



PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

RAPPORT 2025 - SYNTHÈSE

INTRODUCTION

Chaque année depuis 2021, le Laboratoire Évaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental (Labo E&MISE) et l'Impact Tank réalisent une grande enquête nationale sur les pratiques de mesure d'impact, le "Panorama des pratiques de mesure d'impact en France". Elle permet de suivre l'évolution des pratiques dans ce domaine ainsi que les perceptions des acteurs sur le sujet.

Cette édition 2025 du Panorama ESSEC/Impact Tank s'inscrit dans la continuité des études menées depuis 2021. Des questions identiques sont posées d'une année à l'autre tandis que de nouvelles questions sont aussi introduites pour capter les nouvelles dynamiques à l'œuvre. Pour cette édition, une attention particulière a été portée aux enjeux de transition écologique et sociale, qui prennent une place croissante dans les stratégies des acteurs engagés, à travers le prisme des indicateurs suivis par les organisations.

Ce document présente une sélection des enseignements clés de cette édition, à savoir :

- **La mesure d'impact continue à prendre de l'ampleur :** La majorité des structures, tous types confondus, ont mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années.
- **Des motivations avant tout internes :** Que ce soit dans l'ESS, chez les entreprises à impact ou chez les financeurs/investisseurs, l'envie de mieux comprendre ses effets et de suivre son activité font partie des motivations principales déclarées pour s'engager dans une mesure d'impact.
- **Des indicateurs pour mesurer l'impact sur la société :** Les indicateurs les plus suivis restent largement sociaux et en lien direct avec l'activité principale des structures répondantes. En revanche, l'enquête ne permet pas de savoir si ces indicateurs sont réellement des indicateurs d'impact ou plutôt des indicateurs de réalisation (suivi d'activité) ou de résultat (changement à court terme). De plus, et pour la majorité des répondants, ces indicateurs ont évolué (et pourraient encore évoluer à l'avenir), au moins en partie, ce qui peut rendre plus difficile leur suivi à long terme.
- **Les démarches d'évaluation d'impact se structurent :** La plupart des organisations répondantes disent avoir mis en place, ou être en train de mettre en place, un système de suivi régulier de leurs indicateurs.
- **Des émotions globalement positives :** La mesure d'impact suscite majoritairement des sentiments positifs chez les acteurs interrogés, notamment de la fierté et de l'énergie. Le stress est aussi présent, mais reste modéré, tandis que les émotions négatives comme la colère sont peu exprimées.

Pour recevoir le rapport complet, vous pouvez contacter : clerc@essec.edu

Note méthodologique : Cette édition repose sur une enquête en ligne ayant permis de récolter 526 réponses, dont 194 que l'on considère exploitables (au moins 60 % de taux de remplissage du questionnaire). La collecte de données repose sur un questionnaire en ligne composé de 27 questions, diffusé entre décembre 2024 et avril 2025. L'analyse a été conduite auprès de trois grandes catégories d'acteurs :

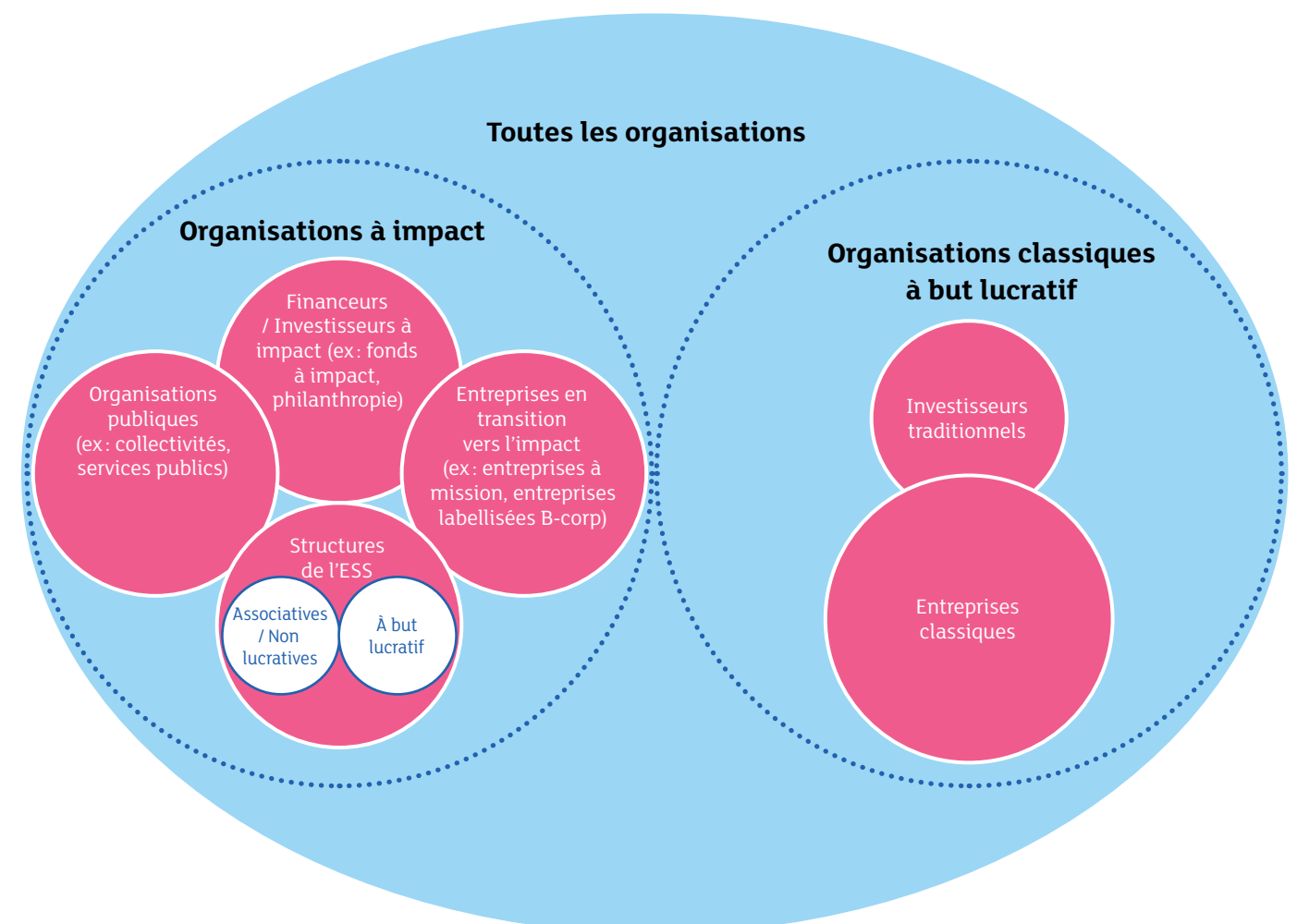
- **Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS)** dans son acception large (Associations loi 1901, organisations à but non lucratif, Entreprises agréées ESS ou Esus) dont l'objectif premier est l'impact sociétal
- **Les entreprises à impact**, c'est-à-dire les entreprises qui se sont engagées dans une démarche collective de validation de leurs engagements pour un impact positif (telles que les sociétés à mission ou certifiées B Corp) dont l'objectif premier est financier

Il est important de noter que les frontières entre structures de l'ESS et entreprises à impact telles que nous les avons définies peuvent être poreuses, il existe en effet des entreprises de l'ESS qui sont aussi B-Corp et/ou qui ont la qualité d'entreprise à mission.

- **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 telles que les mutuelles et groupes de protection sociale.
- Dans le cas des investisseurs, la frontière entre investissement à impact et investissement socialement responsable peut là aussi être poreuse.

La collecte n'ayant pas permis d'atteindre les marges d'erreur nécessaires à une significativité statistique, les résultats suivants ne sont pas représentatifs de la population totale des organisations mais donnent des signaux faibles intéressants sur les pratiques et perceptions de la mesure d'impact en France et restent des données quantitatives riches d'enseignements en l'absence de données similaires représentatives d'une pratique encore émergente.

Ci-dessous, la répartition des répondants par catégorie d'acteurs.

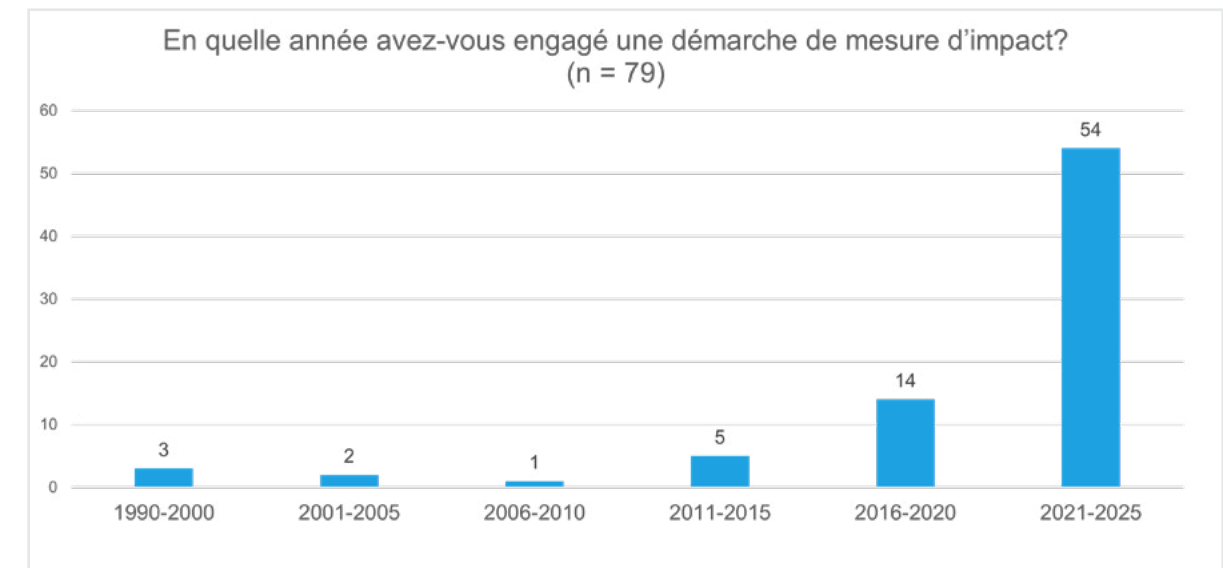


ENSEIGNEMENTS CLÉS DU PANORAMA

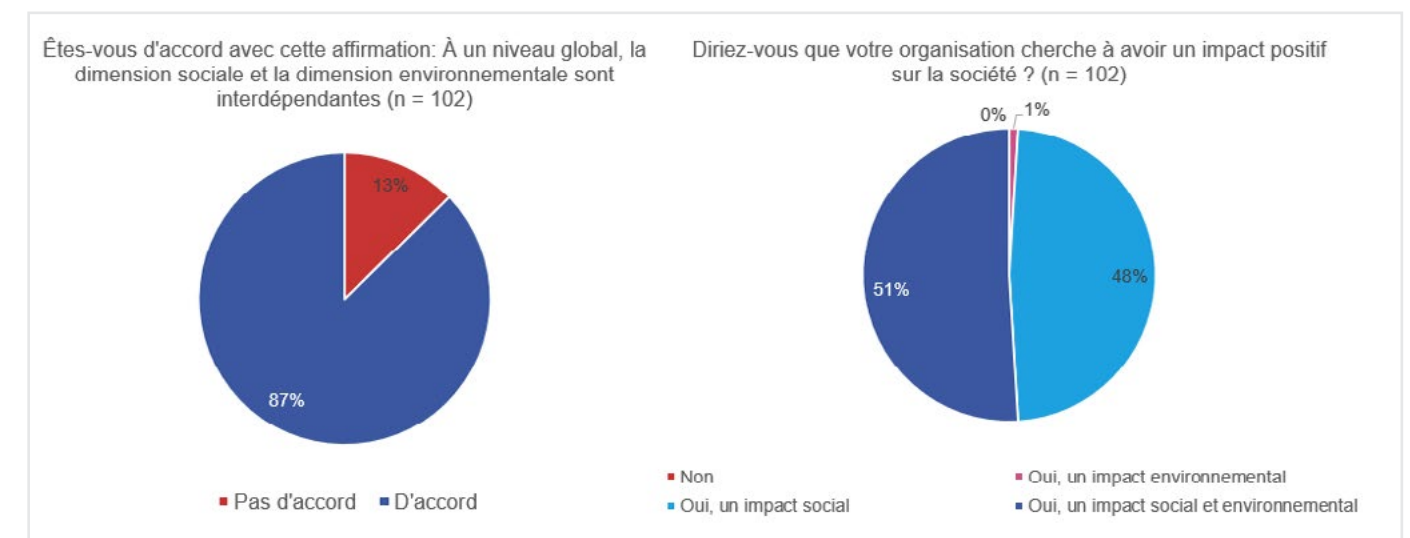
LES STRUCTURES DE L'ESS

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 sociétal.

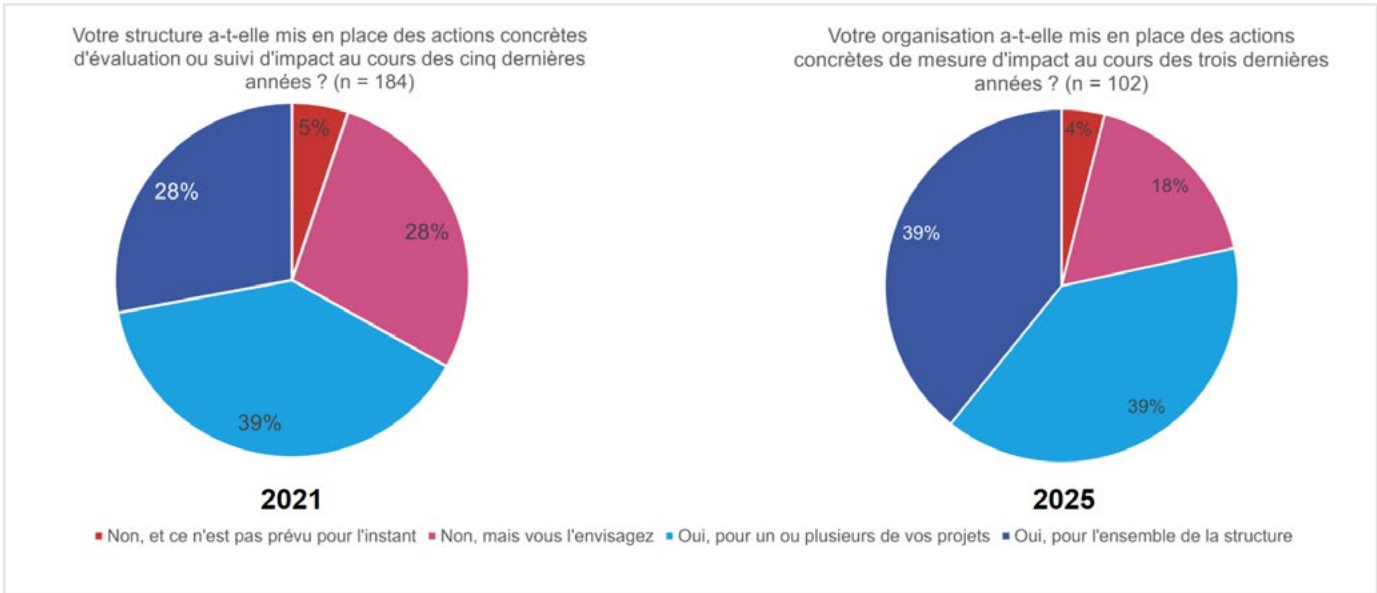
1. Nous avons obtenu 102 réponses exploitables de structures de l'ESS ou opérateurs sociaux. La moitié de ces répondants ont entre 0 et 10 équivalents temps-plein (ETP). 54 structures parmi les 79 ayant répondu à la question disent avoir engagé leur démarche de mesure d'impact entre 2021 et 2025.



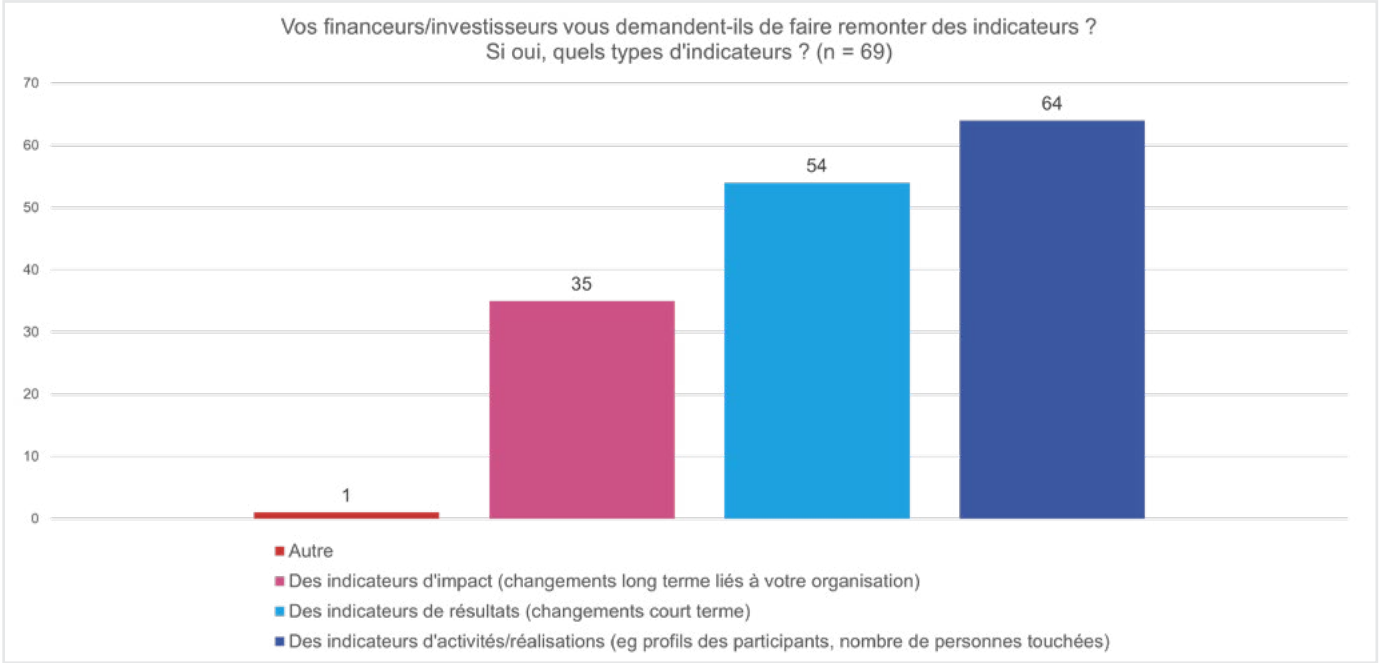
2. Si 87 % des structures de l'ESS ayant répondu à l'enquête reconnaissent que les enjeux sociaux et environnementaux sont reliés, seulement 51 % déclarent que leur organisation cherche à avoir un impact à la fois social et environnemental. L'autre moitié déclare que leur organisation cherche à avoir un impact social.



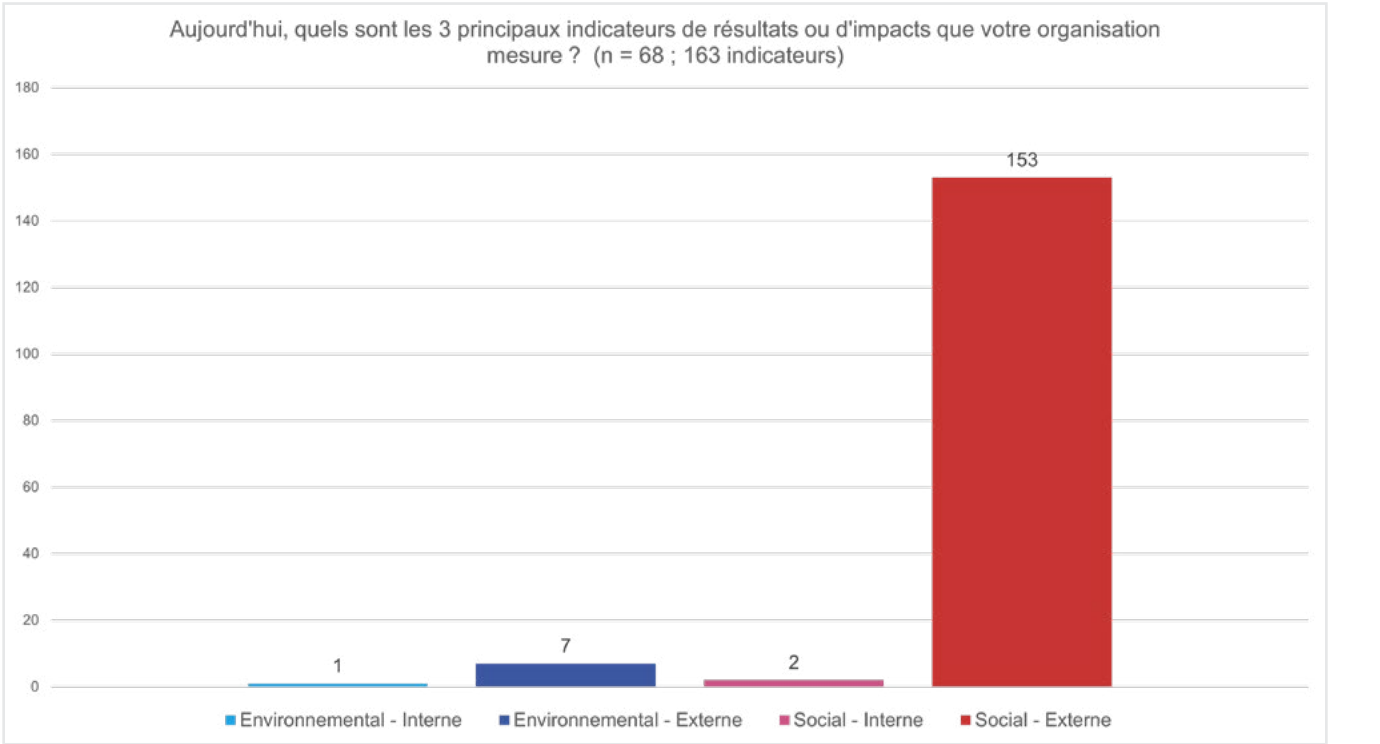
3. En 2025, 78 % des structures de l'ESS interrogées disent avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années pour toute l'organisation ou pour un ou plusieurs projets. En 2021, elles étaient 67 %, cette fois-ci sur les cinq années précédentes. 18 % ne l'ont pas encore fait mais l'envisagent en 2025, contre 28% en 2021.

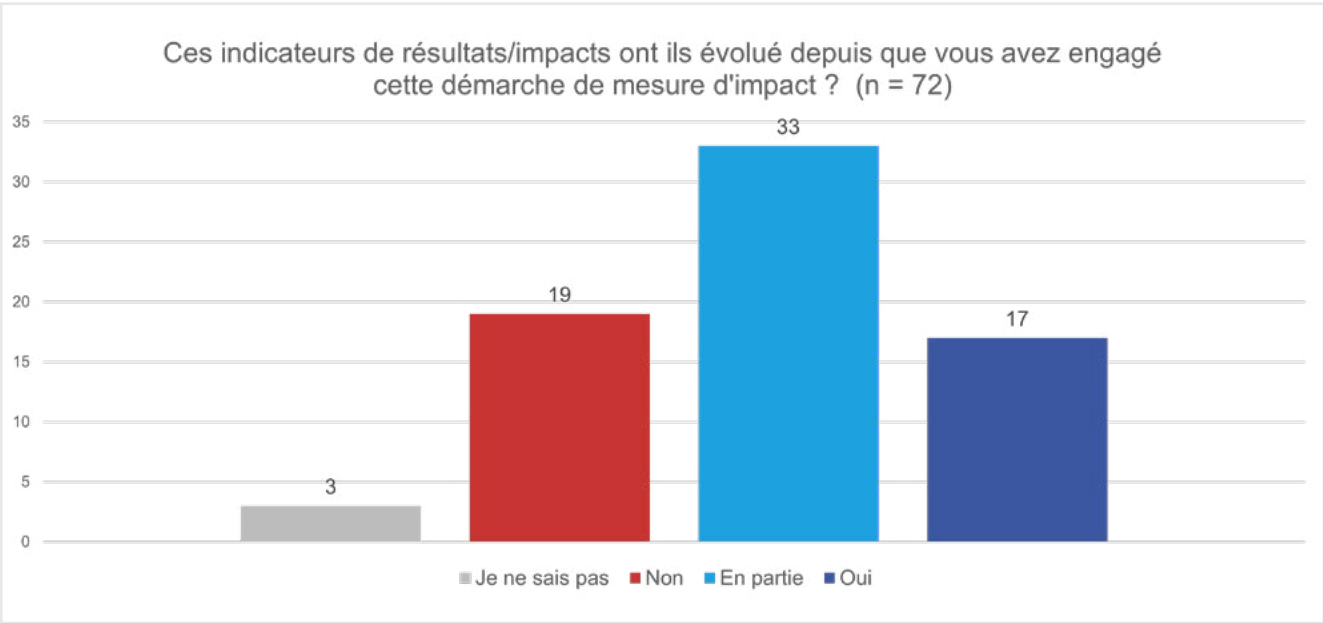


4. Les structures de l'ESS s'engagent principalement dans une démarche de mesure d'impact pour des raisons internes, notamment pour comprendre les impacts de leurs actions (58 sur 73) et pour mieux suivre leur activité (30 sur 73). Cette démarche répond également à un besoin externe tel que les demandes des financeurs (33 sur 73). Dans ce cas, 64 structures sur 69 disent qu'on leur demande notamment des indicateurs d'activité/réalisation (comme le nombre de personnes touchées). 54 déclarent qu'on leur demande des indicateurs de résultat (changements court terme). Seulement 35 doivent fournir à leurs financeurs des indicateurs d'impact (changements long terme liés à leur organisation).

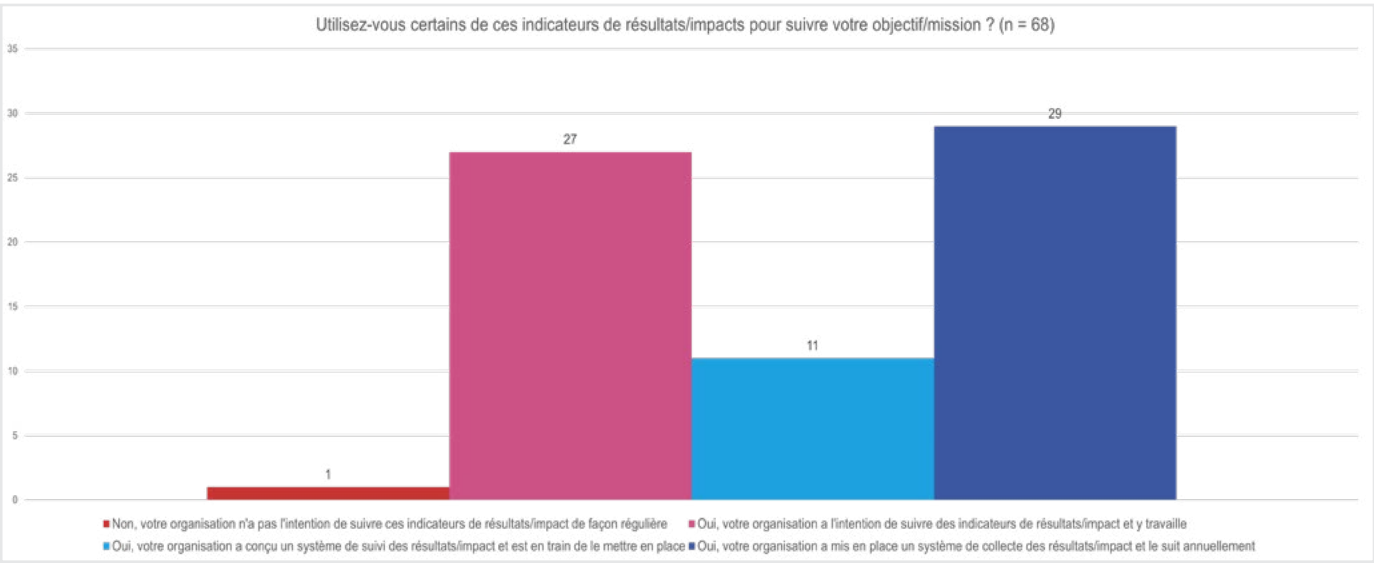


5. Lorsqu'on leur demande quels indicateurs elles mesurent, 68 structures de l'ESS listent 153 indicateurs sociaux en lien direct avec leur activité principale. Il s'agit d'indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact sur la société. Les indicateurs environnementaux et les indicateurs internes (portant sur les collaborateurs, les investissements de l'entreprise, etc.) restent peu utilisés. Par ailleurs, deux tiers des répondants (50 sur 72) témoignent du fait que ces indicateurs ont évolué au moins en partie depuis leur mise en place, indiquant un processus dynamique d'ajustement des indicateurs par les organisations.





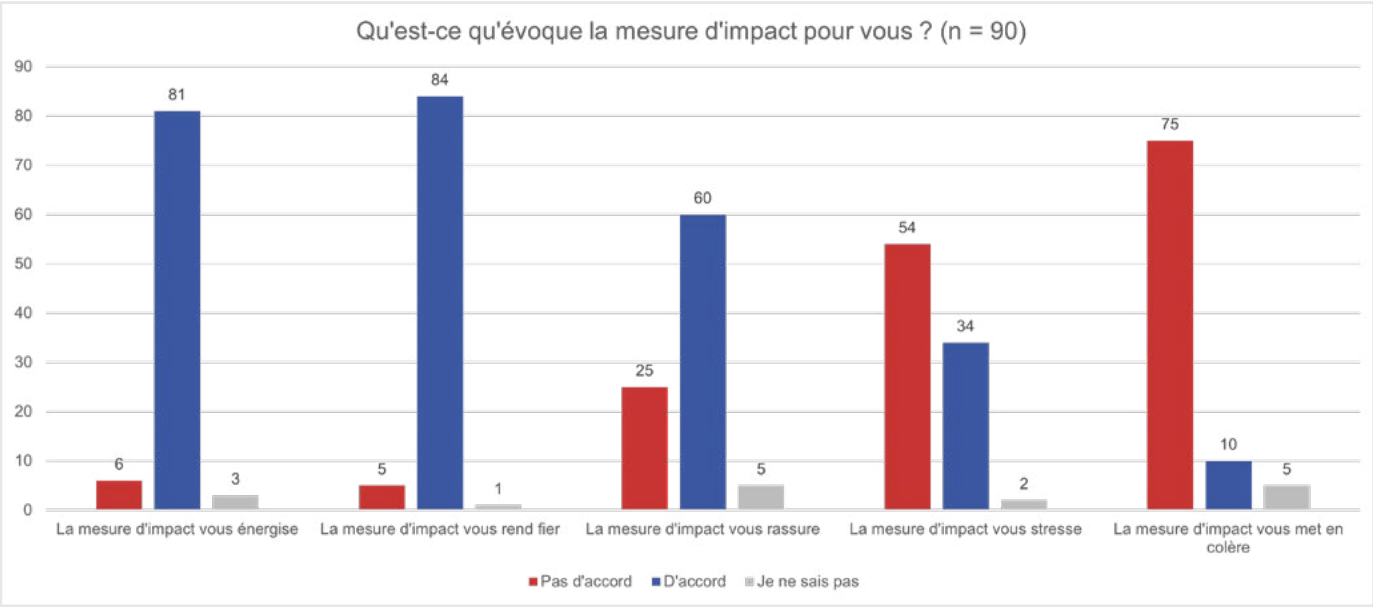
6. En ce qui concerne l'utilisation d'indicateurs de résultat ou d'impact pour le suivi de leur mission, 40 structures de l'ESS sur les 68 ayant répondu à cette question déclarent avoir déjà mis en place un système de suivi ou être en train de le faire. 27 disent avoir l'intention de mettre en place un tel suivi.



7. Concernant leurs intentions à plus long terme en matière de mesure d'impact, la majorité des structures de l'ESS répondantes indique vouloir suivre ces indicateurs tous les ans/deux ans (51 sur 68), ce qui laisse entrevoir une réflexion autour du management de leur impact au-delà de premières démarches ponctuelles. 42 disent vouloir revoir leurs indicateurs pour les adapter à l'évolution de leur mission.



8. Du côté des émotions générées par la mesure d'impact, ce sont majoritairement des ressentis positifs qui émergent, notamment un sentiment d'énergie (évoqué par 81 répondants sur 90) et de fierté (84 sur 90). En revanche, les répondants se disant rassurés par la mesure d'impact sont un peu moins nombreux (60 sur 90, 25 expriment l'inverse). Une part significative des répondants (34 sur 90) évoque un stress lié à cette démarche. Très peu (10 sur 90) disent ressentir de la colère vis-à-vis de la mesure d'impact.

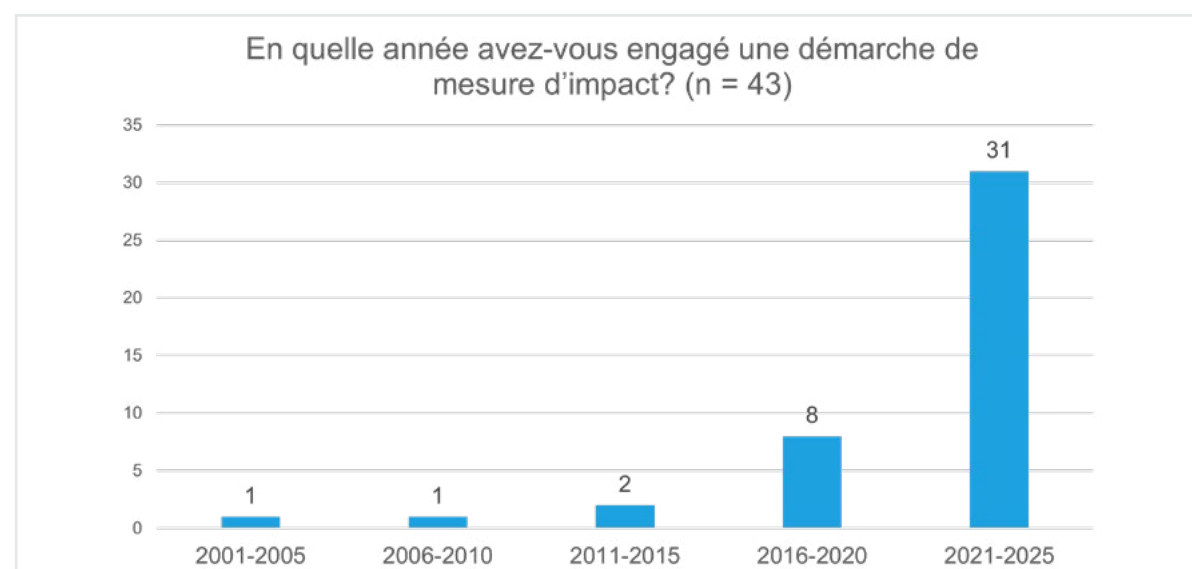




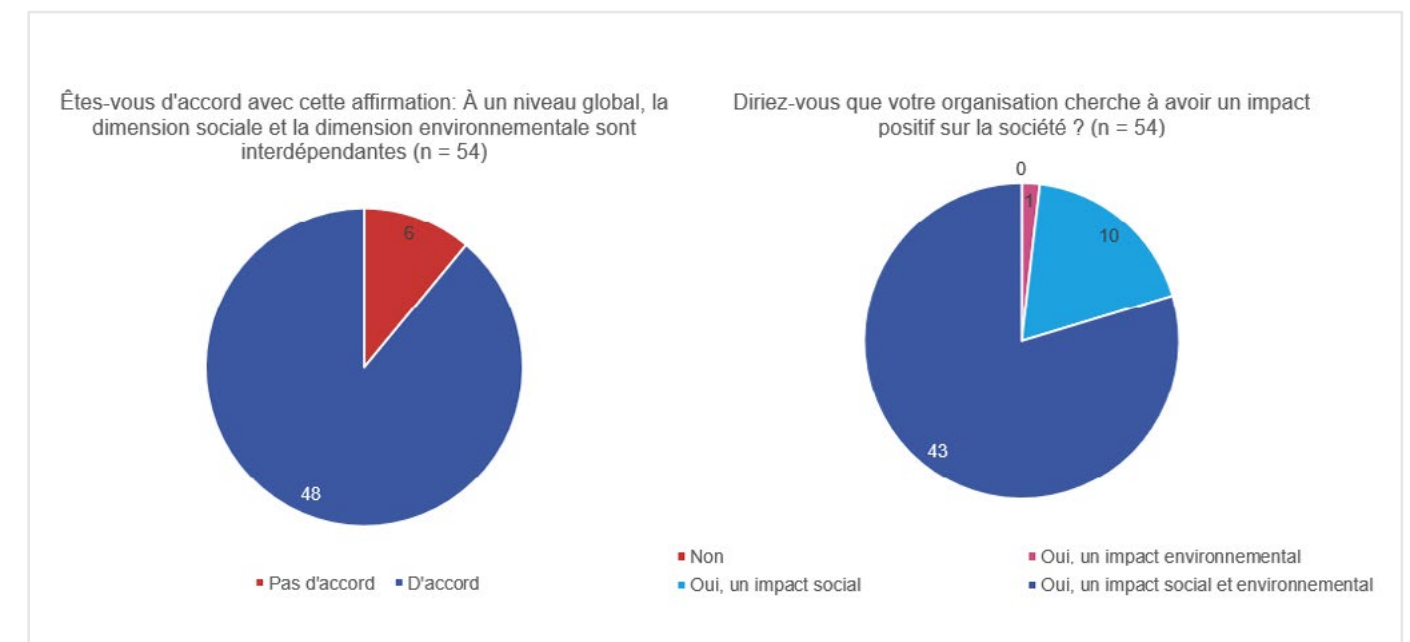
LES ENTREPRISES À IMPACT

Pour rappel, sont considérées ici les entreprises à impact, c'est-à-dire les entreprises qui se sont engagées dans une démarche collective de validation de leurs engagements pour un impact positif (telles que les sociétés à mission ou certifiées B Corp) dont l'objectif premier est financier.

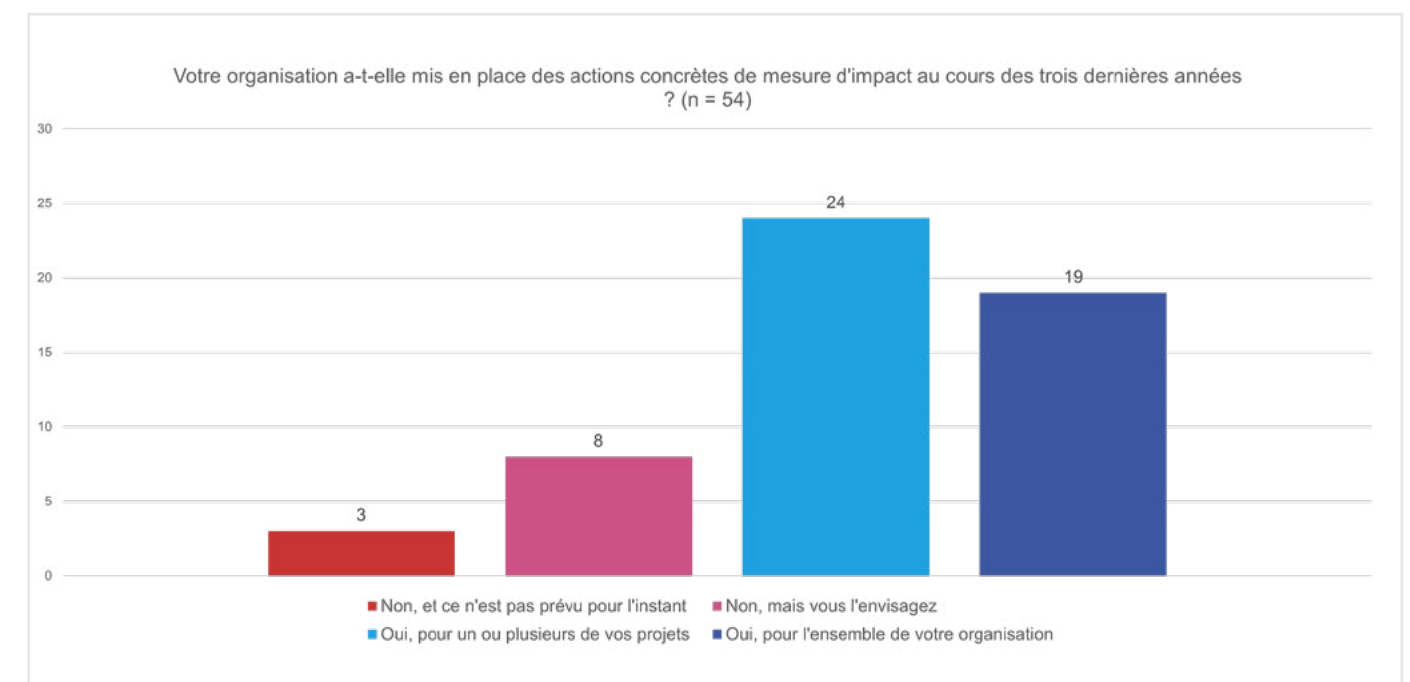
1. 54 entreprises à impact (dont entreprises à mission et B-corp) ont répondu au questionnaire. 22 d'entre elles ont plus de 100 ETP. 16 en comptent moins de 10. Les trois quarts d'entre elles (soit 31 sur 43 ayant répondu à la question) ont initié leur démarche de mesure d'impact entre 2021 et 2025.



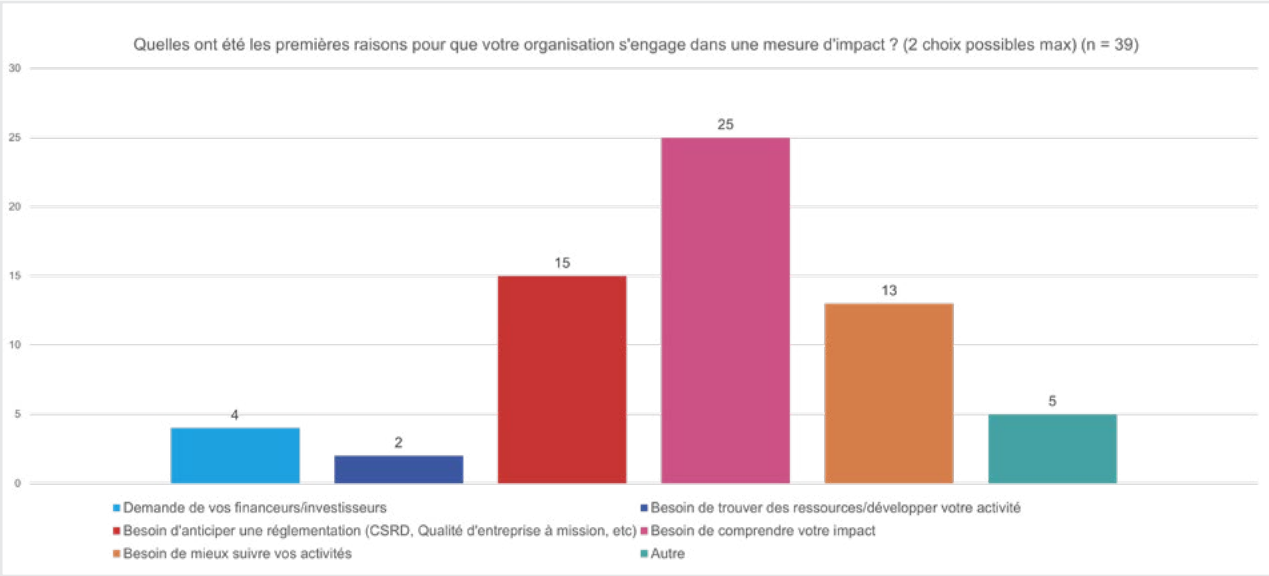
2. La quasi-totalité des entreprises à impact soutient que les enjeux sociaux et environnementaux sont interdépendants (48 sur 54). Cela est cohérent avec le fait que 43 de ces entreprises indiquent également que leur organisation cherche à avoir un impact social et environnemental sur la société.



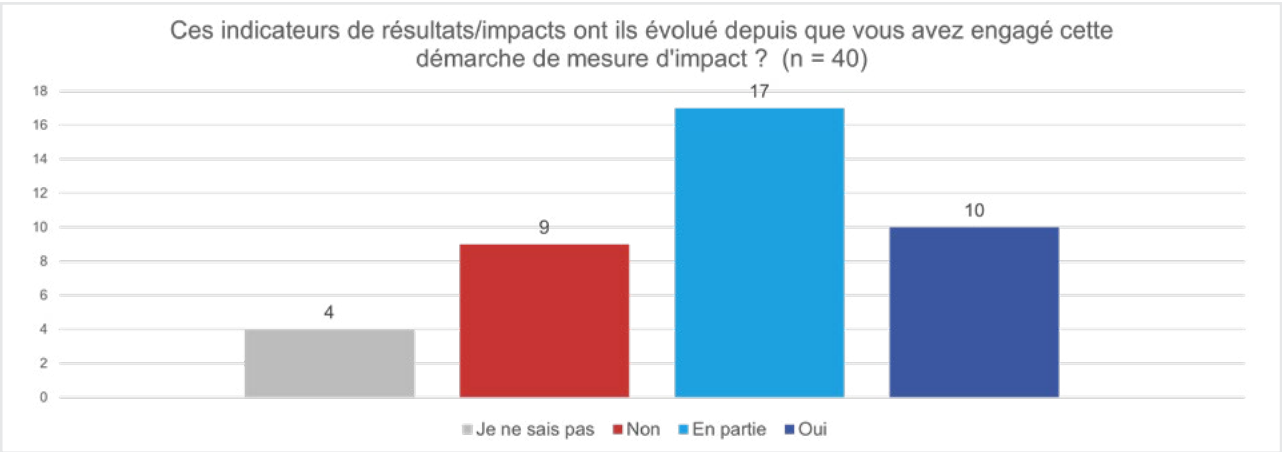
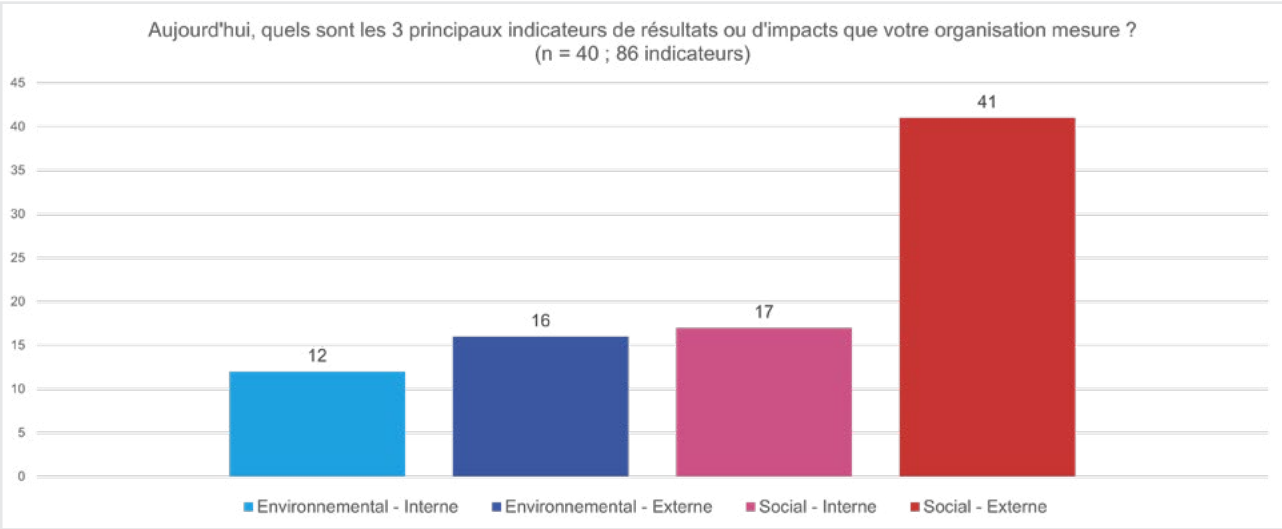
3. Parmi les 54 entreprises à impact, 43 disent avoir déjà mis en place des actions concrètes de mesure d'impact pour l'ensemble de l'organisation ou pour un ou plusieurs projets au cours des trois dernières années. 8 disent l'envisager.



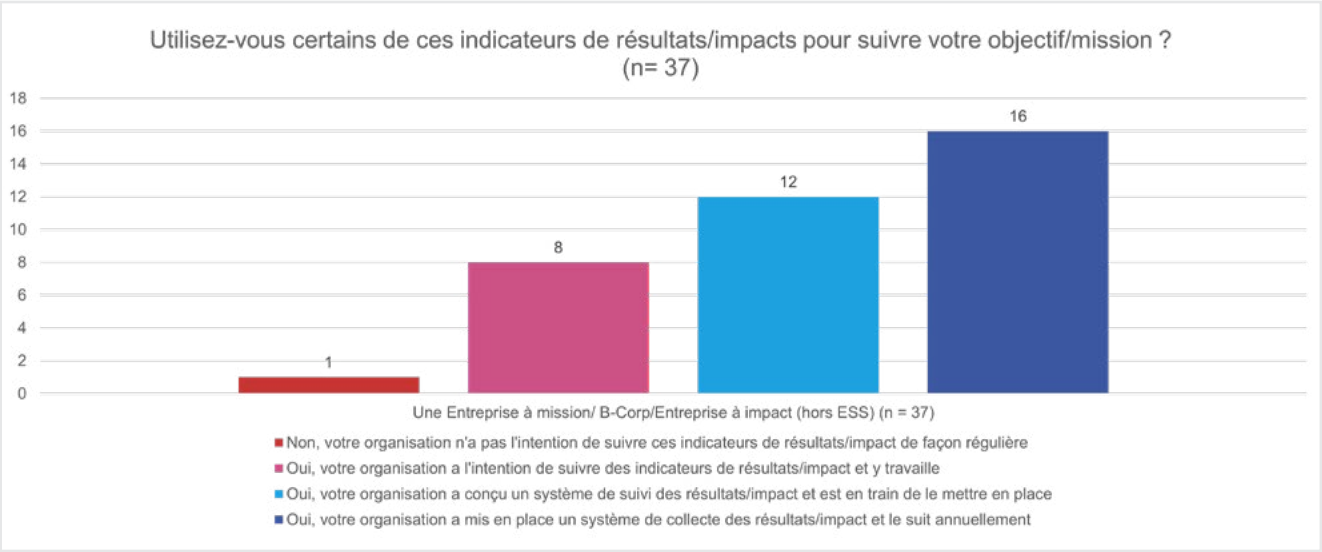
4. Les entreprises à impact s'engagent principalement dans une démarche de mesure d'impact pour des raisons internes, notamment pour répondre au besoin de mieux comprendre leur impact (25 sur 39) et de mieux suivre leurs activités (13 sur 39). 15 s'engagent dans une telle démarche pour anticiper une réglementation, telle que la CSRD ou le fait de chercher à obtenir la qualité d'entreprise à mission. Seulement 4 entreprises déclarent qu'une telle démarche vient d'une demande de leurs financeurs ou investisseurs.



5. Les entreprises à impact déclarent suivre une variété d'indicateurs sociaux et environnementaux permettant d'évaluer leur impact en interne (collaborateurs, investissements, etc.) et en externe (clients, société). Elles ont listé 41 indicateurs permettant de mesurer leur impact social sur des parties prenantes externes. Elles ont également listé 17 indicateurs sociaux tournés vers l'interne et 28 indicateurs environnementaux. Plus de la moitié précisent que ces indicateurs ont évolué au moins en partie depuis leur mise en place (27 sur 40).



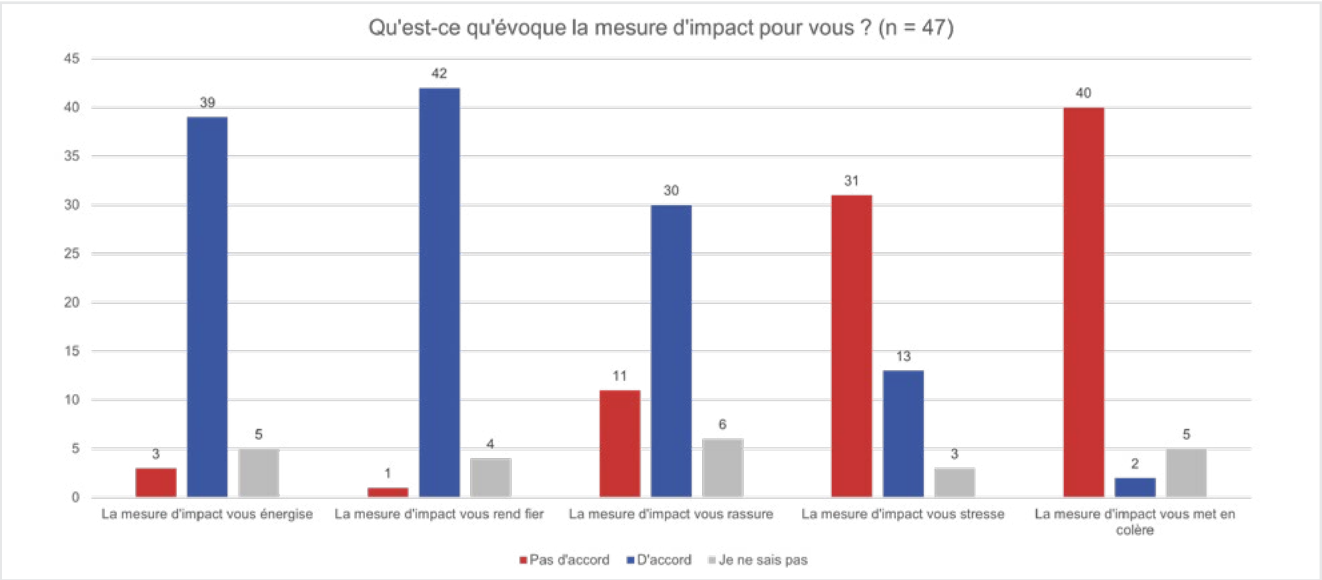
6. 28 entreprises à impact parmi 37 répondantes disent avoir déjà mis en place (ou être en train de le faire) un système de suivi d'indicateurs de résultat/impact pour le suivi de leur mission. 8 disent y travailler.



7. 28 entreprises à impact parmi les 37 répondantes disent avoir l'intention de suivre leurs indicateurs de résultat/impact tous les ans/deux ans. 21 souhaitent les revoir car leur objectif ou leur mission évolue. 15 souhaitent engager une démarche de mesure d'impact sur de nouvelles activités ou de nouvelles parties prenantes.



8. La mesure de l'impact génère principalement des émotions positives chez les entreprises à impact. La colère est quasiment absente (2 sur 47), tandis que le stress est légèrement plus présent (13 sur 47). La démarche suscite surtout de la fierté (42 sur 47) et de l'énergie (39 sur 47). 30 entreprises déclarent que la mesure d'impact les rassure (parmi 47).

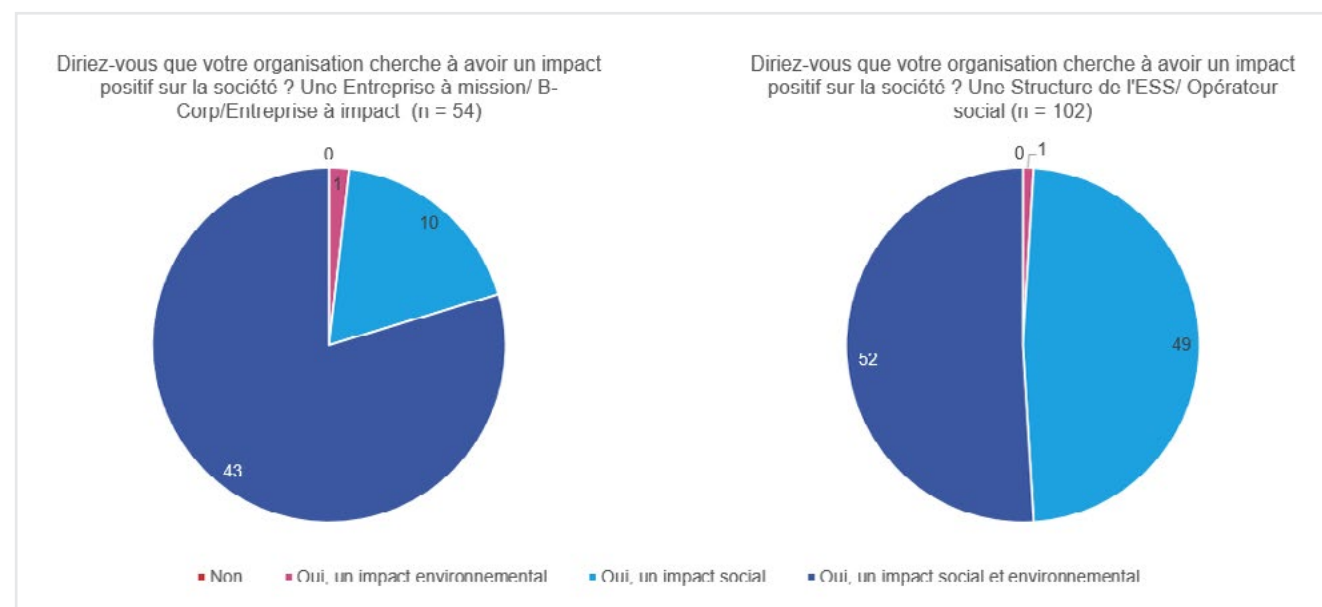




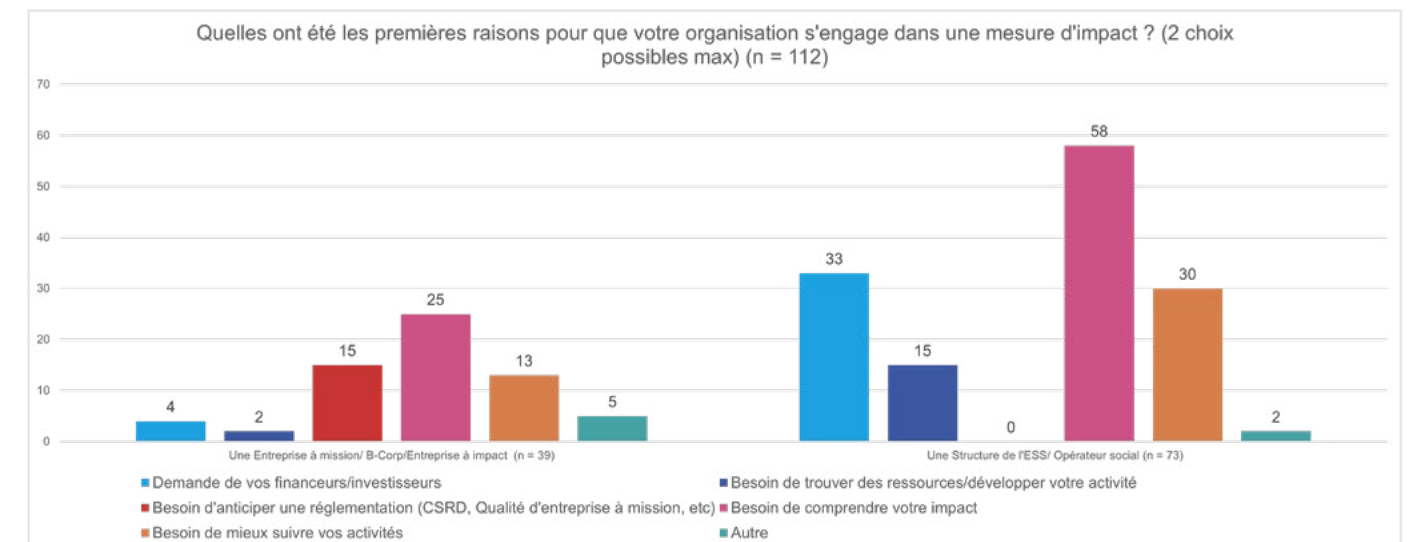
ÉLÉMENTS DE COMPARAISON STRUCTURES DE L'ESS/ENTREPRISES À IMPACT

Pour rappel les frontières entre structures de l'ESS et entreprises à impact peuvent être poreuses.

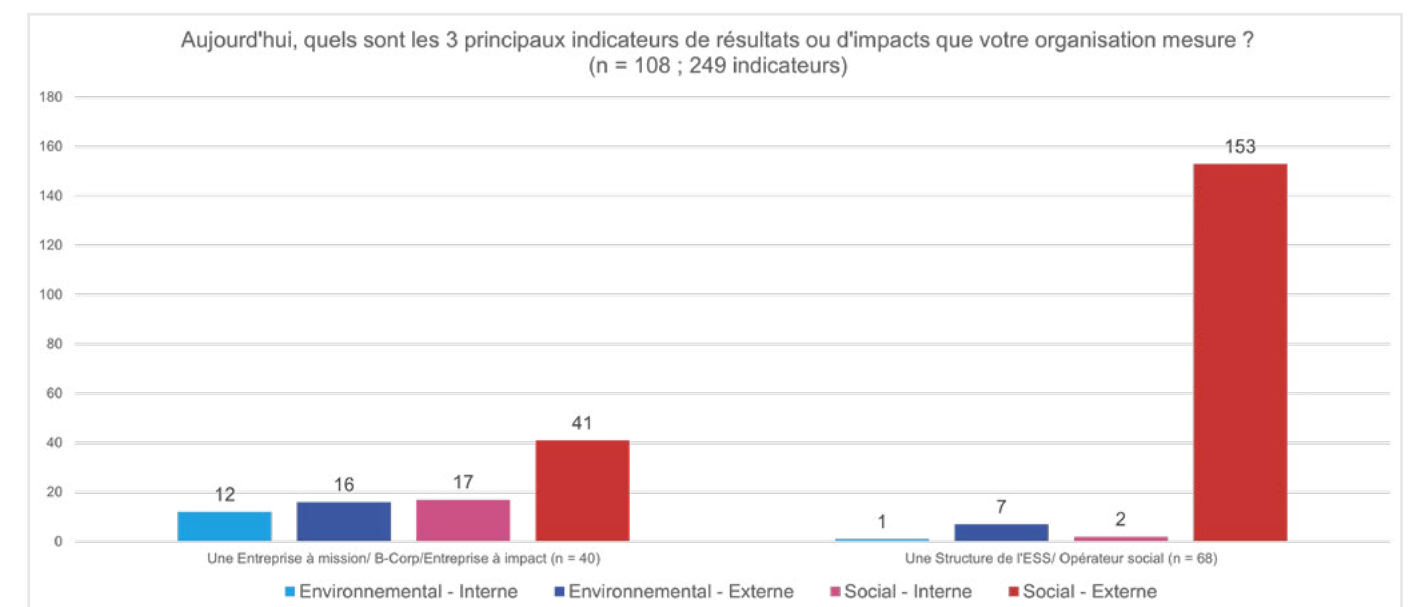
1. Les entreprises à impact visent majoritairement un impact social et environnemental, tandis que les structures de l'ESS se projettent autant sur un impact social que sur un impact social et environnemental.



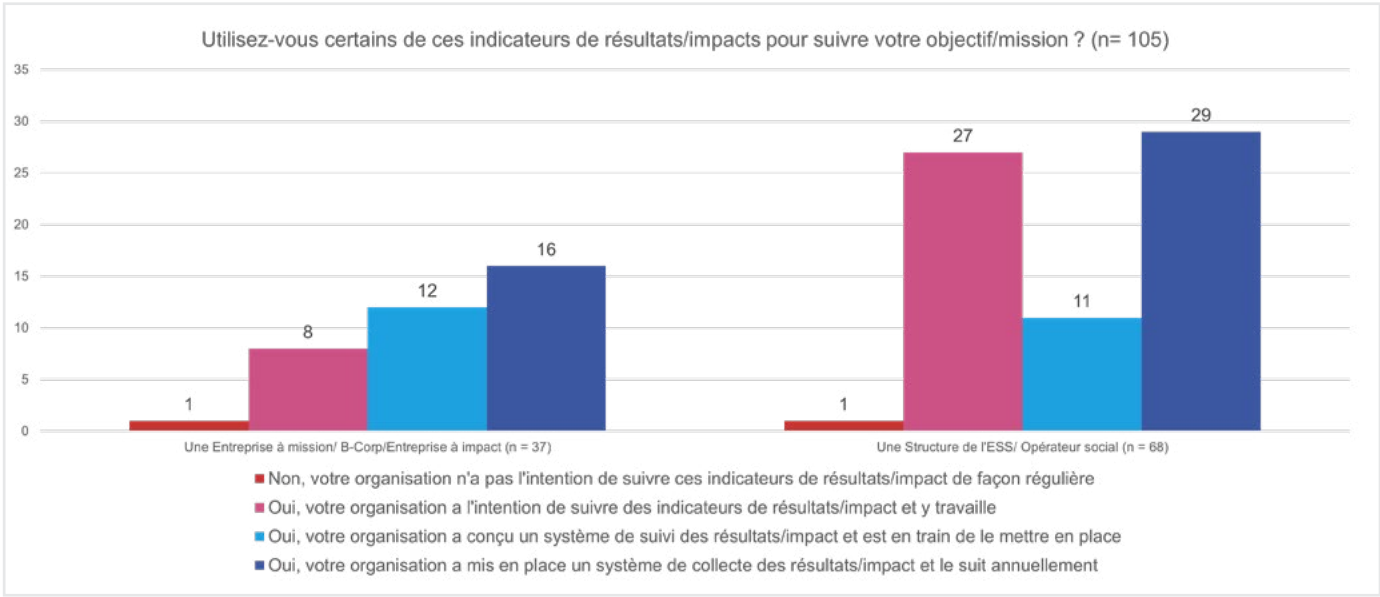
2. Les entreprises à impact expriment davantage un besoin d'anticiper les réglementations, tandis que les structures de l'ESS sont plus souvent sollicitées par leurs financeurs ou investisseurs.



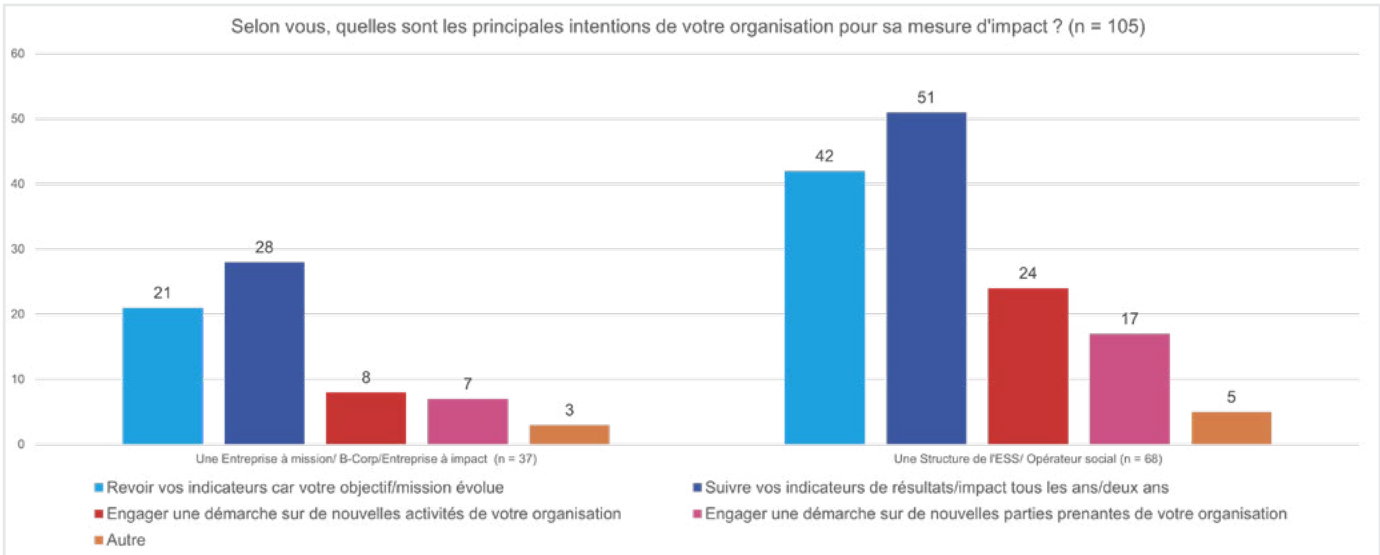
3. Les entreprises à impact mesurent plus d'indicateurs environnementaux et d'indicateurs sociaux internes que les structures de l'ESS. Elles ont une répartition plus équilibrée entre les types d'indicateurs collectés. Les structures de l'ESS concentrent leurs efforts sur des indicateurs d'impact social externe ou sociétal (clients/bénéficiaires et communautés).



4. Proportionnellement, autant d'entreprises à impact que de structures de l'ESS ont mis en place un système de collecte d'indicateurs et les mesurent régulièrement. En revanche, presque la moitié des structures de l'ESS indique avoir l'intention de suivre des indicateurs de résultat/impact, tandis que les entreprises à impact sont proportionnellement plus nombreuses à avoir passé ce cap.



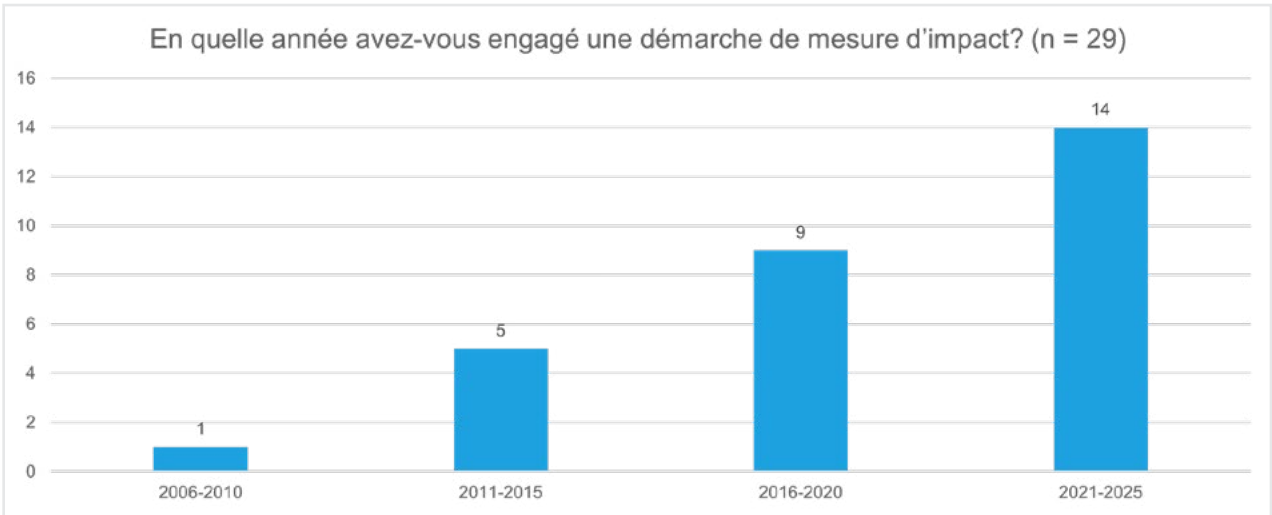
5. Les structures de l'ESS et les entreprises à impact ont des intentions similaires en termes de mesure d'impact : en premier lieu, suivre leurs indicateurs tous les ans/deux ans, ensuite, les revoir car leur mission évolue.



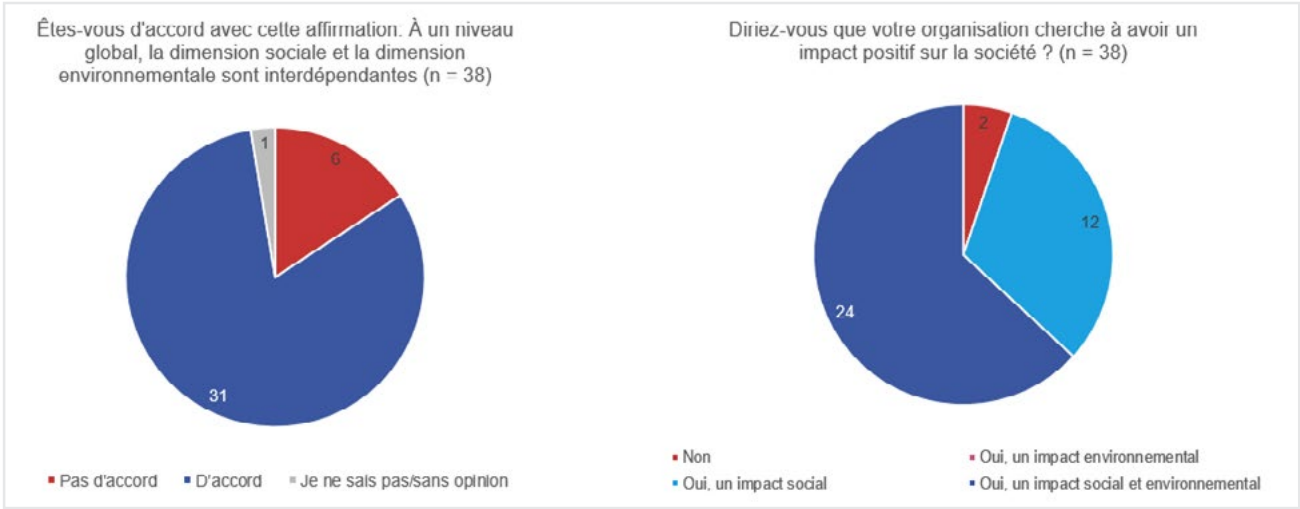
LES INVESTISSEURS/FINANCEURS PUBLICS ET PRIVÉS

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 telles que les mutuelles et groupes de protection sociale.

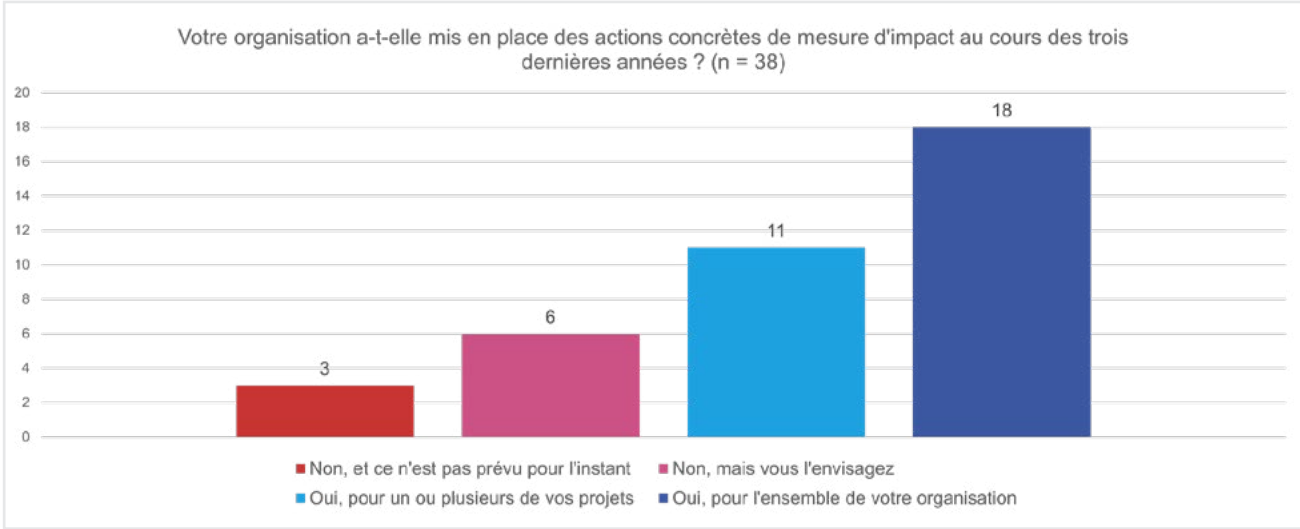
1. 38 investisseurs/financeurs ont répondu à l'enquête. 24 sont des financeurs privés, 5 sont des financeurs publics, et 9 sont des investisseurs. La majorité sont des organisations de petite taille (30 sur 38 ont moins de 50 ETP). 14 organisations parmi 29 ont mis en place cette démarche entre 2021 et 2025.



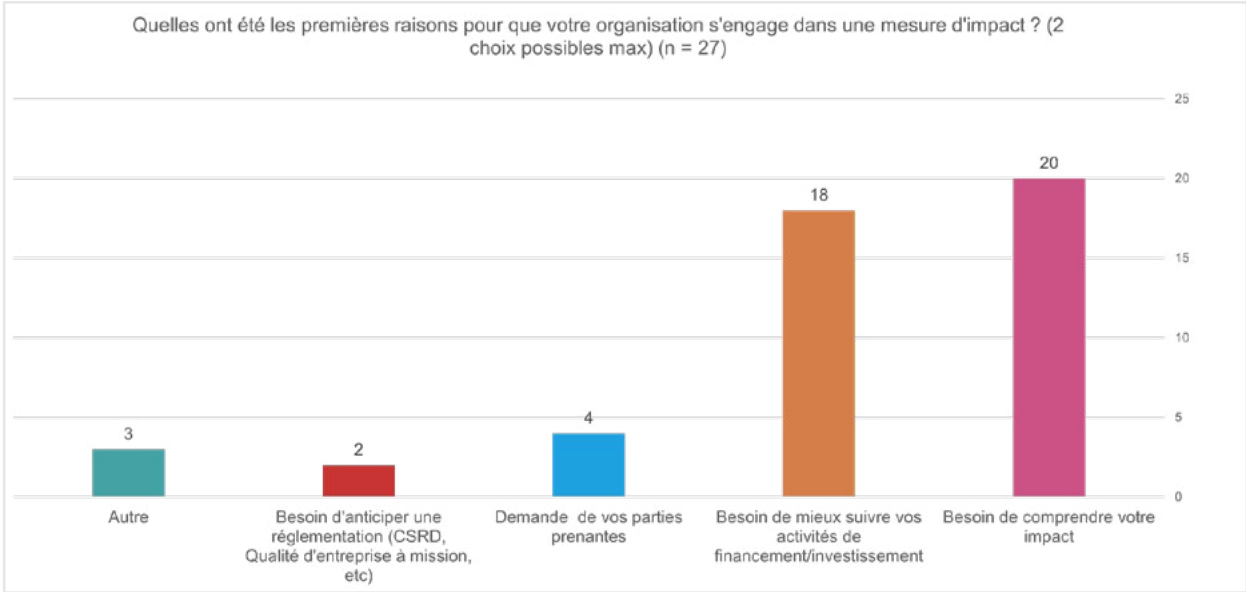
2. Globalement, la grande majorité des investisseurs/financeurs répondants pensent que les dimensions sociales et environnementales sont interdépendantes (31 sur 38). Mais seulement 24 disent que leur organisation cherche à avoir un impact positif sur ces deux aspects.



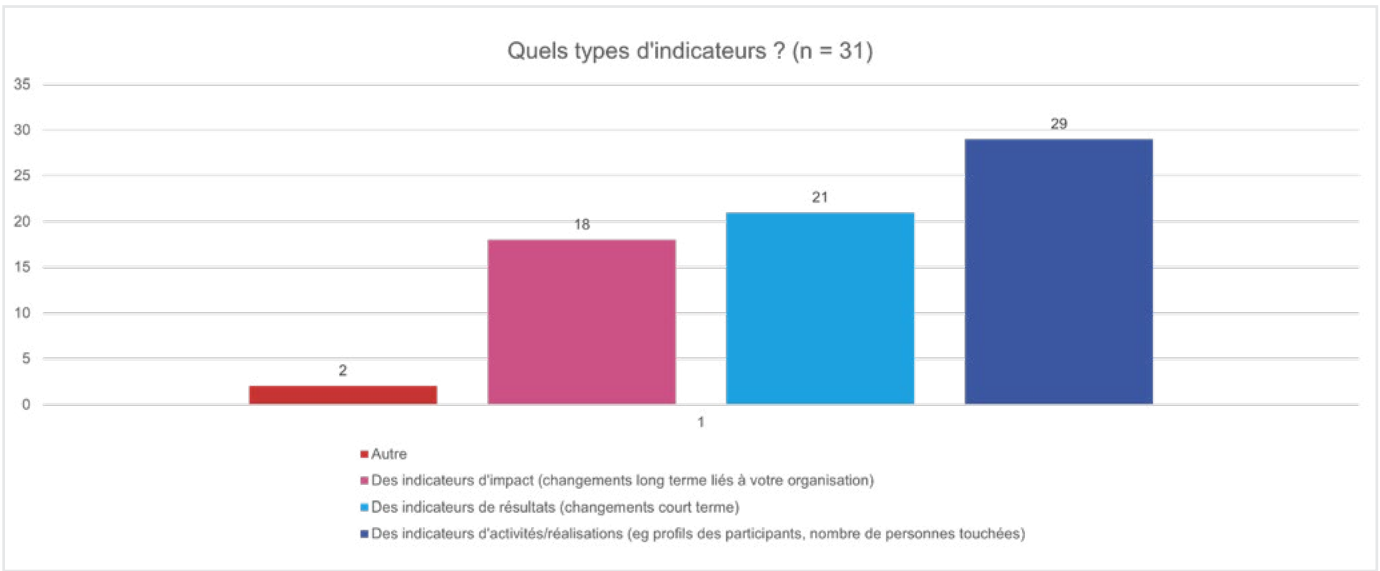
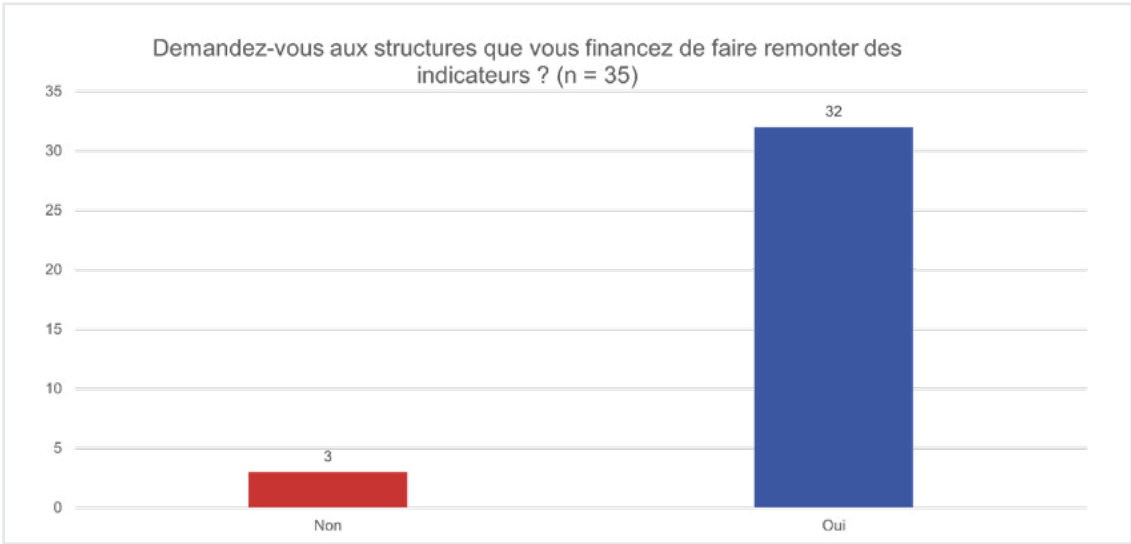
3. Parmi 38 financeurs/investisseurs, 29 disent avoir mis en place des actions concrètes de mesure d'impact au cours des trois dernières années pour l'ensemble de l'organisation ou pour un ou plusieurs projets. 6 disent l'envisager.



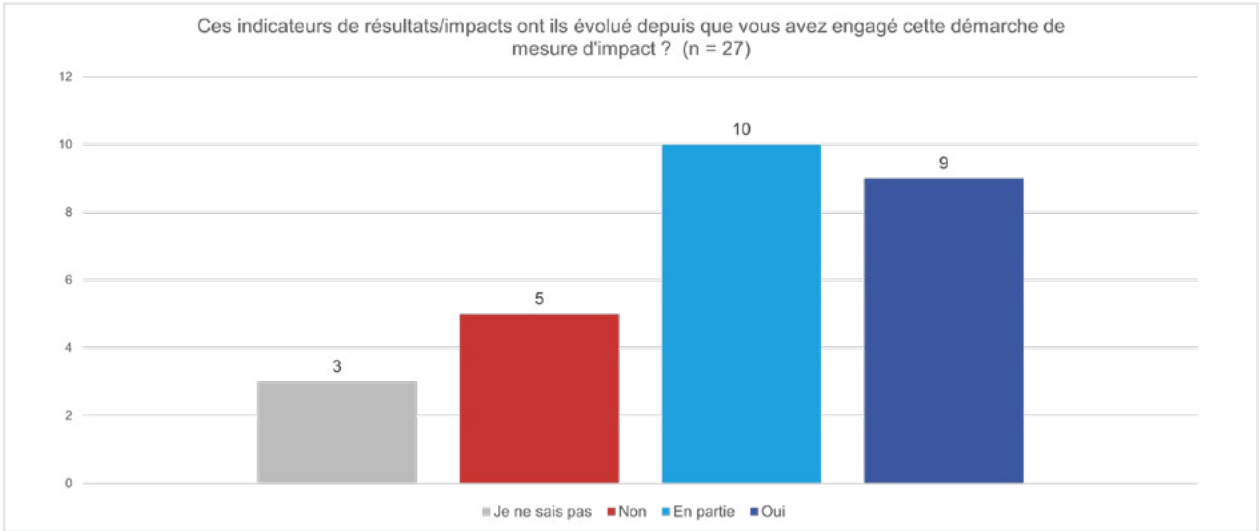
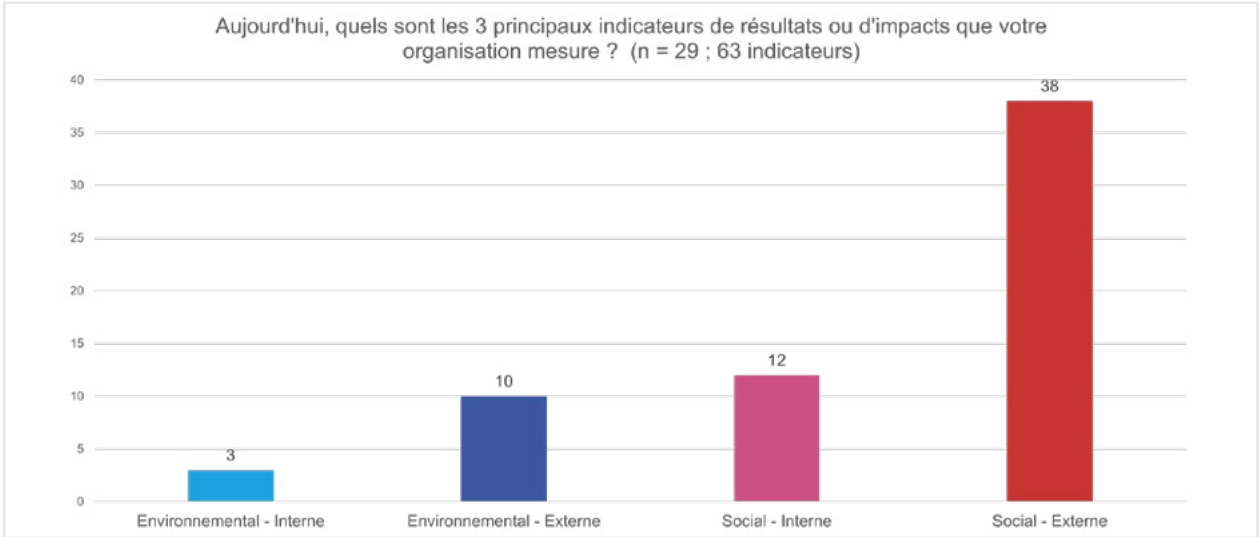
4. Parmi les premières motivations pour s'engager dans une mesure d'impact, on retrouve le besoin de comprendre son impact chez les investisseurs/financeurs (20 sur 27). Le besoin de mieux suivre ses activités vient en seconde position (18 sur 27).



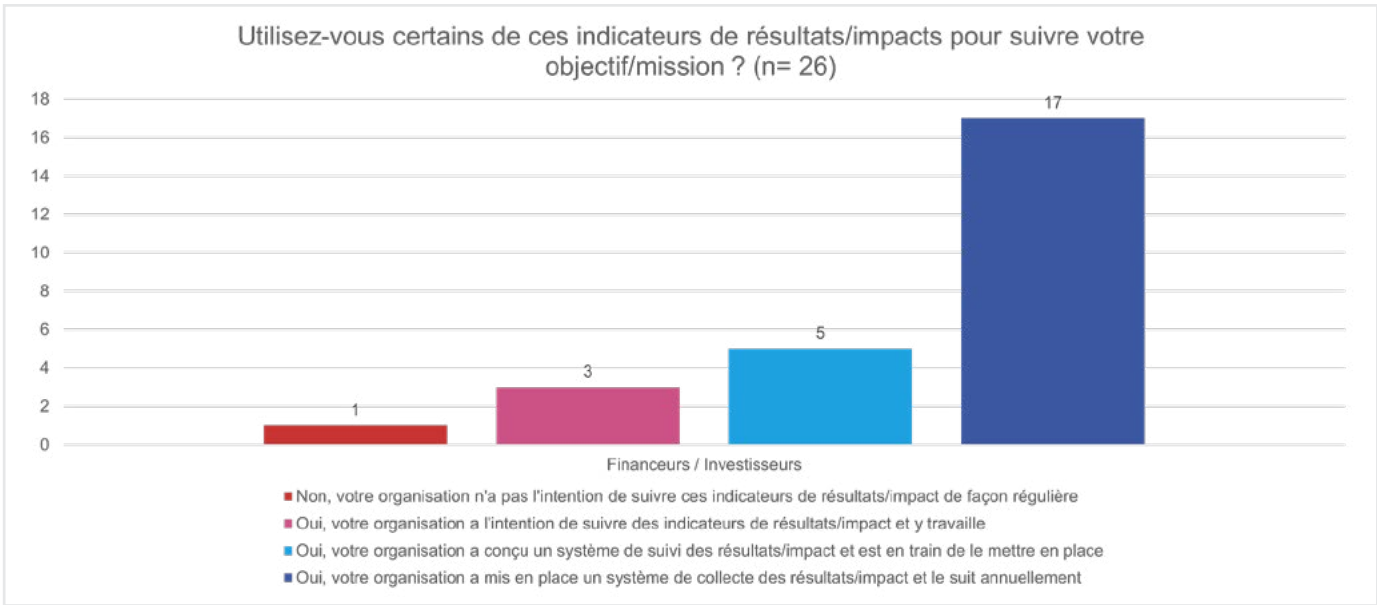
5. Presque tous les financeurs/investisseurs demandent aux structures qu'elles financent de remonter des indicateurs (32 sur 35), souvent des indicateurs d'activité ou de réalisations (cités par 29 répondants sur 31), comme le profil des participants ou le nombre de personnes touchées, mais aussi des indicateurs de résultats et des indicateurs d'impact (respectivement cités 21 et 18 fois).



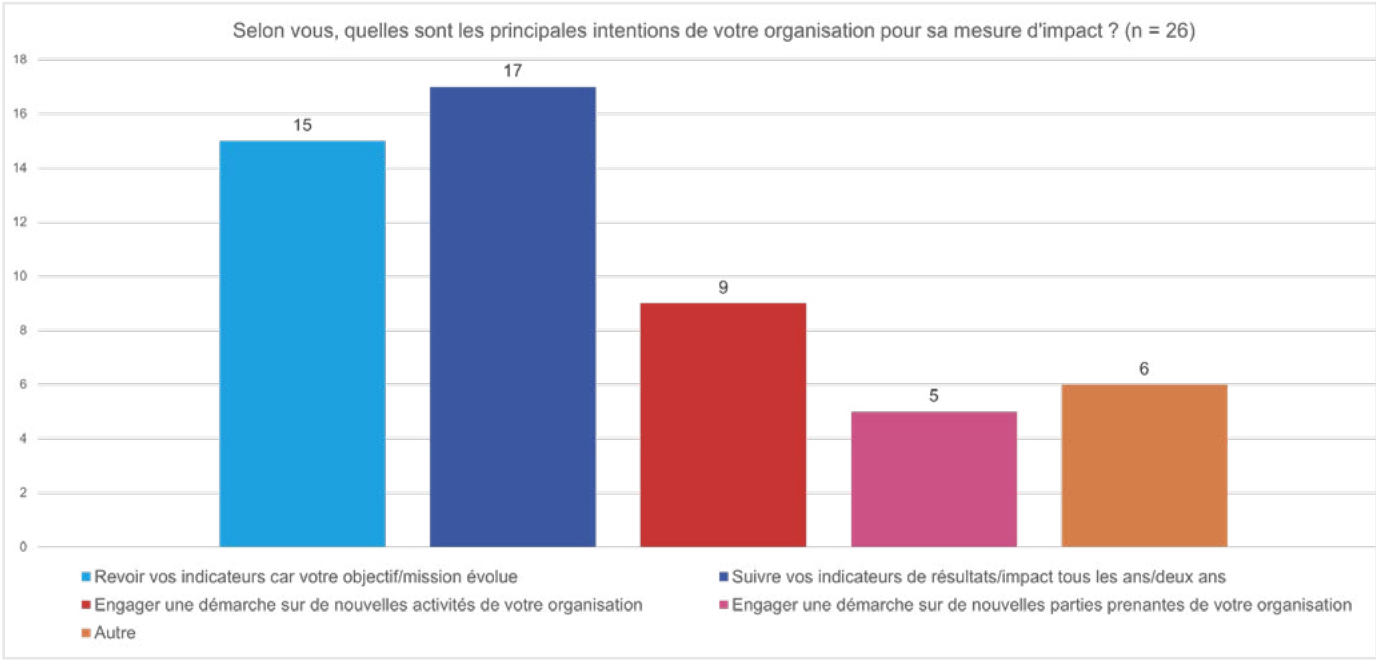
6. Lorsqu'on leur demande quels sont les trois principaux indicateurs de résultat ou d'impact qu'ils mesurent, les 29 financeurs/investisseurs répondants listent 38 indicateurs de type sociétal, donc tournés vers l'externe (clients ou communautés). Ils listent peu d'indicateurs sociaux tournés vers l'interne (ressources humaines) et peu d'indicateurs environnementaux. Par ailleurs, 19 d'entre eux disent que leurs indicateurs de résultats/impacts ont évolué, au moins en partie, depuis qu'ils ont engagé leur démarche de mesure d'impact.



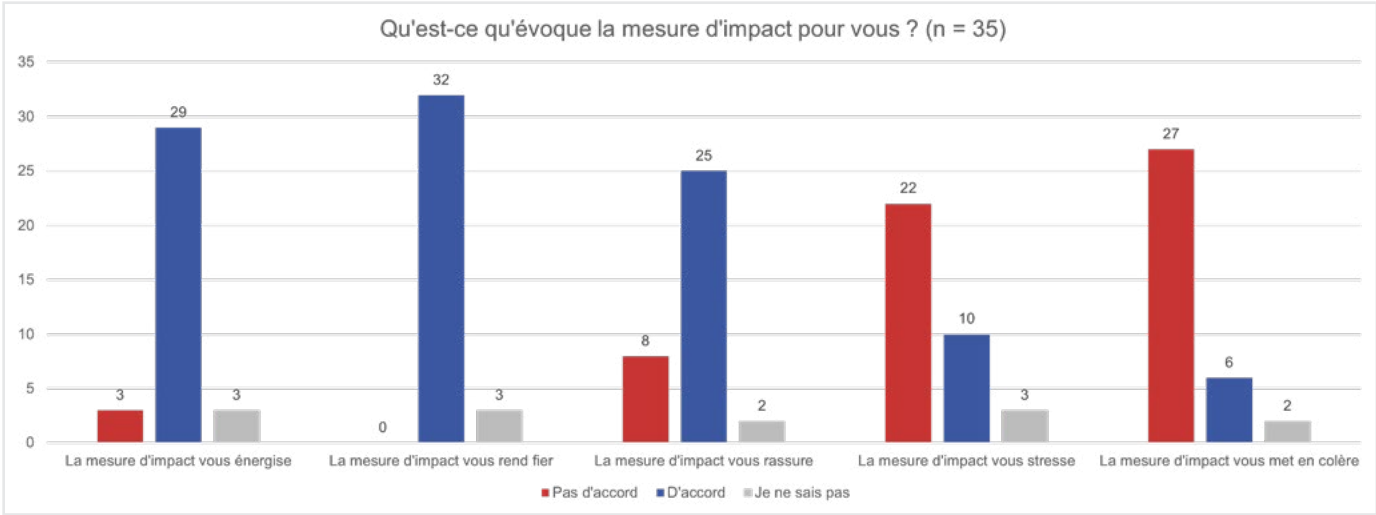
7. 22 financeurs/investisseurs parmi 26 répondants disent avoir mis en place (ou être en train de le faire) un système de suivi de leurs résultats/impacts.



8. Les financeurs/investisseurs ont également l'intention de suivre les indicateurs régulièrement (17 sur 26), de les revoir avec l'évolution de leurs objectifs et mission (15 sur 26), et d'engager une démarche sur de nouvelles activités (9 sur 26).



9. Les financeurs/investisseurs disent ressentir principalement des émotions positives liées à la mesure d'impact, en particulier de la fierté (32 sur 35), suivie d'un sentiment d'énergie (29 sur 35). 25 sur 35 se sentent rassurés par la mesure d'impact. Bien qu'ils éprouvent un peu plus de stress (10 sur 35) que de colère (6 sur 35), les émotions négatives restent peu évoquées.



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

