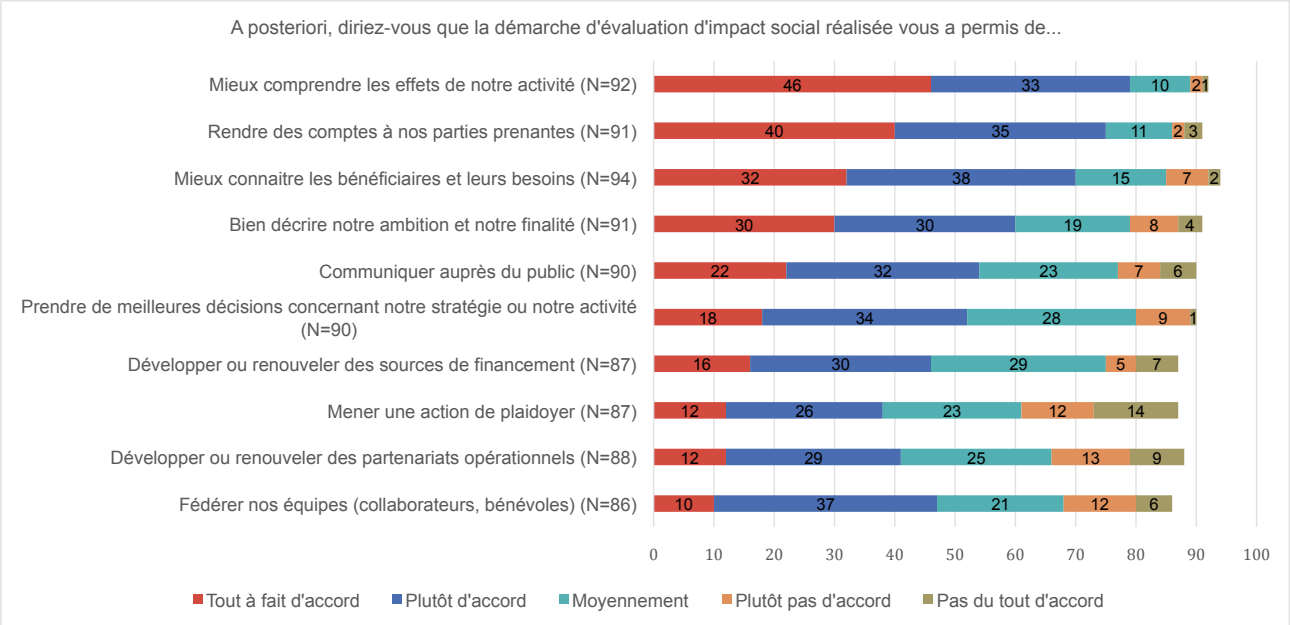
QUELS SONT LES BILANS ET PERSPECTIVES DES OPÉRATEURS EN TERMES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

DES BÉNÉFICES PLUTÔT EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

La démarche d'évaluation d'impact social permet globalement d'atteindre les objectifs prioritaires des opérateurs : ceux notamment de mieux comprendre les effets de leur activité (86% sont Tout à fait d'accord et Plutôt d'accord soit 83 structures) ainsi que les publics et leurs besoins (77% soit 58 structures), mais aussi de rendre des comptes aux parties prenantes (82% soit 60 structures) (figure 18).

Elle sert ainsi à rendre plus lisible et visible ce qui se joue dans l'action. Pour autant, aujourd'hui, elle n'apparaît pas encore déterminante dans la prise de décision, la recherche de financement ou pour des actions de plaidoyer, même si elle peut y contribuer.

Figure 18 : Bénéfices a posteriori des démarches d'évaluation



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES BÉNÉFICES DIVERS, AVEC UN CERTAIN NOMBRE DE NUANCES SUR L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES

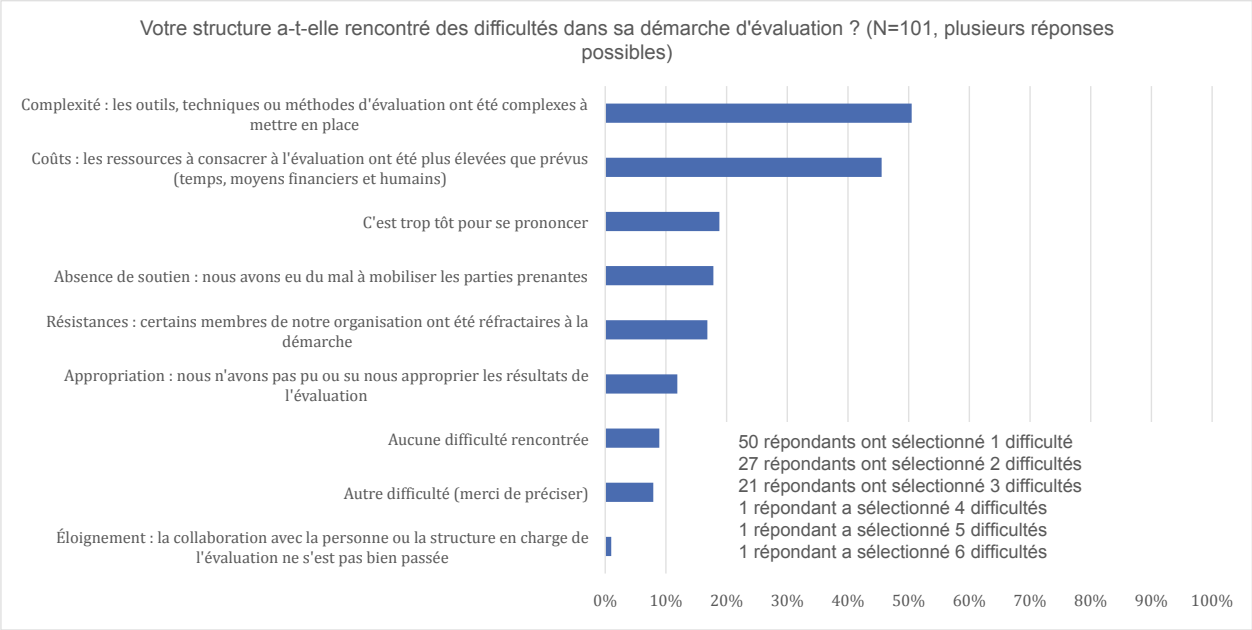
Pour Anne Charpy, « l'enjeu, pour qu'une démarche d'évaluation d'impact social soit utile à la structure, c'est qu'il n'y ait pas d'exigence ou de commande de la part des financeurs ». Les résultats de son évaluation randomisée ont ainsi fait « l'effet d'une bombe en montrant par exemple que deux fois plus de parents avaient pris rendez-vous chez le dentiste pour leur enfant grâce au porte-à-porte mis en place par VoisinMalin », ou encore, « que deux fois plus de familles étaient allées à un spectacle à la médiathèque suite à la visite d'un voisin ». Ce sont des résultats considérables pour ce type de méthode qui lui permettent de « démontrer que cela marche » à ses partenaires « mais aussi de mieux comprendre les conditions qui permettent cet impact ».

Selon Marion Vermeirsch, aux Apprentis d'Auteuil, les bénéfices sont probants mais il faut aller plus loin pour développer l'appropriation des résultats : « De nombreux porteurs de projets au sein d'Apprentis d'Auteuil ont remonté leur appréciation de la qualité des démarches d'évaluation d'impact social réalisées et de la pertinence des rapports rendus. Cela les a aidés à bien justifier de leurs activités vis-à-vis des financeurs et à structurer leur discours et leur communication. Cependant, nombre d'entre eux regrettent de ne pas avoir pu faire plus avec cette évaluation. Les apports pour les professionnels sur le terrain ne sont pas suffisants aujourd'hui. Pour pallier cette limite, je pense qu'il est nécessaire que les professionnels soient entièrement partie prenante et participent aux démarches d'évaluation ».

QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES OPÉRATEURS SOCIAUX DANS LEUR DÉMARCHE D'ÉVALUATION ?

Cette démarche d'évaluation d'impact ne s'est pas faite sans difficulté : la moitié des répondants (51%) a dû composer avec la complexité de la démarche en termes de techniques et de méthodes. Ils sont également près de la moitié (47%) à mentionner des ressources à la fois financières et humaines à consacrer plus importantes que prévues. Enfin, près d'une structure interrogée sur cinq (18%) évoque une difficulté à mobiliser les parties prenantes et 17% des résistances qui émanent de personnes réfractaires à la démarche (figure 19).

Figure 19 : Difficultés rencontrées dans les démarches d'évaluation



COMPARAISON AVEC LE BAROMÈTRE KPMG 2018

Il est intéressant de voir que la nature des difficultés rencontrées par les opérateurs sociaux a évolué. Ils étaient plus nombreux à évoquer les coûts importants (60%) et les résistances de certains acteurs (50%) en 2018. A l'inverse, ils semblaient un peu moins contraints par le caractère complexe des outils, techniques et méthodes (40%).

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES OBSTACLES ENCORE NOMBREUX, EN TERMES DE TEMPS, DE MOYENS, D'ACCULTURATION, DE COMPLEXITÉ DES MÉTHODES ET D'APPROPRIATION DES RÉSULTATS

Un certain nombre de freins et de difficultés sont aussi identifiés : en premier lieu, le caractère contraint des ressources financières et humaines. Ainsi, Victoria Bazurto, Responsable Evaluation et Recherche de l'association TZCLD, précise que sa structure « [est consciente] de [ses] limites en termes de déploiement et de charge de travail que cela représente ». Marie-Agnès Tur, Chargée de mission auprès du Directeur Général de la Croix-Rouge française, partage également cette difficulté : « Les salariés et bénévoles de la CRF ont déjà une charge de travail importante, et même avec la meilleure volonté du monde, ils ont des difficultés à trouver le temps nécessaire pour nous permettre de collecter les informations pertinentes ».

Au-delà, il existe un vrai enjeu d'acculturation dans certaines structures qui nécessite une réelle conduite du changement. Pour Thierry des Lauriers, Directeur Général de l'association Aux Captifs, la libération, les travailleurs sociaux peuvent se montrer « prudents », voire méfiants vis-à-vis d'un outil perçu comme intrusif et trop standardisé, dans une mission où la confidentialité des échanges et l'accompagnement personnalisé sont perçus comme essentiels par les acteurs de terrain. C'est pour cela qu'il faut, selon lui « répéter sans cesse et réexpliquer la démarche ». S'assurer que la démarche est acquise par les collaborateurs est d'autant plus important pour Marie-Agnès Tur que des collaborateurs non « familiers de la gestion de projet », « mélangent parfois toutes les démarches (qualité, suivi, évaluation, Responsabilité Sociale des Organisations...) et ils ont l'impression d'une démultiplication des démarches de reporting chronophage et qu'ils perçoivent comme inutiles (voire comme du contrôle) ».

Le manque de connaissance et les résistances peuvent aussi surgir chez les bénéficiaires et freiner l'évaluation. Antonin Gregorio, Directeur Général de TZCLD, explique : « On m'a remonté 2-3 freins liés aux salariés et aux personnes privées durablement d'emploi qui avaient besoin d'un temps d'acceptation des évaluateurs externes et de la démarche ». Ils cherchent donc à rester « vigilants à l'aspect "cobayes" qui peut être ressenti par les salariés » car « cela peut faire entrave au développement du projet sur les territoires ».

Sébastien Goua (Siel Bleu), souligne aussi une difficulté de définition et de terminologie : « Il y a quand même cette difficulté de savoir ce qu'est l'impact. Je préfère le terme d'utilité sociale, c'est plus qualifié. Aujourd'hui, le terme impact est mis à toutes les sauces et c'est compliqué ».

Pour Anne Charpy, fondatrice de VoisinMalin, les difficultés rencontrées dans l'évaluation tiennent aussi parfois à la méthode choisie, en l'occurrence une évaluation randomisée qui apporte de la complexité et soulève des questions éthiques : « Pour réaliser l'évaluation randomisée, nous avons dû différer le démarrage de certaines missions en porte-à-porte parce qu'il fallait auparavant dans chaque quartier, repérer toutes les adresses et que les chercheurs fassent leur tirage au sort. Nous avons aussi dû assumer de ne pas aller voir tout le monde en même temps et que certaines personnes ne bénéficient de notre intervention que six mois plus tard alors qu'elles habitaient le même immeuble, parce qu'il fallait pouvoir laisser la moitié des gens dans le groupe témoin ».

Les difficultés rencontrées peuvent être aussi liées à la vision parcellaire que donne souvent une démarche d'évaluation d'impact social. Ainsi, pour Anne Charpy, « l'objectif aujourd'hui est de montrer la dimension plus systémique de notre impact, c'est ce qui m'intéresse mais c'est plus difficile à évaluer. [...] C'est la somme de tous nos impacts individuels qui changent quelque chose dans la durée et collectivement. Les coûts évités ne permettent pas de mesurer cela ».

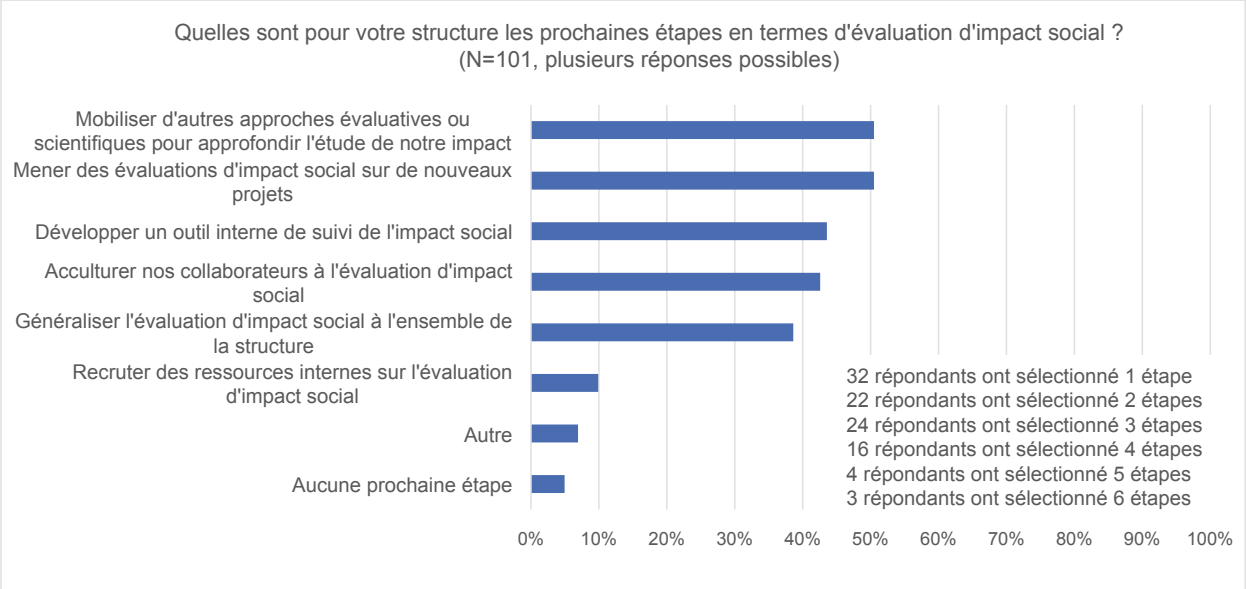
Enfin, la notion d'appropriation des résultats constitue un enjeu considérable. Laure Vicard, Responsable du Service Innovation chez Emmaüs France, souligne que « la question de la valorisation des résultats est aussi compliquée. Nous savons bien que beaucoup de personnes ne lisent pas les rapports en entier, il faut réussir à mettre en avant les résultats de manière juste et pédagogique ».

QUELLES SONT POUR LES OPÉRATEURS LES PROCHAINES ÉTAPES EN TERMES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

La quasi-totalité des répondants souhaitent poursuivre la démarche, montrant ainsi sa dimension structurelle. Pour la moitié des répondants, la prochaine étape de l'évaluation d'impact social consiste en une amélioration en profondeur (approfondir leur étude en mobilisant d'autres approches évaluatives) et en volume (mener des évaluations d'impact sur d'autres projets).

Si cette dernière pratique se diffuse au sein des structures, seulement 10% des répondants envisagent le recrutement de ressources internes dédiées à l'évaluation d'impact social (figure 20).

Figure 20 : Prochaines étapes en termes d'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES ENJEUX D'APPROFONDISSEMENT, D'ÉLARGISSEMENT, DE CAPITALISATION, DE DÉPLOIEMENT, D'OPTIMISATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES, VOIRE DE TRAVAIL COLLECTIF ENTRE ACTEURS

Tous les opérateurs sociaux interrogés disent aussi vouloir continuer à travailler sur l'évaluation d'impact social, en approfondissant certains sujets, en l'élargissant à différents périmètres, en systématisant le suivi dans le temps de l'impact mais aussi en structurant davantage les approches. Pour Marion Vermeirsch, Chef de projet Evaluation et Impact aux Apprentis d'Auteuil, « un enjeu important est de capitaliser les outils au niveau d'Apprentis d'Auteuil et de les rendre accessibles à tous les porteurs de projet. Il y a un gros travail à faire sur l'échange d'outils et de retour d'expérience entre les porteurs de projet. Un second axe de développement se situe au niveau de la recherche-action et de l'innovation dans nos démarches d'évaluation ».

L'importance du développement en interne de la démarche peut être illustrée par les propos de Thierry Des Lauriers, Directeur Général de l'association Aux Captifs, la libération : « Selon moi, le principal enjeu est interne dans la durabilité et le déploiement de notre outil. Cela passe par une appropriation par les personnes en place et les équipes qui nous rejoindront. [...] Notre second enjeu réside dans la consolidation de notre outil et notre communication vis-à-vis de nos financeurs dans les années à venir ».

Pour Marie-Agnès Tur, à la Croix-Rouge française, « la collecte des données est le défi principal. Il nous faut identifier collectivement les outils et les approches les plus adaptées pour faciliter une collecte de données homogène, fiable et utile. [...] Nous sommes en train de développer un "référentiel d'utilité sociale", c'est-à-dire un référentiel d'évaluation des activités et des impacts de la Croix-Rouge française dans son ensemble (en lien avec nos différents documents stratégiques). [...] L'objectif est, à terme, que les équipes s'emparent de certains de ces indicateurs, clé pour leur activité, et les suivent sur

un temps long ». Elle considère aussi que « les acteurs de l'ESS vont être obligés de monter en compétence sur l'évaluation d'impact social. [...] Un enjeu est de donner cette capacité aux petites structures qui n'ont pas les moyens de se faire accompagner pour monter en compétence. C'est notamment la raison pour laquelle la Croix-Rouge française, avec Groupe SOS Consulting, développe une activité de mesure d'impact social à destination des autres acteurs de l'ESS ».

Pour Sandra Barlet, Directrice du Projet Social chez ARES, « il serait intéressant, au-delà de la problématique évaluation d'impact, de parler de triple comptabilité, de commencer à embarquer les structures sur ces sujets-là ».

Enfin, pour la Croix-Rouge française, Emmaüs France, les Petits Frères des Pauvres et les Restos du Coeur, l'enjeu actuel consiste dans un travail inter-associatif pour élaborer un langage commun, travailler sur la notion d'impact collectif au travers d'une approche concertée d'acteurs sur une problématique donnée.

ENTRETIEN AVEC SÉBASTIEN DARRIGRAND, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'UDES ET STÉPHANE GOSS, CHARGÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA MESURE D'IMPACT À L'UDES

Comment l'UDES a-t-elle commencé à s'intéresser à l'évaluation de l'impact social ? Et quand ?

Sébastien Darrigrand : Nous nous sommes penchés sur le sujet de l'évaluation d'impact social de manière structurante depuis plusieurs années maintenant notamment suite à la loi sur l'ESS en 2014. Il nous paraissait important que nous soyons capables d'aller plus loin que les statuts de nos entreprises et qu'il y ait une articulation possible entre les principes juridiques et les pratiques de ces entreprises et de ces employeurs.

Cela nous a permis de mener un travail avec plusieurs dimensions. Tout d'abord la dimension Engagement sur la relation employeur-employé et comment l'employeur doit jouer un rôle sur les thématiques de formation, recrutement, égalité des chances et développement durable dans l'entreprise. Ensuite, une seconde dimension qui nous a été inspirée par nos rencontres avec Emmanuel Faber et Nicole Notat dans le cadre de la préparation de la loi PACTE avec le gouvernement et qui nous a poussés à nous interroger sur la caractérisation de la mission de l'entreprise.

Si on prend un peu plus de recul sur votre position au sein de l'UDES, quels sont les enjeux des structures employeurs de l'ESS sur la mesure de l'impact social ?

Sébastien Darrigrand : C'est un enjeu de légitimité des structures dans un contexte ultra concurrentiel. Il y a un enjeu de différenciation vis-à-vis de ses parties prenantes. Il y a également un enjeu sur la promesse de sens que recherchent des demandeurs d'emploi, des salariés. Enfin un enjeu de visibilité : quand on est employeur de l'ESS on est porteur de valeurs et d'un modèle de société, mais il faut être capable de le valoriser vis-à-vis de ses parties prenantes.

À quelles difficultés sont confrontés les acteurs de l'ESS dans leur démarche d'évaluation d'impact social ?

Stéphane Goss : L'intérêt est bien perçu notamment dans la possibilité de mobiliser des financeurs. Au niveau des têtes de réseau on a bien perçu la possibilité de valoriser ses activités, en particulier pour répondre à des difficultés d'attractivité des métiers. Mais ce qui manque encore aujourd'hui, et il y a un travail de pédagogie à faire, c'est voir la mesure d'impact comme un outil de pilotage managérial.

Vous avez parlé de pédagogie de sensibilisation, quelles sont les autres conditions du succès pour que les acteurs de l'ESS se saisissent de cette question de l'évaluation de l'impact social ?

Sébastien Darrigrand : Il faut aussi savoir susciter l'intérêt de manière dynamique et dans le temps. Le risque serait qu'on arrive sur quelque chose d'assez figé. Ça doit être une démarche d'interrogation permanente, c'est un vrai projet managérial en réalité. La clé du succès de tout cela c'est que les directions dans les entreprises s'en saisissent et que cela vienne ruisseler sur les autres services. Ça doit permettre d'améliorer ses process de management et ses relations à l'écosystème de l'entreprise.

Vous parlez de l'importance du management et des directions des entreprises, quel est le niveau d'acculturation des dirigeants sur ces sujets ?

Sébastien Darrigrand : Je pense qu'il faut aussi regarder par secteur. Dans le secteur mutualiste, il y a une bonne acculturation sur ce sujet. Dans le domaine coopératif je dirais que c'est quelque chose d'intrinsèque à la mise en place du modèle avec la place laissée au salarié dans la gouvernance des entreprises et les objectifs de la révision coopérative. Dans le domaine associatif, il y a une approche positive dans le secteur médico-social notamment et une très grande méfiance dans d'autres secteurs. Il y a l'idée que s'inscrire dans ce genre de démarche puisse empêcher le fait de lier une relation stable avec les financeurs et le développement des logiques d'appels à projets sur critères.

Quel rôle l'UDES a envie de jouer sur l'évaluation d'impact social dans les années à venir ?

Sébastien Darrigrand : L'UDES a vocation, par les travaux que nous menons, à regarder comment des financeurs institutionnels peuvent travailler sur des logiques d'indicateurs permettant de mieux flécher leurs financements et leurs encours concernant les banques vers des structures de l'ESS et contribuer ainsi au développement des projets de transition sociale et écologique.

ENTRETIEN AVEC IRÈNE BASILE, ANALYSTE DES POLITIQUES PUBLIQUES AU SEIN DE L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE)

Est-ce que vous pouvez nous présenter la manière dont l'OCDE travaille cette question de l'évaluation et en particulier de l'évaluation d'impact social ?

Le Comité d'Aide au Développement (CAD) a été le premier, dès les années 1990, à vouloir harmoniser les pratiques d'évaluation, dans le cadre des politiques d'aide au développement, avec une série de travaux qui ont permis de définir plusieurs critères d'évaluation où l'on retrouve l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Il y a ensuite eu des travaux sur la mesure du bien-être qui peuvent être rattachés à la mesure des changements sociaux dans la mesure où nous avons tenté de reconstruire des liens de causalité au-delà de la simple corrélation économique et statistique. Cela fait partie des efforts engagés par l'OCDE pour créer des indicateurs de développement plus holistiques.

L'OCDE œuvre également pour la promotion des politiques publiques d'évaluation, c'est-à-dire sur la place qu'occupe l'évaluation dans le cycle décisionnel des acteurs publics.

Ces différentes initiatives sur la mesure de l'impact sont coordonnées au niveau central de l'OCDE. Nous sommes en partenariat avec l'Impact Management Project (IMP) depuis 2018 qui a l'ambition de rationaliser, harmoniser et faire converger les pratiques de mesure et gestion de l'impact par les acteurs privés. Dans le réseau IMP, nous apportons une expertise en termes de définition de standards et de progression des connaissances. Nous sommes notamment en train d'établir une cartographie des outils d'impact disponibles, au niveau international, pour les entreprises et les financeurs privés.

Au Centre pour l'entrepreneuriat, les petites et moyennes entreprises (PME), les régions et les villes de l'OCDE, nous portons actuellement une Action Globale de promotion de l'économie sociale et solidaire financée par l'Union Européenne. Dans ce cadre, la mesure d'impact a été identifiée comme un des principaux leviers pour promouvoir l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous faisons un premier état des lieux des pratiques de mesure d'impact social dans le secteur de l'ESS des pays de l'OCDE et d'autres pays partenaires. Nous avons pour objectif de publier en 2022 un guide pour identifier les initiatives les plus pertinentes que les gouvernements et législateurs peuvent adopter pour promouvoir la mesure d'impact parmi ces acteurs.

Quelles sont, pour vous, en tant qu'acteur institutionnel avec une vision internationale, les grandes tendances à l'œuvre dans le champ de l'évaluation d'impact social ?

Nous observons aujourd'hui un fort intérêt mais aussi une forte pression à rendre compte de manière rigoureuse, de manière quantitative et si possible monétaire.

Il y a certainement aussi une fatigue pour les structures concernées, surtout si celles-ci sont naissantes et n'ont pas énormément de ressources. Elles doivent arbitrer entre ce dont elles ont besoin pour accomplir leur mission et ce que les financeurs leur demandent, ce qui n'est pas simple...

La littérature montre que les entreprises sociales et le milieu associatif s'engagent dans ces démarches suite aux demandes des investisseurs. Cela pose la question de savoir si ces mêmes démarches permettent également l'amélioration des pratiques et l'apprentissage en interne.

De notre côté, nous essayons de mettre en lumière l'importance d'engager les parties prenantes, de déterminer les liens de cause à effet, d'avoir des processus de décision itératifs, de ne pas se limiter aux objectifs poursuivis et attendus mais d'avoir une approche holistique plus large et de ne présenter la monétarisation que comme une composante optionnelle, ultime. Celle-ci ne doit arriver que quand la structure a déjà atteint un certain niveau de maturité évaluative.

Comment se positionne la France par rapport aux autres pays de l'OCDE et quels sont les freins au développement de l'évaluation d'impact social ?

La France bénéficie d'un intérêt historique pour la question et d'avoir une partie de son administration qui dispose de compétences propres sur le sujet. Toutefois, en France comme à l'étranger, nous souffrons encore de cette dichotomie entre le monde de l'évaluation et le monde de la mesure d'impact. Je pense qu'il y a très peu d'entreprises, de professionnels, qui font partie à la fois de la société française d'évaluation et de Social Value France. Il y a sans doute des barrières idéologiques et pratiques mais je pense que les deux réseaux auraient tout à gagner à davantage de collaboration.

Il y a aussi des questions de financement. Aujourd'hui il n'y a que les fonds européens qui réservent systématiquement une partie du budget à l'évaluation. Au niveau national, il y a encore peu de politiques volontaristes dans ce sens. Quand c'est le cas, l'évaluation est souvent cantonnée au mandataire, à l'autorité publique contractante qui a intérêt à pousser pour que l'évaluation soit incluse directement dans les activités des structures impliquées dans la mise en œuvre sur le terrain.

Quelles sont les recommandations que vous souhaitez formuler sur les politiques publiques ?

Dans le cadre de cette cartographie de politiques en soutien de la mesure d'impact pour l'économie sociale et solidaire, nous distinguons quatre familles d'initiatives publiques :

- Améliorer le cadre des politiques publiques à travers différents instruments politiques :
  - Publier une réglementation qui impose la mise en œuvre de l'évaluation et la mesure de l'impact social (par exemple pour des marchés publics à caractère social, pour des entreprises au statut ESUS).
  - Mentionner explicitement les évaluations d'impact social dans les stratégies publiques de développement de l'ESS.
  - Consacrer des financements publics dédiés au suivi et à l'évaluation d'impact des organisations de l'ESS.
- Encourager la production, la capitalisation et la diffusion de preuves d'impact :
  - En rendant obligatoires les études d'impact. En créant des référentiels de connaissances (inspirés des What Works centres britanniques).
  - Ou simplement en diffusant les informations disponibles.
- Mettre à disposition des conseils méthodologiques :
  - Fournir des guides méthodologiques en accès libre, disponibles gratuitement.
  - Participer à la conception d'outils de mesure de l'impact social adaptés à l'ESS.
  - Soutenir l'adoption et la diffusion de normes harmonisées.
- Soutenir le développement des capacités des acteurs sur le sujet, par exemple :
  - En proposant des formations et une assistance technique.
  - En soutenant les réseaux et les intermédiaires spécialisés (incubateurs).

Pensez-vous que les entreprises classiques doivent aussi faire de l'évaluation de l'impact social ?

Bien sûr. Je pense qu'il faut promouvoir un modèle économique holistique qui soit inclusif et durable face aux questions climatiques et à la montée des inégalités.

Nous avons publié un rapport en 2019 sur l'impératif d'impact dans tous les financements au développement durable.

Il faut de plus en plus que les notions d'impact soient intégrées dans tous les échanges économiques, mais il ne faut pas se faire d'illusion, il y aura forcément une perte d'informations et une sur-simplification. Je ne suis pas contre des mesures quantitatives et monétaires, des proxys. Ce sont des simplifications mais cela aura le mérite d'atteindre un certain seuil critique dont on ne peut pas se passer pour faire bouger les marchés. Après, il faut accompagner d'autres structures qui cherchent peut-être des impacts plus significatifs, il faut trouver des manières efficaces de les valoriser. Dans le secteur de l'ESS, il y a encore énormément de choses à faire sur le suivi, l'objectivation, quantitative ou non, de tous les impacts sociaux, psychologiques, culturels, y compris dans les relations internes ou externes à la structure.

Je pense notamment à la mesure d'effets intangibles, tels que la qualité de vie, le bien-être, l'engagement civique ou la satisfaction de soi-même. Il y a un besoin de renforcer la collaboration et la prise de parole qui reste pour l'instant très peu structurée dans l'ESS.

Le problème aujourd'hui c'est qu'on a seulement des études de cas isolées par secteur. Il n'y a pas eu de revue systémique. Par exemple, en France, à ma connaissance, il n'y a pas encore eu une démarche coordonnée pour déterminer l'impact de l'ESS au niveau national, malgré tous les efforts de l'Avise. Ceci demande plus de collaboration entre les académiques, le secteur du conseil, les représentants de l'ESS, et l'administration publique pour promouvoir une convergence du discours. Il faudrait donner plus de visibilité au secteur en ayant des études à l'échelle, agrégées et crédibles en même temps. Cela aura l'effet de tirer vers le haut tous les acteurs de l'ESS avec des éléments de preuves sur lesquels les pouvoirs institutionnels pourront ensuite s'appuyer dans la formulation des politiques publiques.

FINANCEURS

QUI SONT LES FINANCEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE ?

Les financeurs interrogés sont pour moitié des investisseurs privés, pour un quart des acteurs publics et pour un quart des acteurs de la philanthropie. Ils sont majoritairement situés en Ile-de-France et utilisent des instruments financiers très diversifiés : en majorité des subventions pour les acteurs publics et philanthropiques et en priorité du capital pour les investisseurs privés. Ces acteurs développent des stratégies d'investissement très diverses et une large part d'entre eux déclare monter en puissance ou avoir pleinement intégré à leurs pratiques une démarche d'évaluation d'impact social. Un peu moins d'un quart des financeurs déclarent aussi être intéressées par la démarche mais n'en être qu'au début.

UNE MAJORITÉ D'INVESTISSEURS PRIVÉS REPRÉSENTÉS

Les financeurs qui ont répondu au Panorama (113 répondants) se répartissent en deux grandes catégories :

- Les acteurs publics avec 24% des répondants, soit 27 acteurs ;
- Les acteurs privés avec 76% des répondants, soit 86 acteurs ;
  - Dont 25 répondants représentant 26 structures du monde de la philanthropie, fonds de dotation et fondations (un répondant ayant à la fois une fondation et une fond de dotation) ;
  - Dont 61 répondants représentant 72 structures de monde de l'investissement privé (trois répondants ayant à la fois des activités philanthropiques et d'investissement privé et huit répondants ayant plusieurs activités d'investissement privé).

Le secteur public se répartit entre institutions de financement du développement, collectivités territoriales, opérateurs publics ou parapublics,

ministères, banques multilatérales de financement et administrations décentralisées[20].

Parmi les acteurs privés figurent les acteurs du secteur philanthropique qui représentent un peu moins du quart des financeurs ayant répondu. Il s'agit essentiellement de fondations (20) et de fonds de dotation (6).

Le secteur privé de l'investissement qui est le plus représenté est composé de sociétés de gestions d'actifs classiques et spécialisés (31), de banques commerciales, coopératives ou d'affaires (11), de sociétés d'assurances (7) et de Groupes de Protection Sociale, structures paritaires de droit privé et exécutant des missions de Service Public (2) (tableau 10).

UNE CONCENTRATION DES ACTEURS EN ILE-DE-FRANCE

La grande majorité des répondants (54 sur 68) ont leur siège social en Ile-de-France. La Bourgogne-Franche-Comté est la deuxième région représentée avec quatre financeurs.

DES APPORTS EN CAPITAL PRIVILÉGIÉS PAR LES INVESTISSEURS PRIVÉS, DES SUBVENTIONS ET DONS PRIVILÉGIÉS PAR LES ACTEURS PUBLICS ET DE LA PHILANTHROPIE

Les instruments financiers privilégiés par les financeurs sont d'abord les investissements en fonds propres (24%) et quasi fonds propres (22%), puis les instruments de dette tels que le prêt, le billet à ordre, l'obligation (19%) et enfin les subventions (15%) et dons (9%), ce qui reflète la répartition des catégories de financeurs détaillée plus haut. Il est également à noter que les contrats à impact sont utilisés par 7% des financeurs ayant répondu.

Les acteurs publics ayant répondu ont tous recours aux subventions (21 sur 21), en cohérence avec leur statut. Ils utilisent ensuite les instruments de financement en fonds propres (13 sur 21) et quasi fonds propres (12 sur 21). Les acteurs philanthropiques mobilisent également les subventions.

DES CRITÈRES GUIDANT LES STRATÉGIES D'IMPACT VARIÉS OÙ PRÉDOMINENT LA THÉMATIQUE D'INTERVENTION ET DANS UNE MOINDRE MESURE LE TYPE DE BÉNÉFICIAIRES ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les stratégies d'impact sont structurées autour de critères nombreux et variés avec plus de la moitié des répondants (soit 58) ayant choisi au moins six critères différents pour construire la stratégie de financement de leur structure.

Tableau 10 : Type de financeurs privés interrogés

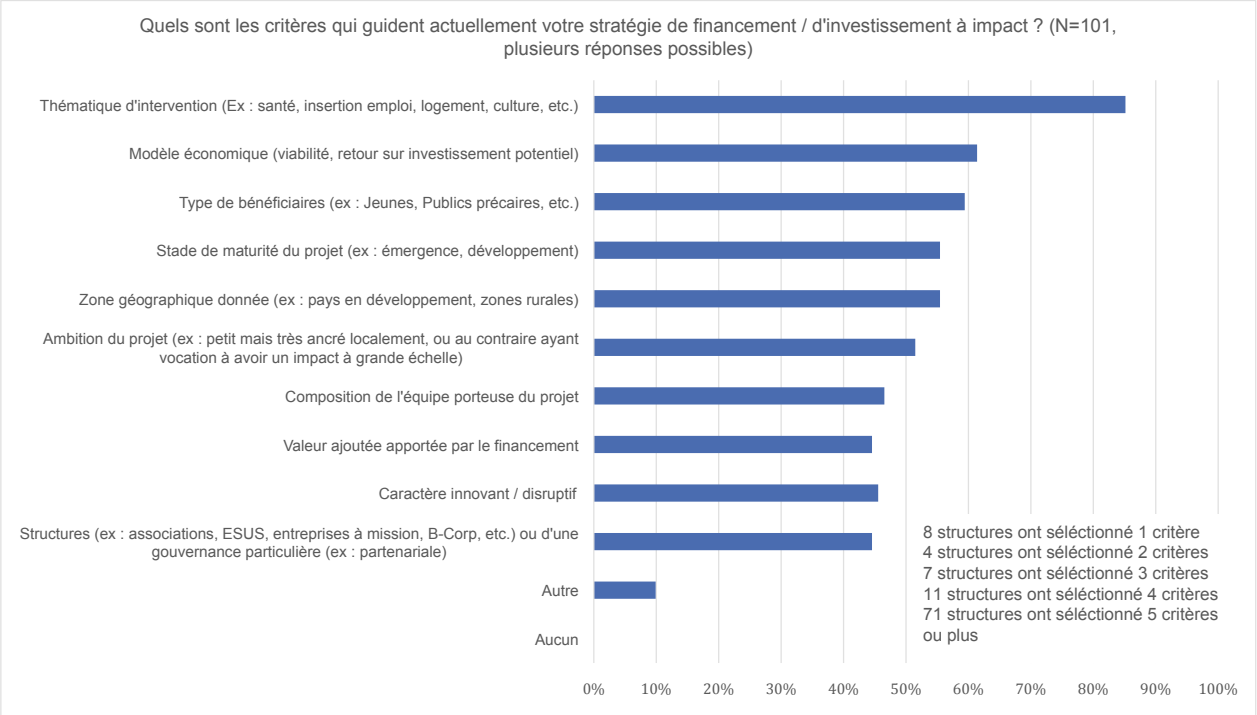
Votre structure est-elle... ? (N=82) (plusieurs réponses possible)	%
Une fondation philanthropique	24%
Une société de gestion d'actifs classiques	26%
Une société de gestion d'actifs spécifiques	12%
Une société d'assurance (ex : Axa)	9%
Une mutuelle, une société de gestion de retraite ou de prévoyance	4%
Un fond de dotation	7%
Un intermédiaire de finance participative	6%
Une banque commerciale (ex : HSBC)	6%
Autre (association professionnelle, fond souverain)	11%
Une banque coopérative (ex : Crédit Coopératif)	4%
Une banque d'investissement (ex : JP Morgan)	4%
Une société de gestion d'épargne salariale	4%
Un *Family Office* ou un investisseur individuel	4%

Le critère de financement le plus important est la thématique d'intervention, critère le plus souvent cité pour les trois types de financeurs (public, philanthropique et investisseur privé) avec 86 structures soit 85% des répondants. Les acteurs publics privilégient ensuite le type de bénéficiaires (19 sur 23 structures), le modèle économique (14 sur 23), la zone géographique (13 sur 23) et le type de structures financées (13 sur 23). Les acteurs privés ayant répondu privilégient la thématique d'intervention (86 sur 100), le modèle économique (62 sur 100), le type de bénéficiaires (60 sur 100) et ensuite, à égalité, le stade de maturité des projets et la zone géographique (56 sur 100). Plus précisément, parmi les acteurs privés, les acteurs philanthropiques retiennent principalement la thématique d'intervention (17 sur 26 structures ayant répondu), suivie par le type de bénéficiaires (14 sur 26 structures), la zone géographique (14 sur 26) et enfin le caractère innovant / disruptif du projet à financer (14 sur 26).

Les investisseurs privés quant à eux retiennent aussi la thématique d'intervention comme critère principal dans leur choix de financement (47 sur 56 acteurs). Le modèle économique est cité en deuxième place (40 sur 56) pour guider leur choix, ce qui est cohérent avec leur activité d'investisseur (figure 21).

20. Il est à noter que certains Groupes Paritaires de Protection Sociale (GPS) se sont spontanément rangés parmi les acteurs publics. Ces acteurs ont certes un rôle de service public de financement de l'action sociale pour l'insertion, les personnes âgées dépendantes, les aidants, les seniors actifs et les personnes handicapées, mais sont en fait privés au sens juridique du terme et nous avons pris le parti de les reclasser dans la catégorie du secteur privé.

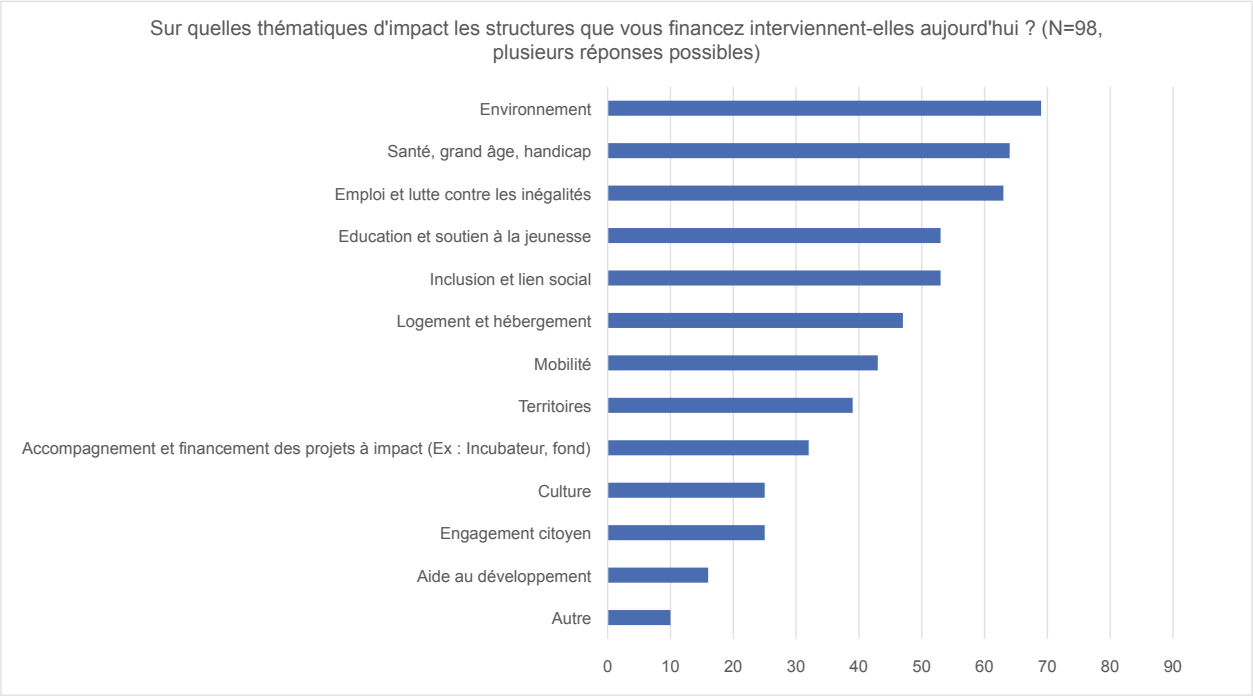
Figure 21 : Critères guidant la stratégie de financement / d'investissement à impact



DES FINANCEURS POSITIONNÉS SUR PLUSIEURS THÉMATIQUES D'IMPACT EN PARALLÈLE

Les thématiques d'impact les plus financées sont l'environnement (agriculture, biodiversité, changement climatique, économie circulaire, etc.) pour 69 répondants sur 98 puis la santé au sens large (y compris grande âge et handicap) pour 64 répondants sur 98, et l'emploi et la lutte contre les inégalités pour 63 répondants sur 98. La majorité des répondants (84 structures sur 98 répondants) ont coché plusieurs thématiques (figure 22).

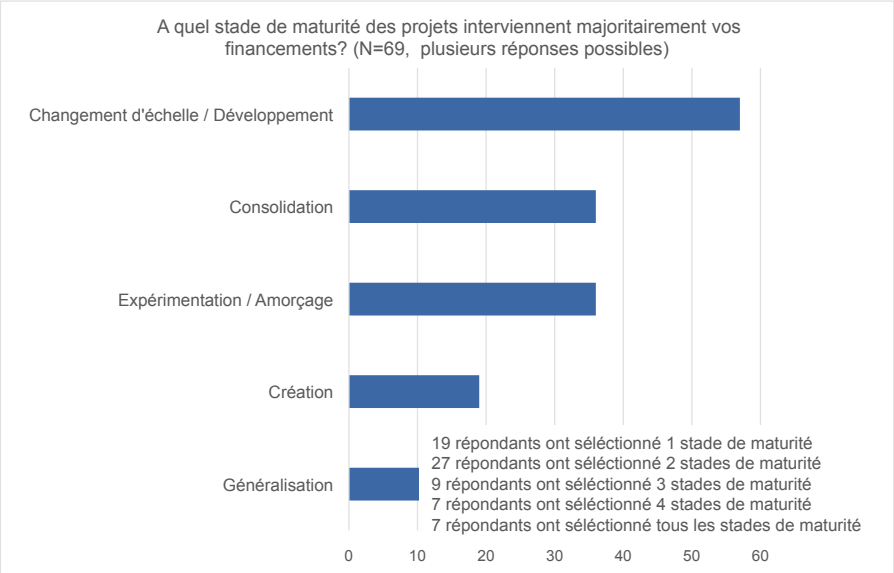
Figure 22 : Thématiques d'impact financés



DES FINANCEURS DAVANTAGE INTÉRESSÉS PAR DES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

En termes de stade de maturité des projets financés, nous observons que les financeurs s'intéressent particulièrement aux projets en cours de développement ou de changement d'échelle (57 répondants sur 69) puis aux projets en cours d'expérimentation (36 sur 69) autant que ceux en cours de consolidation (36 sur 69). Nous notons aussi que la majorité des répondants financent un ou deux stades de maturité maximum (19 s'intéressent à un stade, 27 à deux stades de maturité) (figure 23).

Figure 23 : Stades de maturité où interviennent les financements



QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DES FINANCEURS INTERROGÉS DANS L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

STRUCTURES INTERROGÉES :

11 structures ont été sollicitées pour des entretiens semi-directifs. Ces structures se décomposent ainsi :

» Six acteurs philanthropiques,

- Dont trois fondations reconnues d'utilité publique :
  - Fondation AlphaOmega,
  - Fondation Bettencourt Schueller,
  - Fondation Caritas,
- Dont deux fondations abritées (sous égide) :
  - Fondation Daniel et Nina Carasso,
  - Fondation Break Poverty,
- Dont une fondation d'entreprise :
  - Fondation MACIF,

» Cinq investisseurs privés :

- Dont deux fonds d'investissement à impact indépendants :
  - Inco Ventures,
  - Investisseurs & Partenaires,
- Dont une société de gestion liée à une banque commerciale :
  - BNP Paribas Asset Management,
- Dont une société de gestion liée à une banque coopérative :
  - Ecofi,
- Dont un groupe paritaire de protection sociale :
  - Malakoff Humanis.

PERSONNES INTERROGÉES

Pour les fondations, les personnes qui ont répondu sont essentiellement des dirigeants : président, directeur général, délégué général, secrétaire général, directeur des programmes.

Pour les investisseurs privés, les répondants sont des dirigeants, responsables de fonds, ou responsables des sujets liés à l'évaluation d'impact social et ESG.

SIÈGE SOCIAL

10 structures sur 11, à part la Fondation Macif, ont leur siège social en Ile-de-France.

COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Neuf structures sur 11 ont la particularité d'investir en France principalement. BNP Paribas Asset Management et Ecofi investissent aussi à l'international. Inco Ventures investit en Europe. Investisseurs et Partenaires se situe à part puisque ses investissements portent exclusivement sur l'Afrique. La Fondation Daniel et Nina Carasso finance des projets en France et en Espagne.

THÉMATIQUES D'IMPACT

- L'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi (BNP Paribas Asset Management, Fondation AlphaOmega, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Break Poverty, Inco Ventures, Malakoff Humanis),
- L'inclusion et le lien social (Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Caritas, Fondation Break Poverty, Fondation Macif),
- La santé, le handicap et le grand âge (BNP Paribas Asset Management, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Macif, Inco Ventures),
- L'éducation et l'égalité des chances (BNP Paribas Asset Management, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Break Poverty, Inco Ventures),
- L'alimentation (Fondation Daniel et Nina Carasso),
- La culture (Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Daniel et Nina Carasso),
- L'environnement (Inco Ventures).

CRITÈRES DE FINANCEMENT :

Les financeurs interrogés ont tous recours à des critères de financement ou d'investissement pour constituer leur stratégie d'investissement.

Le plus fréquent est, de manière logique, que la ou les thématiques d'action du projet financé soient alignées avec la stratégie d'impact du financeur. Ainsi, pour Marie-Stéphane Maradeix, Déléguée Générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso, « la structure doit être contributive des enjeux du programme mais ensuite les critères vont être déterminés de gré-à-gré ». Marie-Geneviève Loys, Responsable Investissements Solidaires au sein de BNP Paribas Asset Management, abonde dans ce sens : « Notre premier critère, c'est notre stratégie d'impact, c'est-à-dire qui l'on veut financer. Nous voulons financer des entreprises sociales, des associations, des coopératives qui expriment une intentionnalité forte, celle de répondre à un problème social et/ou environnemental avec une volonté d'accessibilité pour tous. BNP Paribas a en effet la volonté historique, réaffirmée d'aider et financer des entreprises qui apportent des solutions à des publics en situation de fragilité ».

Autre critère de financement important, le potentiel d'impact est un élément scruté par la grande majorité des acteurs interrogés. Il peut être supposé lorsque les financeurs cherchent à soutenir des projets nouveaux, relativement peu matures mais porteurs a priori d'une innovation sociale. Il est dans la plupart des cas avéré, voire pour certains financeurs, doit avoir été démontré. En matière d'investissement à impact, pour Jean-Michel Lecuyer, Directeur Général d'Inco Ventures, « Ce qu'il faut c'est un impact social et ou environnemental caractérisé avec une intentionnalité de l'entreprise que l'on finance dans ce domaine-là ». Côté fondations, pour Séverine Léguillon, Directrice des Relations Institutionnelles au sein de la Fondation AlphaOmega, « l'association doit avoir un impact social démontré par la recherche scientifique et la politique de la preuve et avoir intégré l'évaluation d'impact social dans ses processus pour améliorer en permanence ses programmes d'accompagnement ».

La maturité économique est aussi un des critères majoritairement pris en compte par les financeurs interrogés, mais pour des raisons différentes. BNP Paribas Asset Management et Ecofi vont ainsi financer des structures bien établies, solides financièrement, voire en croissance. Marie Geneviève Loys, explique que BNP PAM finance « des projets, qui ont en moyenne 10 ans d'existence, ou qui sont plus jeunes mais adossés à des groupes plus gros, avec des besoins liés à leur croissance ». Côté philanthropique, la Fondation AlphaOmega considère aussi ce critère et finance des structures dont le budget minimum est d'un million d'euros. A contrario, certains acteurs vont chercher à financer des projets plus jeunes, comme Malakoff Humanis qui, au titre du financement de l'action sociale,

soutient des projets jeunes, potentiellement porteurs d'une innovation sociale mais qui n'en sont parfois qu'à la preuve de concept.

La capacité du projet financé à changer d'échelle est également analysée par un certain nombre d'acteurs, à l'instar de la fondation AlphaOmega où Claire Petetin, Directrice de l'Investissement Social indique que « le changement d'échelle doit être une volonté des gouvernants de l'association » pour que le projet soit soutenu.

Enfin, les investisseurs à impact peuvent aussi retenir des critères liés au monde financier : risque et rentabilité. Jean-Michel Lecuyer (Inco Ventures), explique que « le seul autre critère, c'est que les caractéristiques de la structure soient compatibles avec notre modèle de financement, c'est-à-dire que le risque pris et le retour sur investissement soient compatibles avec notre modèle. Sachant que l'on est sur des cibles à fort impact social, que l'on bénéficie en partie de l'épargne solidaire, nous avons des objectifs de retour sur investissement sur nos fonds de 2% à 3%, voire 5% ».

Tableau 11 : structure de l'échantillon de financeurs interrogés dans l'étude qualitative

Nom Structure	Type de structure	Catégorie	Siège social	Couverture géographique	Thématiques d'intervention	Critères d'investissement	Financements liés à l'impact ou budget annuel (en M€)
BNP Paribas Asset Management	Investisseur privé	Banque commerciale	Ile-de-France	International	Education – Environnement - Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et accès à l'emploi - Logement et hébergement - Santé	Thématique d'intervention - Potentiel d'impact - Maturité économique (Croissance) - Ancienneté (> 10 ans) - Outils de financement appropriés aux besoins	148
Fondation AlphaOmega	Fondation	Fondation reconnue d'utilité publique	Ile-de-France	France	Education- Egalité des chances - Inclusion et lien social	Thématique d'intervention - Localisation géographique (France) - Potentiel d'impact (démontré) - Maturité économique (>1 M€) - Volonté de changement d'échelle	2,9
Fondation Bettencourt Schueller	Fondation	Fondation reconnue d'utilité publique	Ile-de-France		Education - Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et l'accès à l'emploi – Recherche - Culture	Thématique d'intervention - Structure (modèle, gouvernance) - Projet (utilisation des ressources) - Potentiel d'impact	70
Fondation Break Poverty	Fondation	Fondation abritée	Ile-de-France	France	Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et l'accès à l'emploi	Thématique d'intervention – Structure – Maturité - Potentiel d'impact	3,1
Fondation Caritas	Fondation	Fondation reconnue d'utilité publique	Ile-de-France		Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et l'accès à l'emploi	Potentiel d'impact - Retour sur investissement - Critères financiers (apport min. de 60 000 euros tous les 3 ans pour les fondateurs de fondations abritées)	50
Fondation Daniel et Nina Carasso	Fondation	Fondation abritée	Ile-de-France	France- - Espagne	Alimentation - Culture	Thématique d'intervention	17
Fondation Macif	Fondation	Fondation d'entreprise	Pays de la Loire	France	Inclusion et lien social (Mobilité) – Santé - Logement et hébergement - Finance solidaire	Thématique d'intervention - Structure (Statut juridique) - Zone géographique	3,4
Inco Ventures	Investisseur privé	Fond d'investissement à impact	Ile-de-France	Europe	Tous	Potentiel d'impact (caractérisé) - Risque (compatible) - Retour sur investissement (compatible)	150
Investisseurs & Partenaires	Investisseur privé	Fond d'investissement à impact	Ile-de-France	Afrique	Tous	Zone géographique (Afrique subsaharienne) - Structure (PME) - Parties prenantes (Entrepreneur, client, fournisseur) - Création d'emploi -Biens & services essentiels	200
Ecofi	Investisseur privé	Banque coopérative	Ile-de-France	International	Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et l'accès à l'emploi – Environnement - Finance solidaire - Entrepreneuriat	Potentiel d'impact – Risque - Retour sur investissement	47,6
Malakoff-Humanis	Investisseur privé	Groupe paritaire de protection sociale	Ile-de-France	France	Inclusion et lien social - Insertion professionnelle et l'accès à l'emploi - Santé	Thématique d'impact	NC

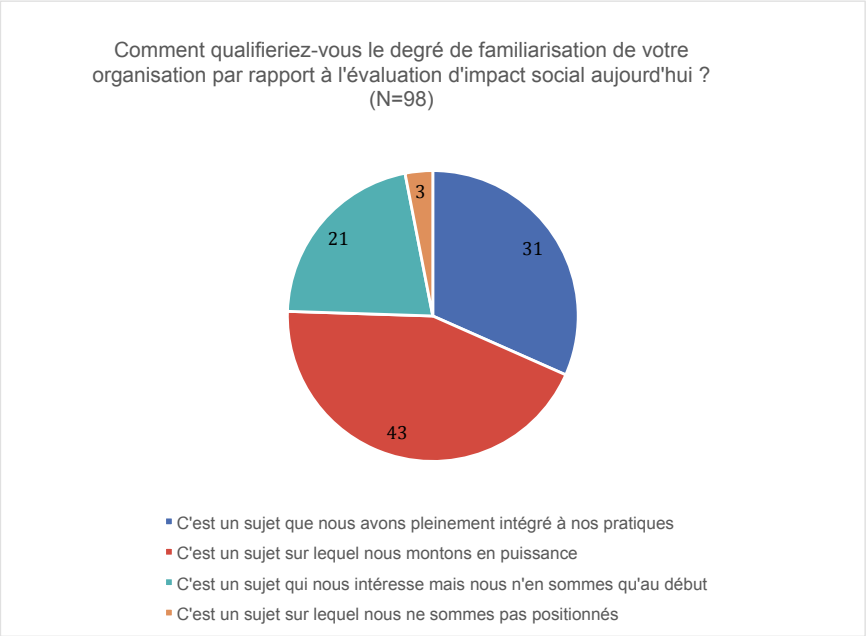
DANS QUELLE MESURE LES FINANCEURS S'ENGAGENT DANS DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

DES FINANCEURS EN GRANDE MAJORITÉ FAMILIERS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL AVEC DES DEGRÉS DE MATURITÉ DIVERS

Seulement trois répondants sur 98 n'ont pas entamé de démarche d'évaluation de leur impact social, soit parce qu'il est encore trop tôt sachant qu'ils en ont l'intention, soit parce qu'ils manquent de soutien de leurs partenaires ou font face à des résistances internes ou éprouvent des difficultés face à la complexité du sujet.

Si un tiers des répondants dit avoir « pleinement intégré » l'évaluation d'impact social (31 sur 98), pour une partie importante d'entre eux la démarche est en cours de développement (64 sur 98) (figure 24).

Figure 24 : Degré de familiarisation avec l'évaluation d'impact social



COMPARAISON AVEC LE BAROMÈTRE KPMG 2018

Tableau 12 : Diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social en fonction des pratiques d'investissement en 2018 et 2021

Diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social en fonction des pratiques d'investissement		Ont déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social (Baromètre KPMG 2018)	Ont déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social (Panorama ESSEC - Impact Tank 2021)
Outils de financement	Fonds propres ou quasi fonds propres	89%	82%
	Dette	100%	79%
	Dons	61%	73%
	Subventions	55%	58%
TOTAL		56%	65%

Le Panorama confirme autant qu'il nuance le baromètre KPMG 2018. Les pratiques d'évaluation d'impact social sont plus ou moins répandues en fonction des métiers et donc des instruments financiers utilisés par les financeurs. Les acteurs ayant répondu qui ont recours au financement en capital (fonds propres et quasi-fonds propres) déclarent avoir majoritairement mené des démarches d'évaluation d'impact social (82%), de même que ceux qui ont recours à la dette (79%) (tableau 12).

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UN RECOURS À L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL UNANIME MAIS CONTRASTÉ

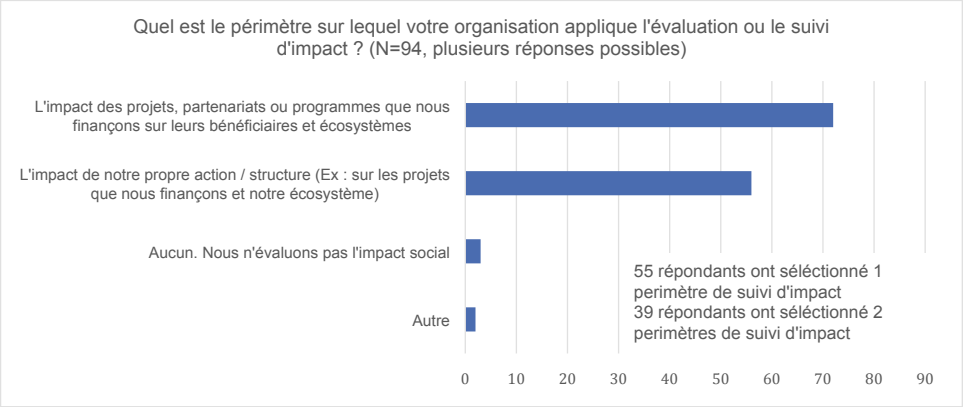
L'ensemble des acteurs interrogés en entretien ont démarré une ou plusieurs démarches d'évaluation d'impact social. Si l'on se réfère à la typologie définie par Phare et l'Avise[21], certains acteurs débutent dans l'évaluation d'impact social et entament des démarches en interne, se situant entre le premier niveau de « validation au ressenti » et le deuxième niveau de « bricolage ». Par exemple, Jean-Marie Destrée, Délégué Général de la Fondation Caritas, explique que c'est un sujet sur lequel ils débutent : « Nous en parlons et sommes conscients de l'importance de la mesure d'impact social mais cette démarche se révèle extrêmement chronophage et nous n'avons pas le temps ni les ressources dédiées en interne. Pour le moment nous nous limitons à suivre les réalisations et les résultats de chaque projet financé à travers les rapports narratifs et financiers envoyés régulièrement, les visites terrain et les nombreux échanges avec les structures ».

Les fonds d'investissement à impact sont pour la plupart plus aguerris, sans être dans une recherche de scientificité et peuvent être positionnés au troisième niveau de « revendication de mesure appuyée sur des outils » dans la mesure où ils développent leurs propres outils de mesure et de suivi des impacts, avec de manière ponctuelle l'intervention de consultants externes. La Fondation Break Poverty peut être positionnée au quatrième niveau de « revendication de scientificité » dans la mesure où elle semble particulièrement en avance sur son programme de Dotation d'Action Territoriale avec la construction d'un référentiel d'indicateurs sur trois parties prenantes, grâce à l'accompagnement d'un consultant externe, un système d'information interne sur le suivi de l'impact et une partie de l'évaluation externalisée et le recours à un outil de suivi de l'impact en ligne. Christophe Sanchez, Directeur des Programmes au sein de la Fondation Break Poverty, témoigne : « sur la démarche d'évaluation d'impact social, nous avions fait un premier travail qui était tout simplement de produire notre cadre évaluatif, le référentiel d'évaluation et les outils. Koreis, l'agence de conseil qui nous a accompagnés, nous a aidés à stabiliser ce référentiel d'évaluation, à identifier de manière très précise les indicateurs à agréger par rapport aux projets que l'on finance sur la petite enfance, le décrochage scolaire et l'insertion professionnelle. Ensuite, ils ont fait tout le travail de production des outils de collecte, hors système d'information et notamment les questionnaires ».

UN PÉRIMÈTRE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL CONCENTRÉ SUR LES PROJETS FINANCÉS

Une majorité des financeurs (soit 72 structures sur 94 ayant répondu à cette question) concentrent leurs activités d'évaluation et de suivi de l'impact sur les projets qu'ils financent et les bénéficiaires associés plutôt que plus largement sur l'impact de leur propre structure et donc de leur portefeuille, qui intègre bien sûr l'impact des projets financés mais va au-delà (figure 25).

Figure 25 : Périmètre d'application de l'évaluation d'impact social



21. *Agence Phare & Avise. (2017). L'expérience de l'évaluation d'impact social - Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale.*

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : D'ABORD UNE ATTENTION PARTICULIÈRE PORTÉE AUX PROJETS, MAIS UNE RÉFLEXION EN COURS SUR L'IMPACT DU FINANCEUR EN LUI MÊME

La posture des financeurs varie mais la plupart d'entre eux portent leurs efforts d'évaluation d'impact social sur les projets qu'ils financent. C'est le cas pour les investisseurs à impact qui réalisent le suivi de leurs participations, mais aussi pour les fondations qui intègrent de manière ponctuelle ou systématique l'évaluation d'impact social des projets qu'elles financent. Ainsi, Marie-Stéphane Maradeix, Déléguée Générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso, considère que « en tant que fondation, je ne pouvais pas matériellement réaliser les évaluations de tous nos projets. Il fallait que je fasse de "l'empowerment" avec les bénéficiaires afin qu'ils puissent eux-mêmes se saisir de ces outils. C'est ainsi qu'a émergé en 2013 l'idée de prévoir dans nos appels à projets une méthodologie participative sur la question de l'évaluation, en impliquant les porteurs de projet retenus. Ainsi tous nos programmes sont lancés avec une évaluation associée ».

Certains acteurs, en parallèle des démarches d'évaluation d'impact social pour leurs projets, commencent à travailler sur l'impact de leur propre structure. Ainsi, Séverine Léguillon témoigne du chemin parcouru par la Fondation AlphaOmega : « L'intérêt pour l'évaluation d'impact social remonte à la création de la fondation il y a 10 ans. Notre accompagnement débute par une due diligence approfondie permettant entre autres de s'assurer de l'impact des associations. Nous accompagnons les associations durant plusieurs années. L'évaluation d'impact social fait partie des chantiers d'accompagnement. Nous avons aussi mis en place une démarche d'évaluation de la fondation en tant que structure ».

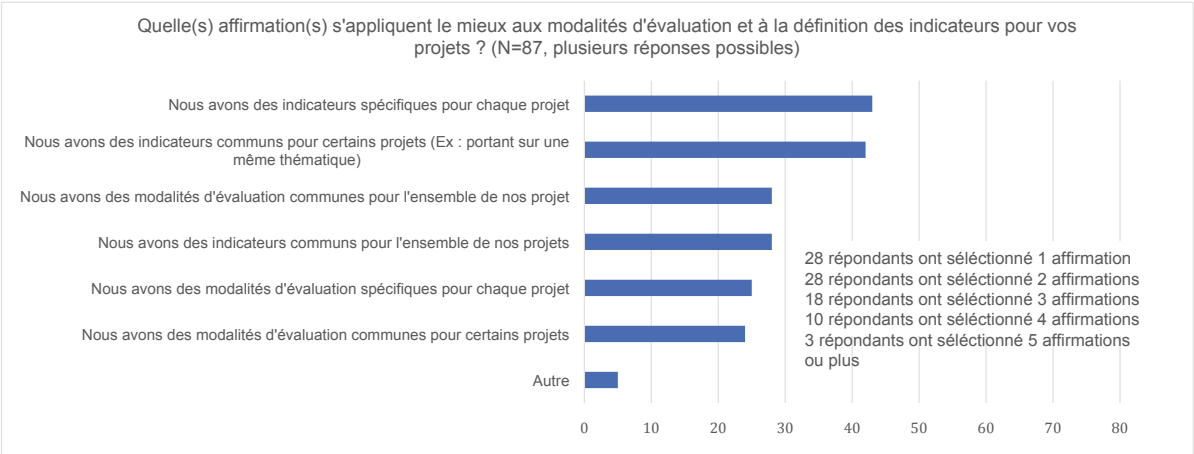
D'autres financeurs ont également mené des démarches sur leur propre action pour identifier leurs propres impacts et comprendre ce qu'ils apportent aux projets financés. Marcela Scaron, Secrétaire Générale de la Fondation Macif, explique que celle-ci « avait fait réaliser par le cabinet Eexiste une étude d'impact des actions de la fondation en 2014. Il s'agissait de comprendre, au-delà des financements apportés par la fondation, tous les effets induits de l'accompagnement, la richesse apportée par la fondation aux porteurs de projet. Cela nous a permis de mettre en avant la question de la mise en réseau, celle de l'effet levier dans la mesure où nous intervenons en amont des projets, souvent au moment où la structure est au stade de l'idée et où le financement de la fondation permet aux autres acteurs d'avoir confiance et de financer le projet ».

COMMENT S'ORGANISE L'ÉVALUATION D'IMPACT CHEZ LES FINANCEURS ?

DES APPROCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL VARIÉES, MÊLANT INDICATEURS SPÉCIFIQUES À CHAQUE PROJET ET MODALITÉS D'ÉVALUATION COMMUNES

Les financeurs se partagent entre indicateurs spécifiques à chaque projet (43 sur 87 répondants) et indicateurs communs pour certains projets (42 sur 87 répondants). Ils se partagent de manière relativement équilibrée également entre modalités communes d'évaluation à l'ensemble des projets (28 sur 87 répondants), modalités spécifiques pour chaque projet (25 sur 87 répondants) et modalités d'évaluation communes pour certains projets (24 sur 87 répondants) (figure 26).

Figure 26 : Modalités d'évaluation et définition des indicateurs



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE APPROCHE MÊLANT INDICATEURS COMMUNS, INDICATEURS SPÉCIFIQUES À DES THÉMATIQUES ET INDICATEURS SPÉCIFIQUES À DES PROJETS

Parmi les acteurs interrogés en entretien, les investisseurs à impact ont pris le parti d'avoir certains indicateurs communs à tous les projets, d'autres sectoriels et enfin certains spécifiques par projet.

Cela peut correspondre à un besoin d'agrégation des données. Christophe Sanchez, Directeur des Programmes pour la Fondation Break Poverty explique ainsi que leur démarche d'évaluation d'impact social des projets associatifs financés repose sur « un indicateur commun qui est le nombre de bénéficiaires, des indicateurs spécifiques aux domaines d'intervention de la petite enfance, du décrochage scolaire et de l'insertion professionnelle et aux sous domaines d'intervention comme la sensibilisation à l'entrepreneuriat ou le raccrochage scolaire. L'idée est de sommer le nombre de bénéficiaires totaux mais aussi de sommer le nombre de bénéficiaires des associations qui ont le même type d'activité ».

L'enjeu d'avoir un certain nombre d'indicateurs partagés correspond aussi à l'idée d'un cadre commun, comme l'indique Marie-Geneviève Loys, Responsable Investissements Solidaires chez BNP Paribas Asset Management : « L'idée avec l'outil MESIS est d'avoir un langage commun sur l'évaluation d'impact social. On peut l'adapter suivant les cas mais on s'y réfère toujours. Nous avons trois catégories d'indicateurs pour chaque projet : ciblage des bénéficiaires, réalisations, résultats et effets sur les bénéficiaires ».

Les indicateurs et modalités d'évaluation peuvent aussi fonctionner par type de financement ou de fonds. Chez Inco Ventures, Jean-Michel Lecuyer déclare travailler à partir de deux référentiels : l'outil MESIS sur le fonds NOV'ESS et Inco Ratings sur les autres fonds.

Samuel Monteiro, Responsable ESG & Impact chez Investisseurs et Partenaires explique quant à lui « avoir recours à des indicateurs qui sont généralisables à toutes les participations qu'on collecte directement auprès des porteurs de projets. La première contrainte, c'est ce que l'on est capable de collecter. Ensuite, on choisit les indicateurs qui révèlent l'ampleur des résultats par rapport à la thèse d'impact ». Les investisseurs à impact peuvent ainsi réaliser des études ponctuelles, transversales à leurs participations, sur un sujet d'intérêt commun par exemple. Samuel Monteiro poursuit en expliquant ainsi que « la dernière étude réalisée en date ne portait pas sur une entreprise mais sur une thématique : l'impact du contrat de travail. Elle a été menée au Sénégal et à Madagascar sur plusieurs entreprises financées mais uniquement sur les employés. Nous avons essayé de comprendre s'il y avait des différences entre ceux qui avaient un contrat de travail et ceux qui n'en avaient pas et d'en analyser les effets sur l'accès au crédit, la scolarisation des enfants, la qualité des soins. Ce sont des études de cas spécifiques. Nous n'avons pas la capacité de faire cela pour toutes nos entreprises ».

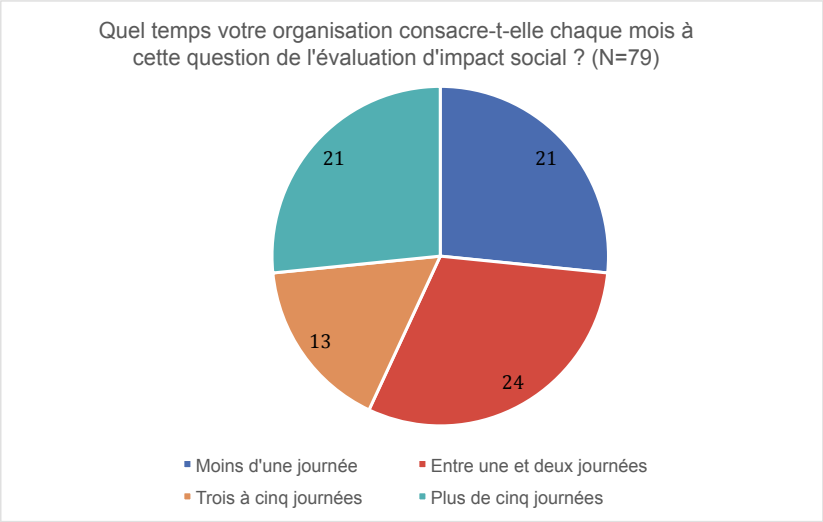
Le besoin d'avoir des indicateurs communs à différents projets financés peut aller de pair avec la volonté de comparer les projets entre eux, sur une même thématique. C'est ce dont témoigne Marcela Scaron, Secrétaire Générale de la Fondation Macif : « Nous avons travaillé sur le suivi des projets et sur la manière dont nous pouvons les comparer les uns aux autres, savoir s'ils réussissent et quel est leur impact alors mêmes qu'il y a des réalisations diverses et des appréciations différentes. Nous nous sommes posés la question des indicateurs qui pourraient être appliqués à tous les projets. Finalement, nous nous rendons compte que nous travaillons sur des questions et des innovations sociales trop différentes. Sur le sujet des mobilités, notre orientation emblématique pour 2019-2021, l'idée a donc germé, de travailler de manière thématique sur nos indicateurs et sur notre impact. Nous avons ainsi travaillé avec l'ESSEC sur la réalisation d'un référentiel d'impact sur un sujet transversal, celui des mobilités inclusives. Il s'agit de mettre à disposition de tous un référentiel commun construit en collaboration avec les porteurs de projets ».

UN FAIBLE NOMBRE DE RESSOURCES INTERNES DÉDIÉES :

Les financeurs ne consacrent encore que peu de ressources internes à leur activité d'évaluation d'impact social. Plus de la moitié des financeurs (45 structures sur 79) affectent deux journées ou moins par mois à l'évaluation d'impact.

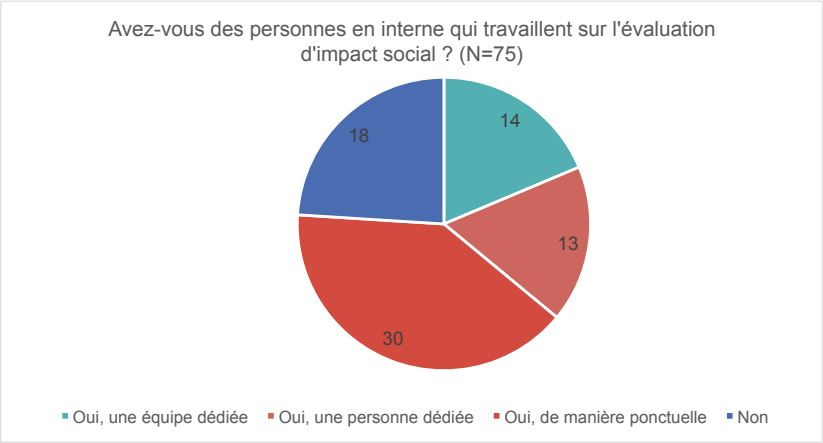
Les financeurs sont cependant un quart (21 sur 79) à y affecter plus de cinq journées (figure 27).

Figure 27 : Temps mensuel consacré à l'évaluation d'impact social



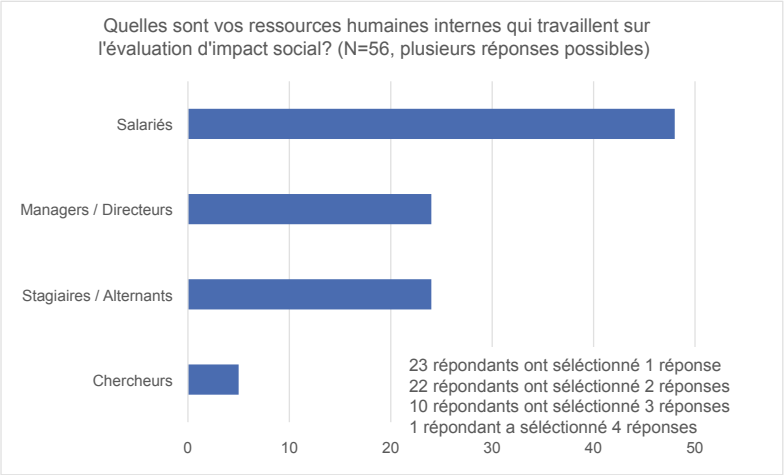
Le personnel dédié est aussi relativement limité. Un peu plus d'un tiers des structures (30 sur 79) ont des personnes qui travaillent de manière ponctuelle sur l'évaluation d'impact social. Près d'un quart des structures, soit 18 structures sur 75 répondants, n'ont pas de personnes en interne dédiées à l'évaluation d'impact (figure 28).

Figure 28 : Ressources internes travaillant sur l'évaluation d'impact social



Les ressources humaines internes mobilisées sont pour près de neuf répondants sur 10 des salariés non managers (48 structures sur 56 ayant répondu à cette question), puis des managers (24 structures sur 56) et des stagiaires (24 structures). Il est à noter que cinq de ces 56 structures ont eu recours à des chercheurs en interne (figure 29).

Figure 29 : Statut des ressources humaines travaillant sur l'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES RESSOURCES INTERNES DÉDIÉES LIMITÉES MAIS UNE ACCULTURATION GÉNÉRALE DES ÉQUIPES

Les financeurs interrogés en entretien se répartissent en plusieurs catégories.

La première catégorie concerne les acteurs qui n'arrivent pas encore à y consacrer du temps en interne, notamment du fait de ressources limitées. Jean-Marie Destrée explique ainsi que la Fondation Caritas est composée d'une « équipe de sept personnes avec une seule salariée à 4/5 de temps pour accompagner les projets. Nous n'avons donc pas à ce jour les ressources humaines pour traiter ces points dans la durée et y consacrer du temps et de la disponibilité ». Les démarches d'évaluation sont donc entièrement externalisées et la fondation Caritas « fait réaliser par des intervenants externes des évaluations sur des projets qui nous semblent intéressants pour des budgets de 15 à 20 000 euros. Ces contraintes budgétaires sont également à prendre en considération ».

Une deuxième catégorie concerne les acteurs qui n'ont pas de ressources internes spécifiquement dédiées mais qui ont une volonté d'acculturation interne. Comme l'explique Marie Stéphane Maradeix pour la fondation Daniel et Nina Carasso, « l'ensemble des équipes de la fondation est effectivement sensibilisé car aucun poste n'est dédié à l'évaluation en tant que telle. L'évaluation est transversale ». De même, Armand de Boissière, Secrétaire Général de la Fondation Bettencourt Schueller, met en avant la volonté de montée en compétences de ses équipes : « L'évaluation fait partie d'une culture d'entreprise. Nous cherchons à la développer. Par ailleurs, elle fait partie des obligations des rapporteurs qui réalisent des due diligences puis du chargé de mission (grant manager) dans le suivi. Nous encourageons beaucoup les salariés à aller dans des Lunch & Learn de l'ESSEC, à suivre des formations que ce soit en interne ou en externe, à croiser leurs expériences avec d'autres fondations ».

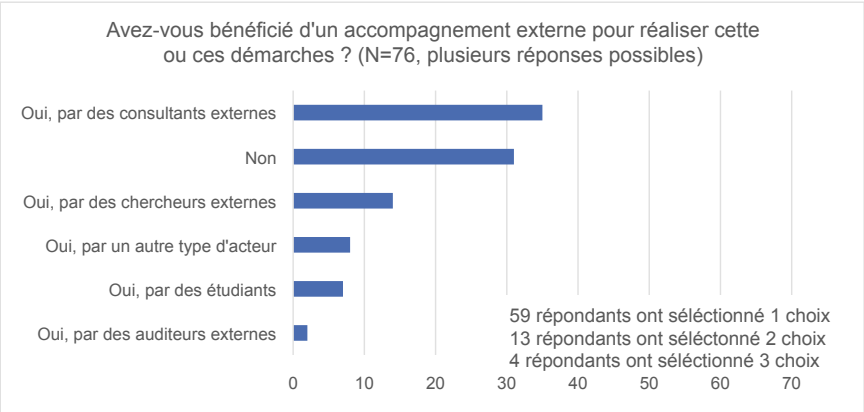
Une troisième catégorie concerne les acteurs qui disposent de ressources internes qui travaillent spécifiquement sur le sujet tout en procédant également à une sensibilisation interne des acteurs. Il s'agit notamment des investisseurs à impact qui ont pour certains une équipe ESG / Impact et ensuite des chargés d'investissement impliqués. Ainsi, Samuel Monteiro explique : « Quasiment tout le suivi de l'impact est internalisé. Pour les études de terrain, je pars avec des étudiants stagiaires pour être plusieurs enquêteurs, avoir du soutien sur la rédaction du rapport et même, en amont sur les recherches sur le contexte. Sinon, l'équipe d'investissement est en charge de remplir notre outil interne, c'est-à-dire les checklists de due diligence, les notations attribuées aux entreprises. L'équipe ESG a pour rôle d'être en support et d'essayer de challenger la notation si la personne a oublié un risque ou un élément du plan d'action par exemple. Nous considérons que les sujets ESG / Impact font partie de l'opérationnel et nous ne voulons pas que les entrepreneurs aient deux interlocuteurs, l'un sur un sujet financier et l'autre sur le sujet social. Nous tenions à ce qu'il y ait cette vision commune ». Inco Ventures adopte une organisation similaire, selon Jean-Michel Lecuyer : « Nos équipes d'investissement sont formées à l'évaluation d'impact social et nous avons un responsable de la mesure d'impact qui est chargé de la formation à la méthodologie et de garantir le résultat ». Cette acculturation interne sur l'évaluation d'impact social est également en cours pour BNP Paribas Asset Management, où Marie-Geneviève Loys explique que « le groupe a depuis 2014 développé un réseau de chargés d'affaires spécialisés dans l'entrepreneuriat social, pour mieux dialoguer avec les clients et les prospects, identifier ceux qui sont concernés, être apporteur de conseil. Nous essayons de les former sur la mesure d'impact ».

Enfin, Christophe Sanchez, Directeur des Programmes au sein de la Fondation Break Poverty, éclaire comment l'organisation interne peut être pensée sur l'évaluation d'impact social, avec des ressources internes engagées ponctuellement : « Je suis responsable en termes de management. C'est moi qui suis le référent impact. C'est important d'avoir quelqu'un de clairement identifié sur le sujet et c'est mon rôle. Ensuite, nous avons une personne chargée de l'aspect de production de données, notamment quand viennent les exercices d'évaluation réguliers. Elle est à 10% de son temps sur une année et moi à 5%. »

QUELLES SONT LES PRATIQUES ET LES MÉTHODES MISES EN PLACE PAR LES FINANCEURS DANS LEUR ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

En cohérence avec le caractère limité de l'internalisation de la compétence d'évaluation d'impact social, la majorité des financeurs (45 structures sur 76) ont eu recours à un accompagnement externe et/ou ont été accompagnés par des acteurs externes dans leur démarche d'évaluation, principalement par des consultants externes (35 structures sur 76 répondants). Notamment, les trois quarts des acteurs privés (36 structures sur 59) ont été accompagnés par des acteurs externes. Il est cependant à noter que près d'un acteur public sur deux n'a pas été accompagné (8 structures sur 17) (figure 30).

Figure 30 : Nature de l'accompagnement reçu dans la réalisation des démarches d'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UN RECOURS CONTRASTÉ À DES ACTEURS EXTERNES, DÉPENDANT DES BESOINS ET DES NIVEAUX DE MATURITÉ

La situation des financeurs est variée. Pour certains, la démarche est encore exclusivement interne. Ainsi, Claire Petetin, Directrice de l'Investissement Social à la Fondation AlphaOmega, explique que celle-ci « n'a jusqu'ici jamais fait appel à des intervenants extérieurs pour structurer son évaluation d'impact social ».

Chez la plupart des investisseurs à impact, une grande partie des travaux d'évaluation d'impact social étant internalisés, le recours à un accompagnement externe se fait sur des questions techniques ou spécifiques. Ainsi, Samuel Monteiro (Investisseurs et Partenaires), précise qu'ils peuvent être aidés « sur des projets très difficiles sur la partie due diligence ESG. Si c'est très technique sur des processus que nous ne maîtrisons pas, nous avons recours à un cabinet externe ».

D'autres, comme la Fondation Bettencourt Schueller ou la Fondation Daniel et Nina Carasso travaillent ponctuellement avec des structures d'accompagnement externes. Marie Stéphane Maradeix, de la Fondation Daniel et Nina Carasso, témoigne : "Nous avons tout d'abord travaillé avec le cabinet Nuova Vista sur la méthodologie de la théorie du changement pour nos deux axes d'intervention. En outre, nous venons de lancer une nouvelle expérimentation très prometteuse en Espagne en collaboration avec le cabinet Stone Soup Consulting, spécialisé en évaluation. Nous souhaitons développer une méthodologie d'évaluation systémique de nos programmes ».

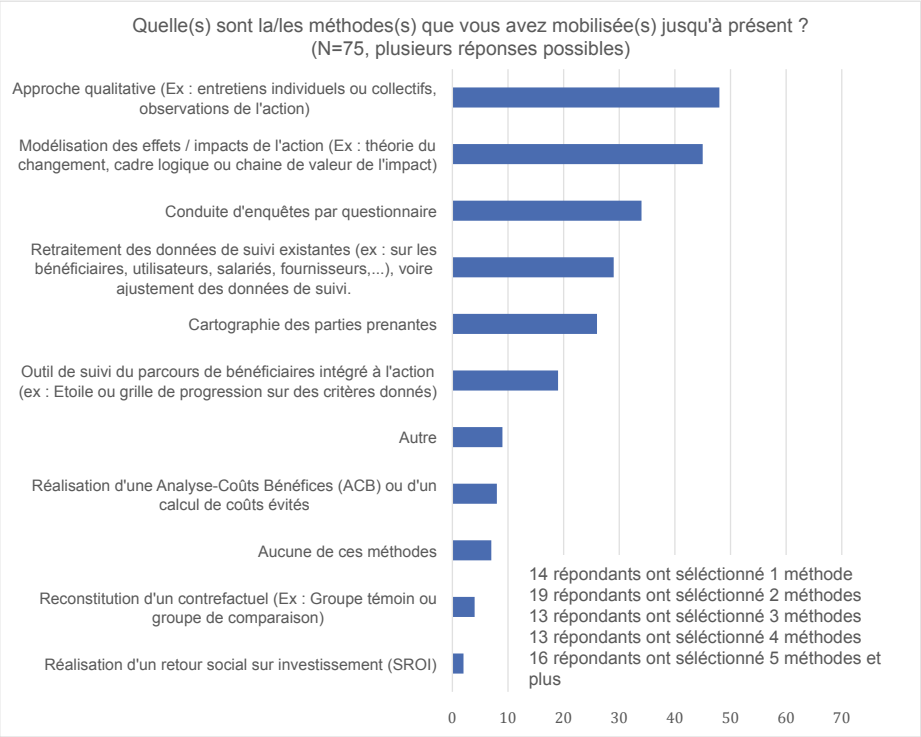
Enfin, certains acteurs comme Malakoff Humanis travaillent sur une base régulière avec des structures d'accompagnement externes, notamment parce qu'ils ont un nombre important de projets financés et un enjeu important de reddition de compte auprès de leurs parties prenantes sur la manière dont ces financements sont alloués et sur les impacts des projets soutenus.

TROIS APPROCHES PRIVILÉGIÉES PARMI LES MÉTHODES MOBILISÉES : LES APPROCHES QUALITATIVES, DE MODÉLISATION DES EFFETS ET D'ENQUÊTES PAR QUESTIONNAIRE

En termes de méthodes utilisées pour évaluer leur impact, nous observons les mêmes tendances chez les financeurs que chez les opérateurs et évaluateurs, avec une préférence pour les méthodes les moins complexes et les moins coûteuses. Notamment, 48 répondants sur 75 (soit près de deux tiers) ont recours à des méthodes qualitatives, 45 répondants sur 75 à des méthodes de modélisation des effets (e.g. Théorie du changement, cadre logique ou chaine de valeur) et 34 sur 75 répondants (soit environ un tiers) à des conduites d'enquête par questionnaire.

La méthode la plus utilisée par les acteurs publics pour évaluer leur impact social est la démarche qualitative (11 répondants sur 16). Pour les acteurs privés, la modélisation des effets constitue le cadre méthodologique le plus souvent retenu (41 répondants sur 59) (figure 31). Cela s'explique notamment par l'importance accordée par les investisseurs à impact à la nécessité de développer une intentionnalité, au travers d'une thèse d'impact.

Figure 31 : Méthodes mobilisées sur l'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE MÉTHODES MOBILISÉES QUI PEUVENT SE CUMULER ET SE COMPLÉTER

Parmi les financeurs interrogés en entretien, plusieurs courants en termes d'approches méthodologiques se dégagent. Certains ont recours à des méthodes qualitatives, comme Malakoff Humanis ou la Fondation Daniel et Nina Carasso. Marie-Stéphane Maradeix explique ainsi que « la Fondation a développé un nouvel outil à partir de 2017 pour évaluer et rechercher les impacts au sein de ses projets stratégiques. Pour ce faire, elle a choisi deux instructrices très capées qui se sont vu confier, en binôme, l'évaluation de deux projets stratégiques du même univers. Elles devaient réaliser en parallèle une évaluation très approfondie des deux organisations - 50 entretiens semi-directifs, six mois de recherche - pour en donner une présentation et des recommandations par comparaison ».

La plupart du temps cependant, les études reposant sur des méthodes qualitatives ne sont pas menées seules, mais en amont ou en complément de démarches d'enquêtes par questionnaire.

Les questionnaires sont très largement utilisés par les financeurs interrogés. Certains investisseurs à impact comme BNP Paribas Asset Management ou Inco Ventures y ont ainsi recours pour collecter des données de manière régulière auprès de leurs participations.

La modélisation des effets est une approche méthodologique mobilisée par un certain nombre d'acteurs interrogés, dans la mesure où elle revêt un caractère stratégique et central dans la définition d'une intentionnalité. C'est particulièrement vrai pour les investisseurs à impact mais aussi pour certaines fondations. Ainsi, Marie-Stéphane Maradeix, pour la Fondation Daniel et Nina Carasso, témoigne : « Dès le départ, nous avons souhaité être sur une fondation stratégique en développant notre mécénat à partir de la théorie du changement pour la déployer ensuite via les leviers d'actions que nous souhaitions activer. Pour chacun de nos axes d'intervention, nous avons une approche systémique ».

Malakoff Humanis revendique l'utilisation de méthodes monétaires et notamment du Social Return On Investment (SROI). Marie Libert explique : « Nous avons été assez convaincus que la méthode SROI était adaptée

à nos enjeux parce que l'on doit justifier notre impact sur des questions financières massives. Ce sont plusieurs millions d'euros qui nous sont confiés chaque année pour réaliser notre action sociale. Cela nous permet de mesurer la valeur sociale générée par notre action en regard de celle générée par la dépense publique. Nous avons eu entre les mains l'une des premières études SROI menées pour une startup sociale, Alenvi, par HAATCH. Je me souviens avoir diffusé cette étude auprès de mes collègues et d'avoir eu des retours très positifs. Cela parle, c'est percutant et nous avons bien senti qu'il y a eu un avant et un après cette étude pour cette startup qui a explosé et joué un tout autre rôle de plaidoyer grâce à cette démarche ».

Le retraitement de données de suivi et d'impact existantes est aussi une option qui peut être privilégiée par certains acteurs. Ainsi, Guillaume de Vauxmoret, Responsable de l'Analyse Investissements Solidaires chez Ecofi, témoigne : « Nous nous démenons pour avoir des données pour mesurer l'impact des investissements, nous essayons d'obtenir l'historique des entreprises financées mais comme il n'y a pas d'obligations réglementaires, beaucoup d'entreprises ne publient aucune information sur leur impact. Nous épluchons les rapports pour élaborer les indicateurs d'impact pour l'insertion professionnelle par exemple avec la part des sorties dynamiques vers l'emploi des salariés qui sont accompagnés ».

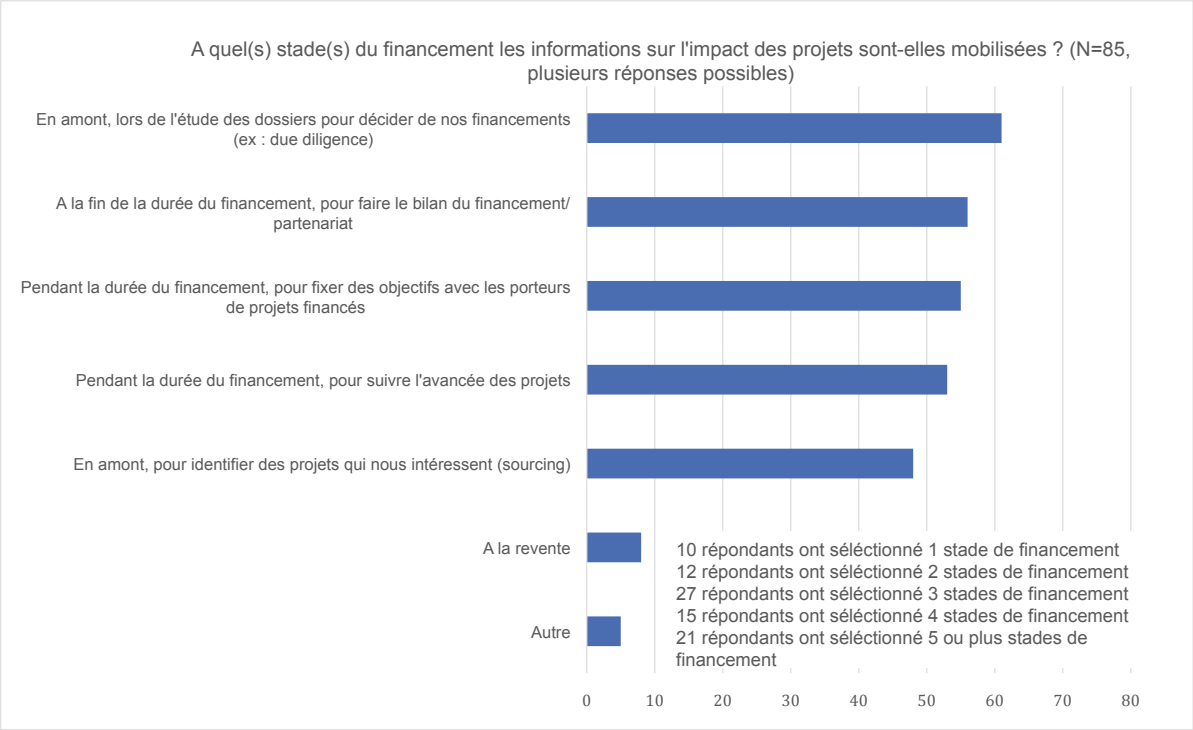
Certaines structures vont utiliser des méthodes diverses en fonction du type de parties prenantes interrogées et du type de données d'impact collectées comme la Fondation Break Poverty qui intègre des données de suivi dans un système d'information pour ses bénéficiaires directs (enfants, jeunes) et des questionnaires adressés à ses bénéficiaires indirects (entreprises, associations).

L'UTILISATION DES INFORMATIONS SUR L'IMPACT : DES DONNÉES MOBILISÉES TOUT AU LONG DE LA DURÉE DE FINANCEMENT DES PROJETS

61 structures sur 85 répondants mobilisent des informations sur l'impact en amont du financement (soit près des trois quarts) pour leur « due diligence » lorsqu'il s'agit d'investisseurs à impact ou dans le choix des projets financés pour les autres acteurs.

Plus généralement, les informations sur l'impact sont utilisées par 68 structures sur 85 (soit près de huit répondants sur 10) lors des autres stades du financement : pour suivre l'avancée des projets (53 structures pour 85 répondants) et pour fixer des objectifs avec les porteurs de projets financés (55 structures pour 85 répondants) (figure 32).

Figure 32 : Stades de financement où des informations sur l'impact des projets sont mobilisés

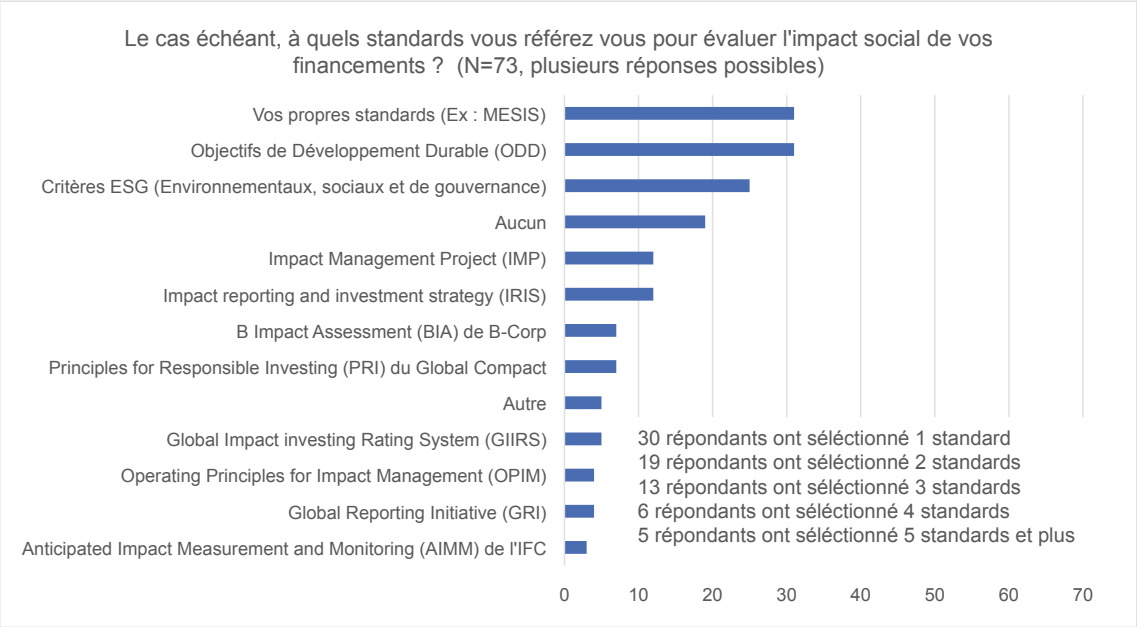


L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES FINANCEURS ATTENTIFS AUX DONNÉES D'IMPACT TOUT AU LONG DU FINANCEMENT DES PROJETS

Des standards multiples, internes et externes

Les trois quarts des répondants (54 sur 73) déclarent se référer à un standard pour évaluer l'impact social de leurs financements. L'utilisation de ces standards diffère cependant de façon significative selon le type de financeur. En effet, les acteurs philanthropiques ne se réfèrent à aucun standard pour évaluer leur impact (neuf répondants sur 26), tandis que les investisseurs privés utilisent d'abord leur propre standard pour évaluer leur impact (22 structures sur 56 ayant répondu). Suivent ensuite les ODD, standard utilisé par 20 investisseurs privés sur 56 ayant répondu. Le standard des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) utilisé par deux fondations et 19 investisseurs privés, est intéressant même s'il se réfère davantage à l'évaluation d'externalités positives et négatives qu'à l'impact à proprement parler (figure 33).

Figure 33 : Standards utilisés pour évaluer l'impact social des financements



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE PRÉFÉRENCE POUR DES STANDARDS CONSTRUITS EN INTERNE MAIS QUI REPOSENT EUX-MÊMES SUR DES STANDARDS ÉTABLIS, COMME LES ODD

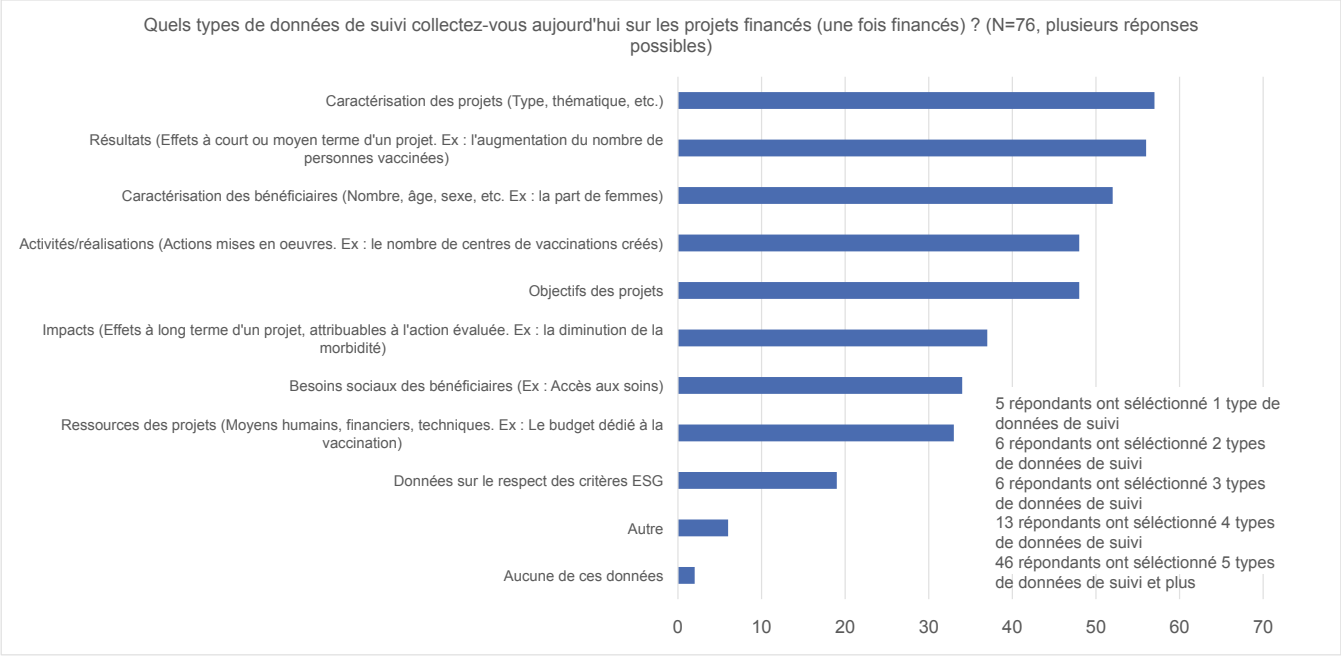
L'étude qualitative démontre l'absence de standards adoptés par tous et la multiplication des approches et outils. Ainsi, selon Raphaëlle Sebag, Responsable du Pôle Etudes et Innovation de Fair : « Aujourd'hui, il n'y a pas de langage standardisé sur le secteur. Les investisseurs et les porteurs de projets le demandent, mais quelque peu à reculons car ils souhaitent détenir un langage adaptable à chaque projet. Ils ont un vrai besoin de spécificité ». Elle précise : « Des retours que j'ai pu avoir lors d'entretiens réalisés dans le cadre de missions, j'en conclus que de nombreux acteurs construisent leurs propres référentiels ou outils en s'appuyant sur des standards comme le référentiel IRIS ou les ODD par exemple. »

Illustrant aussi cette idée, Marie-Geneviève Loys explique comment BNP Paribas Asset Management a développé son propre outil : « MESIS a été construit en fusionnant deux méthodologies complémentaires, l'outil de BNP avec les sept Domaines d'Action Sociale et les trois questions clés et l'outil d'INCO qui vient noter, au moment de la due diligence, la profondeur du besoin social et la pertinence de la réponse à travers six questions sociales (dont trois questions ESG) pour essayer d'analyser la mission sociale ». Jean-Michel Lecuyer explique que Inco Ventures utilise, à l'instar de BNP Paribas Asset Management, « un reporting organisé par Domaine d'Actions Sociale (DAS) sur le fond NOV'ESS. Inco Ventures utilise aussi INCO Ratings avec un référentiel qui repose davantage sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) ». Cette notion des ODD est prégnante chez l'ensemble des investisseurs à impact, comme le souligne Thibault Hiller von Gaertringen : « Nous nous sommes basés sur la grille SDG Compact de CERISE et nous avons travaillé avec des étudiants de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'ESSEC qui ont planché sur une méthode qui vise à utiliser l'outil de CERISE pour faire le lien entre l'activité, le cœur de mission de l'entreprise et les ODD auxquels elles peuvent participer ».

DES DONNÉES COLLECTÉES DAVANTAGE SUR LA CARACTÉRISATION ET LES RÉSULTATS MAIS PEU SUR L'IMPACT

Les données collectées par les financeurs auprès des projets financés concernent en premier lieu la caractérisation des projets (57 sur 76), les résultats (56 sur 76) la caractérisation des bénéficiaires (52 sur 76), les réalisations (48 sur 76) et les objectifs (48 sur 76). Moins de la moitié des répondants déclarent collecter des données d'impacts auprès des porteurs des projets financés (figure 34). Nous pouvons interpréter ces éléments comme reflétant la difficulté des financeurs à mesurer des effets attribuables aux projets qu'ils financent, voire à identifier des effets à long terme de ces projets, selon la définition retenue de l'impact. Enfin, les financeurs peuvent avoir du mal à identifier la part attribuable à leur action dans l'impact évalué par les porteurs de projets financés.

Figure 34 : Type de données de suivi collectées auprès des projets financés



COMPARAISON AVEC LE BAROMÈTRE KPMG 2017

En comparant les réponses du baromètre KPMG de 2017 (données non disponibles dans le rapport KPMG 2018) et les réponses que nous avons obtenues, nous observons une nette augmentation de répondants qui déclarent collecter des données relatives aux résultats et une forte diminution de la collecte de données relatives aux réalisations. Les résultats étant une étape supplémentaire et essentielle pour réaliser une évaluation de l'impact, démarche qui va bien au-delà de la mesure des réalisations (informations qui ressortent nettement des données collectées en 2017), cette évolution peut être interprétée comme une meilleure compréhension de la démarche d'évaluation d'impact social par les financeurs.

Nous pouvons aussi noter dans le tableau comparatif ci-dessous deux éléments importants. Nous constatons d'abord une augmentation de la collecte de données liées aux ressources mobilisées. Une interprétation possible sur cette évolution est celle d'une augmentation du recours à des approches monétisées suite à l'acculturation du secteur à cette dimension, notamment aux analyses coûts-bénéfices (même si ces approches restent encore marginales).

Nous observons ensuite une diminution de la collecte de données liées à l'impact. On peut considérer que les répondants ont maintenant conscience que les données collectées sont davantage des données liées aux résultats qu'aux impacts, ce qui pouvait être encore mal compris en 2017, au moment de l'émergence de la discipline en France.

Des progrès restent donc à faire pour une compréhension pleine et entière de la démarche d'évaluation d'impact social dans le prolongement de l'amélioration observée au cours des quatre dernières années et que démontrent les réponses collectées.

La diminution de la collecte de données dans le cadre de groupes témoins est cohérente avec les réponses sur les approches les plus utilisées, avec une très faible proportion d'approches requérant la constitution de groupes témoins (avant-dernière approche avant le SROI).

Tableau 13 : Comparaison longitudinale des types de données collectées par les projets financés entre le rapport KPMG 2017 et le Panorama ESSEC/Impact Tank 2021

	Ressources ↑	Réalisations ↓	Résultats ↑	Impacts ↓	Groupe témoin ↓
KPMG 2017	37,5%	100%	42,9%	85,7%	7,1%
Panorama ESSEC/ Impact Tank 2021	43%	63%	74%	49%	5%

COMMENT LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SONT-ELLES COMMUNIQUÉES ET UTILISÉES PAR LES FINANCEURS ?

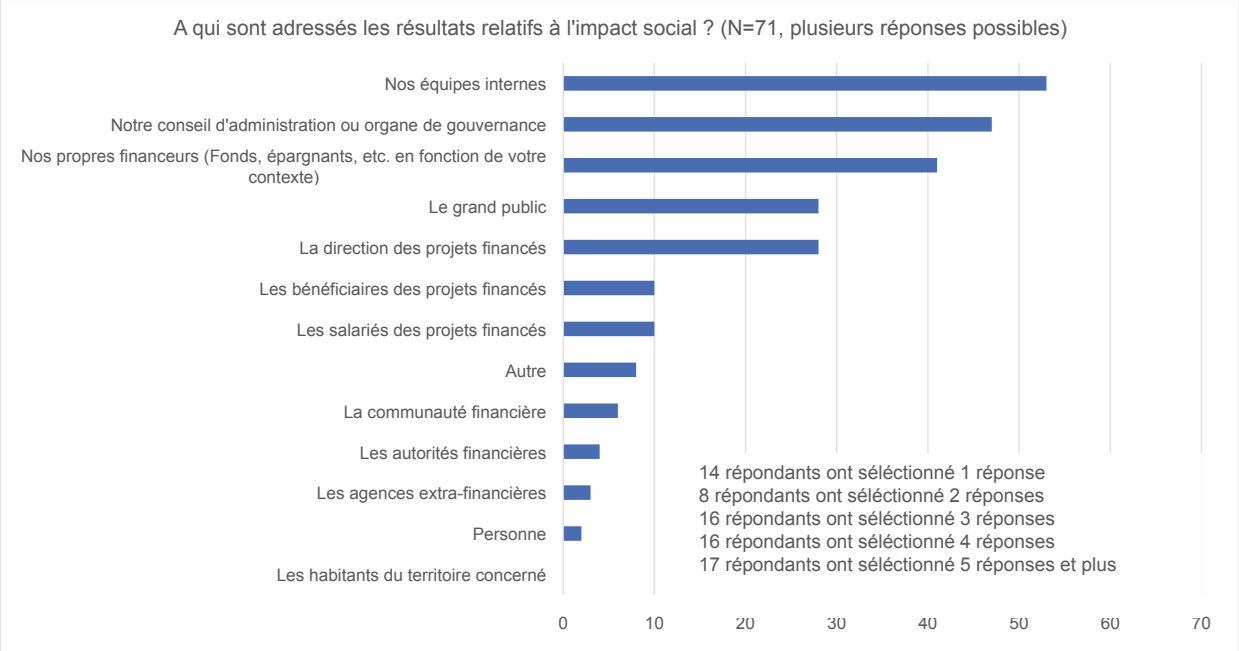
DES RÉSULTATS PARTAGÉS EN PRIORITÉ AUX PARTIES PRENANTES INTERNES ET AUX FINANCEURS

A l'issue des travaux d'analyse et d'interprétation des données collectées, les conclusions des démarches d'évaluation d'impact social sont restituées auprès de différents acteurs.

Les acteurs internes sont privilégiés dans ces démarches, puisque les résultats sont d'abord adressés aux équipes internes (53 répondants sur 71) puis au conseil d'administration ou aux organes de gouvernance internes (47 répondants sur 71).

En externe, les financeurs, auprès de qui bon nombre de fonds et fondations doivent rendre des comptes, sont ceux à qui les résultats sont le plus souvent transmis (41 répondants sur 71). Le grand public est aussi particulièrement visé par la transmission des conclusions des démarches d'évaluation d'impact social (28 répondants sur 71). Signe que des progrès doivent être réalisés en matière de partage des conclusions des démarches d'évaluation d'impact social, moins de la moitié des répondants (28 répondants sur 71) partagent leurs conclusions avec la direction des projets financés et seuls 10 répondants sur 71 communiquent les résultats auprès des bénéficiaires. Le partage des conclusions entre pairs, au sein de la communauté des financeurs à impact (six sur 71) et auprès des autorités financières et agences extra financières reste marginal.

Figure 35 : Cibles des résultats relatifs à l'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES RÉSULTATS ADRESSÉS D'ABORD EN INTERNE, AUPRÈS DES ÉQUIPES ET DES DÉCIDEURS MAIS AUSSI EN EXTERNE AUPRÈS DES FINANCEURS

Certaines structures travaillent en priorité sur la communication interne des résultats. Marie Libert (Malakoff Humanis) explique sa démarche : « En interne, nous partageons de manière massive les résultats aux collaborateurs concernés par la démarche. Nous rédigeons aussi un rapport qui sera communiqué en interne et en externe auprès de toutes les parties prenantes. L'idée est aussi de communiquer aux autres directions du groupe et de leur donner envie d'imiter ce que fait l'action sociale sur l'évaluation d'impact social. Nous sommes dans l'idée d'être pionniers sur le sujet, moteur, d'en faire un outil de communication pour nous et nos partenaires mais aussi un outil de management interne afin de valoriser le travail des équipes et leur contribution à l'impact généré collectivement et de donner envie aux autres de se lancer ».

D'autres acteurs privilégient les porteurs de projet qu'ils financent. Armand de Boissière, pour la Fondation Bettencourt Schueller, indique ainsi : « La Fondation n'est pas là pour faire du buzz ou pour faire du mal aux structures qu'elle soutient. Or, les rapports d'évaluation peuvent faire très mal aux structures s'ils sont mal communiqués et/ou mal pilotés. Nous sommes au service des porteurs de projets et de leur développement, l'évaluation est communiquée aux porteurs de projets ».

Enfin, certains acteurs interrogés ont d'importants enjeux de reddition de compte auprès de ceux qui les financent, qu'il s'agisse de fondations ou d'investisseurs à impact. BNP Paribas Asset Management dans son rôle de société de gestion des fonds d'épargne salariale communique ainsi auprès de ses épargnants et du grand public au travers d'un document de performance sociale.

LES TYPES D'INFORMATIONS COMMUNIQUÉES DANS LES RESTITUTIONS

En termes d'informations communiquées suite à l'évaluation d'impact social, les financeurs partagent principalement des éléments de résultats (39 répondants sur 61), puis de caractérisation des projets (35 répondants sur 61), d'impacts (27 répondants sur 61) et des éléments sur les objectifs des projets (27 répondants sur 61).

Tableau 14 : Comparaison des types de données collectées et communiquées en externe sur l'impact social

Type de données	Caractérisation des projets (Type, thématique, etc.)	Résultats (Effets à court ou moyen terme d'un projet)	Objectifs des projets	Impacts (Effets à long terme d'un projet, attribuables à l'action évaluée)	Ressources des projets (Moyens humains, financiers, techniques)
Données collectées (N=76)	57 structures	56 structures	48 structures	37 structures	33 structures
Données communiquées (N=61)	35 structures	39 structures	27 structures	27 structures	10 structures

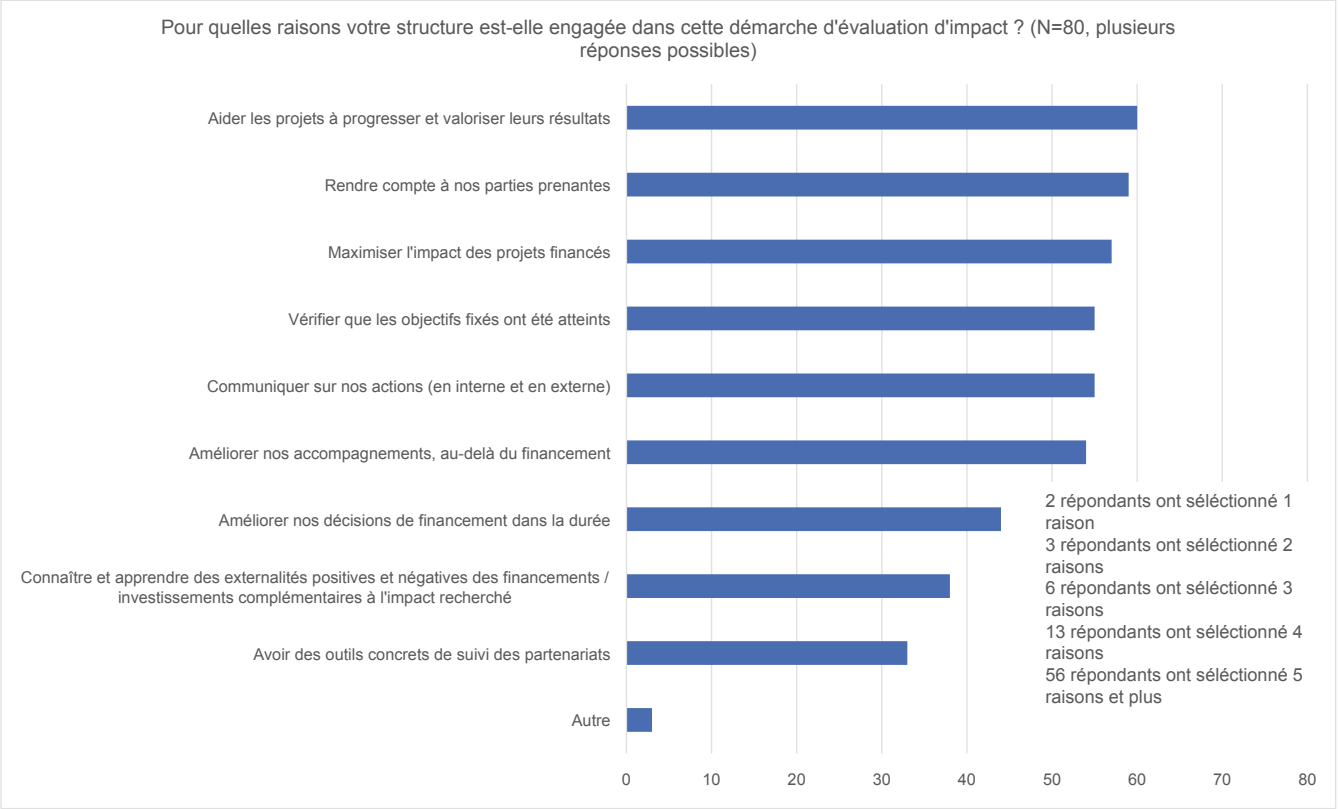
Les données communiquées mettent l'accent sur les résultats, objectifs et impacts du projet, plutôt que sur les données relatives aux ressources. Une interprétation possible est que les financeurs se situent beaucoup dans une logique d'efficacité, voire de performance, des projets financés au travers de ces données.

QUELLES SONT LES MOTIVATIONS À L'ORIGINE DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT ET LES RÉSULTATS CORRESPONDANTS ?

DES MOTIVATIONS NOMBREUSES LIÉES AUTANT À L'AMÉLIORATION DE L'ACTION ET À LA MAXIMISATION DE L'IMPACT QU'À LA REDDITION DE COMPTE

Parmi les raisons qui les ont poussés à engager une démarche d'évaluation d'impact social, aucune ne se dégage de manière très nette tant il semble que les financeurs poursuivent plusieurs objectifs. 56 répondants sur 80 ont en effet sélectionné cinq raisons et plus. Les financeurs ayant répondu invoquent en premier lieu le fait d'aider des projets à progresser (60 sur 80), et de manière quasi équivalente l'enjeu de rendre des comptes à ses parties prenantes (59 sur 80). La maximisation de l'impact des projets financés (57 sur 80), la vérification de l'atteinte des objectifs fixés (55 sur 80), ou encore la communication sur les actions engagées (55 sur 80) complètent la liste de ces motivations.

Figure 36 : Raisons pour lesquelles les financeurs sont engagés dans les démarches d'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : REDDITION DE COMPTE, SUIVI DES PROJETS FINANCÉS ET AMÉLIORATION

Les acteurs interrogés en entretiens mettent en évidence qu'ils mènent ce type de démarches pour de multiples raisons et avec plusieurs objectifs.

Christophe Sanchez met en avant l'objectif de reddition de compte pour la Fondation Break Poverty : « L'évaluation d'impact social est capitale pour nous dans la mesure où nous avons un enjeu important de rendre des comptes à nos partenaires ».

L'évaluation d'impact social peut aussi constituer un outil de pilotage qui permet de s'assurer du cap pris par le financeur et de corriger le tir au besoin. Ainsi, Claire Petetin, Directrice de l'Investissement Social à la Fondation AlphaOmega, explique : « Nous souhaitons nous assurer que nous allons dans le bon sens, que les actions que nous menons permettent aux associations de progresser, de renforcer leur structure et de maximiser leur impact. Aujourd'hui cela nous permet de visualiser les points sur lesquels nous voulons nous améliorer. L'évaluation d'impact social est un moyen au service de l'amélioration continue de nos actions ».

Marie-Geneviève Loys, Responsable Investissements

Solidaire chez BNP Paribas Asset Management, témoigne quant à elle d'une volonté d'aide à la prise de décision autant que de reporting : « Une évaluation d'impact répond à un double objectif : d'abord un objectif d'analyse financière, d'aide à la prise de décision pour évaluer la cohérence des projets qui nous sont présentés par rapport à nos objectifs d'investissement et ensuite dans une logique de reporting vis-à-vis de nos épargnants dans une logique de rendre compte ». Armand de Boissière, Secrétaire Général de la Fondation Bettencourt Schueller, abonde dans ce sens en expliquant que les évaluations constituent « un outil puissant, tant pour prendre des décisions que pour définir de futurs plans d'action ».

Christophe Sanchez complète pour la Fondation Break Poverty les motivations sur l'évaluation d'impact social en invoquant l'enjeu « de faire des cas d'études pour identifier les mécanismes qui permettent d'identifier les facteurs clés de succès qui font qu'une Dotation d'Action Territoriale marche et ce qui fait que cela peut ne pas marcher ».

Dans la continuité, Marie-Stéphane Maradeix souligne le triple rôle qu'elle attribue aux évaluations pour la Fondation Daniel et Nina Carasso et notamment celui de capitalisation et d'apprentissage : « L'évaluation, embarquée dans le processus de chaque programme dès son design, a une portée évaluative de recherche des impacts qualitatifs et quantitatifs, une portée évaluative de la méthodologie inhérente au projet elle-même et une portée de capitalisation et de diffusion des savoirs ».

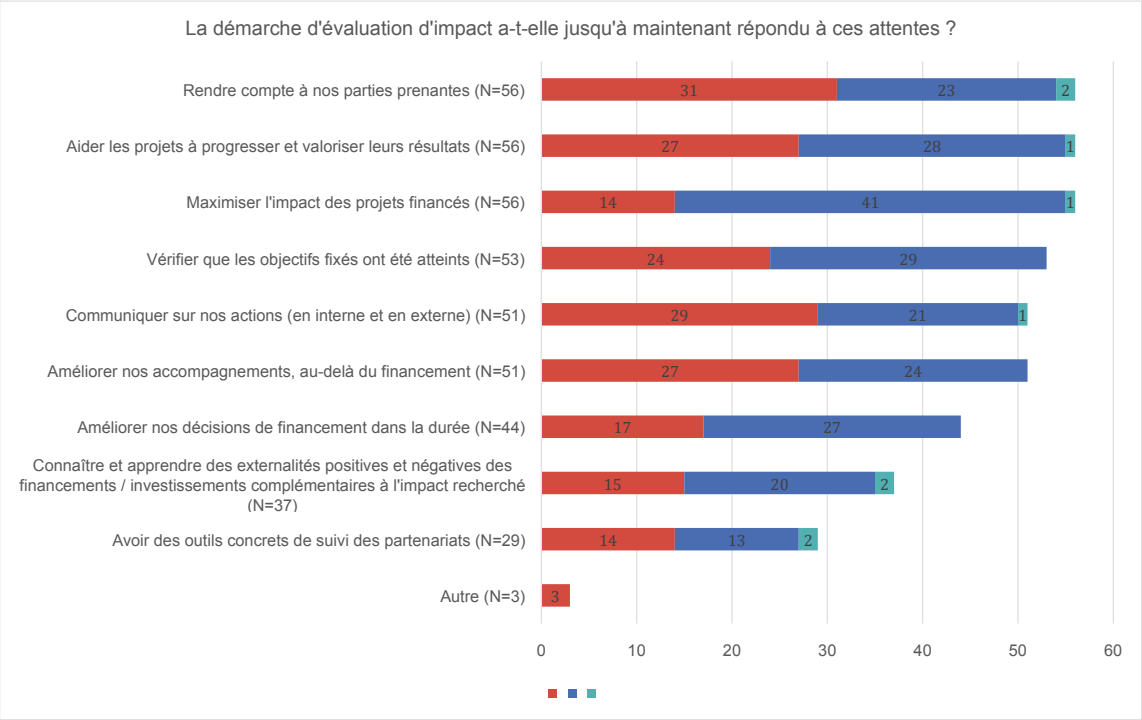
UNE PERCEPTION DES BÉNÉFICES DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ENCORE INCERTAINE

La plupart des financeurs interrogés semblent considérer au regard de leurs attentes qu'il est encore trop tôt pour se prononcer sur le fait de savoir si la démarche d'évaluation a répondu à leurs attentes.

Cela peut être dû au fait que ces démarches ont été mises en place récemment et que les financeurs manquent encore de recul sur le sujet. Cependant, une majorité des répondants indiquent que leur démarche d'évaluation leur a permis de rendre des comptes à leurs parties prenantes (31 répondants sur 56) et qu'elle leur a permis de communiquer sur leurs actions (29 sur 51). Les objectifs externes des évaluations d'impact social liés à la communication et au partage d'informations avec partenaires sont en effet logiquement plus faciles à remplir que des objectifs internes d'amélioration qui s'inscrivent dans le temps long.

Enfin, il est à souligner que, malgré l'incertitude qui pèse sur certains bénéfices des démarches d'évaluation d'impact social, très peu de financeurs ont répondu que celles-ci n'avaient pas correspondu à leurs attentes.

Figure 37 : Capacité des démarches d'évaluation d'impact social à répondre aux attentes formulées



QUELS SONT LES ENJEUX DES FINANCEURS POUR CONTINUER À DÉVELOPPER L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL À L'AVENIR ?

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES ENJEUX D'EXIGENCE MÉTHODOLOGIQUE, DE SUIVI DANS LE TEMPS, DE COLLECTE DE DONNÉES, D'ACCULTURATION

Le premier enjeu dont on peut dire qu'il fait consensus parmi les financeurs interrogés est le développement d'un langage commun sur l'évaluation d'impact social. Raphaëlle Sebag, Responsable du Pôle Etudes et Innovation de Fair, l'illustre en ces termes : « De plus en plus d'acteurs s'intéressent au sujet de la mesure d'impact et ont besoin de parler un langage commun pour qu'il soit possible de comparer les entreprises les unes avec les autres, d'investir en suivant des critères uniformes et de rendre des comptes aux investisseurs ».

Certains acteurs interrogés, notamment parmi les investisseurs à impact, invoquent la nécessité d'une certaine exigence méthodologique et d'un cadre rigoureux pour l'évaluation d'impact social afin de permettre une distinction claire entre ce qui relève de la finance à impact et ce qui n'en relève pas. Pour Jean-Michel Lecuyer, Directeur Général d'Inco Ventures, « le principal sujet, c'est de faire en sorte que l'évaluation devienne exigeante et contraignante pour les entreprises financées par des fonds d'investissement impact. Il ne suffit pas que le fonds d'investissement ait une intentionnalité, il faut que la finance à impact finance des entreprises qui elles-mêmes se fixent des objectifs d'impact ambitieux et positifs ».

Pour certains acteurs, se posent les questions du suivi dans le temps de l'impact et de la collecte des données. Thibault Hiller von Gaertringen (BNP Paribas Asset Management), précise que « le premier enjeu est de parvenir à suivre l'impact dans le temps. Avec MESIS, il y a des indicateurs obligatoires et des indicateurs optionnels. L'intérêt de tout cela est de pouvoir suivre l'impact sur le long terme et de pouvoir comparer les acteurs entre eux sur une même thématique, par exemple sur le logement social. Le deuxième enjeu se situe au niveau de la collecte des données et de la manière dont on les partage entre les différentes entités du Groupe. Nous travaillons sur un outil en interne pour échanger ces données ».

Des enjeux connexes à l'évaluation d'impact social sont également soulevés comme la mesure de l'empreinte environnementale ou la prise en compte des impacts indirects. Samuel Monteiro (Investisseurs et Partenaires) identifie ainsi plusieurs axes de progression « sur la dimension environnementale » et « sur la question des impacts indirects qui est difficile à évaluer, mais où il existe un vrai besoin de valoriser les résultats ». L'apprentissage et l'appropriation par les équipes des méthodes et des concepts restent également d'actualité, à l'instar de la Fondation Daniel et Nina Carasso dont la Déléguée Générale Marie-Stéphane Maradeix, indique avoir un réel enjeu « sur l'appropriation et la compréhension de ce qu'est une évaluation systémique ».

LES STRUCTURES ÉVALUATRICES

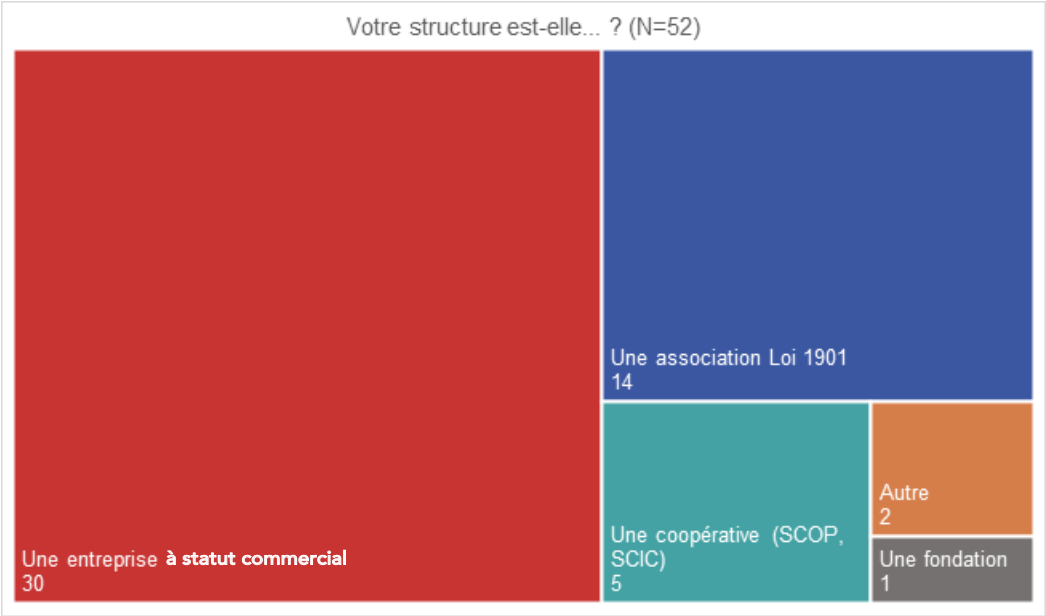
QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DES STRUCTURES ÉVALUATRICES INTERROGÉES ?

Parmi les répondants à notre Panorama, les structures évaluatrices, c'est-à-dire les structures qui proposent des solutions d'évaluation de l'impact social des organisations, forment un écosystème « bigarré », représentatif de la diversité de l'économie et de l'Economie Sociale et Solidaire en particulier.
La présente partie en détaille certaines caractéristiques : il s'agit pour la plupart d'entreprises, dont l'implantation est très majoritairement francilienne, même si beaucoup rayonnent sur tout le territoire et dans une moindre mesure à l'étranger. Par ailleurs, elles ont généralement une approche multisectorielle, face à un marché encore jeune et en croissance. Enfin, ces structures sont aujourd'hui de petites structures, au nombre de salariés réduit, et dont le chiffre d'affaires reste plutôt limité.

UNE MAJORITÉ D'ENTREPRISES PRIVÉES À STATUT COMMERCIAL ET À BUT LUCRATIF MAIS UNE REPRÉSENTATION IMPORTANTE DE STRUCTURES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Plus de la moitié des répondants sont des structures privées à but lucratif. Néanmoins, plus d'un tiers des structures (20 sur 52 répondants) ont des statuts qui relèvent de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, coopératives, fondation). Nous constatons ainsi une surreprésentation de ce type d'entités juridiques par rapport à celles couramment engagées dans les activités de conseil plus « classiques ». Cela peut s'expliquer notamment par les valeurs particulières portées par les acteurs qui réalisent de l'évaluation d'impact social qui se conforment à un certain ethos[22] et auxquels les statuts juridiques de l'Économie Sociale et Solidaire apportent une cohérence. « Notre conviction, c'est que la valeur d'une entreprise ne dépend que des évaluateurs qui la composent, ainsi nous avons choisi le modèle de la SCOP, où l'entreprise appartient à ses salariés » explique Thomas Delahais, consultant associé chez Quadrant Conseil.

Figure 38 : Statut juridique des structures évaluatrices



UN FORT TROPISME FRANCILIEN

Les deux tiers des structures (soit 24 sur les 36 ayant répondu à cette question) ont leur siège social basé en Ile-de-France. La deuxième région représentée est celle des Pays de la Loire, avec cinq structures.

Tableau 15 : Répartition des sièges sociaux des structures évaluatrices par région

Régions	Nombre de sièges y étant installé
Ile-de-France	**24**
Pays de la Loire	5
Hauts-de-France	3
Nouvelle-Aquitaine	2
Auvergne-Rhône-Alpes	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1
Bourgogne-Franche-Comté	1
Occitanie	1

22. Voir par exemple Jacob, S. (2011). L'évaluation face aux défis de la professionnalisation et de l'éthique. Cahiers de la performance et de l'évaluation.

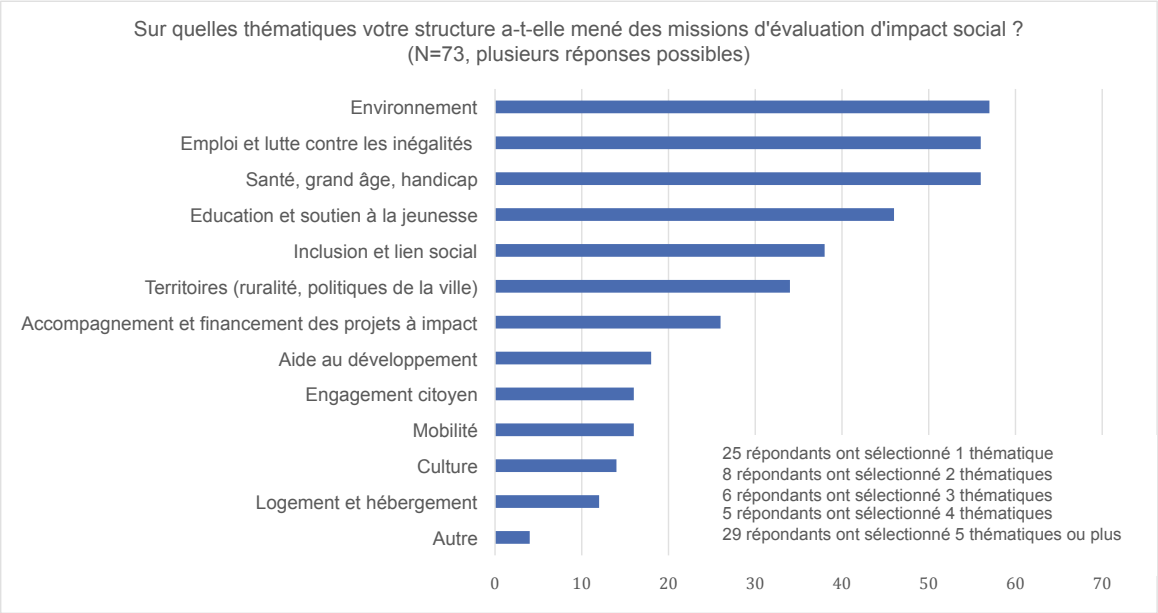
DES ACTEURS AGISSANT DANS PLUSIEURS SECTEURS AVEC UN ENGAGEMENT FORT SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, DE SANTÉ ET D'EMPLOI

Deux tiers des structures travaillent sur plusieurs thématiques (figure 39).

Concernant les missions d'évaluation, les trois thématiques les plus fréquemment citées comme abordées dans des missions d'évaluation sont :

1. L'environnement (i.e le changement climatique, l'économie circulaire, la biodiversité, et les pratiques de production et de consommation responsables) pour 57 répondants sur 73 ;
2. L'emploi et la lutte contre les inégalités, pour 56 répondants ;
3. La santé (incluant les dimensions liées au grand âge et au handicap), pour 56 répondants.

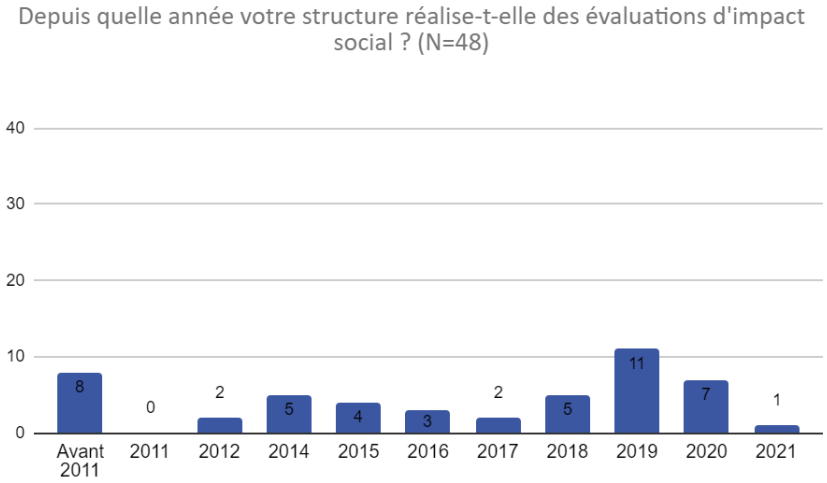
Figure 39 : Thématiques sur lesquelles interviennent les structures évaluatrices



UN MARCHÉ DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL JEUNE ET EN CROISSANCE AVEC UN DOUBLEMENT DU NOMBRE DES STRUCTURES ÉVALUATRICES EN IMPACT SOCIAL SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Le marché de l'évaluation d'impact social est très récent. Seules huit structures sur 48 ayant répondu ont en effet mentionné avoir travaillé sur l'évaluation d'impact social avant 2011. Cependant, le secteur est aujourd'hui en forte croissance puisque la moitié des structures interrogées ont commencé leur activité d'évaluation d'impact social au cours des trois dernières années (figure 40).

Figure 40 : Ancienneté des structures évaluatrices sur l'évaluation d'impact social



DES TAILLES D'ÉQUIPES DÉDIÉES À L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL RÉDUITES, CARACTÉRISÉES PAR UNE PRÉPONDÉRANCE DE PROFILS SÉNIORS ET UN RECOURS IMPORTANT À DES PRESTATAIRES EXTERNES

Plus d'un quart des structures ayant répondu (12 sur 45) ne comptent qu'un seul salarié (hors stagiaires et externes). Par ailleurs, plus de trois quarts des structures sont des Toutes Petites Entreprises (TPE) de moins de 10 salariés.

L'équipe type « moyenne » dédiée à l'évaluation d'impact social est composée de six permanents, deux stagiaires et quatre prestataires externes. La structure moyenne est composée de deux directeurs et deux seniors, sur six salariés (figure 41). Cela peut notamment s'expliquer par le caractère complexe de l'évaluation d'impact social[23] (Pache & Stievenart, 2014). La dynamique du secteur, où les structures sont de petite taille, jeunes, avec des demandes entrantes de plus en plus nombreuses sans pour autant avoir la capacité d'absorption et la solidité financière nécessaires, explique en partie le recours à des prestataires externes.

Figure 41 : Composition d'une équipe-type sur l'évaluation d'impact social

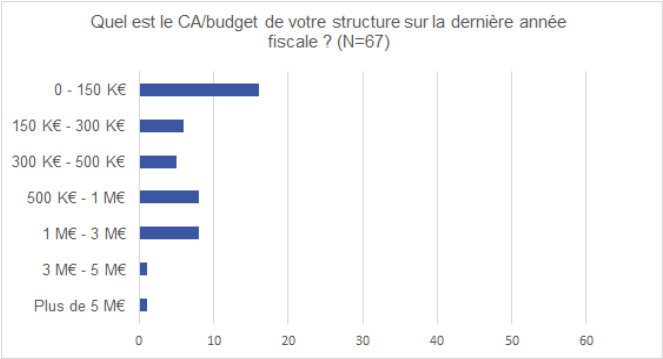
UN CHIFFRE D'AFFAIRES ENCORE LIMITÉ

Un tiers des répondants (16 sur 45) présentent un chiffre d'affaires inférieur à 150 000€ sur la dernière année fiscale. Près de la moitié des acteurs (35 structures sur 67) se situent entre 150 000€ et un million d'euros. 10 structures dépassent le million d'euros de chiffres d'affaires (figure 42).

La faiblesse des chiffres d'affaires s'explique en partie par l'ancienneté limitée des acteurs qui réalisent ces missions, en partie par le profil des clients à l'évaluation (associations, ONG, fonds de dotation, institutions publiques nationales, européennes ou internationales) pour la plupart limités par des subventions et dont les budgets de fonctionnement sont restreints.

Le caractère particulier de ce type de prestations généralement fixées en « jours hommes » (avec des taux journaliers moyens, qui se situent sur la base de notre expérience et notre connaissance du marché autour de 800€, peu élevés au regard du conseil en management ou en stratégie) constitue une autre explication possible.

Figure 42 : Chiffre d'affaires des structures évaluatrices



23. Pache A.-C., Stievenart E. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère, RECMA.

QUI SONT LES STRUCTURES ÉVALUATRICES INTERROGÉES DANS L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

Huit structures évaluatrices, c'est-à-dire qui travaillent à la réalisation d'évaluations d'impact social pour le compte de commanditaires, ont été interrogées.

STRUCTURES INTERROGÉES

- Agence Phare
- Improve
- Eexiste
- Ellyx
- Kimso
- Koreis
- Quadrant Conseil
- SOS Consulting

PROFIL DES RÉPONDANTS

L'ensemble des répondants sont les dirigeants ou les fondateurs des structures sollicitées. Deux entretiens ont par ailleurs associé un fondateur ou dirigeant et un consultant travaillant sur le sujet de l'évaluation d'impact social.

DATE DE CRÉATION

Deux structures ont été créées il y a trois ans ou moins : SOS Consulting en 2018 et Koreis en 2019.

Les six autres structures ont été créées entre 2013 et 2015. Elles sont ainsi plus expérimentées que la moyenne des structures ayant répondu à l'enquête par questionnaire.

STATUTS JURIDIQUES

Trois acteurs relèvent de l'économie sociale et solidaire : une association (Improve) et deux SCOP (Ellyx et Quadrant Conseil). Les cinq autres sont des entreprises de type SAS (Agence Phare, Eexiste, Kimso) ou SARL (Koreis).

THÉMATIQUES COUVERTES

L'ensemble des structures interrogées couvrent une grande variété de thématiques. Ainsi, Samia Cordelle, Directrice Associée chez Kimso, explique : « Chez Kimso, nous couvrons une vingtaine de thématiques. Nous traitons essentiellement des sujets liés à des thématiques sociales, autour de l'insertion professionnelle, de l'éducation et de l'égalité des chances, la grande précarité. Nous avons également de plus en plus de sujets sur la santé et les aidants, et sur la culture ».

Dans le même esprit, Christelle Van Ham décrit les interventions de Eexiste comme « la constitution d'une équipe de généralistes du social, même si certains sujets reviennent de manière fréquente : l'insertion professionnelle, la grande exclusion, les questions de santé, d'éducation, de numérique, la ruralité, et la jeunesse (lutte contre le décrochage scolaire notamment) ».

SIÈGE SOCIAL

Sept structures sur huit ont leur siège en Ile-de-France, la huitième étant basée en Nouvelle-Aquitaine.

EFFECTIFS ET PROFILS

Cinq structures ont moins de 10 salariés. Trois structures (Agence Phare, Ellyx, Quadrant Conseil) en ont entre 10 et 20. Il est à noter que ces trois structures travaillent aussi sur des sujets autres que l'évaluation d'impact social.

Cinq structures sur huit emploient des consultants titulaires d'un doctorat. Les formations et parcours professionnels des salariés des huit structures sont extrêmement diversifiés mais portent notamment sur les sciences sociales et les sciences de gestion.

Jeremy Bremaud, Fondateur et Directeur Associé chez Ellyx présente ainsi son équipe : « Notre équipe est composée de 19 salariés, dont 4 salariés qui interviennent de manière importante sur l'évaluation d'impact social et 11 de manière ponctuelle. En effet, certains salariés ayant suivi un cursus de formation en sociologie sont très à l'aise sur les approches de questionnaires, de focus group. Concernant leur profil, nos salariés ont des parcours qui se partagent notamment entre l'économie, la gestion, la finance, les sciences politiques et la sociologie ou l'anthropologie. Un tiers de nos salariés ont un doctorat en sciences sociales ».

Tableau 16 : Structure de l'échantillon interrogé parmi les évaluateurs

Nom Structure	Année de création	Statut juridique	Activités	Siège social	Effectifs	CA (K€) 2020	% de CA lié à l'EIS	# EIS par an
Agence Phare	2015	SAS	Evaluation d'impact social : Evaluation externe / Soutien à une évaluation interne / Evaluation des politiques publiques / Etudes et Recherche / Formation	Ile-de-France	14	NC	30%	10 à 20
Improve	2014	Association	Evaluation d'impact social : Evaluation externe (80%) / Soutien à une évaluation interne (15%) / Formation (5%).	Ile-de-France	6	NC	+ de 80%	20 à 50
Eexiste	2015	SASU	Evaluation d'impact social : Evaluation externe / Soutien à une évaluation interne	Ile-de-France	2	Moins de 150 K€	+ de 80%	10 à 20
Ellyx	2013	SCOP	Accompagnement stratégique / Etudes et recherche / Evaluation d'impact social	Nouvelle-Aquitaine	17	Entre 500 K€ et 1 M€	Moins de 30%	10 à 20
Kimso	2014	SAS	Evaluation externe / Soutien à une évaluation interne / Formation	Ile-de-France	8	NC	+ de 80%	10 à 20
Koreis	2019	SARL	Evaluation d'impact social / Evaluation externe / Soutien à une évaluation interne / Formation / Etudes et recherche	Ile-de-France	3	Moins de 150 K€	+ de 80%	10 à 20
Quadrant Conseil	2014	SCOP	Evaluation des politiques publiques / Evaluation d'impact social / Accompagnement / Formation / Etudes et recherche	Ile-de-France	15	Entre 1 et 3 M€	NC	Moins de 5
SOS Consulting	2018	SAS	Accompagnement stratégique / Stratégie RSE & Reporting / Evaluation d'impact social	Ile-de-France	5	Entre 1 et 3 M€	25%	5 à 10

QUI SONT LES ÉVALUATEURS

Les évaluateurs qui travaillent au sein des structures ayant répondu à l'enquête par questionnaire ont des formations très variées avec quelques traits dominants : ils sont pour la plupart titulaires de masters, voire de doctorats, ont fait des études en sciences humaines ou de gestion, à l'université, en école de commerce ou en Institut d'Etudes Politiques. Ils privilégient une approche pragmatique de l'évaluation d'impact social.

LES ÉVALUATEURS QUI TRAVAILLENT SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ONT DES CURSUS VARIÉS AXÉS AUTOUR DES SCIENCES HUMAINES ET DE GESTION

Les cursus d'origine des personnes travaillant sur l'évaluation d'impact social sont très variés, avec une légère prédominance des sciences de gestion (21 sur 45), des sciences politiques (20), de l'économie (20), de la sociologie (18) et de l'évaluation des politiques publiques (18) (figure 43).

UNE PROPORTION IMPORTANTE DE PERSONNES ISSUES D'ÉCOLES DE COMMERCE AU REGARD DE LA POPULATION DES ÉVALUATEURS

Les évaluateurs viennent ainsi pour la plupart de l'université (34 sur 48), d'écoles de commerce (21) ou d'instituts d'études politiques (IEP) (20). Les ingénieurs sont peu représentés. Comparativement à la population des évaluateurs étudiée par Quadrant Conseil (2021)[24] où ils comptaient pour moins de 10%, les profils issus d'école de commerce sont surreprésentés en évaluation d'impact social.

Figure 43 : Domaines d'études des personnes en charge de l'évaluation d'impact social

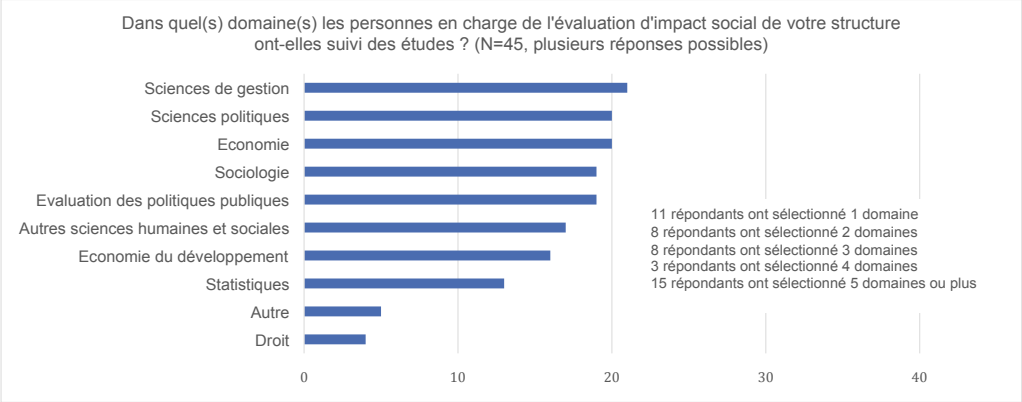
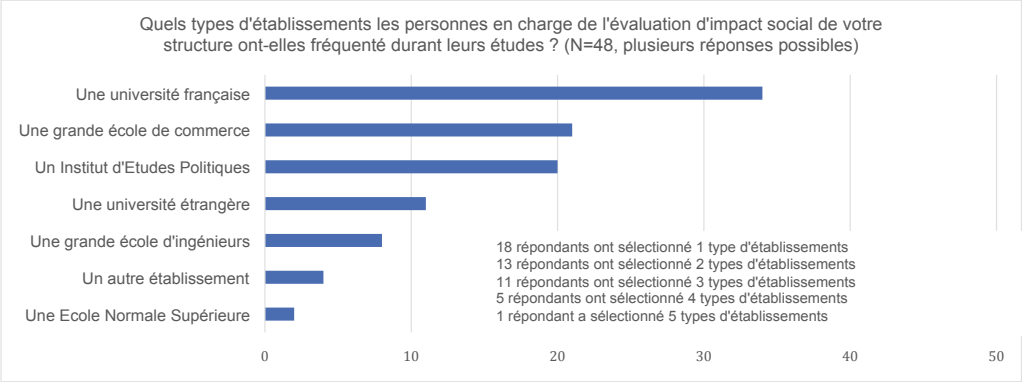


Figure 44 : Types d'établissements fréquentés par les personnes en charge de l'évaluation d'impact social durant leurs études supérieures



24. *Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Revillard, A., Ridde, V. (2021). Qui Évalue et Comment ? In Evaluation. Fondements, Controverses, Perspectives. Éditions Sciences du Bien Commun.*

LES ÉVALUATEURS ONT UN NIVEAU D'ÉTUDE ÉLEVÉ AVEC UNE REPRÉSENTATION IMPORTANTE DE DOCTEURS

En effet, la quasi-totalité des répondants indiquent avoir un niveau d'étude supérieur à Bac +3. Plus précisément, 22 répondants sont détenteurs d'un diplôme niveau Master 1 à Master 2, 26 répondants d'un diplôme entre le Master 2 et le doctorat et 16 répondants sont titulaires d'un doctorat (figure 45).

LA MAJORITÉ DES RÉPONDANTS ONT UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

Les évaluateurs interrogés ont été amenés à choisir un ou deux qualificatifs pour décrire l'approche de l'évaluation d'impact social de leur structure selon la typologie[25] mise en œuvre par Mertens et Wilson (2012) et reprise dans une enquête sur le profil des évaluateurs[26] menée par Thomas Delahais et Agathe Devaux-Spatarakis, pour Quadrant Conseil (2020).

Nous avons adapté cette enquête où la question des natures d'approches (paradigmes dans l'étude) s'appliquait aux personnes pour la transposer aux organisations. Près des trois quarts des répondants (36 sur 48) qualifient l'approche de leur structure de « pragmatique », quand moins d'un quart la qualifie de « scientifique ». Parmi les « pragmatiques », 7 sur 48 répondants qualifient également leur approche de « militante » et la même proportion la qualifie de « médiatrice » (figure 46).

Figure 45 : Niveaux d'étude des personnes dédiées à l'évaluation d'impact social

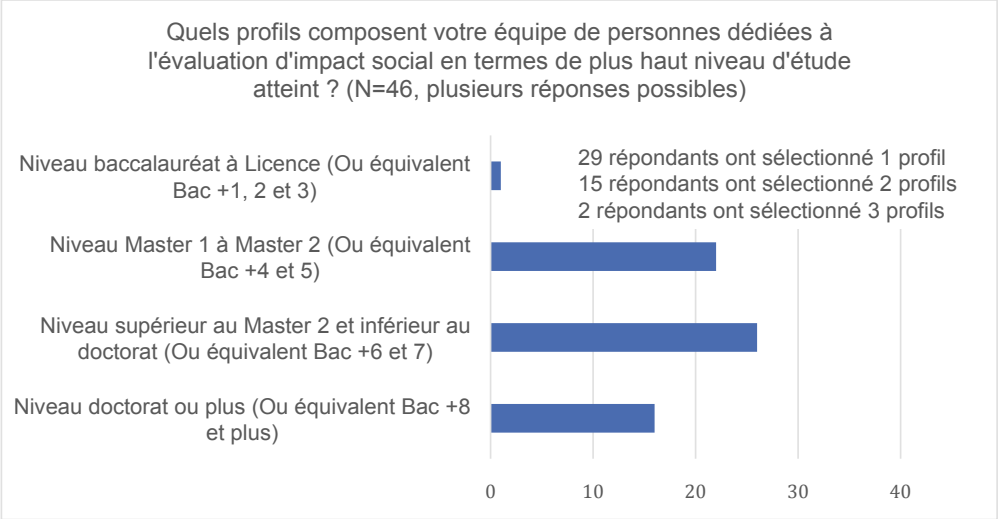
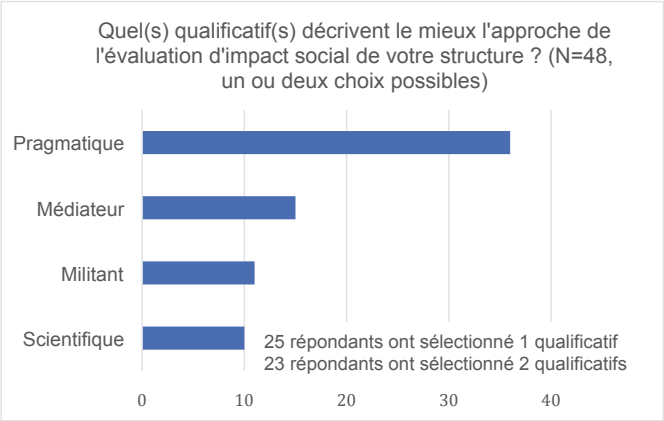


Figure 46 : Paradigmes guidant les structures évaluatrices



25. *Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2012). Program Evaluation Theory and Practice : A Comprehensive Guide. Guilford Press. Pp. 46-47.*
26. *Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Revillard, A., Ridde, V. (2021). Qui Évalue et Comment ? In Evaluation. Fondements, Controverses, Perspectives. Éditions Sciences du Bien Commun.*

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DOMINANTE MAIS DES APPROCHES DIFFÉRENTES ET COMPLÉMENTAIRES SELON LES ACTEURS

La plupart qualifient leur approche de pragmatique à l'instar de Damien Heron, Consultant senior chez SOS Consulting, qui affirme : « Nous ne défendons pas une méthodologie plutôt qu'une autre. Nous n'avons pas la prétention d'avoir la méthodologie la plus scientifique ou rigoureuse possible, mais nous souhaitons proposer un protocole d'évaluation adapté aux besoins des structures ».

Certains, à l'instar d'Adrien Baudet, fondateur de Koreis, misent sur une approche scientifique et sur la dimension d'expertise, de recherche : « Je constate que les commanditaires d'évaluation d'impact social ne sont plus seulement des petites organisations ou projets, mais de plus en plus des acteurs établis - grandes associations ou financeurs, tête de réseau de l'ESS, voire entreprises du secteur marchand. Ma compréhension, c'est que ce type de structure plus établie va attendre une expertise, être attentive aux chiffres justes. Ce qui nous permet de convaincre ces structures, c'est notamment la rigueur méthodologique et la prétention scientifique de nos travaux. Dans ce champ-là, le paradigme expert a de beaux jours devant lui ».

Pour Thomas Delahais (Quadrant Conseil), la question ne se joue pas structure par structure mais évaluateur par évaluateur et des combinaisons sont possibles : « Il y a un peu de tout à Quadrant. Moi-même je suis un médiateur scientifique, Virginie une pragmatique par exemple, ou Noémie une médiatrice militante ».

Jérémy Brémaud (Ellyx) abonde dans ce sens, en montrant à quel point ces différentes approches traversent toutes l'action de sa structure : « Nous sommes très politiques au sens où nous voulons améliorer la société et défendre une vision du monde. Ce qui nous sort de la case militantisme, c'est que nous ne sommes pas becs et ongles dans la défense des modèles de l'ESS et nous avons besoin de travailler avec les acteurs publics et les acteurs privés pour répondre aux enjeux sociétaux. Nous avons un côté pragmatique. Il y a un entre deux. Nous allons aussi allègrement contribuer à développer des indicateurs et aller sur des approches de recherche ».

QUELLE PLACE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL OCCUPE-T-ELLE CHEZ LES ACTEURS INTERROGÉS ?

UNE MINORITÉ D'ACTEURS UNIQUEMENT DÉDIÉS À L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ET UNE LARGE GAMME D'ACTIVITÉS DE CONSEIL EXERCÉES

La quasi-totalité des répondants (46 sur 47) exercent au moins une autre activité en dehors de l'évaluation d'impact social. Cependant, sept structures perçoivent plus de 80% de leurs revenus grâce à cette activité. Il est ainsi possible de dresser une typologie d'acteurs qui travaillent sur l'évaluation d'impact social (dont les limites sont poreuses) :

- La première catégorie concerne les acteurs exclusivement (ou presque) dédiés à l'évaluation d'impact social que l'on peut aussi appeler structures évaluatrices spécialisées dans l'impact social. Plus de 80% de leur CA provient de l'évaluation d'impact social. Ce sont des acteurs récents et qui contribuent fortement à structurer la discipline par la publication de travaux et guides méthodologiques, la participation à des groupes de travail et la formation des acteurs de l'écosystème sur le sujet. Ces acteurs sont assez largement inspirés par les sciences de gestion et ce qui prime pour eux est la dimension d'impact social. Cette catégorie d'acteurs est encore très restreinte en nombre avec notamment Kimso, Improve, Koreis, Eexiste, qui ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative. Samia Cordelle, Directrice Associée chez Kimso, témoigne : « Nous sommes un cabinet de conseil et d'évaluation d'impact social, créé en 2014. Nous travaillons notamment sur des évaluations d'impact social externes mais aussi des accompagnements internes. Un de nos angles d'approches est, en effet, de pouvoir autonomiser les porteurs de projets et/ou ceux qui les financent ».

- Une seconde catégorie est celle des structures évaluatrices au sens plus large du terme. Elles sont d'abord et avant tout des acteurs de l'évaluation dont elles contribuent à dessiner les contours, notamment en termes méthodologiques. Elles arrivent à l'évaluation d'impact social par ce prisme plus large d'évaluateur et

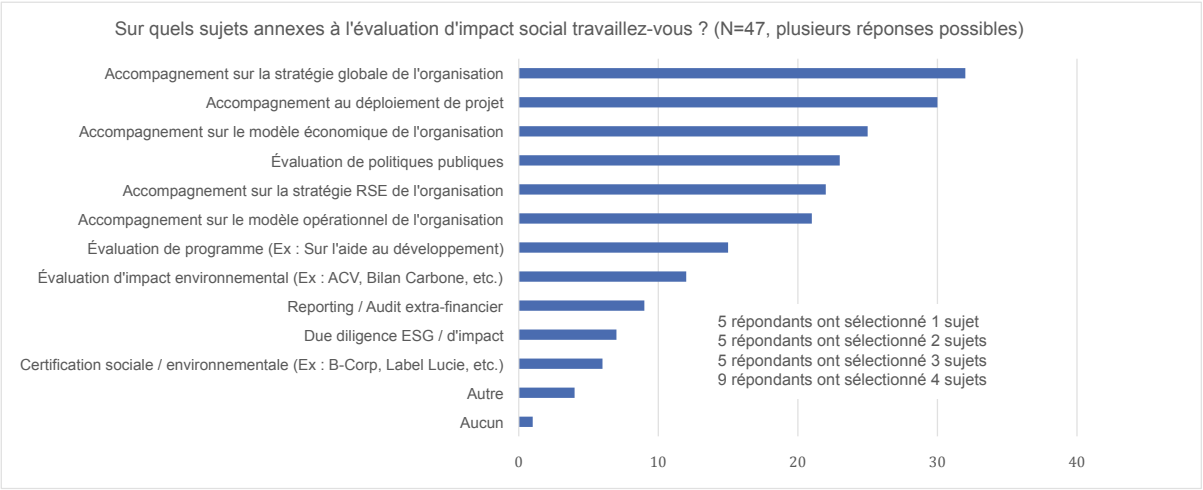
en grande partie parce qu'elles travaillent dans d'autres champs de l'évaluation, notamment les politiques publiques et, dans une moindre mesure, l'aide au développement. Elles sont fortement imprégnées par les sciences politiques. Quadrant Conseil, interrogé dans le présent Panorama, en fait partie. Thomas Delahais décrit ainsi Quadrant Conseil comme « une société spécialisée en évaluation de politiques publiques et en conception également. Un des champs sur lequel nous intervenons est celui des expérimentations sociales mais c'est un champ parmi d'autres. Nous avons des réponses sur tous les sujets d'évaluation. Nos sujets d'interventions dépendent très largement de nos coopérateurs ». En termes de philosophie, il définit Quadrant Conseil comme une structure de « méthodologues, qui aiment l'évaluation pour l'évaluation. Ce qui nous intéresse, c'est l'évaluation en tant que telle. Cela nous amène à regarder chaque mission comme une façon de pousser la logique évaluative jusqu'au bout, dans le but d'être utile mais toujours dans cette perspective. L'évaluation a pour but de répondre à une question. Nous définissons les méthodologies en fonction de cette question ».

- Une troisième catégorie est constituée par des structures pour qui l'évaluation d'impact social s'apparente à des études et de la recherche. Ici, la démarche évaluative est appréhendée du point de vue de la recherche et de la découverte de connaissances utiles à la société. Ses acteurs, comme l'Agence Phare, sont nourris par les sciences sociales et notamment la sociologie et l'anthropologie. Emmanuel Rivat, Directeur Général de cette structure la présente comme « une agence d'étude, de recherche et de conseil qui mobilise la force et la créativité des sciences sociales pour travailler sur des sujets de politiques publiques ou des sujets émergents sans volonté de se substituer aux acteurs académiques ». Il précise : « Nous défrichons certains sujets qui ont peu été interrogés par le monde de la recherche, dans un esprit de dialogue avec l'état de l'art et des travaux sur ces sujets. Cela nous amène parfois à publier dans des revues avec comité de lecture ».

- Une quatrième catégorie est représentée par des acteurs de l'accompagnement qui interviennent auprès d'organisations sur la stratégie, le modèle économique, le modèle opérationnel, le déploiement de projet, et développent des logiques de transformation des organisations. Certains se décrivent comme généralistes. L'évaluation d'impact social est pour eux un outil parmi d'autres pour accompagner les organisations, faire du pilotage, mesurer les progrès et identifier les axes d'amélioration. Ellyx et SOS Consulting, également sollicités en entretien, en font partie. Jérémy Brémaud, Fondateur et Directeur Associé chez Ellyx, explique : « Nous sommes une agence en innovation sociale, qui vise à accompagner les structures à mieux répondre aux enjeux sociétaux. Nous avons un rôle de transformation sociale, nous devons être acteur du changement. Pour cela, nous mobilisons une boîte à outils dont l'évaluation d'impact social fait partie mais n'est qu'un tout petit bout de nos actions. [...] 25 des 100 missions que nous effectuons chaque année sont consacrées à l'évaluation d'impact social ». Dans la même lignée, Yohann Marcet indique que « SOS Consulting est un cabinet généraliste dans le champ de l'impact, qui traite de tous les problèmes et les enjeux liés à l'impact. La mesure d'impact est un des outils que l'on souhaite développer activement, comme une sous-activité au sein de ce cabinet généraliste ».

- Enfin, une dernière catégorie peut rassembler les acteurs qui interviennent sur la RSE et qui couvrent parfois des questions d'audit et de reporting extra-financier, des due diligences ESG et d'impact, et des certifications sociales et environnementales. Elle intègre aussi, dans une certaine mesure, les acteurs de l'évaluation en matière environnementale, bien que certains puissent être considérés comme des structures évaluatrices. Ce sont des acteurs qui traitent l'évaluation d'impact social également comme un outil parmi d'autres. Ils travaillent davantage pour des entreprises classiques et des financeurs avec des logiques fortes de reddition de compte et de valorisation de l'existant.

Figure 47 : Sujets annexes à l'évaluation d'impact social portés par les structures évaluatrices



UNE PROGRESSION DES REVENUS LIÉS À L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN VALEUR ABSOLUE ET EN PART RELATIVE CHEZ LES ACTEURS INTERROGÉS

Près des trois quarts des répondants ont vu leur part de chiffre d'affaires en lien avec l'évaluation d'impact social augmenter sur les deux dernières années fiscales.
En moyenne, cette part est passée de 27% à 35% entre 2019 et 2020.

LE NOMBRE D'ÉVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL CONTINUE À CROÎTRE

En cohérence avec l'augmentation de la part des évaluations d'impact social dans le chiffre d'affaires, on observe une augmentation du nombre d'évaluations d'impact social. Plus de la moitié des répondants déclarent avoir démarré plus de cinq évaluations d'impact en 2020. Dix structures, davantage spécialisées, en ont démarré plus de 10 (figure 49).

Figure 48 : Evolution du chiffre d'affaires sur les missions d'évaluation d'impact social

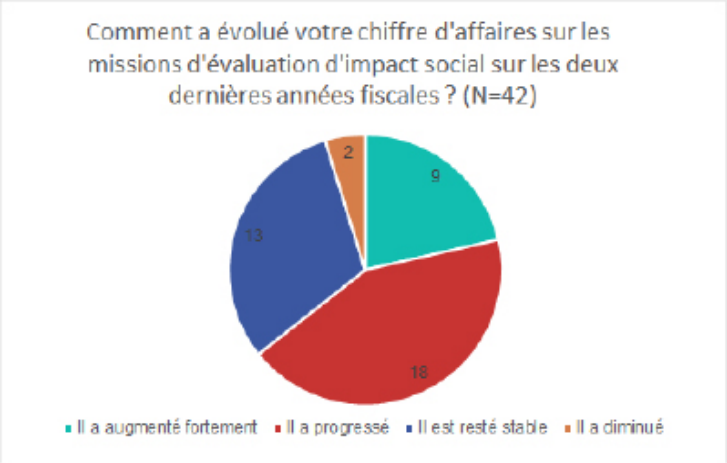
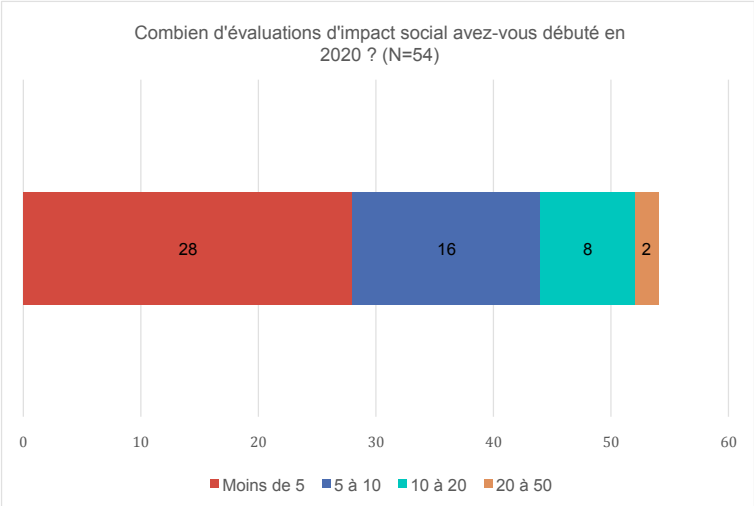
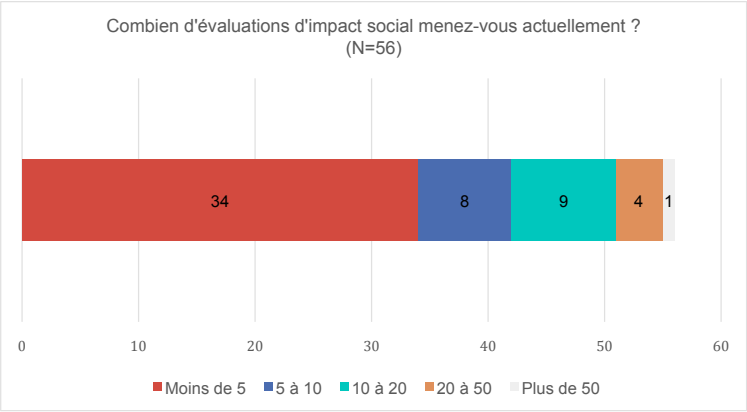


Figure 49 : Nombre d'évaluations d'impact social débutées en 2020



14 structures ont par ailleurs plus de 10 missions en cours, et cinq plus de 20, ce qui révèle que le marché se partage entre quelques structures expertes du sujet, et une myriade d'autres acteurs pour lesquels il s'agit d'une activité complémentaire (figure 50).

Figure 50 : Nombre d'évaluations d'impact social menées actuellement



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE LARGE GAMME D'ENGAGEMENT EN TERMES DE NOMBRES DE DÉMARCHES MENÉES

Nous pouvons distinguer différents niveaux d'engagement :

En premier lieu, les acteurs spécialisés et bien établis comme Kimso et Improve qui réalisent plus de 20 missions d'évaluation d'impact social par an. Emeline Felices, Déléguée Générale chez Improve, explique ainsi : « Nous travaillons sur une petite trentaine de missions par an entre les évaluations externes et le coaching, une quarantaine en comptant les formations ».

Ensuite, et dans la continuité, des acteurs spécialisés émergent et croissent rapidement. C'est par exemple le cas de Koreis qui réalise entre 10 et 20 évaluations d'impact social dans l'année après deux ans d'existence.

Viennent ensuite les acteurs pour qui l'évaluation d'impact social représente une part non négligeable de l'activité même si elle n'est pas la principale, comme Ellyx, l'Agence Phare ou SOS Consulting. Damien Héron, Consultant sénior chez SOS Consulting, fait le point sur le développement de cette activité : « Depuis trois ans, nous avons commencé à nous structurer autour de cette thématique. Aujourd'hui, l'évaluation d'impact social représente environ 25% de l'activité de la structure ».

Enfin, des acteurs comme Quadrant Conseil réalisent des évaluations d'impact social à la marge de leur activité, moins de cinq par an, dans la mesure où ce n'est pas leur cœur de métier ni même un enjeu de développement pour eux.

D'OÙ VIENNENT LES ÉVALUATIONS D'IMPACT SOCIAL ?

LA PLUPART DES ACTEURS FONT PEU DE PROPOSITIONS COMMERCIALES

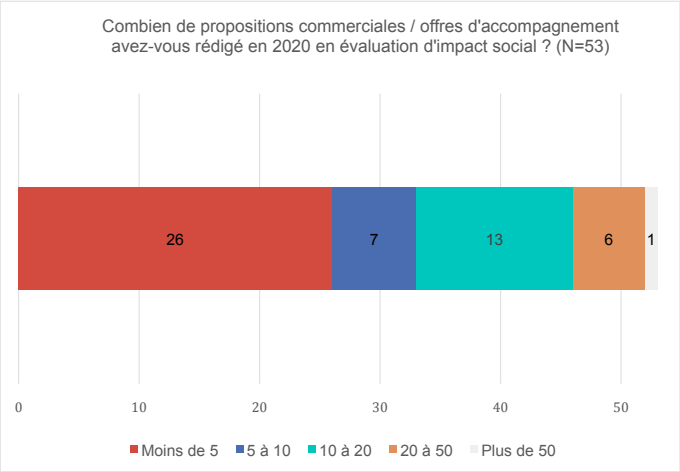
La moitié des répondants (26 sur 53) ont rédigé moins de cinq propositions commerciales ou offres d'accompagnement en 2020, près d'un quart (13 sur 53) en ont rédigé entre 10 et 20.

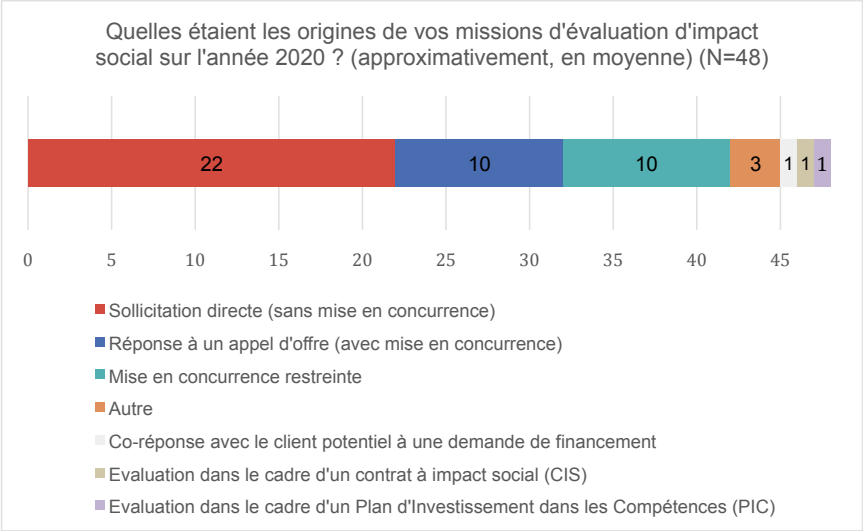
Par rapport au nombre de missions d'évaluation d'impact social menées, il apparaît assez clairement que celles-ci ne font pas toutes l'objet d'une mise en concurrence.

UN MARCHÉ AVEC UNE FAIBLE MISE EN CONCURRENCE

En effet, les projets d'évaluations d'impact sont pour moitié mis en œuvre dans le cadre de sollicitations directes sans mise en concurrence et dans 20% des cas dans le cadre de mise en concurrence ouverte ou restreinte. Cela s'explique en partie par le fait que le marché des évaluateurs est plus restreint mais aussi par le fait que les montants engagés sont relativement faibles, par exemple en comparaison des évaluations des politiques publiques qui font l'objet de marchés publics.

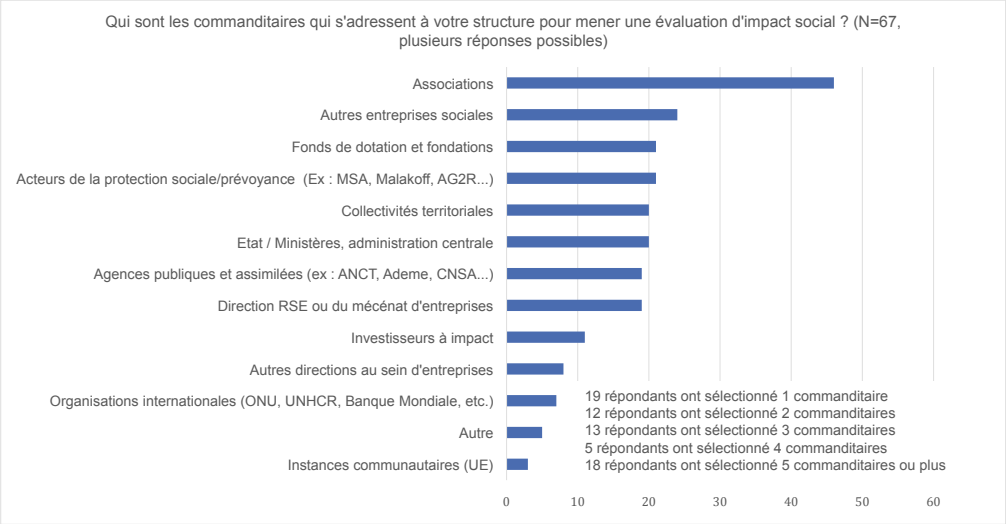
Figure 51 : Nombre de propositions commerciales rédigées en 2020 en évaluation d'impact social





QUI SONT LES COMMANDITAIRES DES DÉMARCHES ?

Plus de deux tiers des répondants réalisent des missions pour des associations. Il faut toutefois noter la grande diversité de la nature de ces commanditaires, avec des acteurs privés (acteurs de l'ESS avec notamment les entreprises sociales, les fondations ou les fonds de dotations, les directions RSE d'entreprises à but lucratif) et publics (collectivités territoriales, administration centrale, organisations internationales). L'évaluation d'impact social est ainsi un enjeu transversal qui concerne tous les acteurs menant des initiatives au service de l'intérêt général.



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES COMMANDITAIRES ISSUS PRINCIPALEMENT DE L'ESS

Les financeurs de l'Économie Sociale et Solidaire apparaissent en bonne place. Emeline Felices, Déléguée Générale d'Improve, affirme ainsi que « deux tiers de leurs clients sont des associations de toutes tailles (allant d'un salarié à des ONG internationales), un tiers regroupent les fondations, fonds d'investissement à impact, fonds de dotation (financeurs de l'ESS) ».

Concernant les financeurs sur le champ de la philanthropie, Christelle Van Ham (Eexiste) précise : « Du côté des fondations, nous travaillons beaucoup avec des fondations d'entreprises, quelques fondations de PME et ponctuellement avec des fondations familiales ».

DES MISSIONS PRESQUE PARTOUT EN FRANCE ET PLUS TIMIDEMENT À L'INTERNATIONAL

La plupart des régions sont couvertes par les évaluateurs à l'exception de la Corse. Plus de la moitié des répondants a déjà mené une évaluation d'impact social en Ile-de-France, un quart en Rhône-Alpes, 13 dans les Pays de la Loire, de même dans les Hauts-de-France (tableau 17).

Tableau 17 : Répartition des missions d'évaluation d'impact social par région

Avez-vous déjà mené des missions d'évaluation d'impact social dans les régions françaises suivantes ? (N=81, plusieurs réponses possibles)	
Régions[27]	
Ile-de-France	**40**
Auvergne-Rhône-Alpes	20
Pays de la Loire	13
Hauts-de-France	13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	12
Nouvelle-Aquitaine	11
Occitanie	11
Outre-Mer	10
Ne sais pas	10
Bretagne	8
Toutes	8
Normandie	7
Bourgogne-Franche-Comté	5
Centre-Val de Loire	4
Grand Est	3
Corse	0

27. 8 répondants ont sélectionné 1 réponse, 13 répondants ont sélectionné 2 réponses, 5 répondants ont sélectionné 3 réponses, 3 répondants ont sélectionné 4 réponses, 2 répondants ont sélectionné 5 réponses, 1 répondant a sélectionné 6 réponses, 2 répondants ont sélectionné 7 réponses, 4 répondants ont sélectionné 8 réponses.

INTERNATIONAL : DES INCURSIONS ENCORE TIMIDES HORS DE L'HEXAGONE

Une structure sur quatre (18 sur 71) a mené des missions d'évaluation d'impact social en Afrique, 11 structures sur 71 dans d'autres pays européens et sept en Asie.
Il est à noter que les missions dans des pays francophones comme le Canada ou la Suisse sont marginales (tableau 18).

Tableau 18 : Répartition des missions d'évaluation d'impact social menées à l'international

Avez-vous déjà mené des missions d'évaluation d'impact social à l'international dans les zones suivantes ? (N=71, plusieurs réponses possibles)	
Zones géographiques[28]	
En France seulement	**54**
Afrique	18
Europe	11
Asie	7
Amérique du Sud	4
Amérique du Nord	3
Océanie	3
Au Canada	1
En Suisse	0

LES MOTIVATIONS IDENTIFIÉES : DÉCIDER, COMPRENDRE ET CONNAÎTRE

Parmi les raisons identifiées par les structures évaluatrices comme étant importantes pour les commanditaires figurent le fait de prendre de meilleures décisions, puis en seconde place de mieux comprendre les effets de l'activité ou encore de rendre des comptes. En comparant avec les réponses données par les opérateurs sociaux sur la même question, nous observons qu'elles sont légèrement différentes de celles identifiées par les structures évaluatrices : « Mieux comprendre les effets de l'activité évaluée » puis « Rendre des comptes aux parties prenantes » sont les deux réponses les plus citées. Toutefois, si l'on classe les motivations dans les deux catégories : prouver (Prove) et améliorer (Improve), 89% des structures évaluatrices citent une réponse de chacune des deux catégories, tout comme pour les opérateurs, ce qui révèle la tension quasiment systématique entre ces deux finalités au sein de leur métier (tableau 19).

Tableau 19 : Raisons motivant les commanditaires à mener une évaluation d'impact social

Pour quelles raisons les commanditaires souhaitent-ils mener une démarche d'évaluation d'impact social ? (N=64)		
Raisons[29]	Selon les Structures évaluatrices	Selon les Opérateurs
Prendre de meilleures décisions concernant la stratégie ou l'activité	**52**	**85**
Mieux comprendre les effets de l'activité évaluée	**50**	**53**
Rendre des comptes aux parties prenantes	**46**	**70**
Communiquer auprès du public	34	53
Mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins	31	53
Bien décrire l'ambition et la finalité de l'activité évaluée	28	47
Développer ou renouveler des sources de financement	28	30
Fédérer les équipes (collaborateurs, bénévoles)	20	38
Mener une action de plaidoyer	18	28
Développer ou renouveler des partenariats opérationnels	14	30
Obtenir ou renouveler des agréments ou des labels	9	15
Autre	0	1

28. 57 répondants ont sélectionné 1 zone, 7 répondants ont sélectionné 2 zones, 6 répondants ont sélectionné 3 zones, 2 répondants ont sélectionné 6 zones.

29. 6 répondants ont sélectionné 1 raison, 4 répondants ont sélectionné 2 raisons, 11 répondants ont sélectionné 3 raisons, 7 répondants ont sélectionné 4 raisons, 10 répondants ont sélectionné 5 raisons, 8 répondants ont sélectionné 6 raisons, 6 répondants ont sélectionné 7 raisons, 1 répondant a sélectionné 8 raisons, 5 répondants ont sélectionné 9 raisons, 4 répondants ont sélectionné 10 raisons, 2 répondants ont sélectionné 10 raisons.

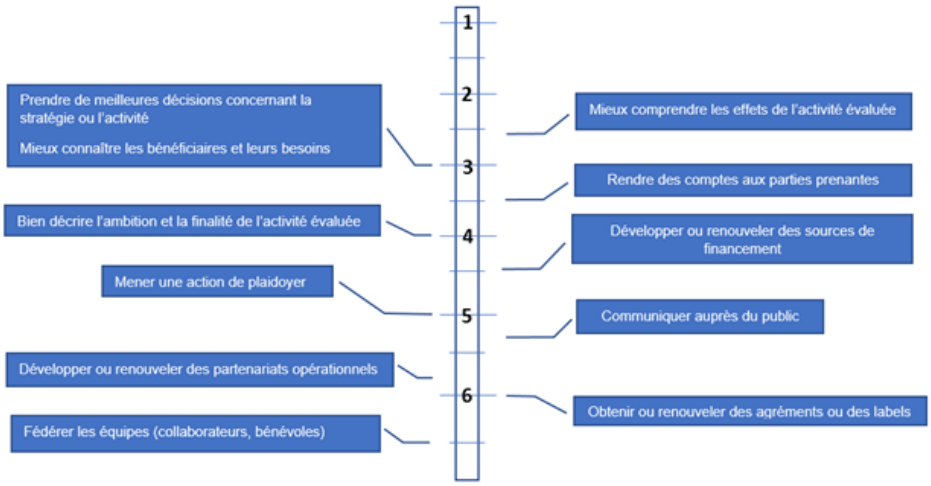
L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES MOTIVATIONS TRÈS MÉLANGÉES ET TRÈS DIVERSES MAIS QUI S'AFFINENT AUSSI AVEC LE TEMPS

Nous observons a priori qu'en matière de motivations sur l'évaluation d'impact social, les commanditaires ont des exigences multiples. Damien Héron (SOS consulting) résume cette tension ainsi : « Les clients ont des besoins en termes de «pourquoi» et de «comment» sur l'évaluation d'impact social. Ils ont des enjeux d'amélioration continue des programmes et des enjeux de pilotage opérationnel. Ils se demandent comment mieux optimiser l'affectation de leurs ressources et leurs forces au sein de leur structure et ont besoin d'informations sur lesquelles appuyer leur prise de décision ».

Thomas Delahais se montre pour sa part assez critique sur les motivations des commanditaires d'évaluation d'impact social, en les comparant à celles des acteurs publics : « La logique propre à l'évaluation des politiques publiques est le service de l'intérêt général, de ce qui est bien, de la bonne chose à faire contrairement à l'évaluation d'impact social dans l'économie sociale et solidaire où la logique peut souvent être le service de la structure et des besoins des décideurs ».

Certains évaluateurs notent cependant que les commanditaires affinent leurs motivations en fonction de leur maturité. Pour Emmanuel Rivat, Co-fondateur et Directeur Général de l'Agence Phare, « beaucoup de structures, dans leurs premières années de développement, cherchent à faire une évaluation d'impact pour communiquer sur leurs résultats. C'est légitime, cela signifie qu'elles veulent prouver, démontrer que les intuitions, les postulats de départ sont bons. Ensuite, lorsque les organisations grandissent, quand elles s'installent dans le paysage, elles peuvent demander des études sur les enjeux d'amélioration, d'innovation, de changement d'échelle. A l'Agence Phare, nous proposons toujours un autre schéma : réaliser des études d'impact qui sont, dès le départ, suffisamment approfondies et immédiatement utiles pour améliorer les projets ».

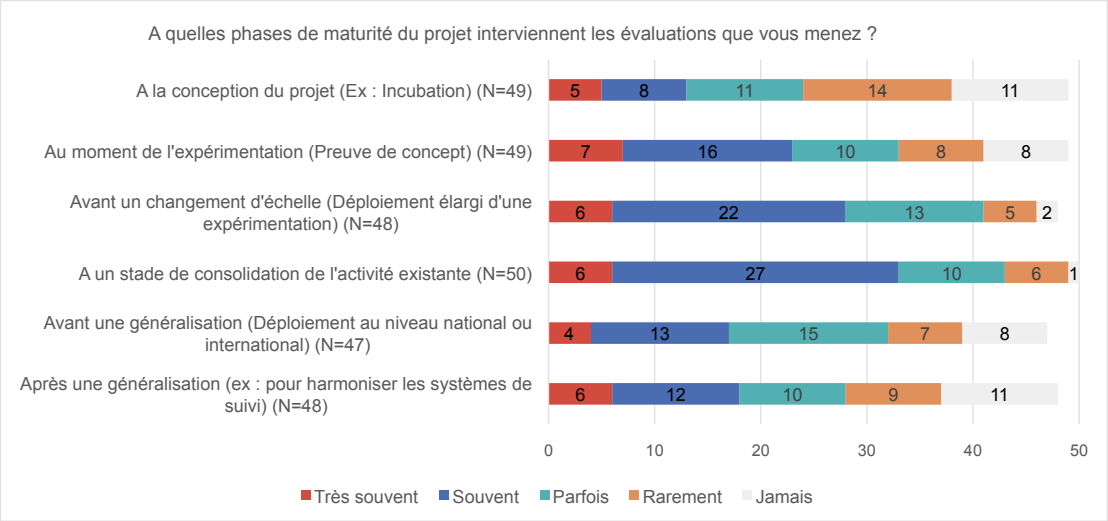
Figure 54 : Classement des raisons les plus fréquemment invoquées par les commanditaires selon les structures évaluatrices



STADES DE MATURITÉ : DES ÉVALUATIONS QUI INTERVIENNENT EN PRIORITÉ LORS D'UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE OU D'UNE PHASE DE CONSOLIDATION DE L'ACTIVITÉ

Les évaluations interviennent majoritairement lorsque les projets sont relativement avancés, au moment charnière du changement d'échelle (28 sur 48) ou de leur consolidation : deux tiers des répondants interviennent souvent ou très souvent lors de cette phase de consolidation (33 sur 50). Ces évaluations peuvent aussi accompagner des expérimentations : c'est souvent ou très souvent le cas pour près de la moitié des répondants (23 sur 49) (figure 55).

Figure 55 : Phases de maturité des projets durant lesquelles les évaluations interviennent

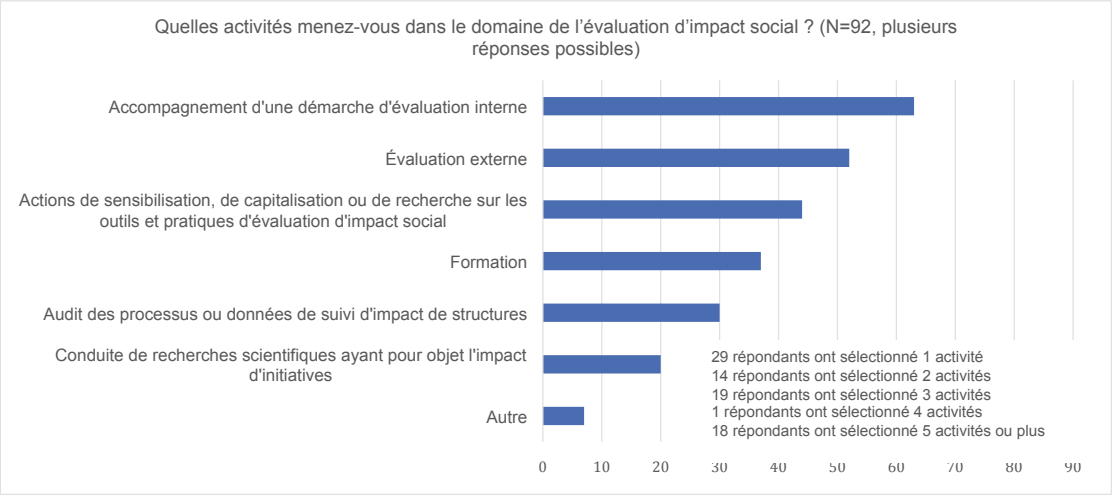


QUELLES SONT LES MÉTHODES EMPLOYÉES PAR LES STRUCTURES ÉVALUATRICES ?

TOUTES LES STRUCTURES ÉVALUATRICES NE FONT PAS DE L'ÉVALUATION EXTERNE MAIS INTERVIENNENT SURTOUT EN APPUI D'UNE DÉMARCHE INTERNE

Les structures évaluatrices interviennent d'abord en accompagnement d'une démarche interne (63 sur 92 réponses) puis dans le cadre d'une évaluation externe (52 sur 92). Suivent les actions de sensibilisation, de capitalisation et de recherche sur les outils et pratiques d'évaluation, et dans une moindre mesure la formation. L'audit des processus et données d'impact concerne un tiers des structures ayant répondu (30 sur 92) et la conduite de recherches scientifiques deux structures sur neuf (figure 56).

Figure 56 : Activités menées par les structures évaluatrices dans le domaine de l'évaluation d'impact social



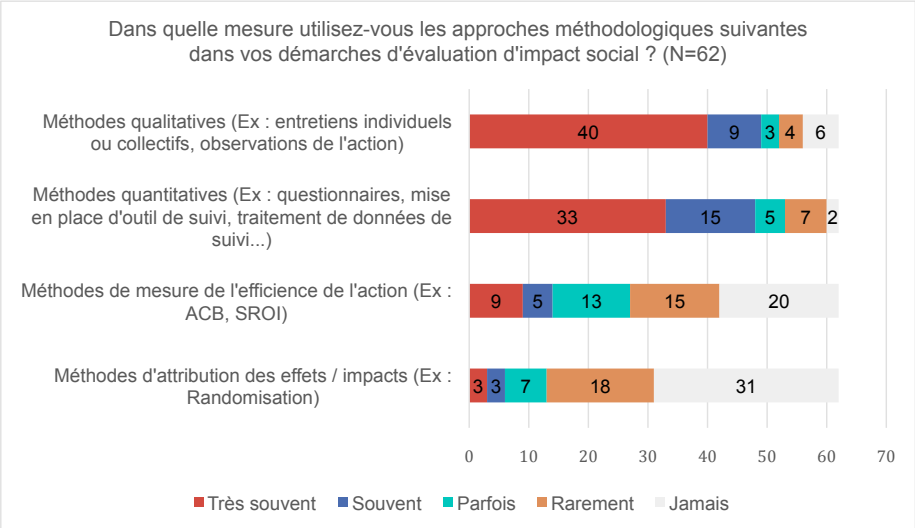
L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UNE LARGE PALETTE D'ACTIVITÉS EN LIEN AVEC L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Nous observons chez les structures évaluatrices interrogées qu'elles mènent a minima des évaluations externes ou des accompagnements d'évaluations internes.
Ainsi, Samia Cordelle, Directrice de Kimso, affirme que « le travail du cabinet se concentre notamment autour d'évaluations d'impact social externes mais aussi des accompagnements internes ».
Les formations sont également proposées par la plupart des acteurs interrogés à l'instar d'Improve, qui, selon Emeline Felices, sa Déléguée Générale, « forme une quinzaine de structures par an ».
Certains acteurs, comme l'Agence Phare, mobilisent fortement la dimension de recherche. Selon Emmanuel Rivat, « la recherche en sciences sociales joue un rôle fondamental dans l'analyse des besoins sociaux, culturels, éducatifs, dans la compréhension des points de blocage de l'action publique au sens large. Pour la bonne raison que les questions que se posent les structures de l'EIS sont souvent des questions qui sont déjà traitées par les chercheurs en sciences sociales, sur un autre plan. Notre rôle est de mobiliser, de rendre accessible ces travaux de recherche, ou bien de produire des données complémentaires de ces travaux de recherche, pour éclairer in fine les freins structurels qui empêchent les politiques publiques de répondre à ces besoins ou pour interroger les impacts que peuvent avoir les structures de l'EIS ». De même, Thomas Delahais explique que la recherche occupe une place importante chez Quadrant Conseil, notamment sur la sociologie de l'évaluateur « et qu'un des enjeux est d'infuser des questions de recherche dans toute l'équipe ».

APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES : LA COMBINAISON DU QUALITATIF ET DU QUANTITATIF

Huit répondants sur 10 utilisent souvent ou très souvent les méthodes qualitatives et quantitatives (49 sur 62). A l'inverse, un tiers des répondants (20 sur 62) n'utilisent jamais de mesure monétaire (ex : SROI) et la moitié n'emploie jamais de méthodes avec contrefactuel pour démontrer le lien de causalité entre l'action et les changements observés (figure 57).

Figure 57 : Fréquence d'usage des différentes approches méthodologiques



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UN RECOURS CONTRASTÉ AUX DIFFÉRENTES MÉTHODES

Tous les acteurs interrogés ont recours aux méthodes quantitatives et qualitatives comme par exemple Emeline Felices (Improve) qui explique que son cabinet utilise « les deux grandes méthodologies que sont le qualitatif et le quantitatif ».

Les méthodes de mesure de l'efficience de l'action rencontrent en revanche un accueil mitigé par certains évaluateurs interrogés. Christelle Van Ham, co-fondatrice d'Eexiste, considère que « le SROI et les analyses coût-bénéfices sont intellectuellement séduisants mais peu satisfaisants d'un point de vue pratique, dans la mesure où ils sont fondés sur trop d'hypothèses qui ne semblent pas toujours convaincantes ». Elle ajoute également que « la monétarisation a aussi ses limites dans le secteur social, car ce qui n'est pas quantifiable est souvent le plus important dans ces projets ».

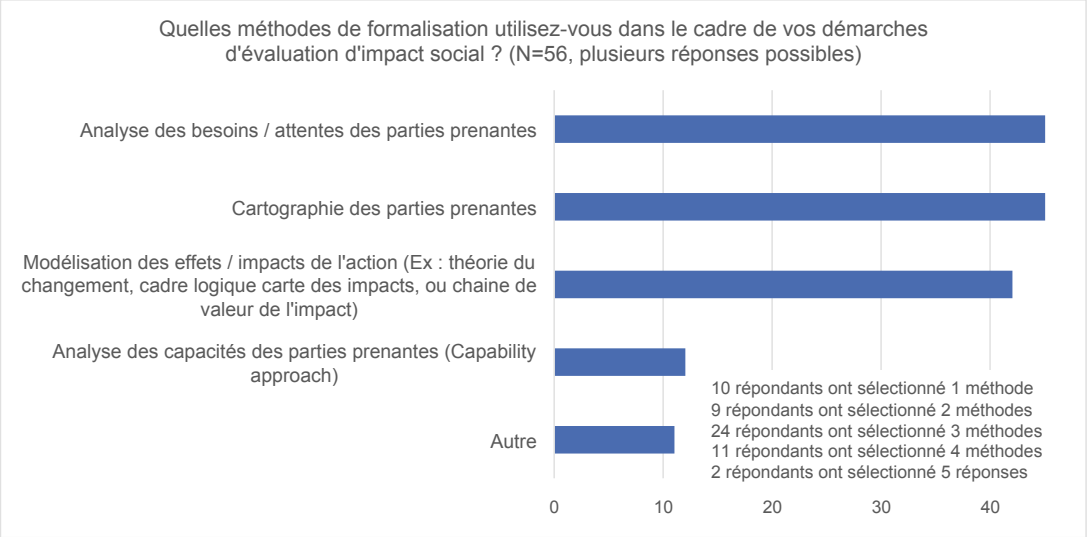
Les méthodes d'attribution des effets restent peu usitées des évaluateurs car complexes à mettre en œuvre et pour certains pas forcément adéquats. Il existe cependant quelques cas où ces méthodes trouvent leur intérêt. Emmanuel Rivat, (Agence Phare) donne ainsi une

vision nuancée : « Nous allons parfois utiliser ces outils de la recherche pour faire des comparaisons avant/après ou comparer des groupes avec/sans la solution. Certains cabinets mobilisent les sciences de gestion ou de management pour réaliser des études d'impact. Ils mobilisent des questionnaires et des entretiens. Mais ce sont des approches insuffisantes. Selon nous, utiliser les sciences sociales permet d'interroger de manière plus précise qui sont les bénéficiaires des projets, leurs profils, les déterminismes sociaux, économiques, culturels qu'ils subissent. Autrement dit, les sciences sociales permettent de comprendre comment l'impact des projets et des structures de l'EIS varie en fonction des profils de bénéficiaires ».

MÉTHODES DE FORMALISATION : UNE LARGE MOBILISATION DES OUTILS AUTOUR DES BESOINS, DES PARTIES PRENANTES ET DE LA MODÉLISATION DES EFFETS

Dans le cadre des démarches d'évaluation d'impact social, huit répondants sur 10 vont réaliser une cartographie des parties prenantes (45 sur 56), analyser les besoins de ces dernières (45 sur 56) et modéliser une chaîne d'effets (42 sur 56) (figure 58).

Figure 58 : Méthodes de formalisation utilisées dans le cadre des démarches d'évaluation d'impact social



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : LA BONNE MOBILISATION DES MÉTHODES DE FORMALISATION CONSTITUE POUR LES ACTEURS INTERROGÉS UN CRITÈRE NÉCESSAIRE À LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS

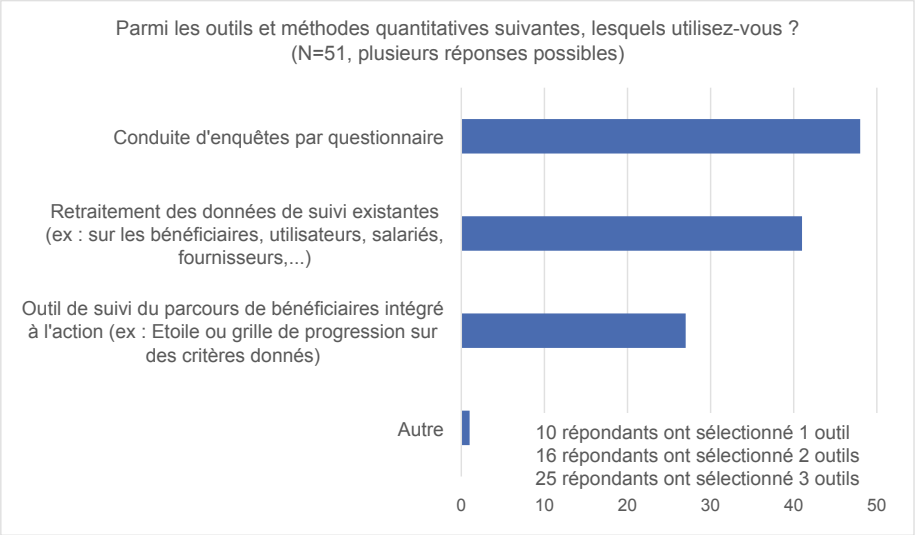
Les méthodes ou outils de formalisation sont plébiscités par les acteurs interrogés en entretien. Selon Adrien Baudet (Koreis), « parmi les critères de qualité d'évaluation, figurent la qualité du construit théorique - à savoir la qualité de la théorie du changement et le bon choix d'outils pour la vérifier ».

Pour Damien Héron (SOS Consulting), « la plus-value réside justement dans le fait d'adapter les outils en fonction des besoins des organisations. Notre manière de procéder à la cartographie des impacts est très qualitative, en sollicitant beaucoup de points de vue individuels et en croisant les perspectives ».

QUANTITATIF : UN RECOURS SYSTÉMATIQUE AU QUESTIONNAIRE ET QUASI-SYSTÉMATIQUE AU RETRAITEMENT DE DONNÉES EXISTANTES

Sur le plan quantitatif, l'ensemble des structures évaluatrices ont recours à des enquêtes par questionnaires. Huit sur 10 (41 sur 51) vont également s'appuyer sur les données existantes au sein des organisations qu'ils accompagnent. La moitié d'entre eux (27 sur 51) créent ou utilisent parfois des outils de suivi du parcours des bénéficiaires, qui sont intégrés à l'action (figure 59).

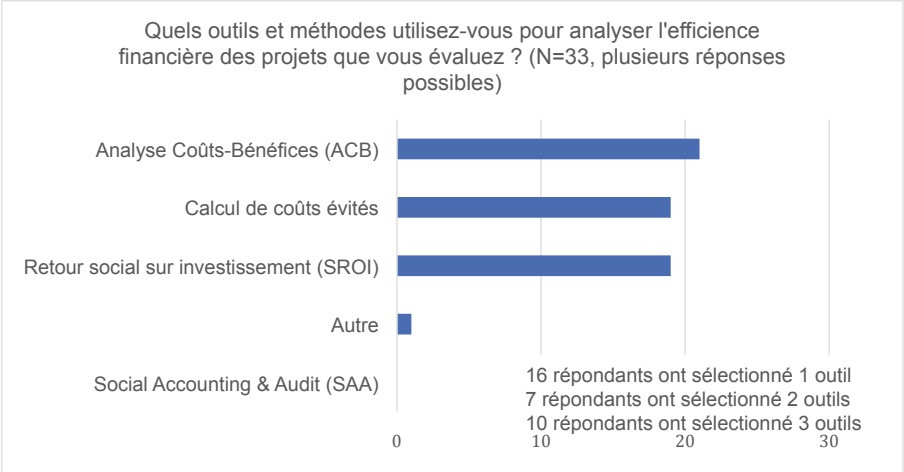
Figure 59 : Méthodes quantitatives utilisées



MÉTHODES MONÉTAIRES : UN USAGE LIMITÉ

Les structures évaluatrices qui mobilisent des méthodes monétaires principales ont pour deux tiers d'entre elles recours aux analyses coûts-bénéfices puis dans une moindre mesure aux calculs de coûts évités et à égalité, à la méthode Social Return on Investment (SROI) (figure 60).

Figure 60 : Méthodes de mesure de l'efficience financière



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : DES ÉTUDES SOCIOÉCONOMIQUES ET DES ACB MAIS UNE MÉFIANCE DE CERTAINS ACTEURS À L'ÉGARD DU SROI

Certains acteurs utilisent la palette des différentes approches liées à l'efficience. Jérémy Brémaud explique ainsi que sa structure mobilise « des Analyses Coûts/Bénéfices, des évaluations de coûts évités pour la puissance publique, des évaluations de flux monétaires directs ainsi que le Social Return On Investment (SROI). Mais aussi et surtout des approches qualitatives comme des entretiens semi-directifs et des focus groups, et des enquêtes quantitatives ».

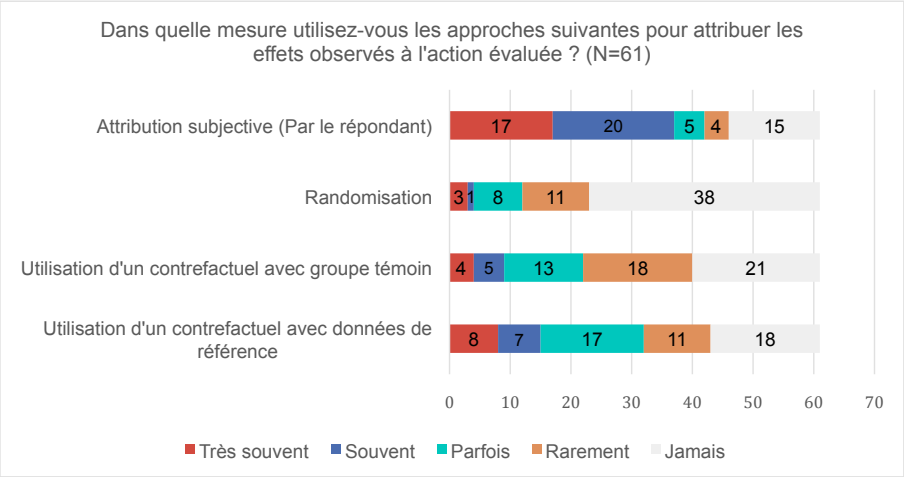
D'autres acteurs se montrent plus méfiants, notamment vis-à-vis du Social Return On Investment. « Nous n'avons pas du tout recours à la monétarisation, c'est un outil que nous trouvons discutable sur le plan de la rigueur méthodologique et des questions éthiques. En revanche, cela nous arrive de faire des études de coûts économiques, de mesurer le coût économique d'une solution, de mesurer le coût par bénéficiaire ». Emmanuel Rivat, Agence Phare.

Emeline Felices abonde dans le même sens en indiquant mobiliser l'analyse des coûts évités mais ne pas faire « d'évaluation socio-économique ni de SROI ».

MÉTHODES D'ATTRIBUTION : UNE PRÉFÉRENCE POUR LES MÉTHODES SIMPLES

Pour traiter de l'enjeu d'attribution, l'approche pragmatique reposant sur la sollicitation de l'avis des parties prenantes est la plus employée (37 répondants sur 61). L'usage de données de comparaison revient souvent ou très souvent pour un quart des structures. La mise en place d'un groupe témoin (ou de comparaison) n'est jamais utilisée par 21 répondants. Ils sont également 38 à n'avoir jamais recours à la randomisation (figure 61).

Figure 61 : Méthodes d'attribution des effets observés



L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : UN USAGE ENCORE PONCTUEL DU CONTREFACTUEL

Certaines structures interrogées se contentent de mobiliser la perception des bénéficiaires.
Christelle Van Ham précise ainsi pour Eexiste qu'elles ne sont pas « des théoriciennes de l'évaluation d'impact mais des praticiennes. Concernant la méthodologie, [elles] se réfère[nt] plutôt à des études de perception, des démarches de valorisation de certaines actions sans rentrer dans une approche scientifique. [Elles] ne parle[nt] pas de mesure d'impact, mais d'évaluation ».

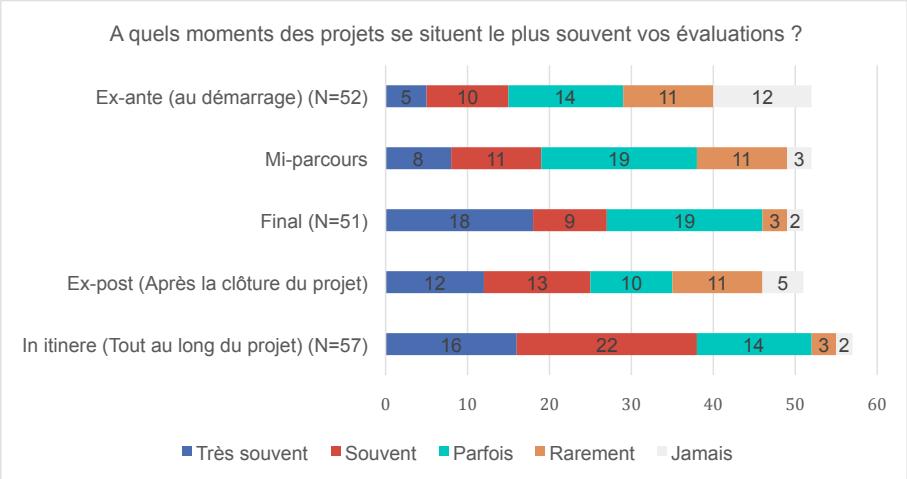
D'autres structures à l'inverse font un usage récurrent, même s'il n'est pas majoritaire, des groupes témoins.
Emeline Felices, Déléguée Générale d'Improve, témoigne : « Nous utilisons des méthodes quasi expérimentales, mais pas expérimentales à proprement parler ».
NDLR : une étude dite expérimentale repose sur la répartition aléatoire de personnes dans un groupe cible et un groupe témoin, qui seront ensuite comparés.
Des contraintes éthiques et de terrain fortes limitent l'utilisation de ce type d'étude. Dans une étude quasi expérimentale, on reconstitue un groupe témoin théorique dont on compare les évolutions avec le groupe des bénéficiaires de l'action évaluée, ce qui permet de régler la question éthique liée au tirage au sort). Nous avons peu l'occasion de mettre en place des groupes témoins. Nous en mettons en œuvre sur peut-être 30% de nos missions ».

LES MOMENTS DU PROJET OÙ SE SITUE L'ÉVALUATION : TOUT AU LONG DU PROJET OU À LA FIN

Les évaluations se situent majoritairement tout au long du projet (38 sur 51 déclarent que c'est souvent ou très souvent), en fin de projet (27 répondants sur 51) et après sa clôture (25 répondants). Elles sont plus rarement réalisées de manière ex ante (15 sur 52).
A titre de comparaison, cette répartition est cohérente avec les usages en évaluation des politiques publiques. En effet, les évaluations recensées par le Baromètre de l'évaluation des politiques publiques publié par la Société Française d'Évaluation (2018) sont pour 43% *in itinere*, 26% en fin de projet, pour 20% *ex post* et pour 12% *ex ante*[30].

30. Société Française d'Évaluation. (2018). Baromètre de l'évaluation des politiques publiques en France.

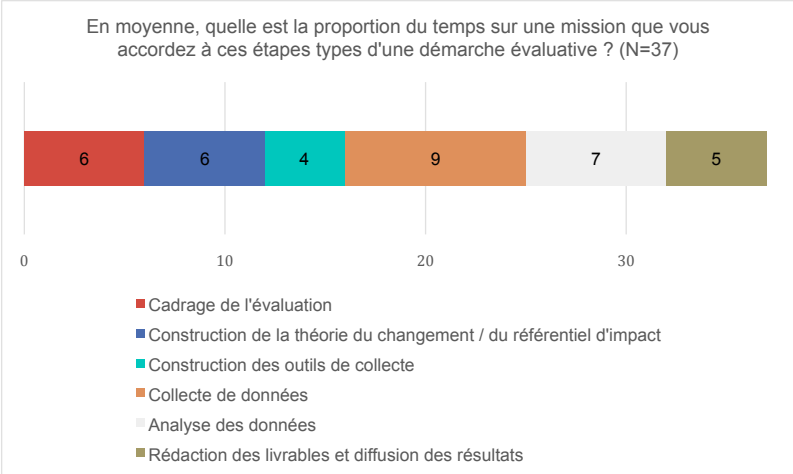
Figure 62 : Moments des projets où interviennent les évaluations



RÉPARTITION DU TEMPS ENTRE LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION : LA COLLECTE DE DONNÉES RESTE CHRONOPHAGE

La répartition du temps entre les étapes est plutôt équilibrée, avec une certaine homogénéité des pratiques de répondants, même si certains accordent un temps bien plus important à certaines phases (70% pour le cadrage de l'évaluation pour un répondant, 60% pour la collecte de données pour un autre). La collecte de données est en moyenne l'étape la plus longue (23%), même si en cumulé les phases en amont représentent 43% du temps et celles en aval d'analyse et de formalisation des résultats environ 34% du temps (figure 63).

Figure 63 : Part du temps dévolu par les structures évaluatrices aux différentes étapes de l'évaluation d'impact social



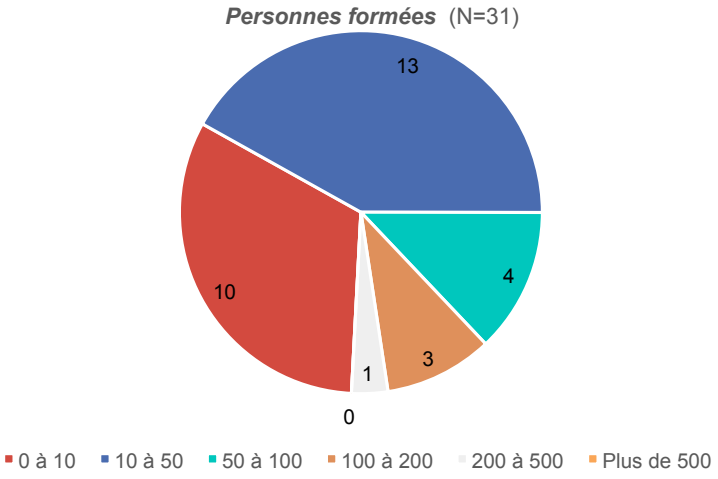
De manière plus générale, une mission d'évaluation d'impact dure en moyenne un an pour les répondants, avec là aussi une certaine homogénéité des réponses, bien que des missions puissent aller de quelques mois à jusqu'à quatre ans.

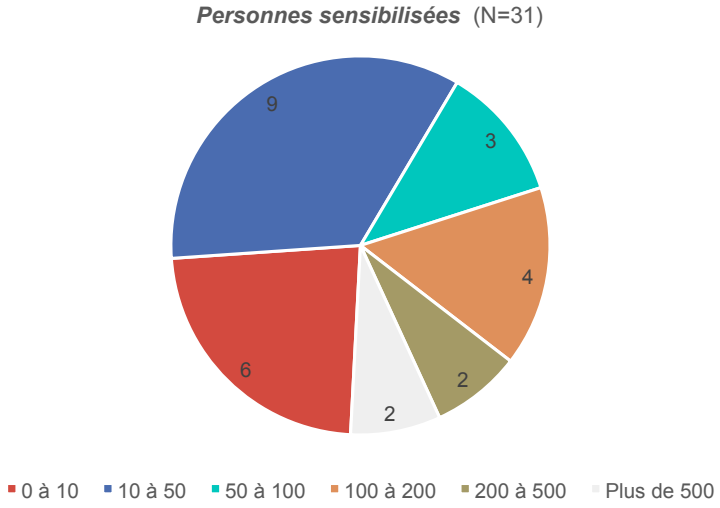
En effet, pour certains, comme par exemple Samia Cordelle, Directrice de Kimso, « les évaluations peuvent être longues, notamment lorsqu'elles portent sur des projets de CIS (contrats à impact social) sur plusieurs années (minimum trois ans) ».

FORMATION : PLUSIEURS MILLIERS DE PERSONNES SENSIBILISÉES ET PLUSIEURS CENTAINES FORMÉES

Une trentaine de répondants proposent par ailleurs des actions de formation et/ou de sensibilisation à l'évaluation d'impact social (formation en présentiel, webinaires, etc.). Ce sont plusieurs milliers de personnes qui sont sensibilisées (moins d'une demi-journée) et plusieurs centaines de personnes qui ont ainsi pu être formées (plus d'une demi-journée) à l'évaluation d'impact social par ces structures évaluatrices en 2020.

Combien de personnes avez-vous formées (plus d'une demi-journée) ou sensibilisées (une demi-journée ou moins) sur l'évaluation d'impact social en 2020 ?





L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE :

Samia Cordelle (Kimso) témoigne : « Nous faisons de la formation inter et intra. Concernant la première, nous organisons deux à trois sessions par an, notamment avec l'Admical, où participent une dizaine de personnes. Nous construisons aussi des sessions de formation pour des organisations de toutes tailles qui veulent former leurs équipes – cela représente au total une centaine de personnes par an ».

NOUVELLES PRATIQUES : OUTILS INTERNES ET APPROCHES COLLECTIVES

D'autres formes d'intervention et des approches plus innovantes sont aussi proposées par de nombreuses structures. Elles sont ainsi plus de la moitié à outiller leurs commanditaires de dispositifs internes de suivi dans le temps de leur impact, avec pour neuf d'entre elles le recours à une solution digitale (tableau 20).

Tableau 20 : Pratiques actuelles en matière d'impact social

En matière d'impact social, avez-vous recours aux pratiques suivantes ? (N=45, plusieurs réponses possibles)	
Pratiques en matière d'impact social	
Approche collective : contribuer à la mise en place de démarches d'évaluation partagée entre plusieurs acteurs d'un même secteur (ex: référentiel d'indicateurs communs)	**21**
Outil interne : aider des structures à développer un système informatique de suivi de leur impact (ex : spécifications des besoins)	22
Digitalisation : utiliser une plateforme en ligne de suivi de l'impact social	9
Peer review : réaliser la revue critique d'une évaluation d'impact social conduite par un autre évaluateur	10
Validation externe : réaliser l'audit d'une évaluation d'impact social conduite par un client en interne	7
Aucune de ces pratiques	6

L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE : LA QUESTION DES OUTILS INTERNES ET DE LA DIGITALISATION REVIENT RÉGULIÈREMENT CHEZ LES ACTEURS INTERROGÉS.

Ainsi, Samia Cordelle, Directrice de Kimso, précise « avoir intégré la plateforme digitale Impact Tool en 2021, dans la logique de rendre l'évaluation d'impact accessible et simple pour les porteurs de projets. Cela s'accompagne par une montée en compétences. C'est aussi une façon de systématiser l'évaluation d'impact social dans les structures, et de la faire pérenniser ».

Pour Adrien Baudet (Koreis), « ces outils logiciels deviennent un bout de l'accompagnement qui nous est demandé. Nous avons de plus en plus d'appels d'offres qui nous orientent vers une réponse conjointe entre cabinet de conseil et solution logiciel. Ces demandes sont croissantes et ma compréhension est que cela va continuer ainsi. Nous, cabinets de conseil, avons deux rôles : un rôle en amont où nous aidons à conceptualiser une démarche, établir une feuille de route autour de l'évaluation d'impact social et ensuite un rôle d'analyse et d'expertise quand il s'agit de faire des études assez précises. Ces logiciels ont un rôle évident entre ces deux moments pour la collecte de données et les travaux réguliers autour de l'impact. Il y a donc une bonne complémentarité entre nous ».

PISTES DE DÉVELOPPEMENT : LES APPROCHES COLLECTIVES, LES OUTILS INTERNES ET LA DIGITALISATION

A l'avenir, deux tiers des répondants pensent accentuer les approches collectives autour de la mesure d'impact. Pour un quart d'entre eux apparaît aussi l'enjeu de proposer une offre de certification ou d'audit des données d'impact collectées par les opérateurs eux-mêmes (tableau 21).

Tableau 21 : Pratiques envisagées dans les années à venir en matière d'impact social

Pensez-vous développer ces activités dans les années à venir ? (N=42, plusieurs réponses possibles)	
Réponses	
Approche collective : contribuer à la mise en place de démarches d'évaluation partagée entre plusieurs acteurs d'un même secteur (ex: référentiel d'indicateurs communs)	**26**
Outil interne : aider des structures à développer un système informatique de suivi de leur impact (ex : spécifications des besoins)	20
Digitalisation : utiliser une plateforme en ligne de suivi de l'impact social	20
Peer review : réaliser la revue critique d'une évaluation d'impact social conduite par un autre évaluateur	13
Validation externe : réaliser l'audit d'une évaluation d'impact social conduite par un client en interne	10
Aucune de ces pratiques	7

QUELS SONT LES PERSPECTIVES ET ENJEUX POUR LE SECTEUR DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

DES ENJEUX AUTOUR DE LA MÉTHODOLOGIE ET DES PRATIQUES UTILISÉES PAR LES ÉVALUATEURS DE L'ESS

Certains acteurs mettent en avant l'alignement des pratiques sur le sujet. C'est le cas pour Jérémy Brémaud (Ellyx) : « Il y a un grand enjeu autour de l'harmonisation des pratiques et un vrai travail de pédagogie et de remise de sens derrière les chiffres ».

D'autres acteurs questionnent la notion de standardisation des indicateurs et des impacts avec des avis divers. Selon Emeline Felices (Improve) : « Il y a un enjeu qui touche à l'envie, notamment dans la finance, de standardiser les impacts dans des référentiels et de noter, par le système de scoring des impacts. L'enjeu est donc de répondre à ces questions : Est-ce que cela serait utile ? Est-ce que cela serait faisable ? Pour qui cela serait fait ? Et de mettre tout le monde d'accord ».

Pour Samia Cordelle (Kimso) : « Il reste à mieux comprendre la différence entre la personnalisation et la standardisation des indicateurs. Nous accompagnons cette réflexion. Il y a enfin un vrai enjeu de rendre l'évaluation d'impact social toujours juste mais plus simple, à simplifier sans être simplificateur ».

Quelques acteurs soulignent quant à eux la crédibilité et la qualité des évaluations qui doivent reposer sur un cadre rigoureux. Thomas Delahais (Quadrant Conseil) pointe du doigt le fait que : « Un enjeu est d'entrer en profondeur dans les questions méthodologiques. La crédibilité de l'évaluation ne peut plus être liée à la réputation personnelle mais doit faire référence à des approches méthodologiques nommées ». Adrien Baudet (Koreis) identifie, lui, « un enjeu sur la qualité des évaluations : partager des points de repère sur ce qui fait la scientificité ou la qualité d'un travail ».

DES ENJEUX LIÉS À LA FINALITÉ DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Pour Jérémy Brémaud (Ellyx) : « Il faut essayer de ne pas basculer dans la compétition de « qui a le plus grand SROI ». Il y a également un vrai enjeu d'aider les porteurs de projet à s'assumer et à défendre leur contribution à l'utilité sociale. Les entrepreneurs sociaux se tournent de plus en plus vers des approches chiffrées pour convaincre les financeurs, même si cela cache la vraie valeur ajoutée de leurs projets ».

Thomas Delahais, Consultant associé chez Quadrant Conseil : « Il y a un enjeu très important de creuser ce que l'on sait déjà sur les démarches d'évaluation. Un point qui m'inquiète dans l'évaluation, c'est que j'ai l'impression qu'on reproduit assez fréquemment les mêmes erreurs. Dans le même temps, on doit explorer les différences de postures entre les uns et les autres. Il faut accepter qu'il existe d'autres façons de travailler ».

DES PERSPECTIVES DE COURT ET DE LONG TERME : SOURCING ET ÉVOLUTION DU RÔLE DE L'ÉVALUATEUR

Adrien Baudet (Koreis) partage enfin deux perspectives sur la difficulté à trouver des profils expérimentés et la mutation du métier : « A court terme, dans les prochains mois, il y a un enjeu de production avec des ressources limitées. Il y a pas mal de recrutement de juniors mais très peu de profils de management préparés à diriger des missions d'impact social ».

« J'ai l'impression que les prestations vont changer de nature, du fait de l'internalisation par les acteurs d'un certain nombre de travaux réguliers d'évaluation d'impact. Par exemple, jusqu'à présent nous faisons nous-mêmes les collectes et les retranscriptions de données mais je pense que nous allons de moins en moins être sollicités pour cela. Nos prestations pourraient aller vers des prestations de plus forte valeur ajoutée : revue de littérature, analyse contrefactuelle ou de coûts évités, mobilisation de techniques d'études plus complexes. Il faut que notre équipe soit capable de monter de plus en plus en technicité. Dans ce sens, à long terme, il faudrait également structurer le marché de l'évaluation d'impact et aider à distinguer les différentes prestations d'audit, de conseil en innovation sociale, d'étude d'impact ou de recherche ».

FOCUS SUR L'ENTRETIEN DE CÉCILE LECLAIR, DIRECTRICE GÉNÉRALE ET LOUISE DE ROCHECHOUART, RESPONSABLE DE PÔLE, AVISE

Selon vous, quelles sont les principales tendances sur la question de l'évaluation de l'impact social en France ?

Cécile Leclair : Contrairement aux trois ou quatre années précédentes, je trouve que nous sommes moins aujourd'hui dans cette injonction un peu fantasmée du sujet. L'ensemble des parties prenantes, et notamment les investisseurs à impact, essayent moins de simplifier le sujet et comprennent mieux comment sa complexité le rend justement si intéressant. Au-delà de comparer l'impact d'une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire par rapport à une autre, la démarche d'évaluation de l'impact permet réellement de questionner le projet dans sa vision, dans son ambition première et finalement de dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes.

Louise de Rochechouart : Nous sommes de plus en plus sollicités par des financeurs. Ils changent progressivement de discours et souhaitent sortir d'une logique purement axée sur la reddition de comptes mais ils n'ont pas encore les outils. Ils réalisent de plus en plus qu'ils doivent parvenir à évaluer les projets qu'ils accompagnent, et ainsi collecter des indicateurs clés par exemple, sans pour autant dénaturer l'impact social et la spécificité des projets.

C'est un sujet qui reste néanmoins appréhendé de manière relativement hétérogène. Il y a des niveaux de maturité qui sont assez différents.

Comment l'Avise prend-elle en compte cette hétérogénéité des acteurs et la différence de maturité qui en découle ? Et comment se positionne-t-elle pour faire de l'évaluation d'impact un outil au service des projets ?

Cécile : Nous avons vraiment comme enjeu d'offrir des parcours d'accompagnement différents, qui répondent à des besoins et niveaux de maturité divers.

Louise : Comme acteur généraliste, nous visons à aider toute entreprise de l'ESS à se repérer dans des initiatives qui existent déjà, à travers le Centre de ressources national sur l'évaluation d'impact social ou nos guides par exemple. Nous visons également à favoriser le développement et le partage d'une culture commune de l'impact social entre les différents acteurs, via le Social Value France.

Cécile : C'est aussi à travers cette accessibilité d'outils, de dispositifs d'accompagnement que nous avons l'enjeu de faire accepter la notion d'évaluation d'impact par le porteur de projet.

Si l'on regarde vers l'avenir, est-ce-que l'on va vers une norme, une standardisation des pratiques, des critères de qualité ou toujours plus de sur-mesure dans l'évaluation des impacts ?

Cécile : Les deux. Même si cela peut sembler paradoxal, cela se complète très bien. Je considère que le fait de devoir rendre des comptes de manière standardisée ne s'oppose pas forcément à des enjeux d'évaluation spécifiques à certains types d'acteurs et à certains objectifs. En effet, nous pouvons espérer que la reddition de comptes se normalise et devienne de plus en plus obligatoire, sans réduire pour autant le sujet de l'évaluation d'impact à cette norme. Nous ne pouvons, par exemple, réduire l'évaluation de l'impact environnemental à un bilan carbone. C'est intéressant d'avoir une approche inclusive derrière la définition du mot "évaluation d'impact".

Louise : On peut s'accorder sur une méthode, une démarche et passer par différentes étapes pour mener son évaluation d'impact sans pour autant que cela soit restrictif et très normé. [...] Il serait intéressant d'avoir une exigence de qualité sans forcément normer le résultat.

Concernant un autre sujet abordé par le réseau Social Value France (animé par l'Avise), l'impact territorial : est-ce-que le futur de l'impact consiste à raisonner à l'échelle d'un territoire plutôt qu'en termes d'organisations ?

Louise : Je pense qu'il y a de toute façon une notion de territoire dans cette notion d'impact social, puisqu'une organisation porte toujours une action sur un écosystème, sur des populations. Au sein de l'Avise, nous parlons souvent de contribution à un impact car isoler l'impact d'une action est toujours complexe.

Cécile :L'impact territorial intègre également les impacts négatifs. Par exemple, une structure qui crée un emploi en faisant concurrence à une structure dans un autre village a, au final, un bilan global à l'échelle territoriale en termes de création d'emploi qui est nul. Cette notion d'impact territorial ne se définit pas que comme l'enjeu de coopération entre acteurs et l'impact du collectif, mais aussi par rapport à l'impact de la structure au sens large.

ANNEXES

ÉTUDE QUALITATIVE - LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Acteurs	Prénom	NOM	Structure	Fonction
Acteurs institutionnels	Cécile Louise	LECLAIR de ROCHECHOUART	Avise	Directrice générale Responsable de Pôle
Acteurs institutionnels	Raphaëlle	SEBAG	Fair	Responsable études et innovations
Acteurs institutionnels	Irene	BASILE	OCDE	Policy Analyst
Acteurs institutionnels	Sébastien Stéphane	DARRIGRAND GOSS	UDES	Délégué général Chargé de développement de la mesure d'impact social
Structures évaluatrices	Emeline	FELICES	Improve	Déléguée Générale
Financeurs	Marie-Geneviève Thibault	LOYS HILLER VON GAERTRINGEN	BNP Paribas Asset Management	Responsable Investissements Solidaires Analyste financier Investissements Solidaires
Evaluateurs	Emmanuel	RIVAT	Agence Phare	Co-fondateur et Directeur Général
Evaluateurs	Christelle Géraldine	VAN HAM GUILLY	Eexiste	Co-fondatrice Co-fondatrice
Evaluateurs	Jeremy	BREMAUD	Ellyx	Fondateur et Directeur associé
Evaluateurs	Samia	CORDELLE	Kimso	Directrice
Evaluateurs	Adrien	BAUDET	KOREIS	Fondateur et gérant
Evaluateurs	Thomas Noémie	DELAHAIS LEQUET	Quadrant Conseil	Consultant Consultante associée
Financeurs	Séverine Claire	LEGUILLON PETETIN	Fondation AlphaOmega	Directrice des relations institutionnelles Directrice d'investissement social
Financeurs	Armand	de BOISSIERE	Fondation Bettencourt Schueller	Secrétaire général
Financeurs	Christophe	SANCHEZ	Fondation Break Poverty	Directeur des programmes et de l'accompagnement stratégique
Financeurs	Jean Marie	DESTREE	Fondation Caritas	Délégué général
Financeurs	Marie-Stéphane	MARADEIX	Fondation Daniel Carasso	Déléguée générale
Financeurs	Françoise Marcela	LAREUR SCARON	Fondation Macif	Présidente Secrétaire générale
Financeurs	Jean-Michel	LECUYER	Inco Ventures	Directeur général
Financeurs	Samuel	MONTEIRO	Investisseurs & Partenaires	Responsable ESG / Impact
Evaluateurs	Yohann Damien	MARCET HERON	SOS Consulting	Directeur général Consultant sénior
Financeurs	Guillaume	de VAUXMORET	Ecofi	Responsable analyse investissements solidaires
Opérateurs sociaux	Cécile Marion	PERROT VERMEIRSCH	Apprentis d'Auteuil	Coordinatrice Référente du pôle Animation du Projet Éducatif et Qualité Cheffe de projet Evaluation & Impact social

Acteurs	Prénom	NOM	Structure	Fonction
Financeurs	Marie Pierrick	LIBERT LEFRANCOIS	Malakoff-Humanis	Chef de projet Entrepreneuriat à Impact Social Stagiaire
Opérateurs sociaux	Sandra	BARLET	ARES	Directrice du projet social
Opérateurs sociaux	Marie-Agnès	TUR	Croix-Rouge française	Conseillère auprès du Secrétaire Général sur les questions d'impact social
Opérateurs sociaux	Laure Marie	VICARD LANZARO	Emmaüs France	Responsable du Service Innovation - Responsable du service Observatoire et Ressources associatives
Opérateurs sociaux	Thierry	DES LAURIERS	Aux Captifs, la libération	Directeur général
Opérateurs sociaux	Boris	VENON	Petits Frères des Pauvres	Coordinateur des instances et du contrôle interne
Opérateurs sociaux	Elodie	CHARMAT	Restos du Coeur	Responsable de l'Observatoire des Restos du Coeur
Opérateurs sociaux	Sébastien	GOUA	Siel Bleu	Responsable Innovation
Opérateurs sociaux	Antonin Victoria	GREGORIO BAZURTO	Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)	Directeur général Responsable Recherche - Évaluation
Opérateurs sociaux	Anne Camille	CHARPY BERGERET	Voisin Malin	Fondatrice Responsable et impact et valorisation

ANNEXES

ÉTUDE QUANTITATIVE - ESTIMATION DES POPULATIONS CONCERNÉES

HYPOTHÈSES RETENUES SUR LES CALCULS DE POPULATION

Catégories d'acteurs	Types d'acteurs	Nombre total d'acteurs en France	Part des acteurs concernés (prérogative ou finalité sociale)	Nombre total d'acteurs intégrés dans notre population	Source
Opérateurs sociaux	Associations	1 500 000	26%	390 000	INJEP. (2019). Chiffres clés de la vie associative
	Structures coopératives	22 600	26%	5 876	COOP FR. (2020). Les entreprises coopératives:
	Entreprises ESUS	975	100%	975	Chiffres de l'ESS | Portail des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. (2021). ESSpace des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. chiffres-de-l-ess.html
Financeurs	Fonds de dotation et fondations	4 202	24%	1 008	Observatoire de la philanthropie. (2019). Les fondations et fonds de dotation en France de 2001 à 2018
	Structures dédiées à l'investissement à impact	148	100%	148	France Invest. (2021). Annuaires des membres de la commission impact
	Acteurs publics (Ministères, régions, départements, institutions, agences publiques, etc.)		N/A	391	Institutions et juridictions - Annuaire | service-public.fr. (2021). Service-Public.fr.

REMERCIEMENTS

Ce Panorama n'aurait pas pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes et structures que nous tenons à remercier ici :

Le Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale, Solidaire et Responsable qui a soutenu la démarche.

Les 33 acteurs qui se sont prêtés de bonne grâce à l'exercice de l'entretien et dont la liste complète est affichée en annexes du présent rapport. Leur contribution a été essentielle pour la construction des questionnaires mais plus encore pour rentrer dans une compréhension fine des enjeux et pratiques des acteurs qui mettent en place des démarches d'évaluation d'impact social.

Les acteurs qui ont nourri la revue bibliographique sur laquelle s'est appuyé ce Panorama et prodigué des conseils précieux pour la rédaction du questionnaire : Louise de Rochechouart, de l'Avise, pour sa relecture vigilante et pour les ressources mobilisées, Adrien Baudet, de Koreis Conseil, pour la mobilisation de ses travaux de thèse et des Baromètres KPMG 2017 et 2018 de la mesure d'impact social qui ont préfiguré notre étude, Thomas Delahais, Noémie Lequet et les équipes de Quadrant Conseil pour leurs travaux sur le rôle et le profil des évaluateurs.

Les acteurs qui ont testé le questionnaire et fourni des retours pour l'améliorer : Alenvi, Alphonse, l'Avise, BNP Paribas Asset Management, le Conseil Départemental du Val d'Oise, Fair, la Fondation MACIF, Koreis Conseil, la Maif, Malakoff Humanis, makesense, Siel Bleu et l'UDES.

Les acteurs qui ont permis la diffusion du questionnaire dans leurs réseaux respectifs : Antropia ESSEC, l'Avise, Fair, le French Impact, le Mouvement Impact France, Ronalpia et l'UDES.

Les 389 personnes qui ont répondu à notre enquête par questionnaire dont les réponses précieuses ont permis de dessiner les tendances à l'œuvre sur ce passionnant sujet en France. Nous ne pouvons les citer mais nous saluons chaleureusement leur engagement qui permet de faire progresser collectivement le secteur sur ces questions.

L'Agence RUP pour le travail de mise en forme et Kawaa pour l'accueil de la restitution. Enfin, nous remercions particulièrement toutes les personnes qui ont de près ou de loin contribué au cadrage de l'étude, à la collecte et l'analyse des données, à la rédaction du rapport final et de la synthèse ainsi qu'à l'organisation de la restitution au sein des équipes du Laboratoire ESSEC de l'Evaluation et de la Mesure d'Impact Social et Environnemental et de l'Impact Tank.

Emeline Stievenart (IMPACT TANK)
et Thierry Sibieude (ESSEC)

À propos de la Chaire ESSEC Entrepreneuriat et Innovation à Impact (Chaire ESSEC EII)

Depuis 19 ans, la Chaire produit et diffuse de la connaissance sur les enjeux d'innovation et d'entrepreneuriat social. Elle forme chaque année 20 à 25 étudiants du programme ESSEC Grande Ecole aux spécificités du secteur et développe des programmes de formation continue (plus de 420 alumni). Elle se donne pour objectif de contribuer à maximiser l'impact des acteurs de l'innovation sociale.

Le Laboratoire de l'Evaluation et de la Mesure d'impact Social et Environnemental (E&MISE)

La Chaire a développé depuis 2008 une expertise reconnue sur le sujet de la mesure d'impact social, qui se traduit par des publications scientifiques, des projets de recherche-action avec des partenaires, une offre de formation continue, des enseignements dans le cadre de la formation initiale, un accompagnement auprès des entrepreneurs sociaux et des interventions dans différents colloques académiques ou manifestations grand public.

À propos de l'Impact Tank

Lancée en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine – PSL), l'IMPACT TANK est le premier think tank dédié à l'économie à impact positif en France. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses, inspirer l'actions publique et les modèles entrepreneuriaux de demain, et rassembler l'ensemble des acteurs engagés dans une culture de l'impact mesuré au service de la construction d'une économie plus inclusive et plus durable.

ILS SOUTIENNENT NOTRE ACTION

SECRÉTARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE
SOCIALE, SOLIDAIRE
ET RESPONSABLE
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction académique : Thierry Sibieude
Direction du projet : Elise Leclerc et Emeline Stievenart
Responsable de l'étude : Louis Raynaud de Lage
Assistants de recherche : Manuela Dupré, Melissa Aksil
Mise en forme et communication : Gaelle Cazabat & l'agenceRUP