



PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

**FOCUS: INDICATEURS ET DIMENSIONS
SOCIALE/ENVIRONNEMENTALE DE L'IMPACT**

RAPPORT 2025

ÉDITOS



Élise Leclerc,
Cofondatrice et Directrice
du Laboratoire E&MISE

Après une décennie d'adoption progressive de démarches de mesure d'impact par les acteurs de l'innovation sociale en France, la question du suivi de cet impact et des indicateurs de performance d'impact utilisés pour piloter la stratégie de l'organisation se pose de plus en plus.

Les acteurs ont-ils intégré ces démarches dans leurs systèmes de gestion ou s'en sont-ils tenus à des évaluations ponctuelles tentant de démontrer l'impact de leur activité ?

En tant qu'école de gestion nous sommes particulièrement intéressés à l'ESSEC par le rôle que peut jouer la mesure d'impact dans la gestion de la mission sociétale des organisations, à l'instar des indicateurs financiers habituellement utilisés.

Ce Panorama 2025 est particulièrement intéressant dans la mesure où les entreprises à impact (du type entreprises à mission et B-Corp) constituent une part importante des répondants, tandis qu'elles n'étaient pratiquement pas représentées dans les Panoramas et études des années précédentes. Les enseignements qui en découlent sur les pratiques de mesure d'impact et sur les indicateurs suivis par ces différents types d'organisation sont particulièrement riches pour la recherche en management non seulement sur les questions de contrôle de gestion mais aussi pour les acteurs de la durabilité et de la "transition juste".



Tony Bernard,
Directeur de l'Impact Tank

Le Panorama annuel de l'évaluation d'impact en France a pour but d'interroger les pratiques des acteurs pour faire émerger une culture de la mesure d'impact à la hauteur de nos défis sociaux et environnementaux, tout en étant adaptée aux moyens souvent insuffisants dont disposent les acteurs de terrain, pour apporter la preuve de leur impact.

Cette année, la nouvelle édition du Panorama se concentre sur le lien entre mesure d'impact social et mesure d'impact environnemental. Cette vision globale de l'impact résonne avec l'appel des citoyens et des scientifiques à une transition juste, accessible à toutes les catégories de la population, qui porte en elle les enjeux de transition écologique, comme de justice sociale.

L'adaptation des modes de vie est en effet le fruit d'un effort inégal entre les individus, dont les comportements sont contraints par leurs ressources économiques et matérielles. Les inégalités environnementales renforcent en outre la résistance des populations aux changements de comportement et à la transition écologique. Il est temps de rendre désirable le changement et de mieux le mesurer pour apporter des réponses adaptées à toutes et tous.

SOMMAIRE

- I** Introduction
- II Synthèse des enseignements clés
- III Résultats détaillés de l'étude
- IV Conclusion



© Pixivox_Architect

INTRODUCTION

Depuis 2021, le Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental de l'ESSEC (Labo E & MISE) et l'Impact Tank mènent une enquête annuelle sur les pratiques de mesure d'impact en France.

L'édition 2025 du Panorama s'inscrit dans la continuité des travaux précédents qui ont couvert entre autres les pratiques de mesure d'impact des acteurs de l'ESS, financeurs, opérateurs et évaluateurs, les incubateurs et les pratiques de monétisation de l'impact.

Cette édition reprend des questions communes posées d'une année à l'autre, tout en intégrant de nouvelles thématiques pour capter les évolutions en cours.

Cette année, une attention particulière a été accordée aux enjeux de transition écologique et sociale, qui occupent une place croissante dans les stratégies des organisations, notamment à travers les indicateurs qu'elles mobilisent. L'interdépendance entre impact social et impact environnemental s'impose aujourd'hui comme une dimension nouvelle mais essentielle de l'évaluation d'impact. Les projets qui visent une composante sociale peuvent générer des effets environnementaux significatifs, tout comme les actions visant à réduire l'empreinte écologique produisent des conséquences sociales. Mais

l'interdépendance ne s'arrête pas là : toute action qui veut avoir un impact environnemental durable doit prendre en compte les effets sociaux positifs et négatifs qu'elle peut engendrer pour favoriser les co-bénéfices. De même, toute action qui veut avoir un impact social structurant et long-termiste doit prendre en compte les évolutions sociales qui accompagnent le dépassement des frontières planétaires. Cette complémentarité entre actions sociales et environnementales souligne la nécessité d'une approche plurielle pour comprendre la complexité des impacts conjoints. L'enquête étudie donc les pratiques d'évaluation d'impact sur ces deux volets.

L'édition 2025 du Panorama s'intéresse aussi tout particulièrement aux émotions que suscite la mesure d'impact, s'inspirant des travaux émergents sur les outils de contrôle de gestion¹. Nous avons introduit cette nouvelle dimension afin de mieux comprendre les effets d'une démarche de mesure d'impact sur les individus qui la mettent en place au sein des organisations suite à de nombreuses données qualitatives recueillies par les chercheurs sur le sujet, et collecter des données quantitatives sur cette dimension.

Ce rapport rassemble les résultats de l'enquête de 2025. Elle est introduite par une partie méthodologique. Elle est ensuite suivie par une partie sur les enseignements clés puis par une partie sur les résultats détaillés par type de structure évaluée.

MÉTHODOLOGIE



Définitions :

L'impact social est "la manifestation de changements sociaux tels que mesurés, à la fois à long-terme et à court-terme, revus à l'aune des effets provoqués par d'autres (attribution alternative), des effets qui auraient eu lieu de toute façon (poids mort), des conséquences négatives (glissement) et de l'atténuation des effets avec le temps (attrition)" (GECES, Commission Européenne, 2014).

L'évaluation d'impact social est une démarche qui vise à analyser les effets, attendus ou non, d'une action sur ses parties prenantes et la société. Elle cherche à identifier les changements produits par une intervention et à en comprendre les causes, en distinguant les effets directement attribuables de ceux liés au contexte. L'évaluation d'impact social est mobilisée par de nombreux acteurs en France. L'objet de cette étude est d'en étudier les pratiques.

Pour évaluer son impact, on peut notamment identifier des indicateurs. On distingue généralement trois types d'indicateurs : les indicateurs de réalisations (généralement, le suivi des activités de l'organisation), les indicateurs de résultats (des changements à court terme pour la partie prenante), et les indicateurs d'impacts (des changements à long terme pour la partie prenante et attribuables à l'organisation).



Collecte quantitative :

Cette étude a été réalisée via un questionnaire quantitatif auto-administré en ligne. Celui-ci a été diffusé entre décembre 2024 et avril 2025 et était composé de 27 questions.

Au total, 526 réponses ont été collectées, dont 194 ont été considérées comme exploitables (c'est-à-dire lorsque les personnes ont répondu à au moins 60 % du questionnaire).



Acteurs interrogés :

Ces réponses couvrent trois grandes catégories d'acteurs :

- Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), entendues au sens large : associations loi 1901, entreprises agréées ESS ou Esus, organisations à but non lucratif, dont l'objectif premier est sociétal.
- Les entreprises à impact, incluant notamment les sociétés à mission et les entreprises certifiées B Corp, engagées dans des démarches collectives pour un impact positif, mais dont l'objectif principal reste économique.
- Les financeurs et investisseurs, publics ou privés : fondations, investisseurs à impact, institutions publiques, mutuelles, groupes de protection sociale, etc.

On notera néanmoins que les frontières entre structures de l'ESS et entreprises à impact, telles que définies dans cette enquête, peuvent être poreuses. Il existe par exemple des structures de l'ESS qui sont également certifiées B-Corp ou qui disposent de la qualité d'entreprise à mission. De la même manière, la distinction entre investissement à impact et investissement

1. Repenning, N., Löhlein, L., & Schäffer, U. (2021). Emotions in Accounting: A Review to Bridge the Paradigmatic Divide. *European Accounting Review*, 31(1), 241–267. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1908906>

La répartition des répondants par catégorie d'acteurs figure ci-dessous.

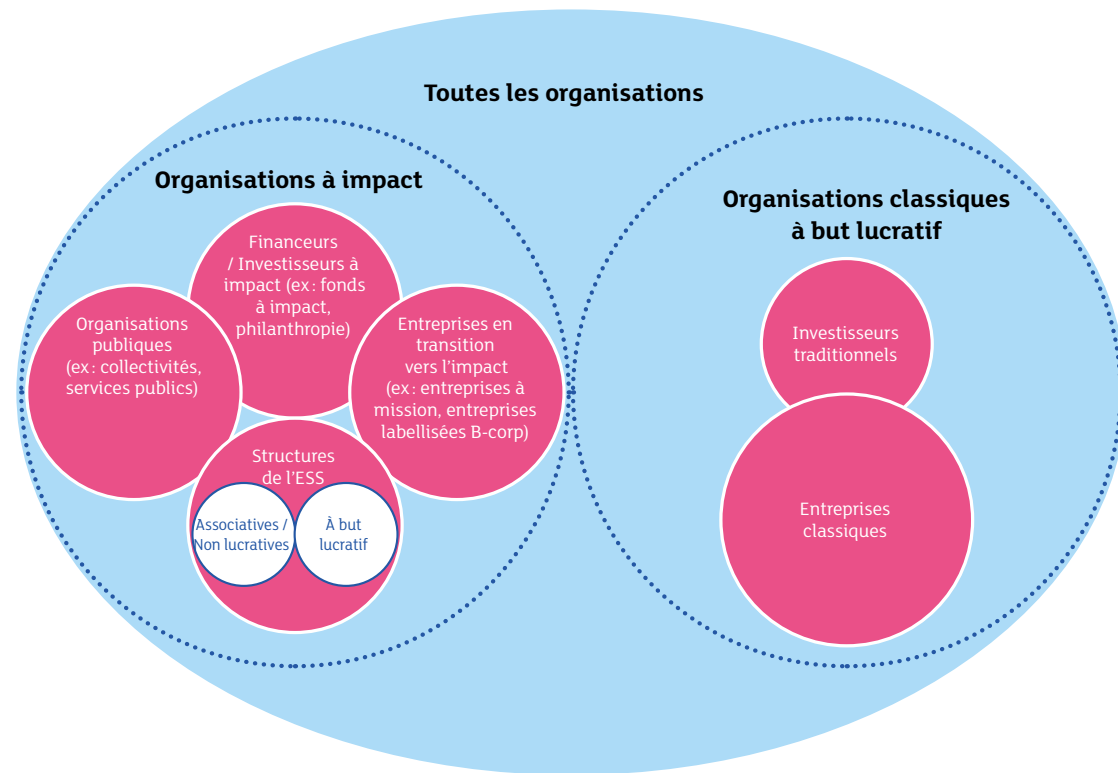


Figure 1 : Catégories des différents acteurs de l'écosystème - Source : Labo E & MISE, ESSEC Business School



Limites et précautions de lecture

La collecte de données n'ayant pas permis d'atteindre les marges d'erreur requises (voir tableau 1.) pour assurer une représentativité statistique, les résultats présentés ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations. Ils offrent toutefois des signaux faibles pertinents sur les pratiques et perceptions liées à la mesure d'impact en France. Bien que non représentatifs, ces résultats apportent des éclairages utiles sur une pratique qui se structure.

Le mode de diffusion du questionnaire peut avoir entraîné un biais de sélection. Les acteurs déjà sensibilisés à l'évaluation d'impact social peuvent avoir été plus motivés pour y répondre, alors que ceux moins familiers avec le sujet ont pu ne pas se sentir concernés. De plus, la plupart des réponses sont déclaratives et feraient idéalement l'objet de croisements avec des données secondaires si elles étaient disponibles.

Enfin, le lecteur notera que le Panorama n'est pas un suivi de cohorte d'année en année : les organisations ayant répondu en 2021, 2022, 2024 et 2025 ne sont potentiellement pas les mêmes, l'anonymat ayant été choisi pour encourager des réponses les plus transparentes possibles.

Catégories d'acteurs	Population estimée sur la base des envois du questionnaire	Échantillon exploitable	Marge d'erreur (Intervalle de confiance de 95 %)
Structures de l'ESS	815	102	9.08 %
Entreprises à impact, dont entreprises à mission et B-corp	1 990	54	13.16 %
Financiers (financiers publics/privés, investisseurs)	1 487	38	15.70 %

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



Échantillon

Nous avons comptabilisé 194 réponses exploitables réparties de la manière suivante :

- 102 structures de l'ESS
- 54 entreprises à impact, dont entreprises à mission et B-corp
- 38 financiers (financiers publics, privés, investisseurs)

Les répondants ont été invités à se classer eux-mêmes dans l'une des trois catégories proposées. Plus de la moitié d'entre eux sont des structures de l'ESS.

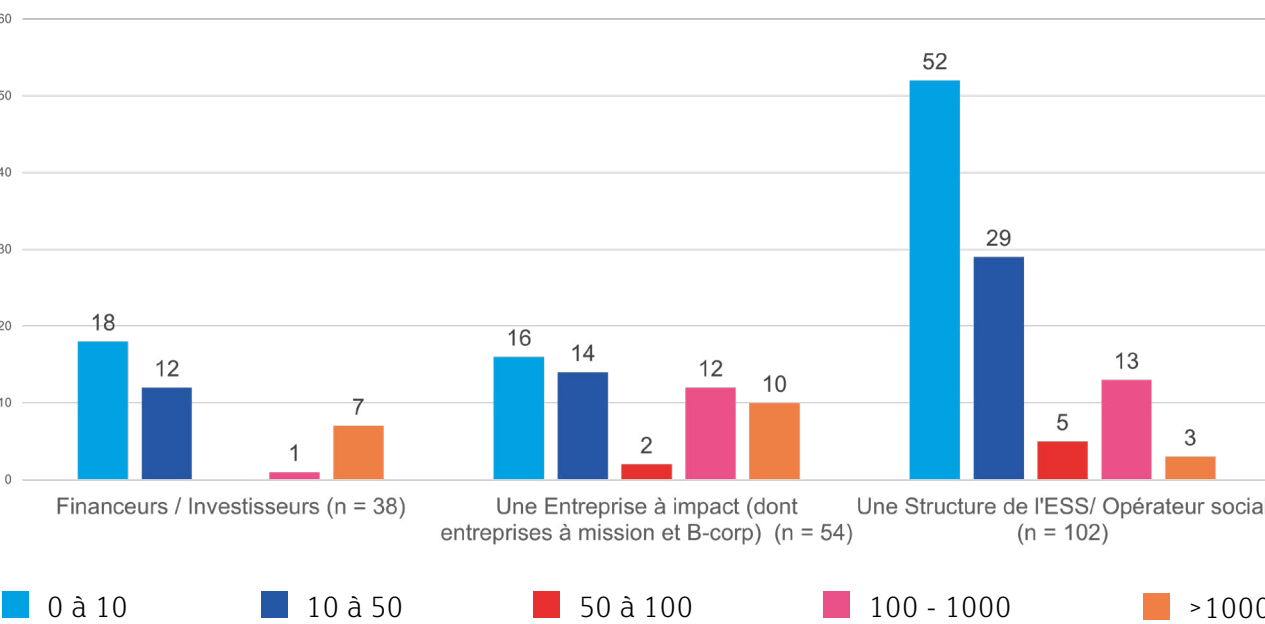
De manière générale, la majorité des structures déclarent avoir entre 0 et 10 ETP. Toutefois, en regardant les données de façon désagrégée par acteur, on observe que les entreprises à impact présentent une répartition plus équilibrée par rapport aux autres catégories d'acteurs, et que les structures les plus grandes se trouvent principalement parmi elles. À l'inverse, les structures de l'ESS apparaissent globalement plus petites, avec près de la moitié comptant entre 0 et 10 ETP.

Par ailleurs, on notera que la grande majorité des répondants disent travailler avec des indicateurs de résultats/impacts dans le cadre de leur fonction, ce qui donne une pertinence supplémentaire aux réponses collectées (parmi les 131 répondants à la question "Dans le cadre de votre fonction, travaillez-vous en relation avec des indicateurs de résultats/impacts ? (collecte, remontée des données, analyse, communication)", 97 % des répondants, toutes organisations confondues, disent travailler parfois ou souvent avec des indicateurs de résultats/impacts).

Dans quelle catégorie placeriez-vous votre organisation ? (n = 194)



Combien d'ETP compte votre organisation ? (hors contrats aidés/insertion) (n = 194)



SOMMAIRE

- I Introduction
- II Synthèse des enseignements clés**
- III Résultats détaillés de l'étude
- IV Conclusion

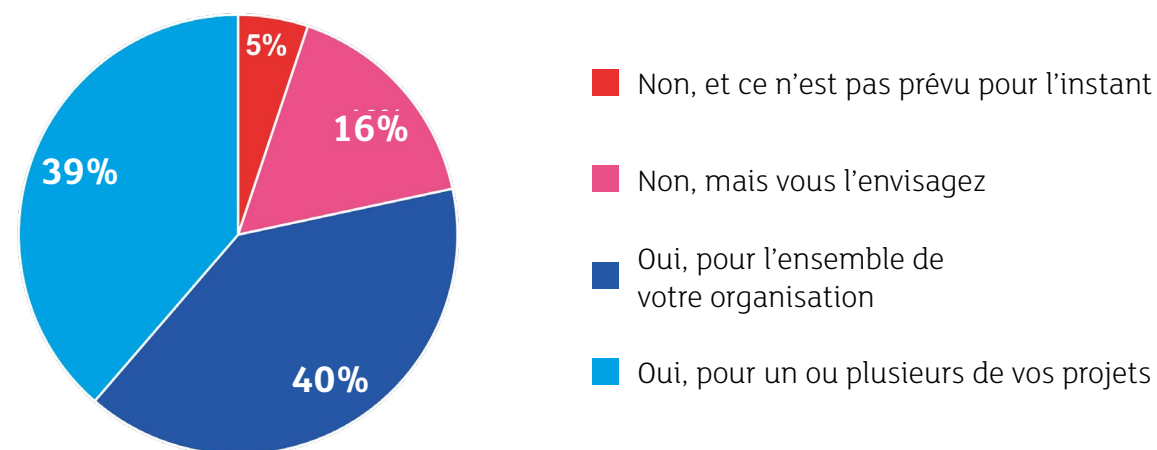


II. SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS CLÉS

➤ LA MESURE D'IMPACT CONTINUE À PRENDRE DE L'AMPLEUR

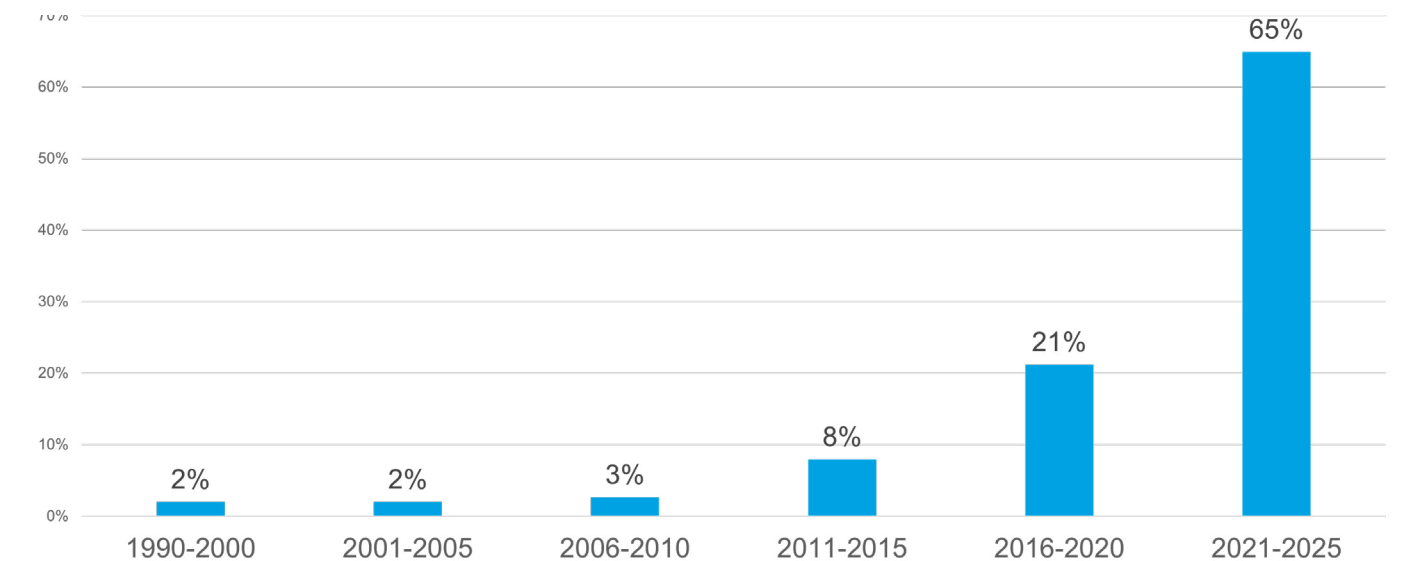
Près de 8 organisations sur 10, tous types confondus, ont mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années, à minima pour un ou plusieurs projets. Le lecteur notera que 40 % d'entre elles l'ont fait à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

Votre organisation a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années ? (n = 194)



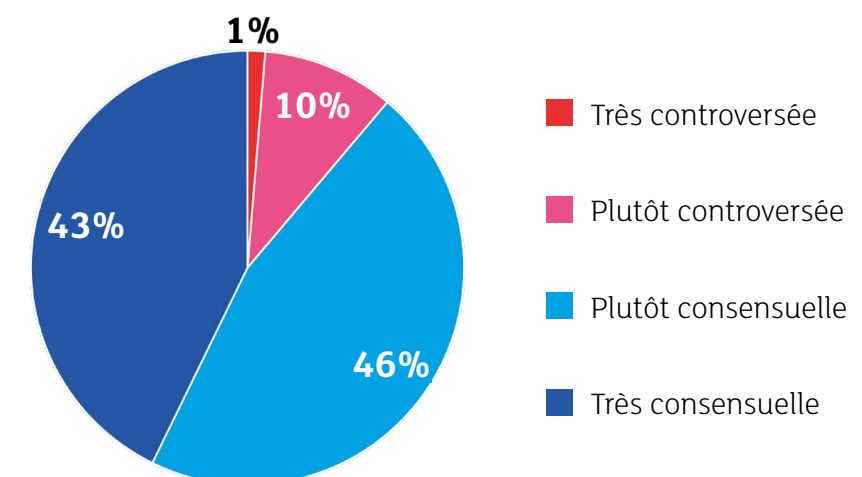
Parmi les organisations qui ont mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années, **65 % ont engagé cette démarche entre 2021 et 2025**. L'utilisation de la mesure d'impact est donc assez récente pour la plupart des organisations répondantes. On notera tout de même que 36 % ont engagé cette démarche plus tôt : 21 % entre 2016 et 2020, et 15 % avant 2016.

En quelle année avez-vous engagé une démarche de mesure d'impact? (n = 151)



Par ailleurs, les organisations répondantes indiquent que lorsqu'elles ont mis en place une démarche de mesure d'impact, cela a été globalement bien accepté en interne. 43 % des répondants affirment que la mise en place de la mesure d'impact est considérée comme très consensuelle, et 46 % comme plutôt consensuelle. Seulement 11 % partagent qu'elle a été plutôt perçue comme controversée.

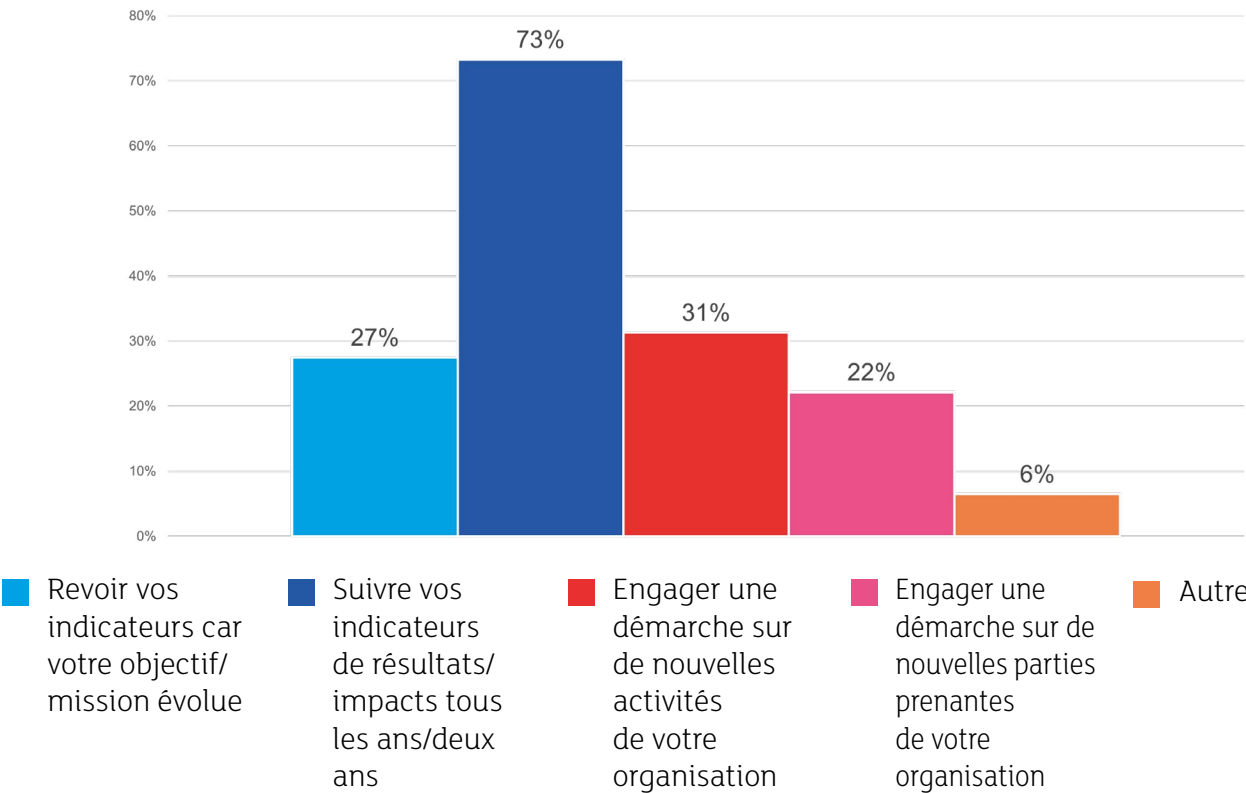
Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact, diriez-vous que cette mesure d'impact a été considérée par vos collègues/vos équipes de manière (n = 152)



➤ DES SIGNAUX INDIQUANT UN DÉBUT DE MANAGEMENT PAR L'IMPACT

73 % des organisations répondantes disent vouloir suivre leurs indicateurs de résultats / impacts tous les ans / deux ans, ce qui semble indiquer une volonté d'aller au-delà d'une mesure d'impact ponctuelle pour évoluer vers un suivi régulier des changements générés par la structure. On notera aussi que 53 % des organisations répondantes disent vouloir engager une démarche de mesure d'impact pour de nouvelles activités ou de nouvelles parties prenantes. **Cependant, 27 % de ces organisations disent vouloir revoir leurs indicateurs car leur objectif / mission évolue, dénotant l'importance de la flexibilité des systèmes de management de l'impact.**

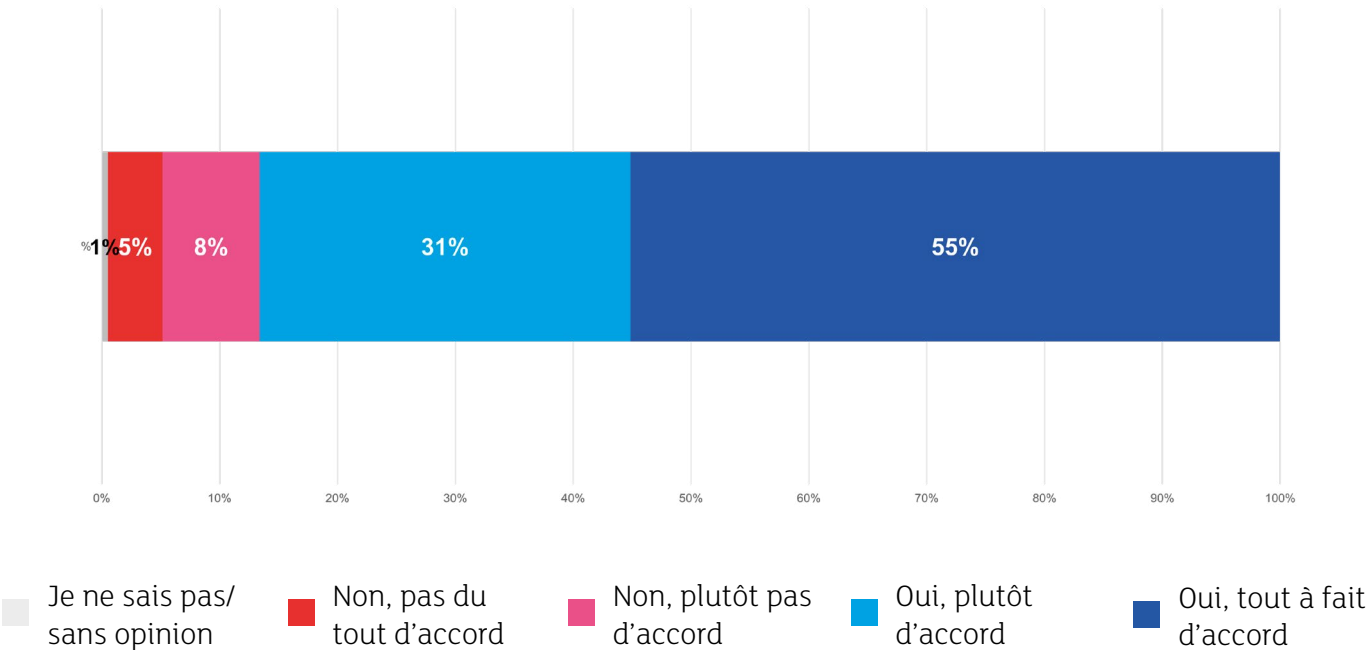
Selon vous, quelles sont les principales intentions de votre organisation pour sa mesure d'impact ? (deux choix possibles) (n = 131)



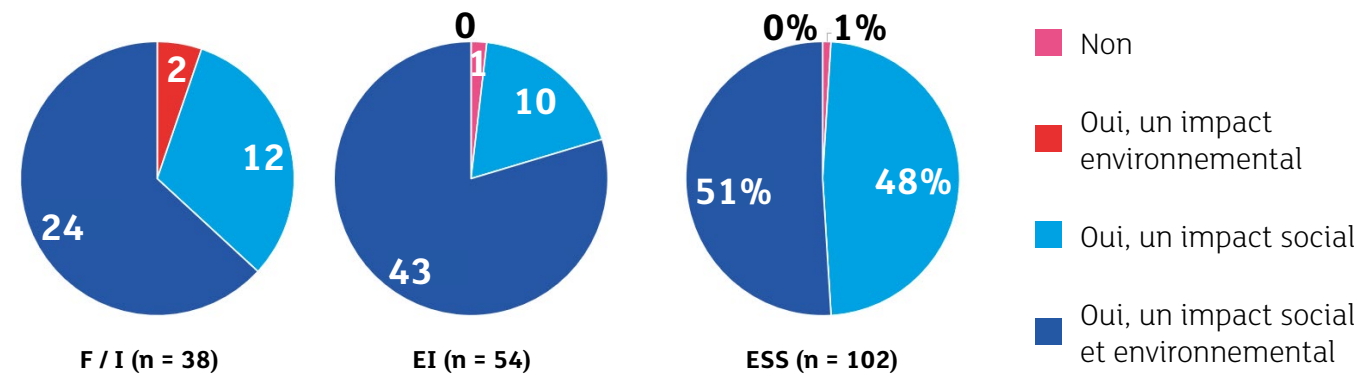
UNE RECONNAISSANCE DE L'INTERDÉPENDANCE DES DIMENSIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

86 % des organisations répondantes déclarent que les dimensions sociales et environnementales sont liées, ce qui peut traduire une prise de conscience des enjeux de la transition juste. Néanmoins, cela se traduit différemment dans les missions poursuivies: proportionnellement plus de financeurs / investisseurs et d'entreprises à impact déclarent que leur organisation cherche à avoir un impact à la fois social et environnemental.

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation: A un niveau global, la dimension sociale et la dimension environnementale sont interdépendantes (n = 194)



Diriez-vous que votre organisation cherche à avoir un impact positif sur la société ?

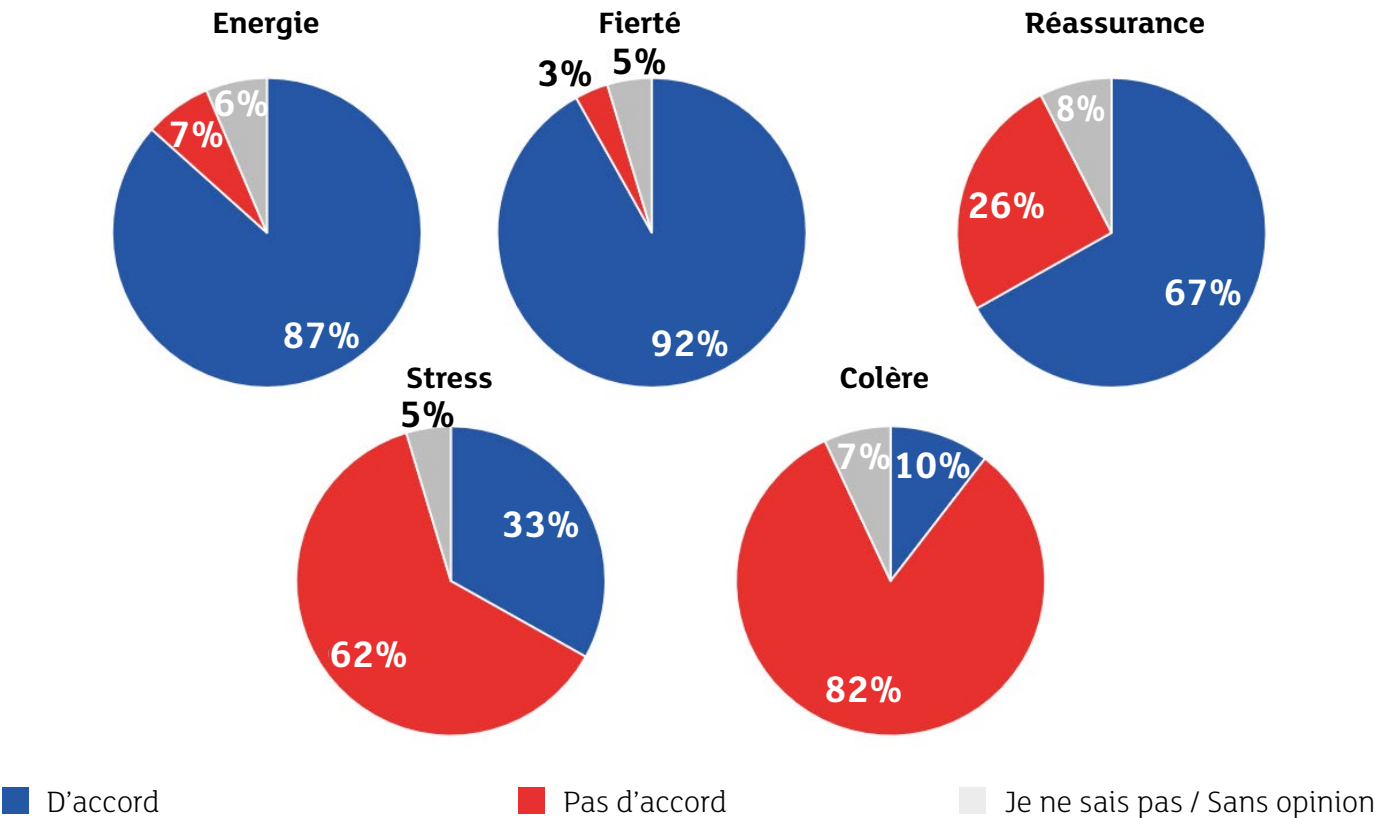


F/I : Financeurs / Investisseurs ; EI : Entreprises à impact ; ESS : Structures de l'Économie Sociale et Solidaire

DES ÉMOTIONS GLOBALEMENT POSITIVES

La mesure d'impact semble susciter des émotions plutôt positives pour les organisations répondantes. 87 % d'entre elles disent que la mesure d'impact les éveille et 92 % qu'elle les rend fières, ajoutant des éléments quantitatifs aux travaux sur la quête de sens des acteurs. 83 % d'entre elles déclarent n'être pas d'accord avec l'idée que la mesure d'impact générerait de la colère, ce qui apporte un complément intéressant aux travaux sur la dimension coercitive et descendante de la démarche. On notera en revanche que "seulement" 67 % des organisations répondantes se disent rassurées par la mesure d'impact, ce qui peut s'expliquer par la complexité de la fiabilité des données de toute forme d'évaluation. Aussi, si 62 % disent que la mesure d'impact ne leur crée pas de stress, elles sont néanmoins 33 % à dire que c'est le cas, soulevant des questions sur les enjeux de sa mise en place par les acteurs qui le souhaiteraient.

Qu'est-ce qu'évoque la mesure d'impact pour vous ? (n = 172)



Chiffres arrondis au pourcentage près

SOMMAIRE

- I Introduction
- II Synthèse des enseignements clés
- III Résultats détaillés de l'étude**
- IV Conclusion

III. RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'ÉTUDE

1. LES STRUCTURES DE L'ESS

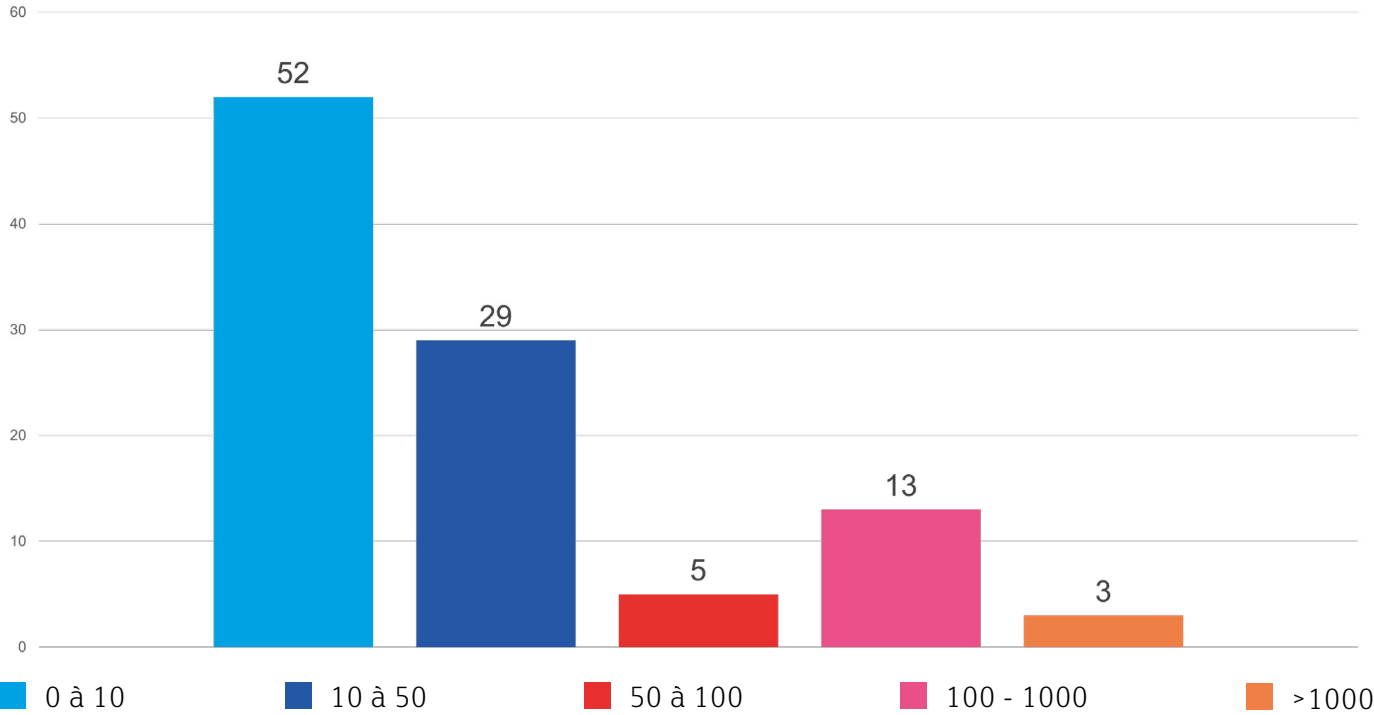
❖ QUI SONT LES STRUCTURES AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

Pour rappel, sont considérées ici les organisations de l'économie sociale et solidaire dans son acception large (Associations loi 1901, organisations à but non lucratif, Entreprises agréées ESS ou Esus) dont l'objectif premier est l'impact social².

Une majorité de structures de petite taille

Parmi les 194 réponses exploitables, 102 proviennent de structures de l'ESS, dont 21 ont un statut à but lucratif, 73 un statut à but non lucratif (8 n'ont pas mentionné leur statut juridique). Celles-ci sont majoritairement de petite taille : la moitié d'entre elles comptent entre 0 et 10 ETP (équivalent temps plein)

Combien d'ETP compte votre organisation ? (hors contrats aidés/insertion) (n = 102)



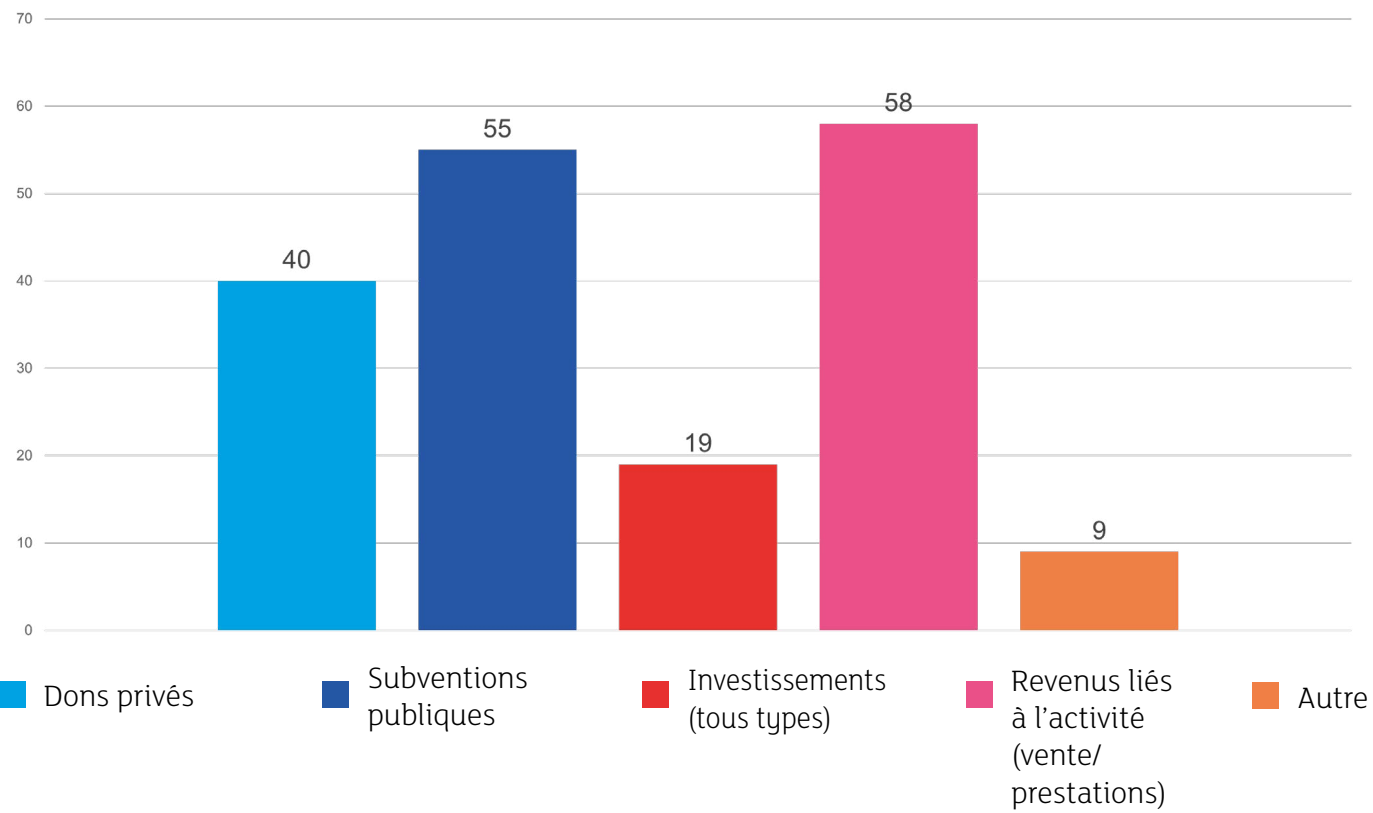
Des financements diversifiés, majoritairement fondés sur l'activité et les subventions

Parmi les 94 structures de l'ESS ayant indiqué leurs principales sources de financement, plusieurs déclarent se financer principalement par des subventions et dons (55 ont cité les subventions publiques et 40 les dons privés). 58 indiquent que leur source de financement principale est plutôt les revenus liés à leurs activités (vente/prestation). Ces résultats sont alignés avec les tendances observées en 2021, où les trois principales sources de financement étaient aussi les subventions publiques (63 %), les ventes de biens et services (57 %) et les dons privés (49%).

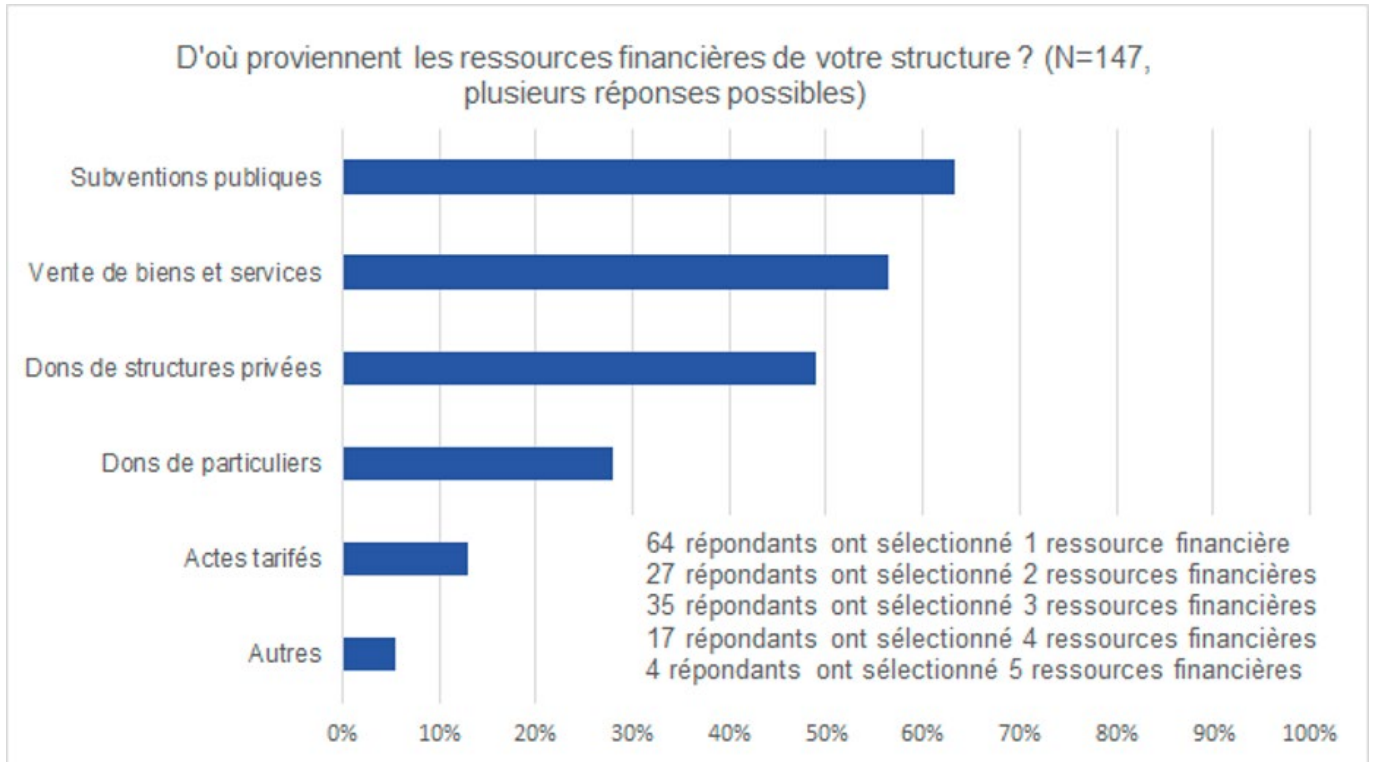
2 Basée sur la définition européenne de l'économie sociale et solidaire

2025 :

Comment votre organisation se finance-t-elle en priorité ? (n = 94) (plusieurs choix possibles)



2021 :

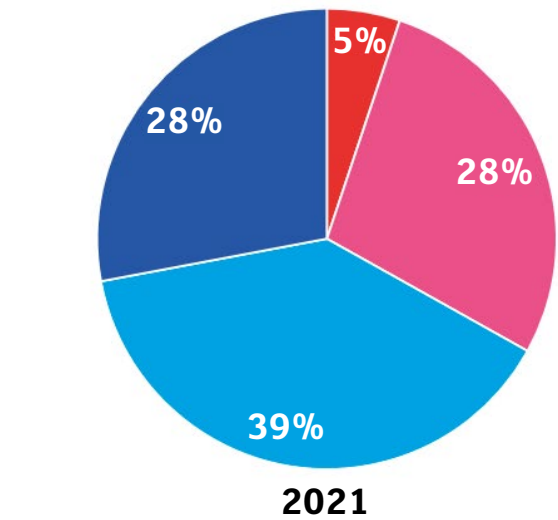


UNE DIFFUSION DE LA MESURE D'IMPACT À L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

Une augmentation de la part des structures de l'ESS qui déclarent avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact

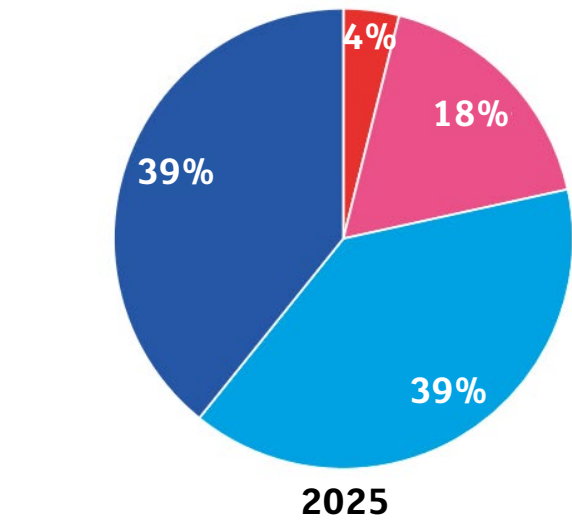
En 2025, 78 % des structures de l'ESS interrogées déclarent avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années (contre 67 % au cours des cinq dernières années en 2021). Cette hausse est principalement due à l'augmentation de la part de répondants déclarant avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au niveau de l'organisation (augmentation de 11 points). La part des répondants qui disent que leur structure a mis en place des actions concrètes de mesure d'impact pour un ou plusieurs projets reste la même.

Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes d'évaluation ou suivi d'impact au cours des cinq dernières années ? (n = 184)



■ Non, et ce n'est pas prévu pour l'instant ■ Non, mais vous l'envisagez ■ Oui, pour un ou plusieurs de vos projets ■ Oui, pour l'ensemble de la structure

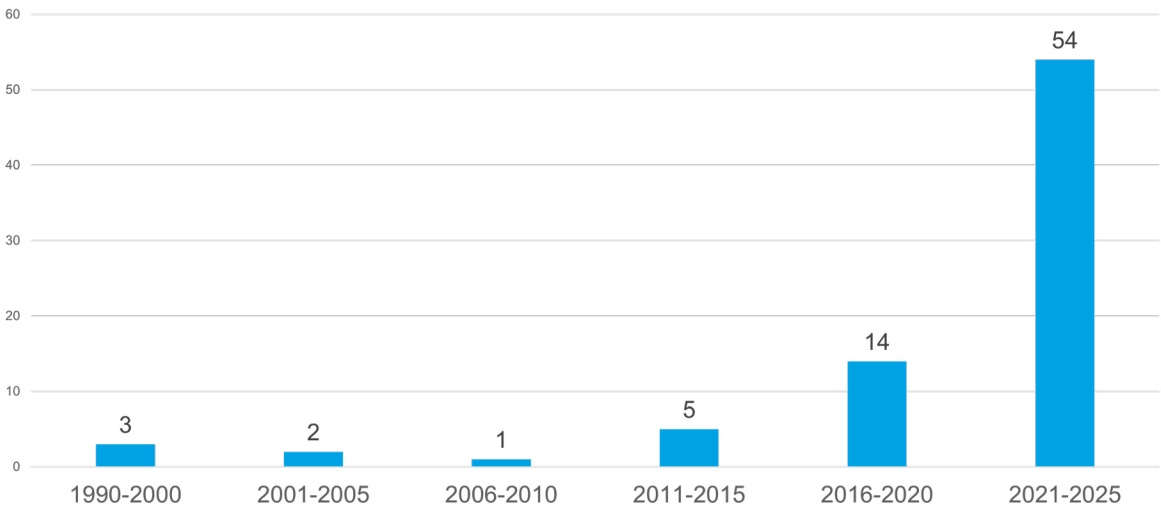
Votre organisation a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années ? (n = 102)



Les structures répondantes disent avoir démarré leur démarche de mesure d'impact récemment - plus des deux tiers d'entre elles (54 répondants sur 79) ont engagé leur démarche entre 2021 et 2025.

Des démarches de mesure d'impact récentes

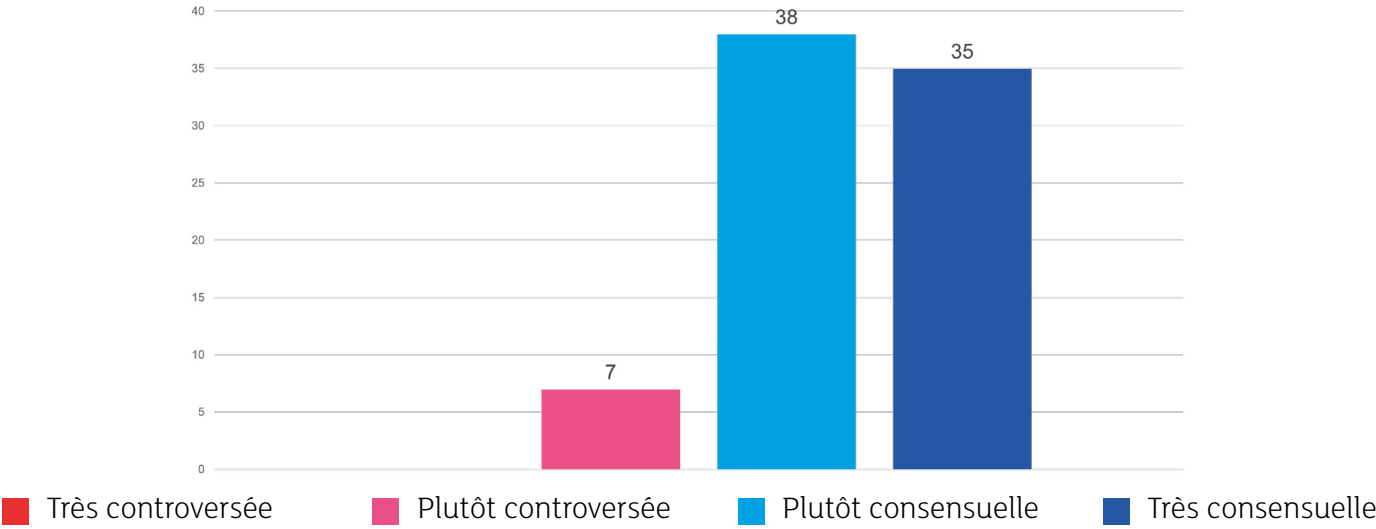
En quelle année avez-vous engagé une démarche de mesure d'impact? (n = 79)



La mesure d'impact semble être accueillie de manière consensuelle en interne

La grande majorité des répondants (73 sur 80) estime que la mise en place d'une démarche de mesure d'impact a été plutôt voire très bien acceptée par les équipes. 7 répondants disent qu'elle a été plutôt controversée (du fait de la méthode employée ou d'un sentiment d'obligation extérieure par exemple).

Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact, diriez-vous que cette mesure d'impact a été considérée par vos collègues/vos équipes de manière (n = 80)

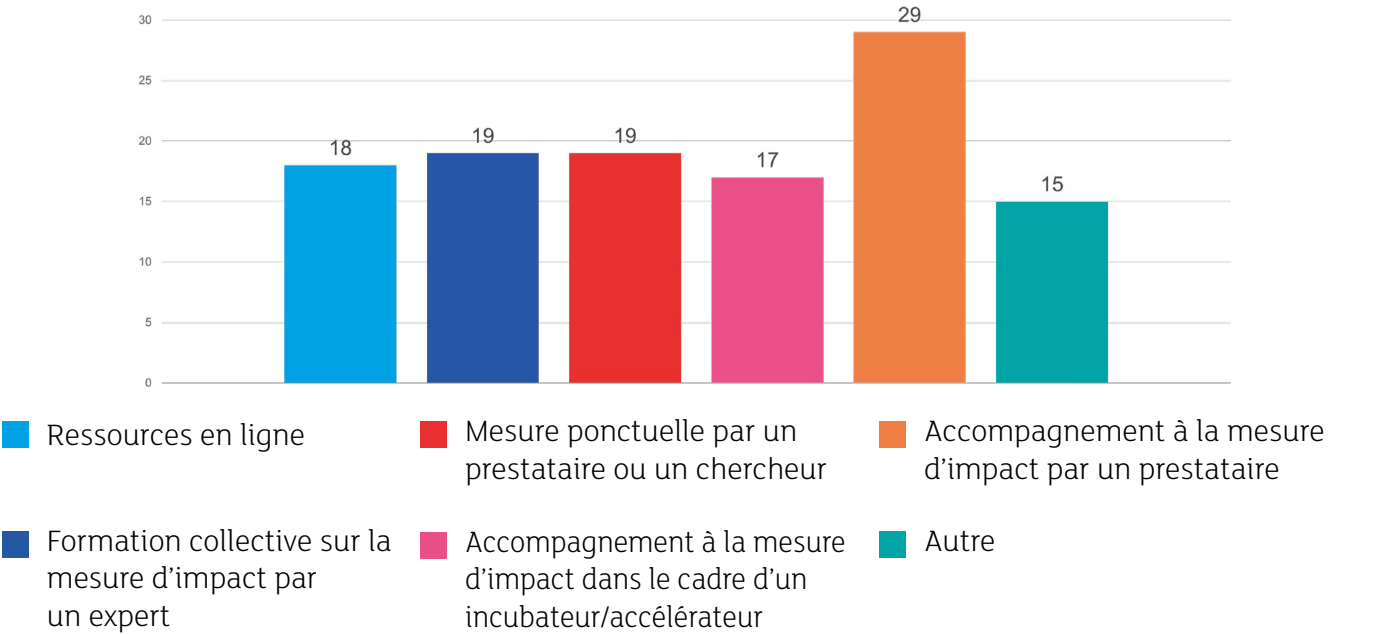


Une diversité de modalités d'appui, avec une préférence pour l'accompagnement externe

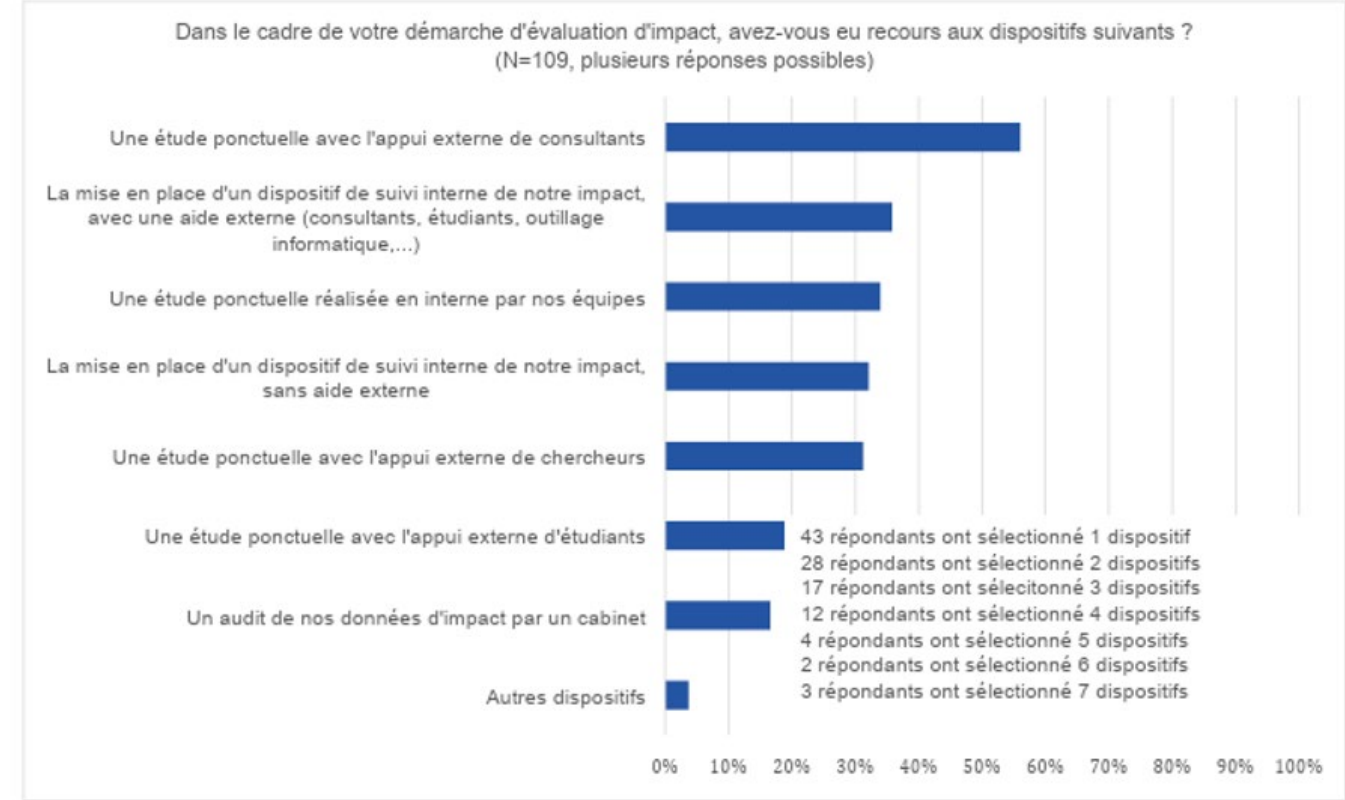
Pour s'engager dans leur démarche de mesure d'impact, la principale modalité de soutien mobilisée est l'accompagnement par un prestataire (cité 29 fois par les 80 structures de l'ESS répondantes). Les autres formes de soutien se répartissent ensuite de manière relativement équilibrée: une mesure ponctuelle par un expert (citée 19 fois), une formation collective (citée 19 fois), des ressources en ligne (citées 18 fois), un accompagnement via un incubateur ou accélérateur (cité 17 fois), ou d'autres formes de soutien (citées 15 fois) parmi lesquelles on retrouve de l'expertise interne ou l'accompagnement par les financeurs.

En 2021, c'est aussi un appui externe qui était le plus souvent mobilisé dans le cadre d'une démarche d'évaluation d'impact. Les études menées en interne et sans aide externe venaient en 2° et 3° position.

2025 : Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact - A quel type de soutien avez-vous eu recours pour engager cette démarche de mesure d'impact ? (n = 80) (plusieurs choix possibles)



2021 :

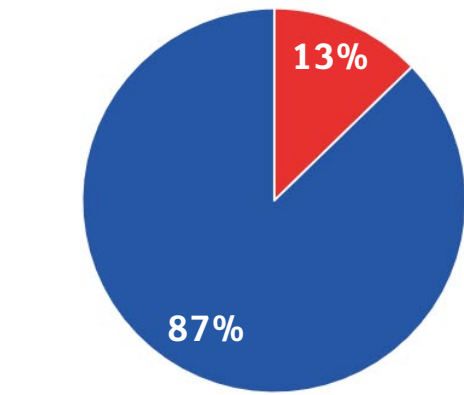


► **UNE CONSCIENCE DES LIENS ENTRE LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX MAIS LA POURSUITE D'UN IMPACT SOCIAL EN PRIORITÉ**

Les structures de l'ESS répondantes cherchent principalement à avoir un impact social

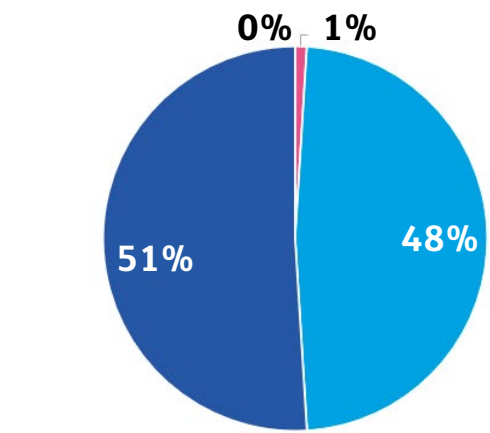
Si 87 % des structures de l'ESS ayant répondu à l'enquête reconnaissent l'interdépendance entre enjeux sociaux et environnementaux, seules 51 % déclarent que leur organisation cherche à avoir un impact à la fois social et environnemental. L'autre moitié affirme cibler un impact social. Ce décalage laisse penser que, bien que la conscience de l'articulation entre ces enjeux soit bien installée, leur prise en compte effective dans les objectifs d'impact reste encore limitée. Cela pourrait s'expliquer, entre autres, par la taille des structures de l'ESS ayant répondu à l'étude.

Etes-vous d'accord avec cette affirmation:
A un niveau global, la dimension sociale et la dimension environnementale sont interdépendantes (n = 102)



Pas d'accord D'accord

Diriez-vous que votre organisation cherche à avoir un impact positif sur la société ? (n = 102)



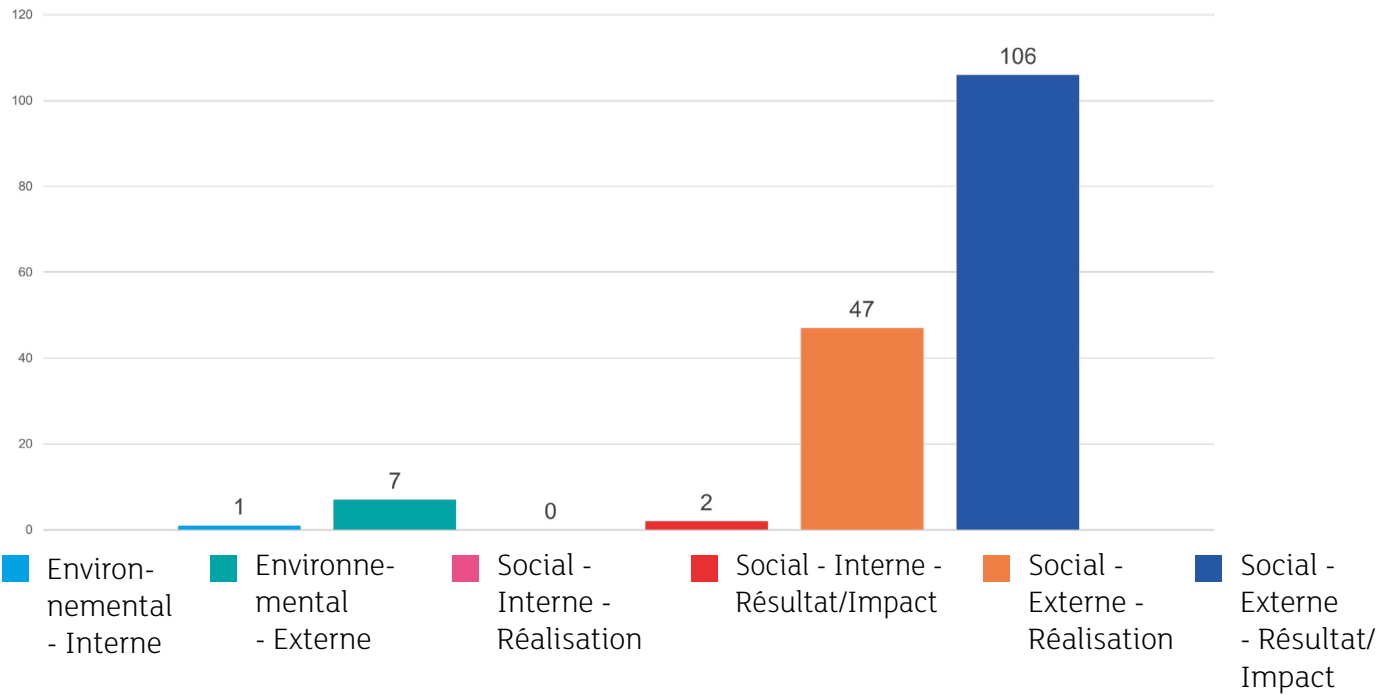
Non
Oui, un impact social
Oui, un impact social et environnemental
Oui, un impact environnemental

Des indicateurs d'impact sociaux, tournés vers la société

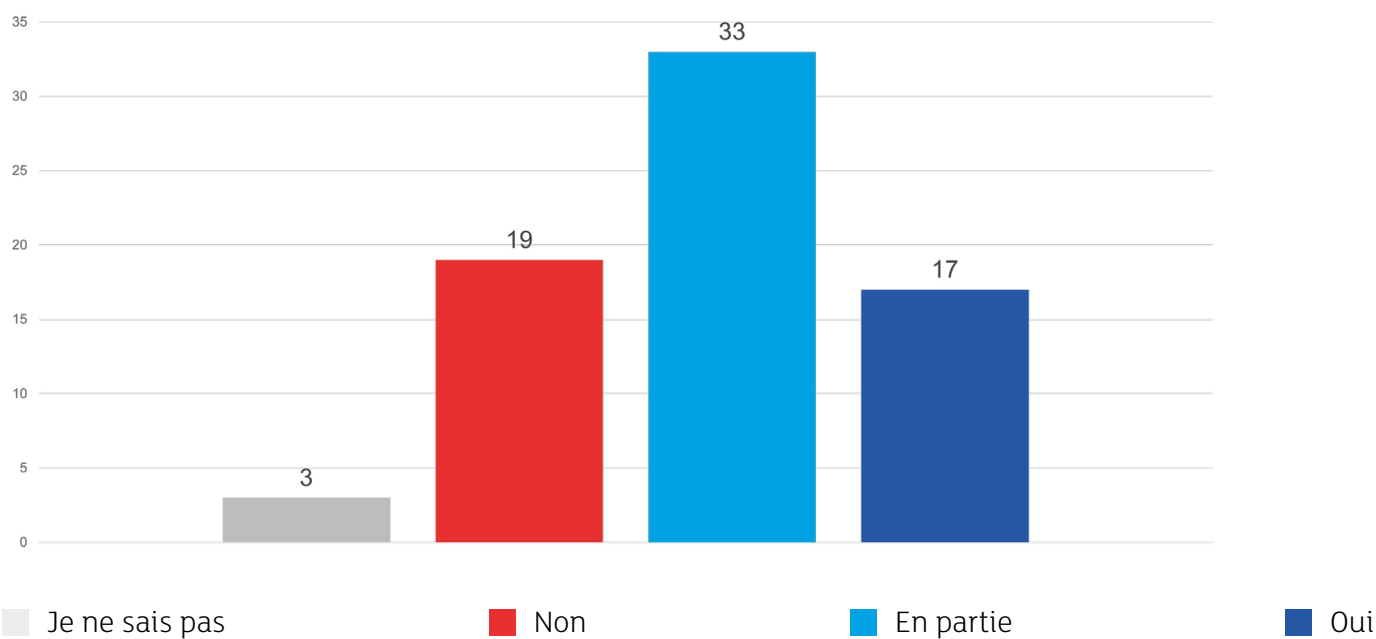
Cette tendance se retrouve également dans les indicateurs suivis, qui sont majoritairement de nature sociale et centrés sur l'activité principale des structures (impacts sur les clients / bénéficiaires notamment). Il a été demandé aux structures de lister les 3 indicateurs principaux de résultats ou d'impacts qu'elles mesurent. Cette question ouverte a ensuite été retraitée pour l'analyse. En effet, à la question sur les indicateurs qu'elles mesurent, 68 structures de l'ESS listent **153 indicateurs sociaux en lien direct avec leur impact sur la société. Parmi ces indicateurs, 47 sont des indicateurs de réalisations (outputs), tandis que 106 sont des indicateurs de résultats (outcome) ou d'impacts.** Les indicateurs environnementaux et les indicateurs internes (portant sur les collaborateurs, les investissements de l'entreprise, etc.), quant à eux, restent peu mentionnés par les structures de l'ESS.

Par ailleurs, 50 répondants sur 72 disent que leurs indicateurs de résultats/impacts ont évolué depuis la mise en place de la démarche de mesure d'impact.

Aujourd'hui, quels sont les 3 principaux indicateurs de résultats ou d'impacts que votre organisation mesure ? (n = 68 ; 163 indicateurs)



Ces indicateurs de résultats/impacts ont-ils évolué depuis que vous avez engagé cette démarche de mesure d'impact ? (n = 72)



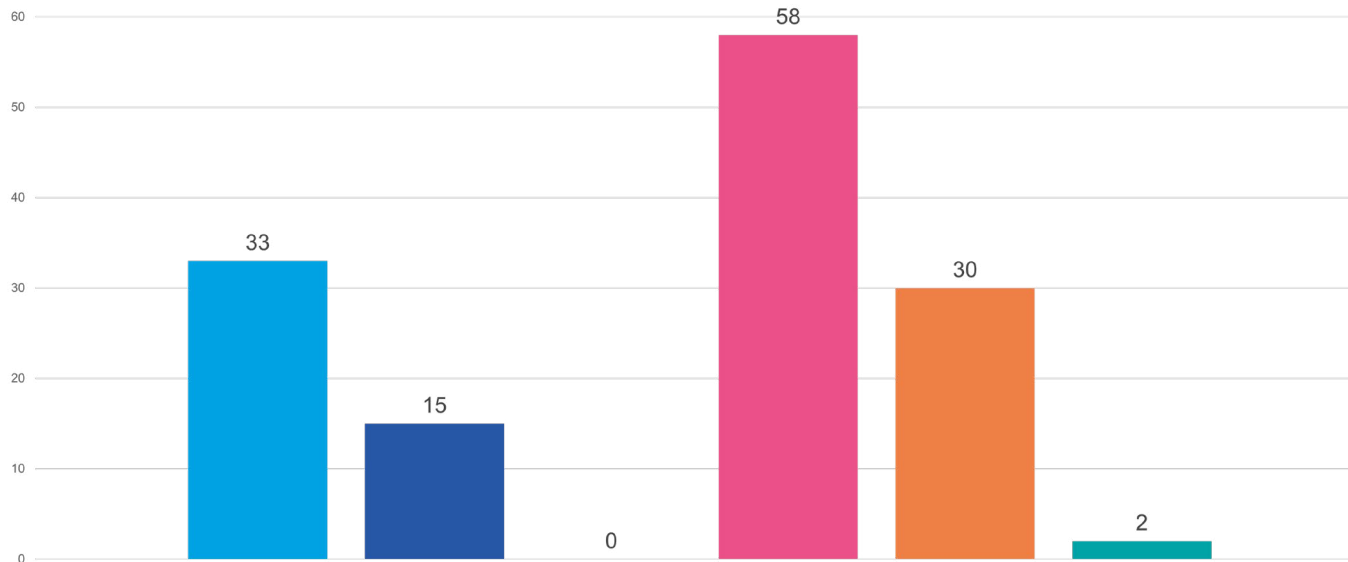
DES MOTIVATIONS PRINCIPALEMENT INTERNES MAIS AUSSI UNE RÉPONSE AUX ATTENTES DES INVESTISSEURS / FINANCEURS

Un besoin de comprendre l'effet de ses actions et de suivre ses activités

Les motivations des structures de l'ESS sont avant tout internes, à savoir le besoin de comprendre son impact (cité 58 fois par 73 structures) et le besoin de mieux suivre son activité (cité 30 fois). D'ailleurs, la plupart des répondants indiquent travailler parfois (17 sur 68) et même souvent (48 sur 68) avec des indicateurs de résultats / impacts.

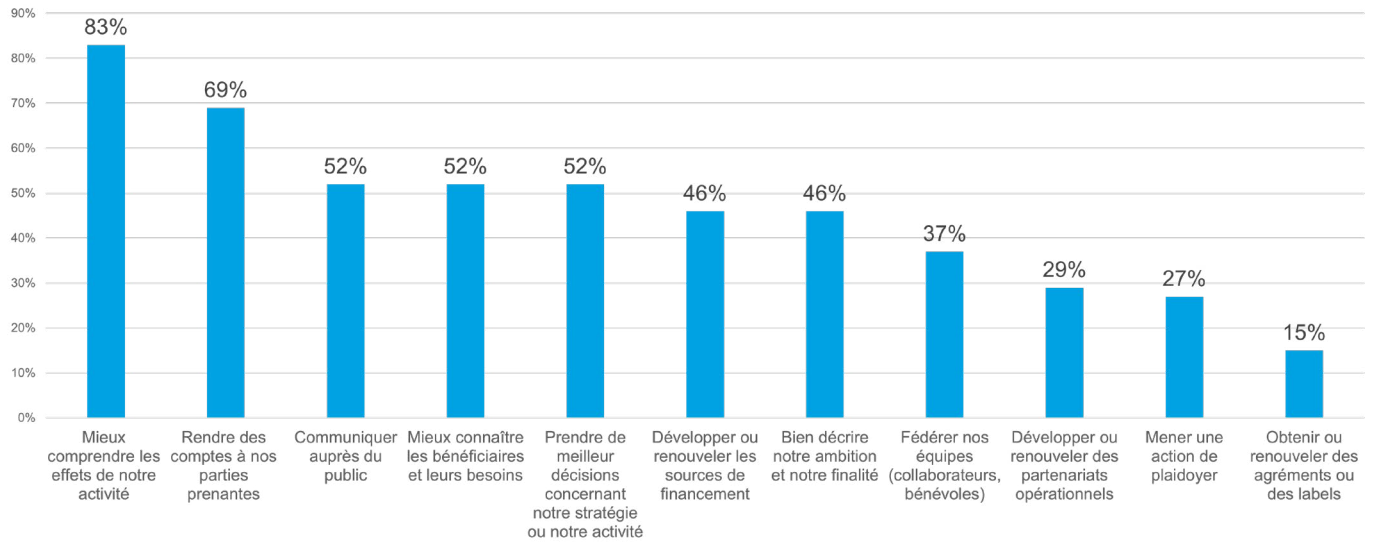
En 2021, les structures de l'ESS partageaient aussi que leur motivation première était un besoin de “mieux comprendre les effets de notre activité” (cité par 83 % des structures répondantes). Le besoin de “mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins” est aussi cité parmi les raisons principales pour s’engager dans une mesure d’impact (cité par 52 % des structures). Cela montre une constance dans l’objectif d’utiliser la mesure d’impact comme un levier de connaissance.

2025 : Quelles ont été les premières raisons pour que votre organisation s’engage dans une mesure d’impact ? (2 choix possibles max) (n = 73)



- Demande de vos financeurs/investisseurs
 ■ Besoin d'anticiper une réglementation (CSRD, Qualité d'entreprise à mission, etc)
 ■ Besoin de mieux suivre vos activités
- Besoin de trouver des ressources/développer votre activité
 ■ Besoin de comprendre votre impact
 ■ Autre

2021: En amont de la mise en place de votre démarche d’évaluation d’impact, quelles sont les principales raisons qui ont motivé vos structures? (plusieurs réponses possibles) (n= 102)

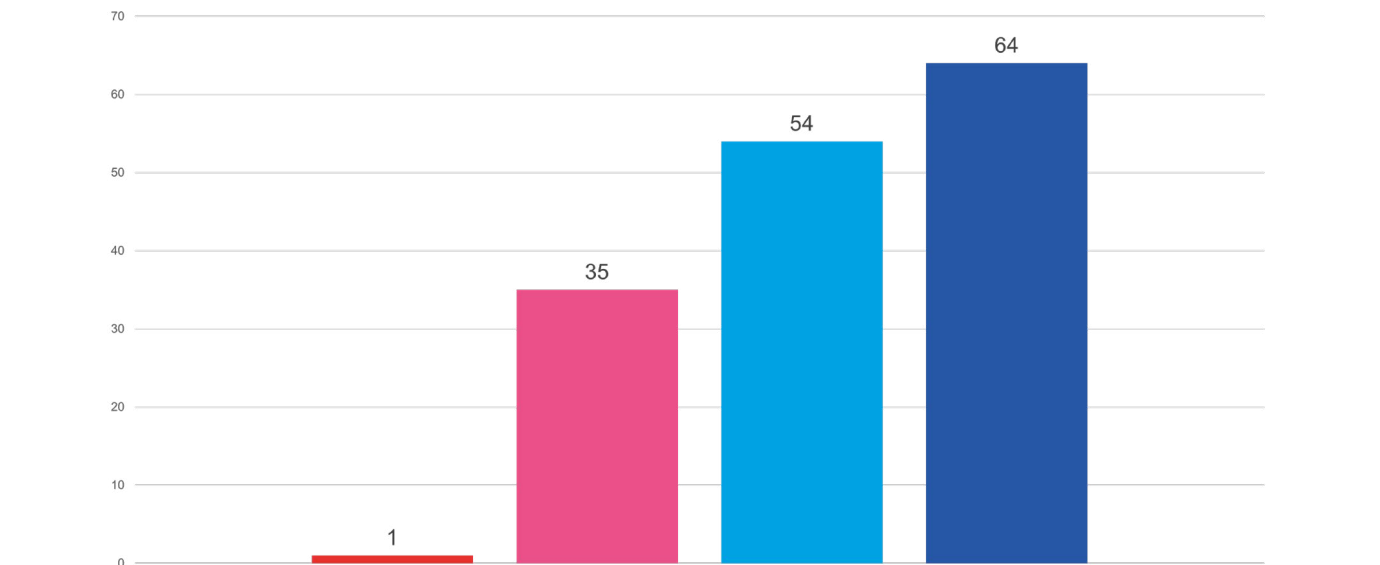


Un besoin de répondre aux demandes de ses financeurs / investisseurs

On observe aussi qu’en 2025, la seconde motivation pour s’engager dans une démarche de mesure d’impact est de répondre à une demande des financeurs / investisseurs (cité par 33 des 72 structures). En 2021, “rendre des comptes à nos parties prenantes”, y compris les financeurs / investisseurs, arrivait aussi en seconde position des motivations citées pour s’engager dans une évaluation d’impact.

Ces demandes de financeurs / investisseurs se traduisent en particulier par des indicateurs de réalisations (comme le nombre de personnes touchées) (selon 64 parmi 69 structures) mais aussi des indicateurs de résultats (changements court terme) (cité par 54 structures) et d’impacts (changements long terme liés à leur organisation) (cité par 35 structures).

Vos financeurs/investisseurs vous demandent-ils de faire remonter des indicateurs ? Si oui, quels types d’indicateurs ? (n = 69)



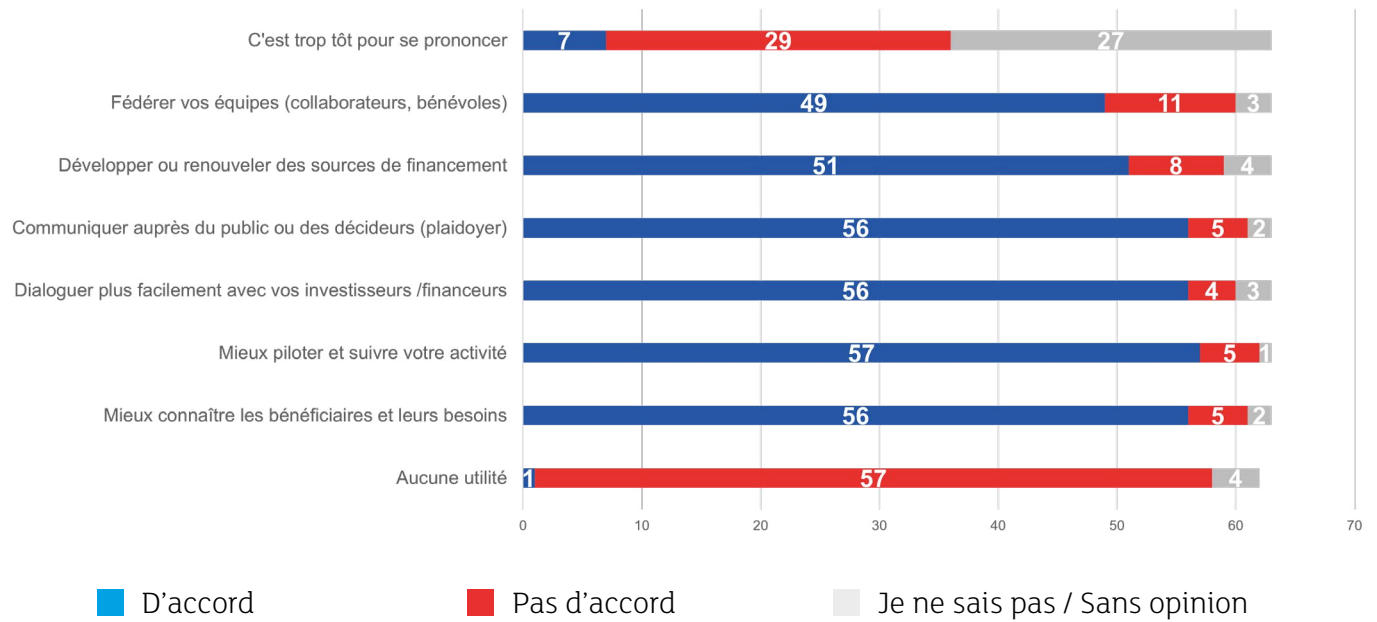
- Autre
 ■ Des indicateurs d'impacts (changements long terme liés à votre organisation)
 ■ Des indicateurs de résultats (changements court terme)
 ■ Des indicateurs d'activités/réalisations (eg profils des participants, nombre de personnes touchées)

DES SIGNAUX TÉMOIGNANT DE RÉFLEXIONS AUTOUR DU MANAGEMENT PAR L'IMPACT

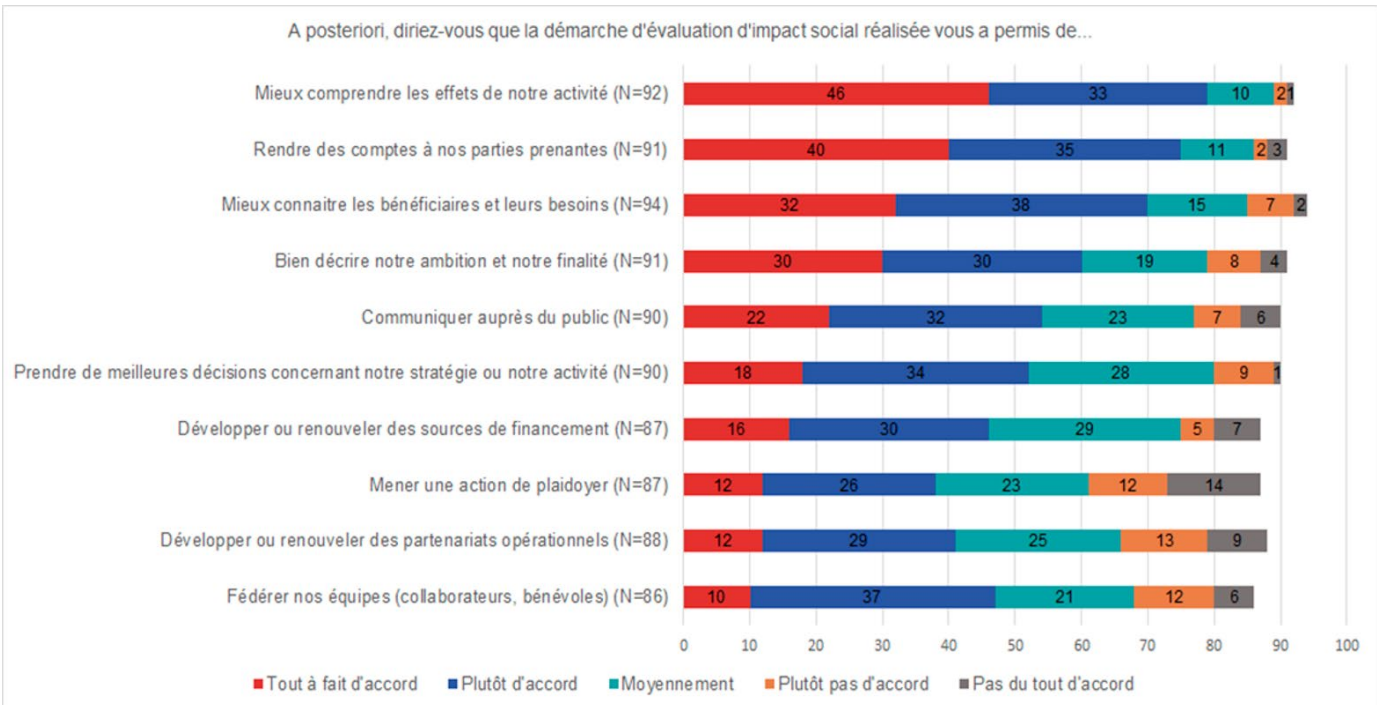
Des besoins qui trouvent réponse grâce à l'évaluation d'impact

En 2025, lorsqu'on interroge les structures sur l'utilité d'avoir engagé une démarche de mesure d'impact, les quatre effets principaux sont: mieux piloter et suivre son activité (cité par 57 structures parmi 63 répondantes), communiquer auprès du public ou des décideurs, dialoguer plus facilement avec les investisseurs / financeurs et mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins (ces trois derniers effets sont cités par 56 structures). En 2021, les trois effets principaux de la mesure d'impact sont plutôt: mieux comprendre ses effets (cité par 79 structures sur 92), mieux connaître ses bénéficiaires (cité par 70 structures sur 94) et décrire son ambition et sa finalité (cité par 60 structures sur 91). Cela pourrait indiquer un glissement progressif d'une approche exploratoire et réflexive de la mesure d'impact vers un outil de management par l'impact.

2025 : Structures de l'ESS: Selon vous quelle a été l'utilité pour votre organisation de s'engager dans une démarche de mesure d'impact ? (n = 63)

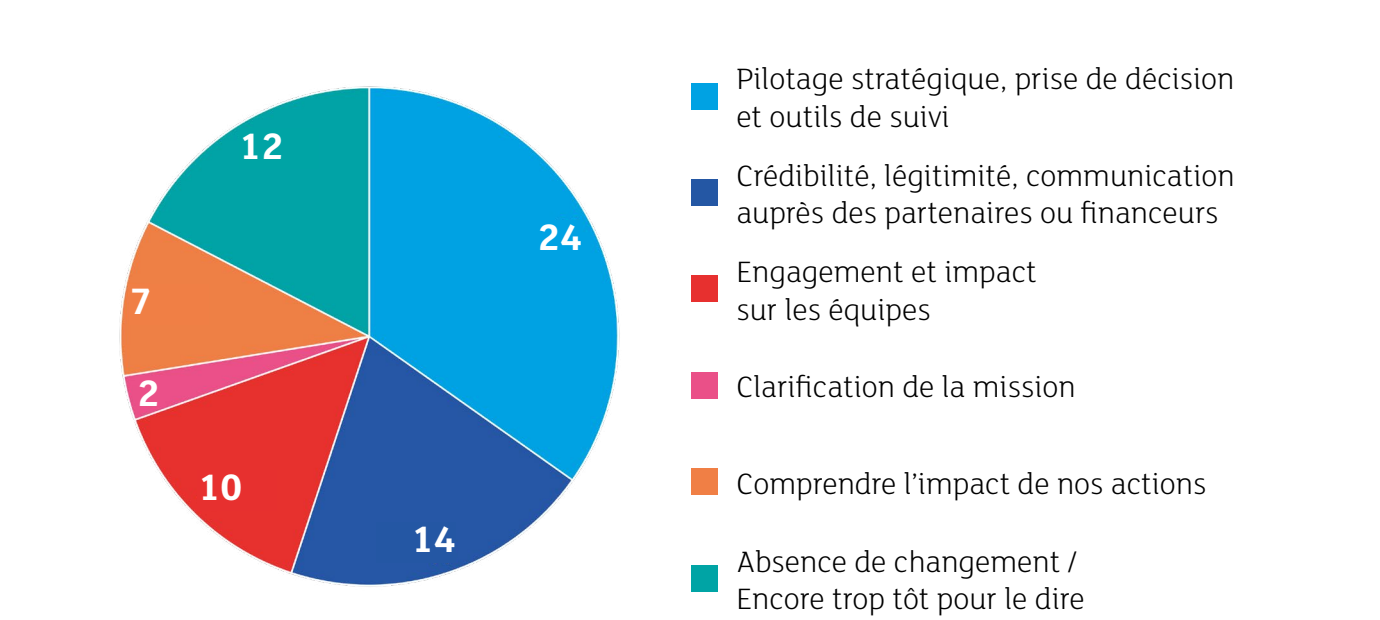


2021 :



Interrogés sur ce qu'ils pensent que la mesure d'impact a changé pour leurs organisations, 69 structures de l'ESS ont répondu par des verbatims. Cette question ouverte a ensuite été retraitée pour l'analyse. Il en ressort 6 catégories principales. En première place, 24 répondants affirment que la mesure d'impact a amélioré le pilotage stratégique et la prise de décision et a eu une incidence sur les outils de suivi - la mesure d'impact « Permet un pilotage stratégique de l'entreprise sur des critères complémentaires aux critères économiques ». Cela est concordant avec les réponses obtenues à la question sur l'utilité perçue de la mesure d'impact, où l'on retrouve en première place « mieux piloter et suivre leur activité ». En deuxième place des verbatims analysés, on retrouve la question du gain en crédibilité et en légitimité ainsi que l'amélioration de la communication auprès de partenaires ou financeurs - la mesure d'impact permet une « confiance de nos financeurs, [de] nouveaux soutiens, [une] aide à des décisions » ou encore une « crédibilité vis-à-vis des partenaires », ce qui est aussi cohérent avec les réponses à la question sur l'utilité perçue de la mesure d'impact.

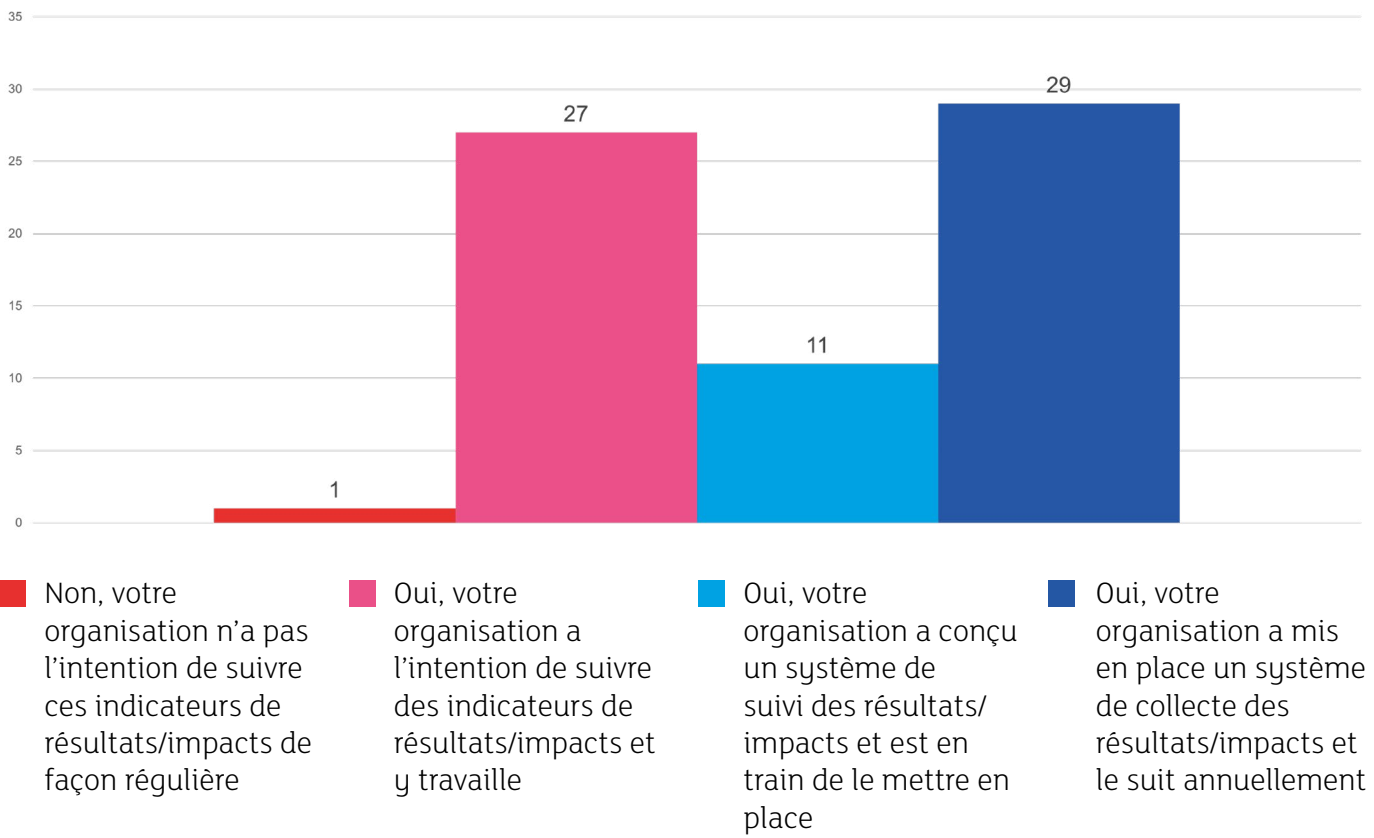
Selon vous, qu'est-ce que la mesure d'impact a changé pour votre organisation ? (n = 69) (retraitement des verbatims d'une question ouverte)



Une volonté de mettre en place un système de suivi régulier

56 structures de l'ESS sur 68 répondantes disent avoir déjà mis en place (ou être en train de mettre en place) un système de suivi de leurs résultats / impacts, tandis que 11 disent avoir l'intention de le faire.

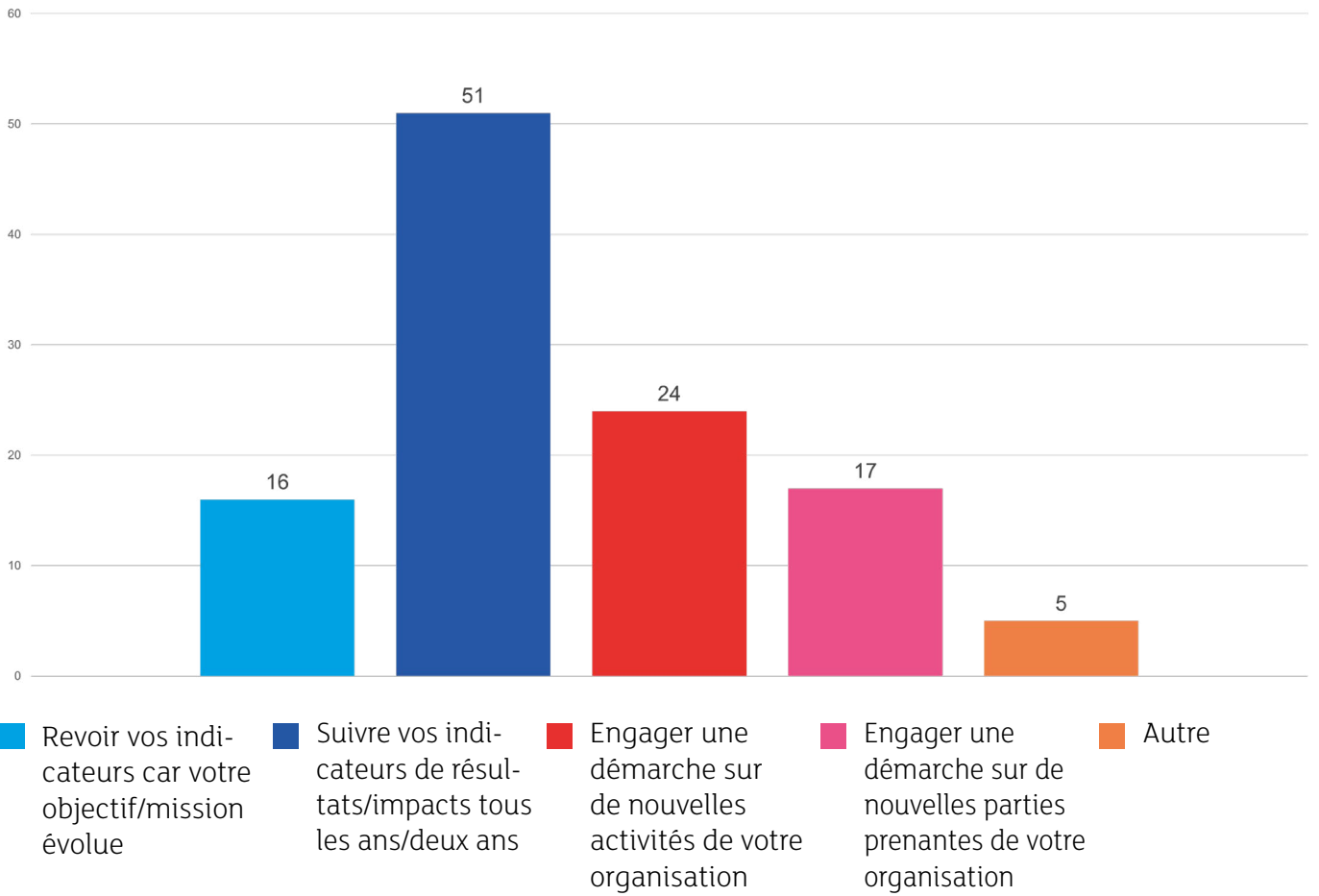
Utilisez-vous certains de ces indicateurs de résultats/impacts pour suivre votre objectif/mission ? (n= 68)



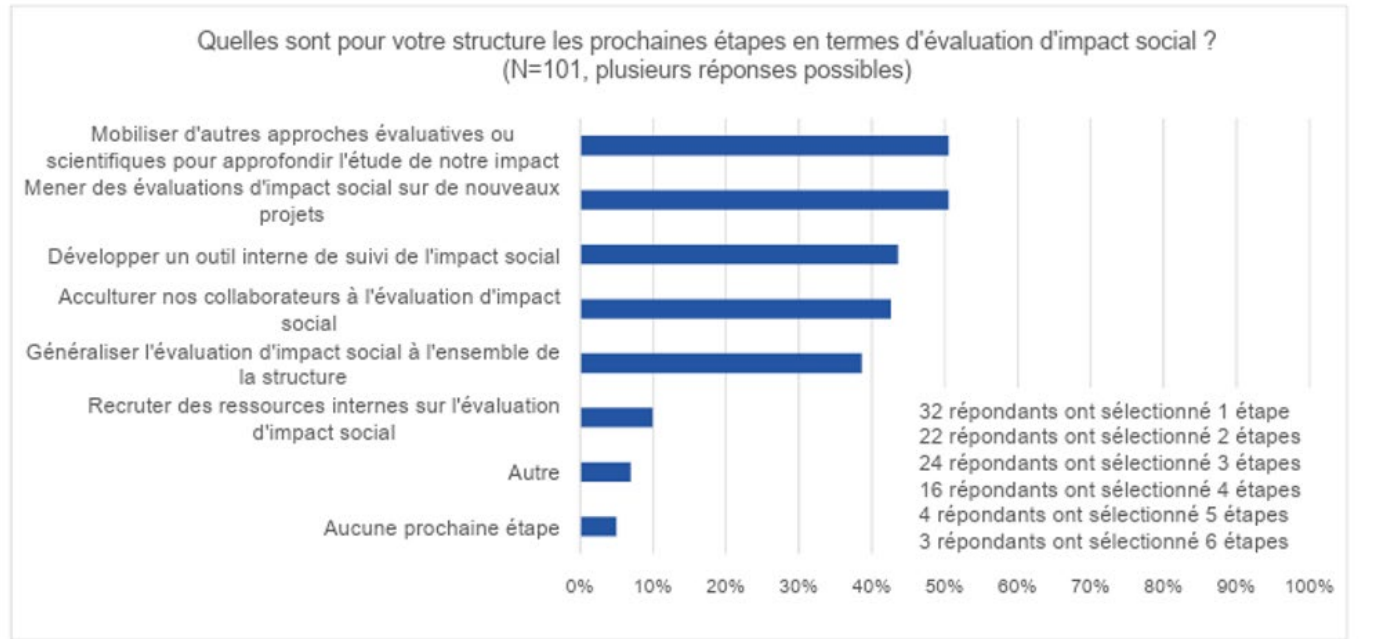
Cela semble être cohérent avec leurs intentions déclarées à plus long terme. En effet en 2025, la majorité des structures de l'ESS répondantes indique en premier lieu vouloir suivre leurs indicateurs de résultats / impacts tous les ans / deux ans (51 sur 68). En 2021, l'intention de “développer un outil interne de suivi de l'impact social” n'arrivait qu'en 3e position (cité par un peu plus de 40 % des répondants), derrière l'intention de “mobiliser d'autres approches pour approfondir l'étude de notre impact” et de “mener des évaluations d'impact social sur de nouveaux projets” (toutes deux citées par 50 % des répondants).

Le lecteur notera qu'en 2025, 16 structures sur 68 disent vouloir revoir leurs indicateurs pour les adapter à l'évolution de leur mission. Si cela permet d'avoir les indicateurs les plus pertinents au regard de la mission poursuivie, cela peut rendre le suivi plus difficile à moyen et long terme mais reflète l'importance de l'agilité des outils de suivi de l'impact.

Selon vous, quelles sont les principales intentions de votre organisation pour sa mesure d'impact ? (n = 68) (deux choix possibles)



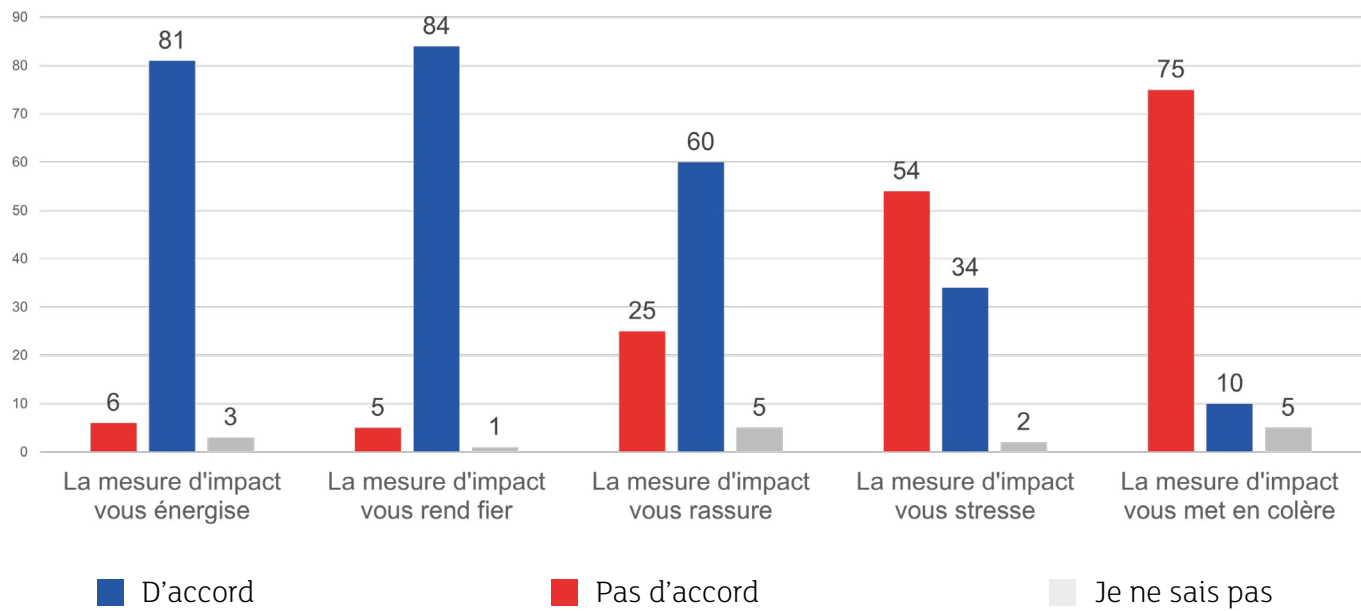
2021 :



➤ LA MESURE D'IMPACT SEMBLE PROCURER PRINCIPALEMENT DES ÉMOTIONS POSITIVES

Les structures de l'ESS engagées dans une démarche de mesure d'impact expriment principalement des ressentis positifs vis-à-vis de la mesure d'impact. La fierté ressort comme l'émotion la plus partagée (84 répondants sur 90). Elle est suivie de près par un sentiment d'énergie (81 sur 90). Dans une moindre mesure, le sentiment de réassurance (60 sur 90) est également présent - on notera qu'un nombre non négligeable (25 sur 90) ne se disent "pas d'accord" avec le fait que la mesure d'impact les rassure. Une même ambivalence se retrouve dans le sentiment de stress, mentionné par 34 structures parmi 90 (le reste se disant "pas d'accord" avec cette idée que la mesure d'impact leur procure du stress). Enfin, une large majorité de structures est en désaccord avec l'idée que la mesure d'impact les met en colère (75 structures parmi 90).

Qu'est-ce qu'évoque la mesure d'impact pour vous ? (n = 90)



2. LES ENTREPRISES À IMPACT

➤ QUI SONT LES ENTREPRISES À IMPACT QUI ONT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

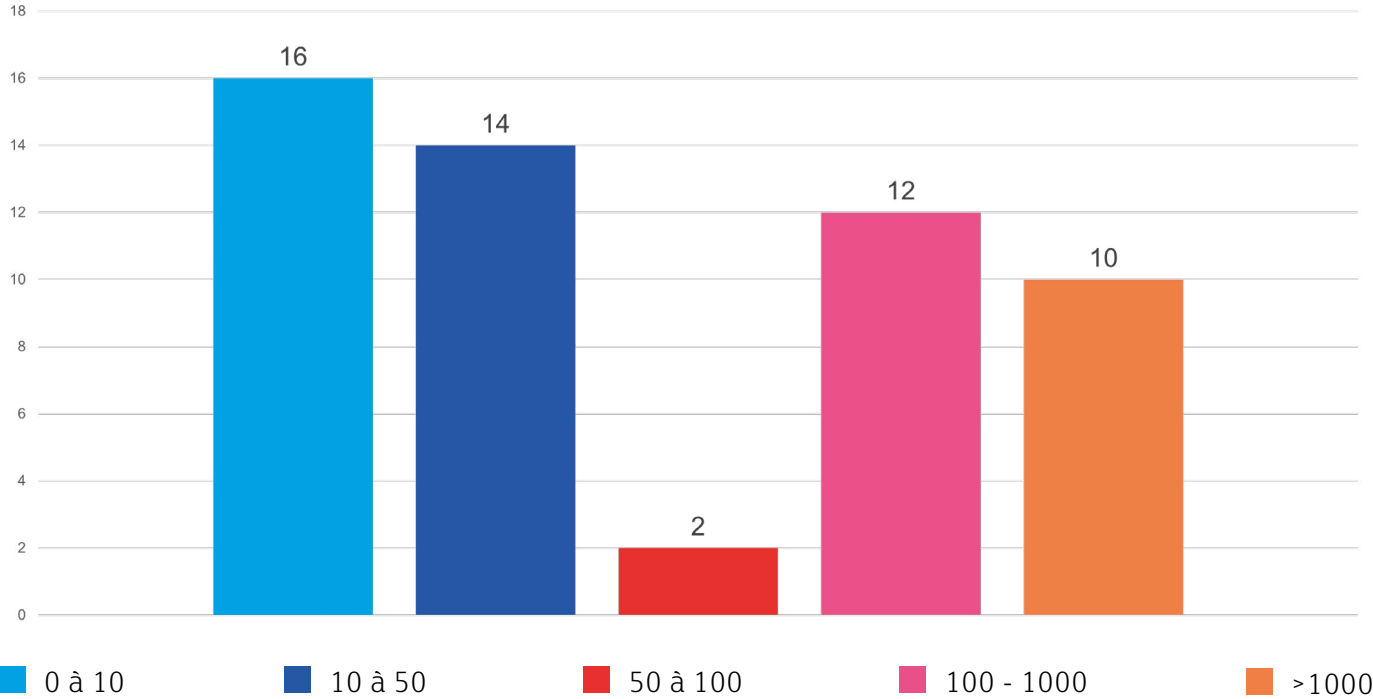
Pour rappel, sont considérées ici comme entreprises à impact les entreprises qui se sont engagées dans une démarche collective de validation de leurs engagements pour un impact positif sur la société (telles que les sociétés à mission ou celles certifiées B Corp), et dont l'objectif premier est financier. Pour rappel la distinction entre entreprise à impact et structure de l'ESS peut être poreuse car certaines structures de l'ESS sont aussi entreprises à mission ou certifiées B-Corp.

54 entreprises à impact (incluant les entreprises à mission et les B Corp) ont répondu à l'enquête. Parmi ces entreprises, au moins 26 sont des entreprises à mission (14 n'ont pas cité le nom de leur organisation).

Des entreprises de taille variée

Contrairement aux structures de l'ESS répondantes, qui sont pour la majorité des structures de petite taille, les entreprises à impact sont de tailles diverses. 16 d'entre elles comptent moins de 10 ETP, 14 en comptent entre 10 et 50, 2 entre 50 et 100 et près de la moitié d'entre elles emploient plus de 100 ETP (22).

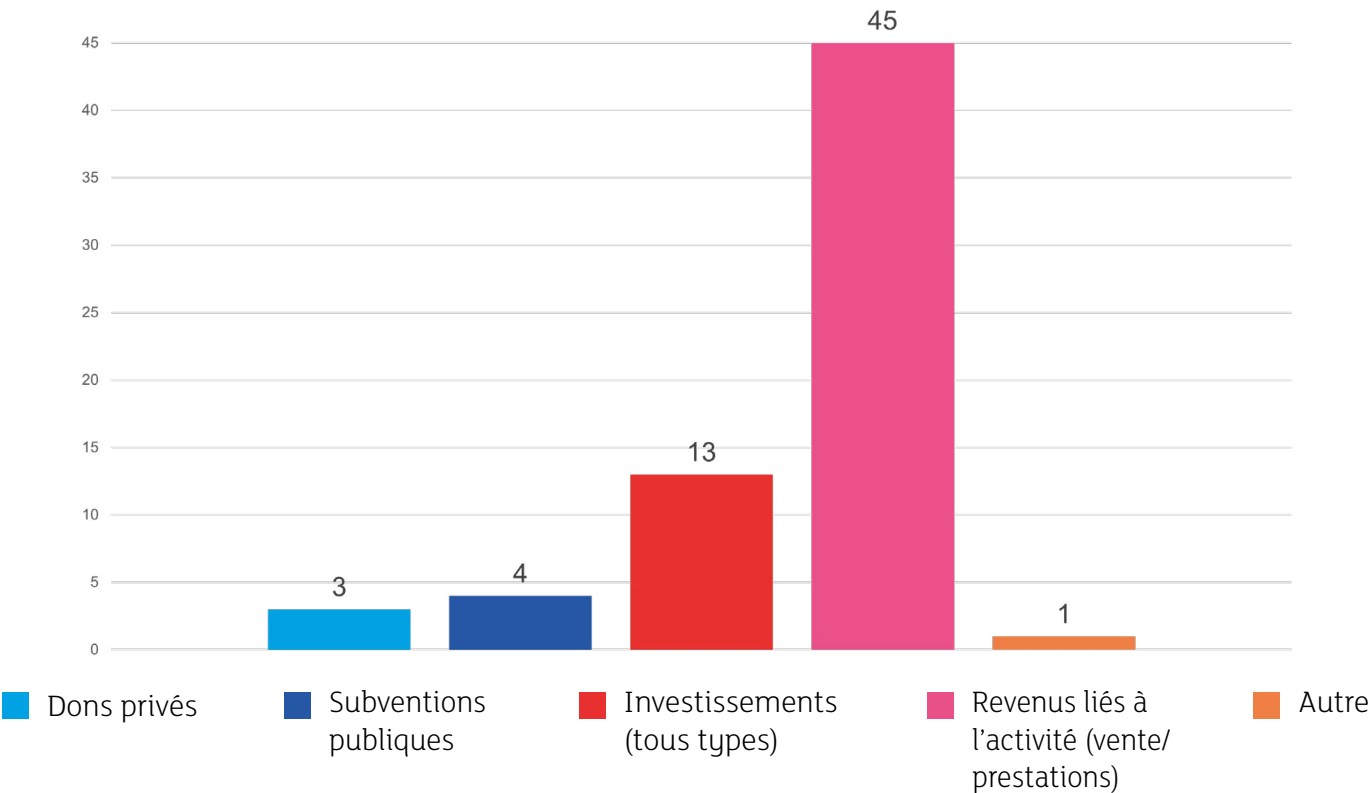
Combien d'ETP compte votre organisation ? (hors contrats aidés/insertion) (n = 54)



Des financements alignés avec le modèle des entreprises à impact

La quasi-totalité des entreprises à impact ayant partagé leurs sources de financement mentionne les revenus issus de leurs activités (ventes ou prestations) comme leur principale source de financement (45 entreprises sur 47). Viennent ensuite les investissements (cité par 13 entreprises). Les subventions publiques et les dons privés restent marginaux.

Comment votre organisation se finance-t-elle en priorité ? (n = 47)
(plusieurs choix possibles)

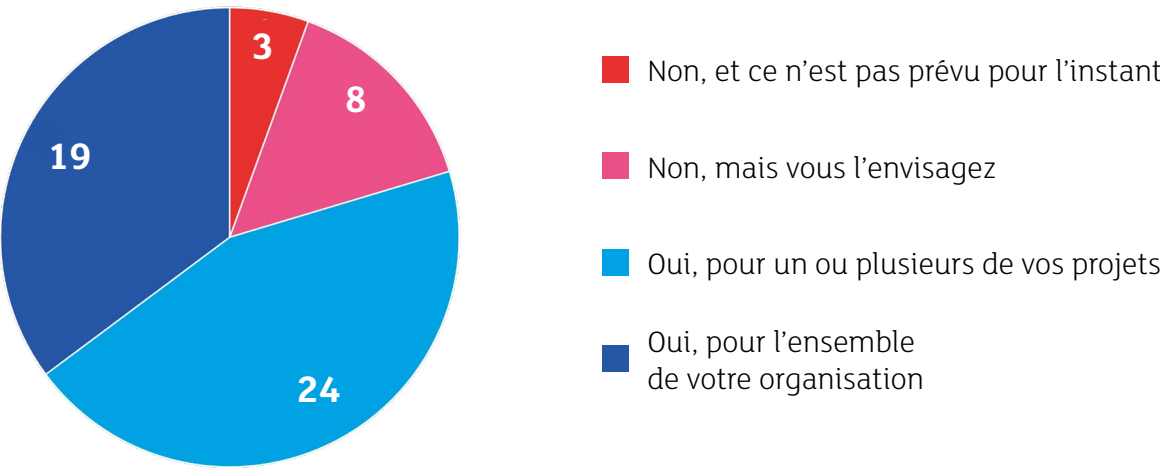


DES ACTIONS CONCRÈTES DE MESURE D'IMPACT PLUTÔT BIEN ACCUEILLIES

Des évaluations d'impact pour une partie voire pour l'ensemble de l'organisation

43 entreprises à impact sur 54 disent avoir entamé des actions concrètes de mesure d'impact - dont 19 pour l'ensemble de l'organisation. 8 disent envisager des actions concrètes sans pour autant avoir passé le cap opérationnel.

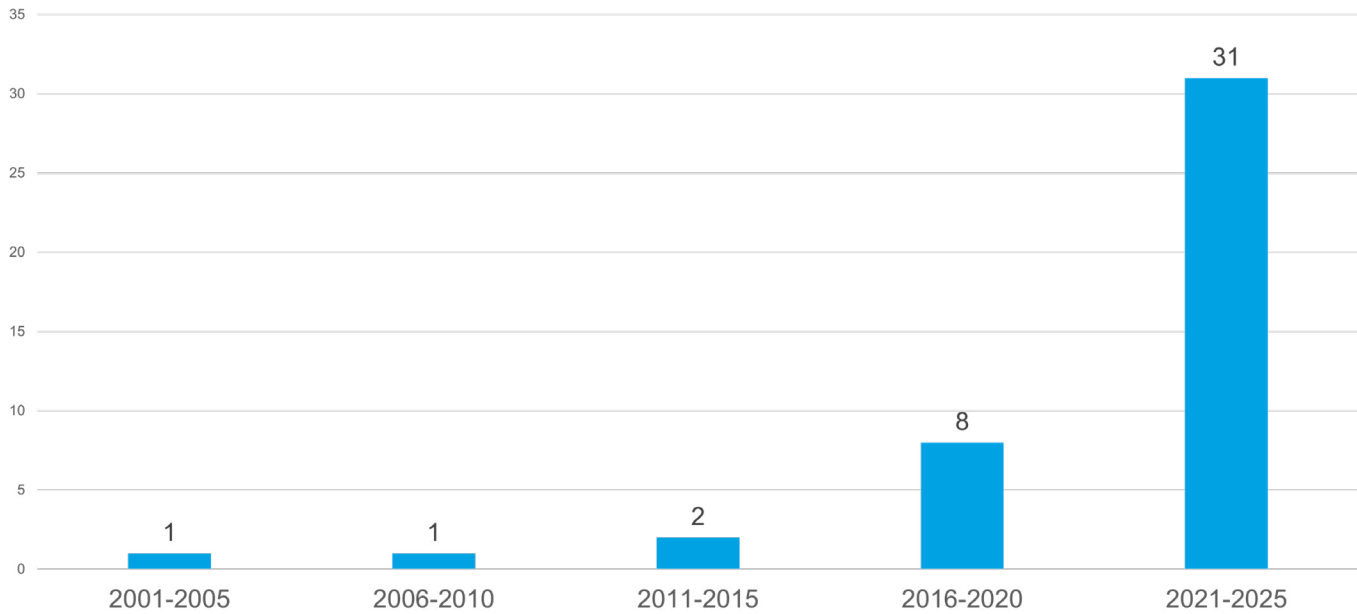
Votre organisation a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années ? (n = 54)



Des démarches de mesure d'impact récentes

Les entreprises à impact ont en majorité initié leur démarche de mesure d'impact entre 2021 et 2025 (31 entreprises sur 43).

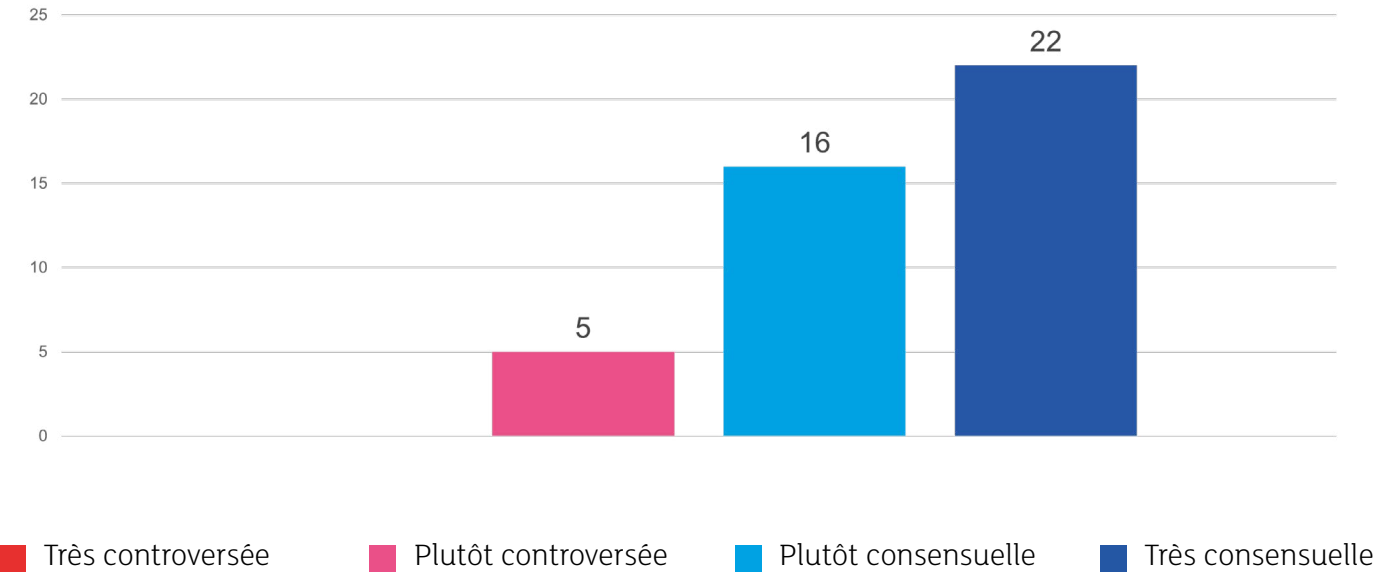
En quelle année avez-vous engagé une démarche de mesure d'impact? (n = 43)



La mesure d'impact semble être accueillie de manière consensuelle en interne

38 entreprises à impact parmi les 43 organisations répondantes déclarent que la mesure d'impact a été accueillie favorablement en interne - 16 de manière consensuelle et 22 de manière très consensuelle. Une minorité (5) dit qu'elle a été plutôt controversée (par exemple, à cause de la difficulté à identifier des indicateurs pertinents ou encore à cause du temps que requiert la démarche).

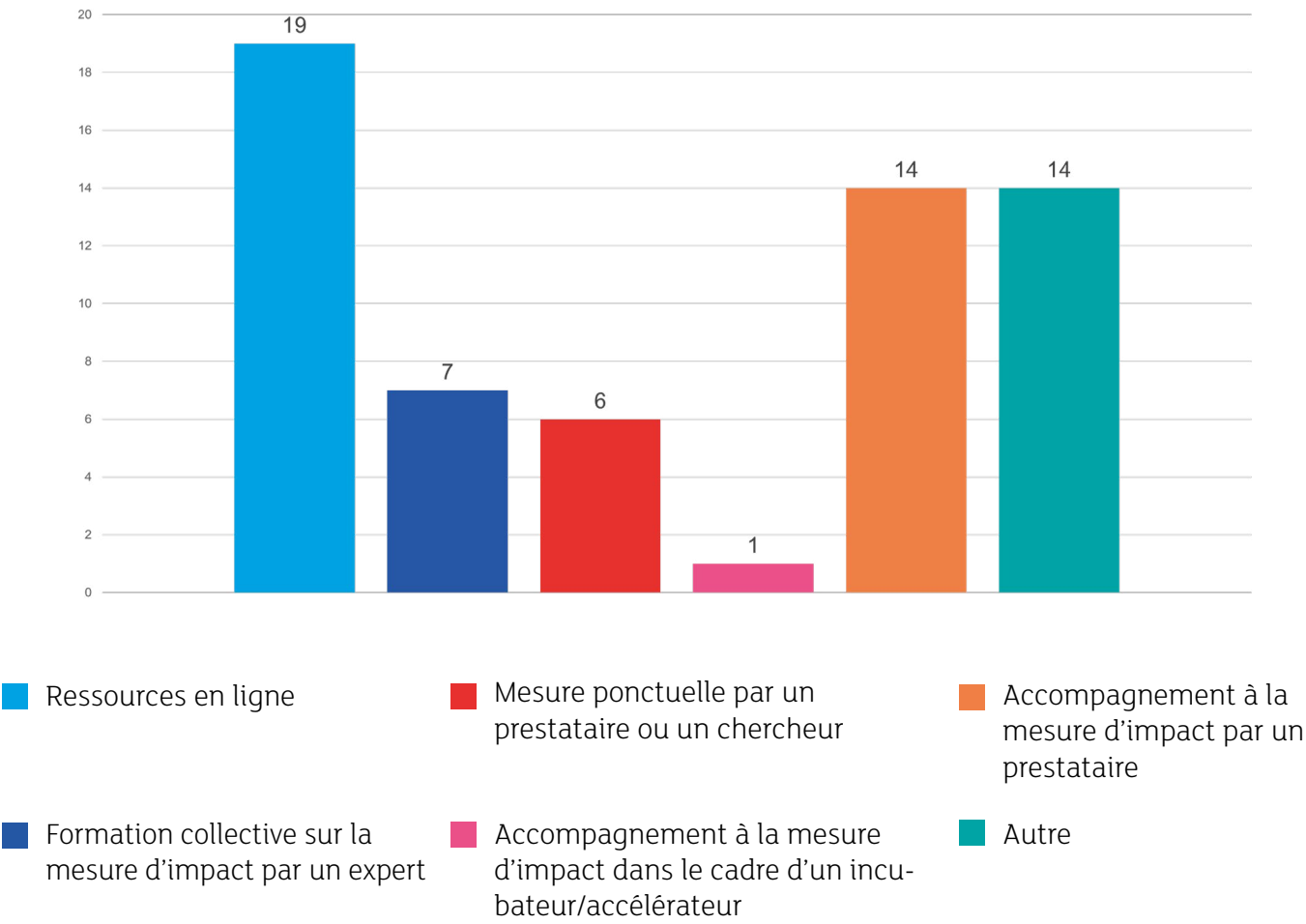
Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact, diriez-vous que cette mesure d'impact a été considérée par vos collègues/vos équipes de manière (n = 43)



Des ressources en ligne et un accompagnement externe

Lorsqu’elles se sont engagées dans une démarche de mesure d’impact, les entreprises à impact déclarent avoir principalement mobilisé des ressources en ligne (19 sur 43). Viennent ensuite l’accompagnement par un prestataire (14 sur 47) et d’autres formes de soutien (14 sur 47), souvent décrites comme de l’expertise interne (6).

Lorsque votre organisation s’est engagée dans la mesure de son impact - A quel type de soutien avez-vous eu recours pour engager cette démarche de mesure d’impact ? (n = 43) (plusieurs choix possibles)

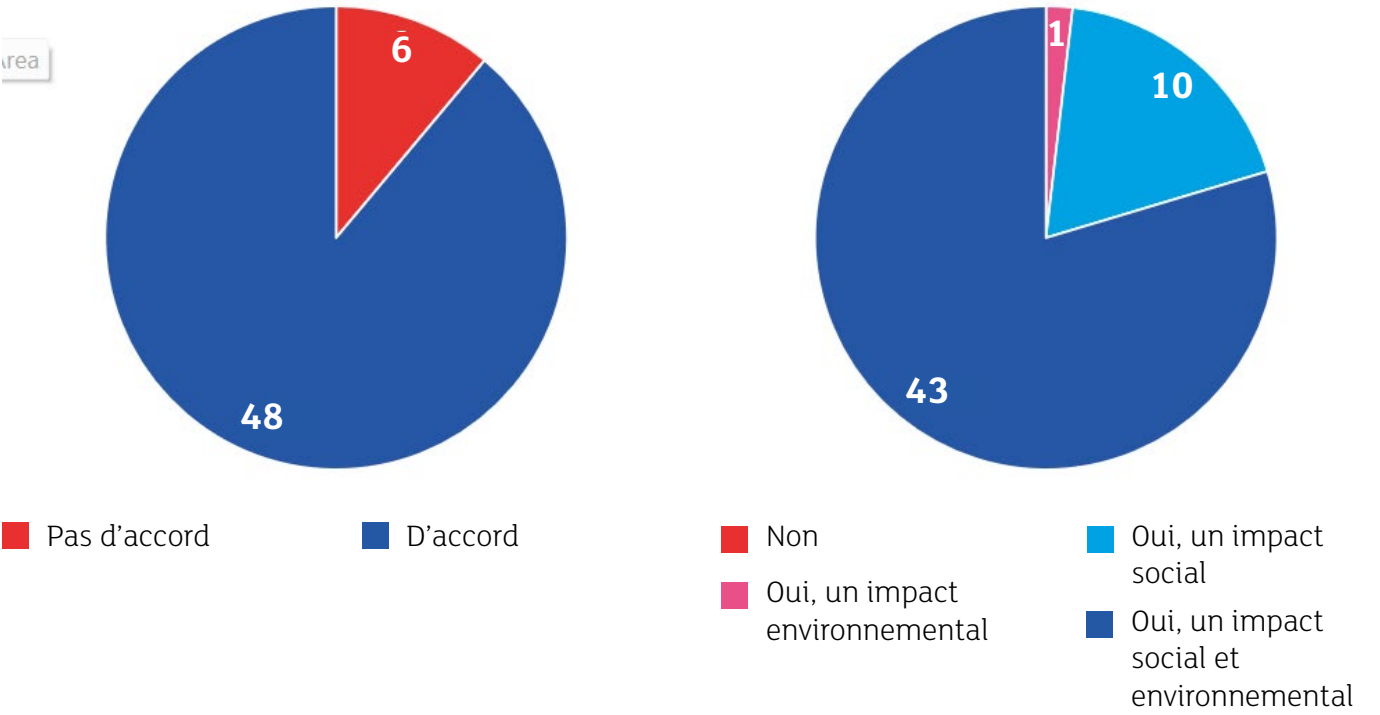


UNE CONSCIENCE DES INTERDÉPENDANCES ENTRE LES ASPECTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX QUI SE TRADUIT DANS LES OBJECTIFS POURSUIVIS ET LES INDICATEURS RELEVÉS

Une reconnaissance des liens existants entre les volets sociaux et environnementaux

La quasi-totalité des entreprises à impact répondantes soutient que les enjeux sociaux et environnementaux sont interdépendants (48 entreprises sur 54). Cette perception semble se traduire dans la mission poursuivie par ces entreprises qui se disent engagées sur ces deux volets - la plupart indique que leur organisation cherche à avoir un impact à la fois social et environnemental (43 entreprises sur 54).

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation: A un niveau global, la dimension sociale et la dimension environnementale sont interdépendantes (n = 54) Diriez-vous que votre organisation cherche à avoir un impact positif sur la société ? (n = 54)

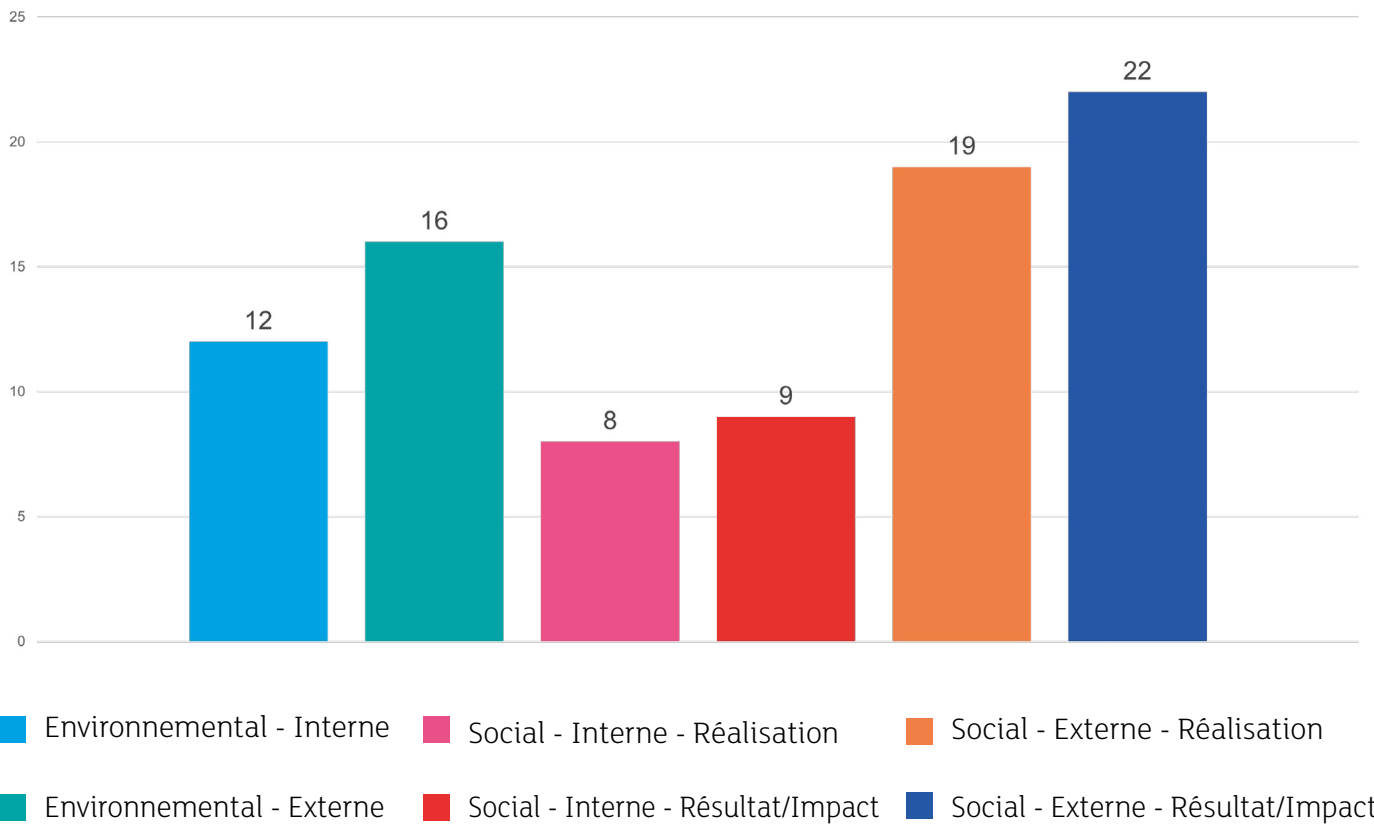


Des indicateurs tournés vers l’interne et la société

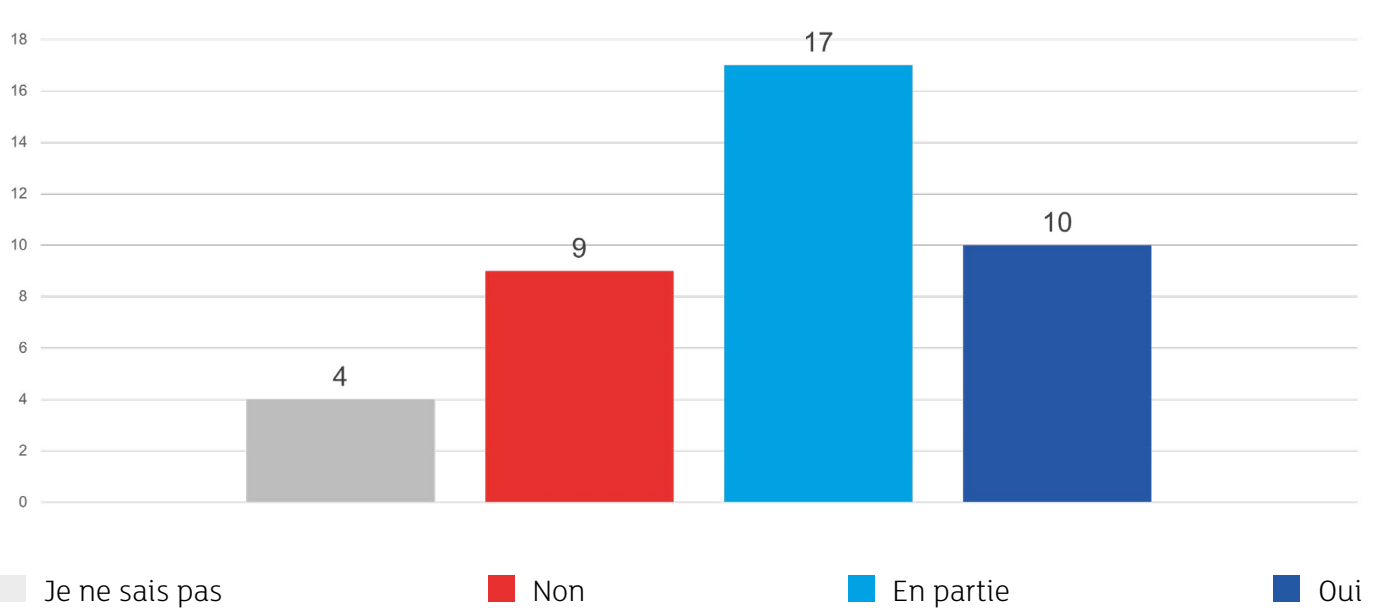
Cet engagement à la fois social et environnemental se traduit par une diversité d’indicateurs relevés. Il a été demandé aux structures de lister les 3 indicateurs principaux de résultats ou d’impacts qu’elles mesurent. Cette question ouverte a ensuite été retraitée pour l’analyse. 40 entreprises à impact ont partagé 86 indicateurs. On retrouve 28 indicateurs de type environnemental, tournés vers l’externe (par exemple, le recyclage des emballages du produit vendu) et vers l’interne (par exemple, les émissions produites par les bâtiments de l’entreprise). Les 40 entreprises à impact répondantes partagent aussi 58 indicateurs de type social, dont 17 tournés vers l’interne (par exemple, la progression d’un indice de bien-être des salariés) et 41 tournés vers l’externe (par exemple, l’effet produit sur les habitants vivant à proximité de l’entreprise). **Le lecteur notera que les entreprises à impact indiquent relever presque autant d’indicateurs de type “réalisations”** (qui sont des indicateurs de suivi d’actions) que d’indicateurs de type résultats / impacts (qui indiquent un changement pour une partie prenante donnée).

Par ailleurs, 27 répondants sur 40 affirment que leurs indicateurs de résultats / impacts ont évolué au moins en partie depuis la mise en place de la démarche de mesure d’impact.

Aujourd’hui, quels sont les 3 principaux indicateurs de résultats ou d’impacts que votre organisation mesure ? (n = 40 ; 86 indicateurs)



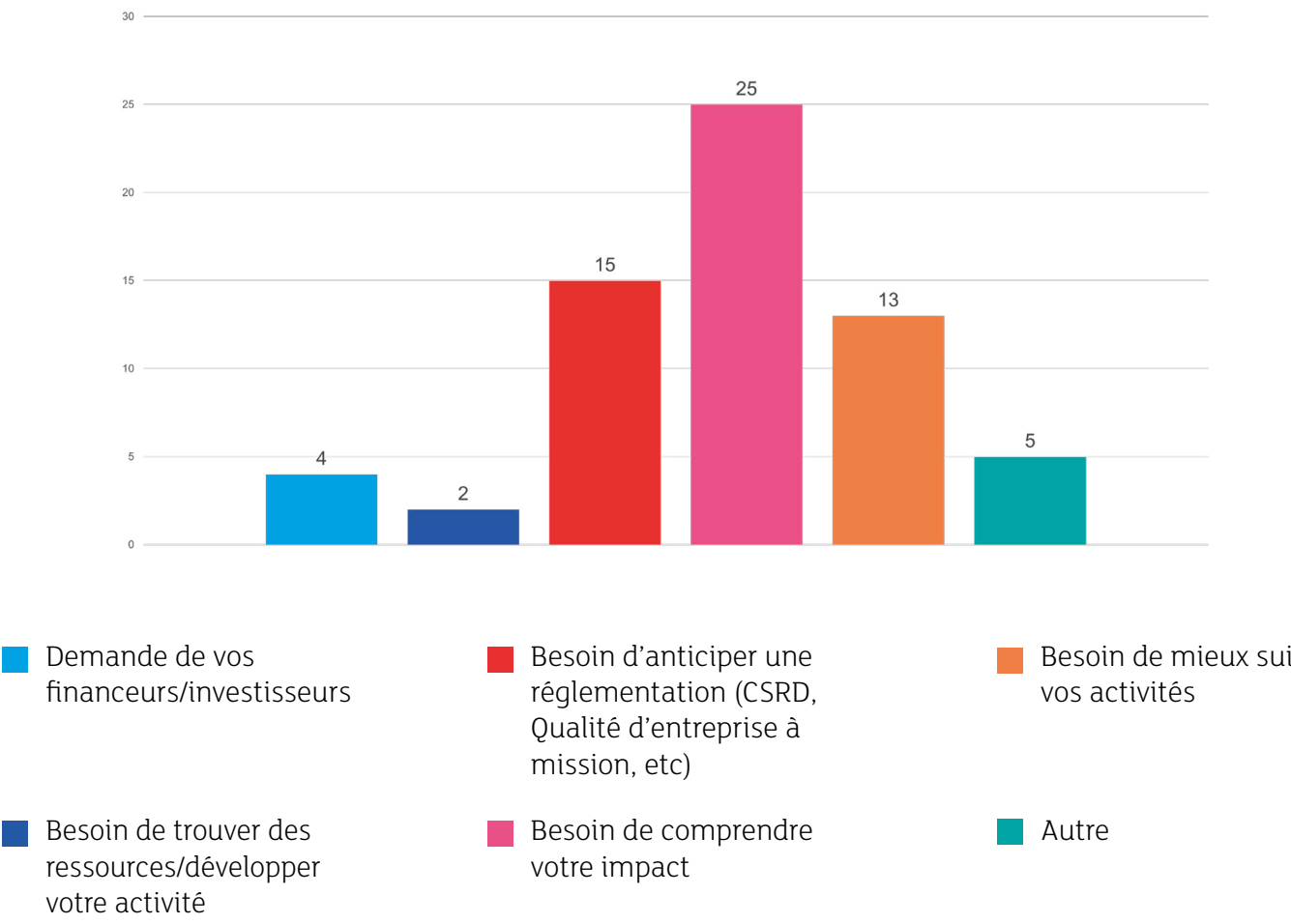
Ces indicateurs de résultats/impacts ont ils évolué depuis que vous avez engagé cette démarche de mesure d’impact ? (n = 40)



DES MOTIVATIONS INTERNES MAIS AUSSI UNE ANTICIPATION DES RÉGLEMENTATIONS

Les entreprises à impact disent s’engager dans une démarche de mesure d’impact en premier lieu pour mieux comprendre leur impact (cité par 25 structures sur 39). La seconde raison mentionnée est le besoin d’anticiper une réglementation telle que la CSRD ou le fait de chercher à obtenir la qualité d’entreprise à mission (citée par 15 structures). La troisième raison mentionnée est aussi une raison interne, à savoir celle de mieux suivre ses activités (citée par 13 structures).

Quelles ont été les premières raisons pour que votre organisation s’engage dans une mesure d’impact ? (2 choix possibles max) (n = 39)

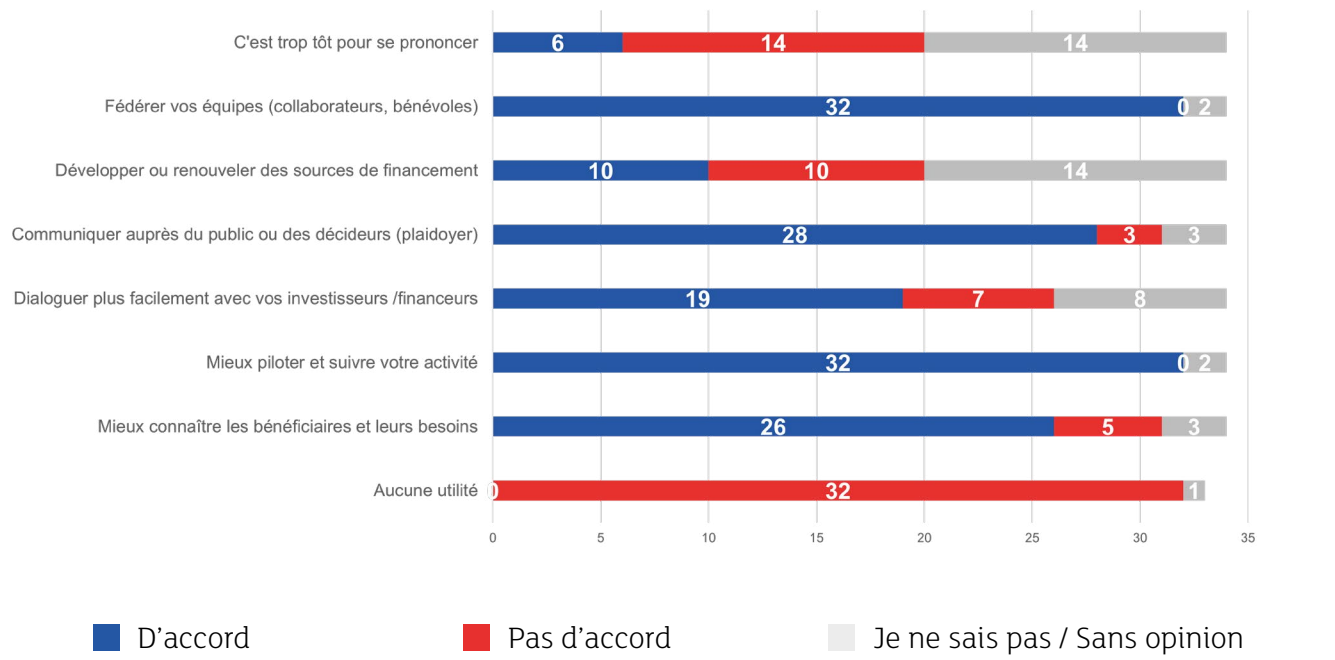


UNE DÉMARCHE DE MESURE D’IMPACT PLUTÔT STRUCTURÉE AVEC DES EFFETS DIVERS

Des effets allant du pilotage à la fédération d’équipes et la communication pour les entreprises à impact

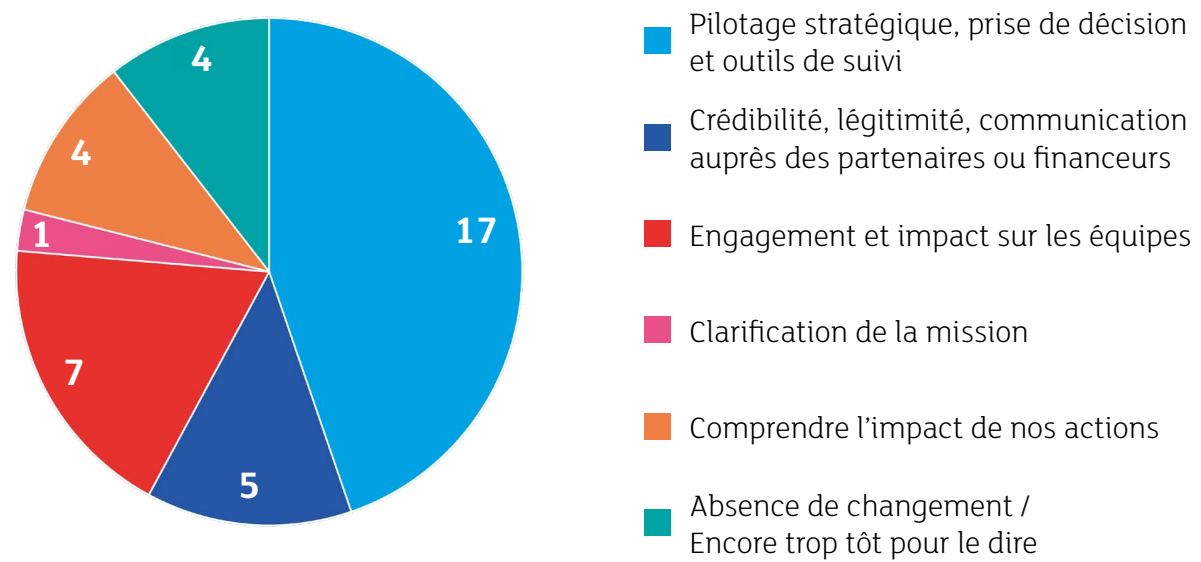
Lorsqu’on leur demande quelle a été l’utilité pour l’organisation de s’engager dans une démarche de mesure d’impact, les entreprises à impact y voient des intérêts divers. En premier lieu, elles indiquent que la mesure d’impact leur a permis de mieux piloter et suivre leur activité (cité 32 fois), ce qui peut indiquer une traduction de l’évaluation en des prises de décision. À égalité, elles disent que la mesure d’impact leur a permis de fédérer leurs équipes, indiquant que la mesure d’impact peut être un levier de mobilisation interne. Elles sont 28 à dire que la mesure d’impact leur a permis de communiquer auprès de leurs parties prenantes et 26 qu’elle leur a permis de mieux connaître leurs bénéficiaires. 19 disent que la mesure d’impact leur a permis de dialoguer plus facilement avec leurs investisseurs / financeurs.

Entreprises à impact: Selon vous quelle a été l’utilité pour votre organisation de s’engager dans une démarche de mesure d’impact ? (n = 34) (plusieurs choix possibles)



Lorsqu'on leur demande ce que la mesure d'impact a changé pour leur organisation, les entreprises à impact mentionnent en premier lieu le pilotage stratégique (cité par 17 répondants) ainsi que l'engagement et l'impact sur leurs équipes (cité par 7 répondants) ; suivi par le gain en crédibilité, légitimité et communication (cité par 5 répondants) et la compréhension de l'impact de leurs actions (cité par 4 répondants). Cela est cohérent avec les réponses à la question sur l'utilité qu'a eue la démarche de mesure d'impact pour l'organisation.

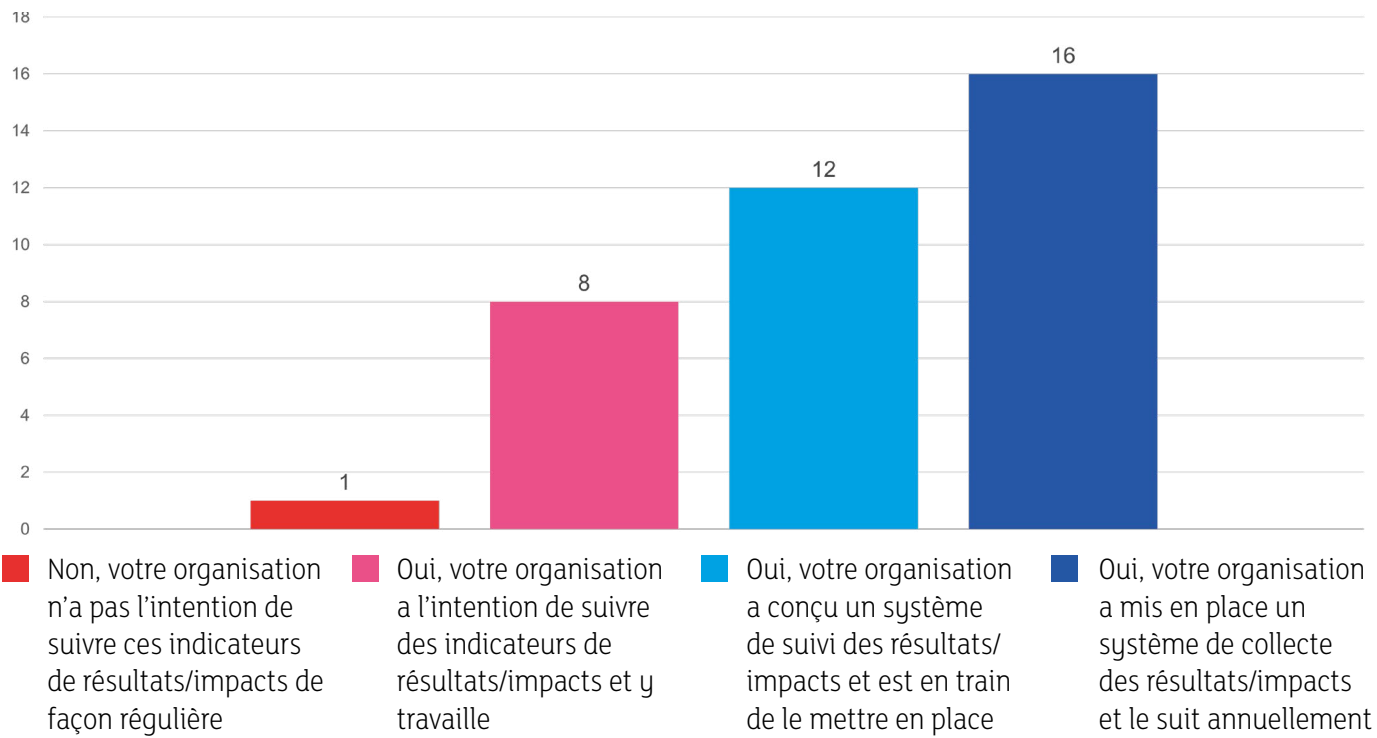
Selon vous, qu'est-ce que la mesure d'impact a changé pour votre organisation ? (n = 38)



Un système de suivi déjà en place (ou presque) pour la plupart des entreprises à impact répondantes

La mise en place d'un système structuré de suivi est bien engagée : 28 entreprises à impact sur 37 ont déjà un système de suivi ou sont en train de le mettre en place. 8 disent y travailler.

Utilisez-vous certains de ces indicateurs de résultats/impacts pour suivre votre objectif/mission ? (n= 37)

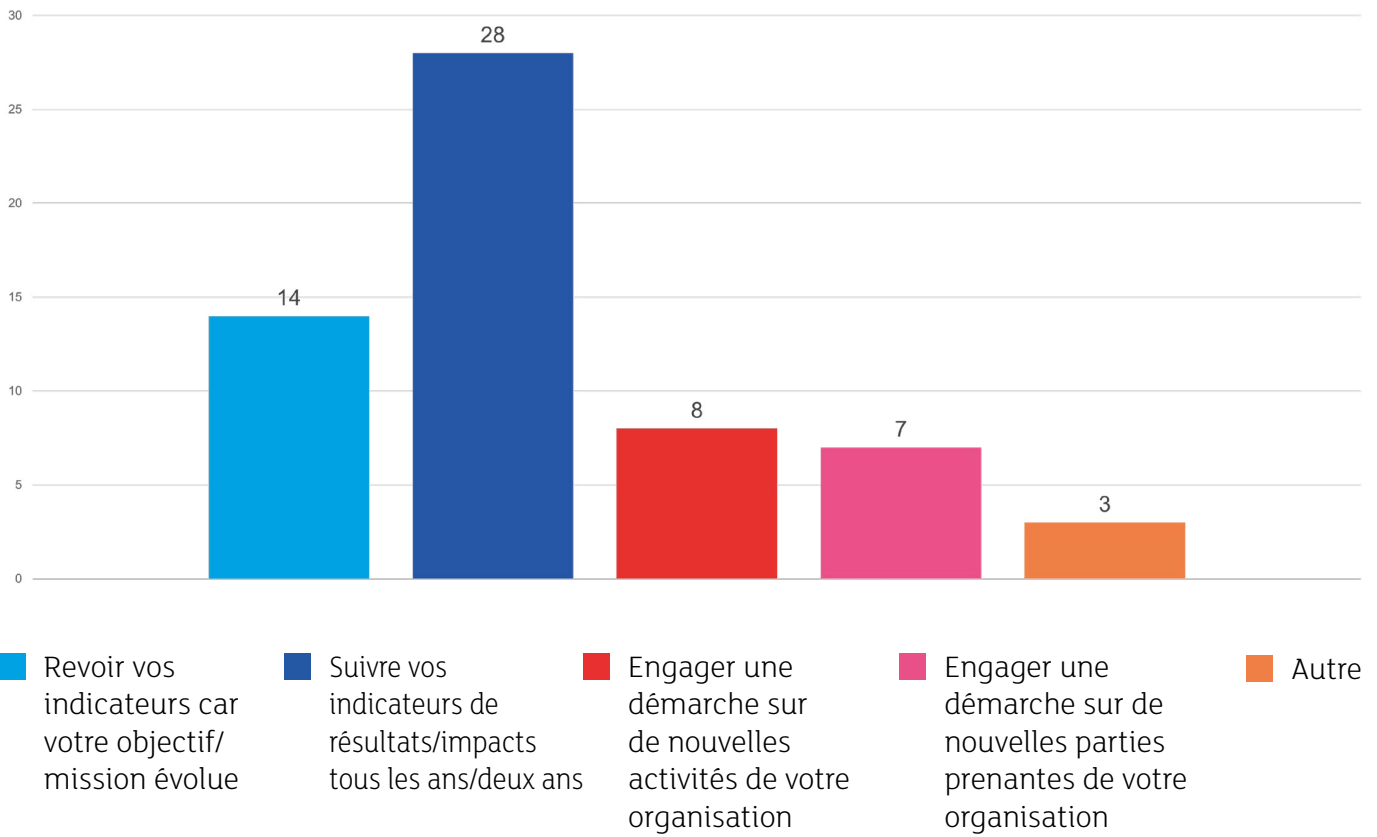


L'ambition d'aller plus loin dans la structuration de la démarche

La mise en place d'un système de suivi des résultats / impacts se traduit par l'ambition pour la quasi-totalité des 37 entreprises à impact répondantes (28) de suivre leurs indicateurs tous les ans / deux ans. 15 disent vouloir engager une démarche sur d'autres activités ou de nouvelles parties prenantes, ce qui peut indiquer une volonté de diffuser l'évaluation d'impact au sein de l'organisation.

On notera cependant que 14 entreprises à impact parmi les 37 répondantes disent vouloir revoir leurs indicateurs car leur objectif ou leur mission évolue, ce qui peut rendre le suivi plus difficile à long terme, bien que cela puisse permettre de mieux aligner le suivi des actions avec la stratégie de l'organisation.

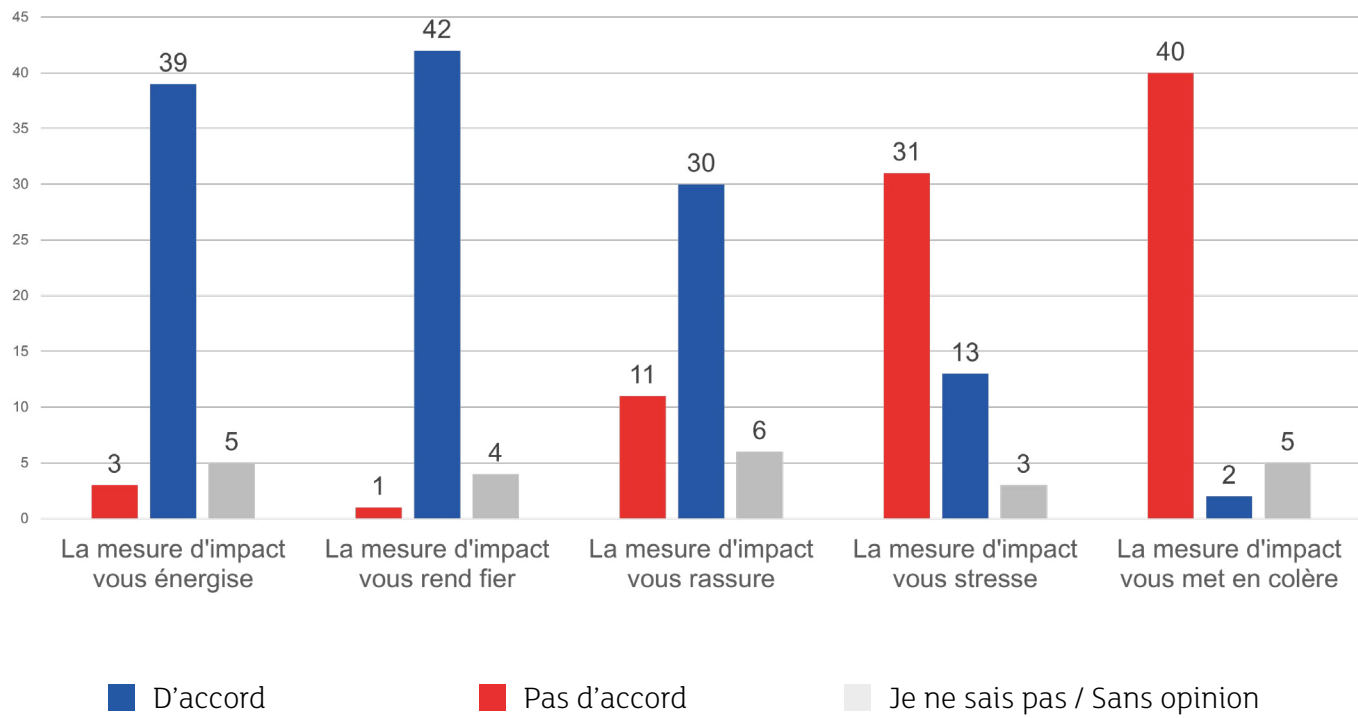
Selon vous, quelles sont les principales intentions de votre organisation pour sa mesure d'impact ? (n = 37) (deux choix possibles)



➤ LA MESURE D'IMPACT SUSCITE DES ÉMOTIONS RELATIVEMENT POSITIVES

La mesure de l'impact génère principalement des émotions positives chez les entreprises à impact engagées dans cette démarche. La démarche suscite surtout de la fierté (42 sur 47 répondants) et de l'énergie (39 sur 47) pour la plupart des répondants. 30 entreprises déclarent que la mesure d'impact les rassure (parmi 47). On notera qu'11 d'entre elles ne se disent "pas d'accord" avec le fait que la mesure d'impact génère ce sentiment de réassurance. Les entreprises à impact sont aussi légèrement divisées quant au sentiment de stress que l'évaluation pourrait procurer : 31 d'entre elles ne se disent « pas d'accord » avec l'affirmation que la mesure d'impact génère du stress, tandis que 13 se disent au contraire « d'accord » avec cette affirmation. Une grande partie des répondants déclare que la mesure d'impact ne provoque pas de colère.

Qu'est-ce qu'évoque la mesure d'impact pour vous ? (n = 47)



3. LES FINANCEURS / INVESTISSEURS À IMPACT (FINANCEURS PUBLICS, PRIVÉS, INVESTISSEURS)

➤ QUI SONT LES FINANCEURS / INVESTISSEURS À IMPACT QUI ONT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

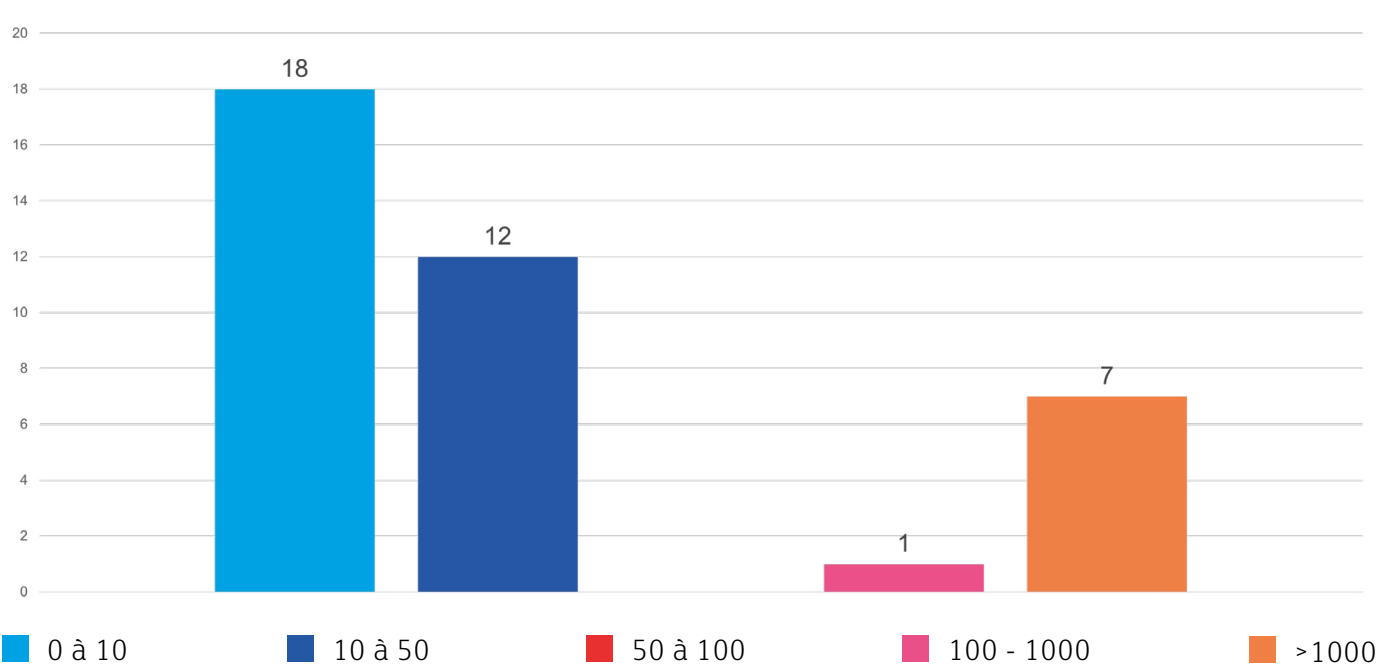
Pour rappel, sont considérés ici les financeurs et investisseurs, qu'ils soient publics ou privés. On y retrouve les investisseurs à impact, les fondations philanthropiques ainsi que la fonction publique mais aussi des entreprises privées qui financent des structures de l'ESS telles que les mutuelles et groupes de protection sociale.

38 investisseurs/financeurs ont répondu à l'enquête. 24 sont des financeurs privés, 5 sont des financeurs publics, et 9 sont des investisseurs. Bien que cet échantillon ne soit pas statistiquement représentatif des financeurs et investisseurs à impact, les résultats donnent des signaux faibles sur les pratiques de mesure d'impact de ces acteurs.

La majorité des financeurs / investisseurs à impact ayant répondu sont des organisations de petite taille

Parmi les 38 financeurs / investisseurs répondants, 30 disent compter moins de 50 ETP, dont 18 entre 0 à 10. 7 disent compter plus de 1 000 ETP.

Combien d'ETP compte votre organisation ? (hors contrats aidés/insertion) (n = 38)

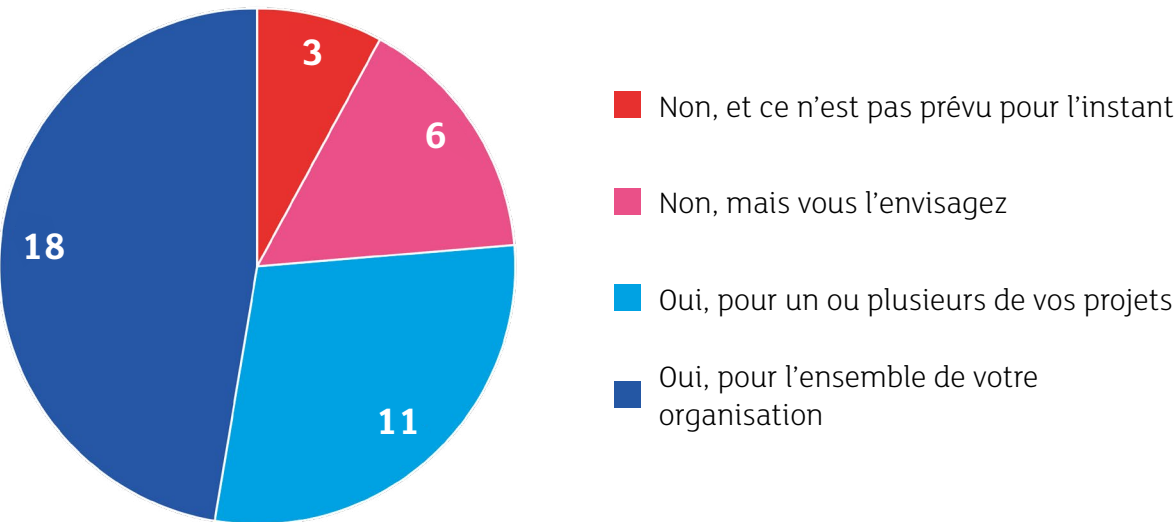


DES ACTIONS CONCRÈTES DE MESURE D'IMPACT PLUTÔT BIEN ACCUEILLIES

Une partie des financeurs / investisseurs à impact a déjà mis en place des actions de mesure d'impact

Parmi 38 financeurs / investisseurs, 29 disent avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années, dont 18 pour l'ensemble de l'organisation et 11 pour un ou plusieurs projets. 6 disent l'envisager.

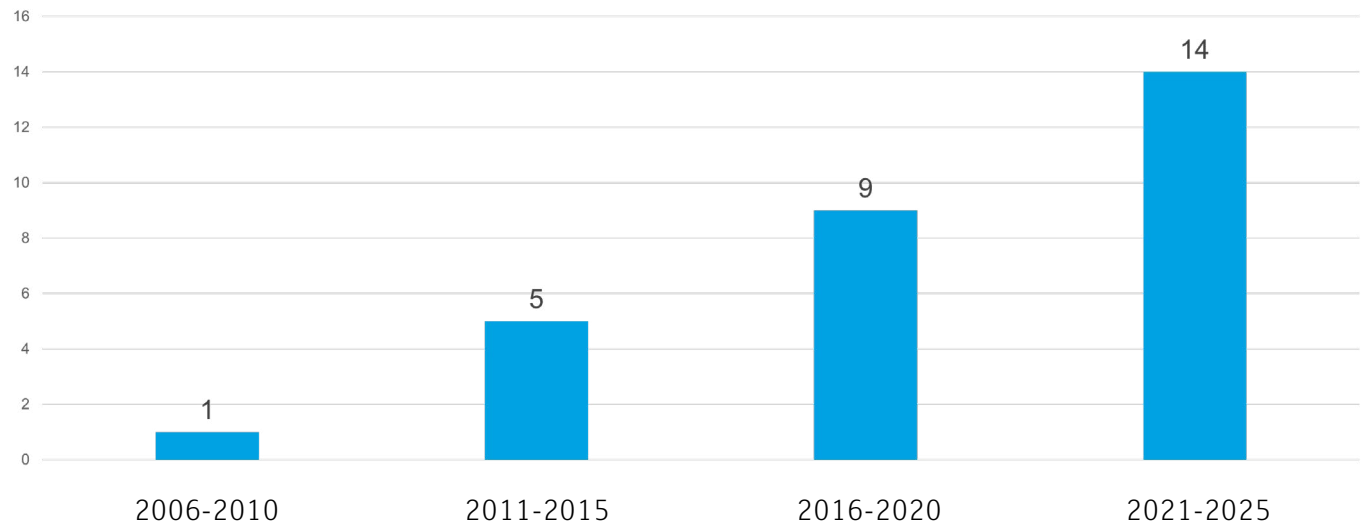
Votre organisation a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années ? (n = 38)



Des démarches de mesure d'impact plutôt récentes mais pour quelques-unes initiées dès 2011

14 organisations parmi 29 ayant répondu à cette question disent avoir mis en place une démarche de mesure d'impact récemment, entre 2021 et 2025. Autant indiquent l'avoir lancée avant 2020 : 9 entre 2016 et 2020 et 5 entre 2011 et 2015.

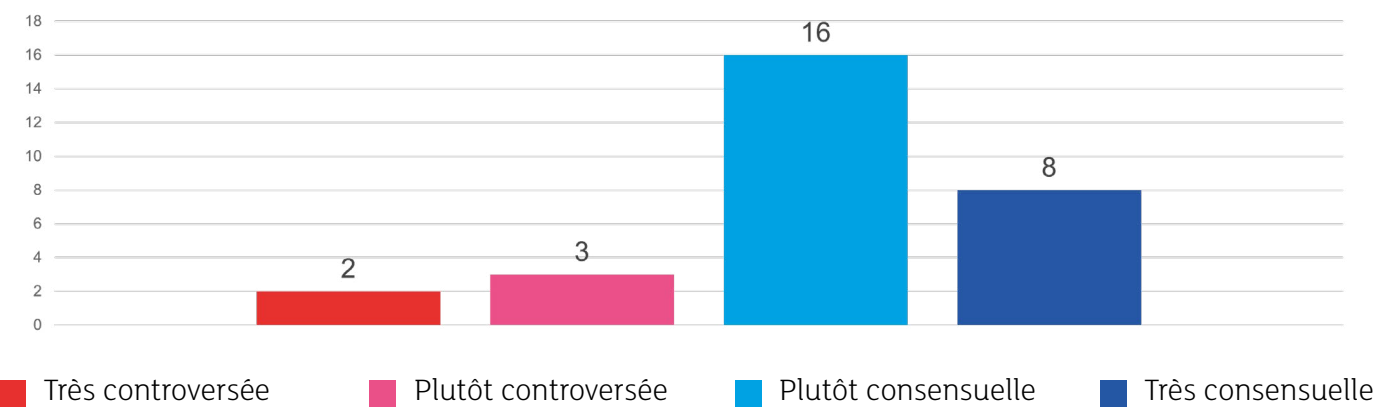
En quelle année avez-vous engagé une démarche de mesure d'impact? (n = 29)



La démarche est accueillie de manière consensuelle en interne

24 des 29 investisseurs / financeurs à impact ayant répondu à cette question indiquent que la démarche de mesure d'impact a été perçue comme plutôt ou très consensuelle par les équipes. 5 répondants ont indiqué qu'elle était plutôt controversée (par exemple en raison du caractère jugé abstrait de la démarche, ou en raison de craintes liées au changement).

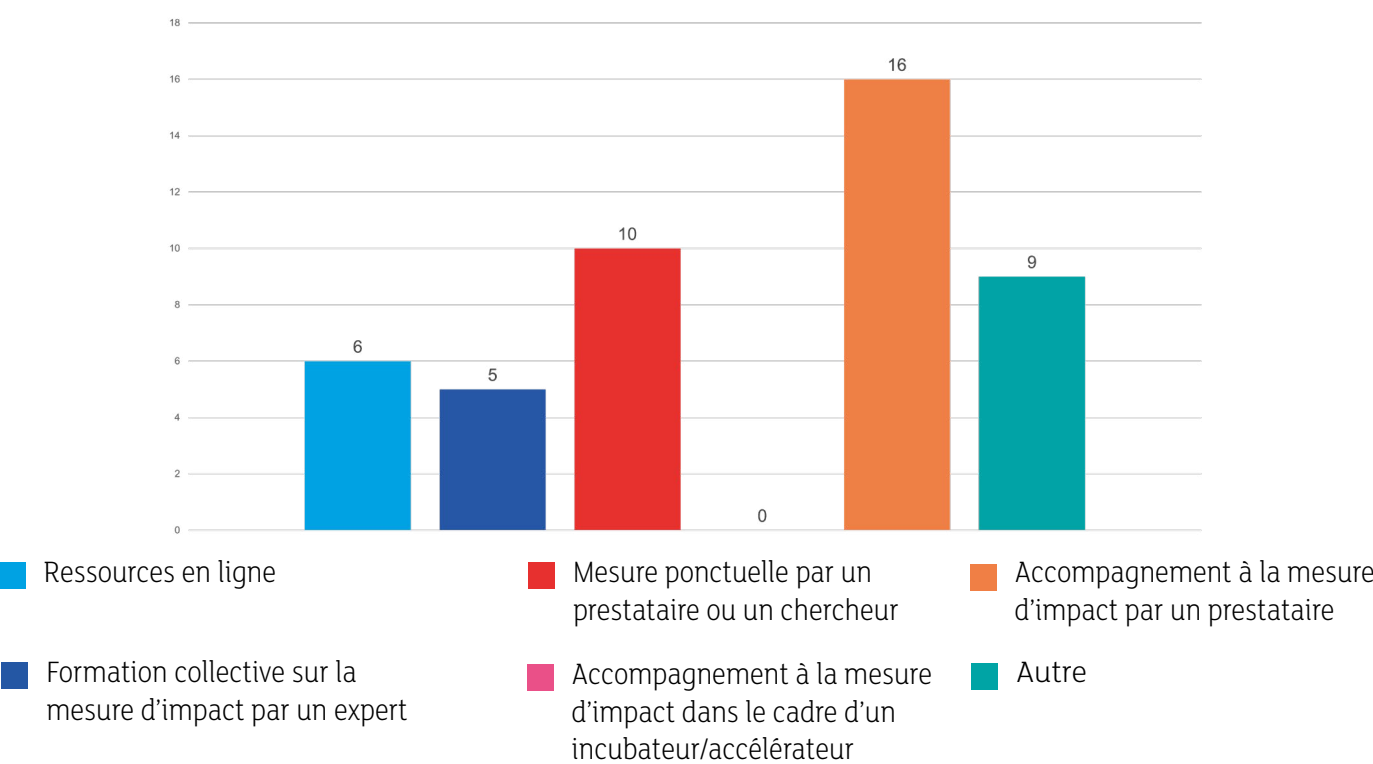
Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact, diriez-vous que cette mesure d'impact a été considérée par vos collègues/vos équipes de manière (n = 29)



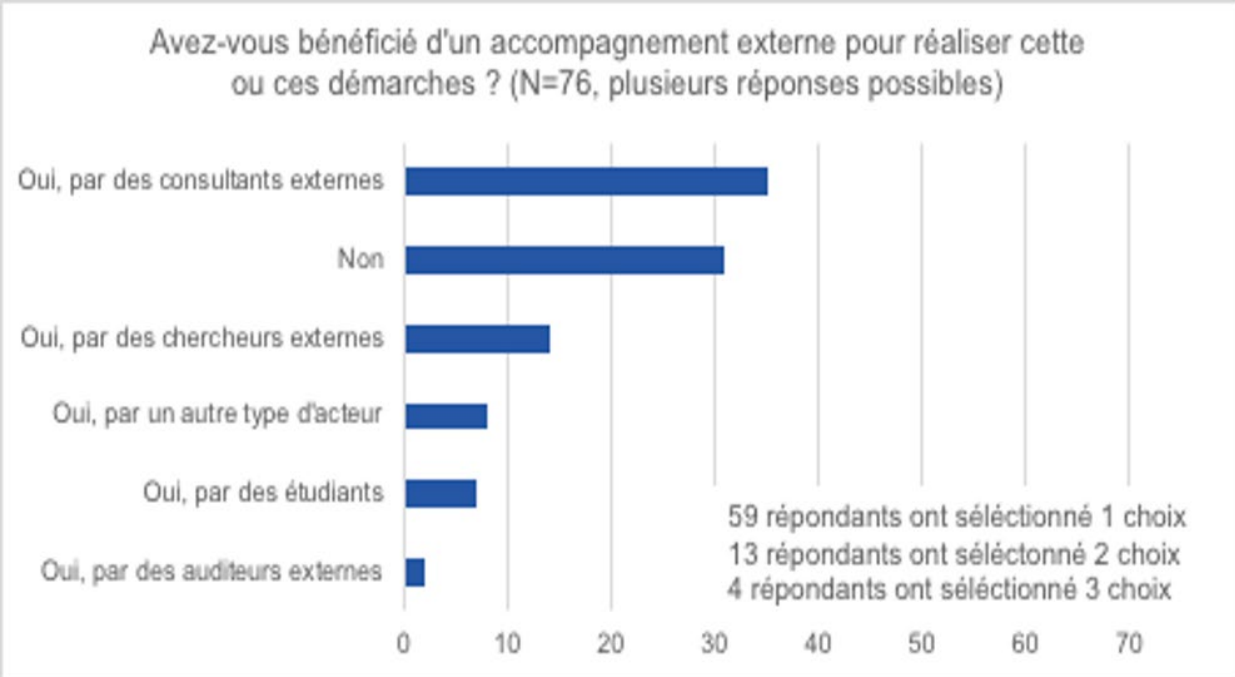
Les financeurs / investisseurs à impact mobilisent principalement un soutien externe pour leur démarche de mesure d'impact

Les financeurs et investisseurs mobilisent principalement un soutien externe pour engager une démarche de mesure d'impact. La forme de soutien la plus fréquemment citée est l'accompagnement par un prestataire (16 sur 29 répondants), suivie par une mesure ponctuelle réalisée par un prestataire ou un chercheur (10 sur 29). Ces résultats indiquent une forte tendance à l'externalisation de la démarche. À l'inverse, les ressources en ligne (6 sur 29) et les formations collectives (5 sur 29) sont moins utilisées. En 2021, les trois quarts des 76 financeurs / investisseurs répondants avaient affirmé avoir eu recours à un accompagnement externe par des consultants ou des chercheurs.

2025 : Lorsque votre organisation s'est engagée dans la mesure de son impact - A quel type de soutien avez-vous eu recours pour engager cette démarche de mesure d'impact ? (n = 29) (plusieurs choix possibles)



2021 :

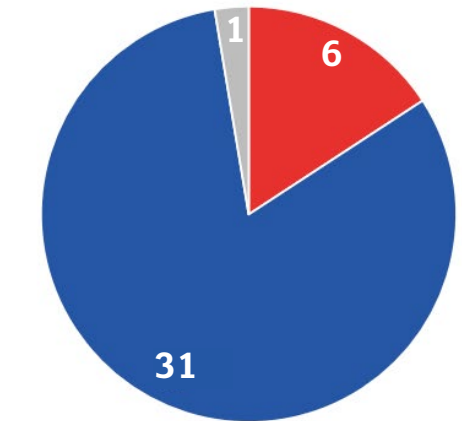


► **UNE CONSCIENCE DES INTERDÉPENDANCES ENTRE LES ASPECTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX QUI SE TRADUIT DANS LES OBJECTIFS POURSUIVIS ET LES INDICATEURS RELEVÉS**

Les investisseurs / financeurs à impact reconnaissent les liens entre les dimensions sociales et environnementales

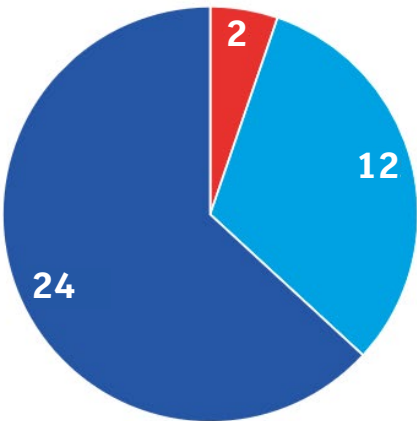
Globalement, la grande majorité des investisseurs / financeurs répondants pensent que les dimensions sociales et environnementales sont interdépendantes (31 sur 38). Cette perception semble se traduire souvent dans leur mission : 24 disent que leur organisation cherche à avoir un impact positif sur les deux volets (social et environnemental) ; 12 disent que leur organisation cherche à avoir un impact social ; et 2 disent que leur organisation ne cherche pas à avoir d'impact.

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation:
A un niveau global, la dimension sociale et la dimension environnementale sont interdépendantes (n = 38)



D'accord
Pas d'accord
Je ne sais pas/sans opinion

Diriez-vous que votre organisation cherche à avoir un impact positif sur la société ? (n = 38)



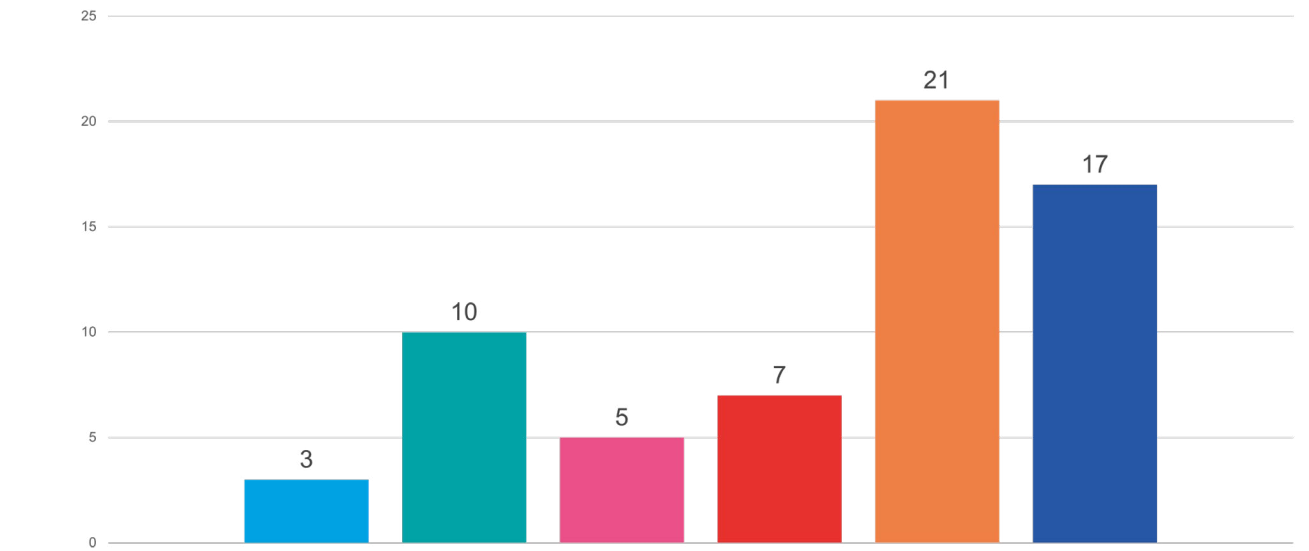
Non
Oui, un impact social
Oui, un impact social et environnemental

Des indicateurs plutôt tournés vers les effets sur la société

Lorsqu'on leur demande quels sont les trois principaux indicateurs de résultats ou d'impacts qu'ils mesurent, les 29 financeurs / investisseurs à impact listent surtout des indicateurs de type sociétal (38), donc tournés vers l'externe (clients ou communautés), dont 21 sont des indicateurs de réalisation et 17 des indicateurs de résultats ou impacts. Les financeurs / investisseurs à impact suivent aussi quelques métriques environnementales (13) et quelques indicateurs tournés vers l'interne (comme par exemple l'évolution des compétences de leurs collaborateurs).

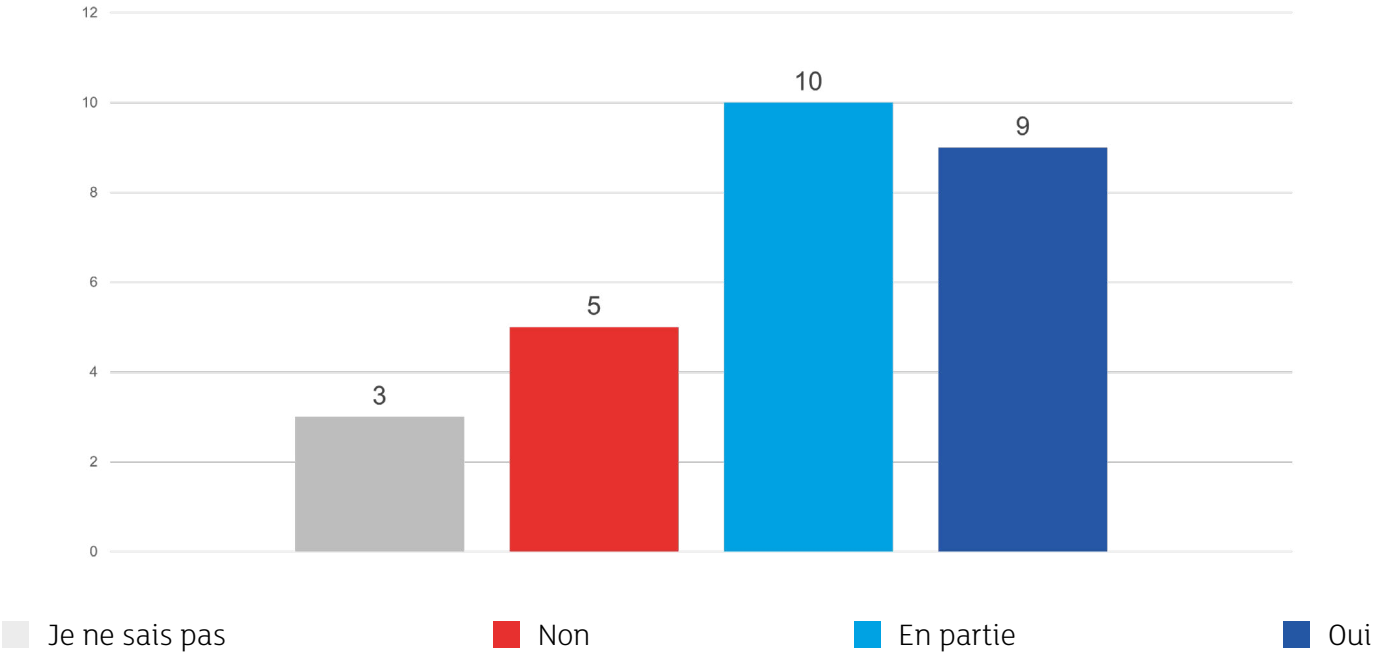
Par ailleurs, 19 sur 27 des répondants indiquent que leurs indicateurs de résultats / impacts ont évolué au moins en partie depuis la mise en place de la mesure d'impact.

Aujourd'hui, quels sont les 3 principaux indicateurs de résultats ou d'impacts que votre organisation mesure ? (n = 29 ; 63 indicateurs)



Environnemental - Interne
Social - Interne - Réalisation
Social - Externe - Réalisation
Environnemental - Externe
Social - Interne - Résultat/Impact
Social - Externe - Résultat/Impact

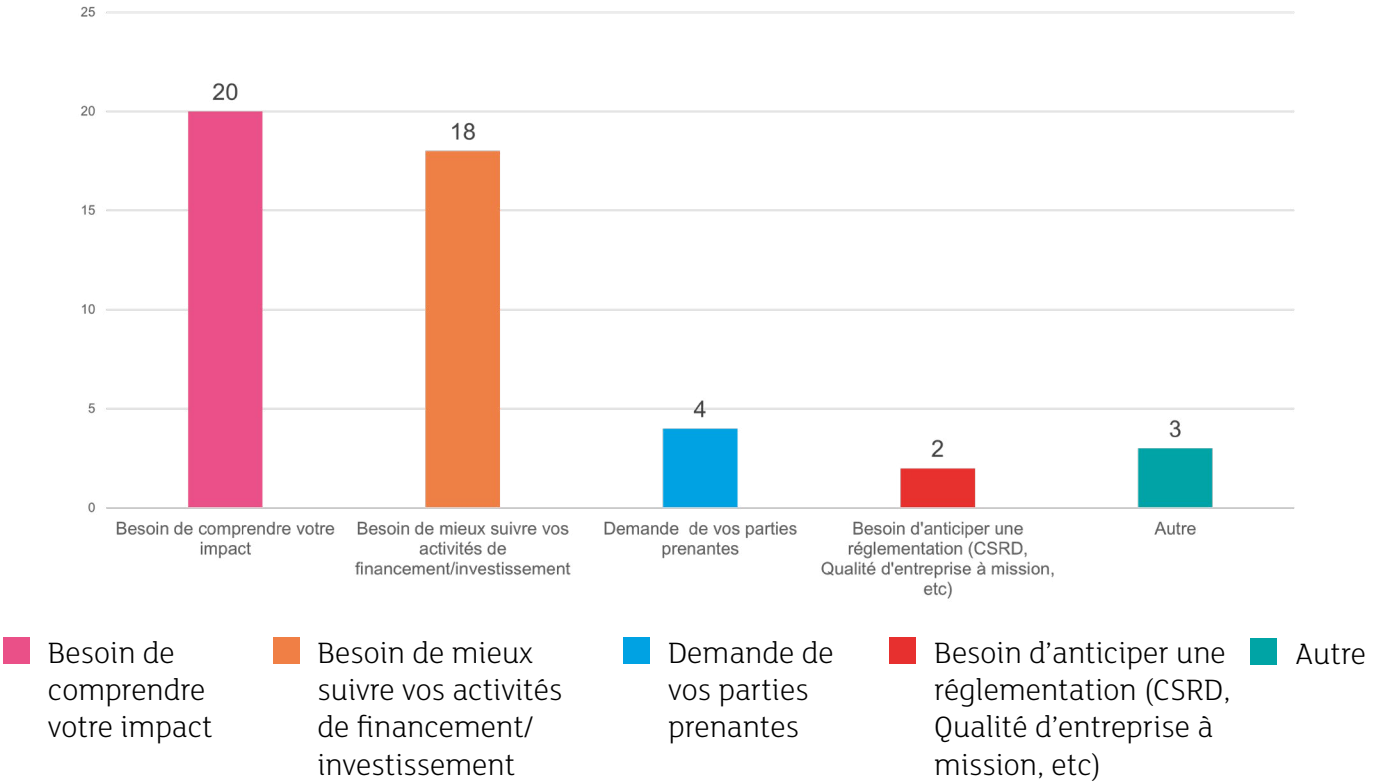
Ces indicateurs de résultats/impacts ont ils évolué depuis que vous avez engagé cette démarche de mesure d’impact ? (n = 27)



DES MOTIVATIONS PRINCIPALEMENT INTERNES POUR S’ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE MESURE D’IMPACT

Parmi les premières motivations pour s’engager dans une mesure d’impact, les financeurs / investisseurs mentionnent le besoin de comprendre leur impact (20 sur 27), suivi par le besoin de mieux suivre leurs activités (18 sur 27). On notera que très peu des financeurs / investisseurs disent que la mesure d’impact a été motivée par une demande de leurs parties prenantes (seulement 4) ou par le besoin d’anticiper une réglementation (2).

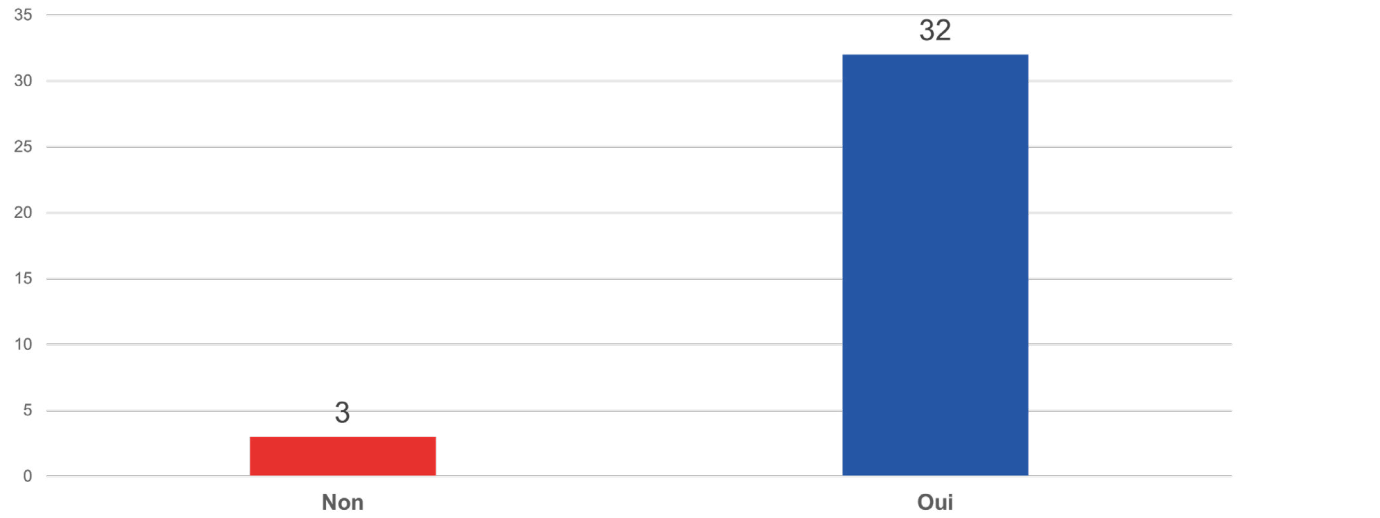
Quelles ont été les premières raisons pour que votre organisation s’engage dans une mesure d’impact ? (2 choix possibles max) (n = 27)



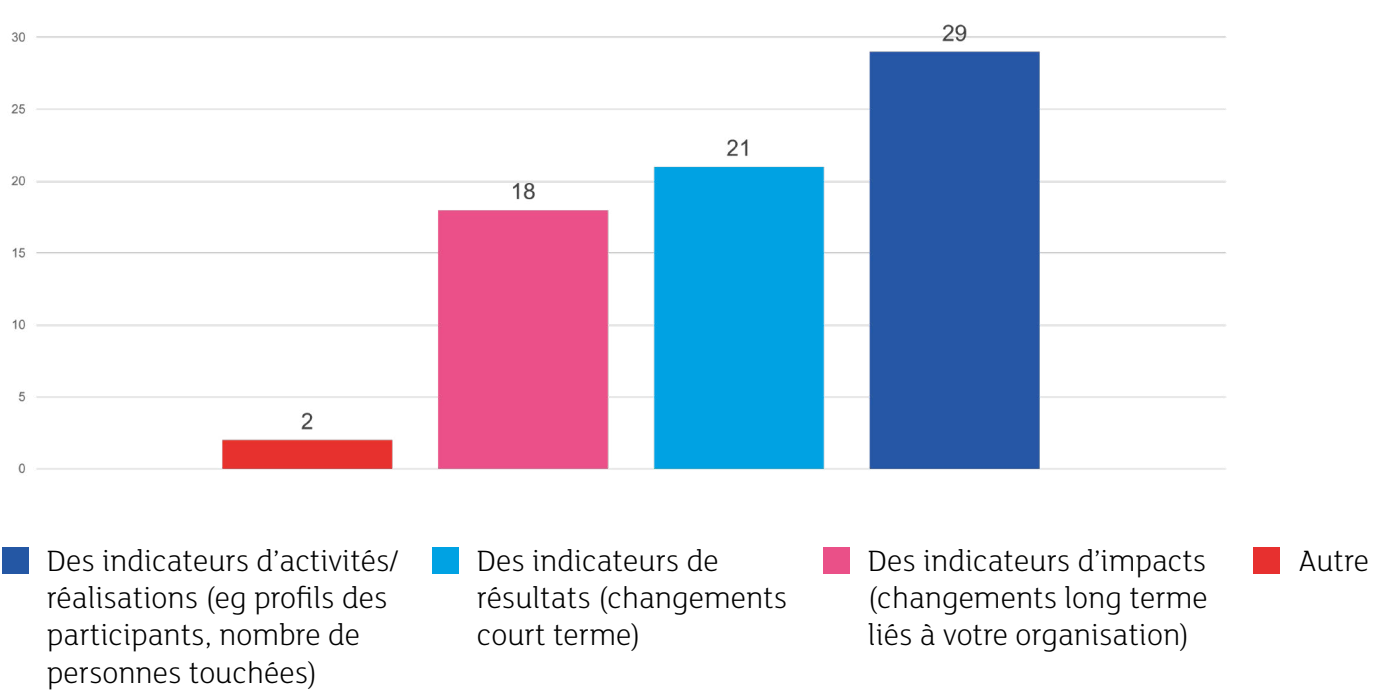
LES FINANCEURS / INVESTISSEURS À IMPACT SONT NOMBREUX À DEMANDER AUX ORGANISATIONS QU’ELLES FINANCENT DE FAIRE REMONTER DES INDICATEURS

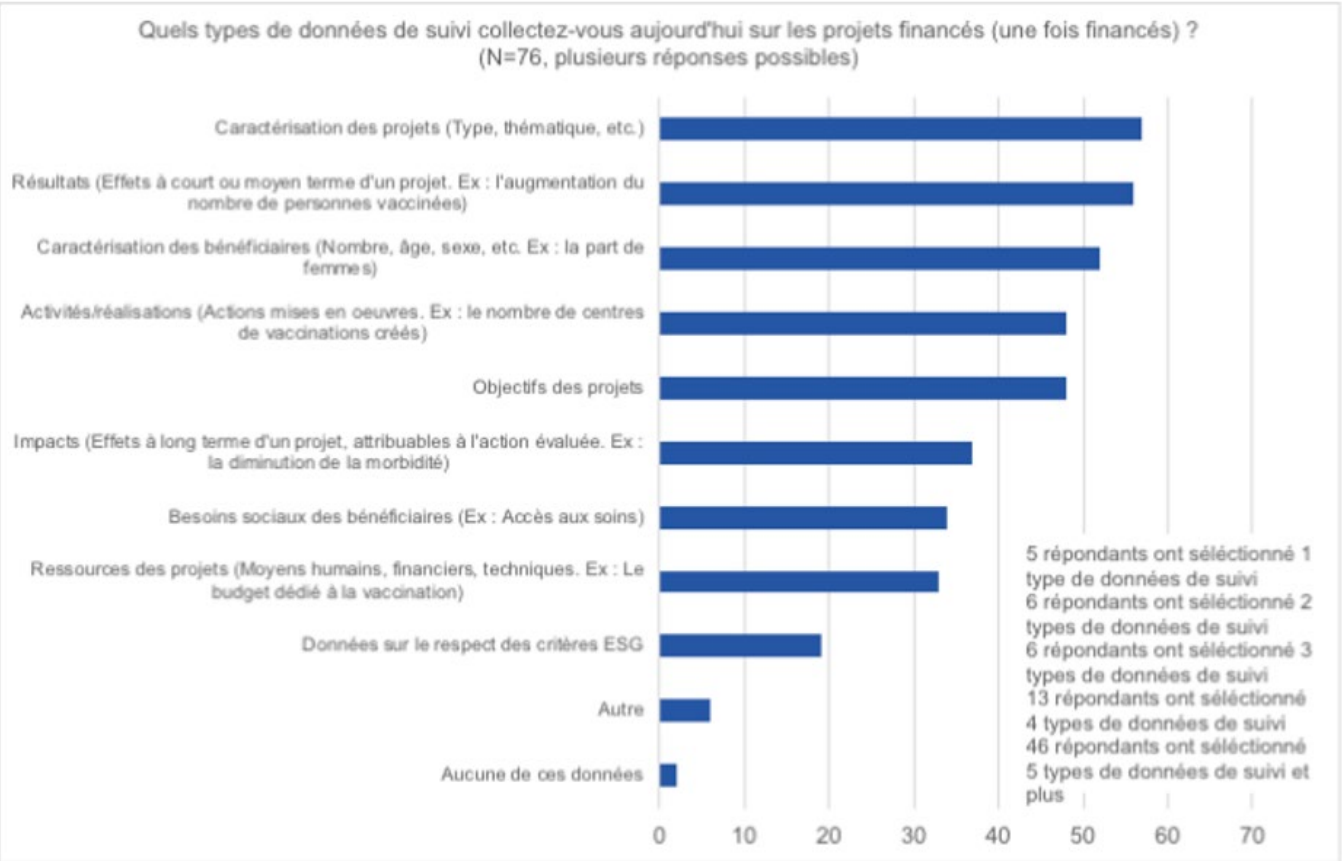
Presque tous les financeurs / investisseurs répondants demandent aux structures qu’ils financent de remonter des indicateurs (32 sur 36), souvent des indicateurs d’activité ou de réalisation (29 sur 31), comme le nombre de personnes touchées, mais aussi des indicateurs de résultats et des indicateurs d’impacts (respectivement cités par 21 et 18 répondants). En 2021, les 3 types d’indicateurs demandés par les financeurs / investisseurs à impact étaient surtout des indicateurs de caractérisation mais aussi des indicateurs de résultats et de réalisations.

2025 : Demandez-vous aux structures que vous financez de faire remonter des indicateurs ? (n = 35)



2025 : Quels types d’indicateurs ? (n = 31) (plusieurs choix possibles)



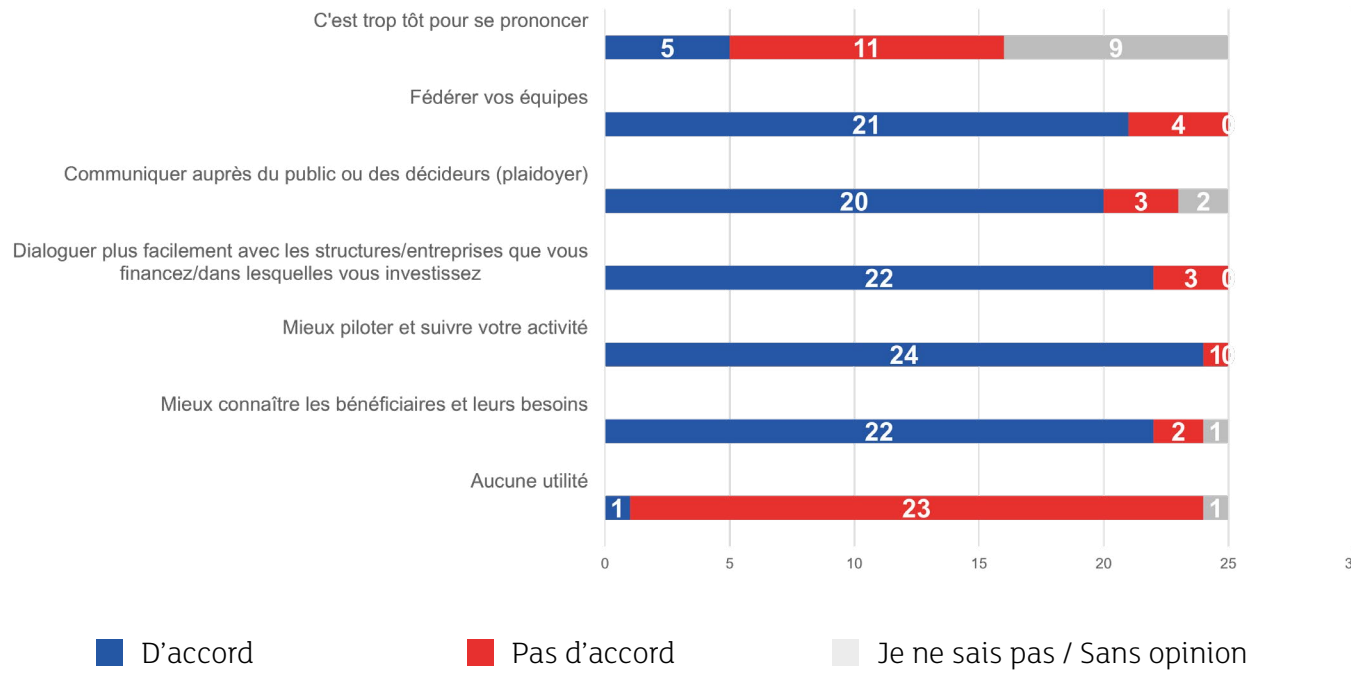


UN SYSTÈME DE SUIVI DÉJÀ EN PLACE POUR LA QUASI-TOTALITÉ DES RÉPONDANTS ET DES EFFETS DIVERS DE LA MESURE D'IMPACT

L'utilité perçue de la mesure d'impact laisse transparaître des réflexions autour du management par l'impact

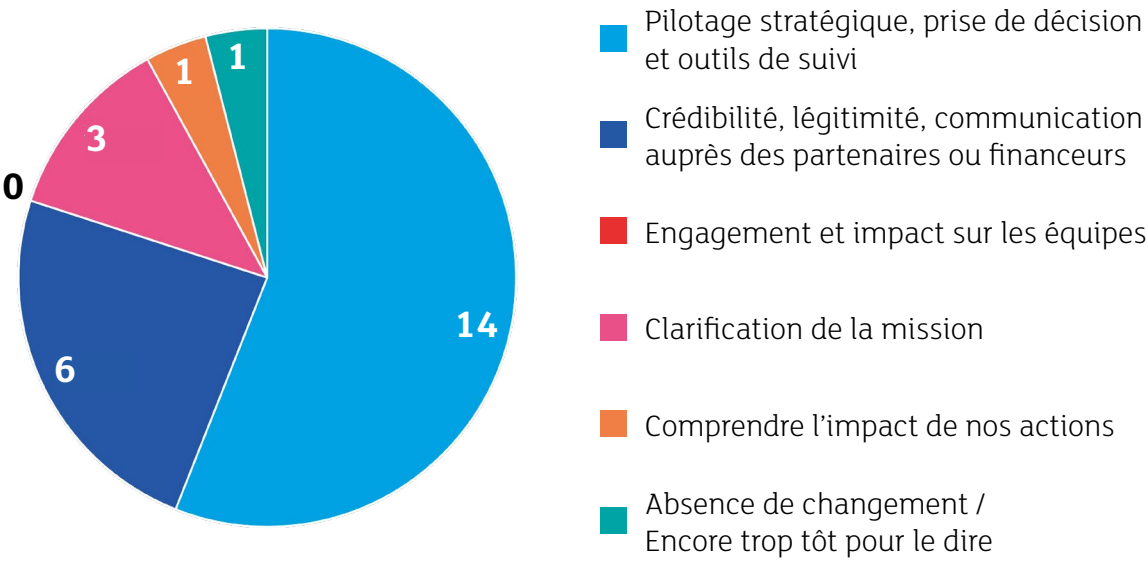
Les investisseurs / financeurs à impact citent 5 effets clés de la mesure d'impact pour leur organisation. **La quasi-majorité disent que la mesure d'impact leur permet de mieux piloter et suivre leur activité** (24 sur 25 répondants). La mesure d'impact leur est aussi utile en interne, car elle permet de mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins (cité par 22 financeurs / investisseurs) et de fédérer leurs équipes (21 financeurs / investisseurs). La mesure d'impact leur est aussi utile en externe, pour dialoguer plus facilement avec les structures qu'elles financent / dans lesquelles elles investissent (mentionné par 22 répondants) et pour communiquer auprès du public ou pour une action de plaidoyer (20 répondants).

Financeurs/Investisseurs: Selon vous quelle a été l'utilité pour votre organisation de s'engager dans une démarche de mesure d'impact ? (n = 25) (plusieurs choix possibles)



Lorsqu'on leur demande dans une question ouverte (ensuite retraitée) ce que la mesure d'impact a changé pour leur organisation, les 26 financeurs / investisseurs mentionnent pour près de la moitié d'entre eux le pilotage stratégique (14 répondants sur 25). Ceci est cohérent avec leur perception de l'utilité de la mesure d'impact pour leur organisation. En deuxième place vient la crédibilité et la communication, qui est également présente en deuxième et troisième position dans les réponses à la question fermée précédente sur l'utilité de la mesure d'impact.

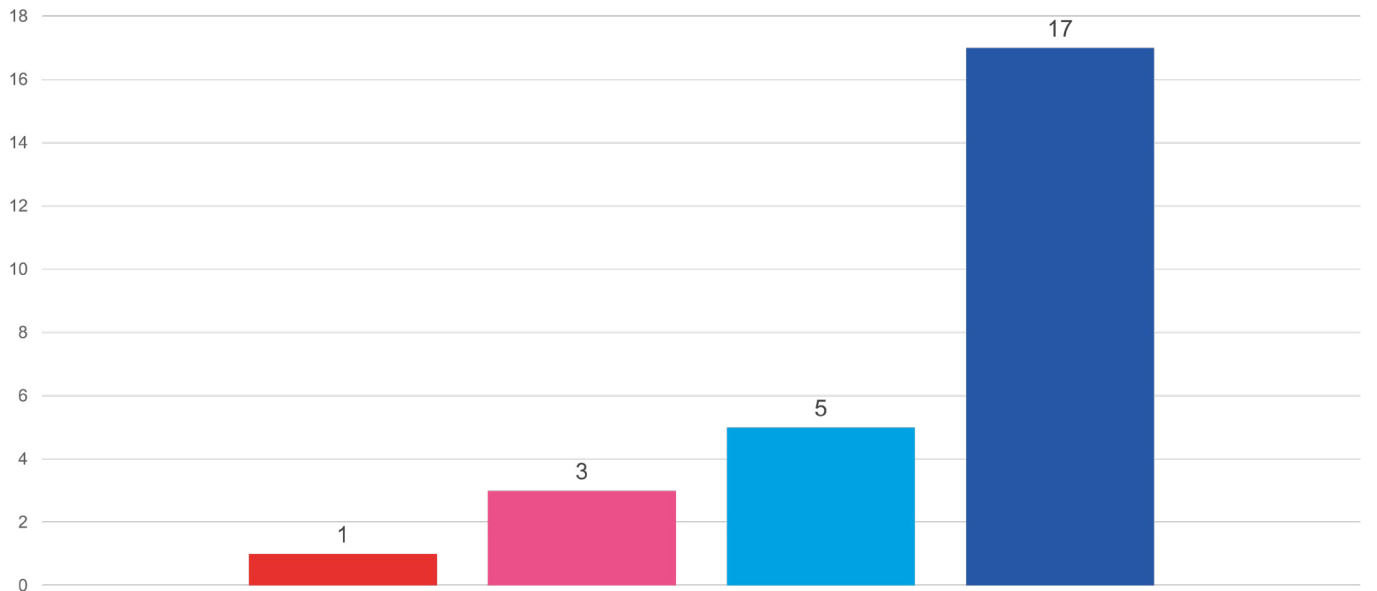
Selon vous, qu'est-ce que la mesure d'impact a changé pour votre organisation ? (n = 25)



La plupart des financeurs / investisseurs à impact ont déjà mis en place un système de suivi régulier de leurs résultats / impacts

17 financeurs / investisseurs parmi 26 répondants disent avoir déjà mis en place un système de collecte de leurs résultats / impacts et le suivent annuellement. 5 autres disent être en train de le mettre en place.

Utilisez-vous certains de ces indicateurs de résultats/impacts pour suivre votre objectif/mission ? (n= 26)

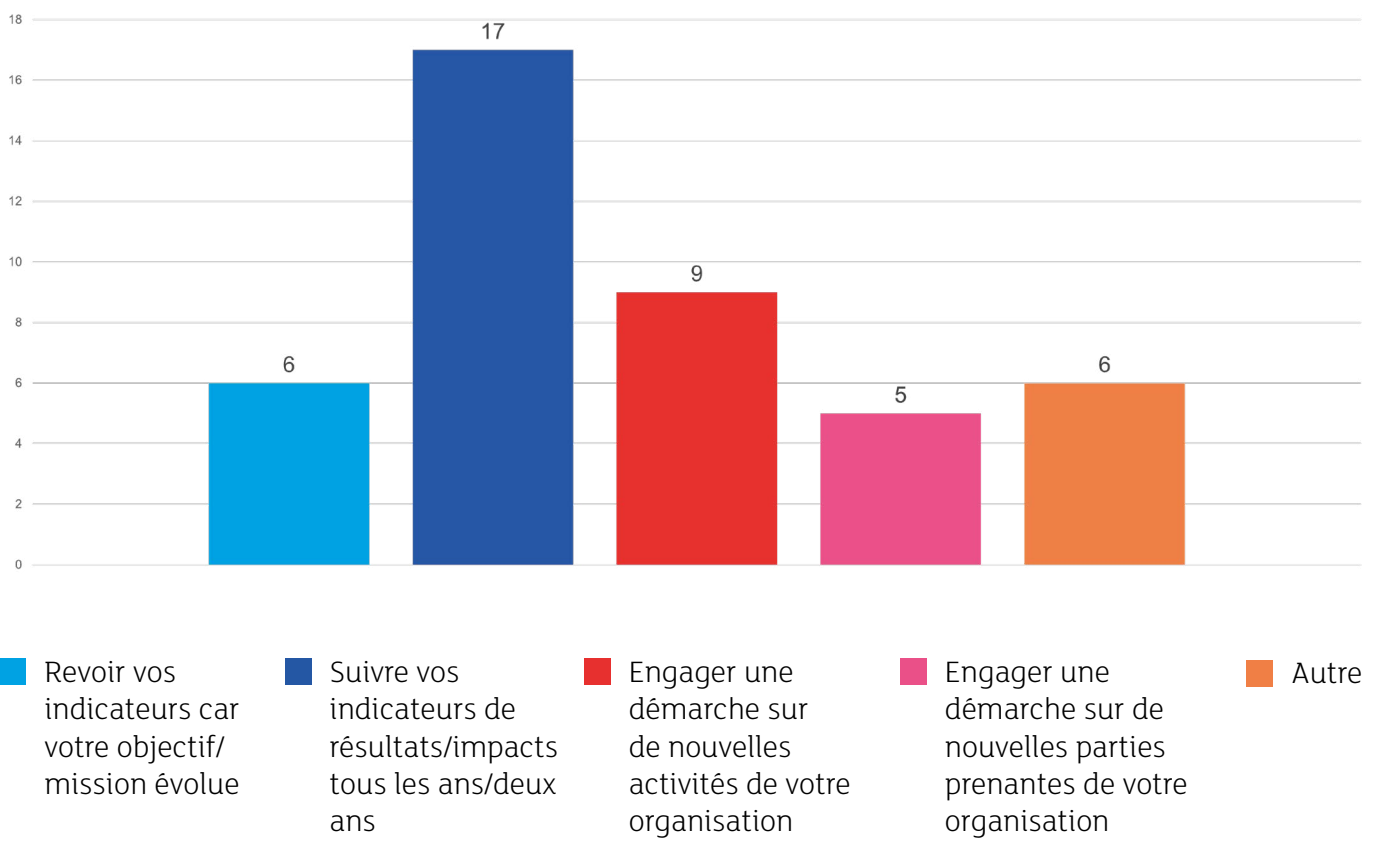


- Non, votre organisation n'a pas l'intention de suivre ces indicateurs de résultats/impacts de façon régulière
- Oui, votre organisation a l'intention de suivre des indicateurs de résultats/impacts et y travaille
- Oui, votre organisation a conçu un système de suivi des résultats/impacts et est en train de le mettre en place
- Oui, votre organisation a mis en place un système de collecte des résultats/impacts et le suit annuellement

Les financeurs / investisseurs à impact souhaitent continuer à suivre leurs indicateurs et engager de nouvelles démarches de mesure d’impact

Lorsqu’on les interroge sur la manière dont ils se projettent, les financeurs / investisseurs disent vouloir suivre leurs indicateurs de résultats / impacts régulièrement (17 sur 26), élargir la mesure d’impact à d’autres parties prenantes et d’autres activités (14 sur 26) ou encore revoir leurs indicateurs car leur objectif / mission évolue (6 sur 26).

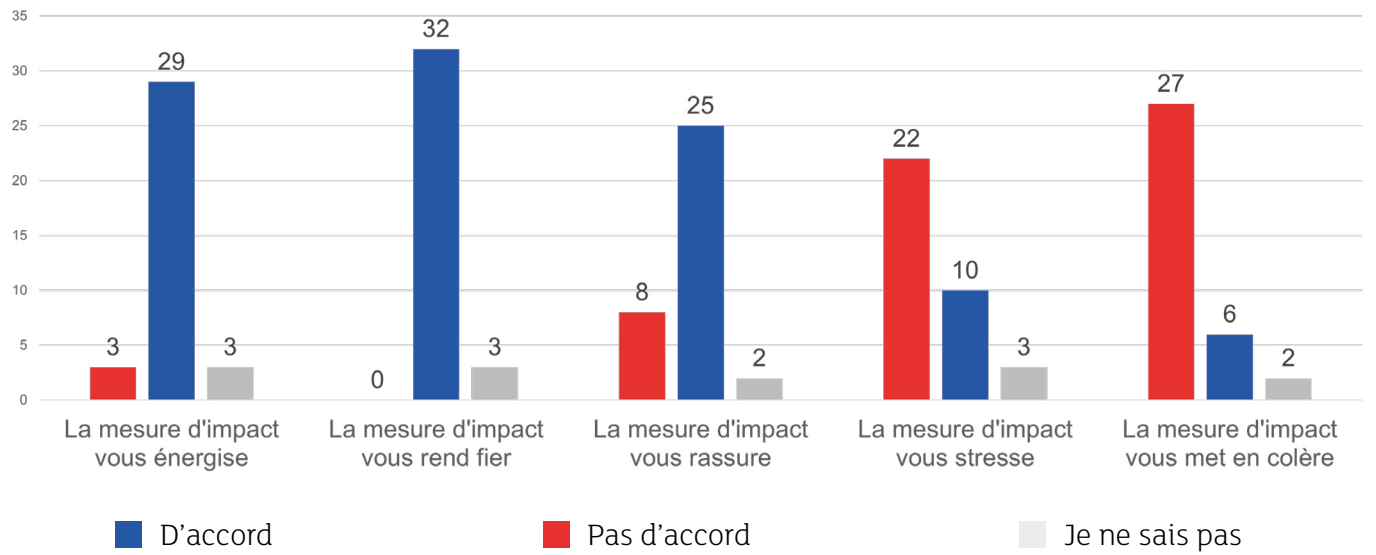
Selon vous, quelles sont les principales intentions de votre organisation pour sa mesure d’impact ? (n = 26) (deux choix possibles)



DES ÉMOTIONS PLUTÔT POSITIVES VIS-À-VIS DE LA MESURE D’IMPACT

Les financeurs/investisseurs disent ressentir principalement des émotions positives liées à la mesure d’impact, en particulier de la fierté (32 sur 35 répondants), suivie d’un sentiment d’énergie (29 sur 35). 25 sur 35 se sentent rassurés par la mesure d’impact, mais on pourra relever que 8 indiquent le contraire. On retrouve aussi un sentiment mitigé vis-à-vis du stress que peut générer la mesure d’impact : 10 se disent « d’accord » avec l’idée qu’elle génère du stress. En revanche, la quasi-totalité des répondants ne sont “pas d’accord” avec l’idée que la mesure d’impact puisse générer de la colère.

Qu’est-ce qu’évoque la mesure d’impact pour vous ? (n = 35)



SOMMAIRE

- I Introduction
- II Synthèse des enseignements clés
- III Résultats détaillés de l'étude
- IV Conclusion**



IV. CONCLUSION

L'édition 2025 du Panorama confirme que la mesure d'impact occupe une place croissante dans les pratiques des organisations à impact en France. Cette mobilisation, encore relativement récente pour une majorité des répondants, témoigne d'un intérêt marqué pour les outils d'évaluation de l'impact. D'ailleurs, lorsque ces démarches sont mises en œuvre, elles semblent globalement bien accueillies par les équipes. Ce constat vient compléter et nuancer les panoramas précédents concluant à des enjeux d'adoption de la mesure d'impact en interne, dépeignant ainsi une vision plus contrastée et qui a pu évoluer en quelques années, même si des tensions ou des résistances subsistent dans certains cas.

Les résultats indiquent également un intérêt croissant pour un usage plus stratégique et de suivi interne de la mesure d'impact, avec une attention portée au suivi dans le temps, à l'élargissement des périmètres évalués, et à l'ajustement des indicateurs en fonction des évolutions des objectifs sociétaux de l'organisation. Ces intentions montrent que la mesure d'impact tend à dépasser une simple photographie ponctuelle de l'activité, mais qu'elle cohabite avec des réalités plus complexes : l'évolution des missions, par exemple, peut amener à revoir les indicateurs, ce qui peut rendre plus difficile le suivi ; le besoin de faire remonter des indicateurs de réalisation à ses partenaires (et notamment ses financeurs), peut amener à concentrer ses ressources sur le suivi d'activités plutôt que le suivi de changements.

L'enquête met aussi en évidence une conscience largement partagée de l'interdépendance entre les dimensions sociales et environnementales. Si cette vision n'est pas toujours traduite de manière homogène dans les indicateurs d'impact mesurés, elle ouvre des perspectives pour des approches plus globales de suivi de l'impact sociétal par les organisations.

Enfin, l'exploration de la dimension émotionnelle rappelle que la mesure d'impact ne se limite pas à des outils ou des indicateurs, mais qu'elle est mise en place par des personnes et qu'elle est une construction sociale mobilisant des émotions et basée sur des valeurs ; elle peut constituer un levier d'énergie et aider dans la quête de sens, tout comme elle peut représenter un facteur de questionnement et de stress dans certains contextes.

Ce Panorama 2025 apporte ainsi un éclairage riche sur les pratiques, perceptions et émotions des acteurs en relation avec la mesure d'impact. Il fait émerger des questions centrales comme : comment accompagner les organisations dans une approche plus régulière et structurée de la mesure d'impact ? Comment favoriser une meilleure intégration des dimensions sociales et environnementales dans l'outillage stratégique ? Et comment accompagner les acteurs pour que la mesure d'impact devienne un levier d'action, à la fois pertinent, accessible et porteur de sens ?

À PROPOS

À PROPOS DU LABO E&MISE ESSEC

Depuis 2003, l'ESSEC a développé, grâce à sa Chaire d'innovation sociale et à son laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental (E&MISE), une expertise reconnue sur le sujet de l'évaluation et de la mesure d'impact.

Le laboratoire E&MISE, rattaché au [Centre d'Innovation Sociale et Écologique de l'ESSEC](#), produit et diffuse de la connaissance et des outils concrets pour développer la culture, et la pratique, de l'évaluation d'impact : projets de recherche-action, publications et formation. Il travaille avec des acteurs aussi divers que des entreprises sociales, des associations, des fondations, des collectivités locales ou de grands groupes, avec l'objectif de les aider à mieux évaluer leur impact. Convaincus qu'on ne changera pas le monde sans changer la notion de performance, nous avons une ambition : que toutes les organisations se dotent d'un système de mesure de la performance qui intègre des critères sociaux et environnementaux.

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 échelle des innovations sociales les plus prometteuses, inspirer l'action 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 l'action de l'Essec





ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asie-Pacifique

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

Le contenu présenté dans cette brochure est
indicatif et peut être sujet à modifications,
il n'est pas contractuel.

Une association de

