

IMPACT des FONDATIONS : S'ÉVALUER POUR MIEUX AGIR



Les opinions et arguments exprimés
n'engagent que les auteurs du rapport.

Responsable de la publication :
Tony Bernard

Rapporteur :
Arthur Gautier

Auteurs :
Valérie Jaouen
Léa Mougin
Mélissa Aksil

Conception graphique :
Karin El Yamani

Icones :
Flaticon

Publié en décembre 2025
Mise à jour avril 2026
Impact Tank
15 rue de la Fontaine au roi
75011 Paris

Contact : contact@impact-tank.org

Note sur le langage utilisé dans ce rapport

Pour des raisons de lisibilité, ce rapport n'utilise pas l'écriture inclusive. Les termes génériques tels que « publics » ou « individus » désignent tous les publics, sans distinction de genre, d'âge, de situation sociale ou de vulnérabilité. Ce choix de rédaction ne remet en cause ni la prise en compte de la diversité des publics ni l'attention portée à leurs situations spécifiques, qui demeurent au cœur de notre analyse et de nos recommandations ; il vise uniquement à garantir une lecture fluide et accessible à toutes et tous.

Partenaires :



SOMMAIRE

ÉDITO.....04

IMPACT TANK & GROUPE SOS 06

**PARTIE 1 - DÉFIS DU SECTEUR
ET REVUE DE LA LITTÉRATURE 08**

- 1. Les fondations face à la mesure de leur impact social 09
- 2. L'impact social des fondations : état de l'art 13

PARTIE 2 - SUR LA MESURE D'IMPACT SOCIAL..... 19

- 1. Éléments théoriques20
- 2. Référentiel d'impact et mode d'emploi..... 24

PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS ET PLAIDOYER47

ANNEXES..... 51

- Annexe 1. Présentation du groupe de travail 52
- Annexe 2. Glossaire.....54
- Annexe 3. Bibliographie.....55

ÉDITO

Beaucoup d'associations sont fragilisées par la baisse des financements publics. Le contexte actuel de l'inflation, qui augmente les frais de fonctionnement des associations, en même temps qu'il fait progresser la pauvreté et les besoins sociaux, n'arrange pas la situation. Face à ces difficultés, la philanthropie se mobilise pour mieux soutenir le monde associatif. Même si, en moyenne, seulement 5% des ressources des associations en France proviennent de la philanthropie, les fondations sont devenues des partenaires réguliers de nombreuses organisations.

Cette philanthropie a des intentions positives : elle cherche à financer des expérimentations innovantes et à permettre le pluralisme des idées, elle assume désormais de soutenir les frais de structure essentiels au travail sur le temps long. Mais elle a aussi récemment été la cible de critiques, voire de suspicions, qui proviennent en partie d'un manque de redevabilité envers leurs parties prenantes.

Pourtant, la redevabilité et la recherche d'impact font partie des pratiques des fondations qui ont fixé des objectifs de reporting à l'égard de leurs bénéficiaires. Elles sont à ce titre vigilantes sur le fait que la mesure d'impact doit être une boussole pour les associations qu'elles soutiennent, en vue de mieux piloter l'impact des programmes et l'efficacité des dépenses, sans pour autant les enfermer dans une logique purement gestionnaire qui les éloignerait de leur mission première.

Dans le présent rapport, nous proposons de déplacer le regard vers les financeurs eux-mêmes et d'interroger leur propre impact social. Car il est possible que, malgré de belles intentions au départ, un philanthrope ou une fondation n'ait pas les effets escomptés, voire cause des effets contraires à leurs objectifs initiaux. Réfléchir à l'impact social des fondations, c'est donc s'intéresser à toutes les éventualités et analyser finement ce qui se passe quand le don a lieu. C'est aussi, comme dans le domaine de l'investissement à impact, réfléchir aux notions d'additionnalité et de contribution.

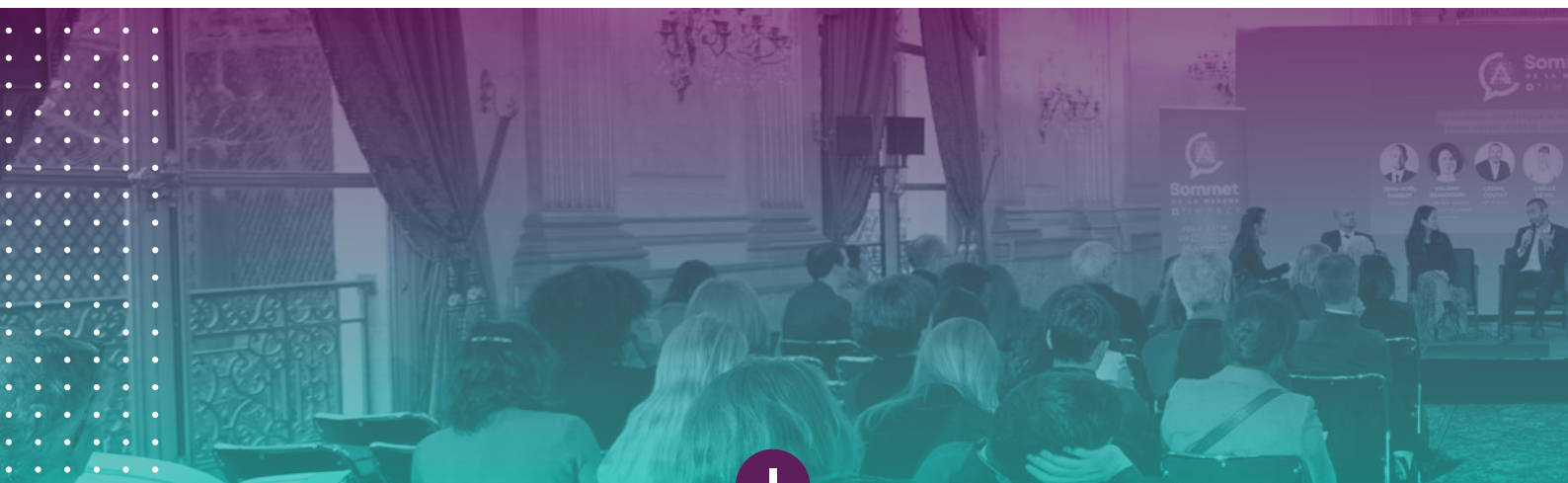
ÉDITO

Les réponses à ces questions sont loin d'être simples. Le soutien apporté par les fondations et les fonds de dotation aux associations peut être analysé à travers au moins trois niveaux d'impact distincts : les impacts directs (avec des effets sur la performance des associations et leur légitimité), les impacts indirects (les effets sur les bénéficiaires finaux ou sur le problème social visé), les impacts systémiques (les effets que peuvent avoir les fondations et fonds de dotation sur l'équilibre des systèmes sociaux dans lesquels ils interviennent).

Enfin, financer n'est jamais un acte neutre. Par l'investissement comme par la philanthropie, les financeurs sélectionnent des causes. La mesure d'impact non plus n'est pas neutre, elle est le miroir de nos priorités. La question n'est pas de savoir s'il faut ou pas mesurer, mais ce qu'on choisit de mesurer et pour qui. Car les indicateurs révèlent en creux ce qui compte vraiment, pour les financeurs, pour les associations, et pour la société.



Agnès Audier, Présidente de l'Impact Tank
Tony Bernard, Directeur général de l'Impact Tank



Lancé 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), l'IMPACT TANK est le premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.

IMPACT
TANK



Une référence de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau, à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.



Un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'événements et de rencontres publiques.



Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des Solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire, et sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.



GroupeSOS

Le **Groupe SOS** est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social. Il regroupe **750 établissements et services, associations et entreprises sociales**, qui entreprennent au profit **des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires**.

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS **combat** toutes les exclusions, **agit** pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel, et **innove** face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

Le **Groupe SOS** est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'Impact Tank**, qui est une association du Groupe SOS.



Freepik.com



Bearfotos/Freepik.com



Prostooleh/Freepik.com

PARTIE 1

Défis du secteur et revue de la littérature

- 1. Les fondations face à la mesure de leur impact social
- 2. L'impact social des fondations : état de l'art

Dans cette première partie, nous proposons de réfléchir aux raisons pour lesquelles s'interroger sur l'impact social des fondations est un enjeu important pour le secteur de la philanthropie et, plus largement, de l'économie sociale et solidaire. Par les fonds qu'elles injectent au service de l'intérêt général et par l'accompagnement qu'elles proposent, les fondations interviennent concrètement dans les écosystèmes qui correspondent à leur mission. Elles espèrent ainsi avoir un impact positif sur les causes et les associations qu'elles soutiennent.

Toutefois, comme le rappellent les principales définitions de référence — notamment celles de l'OCDE, du Conseil supérieur de l'ESS et d'Impact Frontiers (voir Partie 2 pour un approfondissement) — l'impact recouvre l'ensemble des effets d'une intervention sur ses parties prenantes, qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non.

Dans cette perspective, il apparaît que, malgré des intentions initiales louables, l'action d'un philanthrope ou d'une fondation peut ne pas produire les effets attendus, voire engendrer des conséquences en cascade ou contraires aux objectifs poursuivis.

Dès lors, appréhender l'impact social des fondations suppose de considérer l'ensemble de ces éventualités et d'analyser avec rigueur les effets réels produits par l'acte de don. Il convient ainsi d'examiner plus en détail la nature de ces défis, à la lumière des enseignements issus de la recherche sur le sujet.

1. Les fondations face à la mesure de leur impact social

Alors que l'on dénombrait à peine un millier de fondations en l'an 2000, il y en a aujourd'hui environ 3 000 et plus de 2 800 fonds de dotation en activité, soit presque 6 000 structures philanthropiques (Observatoire de la Philanthropie, 2025). Cet essor visible de la philanthropie depuis 25 ans est remarquable dans un pays historiquement marqué par une certaine méfiance vis-à-vis des financements privés et par le rôle central de l'État dans la définition de l'intérêt général (Archambault, 2003 ; Gautier *et al.*, 2015). Il est admis que le cadre juridique et fiscal favorable à la philanthropie, mis notamment en place par la loi Aillagon de 2003 (Fack *et al.*, 2018), et l'évolution des mentalités des philanthropes français ont accéléré cet essor (Seghers, 2009). Il faut aussi replacer cette croissance des fondations dans un mouvement global d'augmentation des grandes fortunes liées à l'entrepreneuriat, à la finance et aux technologies (Guilhot, 2006 ; Schervish, 2006), et d'essor d'une « nouvelle philanthropie » encouragée à redistribuer ces richesses de manière stratégique et innovante (Acs, 2013 ; Anheier & Leat, 2006).

A. La légitimité doublement questionnée des fondations

Si la philanthropie semblait triompher moralement il y a une quinzaine d'années avec le *Giving Pledge*, initié par Bill & Melinda Gates et Warren Buffett en 2010, et de nombreuses initiatives promouvant l'implication accrue des « philanthropreneurs » dans les grands problèmes contemporains (Bishop & Green, 2008 ; Grant, 2011), cette dynamique a toutefois été suivie, quelques années plus tard, par un mouvement de remise en question critique.

Plusieurs ouvrages publiés par des universitaires et journalistes (Giridharadas, 2018 ; McGoey, 2015 ; Reich, 2018) ont reçu un écho retentissant dans le monde anglo-saxon. Leur point commun réside dans une analyse critique approfondie des grands philanthropes milliardaires (Gates, Buffett, Zuckerberg, Bezos, etc.), de leurs méga-fondations et des risques que leur influence grandissante fait courir aux institutions démocratiques (Kohler, 2025 ; Lefèvre & Monier, 2021). Un parallèle historique est également établi avec l'émergence, déjà contestée au début du XX^e siècle, de la philanthropie portée par les « barons voleurs », au premier rang desquels figurent Andrew Carnegie, John D. Rockefeller et Henry Ford (Harvey et al., 2011). En France, ces critiques ont connu un regain d'actualité à la suite des révélations relatives aux avantages fiscaux accordés par l'État à la Fondation Louis Vuitton (Cour des Comptes, 2018) et les polémiques autour des dons des milliardaires comme Bernard Arnault et François Pinault pour la reconstruction de Notre-Dame de Paris (Seibert, 2020).

A.1. LA REDEVABILITÉ DES FONDATIONS ENVERS LA SOCIÉTÉ

Une fois l'agitation médiatique retombée, des questions intéressantes demeurent. Dans son ouvrage *Just Giving*, le philosophe Rob Reich (2018) reconnaît les vertus de la philanthropie, notamment sa capacité à financer des **expérimentations** innovantes et à permettre le **pluralisme** des idées (Pomey, 1980). Mais il constate aussi un manque de **transparence** et un déficit de **redevabilité** des fondations envers les sociétés démocratiques qui leur ont permis de prospérer (Reich, 2016). Dans la majorité des pays où elles ont une existence légale, les fondations bénéficient d'une série de mesures fiscales favorables, qu'il s'agisse d'exonérations d'impôts commerciaux pour elles-mêmes ou de réductions d'impôts sur le revenu pour leurs donateurs (Peter & Lideikyte-Huber, 2021). Pour autant, dès lors qu'elles ne collectent pas régulièrement auprès du grand public, les fondations ont finalement peu d'obligations de reddition de leurs activités, de leurs résultats ou de leur impact auprès de leurs nombreuses parties prenantes (Coule, 2015 ; Teacher et al., 2017). Certaines fondations dévoilent volontairement leur stratégie et publient leurs comptes et des rapports d'activité, mais cela relève plus du choix de leurs dirigeants que d'une obligation qui s'appliquerait à tous (Saxton et al., 2012). D'autres peuvent également être incitées, pour des raisons stratégiques, à privilégier des modes de fonctionnement caractérisés par un faible niveau de transparence (Reid, 2018).

La légitimité des fondations se trouve donc questionnée par le décalage qui existe entre la grande **liberté** dont elles disposent pour distribuer leurs ressources, n'ayant de comptes à rendre ni à des actionnaires ni à des électeurs, et la **responsabilité** limitée qui encadre leur action (Frumkin et al., 2020). D'un point de vue moral, cette responsabilité grandit avec les actifs et les richesses dont dispose la fondation, qui impactent d'autres acteurs privés et publics. Le cas le plus emblématique est celui de la Fondation Gates, dont les moyens financiers (environ 8 milliards de dollars dépensés par an) dépassent les budgets de santé publique de nombreux États du Sud global et qui est devenu un partenaire incontournable pour l'Organisation mondiale de la santé (Astruc, 2022 ; McGoey, 2015).

La suspicion envers les fondations, que déplorent certains observateurs aguerris du secteur (Charhon, 2016), provient en partie de cette redevabilité encore toute relative des fondations envers leurs parties prenantes. C'est un premier défi qui justifie que l'on s'intéresse à l'impact social des fondations.

A.2. LES PRATIQUES DES FONDATIONS DANS LEUR SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

Même si, en moyenne, seulement 5% des ressources des associations en France proviennent de la philanthropie (Tchernonog & Prouteau, 2023), les fondations sont devenues des partenaires réguliers de nombreuses associations. Grâce à leur soutien financier et à l'accompagnement qu'elles leur octroient, les fondations permettent aux associations de mener à bien leur mission d'intérêt général. Néanmoins, comme l'a montré l'anthropologie du don, la relation entre donateur et récipiendaire est asymétrique par nature : si celui qui reçoit est dans l'incapacité de rendre ou de donner à son tour, il est maintenu dans une position d'infériorité et d'impuissance (Godbout & Caillé, 2007). Or, comme le rapporte la sociologue Susan Ostrander (2007), ceux qui financent les associations (donateurs, mécènes, fondations) ont progressivement pris le contrôle sur la relation donateur-réceptaire à la faveur de nouvelles formes d'organisation et de méthodes de sélection plus sophistiquées.

La professionnalisation du secteur non lucratif s'est accompagnée d'une adoption de normes et de pratiques issues de l'entreprise privée, comme la planification stratégique ou le recours à l'audit financier (Eikenberry & Kluver, 2004 ; Hwang & Powell, 2009). Le mécénat des entreprises, financier ou de compétences, a contribué à diffuser la culture et les méthodes de travail des entreprises auprès des associations qui en bénéficient (Bory, 2013 ; Gautier, 2015). La « religion de l'efficacité » (Minot, 2019) a conduit nombre de fondations à fixer des règles plus contraignantes pour verser des financements et à demander des comptes aux associations qui les reçoivent (Benjamin, 2010 ; Ebrahim *et al.*, 2014). Comme dans la gestion publique, l'appel à projets s'est généralisé en tant que méthode de sélection des lauréats, contraignant les associations à se conformer aux cadres édictés par chaque mécène (Breton, 2014).

Il y a des aspects positifs à cette évolution. Les décisions sont par exemple moins guidées par les préférences personnelles des dirigeants (Werbel & Carter, 2002) que par la recherche d'efficacité, d'efficience ou d'impact social (Stievenart & Pache, 2014).

Mais cette professionnalisation et les exigences accrues des financeurs ont aussi généré des tensions au sein des associations, confrontées par ailleurs à des baisses de subventions publiques ces dernières années (Tchernonog & Prouteau, 2023).

De nombreuses voix, issues notamment des réseaux associatifs et d'entrepreneurs sociaux (Ashoka, 2020), se sont élevées récemment pour critiquer la manière dont les exigences et les pratiques des financeurs philanthropiques peuvent les empêcher de mener à bien leur mission sociale (Ebrahim *et al.*, 2014). Sont notamment en cause la taille limitée des financements — de l'ordre de quelques milliers d'euros — ainsi que leur durée relativement courte, généralement comprise entre un et trois ans. Ces financements sont en outre le plus souvent affectés à des projets spécifiques et s'accompagnent d'exigences de candidature et de reporting particulièrement élevées au regard des montants alloués, pouvant apparaître disproportionnées (Ashoka, 2020 ; Gugelev & Stern, 2015). Certaines fondations ont toutefois adopté une approche alternative, consistant à privilégier, par principe, des financements plus substantiels, pluriannuels et non fléchés. Cette évolution demeure néanmoins marginale à ce stade (EPIC & Koreis, 2025). La préférence des financeurs pour des projets peu risqués, faciles à comprendre, visant à servir le plus grand nombre possible de bénéficiaires, empêche de nombreuses associations de développer des approches systémiques du changement (Abercrombie *et al.*, 2015 ; Stroh, 2015).

B. Mesurer l'impact social des fondations : un nouvel impératif ?

Les fondations et philanthropes ont longtemps considéré l'évaluation d'impact social comme un moyen de s'assurer de la performance des organisations qu'elles soutiennent (Benjamin *et al.*, 2023). Autrement dit, selon les termes du *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social* publié par l'ESSEC, l'Avisé et Impact France, elle constitue « un outil d'arbitrage, de suivi des projets et de dialogue avec les porteurs de projet. » Un financeur doit ainsi s'assurer de bien choisir ses partenaires associatifs et de piloter l'impact créé pour leurs bénéficiaires tout au long du soutien avant d'en faire un bilan à la fin (Stievenart & Pache, 2014).

En France, la décennie qui vient de s'écouler a été celle de l'émergence, puis de la diffusion de ces enjeux dans le monde des associations. Mais la charge de la preuve incombe principalement aux porteurs de projets associatifs, souvent en ayant des moyens insuffisants pour évaluer correctement leur impact. Parfois perçue comme une injonction imposée par les financeurs, l'évaluation d'impact a fait l'objet de critiques dans le monde associatif. En janvier 2024, la revue *Jurisassociations* publiait un dossier spécial qui privilégiait la notion juridique d'utilité sociale à celle d'impact social, cette dernière étant assimilée à une « vision libérale de l'ESS ».

L'intérêt croissant pour les approches systémiques (Bhandari *et al.*, 2023) et pour la philanthropie fondée sur la confiance (Maradeix *et al.*, 2025) traduit une volonté de repenser les rapports entre fondations et associations : comprendre la complexité des systèmes sociaux d'un côté et rééquilibrer les relations de pouvoir de l'autre, afin de promouvoir davantage d'équité, de respect et d'humilité. L'évaluation d'impact social tient une place importante dans ces réflexions. Comment une association qui mise sur un plaidoyer de longue durée pour faire évoluer les mentalités ou le droit européen peut-elle produire les indicateurs d'impact trimestriels ou annuels exigés par ses financeurs (Ashoka, 2020 ; Gugelev & Stern, 2015) ? En demandant un « reporting d'impact » fréquent sous la forme d'indicateurs quantitatifs, précis et faciles à mesurer, les financeurs risquent d'entraver les associations dont l'objectif n'est pas de servir toujours plus de bénéficiaires, mais de changer les institutions et les équilibres des systèmes dans lesquels elles agissent (Apgar *et al.*, 2024).

Et si l'on tendait le miroir aux financeurs eux-mêmes : quel est leur impact social ? Cette idée a commencé à faire son chemin chez les promoteurs de l'investissement à impact, avec les notions « d'additionnalité » (*additionality*) et de contribution (Hockerts *et al.*, 2022 ; Mayne, 2001). Le parallèle entre l'investissement à impact et le don philanthropique est intéressant. Derrière ces mots savants se cachent deux questions finalement très simples que l'on peut appliquer aux fondations :

- La fondation a-t-elle permis la création d'un impact social positif qui n'aurait pas eu lieu sans son intervention ?
- Comment la fondation a-t-elle aidé l'association à générer cet impact social positif ?

Les réponses à ces questions sont loin d'être simples, notamment parce qu'il est quasiment impossible pour un financeur en particulier de s'attribuer exclusivement l'impact d'un projet développé par une association (Mayne, 2001). Mais penser la contribution du financeur à l'impact social généré en bout de chaîne est vertueuse car non seulement elle rééquilibre un peu la relation de pouvoir entre celui qui donne et celui qui reçoit (Godbout & Caillé, 2007), mais elle ouvre aussi une voie de progrès et de réflexivité pour les fondations.

C'est précisément cette orientation — susceptible de contribuer à renforcer la légitimité des fondations — que le présent rapport se propose d'explorer et de structurer.

2. L'impact social des fondations : état de l'art

S'il existe déjà une abondante littérature scientifique et professionnelle sur la mesure de l'impact social appliquée aux associations qui opèrent sur le terrain (Becker & Vanclay, 2003 ; Benjamin *et al.*, 2023 ; Stievenart & Pache, 2014), la recherche s'est encore très peu intéressée à l'impact social des financeurs de ces associations.

Le sujet commence à être abordé depuis une dizaine d'années dans quelques rapports d'étude publiés par des organisations comme le *Center for Effective Philanthropy* aux États-Unis (Huang *et al.*, 2006) ou, plus récemment, l'*Esade Center for Social Impact* de Barcelone (Buckland *et al.*, 2023). Ces rapports contiennent des éléments intéressants pour penser le sujet et capter les pratiques des fondations.

C'est dans la recherche sur le mécénat d'entreprise en management et en sciences sociales que l'on trouve la production la plus pertinente, même si la question de l'impact du mécénat reste embryonnaire (Gautier & Pache, 2015). Dans une revue de littérature effectuée en 2023, nous avons constaté que 76% des 354 articles recensés portaient sur le « *business case* » du mécénat, autrement dit, « pourquoi les entreprises font du mécénat ? » et « qu'est-ce que ça leur rapporte ? » (Gautier & Eabrasu, 2023). Seuls 44 articles publiés s'intéressaient aux conséquences du mécénat sur la société au sens large, que ce soit sur les causes défendues (Tesler & Malone, 2008), les associations soutenues (Finley *et al.*, 2021) ou bien les individus concernés (Wang *et al.*, 2019).

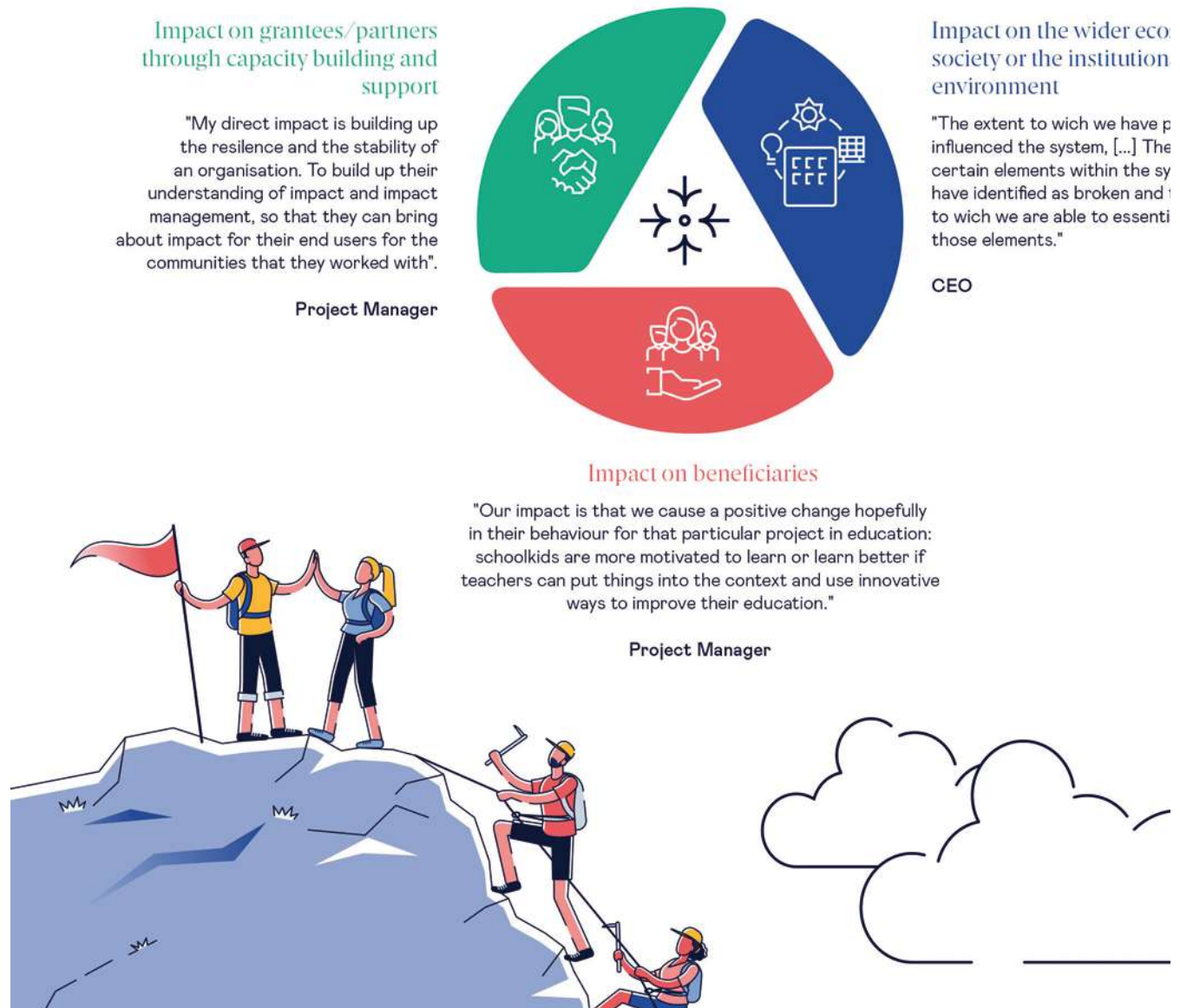
Il apparaît que les effets du mécénat sont encore peu concluants. Si certaines recherches semblent biaisées dans le choix des industries étudiées, des chercheurs ont souligné que de grandes entreprises de secteurs polluants utilisent le mécénat comme un outil de lobbying (Bertrand *et al.*, 2020) ou une assurance réputationnelle (Luo *et al.*, 2018). Toutefois, au regard de ces travaux, ce n'est pas tant le mécénat en tant que tel qui apparaît problématique que les modalités selon lesquelles certaines entreprises instrumentalisent leur engagement, en l'utilisant pour atténuer des pratiques par ailleurs contestables (La Cour & Kromann, 2011).

Pour mieux comprendre l'impact social du mécénat et des fondations, nous proposons d'opérer une double distinction : d'abord, analyser sur qui ou sur quoi portent les effets, qu'ils soient positifs, négatifs ou ambivalents ; ensuite, prendre en compte les effets du soutien financier, mais aussi extra-financier.

A. Distinguer impact direct, indirect et systémique

Dans le rapport *Governance of Impact: Can European Foundations Rise to the Challenge?*, les chercheurs de l'Esade ont identifié trois niveaux d'impact pour les fondations qu'ils ont étudiées (Buckland *et al.*, 2023) : sur les associations soutenues, sur les bénéficiaires finaux et sur l'écosystème, la société et les institutions (voir schéma).

Figure 1. Trois niveaux d'impact des fondations



Source : *Governance of Impact. Can European Foundations Rise to the Challenge?* Esade, Center for Social Impact (2023).

Nous retrouvons une typologie similaire d'effets dans d'autres publications. Ainsi, Gugelev et Stern (2015) nous invitent à prendre en compte à la fois le changement créé pour les bénéficiaires de l'action et les changements plus profonds et à long terme dans le secteur concerné. On retrouve des distinctions similaires entre l'impact direct, qui concerne principalement les bénéficiaires et l'impact systémique qui agit quant à lui sur les mentalités, les structures de pouvoir ou l'accès aux ressources (Ashoka, 2020).

Nous proposons ici de distinguer trois niveaux d'impact social que peuvent avoir les fondations :

- 1 L'impact direct,
- 2 L'impact indirect,
- 3 L'impact systémique.

A.1. L'IMPACT DIRECT

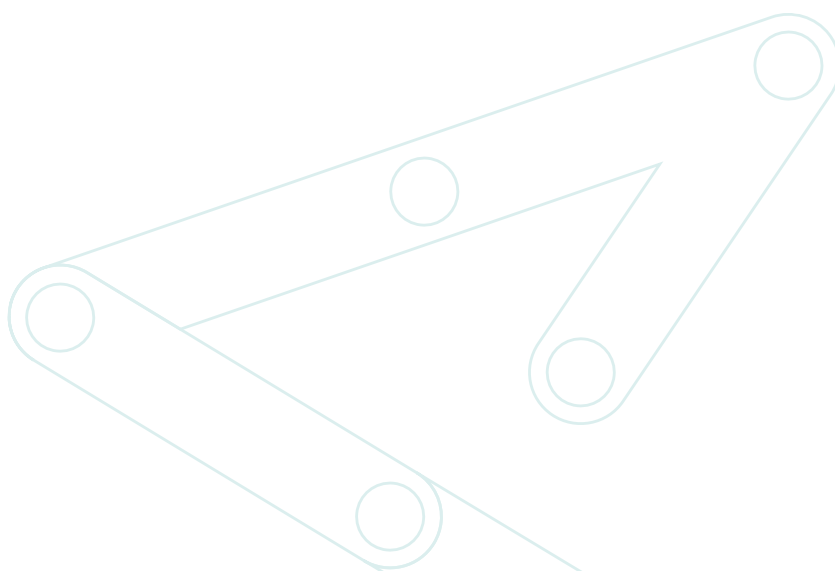
L'impact direct désigne les effets qu'ont les fondations sur les associations qu'elles soutiennent. Ce sont des effets de « première ligne » puisque ce sont les associations qui reçoivent directement les fonds et l'accompagnement extra-financier de la fondation. C'est probablement l'impact le plus facile à mesurer, mais c'est paradoxalement un angle mort des réflexions de nombreuses fondations. L'impact direct sera le cœur du présent rapport et du référentiel proposé.

La recherche embryonnaire sur ce sujet peut être classée selon deux catégories d'effets :

- **Effets sur la performance des associations :** une fondation – *a fortiori* une fondation d'entreprise – peut transférer des compétences managériales, des outils de gestion et des savoir-faire qui peuvent aider les associations à améliorer leur efficacité, voire leur efficience (Ballesteros *et al.*, 2017 ; Finley *et al.*, 2021). De manière plus prosaïque, un soutien financier substantiel de la part d'une fondation – *a fortiori* quand il n'est pas fléché et sert à financer le fonctionnement (Lecy & Searing, 2015) – peut donner à l'association les moyens de mener à bien sa mission.
La performance des associations peut, à l'inverse, être impactée négativement si elles doivent « tordre » leur mission pour répondre à des appels à projets contraignants et rendre des comptes de manière disproportionnée par rapport au montant du soutien financier (Co-Impact, 2021).
- **Effets sur la légitimité des associations :** une fondation, lorsqu'elle affiche publiquement son soutien à une association, peut envoyer un signal positif qui sera perçu par d'autres financeurs potentiels, renforçant la légitimité de l'association (Goh *et al.*, 2021). C'est d'autant plus vrai que la fondation (voire l'entreprise ou la personne qui l'a fondée) jouit d'une bonne réputation (Austin & Seitanidi, 2012).
En revanche, un mécène peut agir comme un « repoussoir » si sa réputation est mauvaise aux yeux d'autres parties prenantes clés de l'association (Shymko & Roulet, 2017).
Afficher le soutien de grands mécènes peut aussi dissuader des petits donateurs qui peuvent penser que l'association est déjà bien dotée et que leur don ne fera aucune différence (Bennett, 2003).

On peut éventuellement inclure dans cet impact direct les effets de l'action de certaines fondations sur leurs parties prenantes spécifiques. Pensons par exemple à la fierté des collaborateurs vis-à-vis d'une fondation d'entreprise qui implique les salariés du groupe dans son mécénat (Haski-Leventhal *et al.*, 2019) ou bien à la satisfaction des donateurs d'une fondation qui collecte régulièrement des fonds avant de les redistribuer (Sargeant, 2001).

Enfin, certaines fondations distribuent directement des bourses ou des prix à des lauréats individuels sans passer par l'intermédiaire d'une association partenaire : dans ce cas, on considérera ces lauréats comme les bénéficiaires finaux de la fondation.



A.2. L'IMPACT INDIRECT

L'impact indirect désigne les effets des fondations sur les bénéficiaires finaux ou sur le problème social visé. Ce sont, par contraste, des effets de « seconde ligne » car, sauf exception (ex. : remise de bourses à des individus), c'est uniquement par l'intermédiaire des associations que les fondations vont pouvoir s'attribuer cet impact. L'impact indirect d'un financeur se matérialise quand il affecte les réalisations ou les résultats de l'opérateur qu'il soutient. Il est très recherché par les fondations, mais très difficile à mesurer, pour deux raisons.

D'une part, d'autres facteurs peuvent expliquer les effets observés (ex. : le soutien d'autres financeurs, un choc exogène, etc.). C'est tout le problème de l'attribution dans la mesure d'impact social, qui concerne donc aussi les financeurs (Mayne, 2001 ; White, 2010). D'autre part, l'impact global ou cumulé de la fondation sur des bénéficiaires finaux n'est pas forcément calculable, car les effets de chaque projet ou association soutenu sont hétérogènes et ne se prêtent pas aisément à des calculs simples comme des additions ou des moyennes (Stievenart & Pache, 2014).

Néanmoins, il est profitable pour les fondations de réfléchir à la manière dont leur soutien peut affecter la capacité des associations à faire « plus et mieux », autrement dit, à servir davantage de bénéficiaires, mais aussi à les accompagner de manière plus pertinente, efficace ou efficiente (Gugelev & Stern, 2015). Certaines fondations peuvent également outiller les associations pour suivre des changements, par exemple dans le bien-être ressenti ou l'amélioration des conditions objectives.

A.3. L'IMPACT SYSTÉMIQUE

L'impact systémique fait référence aux effets que peuvent avoir les fondations sur l'équilibre des systèmes sociaux complexes dans lesquels elles interviennent.

Cette catégorie d'effets s'inscrit dans la tradition de la pensée systémique, un vaste champ de recherche interdisciplinaire apparu il y a près d'un siècle (Ramage & Shipp, 2009). Un système est un ensemble d'éléments interdépendants qui forment un tout ayant des propriétés et des comportements propres, irréductibles à la somme de chacun des éléments pris séparément (Meadows, 2008). Si l'on applique cette grille de lecture aux « problèmes sociaux », la philanthropie n'est donc plus un acteur extérieur et neutre, mais une partie intégrante des systèmes qui génèrent les problèmes qu'elle tente de résoudre.

Par leurs interventions auprès des associations, les fondations peuvent ainsi affecter la structure, les ressources, les règles du jeu, les relations de pouvoir, mais aussi les valeurs et les modèles mentaux qui fondent ces systèmes (Kania *et al.*, 2018 ; Stroh, 2015). Le changement systémique désigne alors une rupture dans l'équilibre d'un système qui va entraîner une reconfiguration et de nouveaux équilibres. Cette rupture peut avoir plusieurs

origines, mais les philanthropes sont nombreux à être convaincus qu'en intervenant au bon endroit, ils peuvent avoir un effet de levier et changer l'équilibre d'un système pour le meilleur (Frumkin *et al.*, 2020 ; Meadows, 2008). On peut notamment citer la *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* qui a permis l'essor et la sécularisation de l'enseignement supérieur étatsunien en conditionnant le versement de pensions de retraite aux professeurs à la suppression des exigences confessionnelles dans les universités (Zunz, 2012).

Nous entrons ici dans une réflexion d'une grande complexité puisqu'il est non seulement difficile de percevoir ces changements, mais encore plus de les attribuer à telle ou telle intervention (Mayne, 2001), dans la mesure où tous les éléments d'un système sont interdépendants et les relations de causalité non-linéaires (Kimsey *et al.*, 2025 ; Meadows, 2008). Néanmoins, la prise en compte de la pensée systémique peut aider les fondations à adopter une posture plus humble et collective et à élargir leurs choix méthodologiques quand elles réfléchissent à leur impact et à celui des associations qu'elles soutiennent (Apgar *et al.*, 2024; Koreis & Ashoka, 2023).

B. Prendre en compte l'impact du soutien financier et extra-financier

La première forme de soutien à laquelle on pense quand on s'intéresse au mécénat et à l'action des fondations est le soutien financier. En effet, environ 80% des fondations en France suivent un modèle redistributif (Observatoire de la Philanthropie, 2023), où leur premier rôle est d'octroyer des dons (on parle de *grants* en anglais) à des lauréats qui, dans la plupart des cas, sont des associations. C'est d'ailleurs ce que de nombreux dirigeants associatifs demandent en priorité : des financements substantiels et, si possible, pluriannuels pour mener à bien leurs missions et financer les activités qui ne peuvent être payées par les bénéficiaires eux-mêmes.

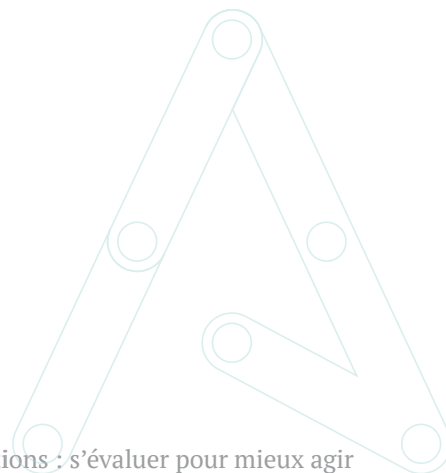
Toutefois, les fondations ne sauraient être réduites à de simples instruments de financement. C'est même ce qui distingue une fondation dotée d'une stratégie bien définie d'un donateur ou d'un mécène qui donne en direct à des associations (Frumkin et al., 2020). Sans forcément adopter formellement le modèle de la *venture philanthropy* (Letts et al., 1997), les fondations sont nombreuses à créer de la valeur autrement que par les montants versés. Ce qui est souvent appelé le soutien extra-financier (*nonfinancial support* en anglais) désigne les services que les fondations peuvent offrir aux associations pour les aider à accroître leur impact, renforcer leur soutenabilité financière et leur résilience organisationnelle (Boiardi & Hehenberger, 2015).

Ce soutien, qui n'a pas vocation à remplacer, mais plutôt à **compléter** les financements octroyés – qui restent indispensables pour les associations – peut prendre de nombreuses formes. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer les apports suivants :

- **La mise à disposition d'actifs** utiles à l'association comme des locaux ou du matériel informatique et bureautique.
- **L'apport de compétences spécifiques** (par exemple, en matière d'évaluation d'impact ou de gestion de projets) que la fondation détient et transfère à son partenaire.
- **Le mentorat ou le coaching** des porteurs de projet par l'équipe salariée ou par des administrateurs ou bénévoles qualifiés de la fondation.
- **La participation aux instances de gouvernance** de l'association ou du projet qu'elle met en œuvre pour appuyer sa stratégie et l'aider dans sa prise de décisions.
- **Des formations ou des apports d'expertises spécifiques** que la fondation finance et dont elle confie la réalisation à des prestataires extérieurs.
- **L'ouverture du réseau de la fondation et la mise en relation** privilégiée avec d'autres financeurs ou acteurs engagés dans le même domaine.
- **Le plaidoyer** en faveur de la cause défendue par l'association, le soutien et l'amplification du message porté par l'association dans l'espace public.

Dans leur typologie des partenariats entreprises-associations, Austin et Seitanidi (2012) ont distingué plusieurs formes de valeur créée par ces partenariats : si le transfert de ressources (financières) est la plus évidente d'entre elles, les auteurs mettent également en avant les bénéfices en matière de crédibilité et de visibilité que confère le partenariat. Ils notent que la valeur provient aussi de l'interaction entre les partenaires, la création de synergies accomplissant davantage que ce que chaque partenaire aurait pu faire seul.

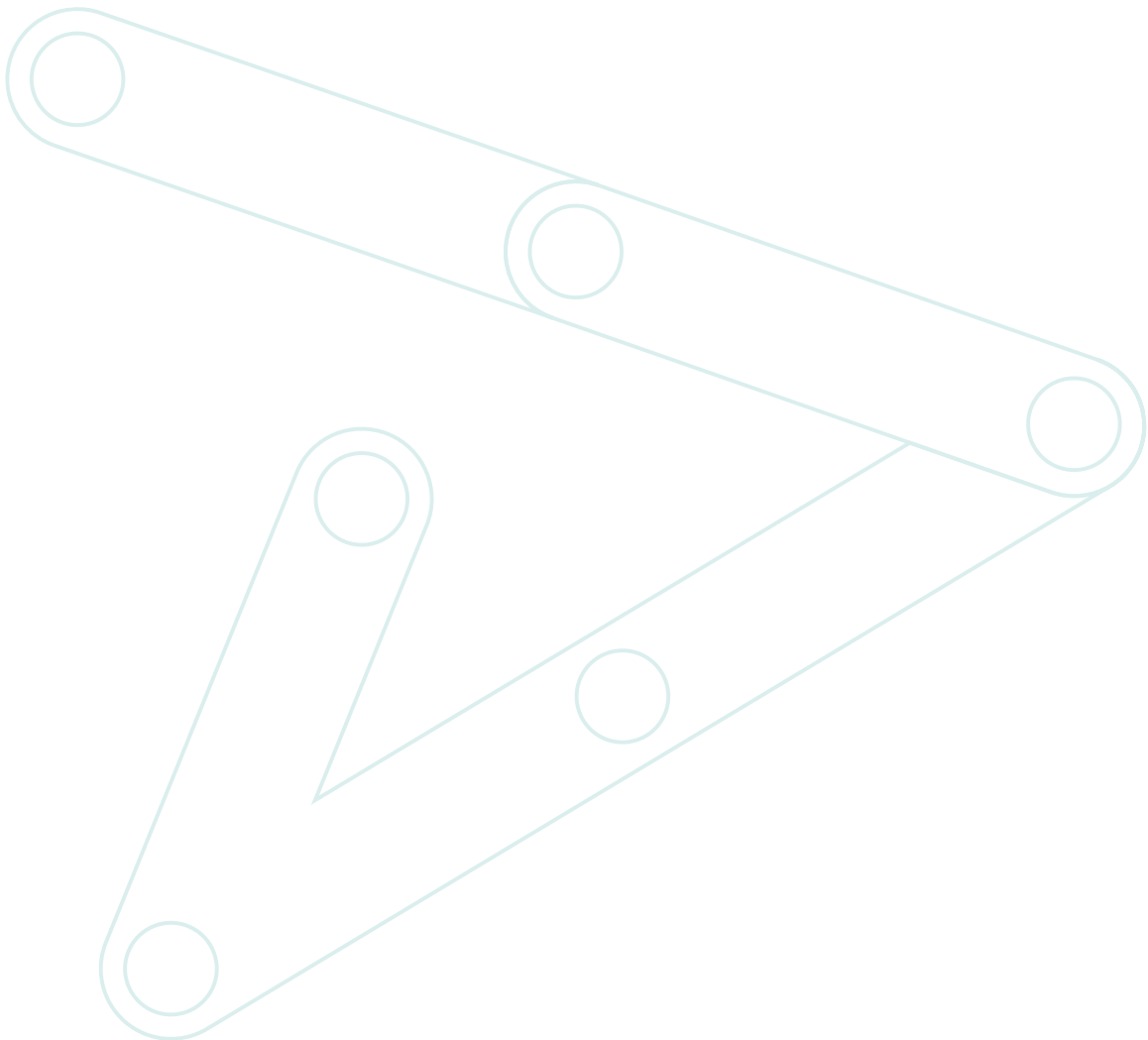
Cette réflexion sur la valeur extra-financière du mécénat nous semble applicable à toutes les fondations, pas seulement aux fondations d'entreprise.



Le *Center for Effective Philanthropy* a publié plusieurs études intéressantes sur le sujet, notamment le rapport *Strengthening Grantees* (Buteau *et al.*, 2018), qui repose sur une vaste enquête par questionnaire auprès de 170 dirigeants d'associations et 187 dirigeants de fondations. Plus de la moitié des dirigeants d'associations estiment que les fondations ne s'intéressent pas au renforcement de leur organisation, alors que les besoins d'accompagnement des associations sont réels, notamment en matière de *fundraising*, de communication et de gestion des ressources humaines.

Inversement, lorsqu'il est décidé unilatéralement par le financeur sans écouter les besoins des associations, le soutien extra-financier peut être vécu comme une contrainte pour les dirigeants associatifs (Teacher *et al.*, 2017).

Évaluer l'impact social des fondations nous invite donc à prendre en compte non seulement les différents niveaux d'effets de leur soutien aux associations (direct, indirect, systémique), mais également les effets complémentaires mais distincts du soutien financier et extra-financier.



PARTIE 2

Sur la mesure d'impact social

- 1. Éléments théoriques
- 2. Référentiel d'impact et mode d'emploi

1. Éléments théoriques



Convaincu de l'enjeu pour les financeurs d'évaluer leur impact, l'Impact Tank a réuni un groupe de travail rassemblant des fondations et fonds de dotation intéressés par le sujet de l'évaluation d'impact social et / ou ayant mis en place de telles démarches dans leurs organisations, afin de co-construire la carte des effets, puis le référentiel d'évaluation pour évaluer l'impact du soutien d'un financeur sur les projets retenus.

A. Quelques éléments de définition

Le Conseil supérieur de l'ESS définit l'impact social comme « *l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général* ». On pourrait résumer cette définition en une formule simple : se poser la question de l'impact social de son projet, c'est se demander « *Mon projet, il change quoi pour qui ?* ». S'il est acquis que les enjeux sociaux et environnementaux sont intrinsèquement liés et communiquent entre eux, les présents travaux portent spécifiquement sur l'évaluation de l'impact social des financeurs – c'est-à-dire sur ce « *que change le soutien d'une fondation ou d'un fonds de dotation pour les projets (partie prioritaire des travaux de ce groupe de travail), voire pour les bénéficiaires de ceux-ci ?* ».

Les effets recherchés doivent toujours être liés à un besoin social identifié et ciblé par l'action de l'organisation : quelle est la problématique sociétale à laquelle les fondations et fonds de dotation souhaitent répondre ? Face à cette problématique, quel est l'objectif qu'ils se sont donné ?

Depuis 2015, les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont souligné deux principes fondamentaux :

- Les résultats d'une action ne peuvent être jugés à la seule aune de son efficacité économique,
- Pour faire émerger les autres résultats d'une action, les acteurs privés peuvent et doivent déployer des logiques d'évaluation.

Ainsi, évaluer l'impact d'une action répond globalement à deux grandes vocations :

- « **Prove** » : rendre compte des principales conséquences de l'action auprès de ceux qui la mettent en œuvre (administrateurs, salariés et bénévoles), mais aussi auprès des bénéficiaires et des partenaires financiers et opérationnels. Cette preuve de l'impact est donc généralement tournée vers une audience externe.
- « **Improve** » : donner des clés de compréhension en vue d'améliorer l'action ou l'organisation mise en place. Il s'agit plutôt d'une démarche tournée vers l'interne.

Ces deux logiques s'entremêlent souvent en pratique, avec plusieurs objectifs suivis en parallèle :

- Ajustement des actions,
- Définition de la stratégie,
- Renforcement de l'argumentaire vis-à-vis de ses partenaires et financeurs,
- Évolution de la communication,
- Mobilisation des salariés et bénévoles...

Dans la 1^{re} édition du *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*, l'Impact Tank et l'ESSEC¹ relèvent que les principales raisons pour lesquelles les « opérateurs » s'engagent dans l'évaluation d'impact sont de mieux comprendre les effets de leur activité (à 83%), puis de rendre des comptes à leurs parties prenantes (69%). Mais de nombreux autres objectifs sont aussi évoqués par une majorité de répondants : communiquer auprès du public, mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins, prendre de meilleures décisions stratégiques... Du côté des « financeurs » (fondations, investisseurs à impact), il s'agit principalement d'aider les projets à progresser, de rendre des comptes à leurs parties prenantes ou encore de maximiser l'impact des projets financés.

B. La notion d'impact

La notion d'impact fait l'objet de plusieurs controverses et de malentendus. Dans une acception **élargie** du terme, l'impact recouvre tout ce qui résulte de l'action d'une organisation, et donc tous les changements et évolutions induits par cette action sur les parties prenantes concernées. Pour les tenants d'une acception **stricte** de l'impact, tout changement constaté doit être attribuable causalement à l'action, ce qui nécessite un contrefactuel.

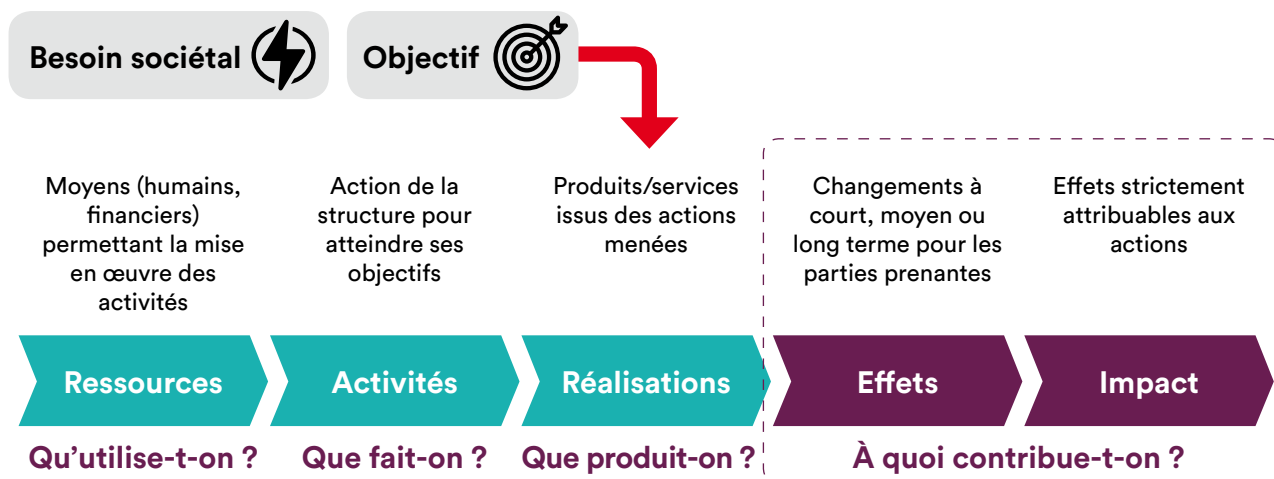
Pour les tenants de cette dernière acception, seules les méthodes scientifiques avec groupe de comparaison permettent de mesurer l'impact d'une action.

En pratique, s'il faut effectivement se méfier d'un usage abusif de la notion, source de confusion et « *d'impact washing* », une démarche pragmatique et pluraliste est adoptable, en distinguant :

- La notion d'« **effet** », qui traduit les changements vécus à court, moyen ou long terme par les parties prenantes ciblées par l'action,
- Et la notion d'« **impact** » voire « **impact net** » recouvrant les effets strictement attribuables aux actions de l'organisation, toutes choses égales par ailleurs.

1. ESSEC, Impact Tank, *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*, 2021.
<https://impact-tank.org/ressources/publications/Impact-Tank-Panorama-de-levaluation-dimpact-social-en-France-2022.pdf>

Figure 2. Effets et impacts



La notion d'effet est donc à séparer de celle de réalisation, généralement bien connue des opérateurs sociaux. En effet, une réalisation est le produit des actions menées par les structures : par exemple, pour les financeurs philanthropiques, le nombre de projets soutenus, le montant distribué, le nombre d'événements organisés... Ces éléments, généralement collectés et mis en avant dans des rapports d'activité, ne permettent néanmoins pas d'inférer des changements provoqués par l'action chez les parties prenantes. Effectivement, mener des actions ne signifie pas forcément que celles-ci génèrent des effets sur le moyen ou long terme. Une action peut toucher des personnes qui y participent, mais sans entraîner de changement notable chez celles-ci, soit parce que l'action ne correspondait pas à leurs besoins ou intérêts du moment, soit parce que d'autres difficultés parallèles ne leur permettaient pas de bénéficier du changement escompté, soit pour d'autres raisons encore.

Au niveau individuel, les effets d'une action se traduisent ainsi généralement, mais non exclusivement, en termes d'évolution dans :

- Les comportements,
- Les compétences,
- Les savoirs,
- Les attitudes,
- La santé,
- Les conditions sociales et économiques,
- ...

Évaluer son impact, c'est donc se demander si un projet a provoqué un changement, a eu des conséquences durables sur ce qu'une personne sait, pense, ressent, est capable de faire, dans la manière dont elle agit dans ses relations aux autres, son statut social, ses moyens matériels... Dans le cas d'un financeur, il s'agit ainsi de se demander ce que son soutien, financier ou extra-financier, a apporté aux associations et projets soutenus (en termes de moyens financiers, de réflexion stratégique, de réseau...).

Parfois, et selon la problématique sociale abordée, certains projets peuvent également travailler au maintien d'une situation ou au ralentissement de sa dégradation : par exemple, un projet qui travaille sur le bien-vieillir peut viser à maintenir le niveau d'autonomie de ses bénéficiaires, mais ne pourra pas nécessairement renverser la tendance.

Si l'objectif des opérateurs d'intérêt général est évidemment de générer des effets **positifs** dans la vie de leurs parties prenantes, leur action peut également créer des changements **négatifs**, aussi appelés « effets de bord » : par exemple, une fondation qui accompagne un projet sur trois ans peut générer une déstabilisation financière du projet lors de son retrait, au bout des trois ans. Une évaluation d'impact peut – et dès que possible, doit – ainsi intégrer ces potentiels effets négatifs pour les comprendre et fournir des éléments susceptibles de contribuer à leur réduction.

C. La notion d'indicateur

L'indicateur est la traduction en chiffre d'un effet : il « mesure » et permet d'estimer le nombre de personnes (ou d'unités) concernées et l'ampleur des changements. Défini avec précision, il commence par « le nombre de », « le pourcentage de », « le taux de »... Il s'agit ainsi, nécessairement, d'une approximation de la réalité pour mieux la rendre intelligible.

Les indicateurs peuvent être de plusieurs natures :

- Une donnée chiffrée (ex : salaire à la sortie),
- Un nombre d'occurrences (ex. : pourcentage de jeunes ayant trouvé un emploi),
- Une notation sur une échelle (ex. : auto-évaluation sur 10 d'un certain nombre de compétences),
- Une agrégation de plusieurs indicateurs (ex. : note moyenne).

Plus encore, un indicateur peut varier dans son niveau d'objectivité. Si certains indicateurs sont purement **objectifs** (ils ne reposent pas sur le ressenti des personnes concernées, mais représentent une donnée factuelle : par exemple, le nombre de mois nécessaires pour trouver un emploi après un accompagnement), d'autres s'appuient au contraire sur la perception, la vision du monde, les ressentis des parties prenantes.

Évaluer l'évolution de la confiance en eux des jeunes accompagnés par une structure passera ainsi majoritairement par des indicateurs **subjectifs**. Ces deux types d'indicateurs se complètent pour prendre en compte les différentes natures des effets d'un projet.

Enfin, un troisième type d'indicateur peut être employé : les outils **intersubjectifs**, qui reposent sur une notation conjointe entre une personne accompagnée et son accompagnant.

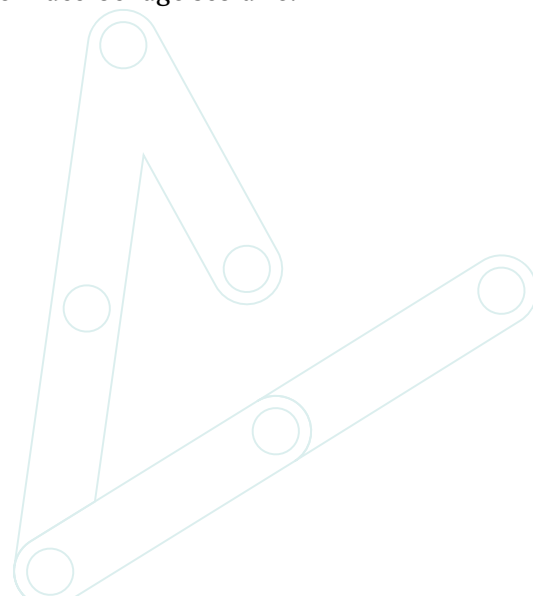
D. Référentiels déjà existants

Bien que la pratique ne soit aujourd'hui pas encore largement répandue, certaines fondations et fonds de dotation ont déjà mis en place des référentiels d'évaluation pour évaluer leur impact direct sur les projets et opérateurs soutenus (ex : Fondation Groupe Aéroports de Paris (ADP), Fonds de dotation Evolem Citoyen, Fonds de dotation Biocoop, Fonds de dotation Cegid Solidaire, Fondation Solidarités by Crédit agricole Centre-Est, Fondation TotalEnergies...).

Parmi ces structures, certaines explorent et expérimentent les démarches d'évaluation de leur impact indirect auprès des bénéficiaires de projets soutenus (ex. : Fondation TotalEnergies, Fondation Société Générale, Fondation Ardian...).

À titre d'exemple, la Fondation Groupe ADP a engagé en 2024-2025 une démarche de mesure de son impact indirect sur la thématique de la lutte contre l'illettrisme, par la co-construction d'une carte des effets et d'un référentiel d'impact avec 7 de ses projets soutenus, autour de :

- **4 catégories d'âge** : âge pré-scolaire, âge école maternelle, âge école primaire, âge collège / lycée,
- **4 catégories d'effets** : prendre confiance en soi, apprendre à s'exprimer, avoir envie d'apprendre, favoriser l'accrochage scolaire.



2. Référentiel d'impact et mode d'emploi

Le référentiel que nous présentons ici constitue une première base de référentiel commun de mesure d'impact pour les fondations et fonds de dotation. Il a été conçu dans le cadre de ce groupe de travail thématique de l'Impact Tank, afin d'accompagner ce type d'acteurs dans leur acculturation à la mesure d'impact et à ses outils.

Ce référentiel recense les effets clés qui peuvent être attendus du soutien d'une fondation ou d'un fonds de dotation sur les projets et associations accompagnés. Il propose des indicateurs pour documenter ces effets, assortis de recommandations sur la manière d'alimenter ces indicateurs (modes de collecte de données et exemples de questions). Ce référentiel, issu de réflexions et de travaux collectifs, sera idéalement testé sur le terrain, discuté et enrichi des retours d'expérience des porteurs de projet qui l'auront expérimenté, afin de l'améliorer.

Dans un second temps, son déploiement à plus grande échelle et des travaux complémentaires permettraient aux fondations et fonds de dotation d'harmoniser leurs pratiques de mesure d'impact et de parler un langage commun pour valoriser leurs résultats individuels et collectifs. Comme tout référentiel commun de mesure d'impact, celui-ci peut, à terme, participer à la dynamique d'appropriation de la mesure d'impact par les financeurs. Il pourrait ainsi rendre plus accessible la démarche par l'explicitation et la mutualisation des effets recherchés, des indicateurs et des modes de collecte préconisés. Il pourrait également permettre d'échanger sur les résultats et les leçons à en tirer, une fois la méthodologie stabilisée, communément acceptée et partagée.

A. Rappel des étapes de la démarche

Ce référentiel commun de mesure d'impact est le fruit d'un travail collectif. Il a été élaboré dans le cadre du groupe de travail adossé à l'élaboration de ce rapport, au travers d'ateliers complétés par un travail interne au comité de pilotage.

Un premier atelier, le 10 septembre 2025, a été dédié au partage des définitions clés liées à l'évaluation d'impact social, puis à la co-construction de la trame de ce référentiel, en mobilisant la méthode de la théorie du changement. Les participants ont ainsi identifié les différentes catégories d'effets attendus du soutien d'un financeur auprès de ses projets soutenus, en se basant sur les pratiques évaluatives des membres du groupe de travail et sur l'analyse des référentiels existants.

Un second atelier a été dédié à la validation collective de la carte des effets le 16 octobre 2025 et à l'ébauche de construction des indicateurs associés.

La première version complète du référentiel a été présentée aux membres du groupe de travail lors d'un troisième et dernier atelier, le 11 décembre 2025, afin qu'ils puissent y apporter des modifications, puis le valider, et travailler sur le mode d'emploi associé.

B. Carte des effets

La carte des effets est un outil central dans une évaluation d'impact : elle regroupe, à partir des observations empiriques des opérateurs ou des financeurs, une liste d'« hypothèses d'effets » dont l'évaluation a pour objectif de confirmer ou d'infirmer la réalisation. Ces effets peuvent être regroupés dans de grandes catégories thématiques, en fonction des ambitions d'impact du projet.

La carte des effets est synthétisée dans le tableau ci-dessous, puis présentée exhaustivement dans les pages qui suivent. Elle est centrée sur les effets des financeurs sur les associations soutenues et répartie en 8 catégories d'effets. Celles-ci représentent les « finalités » des effets – les grands thèmes du fonctionnement des structures d'intérêt général soutenues par des fondations ou des fonds de dotation. Au sein des hypothèses d'effets identifiées, certaines sont négatives car elles concernent des effets de bord déjà expérimentés par les financeurs participants au groupe de travail. En somme, le soutien d'une fondation ou d'un fonds de dotation à un porteur de projet devrait permettre de faire apparaître au moins l'un des effets issus des catégories d'effets ci-dessous.

Les catégories d'effets déterminées et, à l'intérieur, les effets qui les composent, ont été organisées de manière à indiquer une progression : plus on avance dans le tableau et plus l'effet demande un travail de co-construction entre le financeur et le projet accompagné.

Tableau 1. Récapitulatif de la carte des effets

Catégories d'effets	Nombre d'effets
Développement financier et opérationnel de la structure	5
Sentiment de soutien	3
Valorisation	3
Mise en réseau	5
Structuration des ressources humaines	6
Professionnalisation et montée en compétences	5
Réflexion stratégique	8
Effets indirects sur les bénéficiaires	4

➤ **Développement financier et opérationnel de la structure** : Ces effets concernent l'aide apportée aux structures soutenues pour mettre en œuvre des projets nouveaux ou existants, voire à plus long terme le soutien de leur développement opérationnel ou géographique et de leur pérennité économique.

➤ **Sentiment de soutien** : cette catégorie d'effets concerne davantage les équipes des structures soutenues et leur sentiment d'être comprises, encouragées et plus sereines.

➤ **Valorisation** : ces effets portent sur la mise en valeur des opérateurs soutenus : évolutions dans la visibilité ou la crédibilité des projets.

➤ **Mise en réseau** : concerne la capacité des financeurs philanthropiques à étendre le réseau des structures qu'ils soutiennent (auprès d'associations, d'autres financeurs, de partenaires institutionnels, d'autres acteurs du territoire...) et à développer leur capacité de coopération, mais également à les aider à accéder à de nouvelles opportunités.

➤ **Structuration des ressources humaines** : cette catégorie couvre deux dimensions. Elle comporte des effets liés à la création ou à la pérennisation de postes, et d'autres créés par la réception d'un mécénat de compétences (avoir accès à de nouvelles expertises, accueillir davantage de bénévoles...).

➤ **Professionnalisation et montée en compétences** : au sein de cette catégorie, les effets portent sur la professionnalisation des structures soutenues par les financeurs (mise en place de nouveaux outils, structuration du *reporting*, travail sur la mesure d'impact) ainsi que sur leur montée en compétences sur différents sujets (financier, stratégique...).

➤ **Réflexion stratégique** : ces effets concernent la capacité des porteurs de projets à prendre du recul, à structurer leur stratégie et à développer leur capacité d'innovation dans le temps.

➤ **Effets indirects sur les bénéficiaires** : ces effets sont différents des précédents car ils concernent la contribution du financeur aux effets directs des structures soutenues sur leurs bénéficiaires : accompagnement de davantage de bénéficiaires, atteinte de nouveaux publics, amélioration de la qualité d'accompagnement... Ces effets ne sont cependant pas attribuables seulement au financeur étudié.

Tableau 2. Carte des effets complète

Carte des effets complète	Définition
Développement financier et opérationnel de la structure	1. Avoir davantage de moyens pour mettre en œuvre ses activités
	2. Assurer la pérennité financière du projet
	3. Développer une dépendance financière à l'aide reçue (effet négatif)
	4. Passer son projet à l'échelle
	5. Bénéficier d'aide dans la conception de nouveaux projets
Sentiment de soutien	6. Se sentir encouragé et accompagné
	7. Gagner en sérénité dans son activité
	8. Ressentir le partenariat comme une ingérence (effet négatif)
Valorisation	9. Gagner en visibilité
	10. Gagner en crédibilité
	11. Voir son projet dévalorisé du fait de la mauvaise réputation du financeur (effet négatif)
Mise en réseau	12. Développer son réseau (autres associations soutenues, autres financeurs, partenaires du territoire, institutionnels...)
	13. Développer des coopérations avec de nouveaux acteurs
	14. Se sentir appartenir à une communauté d'associations soutenues par le même financeur
	15. Développer son plaidoyer
	16. Accéder à de nouveaux financements
Structuration des ressources humaines	17. Pérenniser certains postes au sein du projet / de l'association
	18. Créer de nouveaux postes
	19. Avoir accès à des expertises de professionnels qualifiés*
	20. Fidéliser les mécénats de compétences en tant que bénévoles*
	21. Bénéficier d'une transmission de compétences au sein de l'équipe*
	22. Recevoir une ressource humaine non adaptée aux besoins du projet (effet négatif)*

* Effets liés au mécénat de compétences

Carte des effets complète	Définition
Professionalisation et montée en compétences	23. Mettre en place de nouveaux outils de suivi ou de gestion
	24. Structurer son <i>reporting</i> d'activité
	25. Monter en compétences sur la gestion de son projet
	26. Faire évoluer ses pratiques pour être davantage respectueux de l'environnement
	27. Travailler sur sa mesure d'impact social
Réflexion stratégique	28. Développer sa connaissance des attentes des financeurs
	29. Travailler ses arguments pour convaincre de nouveaux financeurs
	30. Prendre du recul sur son projet
	31. Se sentir stimulé en termes de réflexion stratégique
	32. Renforcer sa capacité d'innovation
	33. Structurer sa stratégie sur les prochaines années
	34. Développer un projet associatif davantage guidé par l'impact
	35. Réorienter son projet associatif en fonction des attentes du financeur (effet négatif)
Effets indirects sur les bénéficiaires	36. Accompagner davantage de bénéficiaires
	37. Toucher de nouveaux publics
	38. Diversifier son offre d'accompagnement auprès des bénéficiaires
	39. Améliorer la qualité d'accompagnement des bénéficiaires

C. Référentiel d'impact

Pour passer de l'effet identifié à l'indicateur qui permettra de le mesurer, la question à se poser est la suivante : « Où et comment savoir si l'effet attendu a bien eu lieu ? ». D'autres questions en découlent ainsi : à quoi le verra-t-on concrètement ? Comment saura-t-on que c'est vrai ? Qui peut constater l'effet ? Où est l'information et comment l'obtenir ?

Certains critères peuvent appuyer le choix des indicateurs à insérer dans son évaluation d'impact :

- **La pertinence** : L'information est-elle vraiment utile / intéressante ?
- **La facilité** : Est-elle collectable avec les moyens et le temps disponibles ? L'indicateur sera-t-il facile ou non à mettre en place ?
- **La standardisation** : Y a-t-il des référentiels déjà existants et facilement accessibles (par exemple, au niveau d'un secteur donné) dont on pourrait réutiliser des indicateurs pour comparer nos résultats ?
- **La personnalisation** : Avons-nous besoin, au contraire, de créer des indicateurs personnalisés pour coller au plus près des réalités de terrain ?

De nombreux financeurs collectent déjà des indicateurs : dans leurs rapports internes, dans les rapports d'activité et documents des porteurs de projets soutenus, dans des études et référentiels externes existants... Il est donc intéressant, avant de constituer un référentiel d'indicateurs *ad hoc*, de passer en revue les données déjà disponibles et d'estimer leur compatibilité avec la démarche d'évaluation d'impact en cours (accessibilité des données, intérêt de celles-ci...).

Le référentiel d'impact reprend donc exactement les effets identifiés dans la carte des effets et se base sur les échanges au sein du groupe de travail, la littérature existante et le travail de capitalisation de Kimso.

Il comporte donc, pour chaque effet :

- L'indicateur que l'on souhaite mesurer pour vérifier si l'effet a été atteint ou non,
- Le mode de collecte de cet indicateur (données de suivi existantes, questionnaire),
- La question qui sera posée dans un questionnaire, le cas échéant,
- Les modalités de réponse associées.

Plusieurs principes directeurs ont été utilisés pour construire le référentiel :

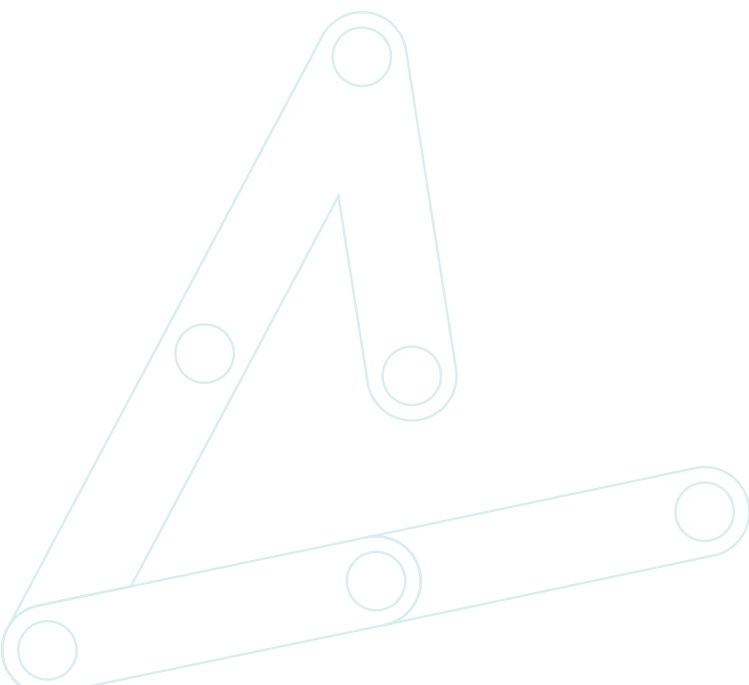
- Pour l'ensemble des questions proposées, la méthodologie retenue est **quantitative**...
- ... et le mode de collecte est *ex-post*, c'est-à-dire pendant ou après le soutien reçu de la part du financeur, selon les besoins du financeur (par exemple : évaluation systématique au fil de l'eau à la fin de chaque partenariat VS réalisation d'un bilan pour les 10 ans d'un financeur, à une date T).
- Puisque la méthodologie est *ex-post*, l'attribution de l'effet à l'action du financeur passe par la déclaration du répondant : cette notion a donc été insérée dans toutes les questions (« grâce au soutien du financeur... »).
- La majorité des effets recensés sont bien évidemment positifs, mais les éventuels effets de bord du soutien d'un financeur ont également été pensés et anticipés par les membres du groupe de travail et insérés dans le référentiel.

À ce référentiel d'indicateurs d'impact a été ajouté, en complément, un référentiel d'autres indicateurs de pilotage que les financeurs pourraient vouloir adjoindre à leur mesure d'impact :

- Des indicateurs de profil sur les projets qu'ils soutiennent : leur taille, leur budget, leur localisation...
- Des indicateurs d'usage et de relation entre les projets et les financeurs : le type de soutien reçu, le biais de connaissance, le nombre d'échanges depuis le début du soutien...
- Des indicateurs de bilan : la satisfaction des projets, leur capacité de recommandation (NPS - Net Promoter Score), indicateur utilisé pour **évaluer la qualité d'une relation**, leurs éventuelles attentes...

Ces indicateurs permettent en premier lieu de venir enrichir les informations déjà collectées par les financeurs et de caractériser les structures qu'ils soutiennent. Ils donnent également la possibilité de réaliser des tris, pour comprendre la différence dans les effets ressentis selon, par exemple, le montant reçu du financeur, le budget de la structure, son échelle d'intervention..., par rapport à la moyenne de l'échantillon.

Ce référentiel doit être vu comme un catalogue, et non comme une liste exhaustive d'indicateurs à mesurer : chaque financeur qui souhaitera s'en emparer sera amené à choisir les plus adaptés (en fonction de son activité et de ses modalités de soutien, de ses objectifs, de ses relations avec les projets soutenus...). Ces propositions d'indicateurs pourront également être modifiées et amendées pour s'adapter à une situation précise. La mise en œuvre de la collecte de ces indicateurs devra, elle aussi, être adaptée en fonction de la situation propre de chaque financeur et des structures qu'il soutient.



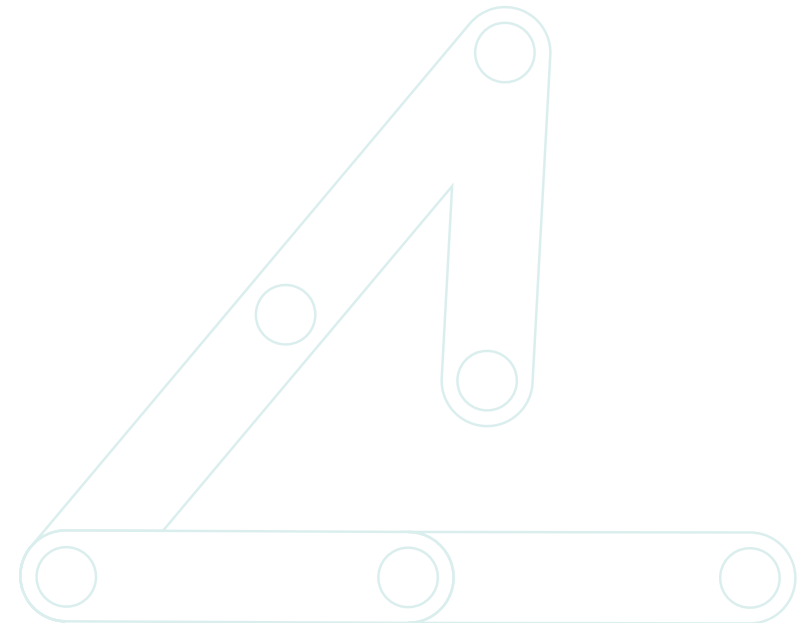
C.1. INDICATEURS DE PILOTAGE

Indicateur	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Ancienneté du projet	Depuis quand votre projet existe-t-il ?	- Depuis moins de 5 ans - Entre 5 et 10 ans - Entre 11 et 25 ans - Depuis plus de 25 ans
Niveau d'intervention	Intervenez-vous au niveau...	- Local (une ville, une agglomération) - D'un département - De plusieurs départements - D'une région - De plusieurs régions - National - International
Nombre de salariés	Combien y a-t-il de salariés au sein de votre structure ?	- Aucun - Moins de 5 - Entre 5 et 10 - Entre 10 et 50 - Plus de 50
Nombre de bénéficiaires	Combien de bénéficiaires touchez-vous chaque année ? Si vous touchez des bénéficiaires non humains, quel(s) est / sont vos champs de travail ?	- Moins de 100 - Entre 100 et 1 000 - Entre 1 001 et 5 000 - Entre 5 001 et 10 000 - Plus de 10 000 - Je ne touche pas de bénéficiaires humains / Je touche aussi des bénéficiaires non humains - Préservation de la biodiversité - Climat et transition énergétique - Gestion durable des ressources naturelles - Économie circulaire et réduction des déchets - Aménagement du territoire et mobilités durables - Autre (<i>précisez</i>) <i>Échelle à faire évoluer en fonction du type de structures accompagnées</i>

Indicateur	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Budget annuel global de la structure	Quel est le budget annuel global de votre structure, en euros ?	- Moins de 50 000 € - Entre 50 000 € et 100 000 € - Entre 100 000 € et 500 000 € - Entre 500 000 € et 1 000 000 € - Entre 1 000 000 € et 5 000 000 € - Plus de 5 000 000 € <i>Échelle à faire évoluer en fonction du type de structures accompagnées</i>
Stade de développement	À quel stade de développement votre structure se trouve-t-elle ?	- Phase de création et précision du modèle - Phase de développement - Phase d'essaimage - Phase de maturité et stabilisation
Réalisation d'évaluation d'impact	Menez-vous un processus d'évaluation d'impact ? Si oui, pouvez-vous nous partager 1 à 3 indicateurs d'impact que vous mesurez et qui sont au cœur du besoin que vous adressez ?	- Oui - Non <i>Question ouverte</i>
Durée du partenariat	Depuis combien de temps êtes-vous soutenu par [l'acteur financeur] ?	- Depuis moins d'un an - Depuis un à deux ans - Depuis trois ans ou plus
Usage auquel est destiné le soutien de l'acteur financeur	À quel usage est / était destiné le soutien de [l'acteur financeur] ?	- Financer la création de ma structure / son amorçage - Financer un nouveau projet - Financer un projet existant - Financer une phase de passage à l'échelle de ma structure - Financer un passage à l'échelle de mon projet - Financer les frais de fonctionnement de ma structure - Autre (<i>précisez</i>)
Nature du soutien	De quel type de soutien bénéficiez-vous / avez-vous bénéficié de la part de [l'acteur financeur] ?	- Un financement ponctuel - Plusieurs fonctionnements ponctuels - Un financement pluriannuel - Du mécénat de compétences

Indicateur	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Montant cumulé reçu	Quel est / était le montant cumulé du financement reçu de la part de [l'acteur financeur] ?	- Moins de 5 000 € - Entre 5 000 et 10 000 € - Entre 10 000 et 20 000 € - Entre 20 000 et 30 000 € - Plus de 30 000 € <i>Échelle à faire évoluer en fonction du type de structures accompagnées</i>
Importance du soutien financier	Quelle importance le montant du soutien de [l'acteur financeur] représente-t-il ou a-t-il représenté pour votre structure ?	- Il représente notre soutien financier le plus important - Il fait partie de nos principaux soutiens financiers - Il représente un partenaire parmi d'autres
Atteinte des objectifs prévus	Avez-vous atteint les objectifs que vous vous étiez fixés grâce au soutien de [l'acteur financeur] ?	- Nous avons atteint tous nos objectifs - Nous avons atteint certains objectifs, et sommes proches d'en atteindre d'autres - Nous avons atteint certains objectifs, mais ne sommes pas proches d'en atteindre d'autres - Nous allons bientôt atteindre certains objectifs - Nous n'avons atteint aucun objectif
Fréquence des contacts	À quelle fréquence, en moyenne, êtes-vous ou étiez-vous en contact avec [l'acteur financeur] ?	- Plus d'une fois par mois - Une fois par mois - Une fois tous les deux mois - Une fois par trimestre - Une fois par an
Satisfaction ressentie	Globalement, quel est votre niveau de satisfaction concernant le partenariat avec [l'acteur financeur] ?	Échelle numérique de 1 à 10 (1 = je ne suis pas du tout satisfait, 10 = je suis très satisfait)
Capacité de recommandation (NPS)	Recommanderiez-vous à d'autres structures ou porteurs de projets d'être accompagnés par [l'acteur financeur] ?	Échelle numérique de 0 à 10 (0 = pas du tout probable, 10 = très probable)

Indicateur	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Points forts	Quels sont les points forts de l'accompagnement de votre structure par [l'acteur financeur] ?	- L'expertise de [l'acteur financeur] sur les thématiques abordées - La simplicité du dossier de financement - Le montant du financement - La durée du financement - L'autonomie dans l'affectation du financement - La simplicité du suivi après la remise des fonds - La proximité et le contact avec les équipes de [l'acteur financeur] - Une relation équilibrée, de confiance - Le mécénat de compétences par les collaborateurs de [l'acteur financeur] - L'ancrage territorial de [l'acteur financeur] - La capacité de [l'acteur financeur] à challenger notre projet - La qualité de l'accompagnement stratégique - La mise en réseau avec d'autres structures soutenues - L'implication de [l'acteur financeur] auprès de nos bénéficiaires - Autre (<i>précisez</i>)
Pistes d'amélioration	Quelles pistes d'amélioration pourriez-vous suggérer à [l'acteur financeur] ?	Champ de texte ouvert, facultatif



C.2. RÉFÉRENTIEL D'IMPACT - ÉVALUATION DE L'IMPACT DIRECT DES FONDS ET FONDATIONS

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Développement financier et opérationnel de la structure	1. Avoir davantage de moyens pour mettre en œuvre ses activités	% de projets qui déclarent avoir davantage de moyens pour mettre en œuvre leurs activités grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous des affirmations suivantes ? Le soutien de [l'acteur financeur] a permis à ma structure... - De disposer de davantage de moyens financiers pour mettre en œuvre des activités - De disposer de davantage de moyens logistiques pour mettre en œuvre des activités	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
		Augmentation des moyens permise par le soutien de l'acteur financeur	Données de suivi	Sans le soutien de [l'acteur financeur], que serait-il advenu de ce projet ?	- Il n'aurait pas été mis en œuvre - Il aurait été mis en œuvre partiellement - Il aurait pu être mis en œuvre tel quel
	2. Assurer la pérennité financière du projet	% de projets qui jugent que leur stabilité financière est renforcée grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Selon vous, quelle est l'importance du soutien de [l'acteur financeur] dans la pérennisation de votre projet ?	- Déterminante : sans le soutien de [l'acteur philanthropique], la pérennité de mon projet serait menacée - Utile : le soutien de [l'acteur philanthropique] participe à assurer la pérennité de mon projet - Secondaire : le soutien de [l'acteur philanthropique] est un bonus, il n'est pas nécessaire pour assurer la pérennité de mon projet

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Développement financier et opérationnel de la structure	3. Développer une dépendance financière à l'aide reçue de l'acteur philanthropique (effet négatif)	% de projets qui sont déstabilisés lors du retrait de l'acteur financeur	Questionnaire	[Pour les projets qui ne sont plus actuellement soutenus par l'acteur financeur] Comment s'est passée la fin de votre partenariat avec [l'acteur financeur] ?	- Bien : mon projet a pu continuer tel quel au retrait de l'acteur financeur - Plutôt bien : mon projet a pu continuer au retrait de l'acteur financeur, moyennant quelques évolutions - Plutôt mal : mon projet a dû être complètement réinventé au retrait de l'acteur financeur pour continuer à exister - Mal : mon projet n'a pas pu continuer au retrait de l'acteur financeur
		Diminution du budget de la structure au retrait de l'acteur financeur	Données de suivi		
	4. Passer son projet à l'échelle	% de projets qui déclarent avoir développé leur échelle de grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Grâce au soutien de [l'acteur financeur], avez-vous... - ... touché de nouveaux bénéficiaires sur vos territoires initiaux ? - ... déployé votre projet sur une nouvelle zone géographique (ville, département, région, pays) ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	5. Bénéficier d'aide dans la conception de nouveaux projets	% de projets qui disent avoir mis en place une nouvelle action grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Grâce au soutien que vous avez reçu de [l'acteur financeur], avez-vous mis en œuvre un nouveau projet que vous ne déployiez pas auparavant ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Sentiment de soutien	6. Se sentir encouragé et accompagné	% de projets qui se sentent encouragés par l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? J'ai eu la sensation d'être encouragé dans mon projet par [l'acteur financeur].	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	7. Gagner en sérénité dans son activité	% de projets qui affirment que le soutien reçu de l'acteur financeur renforcent leur sérénité dans leur travail	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] m'a permis d'être plus serein dans mon projet associatif. Si oui, de quelle(s) manière(s) ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas / c'était déjà le cas - Le financement reçu de [l'acteur financeur] allège mes craintes liées au financement de mon projet - L'écoute et les encouragements reçus de [l'acteur financeur] me soulagent dans mon quotidien - Le travail fait avec [l'acteur financeur] sur la stratégie de mon projet me donne plus confiance en l'avenir - Autre (<i>précisez</i>)
	8. Ressentir le partenariat avec l'acteur philanthropique comme une ingérence (effet négatif)	% de projets qui considèrent la relation avec l'acteur financeur contraignante	Questionnaire	Comment avez-vous perçu les exigences de [l'acteur financeur] en matière de... - Documents demandés lors de la demande de financement - Fréquence du <i>reporting</i> demandé - Nature du <i>reporting</i> demandé - Rôle joué dans les prises de décision de la structure	- Très contraignant - Contraignant - Peu contraignant - Non contraignant - Je ne sais pas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Valorisation	9. Gagner en visibilité grâce au soutien de l'acteur philanthropique	% de projets qui déclarent gagner en visibilité grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Avez-vous le sentiment d'avoir gagné en visibilité grâce au soutien de [l'acteur financeur] ? Si oui, de quelle(s) manière(s) ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas - [L'acteur financeur] communique sur notre partenariat - Ma structure communique sur le partenariat avec [l'acteur financeur] - Ma structure a développé ses outils de communication grâce au soutien de [l'acteur financeur] (site, réseaux sociaux...) - Autre (précisez)
		Nombre de communications réalisées par le financeur sur le projet	Données de suivi		
	10. Gagner en crédibilité grâce au soutien de l'acteur philanthropique	% de projets qui affirment gagner en crédibilité grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Avez-vous le sentiment d'avoir gagné en crédibilité grâce au soutien de [l'acteur financeur] ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	11. Voir son projet dévalorisé par le soutien d'un acteur philanthropique, du fait de la réputation de celui-ci (effet négatif)	% de projets qui déclarent avoir été associés à un acteur financeur à la réputation dégradée	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Du fait de l'accompagnement de [l'acteur financeur], mon projet est associé à son image parfois négative.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Mise en réseau	12. Développer son réseau (associations soutenues par l'acteur philanthropique, financeurs, partenaires du territoire, institutionnels...)	% de projets qui rencontrent au moins un nouveau contact grâce à l'acteur financeur	Questionnaire	Grâce à l'accompagnement de [l'acteur financeur], votre structure a-t-elle été développée son réseau auprès des acteurs suivants ?	- Associations soutenues par [l'acteur financeur] - Associations non soutenues par [l'acteur financeur] - Entreprises - Acteurs institutionnels du territoire - Autres acteurs du territoire - Acteurs de recherche / académiques - Autre (précisez) - Non, aucune mise en contact - Je ne sais pas
		Nombre de nouveaux contacts obtenus grâce à l'acteur financeur	Questionnaire	[Si le répondant coche au moins l'un des acteurs mentionnés] En tout, combien de nouveaux contacts avez-vous rencontrés grâce à [l'acteur financeur] ?	- Un seul - Entre 2 et 5 - Entre 6 et 10 - Plus de 10 - Je ne sais pas
	13. Développer des coopérations avec de nouveaux acteurs	% de projets qui développent des coopérations avec des acteurs rencontrés grâce à l'acteur financeur	Questionnaire	[Pour ceux qui ont développé leur réseau : toute personne qui a coché au moins une proposition de la question liée à l'indicateur 13] Avez-vous mis en œuvre des actions communes avec certains de ces acteurs ?	- Oui, plusieurs actions - Oui, une seule action - Non, aucune action - Je ne sais pas
	14. Se sentir appartenir à une communauté d'associations soutenues par l'acteur financeur	% de projets qui se sentent appartenir à une communauté d'associations soutenues par l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Grâce au soutien de [l'acteur financeur], j'ai eu le sentiment d'appartenir à une communauté d'associations.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	15. Développer son plaidoyer	% de projets qui estiment que le soutien de l'acteur financeur a été utile pour leur plaidoyer	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a permis à ma structure de développer sa capacité de plaidoyer.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Mise en réseau	16. Accéder à de nouveaux financements	% de projets qui jugent que le soutien de l'acteur financeur leur a permis d'obtenir de nouveaux financements	Questionnaire	Choisissez la proposition qui s'applique le plus à vous :	- Le soutien de [l'acteur financeur] a permis directement à ma structure d'obtenir un ou plusieurs nouveaux financements - Le soutien de [l'acteur financeur] a permis indirectement à ma structure d'obtenir un ou plusieurs nouveaux financements - Le soutien de [l'acteur financeur] n'a pas permis à ma structure d'obtenir un ou plusieurs nouveaux financements
		Montant des financements obtenus grâce à l'acteur financeur	Questionnaire	[Si l'une des deux premières propositions est cochée] Quel montant cela représente-t-il ?	- Moins de 5 000€ - Entre 5 000 et 15 000€ - Entre 16 000 et 30 000€ - Plus de 30 000€ - Je ne sais pas
Structuration des ressources humaines	17. Pérenniser certains postes au sein du projet / de l'association	% de projets qui ont la sensation que le soutien de l'acteur financeur leur a permis de pérenniser certains postes	Questionnaire	Le soutien de [l'acteur financeur] a-t-il permis à votre structure de pérenniser certains postes déjà existants ?	- Oui, un poste - Oui, plusieurs postes - Non, aucun poste - Je ne sais pas
	18. Créer de nouveaux postes	% de projets qui déclarent avoir financé la création d'un ou plusieurs nouveaux postes grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Le soutien de [l'acteur financeur] a-t-il permis à votre structure de créer un ou plusieurs nouveaux postes ?	- Oui, un poste - Oui, plusieurs postes - Non, aucun poste - Je ne sais pas
	19. Avoir accès à des expertises de professionnels qualifiés*	% des projets qui ont eu accès à de nouvelles expertises grâce au mécénat de compétences	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le mécénat de compétences reçu grâce à [l'acteur financeur] a permis à ma structure d'avoir accès à de nouvelles expertises.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

* Effet lié au mécénat de compétences

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Structuration des ressources humaines	20. Fidéliser les mécénats de compétences en tant que bénévoles*	% des mécénats de compétences qui s'engagent en tant que bénévoles après la période de présence dans la structure	Questionnaire	Les salariés de [l'acteur financeur] que vous accueillez en mécénat de compétences s'engagent-ils ensuite dans votre structure en tant que bénévoles ?	- Oui, systématiquement - Oui, souvent - Oui, parfois - Non, jamais - Non applicable
		Nombre de nouveaux bénévoles obtenus grâce au mécénat de compétences	Questionnaire	[Si l'une des trois premières options est cochée] En tout, combien de nouveaux bénévoles avez-vous obtenus suite au mécénat de compétences de [l'acteur financeur] ?	- Moins de 5 bénévoles - 6 à 20 bénévoles - 21 à 50 bénévoles - Plus de 50 bénévoles - Je ne sais pas
	21. Bénéficier d'une transmission de compétences au sein de l'équipe*	% de projets qui estiment avoir développé de nouvelles expertises en interne grâce au mécénat de compétences	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le(s) salarié(s) en mécénat de compétences de [l'acteur financeur] ont transmis certaines de leurs compétences à mon équipe.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	22. Recevoir une ressource humaine non adaptée aux besoins du projet* (effet négatif)	% de projets qui se sont sentis aidés par le mécénat de compétences reçu	Questionnaire	Cochez l'affirmation qui s'applique le plus à vous :	- Le mécénat de compétences reçu a été très aidant pour ma structure - Le mécénat de compétences reçu a été aidant pour ma structure - Le mécénat de compétences a été peu aidant pour ma structure

* Effets liés au mécénat de compétences

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Professionnalisation et montée en compétences	23. Mettre en place de nouveaux outils de suivi ou de gestion	% de projets qui ont mis en œuvre de nouveaux outils de suivi ou de gestion grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Grâce au soutien de [l'acteur financeur], avez-vous mis en place de nouveaux outils au sein de votre structure ?	- Oui, un outil de suivi des bénéficiaires - Oui, un outil de coordination des équipes - Oui, un outil de traitement des données - Oui, autre - Non, je ne sais pas
	24. Structurer son reporting d'activité	% de projets qui estiment que la collaboration avec l'acteur financeur a été utile pour structurer leur reporting	Questionnaire	Grâce au soutien de [l'acteur financeur], avez-vous fait évoluer votre reporting ?	- Oui : ma structure suit plus d'indicateurs qu'auparavant - Oui : ma structure fait remonter plus souvent des informations à ses financeurs - Oui : ma structure a automatisé certaines parties de son reporting - Non - Je ne sais pas
	25. Monter en compétences sur différents sujets (financier, stratégique...)	% de projets qui affirment monter en compétences grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Le soutien de [l'acteur financeur] vous a-t-il permis de monter en compétences sur...	- Les sujets RH et de management - Les sujets administratifs - La planification et la gestion budgétaire - La levée de fonds - La communication - Une expertise thématique liée à mon activité - La stratégie et le pilotage - Le travail transversal avec d'autres acteurs - Autre (précisez)

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Professionalisation et montée en compétences	26. Faire évoluer ses pratiques pour être davantage respectueux de l'environnement	% de projets qui affirment avoir davantage intégré les enjeux environnementaux dans leur travail grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Diriez-vous que le soutien de [l'acteur financeur] vous a poussés à prendre davantage en compte les enjeux environnementaux dans vos pratiques quotidiennes ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas / c'était déjà le cas
			Questionnaire	Si oui, comment ?	- Intégration des enjeux écologiques dès l'amont dans la conception de nouveaux projets et activités - Utilisation de critères d'achat respectueux de l'environnement - Intégration des sujets environnementaux dans l'accompagnement de vos bénéficiaires - Autre (<i>précisez</i>)
	27. Travailler sur sa mesure d'impact	% de projets qui ont avancé sur leur évaluation d'impact	Questionnaire	Grâce au soutien de [l'acteur financeur], avez-vous...	- Construit des outils d'impact (théorie du changement, matrice des effets, questionnaire d'impact...) ? - Affiné certains outils d'évaluation d'impact existants (théorie du changement, matrice des effets, questionnaire d'impact...) ? - Lancé une évaluation d'impact ? - Relancé une évaluation d'impact ?
Réflexion stratégique	28. Développer sa connaissance des attentes des financeurs	% de projets qui déclarent mieux comprendre les attentes des financeurs grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Grâce au soutien de [l'acteur financeur], j'ai mieux compris les attentes des financeurs vis-à-vis des projets qu'ils peuvent financer.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas / c'était déjà le cas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Réflexion stratégique	29. Travailler ses arguments pour convaincre de nouveaux financeurs	% de projets qui ont développé leur argumentaire auprès des acteurs financeurs grâce au soutien de l'acteur financeur % de projets qui se sentent plus à l'aise dans leur argumentaire	Questionnaire	Grâce au soutien de [l'acteur financeur]... - Avez-vous travaillé sur votre pitch auprès de financeurs potentiels ? - Avez-vous fait évoluer vos supports de communication qui ciblent les financeurs potentiels ? - Vous sentez-vous plus à l'aise dans votre argumentaire vis-à-vis de financeurs potentiels ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	30. Prendre du recul sur son projet	% de projets qui prennent du recul sur leur action soutenue par l'acteur financeur	Questionnaire	Grâce à l'accompagnement de [l'acteur financeur], avez-vous pu interroger ou réinterroger les objectifs et la stratégie de votre projet ?	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	31. Se sentir stimulé vis-à-vis de sa réflexion stratégique	% de projets qui déclarent se sentir stimulés dans leur réflexion stratégique grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Grâce à l'accompagnement de [l'acteur financeur], ma structure s'est senti stimulée pour déclencher une réflexion stratégique.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	32. Renforcer sa capacité d'innovation sociale	% de projets qui déclarent avoir renforcé leur capacité d'innovation sociale	Questionnaire	Que pensez-vous des affirmations suivantes ? - Le soutien de [l'acteur financeur] a permis à mon projet d'expérimenter de nouvelles approches (nouvelles perspectives de développement, nouvelle pédagogie, nouveaux partenariats, nouveau modèle de gouvernance...) - Le soutien de [l'acteur financeur] a permis à mon projet de renforcer sa capacité d'innovation sociale.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Réflexion stratégique	33. Structurer sa stratégie sur les prochaines années	% de projets qui déclarent avoir structuré leur stratégie grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a permis à ma structure de travailler sa stratégie sur les prochaines années.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
		% de projets qui ont mis en place un plan d'action sur les prochaines années grâce au soutien de l'acteur financeur		Avez-vous mis en place un plan d'action sur les prochaines années grâce au soutien de [l'acteur financeur] ?	- Oui - Non - Je ne sais pas
	34. Développer un projet associatif davantage guidé par l'impact	% de projets qui utilisent l'impact comme critère de développement de leur projet grâce à l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Grâce à l'accompagnement de [l'acteur financeur], mon projet a pu se développer en mettant l'impact en son coeur.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	35. Réorienter son projet associatif en fonction des attentes des acteurs philanthropiques (effet négatif)	% de projets qui ont la sensation d'avoir dû faire évoluer leur projet pour répondre aux attentes de l'acteur financeur	Questionnaire	Cochez l'affirmation qui s'applique le plus à vous :	- Mon projet a été accepté tel quel par [l'acteur financeur] et je n'ai pas eu à le modifier - J'ai dû faire évoluer quelques modalités de mon projet pour que [l'acteur financeur] l'accepte - J'ai dû faire évoluer mon projet du tout au tout pour que [l'acteur financeur] l'accepte

Catégorie d'effet	Effet	Indicateur(s)	Moyen de collecte	Question(s) proposée(s)	Modalités de réponse
Effets indirects sur les bénéficiaires	36. Accompagner davantage de bénéficiaires	% de projets qui déclarent avoir accompagné davantage de bénéficiaires grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a contribué à ce que ma structure accompagne davantage de bénéficiaires.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	37. Toucher de nouveaux publics	% de projets qui déclarent avoir pu toucher des publics qu'ils ne touchaient pas auparavant grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a contribué à ce que je touche un public que je n'atteignais pas auparavant.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	38. Diversifier son offre d'accompagnement auprès des bénéficiaires	% de projets qui déclarent avoir enrichi leur offre d'accompagnement des bénéficiaires grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a contribué à ce que ma structure enrichisse son offre d'accompagnement à destination de nos bénéficiaires.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas
	39. Améliorer la qualité d'accompagnement des bénéficiaires	% de projets qui déclarent avoir amélioré la qualité d'accompagnement de leurs bénéficiaires grâce au soutien de l'acteur financeur	Questionnaire	Que pensez-vous de l'affirmation suivante ? Le soutien de [l'acteur financeur] a contribué à ce que ma structure améliore la qualité d'accompagnement des bénéficiaires.	- Oui, tout à fait - Oui, plutôt - Non, pas vraiment - Non, pas du tout - Je ne sais pas

D. Mode d'emploi



Les étapes recensées ci-dessous constituent un mode d'emploi pour un financeur qui souhaiterait se lancer dans l'utilisation de ce référentiel d'impact, afin de lui permettre d'organiser sa démarche d'évaluation et de démarrer, en pratique.

D.1. CADRER SA DÉMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT

La première étape à suivre afin de lancer sa démarche d'évaluation d'impact est de clarifier ce que l'on souhaite faire : quoi ? Avec et pour qui ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Plusieurs impératifs sont donc à cadrer dès le début de la démarche, pour faciliter sa mise en œuvre et éviter certains écueils :

- Constituer un groupe de travail au sein de la structure, avec des personnes qui pourront travailler de près ou de loin sur l'évaluation et/ou en utiliser des résultats. Une démarche collective et avec des points de vue différents est indispensable pour garantir le succès de l'évaluation d'impact. La taille de ce groupe doit néanmoins rester restreinte, pour ne pas bloquer toute prise de décision : l'idéal est de réunir entre 5 et 7 personnes.
- Clarifier les objectifs de la démarche : pourquoi souhaite-t-on évaluer son impact ? Comment les résultats vont-ils être utilisés ? Auprès de qui ?
- Clarifier les modalités de celle-ci : quand peut-on lancer la démarche ? Pour quand souhaite-t-on des résultats ? Comment va-t-on s'organiser dans le temps ? Qui est chargé de quelle tâche ? Quelles sont les ressources humaines et financières que l'on pourra mobiliser ?

La réponse à ces questions constituera la feuille de route et le guide de l'évaluation, auxquels toute personne impliquée pourra se référer.

D.2. SÉLECTIONNER LES EFFETS PRIORITAIRES

Comme expliqué précédemment, le référentiel proposé ne doit pas être vu comme une liste exhaustive de tous les effets qu'un financeur doit mesurer sur ses projets soutenus, mais davantage comme un catalogue dans lequel piocher les indicateurs les plus adaptés.

Afin de sélectionner les effets prioritaires, nous recommandons de réunir le groupe de travail autour de la carte des effets. Chaque membre du groupe sélectionne individuellement 7 ou 8 effets jugés prioritaires à mesurer pour le financeur, puis énonce ses choix tandis qu'un membre note les effets qui ressortent. Les effets choisis par tous les membres, ou au moins les trois quarts, sont intégrés. Pour les autres, il conviendra ensuite de choisir en équipe lesquels privilégier.

En cas de difficulté à décider, il est possible de trancher en considérant différents aspects :

- Cet indicateur est-il réellement central dans notre façon de travailler avec les projets accompagnés ? Est-ce une donnée dont on a absolument besoin pour juger l'efficacité de notre accompagnement ?
- Cet indicateur traduit-il une spécificité de notre accompagnement ? Quelque chose que les autres financeurs font peu ou pas ?
- Qu'allons-nous faire de cette information ? Va-t-elle réellement nous être utile ?

Dans tous les cas, il sera utile de limiter le nombre d'indicateurs retenus, afin de constituer un questionnaire de longueur raisonnable et optimiser les taux de retour des structures et projets soutenus.

D.3. CONSTRUIRE LES INDICATEURS ASSOCIÉS

Une fois les 7 à 8 effets priorisés, le groupe prend connaissance des indicateurs associés à chacun d'entre eux dans notre référentiel et insère dans son questionnaire ceux qui lui semblent correspondre à son activité.

Si le groupe de travail décide de constituer de nouveaux indicateurs car ceux présentés ne conviennent pas, plusieurs conseils sont à garder en tête :

- Il s'agit toujours d'une donnée chiffrée (le nombre de, le pourcentage de...).
- L'indicateur doit présenter une notion d'attribution de l'effet à l'action du financeur : il convient de se demander « Est-ce que nous sommes responsables du chiffre que nous obtiendrons à la fin ? S'agit-il d'une donnée de réalisation de la structure qui n'explique pas ce que nous changeons pour elle ou bien d'une donnée d'impact ? ».
- Il doit être pertinent au regard de l'activité...
- ... et pragmatique pour la collecte.

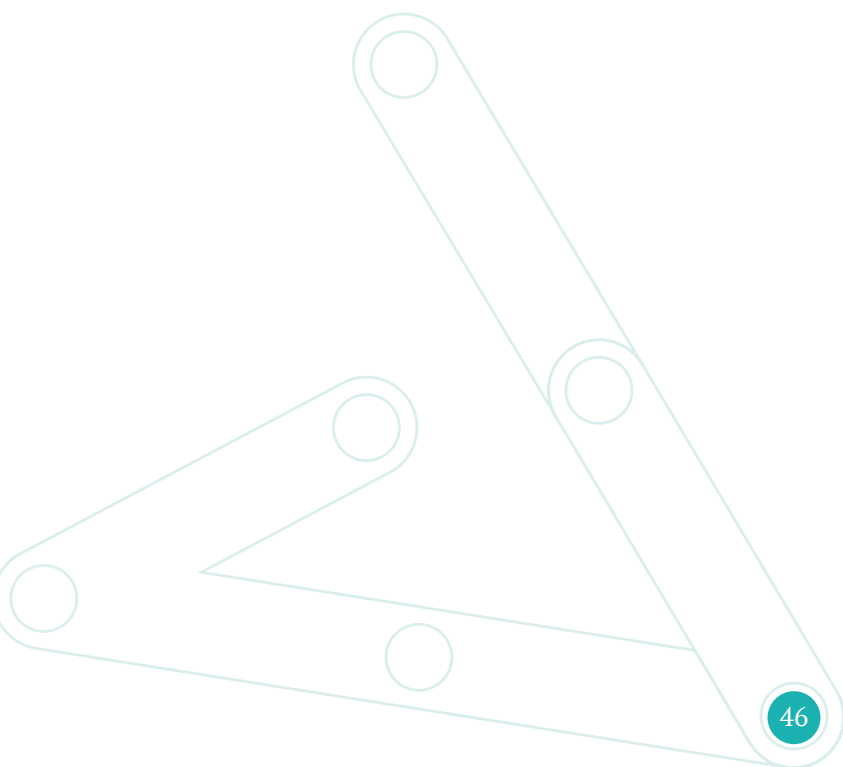
En tout, 7 à 8 indicateurs d'impact (1 par effet) doivent ainsi être sélectionnés. Le groupe de travail, selon les objectifs de la mesure définis plus haut, pourra également choisir d'insérer d'autres indicateurs dans le questionnaire, à partir des propositions du groupe ou de ses besoins.

D.4. COMPILER LE QUESTIONNAIRE

Une fois que les indicateurs ont été choisis par le groupe de travail, on peut constituer l'outil de collecte proprement dit, le questionnaire. Pour cela, utiliser un format Word ou Excel pour le visualiser est de loin la solution la plus simple : insérer les questions dans l'ordre qui semble le plus pertinent – on peut par exemple commencer par les questions de profil et d'usage pour aboutir aux questions d'effets.

Pour s'adapter à la situation et aux projets spécifiques, il est également possible d'amender la formulation des questions et / ou des modalités de réponse, en étant prudents sur certains points :

- Formuler des phrases les plus simples possibles, qui contiennent un seul concept (par exemple : si une personne répond oui à la question « Avez-vous obtenu plus de moyens financiers et opérationnels grâce au soutien du financeur ? », on ne peut dire s'il a obtenu l'un de ces soutiens ou les deux).
- Garder une cohérence dans les modalités de réponse : une fois une modalité choisie, il convient de conserver la même dans toutes les questions d'impact (par exemple, une échelle de texte comme proposée ; une échelle de chiffres de 1 à 5...).



PARTIE 3

Recommandations et plaidoyer

- > **Recommandation n°1.**
Que les fondations et fonds de dotation s'attachent à mettre en œuvre, dans leurs propres pratiques, des exigences de transparence et de redevabilité
- > **Recommandation n°2.**
Que les fondations et fonds de dotation soutiennent la mesure d'impact social des associations pour renforcer leur pouvoir d'agir dans la société
- > **Recommandation n°3.**
Que la mesure d'impact social soit l'occasion d'une interconnaissance accrue et d'un partenariat de confiance entre opérateurs et financeurs de l'intérêt général
- > **Recommandation n°4.**
Que la mesure d'impact social soit partagée, harmonisée et devienne un patrimoine commun des fondations et fonds de dotation

Dans cette dernière partie du rapport, nous proposons quatre recommandations. Celles-ci sont destinées à toutes les parties prenantes qui ont vocation à utiliser ce référentiel d'impact :

- Aux fondations et fonds de dotation, à leurs dirigeants bénévoles et salariés, en vue d'améliorer leurs pratiques et renforcer leur impact positif sur les associations et la société.
- Aux associations, à leurs dirigeants bénévoles et salariés, pour qu'ils s'emparent de ces enjeux et solidifient leurs relations avec leurs partenaires.
- Aux dirigeants, élus et partis politiques, pour parfaire leur compréhension des fondations et fonds de dotation.

Par ces recommandations, les membres du groupe de travail ayant produit collectivement ce rapport souhaitent proposer des pistes pour que le déploiement « technique » de la mesure d'impact social s'accompagne d'une réflexion éthique et politique, qui réponde aux enjeux identifiés dans la première partie.

1

Recommandation n°1. Que les fondations et fonds de dotation s'attachent à mettre en œuvre, dans leurs propres pratiques, des exigences de transparence et de redevabilité

La mesure de l'impact social peut être une opportunité pour les fondations et fonds de dotation, qui leur permet de valoriser et de diffuser les bonnes pratiques existantes, tout en apportant des éléments de réponse aux principales critiques susceptibles d'affecter leur légitimité : d'une part, le manque de lisibilité de leur fonctionnement et, d'autre part, les contraintes qu'ils peuvent être amenés à faire peser sur les associations qu'ils soutiennent.

La démarche de mesure de son propre impact constitue un signal significatif : elle traduit la volonté, en tant que financeur, de mettre en cohérence ses pratiques avec ses principes, en acceptant d'interroger sa propre valeur ajoutée. Elle exprime également un engagement à appliquer à soi-même les exigences formulées à l'égard des partenaires associatifs.

Par ailleurs, une telle démarche peut contribuer à un rééquilibrage des relations entre financeurs et structures financées.

2

Recommandation n°2. Que les fondations et fonds de dotation soutiennent la mesure d'impact social des associations pour renforcer leur pouvoir d'agir dans la société

La mesure de l'impact social est fréquemment perçue par les associations comme une contrainte lorsqu'elle est prescrite par leurs financeurs, qu'ils soient publics ou privés. Dans certains cas, les structures se trouvent soumises à une pression continue visant à démontrer leur impact, ce qui peut les conduire à consacrer un temps conséquent à des dispositifs d'évaluation standardisés, parfois peu adaptés aux réalités opérationnelles rencontrées sur le terrain.

Au contraire, la mesure d'impact doit se mettre au service du « pouvoir d'agir » des associations. Lorsqu'elle leur permet de mener à bien leurs missions – maximisant ainsi leurs capacités à impacter positivement leurs bénéficiaires – la mesure d'impact social devient émancipatrice. C'est le cas, par exemple, quand on s'assure de l'impact effectif d'une expérimentation avant de l'essayer sur d'autres territoires ; ou lorsqu'une mesure d'impact rigoureuse sert à convaincre d'autres financeurs.

Si les financeurs intègrent un budget spécifiquement dédié à la mesure de l'impact social et apportent un soutien méthodologique, ils assument ainsi pleinement leur rôle de partenaires. C'est en appliquant un principe de proportionnalité, en adaptant leurs exigences aux montants versés, qu'ils libèrent l'énergie des équipes associatives qui ont alors plus de temps pour agir et générer de l'impact.

3

Recommandation n°3. Que la mesure d'impact social soit l'occasion d'une interconnaissance accrue et d'un partenariat de confiance entre opérateurs et financeurs de l'intérêt général

Le référentiel proposé peut servir à bâtir une meilleure connaissance réciproque entre fondations ou fonds de dotation et associations, qui font partie de la même famille de l'économie sociale et solidaire. Or, des financeurs font parfois de la mesure d'impact social un simple rituel, une liste de cases à cocher : le gain de temps et la commodité prennent alors le pas sur la connaissance. De leur côté, certaines associations s'organisent pour montrer à leurs financeurs ce qu'ils ont envie de voir, ce qui crée un décalage entre les pratiques effectives mises en œuvre et la manière dont celles-ci sont présentées ou formalisées.

Une démarche de mesure de l'impact social insuffisamment adaptée peut engendrer certaines difficultés ; toutefois, y renoncer reviendrait à se priver d'un levier structurant de dialogue, d'apprentissage et d'amélioration continue. Une philanthropie fondée sur la confiance ne saurait être interprétée comme une absence d'exigence ni comme une mise à l'écart de toute réflexion relative à l'impact des financements ; elle implique au contraire de faire évoluer les pratiques de mesure afin de renforcer la transparence et la confiance mutuelle.

La mesure d'impact social n'est pas un simple plan à dérouler, valable en toute circonstance. Elle doit évoluer et s'adapter au contexte et à l'expérience vécue. Les opérateurs et les financeurs doivent faire de la mesure d'impact social une occasion permanente de comprendre, de piloter et d'améliorer leur action respective.

Accepter que ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et que ce qui peut être compté ne compte pas forcément, c'est aussi reconnaître qu'un impact sur des vies humaines ou sur un système complexe demande du temps et de la patience. Les impacts peuvent être ambivalents ou négatifs et il doit être possible d'en parler sans que cela ne remette en cause la confiance accordée.

4

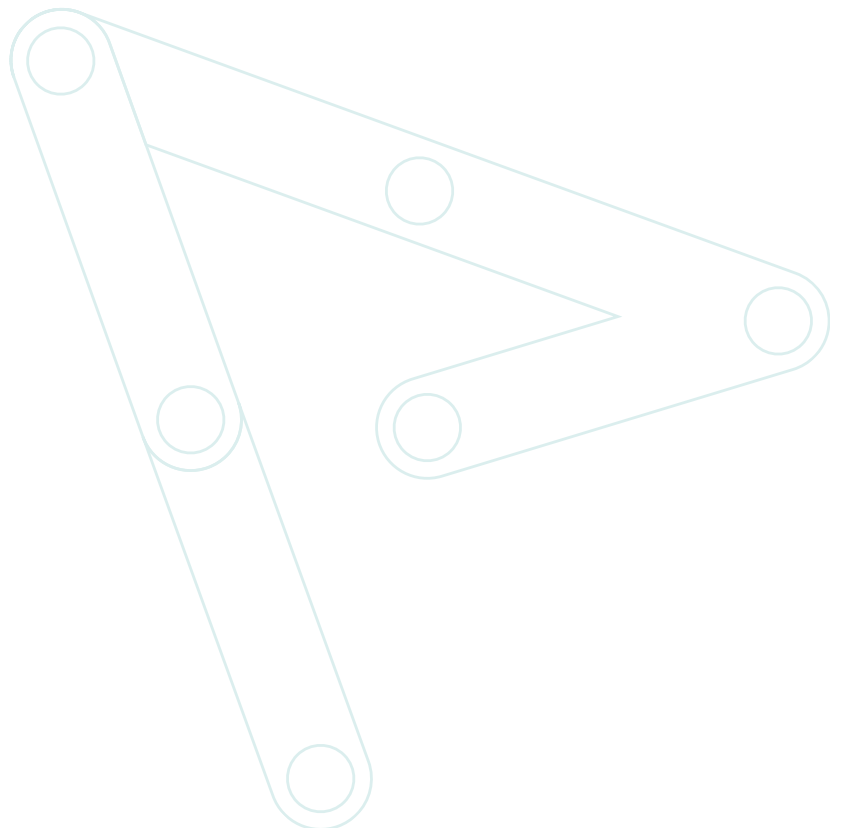
Recommandation n°4. Que la mesure d'impact social soit partagée, harmonisée et devienne un patrimoine commun des fondations et fonds de dotation

Au-delà de vérifier qu'un projet associatif a été mené à bien, la mesure d'impact social est une occasion idéale pour les fondations et fonds de dotation de s'intéresser à la solidité financière des associations, à la montée en compétences et au bien-être des équipes... et de connaître leur contribution aux progrès réalisés par les associations sur ces dimensions.

Il y a de très nombreuses manières de pratiquer la mesure d'impact social, ne serait-ce que par la diversité des questions évaluatives et des méthodologies disponibles. Mais pendant longtemps, les résultats des mesures d'impact social restaient confidentiels en raison des risques réputationnels encourus s'ils n'étaient pas « parfaits ». Seules les équipes permanentes y avaient accès.

Or, garder ces savoirs secrets freine la progression du secteur des fondations et fonds de dotation en la matière. Au contraire, il est souhaitable de partager les résultats des évaluations d'impact social avec un cercle concentrique de quatre catégories de parties prenantes : les fondateurs, les associations partenaires, les autres financeurs et, si possible, le grand public.

Il apparaît également nécessaire de favoriser l'harmonisation des méthodes existantes, plutôt que de multiplier les démarches *ad hoc*, et d'éviter d'imposer aux associations une adaptation systématique aux exigences spécifiques de chaque financeur. Si une fondation a déjà publié une méthode pour mesurer l'impact des associations pour une cause donnée, autant que d'autres fondations, qui travaillent aussi sur cette cause, utilisent cette méthode plutôt que d'en créer une, *ex nihilo*.



ANNEXES

- > **Annexe 1. Présentation du groupe de travail**
- > **Annexe 2. Glossaire**
- > **Annexe 3. Bibliographie**

Annexe 1. Présentation du groupe de travail

A. L'équipe de recherche

➤ **Le rapporteur : Arthur Gautier Ph.D**

Titulaire d'un Doctorat en sciences de gestion du Conservatoire national des arts et métiers de Paris (2009), Arthur Gautier est Professeur associé à l'ESSEC Business School, titulaire de la Chaire philanthropie de l'ESSEC et doyen associé en charge des Chaires. Il a également été Directeur académique du Certificat Français du Fundraising.



➤ **Les experts en mesure d'impact :**

Valérie Jaouen

Diplômée de l'ESSEC, Valérie Jaouen accompagne depuis plus de 15 ans les projets de transformation des associations, entreprises ou acteurs publics en s'appuyant sur la co-construction et la conduite du changement. Basée à Nantes et par ailleurs membre du Collectif créatif des territoires, elle est experte associée partenaire de [Kimso](#) depuis 6 ans, où elle mène principalement des évaluations d'impact et des accompagnements stratégiques auprès d'acteurs financeurs, ainsi que sur les thématiques de la protection de l'enfance ou de la protection de l'environnement.



Léa Mougin

Diplômée d'un double Master d'HEC et Sciences Po, Léa Mougin a travaillé pour différentes structures de l'économie sociale et solidaire, notamment dans le domaine de l'insertion socio-professionnelle et de la lutte contre la pauvreté. Elle a rejoint [Kimso](#) en janvier 2023 et a travaillé auprès de multiples acteurs financeurs sur l'évaluation de leur impact et de leur positionnement, mais également auprès d'acteurs opérateurs dans les champs de l'insertion et de la protection de l'environnement.



B. Les membres du groupe de travail

Structure	Membre	Fonction
Fondation ADP	Mathieu Bardon	Directeur de l'engagement citoyen
	Laure Kermen	Déléguée générale
	Henry Loubeyre	Responsable des partenariats
Fonds de dotation Biocoop	Dalila Habbas	Déléguée générale
	Margot Perrusset	Cheffe de projet Mécénat
Fondation Krys Group	Anne Cristini	Présidente
	Sylvain Pierson	Directeur Stratégie, Innovation & RSE
Fondation ManpowerGroup	Claire Couturier	Directrice RSE, Engagement citoyen et Fondation ManpowerGroup
	Tom Mougin	Responsable de mission
	Mélanie Suhas	Cheffe de projet RSE - Engagement citoyen
Fondation Schneider Electric	Patricia Benchenna	Directrice Corporate Philanthropie
	Cristina Til	Social Impact Assessment Leader
Fondation TotalEnergies	Thierry Adolphe	Responsable Engagement solidaire
	Caroline Daubourg	Chargée de projets ESS et impact
	Claude-Estella Tchakounte	Chargée de projets ESS et impact
Worldline Corporate Foundation	Charlotte Fabre	Déléguée générale
Admical	Yann Queinnec	Délégué général
Avisé	Lydia Fenner	Responsable pôle Impacts
CFF	Lyoko Miyoshi	Directrice Pôle partenariats & expertises
Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)	Flora Mateo	Responsable développement et animation des Fondations abritées
	Agathe Hennion	Directrice du Pôle des Fondations abritées

Annexe 2. Glossaire

ESS	Économie sociale et solidaire
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
NPS	Net promoter score
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales (<i>auteur de publications sur l'impact social</i>)
Avisé	Association pour le développement de l'initiative sociale (<i>réseau français d'appui à l'ESS</i>)
ESADE	ESADE Centre for Social Impact (Barcelone)
CSR / RSE	Corporate social responsibility / Responsabilité sociétale des entreprises (<i>souvent lié au mécénat d'entreprise</i>)
ROI	Return on investment (<i>retour sur investissement, parfois appliqué au mécénat ou à l'impact social</i>)
ESG	Environmental, social and governance (<i>critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, utilisés pour évaluer l'impact social ou responsable des entreprises</i>)
NFS	Nonfinancial support (<i>soutien extra-financier apporté par les fondations aux associations</i>)
FDS	Fonds de dotation (<i>structures philanthropiques françaises</i>)
Grants	Subventions (<i>mot anglais utilisé pour désigner les dons octroyés par les fondations</i>)
SROI	Social return on investment (<i>retour social sur investissement, méthode d'évaluation de l'impact social</i>)
ME	Monitoring & evaluation (<i>suivi et évaluation</i>)
Giving Pledge	Engagement philanthropique de milliardaires (<i>ex. Bill & Melinda Gates, Warren Buffet</i>)

Annexe 3. Bibliographie

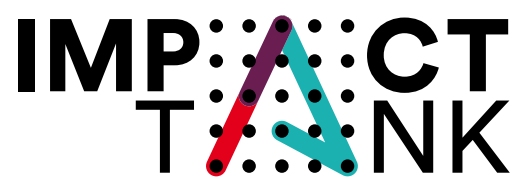
- > Abercrombie, R., Harries, E., & Wharton, R. (2015). Systems change: A guide to what it is and how to do it (p. 47). *New Philanthropy Capital*.
https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/NPC_Systems-Change_Final.pdf
- > Acs, Z. J. (2013). *Why Philanthropy Matters: How the Wealthy Give, and What It Means for Our Economic Well-Being*. Princeton University Press.
- > Anheier, H. K., & Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for the Twenty-First Century* (1st ed.). Routledge.
- > Apgar, M., Aston, T., Snijder, M., & Zwollo, T. (2024). Raising the Bar: Improving How to Assess Evidence Quality in Evaluating Systems-Change Efforts. *The Foundation Review*, 16(2).
<https://doi.org/10.9707/1944-5660.1712>
- > Archambault, E. (2003). Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? *RECMA*, 287, 68–84.
<https://doi.org/10.7202/1022210ar>
- > Ashoka. (2020). *How we shift the status quo in philanthropy*. Changemakers.
<https://medium.com/change-maker/how-we-shift-the-status-quo-in-philanthropy-7820d5a97dcd>
- > Astruc, L. (2022). *L'art de la fausse générosité : La Fondation Bill et Melinda Gates*. Babel.
- > Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- > Ballesteros, L., Useem, M., & Wry, T. (2017). Masters of Disasters? An Empirical Analysis of How Societies Benefit from Corporate Disaster Aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682–1708.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0765>
- > Becker, H. A., & Vanclay, F. (2003). *The International Handbook of Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances*. Edward Elgar Publishing.
- > Benjamin, L. M. (2010). Funders as principals: Performance measurement in philanthropic relationships. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 383–403. <https://doi.org/10.1002/nml.20001>
- > Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1), 313S–352S. <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>
- > Bennett, R. (2003). Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 12–29. <https://doi.org/10.1002/nvsm.198>
- > Bertrand, M., Bombardini, M., Fisman, R., & Trebbi, F. (2020). Tax-Exempt Lobbying: Corporate Philanthropy as a Tool for Political Influence. *American Economic Review*, 110(7), 2065–2102.
<https://doi.org/10.1257/aer.20180615>
- > Bhandari, E., Boleware, A. M., & Martinez, O. (2023). Systems-Change Philanthropy: It's Essential, and It's Our Responsibility. *The Foundation Review*, 15(2). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1652>
- > Bishop, M., & Green, M. (2008). *Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World*. Bloomsbury Press.
- > Boiardi, P., & Hehenberger, L. (2015). *A practical guide to adding value through nonfinancial support*. European Venture Philanthropy Association. <https://evpa.eu.com/uploads/publications/NFS-guide-English.pdf>

- > Bory, A. (2013). Le bénévolat d'entreprise en France. *Travail et emploi*, n°133(1), 53–62.
- > Breton, É. (2014). Répondre à l'appel (à projets): Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale. *Politix*, 105(1), 213–232. <https://doi.org/10.3917/pox.105.0213>
- > Buckland, L., Hehenberger, L., Osoro, C., & Held, V. (2023). *Governance of Impact: Can European Foundations Rise to the Challenge?* (p. 56). ESADE Center for Social Impact. https://www.esade.edu/itemsweb/wi/ECSI/Publications/AAFF_IMM%20Governance%20of%20Impact_FR_v3.pdf
- > Buteau, E., Loh, C., & Ilegbusi, T. (2018). *Strengthening Grantees: Foundation and Nonprofit Perspectives* (p. 43). Center for Effective Philanthropy.
- > Charhon, F. (2016). *Vive la philanthropie !* Le Cherche Midi.
- > Co-Impact. (2021). *Our Handbook*. <https://www.co-impact.org/handbook/>
- > Coule, T. M. (2015). Nonprofit Governance and Accountability: Broadening the Theoretical Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0899764013503906>
- > Cour des Comptes. (2018). *Le soutien public au mécénat d'entreprises: Un dispositif à mieux encadrer* (p. 165). <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20181128-rapport-soutien-public-mecenat-entreprises.pdf>
- > Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- > Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>
- > Epic, Koreis (2025). *Récit des impacts d'Epic sur les organisations soutenues, les donateurs et l'écosystème du don*. Koreis Conseil. <https://drive.google.com/file/d/10DAzoS5M1wtD0URdi4xchgtBVxubILhq/view>
- > Fack, G., Landais, C., & Myczkowski, A. (2018). *Biens public, charité privée: Comment l'État peut-il réguler le Charity Business ?* Rue d'Ulm.
- > Finley, A. R., Hall, C., Harris, E., & Lusch, S. J. (2021). The Effect of Large Corporate Donors on Non-profit Performance. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 463–485. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04516-2>
- > Frumkin, P., Pache, A.-C., & Gautier, A. (2020). *Vers une philanthropie stratégique*. Odile Jacob.
- > Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 41(249), 13–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.249.13-32>
- > Gautier, A., & Eabrasu, M. (2023). *Taking Society Seriously in Corporate Philanthropy Research*. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 11614. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11614abstract>
- > Gautier, A., & Pache, A.-C. (2015). Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343–369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>
- > Gautier, A., Pache, A.-C., & Mossel, V. (2015). Giving in France: A philanthropic renewal after decades of distrust. In P. Wiepking & F. Handy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy* (pp. 137–154). Palgrave MacMillan.
- > Giridharadas, A. (2018). *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World* (First Edition, First Printing edition). Knopf.
- > Godbout, J. T., & Caillé, A. (2007). *L'esprit du don*. La Découverte.

- > Goh, I. K. L., Pappu, R., & Chien, P. M. (2021). Investigating the impact of perceived nonprofit sponsorship engagement on prosocial behavior. *Journal of Business Research*, 126, 113–125.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.042>
- > Grant, P. (2011). *The Business of Giving: The Theory and Practice of Philanthropy, Grantmaking and Social Investment*. Palgrave Macmillan.
- > Gugelev, A., & Stern, A. (2015). What's Your Endgame? *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 40–47.
- > Guilhot, N. (2006). *Financiers, philanthropes: Sociologie de Wall Street*. Liber.
- > Harvey, C., Maclean, M., Gordon, J., & Shaw, E. (2011). Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy. *Business History*, 53(3), 425–450.
<https://doi.org/10.1080/00076791.2011.565516>
- > Haski-Leventhal, D., Kach, A., & Pournader, M. (2019). Employee Need Satisfaction and Positive Workplace Outcomes: The Role of Corporate Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593–615.
<https://doi.org/10.1177/0899764019829829>
- > Hockerts, K., Hehenberger, L., Schaltegger, S., & Farber, V. (2022). Defining and Conceptualizing Impact Investing: Attractive Nuisance or Catalyst? *Journal of Business Ethics*, 179(4), 937–950.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05157-3>
- > Huang, J., Buchanan, P., & Buteau, E. (2006). *In Search of Impact: Practices and Perceptions in Foundations' Provision of Program and Operating Grants to Nonprofits* (p. 32). Center for Effective Philanthropy.
- > Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- > Kania, J., Kramer, M. R., & Senge, P. M. (2018). *The Water of Systems Change* (p. 20). FSG.
https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change
- > Kimsey, M., Besharov, M., Casasnovas, G., & Höllerer, M. A. (2025). Thinking in Systems: From Ceremonial to Meaningful Use of Systems Perspectives in Organization and Management Research. *Academy of Management Annals*, 19(2), 736–762. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0081>
- > Kohler, J. (2025). *La main qui donne: Philanthropie, contrat social et démocratie*. Charles Léopold Mayer.
- > Koreis, Ashoka (2023). *Suivre, Échanger et Apprendre : L'évaluation au service de l'impact systémique*. Koreis Conseil.
- > La Cour, A., & Kromann, J. (2011). Euphemisms and hypocrisy in corporate philanthropy. *Business Ethics: A European Review*, 20(3), 267–279. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01627.x>
- > Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539–563.
<https://doi.org/10.1177/0899764014527175>
- > Lefèvre, S., & Monier, A. (Eds.). (2021). *Philanthropes en démocratie*. Presses Universitaires de France.
- > Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36–50.
- > Luo, J., Kaul, A., & Seo, H. (2018). Winning us with trifles: Adverse selection in the use of philanthropy as insurance. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2591–2617. <https://doi.org/10.1002/smj.2935>

- > Maradeix, M.-S., Gautier, A., & Pache, A.-C. (2025). Trust-Based Philanthropy: New Buzzword or Paradigm Shift? In G. Neri-Castracane & G. Ugazio (Eds.), *Philanthropy: Multidisciplinary Perspectives* (pp. 462–476). Routledge.
- > Mayne, J. (2001). Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1–24.
- > McGoe, L. (2015). *No Such Thing as a Free Gift: The Gates Foundation and the Price of Philanthropy*. Verso Books.
- > Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- > Minot, D. (2019). *À quoi sert la philanthropie ? : Richesse privée, action publique ou mobilisation citoyenne*. ECLM.
- > Observatoire de la Philanthropie. (2023). *Les fondations et fonds de dotation en France: Enquête nationale 2001-2022* (p. 52). Fondation de France.
- > Observatoire de la Philanthropie. (2025). *Baromètre annuel de la philanthropie* (p. 12). Fondation de France. <https://www.fondationdefrance.org/fr/barometre-de-la-philanthropie/barometre-philanthropie-2025>
- > Ostrander, S. A. (2007). The Growth of Donor Control: Revisiting the Social Relations of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 356–372. <https://doi.org/10.1177/0899764007300386>
- > Peter, H., & Lideikyte-Huber, G. (Eds.). (2021). *The Routledge Handbook of Taxation and Philanthropy*. Routledge.
- > Pomey, M. (1980). *Traité des fondations d'utilité publique*. Presses universitaires de France.
- > Ramage, M., & Shipp, K. (2009). *Systems Thinkers*. Springer.
- > Reich, R. (2016). Repugnant to the Whole Idea of Democracy? On the Role of Foundations in Democratic Societies. *PS: Political Science & Politics*, 49(03), 466–472. <https://doi.org/10.1017/S1049096516000718>
- > Reich, R. (2018). *Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*. Princeton University Press.
- > Reid, R. (2018). Foundation Transparency: Opacity — It's Complicated. *The Foundation Review*, 10(1). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1408>
- > Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177–192. <https://doi.org/10.1002/nml.12204>
- > Saxton, G. D., Kuo, J.-S., & Ho, Y.-C. (2012). The Determinants of Voluntary Financial Disclosure by Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1051–1071. <https://doi.org/10.1177/0899764011427597>
- > Schervish, P. G. (2006). The Moral Biography of Wealth: Philosophical Reflections on the Foundation of Philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 477–492. <https://doi.org/10.1177/0899764006288287>
- > Seghers, V. (2009). *La nouvelle philanthropie : (Ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire?* Autrement.
- > Seibert, K. (2020). Giving under the microscope: Philanthropy, legitimacy and a new era of scrutiny. *Third Sector Review*, 25(1), 123–141. <https://doi.org/10.3316/ielapa.630862212705464>
- > Shymko, Y., & Roulet, T. J. (2017). When Does Medici Hurt Da Vinci? Mitigating the Signaling Effect of Extraneous Stakeholder Relationships in the Field of Cultural Production. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1307–1338. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0464>

- > Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale: Points de repère*. RECMA, 331, 76–92.
- > Stroh, D. P. (2015). *Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results*. Chelsea Green Publishing.
- > Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2023). *Le paysage associatif français: Mesures et évolutions* (4^e ed.). Lefebvre Dalloz.
- > Teacher, S., Grady, H., & Roberts, J. (2017). The Theory of the Foundation: European Initiative 2016 (p. 58). *Rockefeller Philanthropy Advisors*.
<https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/02/ToF-European-Initiative-report.pdf>
- > Tesler, L. E., & Malone, R. E. (2008). Corporate Philanthropy, Lobbying, and Public Health Policy. *American Journal of Public Health*, 98(12), 2123–2133. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2007.128231>
- > Wang, K., Miao, Y., Chen, M.-H., & Hu, D. (2019). Philanthropic giving, sales growth, and tourism firm performance: An empirical test of a theoretical assumption. *Tourism Economics*, 25(6), 835–855. <https://doi.org/10.1177/1354816618809260>
- > Werbel, J. D., & Carter, S. M. (2002). The CEO's Influence on Corporate Foundation Giving. *Journal of Business Ethics*, 40(1), 47–60.
- > White, H. (2010). A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. *Evaluation*, 16(2), 153–164. <https://doi.org/10.1177/1356389010361562>
- > Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique: Argent privé, affaires d'État*. Fayard.



IMPACT TANK



ImpactTank

