



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

SYNTHÈSE

**IMPACT  
TANK**



# PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

**FOCUS : PERCEPTIONS ET PRATIQUES DE  
MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL**

---

RAPPORT 2024



## I. INTRODUCTION

La question de la monétarisation de l'impact social n'est pas nouvelle en France où les évaluations de politiques publiques ont développé depuis les années 60 des calculs de coûts évités, des analyses coûts bénéfiques et autres approches basées sur des données statistiques macro économiques (telles que les données de la Dress, de l'Insee ou de l'OCDE) riches en enseignements pour la puissance publique.

Ce n'est que depuis les années 2000, avec l'émergence de l'évaluation de l'impact social au niveau des organisations (et non plus au niveau des états ou collectivités), que la question de monétarisation de cet impact social a été étudiée pour le secteur du non-lucratif et de l'ESS, notamment par le REDEF (Roberts Enterprise Development Fund) aux États-Unis avec le développement de la méthodologie de Retour Social sur Investissement (ou Social Value, anciennement SROI - Social Return On Investment).

Dans ce contexte international de multiplication d'approches de monétarisation de l'impact, l'objectif de l'ESSEC et de l'Impact Tank était de comprendre d'une part le degré de familiarité avec la monétarisation de l'impact, sa perception par les acteurs français, et d'autre part le degré d'adoption de ces nouvelles approches (sachant que d'excellents travaux de recensement d'évaluations de politiques publiques en France sont déjà réalisés par les membres de la Société Française d'Évaluation).

### MÉTHODOLOGIE :

#### • COLLECTE QUALITATIVE :

L'objectif de la collecte qualitative était de recueillir des retours d'acteurs divers couvrant les groupes d'acteurs habituellement concernés par l'évaluation d'impact social et notre Panorama : opérateurs, financeurs, évaluateurs et, exceptionnellement pour cette édition 2024 du Panorama, des chercheurs en raison de la technicité du sujet. 12 entretiens qualitatifs ont ainsi été réalisés par le Labo E&MISE de l'ESSEC selon la répartition suivante : 4 opérateurs, 2 financeurs, 6 évaluateurs/chercheurs.

#### • COLLECTE QUANTITATIVE :

La collecte quantitative a quant à elle été réalisée en partenariat avec l'Impact Tank afin de toucher le plus grand nombre d'acteurs, et le questionnaire a été conçu de manière à pouvoir recueillir des témoignages avec un nombre inhabituel de questions ouvertes, toujours dans le but de recueillir une diversité de perceptions. Nous avons comptabilisé 151 réponses considérées comme exploitables et qui sont réparties de la manière suivante :

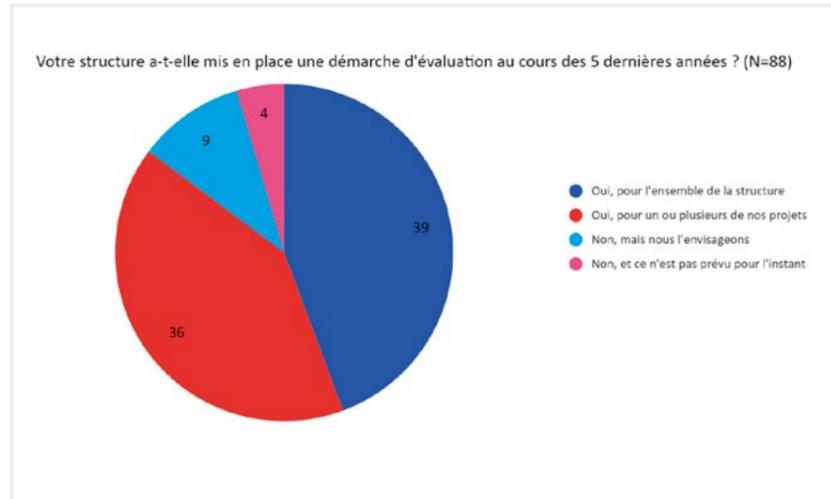
- 36 financeurs
- 47 opérateurs sociaux/structures de l'ESS
- 46 évaluateurs / chercheurs
- 22 entreprises (dont 15 à mission)

Enfin nous avons réalisé un travail documentaire de recensement des études de monétarisation de l'impact, non exhaustif et en évolution constante, mais qui, sera utile à celles et ceux qui, comme nous, s'intéressent à ces questions.

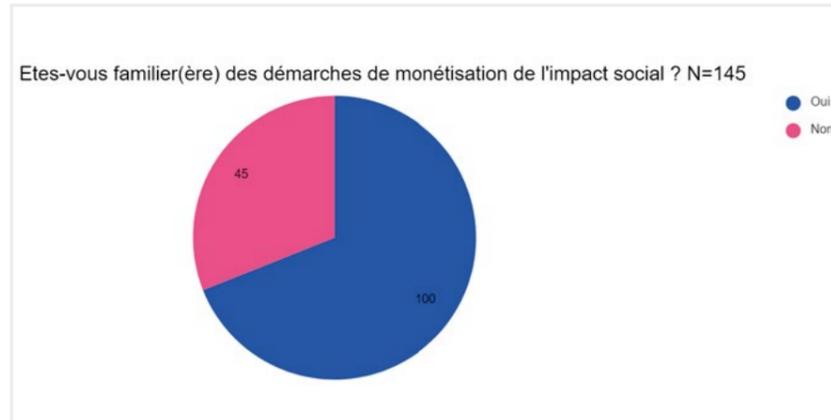
## II. RÉSULTATS

**Évaluation d'impact social :** une confirmation de l'adoption de démarches d'évaluation par les acteurs du secteur de l'ESS (financeurs et opérateurs) :

De manière globale, on constate une adoption des pratiques d'évaluation d'impact par l'ensemble des parties prenantes interrogées : 75 répondants sur 88 ont mis en place une démarche d'évaluation de leur impact pour l'ensemble de leur structure (39) ou pour un ou plusieurs projets (36). Parmi les répondants n'ayant pas engagé de démarche d'évaluation, 9 envisagent de le faire, et seulement 4 des 88 répondants n'ont pas prévu de mettre en place ce type d'étude. Bien que portant sur des échantillons plus restreints que lors du Panorama 2021 (dû à la technicité du sujet de monétarisation choisi pour ce Panorama 2024), ces chiffres semblent confirmer la tendance d'adoption croissante de ces nouvelles méthodologies par les acteurs.

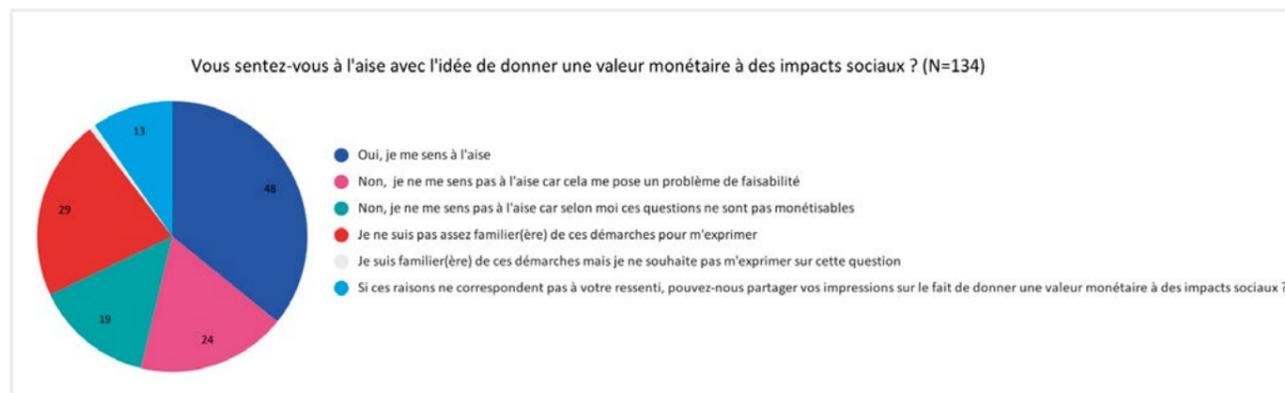


**Familiarité et perception de la monétarisation :** une connaissance inégale des démarches de monétarisation de l'impact social



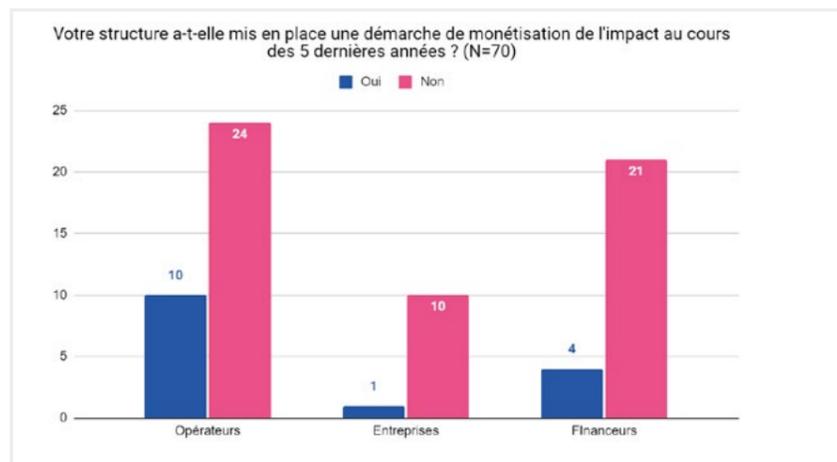
Les répondants au questionnaire sont en majorité familiers des démarches de monétarisation de l'impact social (100 sur 145 soit 69 %).

**Perception de la monétisation :** Une différence notable entre la connaissance des différentes démarches de monétisation et l'adhésion avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux.



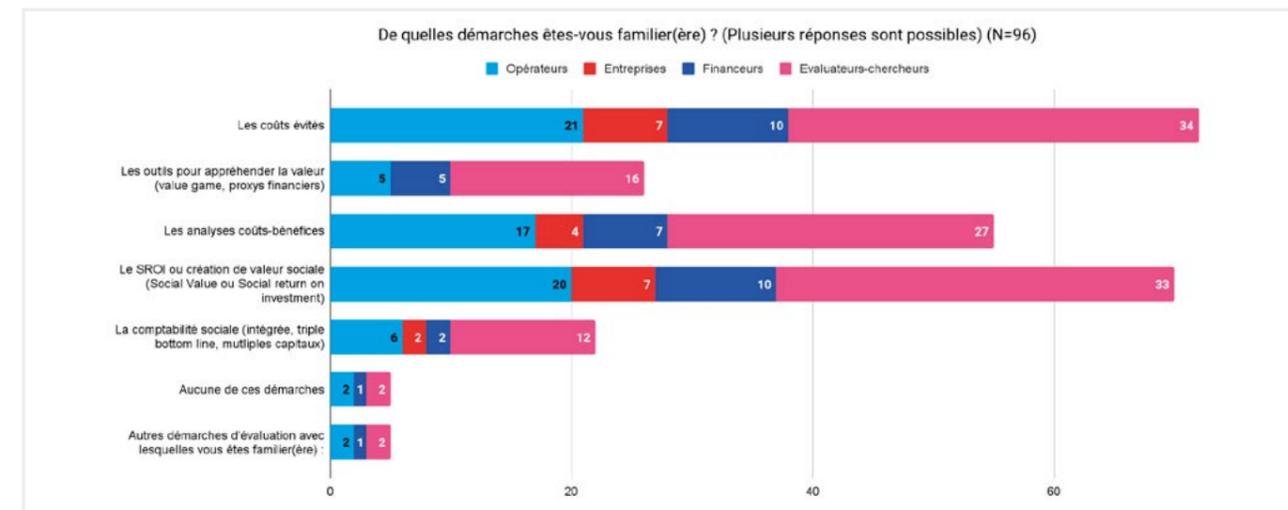
À l'échelle de l'ensemble des répondants à cette question, la plus grande proportion concerne les répondants qui s'estiment à l'aise avec cette idée : ils sont 48 sur 134, soit 36 %. Le deuxième groupe représente un ordre de grandeur similaire avec 32 % des répondants qui ne se considèrent pas à l'aise avec cette idée de monétisation de l'impact. Une grande partie des répondants n'est pas assez familière de ces démarches pour s'exprimer. Parmi les répondants ayant exprimé d'autres ressentis par rapport à la monétisation (réponse libre), différentes perceptions sont évoquées : la monétisation présente un intérêt selon la finalité identifiée et la méthode utilisée, mais ne doit pas se départir de la partie qualitative qui est centrale dans les études d'impact économique. Le risque serait ainsi de valoriser uniquement des effets économiques et non des effets sociaux parfois prédominants. La question de la fiabilité de la méthode est également mentionnée. Enfin, le risque de présenter des problématiques sociales comme un coût suscite pour plusieurs répondants des questionnements éthiques.

**Mise en œuvre de la monétisation (financeurs et opérateurs) :** Une faible conversion entre la bonne connaissance de ces pratiques et la mise en place de démarches de monétisation



Parmi les répondants, 10 opérateurs sur 34 ont mis en place une démarche de monétisation de l'impact, indiquant un engagement modeste mais notable au sein de ce groupe. Seule 1 entreprise sur 11 a mis en place une démarche de monétisation de son impact, ce qui suggère un engagement plutôt marginal pour ces acteurs.

**Connaissance des approches : principalement le SROI et coûts évités :**

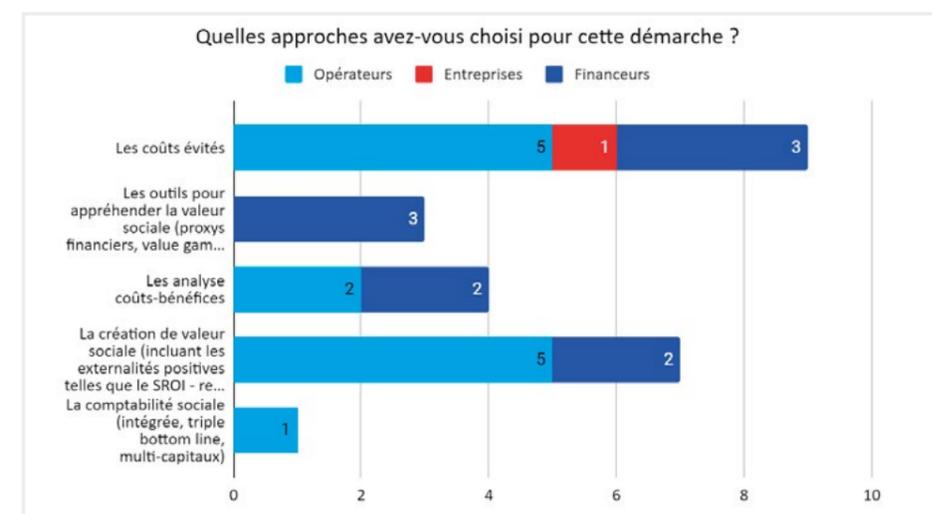


Concernant les méthodes dont les répondants sont familiers, deux d'entre elles se distinguent dans leur niveau de connaissance : les coûts évités et le SROI, qui comptabilisent respectivement 69 réponses et 68 parmi les 96 répondants. Au sujet des coûts évités : les évaluateurs/chercheurs montrent la plus grande familiarité avec cette démarche, avec 34 répondants sur 44 qui se disent familiers de cette méthodologie. Les opérateurs viennent ensuite, avec 21 répondants sur 27 connaissant cette approche, les financeurs et les entreprises sont moins familiers, avec respectivement 10 sur 31 et 4 sur 10 répondants.

Le SROI ou création de valeur sociale (Social Value ou Social Return on Investment) est une méthode visiblement bien connue des évaluateurs/chercheurs (33) et des opérateurs (20). Les financeurs et les entreprises montrent également une certaine familiarité, avec 10 (sur 31 répondants à cette question) et 5 (sur 10 répondants à cette question) répondants connaissant la méthodologie du SROI.

Parmi les 96 répondants, 76 s'estiment familiers de plus de 2 démarches de monétisation de l'impact : 23 connaissent 2 de ces méthodes, 28 en connaissent 3, 20 sont familiers de 4 d'entre elles et 5 répondants maîtrisent les 5 méthodes proposées. 14 répondants sont familiers d'une seule méthode.

**Utilisation des méthodes : là encore une prédominance du SROI et des coûts évités**



Différentes méthodologies sont privilégiées: la majorité des acteurs ayant mis en place une démarche de monétisation de leur impact ont privilégié la méthode des coûts évités (9 sur 24 réponses cochées). Les opérateurs et les financeurs ont tendance à utiliser également le SROI. Les coûts bénéfiques sont la troisième méthode la plus utilisée par les opérateurs et les financeurs. Seuls les financeurs ont eu recours à ces outils pour appréhender la valeur sociale.

### Que vous évoque le SROI ?

Une variante de l'analyse ACB  
 Efficience en termes de création de valeur sociale  
 Ratio des impacts sociaux et du coût des activités

**Calcul compliqué** **Méthode économétrique**  
 Gage d'efficacité des actions soutenues Investissement social  
 Méthode pour cadrer l'analyse de l'impact Triste d'en être là  
 Social Return on Investment Position Paper, New Philanthropy Capital (2010)

**Valeur monétaire** **Coût évité**  
 Évaluation des bénéfices pour la collectivité des actions menées par un acteur privé

**Indicateur facile à comprendre** **Qualitatif**  
**Méthode importée du monde anglosaxon**  
**Monétisation du monde et des relations humaines**

**Mesure de la valeur sociale**  
**Démarche d'amélioration de nos processus**  
 Calcul de bénéfices économiques et financiers directs et indirects pour la société dans son ensemble

**Valorisation de l'impact social**  
 Résultat sujet à caution **Outil de pilotage quantitatif**  
 Priorisation du court terme sur des sujets ou long terme est le seul vrai guide  
 Une usine à gaz en pleine dérive porteuse de gros risques pour le secteur

**Évaluation monétaire**  
 Traduction de la valeur sociale en un montant financier

**Quantitatif**  
 Analyse globale de la performance sociale

### Que vous évoquent les coûts évités ?

Notion floue

**Une méthodologie robuste et directe**  
**Coûts évités grâce à un investissement public**  
 Ne s'arrête pas au strict retour sur investissement  
 Méthode de calcul permettant d'évaluer en l'absence de recensement de données  
 La valorisation des dépenses qui n'ont pas eu lieu grâce à une action  
 Comparaison entre les coûts supportés dans une situation de bas et ceux supportés dans la situation où un acteur intervient

**Euros économisés par la société**  
**Mesurer l'importance d'une solution dans un environnement donné**  
 Un investissement long-terme avec un impact sur la société  
 Un concept de prévenir plutôt que de guérir  
 Ce que la société paierait d'une autre façon si l'activité/le programme n'existait pas

**Des bénéfices pour la collectivité**  
**Externalités positives**

### Quels sont vos ressentis sur les autres démarches de monétisation de l'impact ?

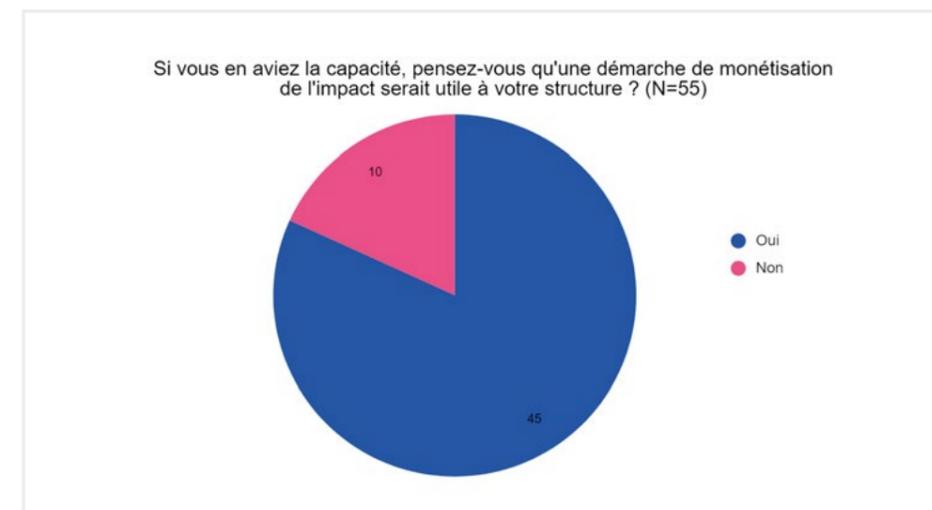
Green/social washing  
**Difficile à mesurer**  
**Problème de fiabilité**  
 Peu valorisées dans les débats médiatiques, politiques et économiques  
 Peut devenir enfermant pour des structures qui ne peuvent mesurer leur impact  
**Une démarche fondamentale mais encore trop balbutiante**  
 Doute quant à l'intérêt des méthodes de Valeur perçue proposée par la SROI  
 Aide à la décision **Ne doivent pas être l'unique critère pour soutenir des projets**  
 Connaissances très partielles Très positif Aucun

**Difficultés de quantifier certains types d'impact**  
 Impossible dans une démarche de généralisation à tout un réseau  
 Vigilance (méthodes et données de référence à discuter)  
 Argument pour convaincre Nécessité d'un référentiel  
 Nécessitent un changement de mentalité

**Complexe dans la mise en œuvre**  
 Nécessité d'une diversité d'outils

**Manque de méthodologie**  
**Difficultés de lisibilité**  
**Difficile de les différencier**  
 Un danger pour les libertés associatives

**Perception de l'Utilité d'une démarche pour ceux qui n'en ont pas mené:** Parmi les répondants n'ayant pas mis en place de démarche de monétisation de leur impact, une grande majorité estime que cela leur serait utile (45 sur 55 répondants).



## CONCLUSION :

L'analyse de nos données qualitatives et quantitatives sur les perceptions et pratiques de monétisation de l'impact social en France révèle une grande diversité de points de vue mais aussi une curiosité et un intérêt pour la démarche considérables. Ainsi, bien qu'une proportion non négligeable d'acteurs ne soit pas à l'aise avec l'idée de monétiser l'impact social, ils sont nombreux à penser qu'une démarche de monétisation de leur impact serait utile à leur organisation. L'utilisation de ces démarches de monétisation reste cependant relativement rare pour des raisons principalement liées à la familiarité avec les approches, le coût et la compétence technique, en cohérence avec les conclusions sur les freins à l'évaluation d'impact social plus globalement (Panoramas 2021 et 2022).

Les enseignements de cette étude sont particulièrement intéressants pour les travaux du Labo E&MISE de l'ESSEC sur la mesure de l'impact comme outil de gestion de l'activité, et sur l'approche SROI/Social Value en particulier comme outil de mise en lumière de la valeur sociale créée. La familiarité avec cette approche, la plus répandue à l'international mais qui nous semblait très marginale en France, nous a surpris à la lecture des résultats quantitatifs, tout comme la perception positive de l'utilité de la monétisation pour les acteurs. Ces conclusions, qui n'étaient pas reflétées de façon aussi claire par les données qualitatives, confirment l'intérêt d'une approche quantitative plus large sur ces questions.

Tout en apportant des enseignements riches sur les perceptions et pratiques de monétisation de l'impact en France, ce panorama 2024 apporte aussi de nouvelles interrogations et pistes de réflexion : pourquoi les coûts évités et le SROI sont aussi connus des acteurs tandis que les approches comptables (triple capitaux, CARE, multi-capitaux) restent peu connues et encore moins utilisées des acteurs de l'impact en France ? Comment répondre aux freins évoqués par les acteurs pour que ceux qui considèrent qu'une démarche de monétisation serait utile à leur organisation puissent s'y engager ? Quel rôle peuvent l'ESSEC et l'Impact Tank jouer pour simplifier voire harmoniser les démarches de monétisation de l'impact social pour les acteurs qui voudraient s'en emparer, comme cela a été fait dans d'autres pays ?

Ce Panorama 2024 ouvre de nouvelles pistes de réflexion pour des travaux plus approfondis et des réponses collectives aux enjeux de gestion de l'impact et sa monétisation.

## REMERCIEMENTS

L'ESSEC et l'Impact Tank remercient chaleureusement tous les acteurs qui ont accepté de participer à cette étude et notamment à la collecte qualitative :

### À propos du Laboratoire Évaluation & Mesure d'Impact Social et Environnemental (Labo E&MISE) de l'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 l'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 du Labo E&MISE ESSEC



**Co-Direction académique :** Bernard Leca et Thierry Sibieude  
**Direction de recherche :** Elise Leclerc  
**Coordination de l'étude :** Philippine Ranoux  
**Diffusion et communication :** Tony Bernard, Mélissa Aksil  
**Assistants de recherche :** Emrane Aziz, Jade Alagapin et Solenn Poupon



**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](http://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](http://www.executive-education.essec.edu)

**ESSEC Asie-Pacifique**

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://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](http://www.essec.edu)

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

