

■ Environ 40 % des acteurs de l'économie sociale et solidaire sont engagés dans des démarches de mesure d'impact social.

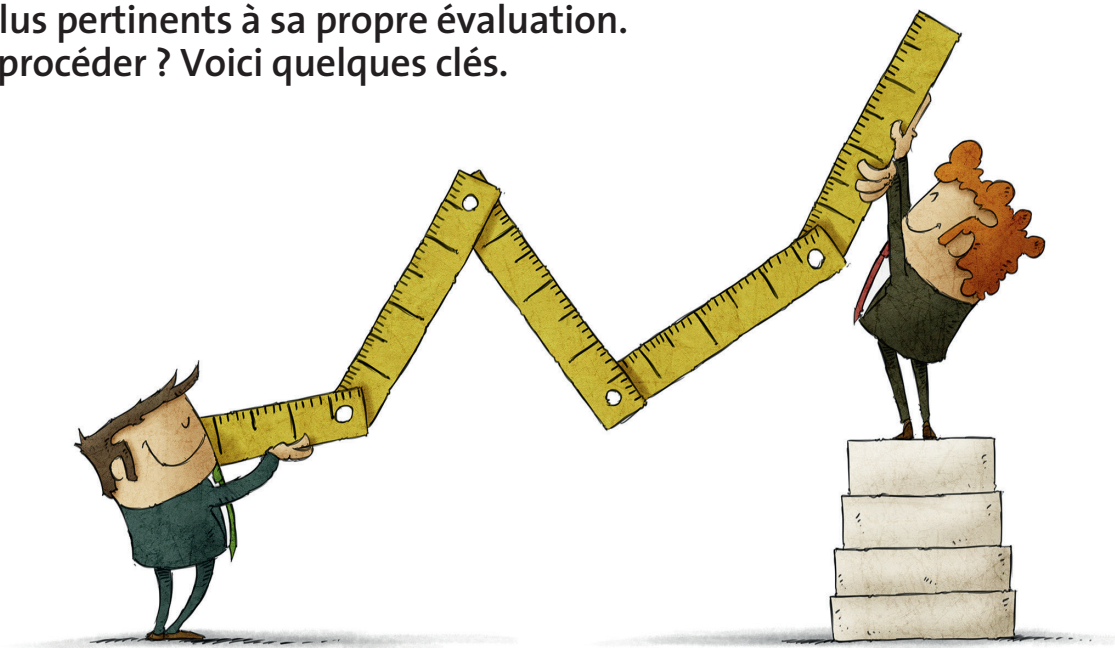
■ L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes que sur la société.

■ Réfléchir aux méthodes les plus pertinentes pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation.

UTILITÉ SOCIALE

ÉVALUATION : LE MÈTRE-MOT

Si l'évaluation de l'utilité sociale n'est pas encore une pratique totalement répandue, elle peut pourtant constituer un atout pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. Au-delà d'une démarche standardisée, il est nécessaire que chaque structure sélectionne les outils les plus pertinents à sa propre évaluation. Comment procéder ? Voici quelques clés.



SOMMAIRE

- P. 16 — Jeux d'acteurs, enjeux pour les acteurs
- P. 18 — Enseignements du baromètre de la mesure d'impact social
- P. 21 — Tribune : « Penser une évaluation "hors norme" : un enjeu de taille pour les associations »
- P. 22 — Quelles pratiques d'évaluation ?

- P. 28 — Mesure d'impact social : la démarche de France Active
- P. 30 — Une approche prospective
- P. 33 — Tribune : « Une fondation pour développer la mesure de l'investissement social et du développement humain »
- P. 34 — La richesse de l'évaluation partenariale

JEUX D'ACTEURS, ENJEUX POUR LES ACTEURS

Évaluation d'utilité sociale ou mesure d'impact social, ces concepts font la une. Si certains s'agacent d'un effet de mode qui cacherait quelque chose, l'importance de ces concepts est bien réelle.

L'évaluation de l'utilité sociale est dans l'air du temps. Les *Actualités sociales hebdomadaires* (ASH) du 24 février 2017 titraient « L'évaluation décomplexée ? » et enchaînaient avec « le secteur social s'est longtemps arc-bouté contre le principe d'avoir à évaluer ses prestations. Aujourd'hui la question n'est plus de se positionner pour ou contre l'évaluation, mais plutôt de réfléchir aux méthodes les plus pertinentes pour mettre en œuvre la démarche »¹. Il faut pourtant revenir sur les causes de cette vive actualité, s'interroger sur le sens des mots et sur les enjeux pour les acteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire (ESS).

CAUSES DE L'ENGOUEMENT ÉVALUATIF

Les raisons à l'engouement évaluatif sont multiples, tournant la page du « pour ou contre » et de « l'évaluation *bashing* ». Une première cause est législative avec la loi relative à l'ESS qui fait référence à l'utilité sociale pour identifier les entreprises commerciales ressortant du secteur² et qui donne une définition de l'utilité sociale consistant à satisfaire à l'une au moins des trois conditions suivantes :

- soutenir des personnes en situation de fragilité ;
- lutter contre les exclusions et les inégalités ou soutenir l'éducation à la citoyenneté ;
- concourir au développement durable ou à la solidarité internationale³.

La définition est large ! Pour obtenir l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), il faudra rendre compte de son utilité sociale.

Une deuxième cause tient au changement de posture des structures de l'ESS. Elles passent d'une évaluation de contrôle ou de conformité, imposée par les pouvoirs publics, à une évaluation choisie permettant une amélioration continue des pratiques. Le succès, depuis 2007, de l'excellent guide d'autodiagnostic d'Hélène Duclos pour l'Avisé en témoigne⁴. Récemment, ce changement de posture a été illustré par le baromètre de KPMG⁵ qui atteste que plus de 40 % des acteurs de l'ESS sont engagés dans des démarches de mesure d'impact. Le baromètre montre qu'arrivent en tête ces deux objectifs « tout à fait » ou « plutôt » atteints : « mieux comprendre les effets de [l']activité » et « prendre les meilleures décisions concernant la gestion de [l']activité ». Il ne s'agit plus d'évaluer une conformité

administrative, mais d'évaluer pour mieux piloter. L'adoption par le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS) d'un guide d'amélioration continue des bonnes pratiques va également dans ce sens⁶.

Enfin, une troisième cause à l'engouement évaluatif tient aux financeurs soucieux de mieux mesurer l'impact pour une analyse du rapport coût/efficacité de leurs financements. Le postulat est vrai pour les financeurs publics entrés dans une ère de disette budgétaire et les réflexions de France Stratégie visant à passer de la dépense sociale à l'investissement social ou l'expérimentation de contrats à impact social (CIS) par le ministère de l'ESS s'inscrivent dans ce cadre⁷. Mais cela est également vrai des financeurs privés, qu'il s'agisse de philanthropes, comme les fondations qui doivent rendre compte de leurs impacts à leurs fondateurs, ou d'investisseurs, comme le Fonds NovESS, initié par la Caisse des dépôts, qui s'est doté, dès sa création, d'un outil de mesure d'impact dénommé « Mesure et suivi de l'impact social » (MESIS). Les opérateurs ESS perçoivent évidemment le changement d'attitude des financeurs et doivent en tenir « compte ». Certains le vivent parfois sur un registre peu agréable et croient « sentir le vent du boulet » !

Ce panorama de l'actualité évaluative conduit à ne pas sous-estimer un reste de défiance entre parties prenantes de l'évaluation, en particulier acteurs de l'ESS et financeurs. Les arrière-pensées sont nombreuses⁸. Chacun prête à l'autre des idées cachées : « vos indicateurs dénaturent mon projet », « vous ne m'en donnez pas pour mon argent ». Le premier facteur de succès d'une évaluation partagée repose sur une confiance qui ne se décrète pas, mais se constate.

1. ASH n° 2999 du 24 févr. 2017, p. 23.

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, art. 1^{er}, dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA n° 506/2014, p. 17.

3. *Ibid.*, art. 2.

4. Avisé / Culture et Promotion, H. Duclos, « Éva-

luer l'utilité sociale de son activité – Conduire une démarche d'auto-évaluation », 2007.

5. V. en p. 18 de ce dossier.

6. CSESS, guide et notice détaillée, livrets 1 et 2, 14 juin 2016, JA n° 543/2016, p. 6 ; dossier « Économie sociale et solidaire – Suivez le guide ! », JA n° 553/2017, p. 16.

7. E. Durquety, A. Baudet, JA n° 537/2016, p. 43 ; JA n° 544/2016, p. 18 ; T. Guillois, JA n° 544/2016, p. 48 ; JA n° 550/2016, p. 3.

8. H. Sibille, *Innovation sociale – La Grande Promesse*, Rue de l'échiquier, 2016, p. 131.

CONDITIONS D'UNE ÉVALUATION RÉUSSIE

La réussite des évaluations de l'utilité sociale passe par deux conditions initiales : se mettre d'accord sur le sens des mots et préciser les objectifs de l'évaluation.

S'accorder sur le sens des mots

Il existe une véritable sémantique inflationniste de l'évaluation. Sans aller jusqu'à Camus – « mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde » –, il est indispensable de s'accorder sur les mots employés : mesurer l'impact social n'est pas synonyme d'évaluer l'utilité sociale. De même, les termes « réalisation », « résultat » ou « impact » renvoient-ils à des notions différentes. Il est donc recommandé aux parties prenantes de l'évaluation d'utilité sociale de commencer leurs travaux par la coconstruction d'un lexique qui permette de s'accorder sur le sens des termes utilisés. C'est ce qu'a fait l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), avec des universitaires, à travers sa recherche-action sur la définition-valorisation de l'utilité sociale. C'est ce que devrait faire le groupement formé par l'Avisé, la Fonda et le Labo de l'ESS, qui lancent conjointement une approche prospective de la mesure de l'impact intitulée « ESS et nouvelles formes de création de valeur »⁹. Derrière les mots se cachent toujours des idées ou des représentations implicites : mesurer les résultats d'actions de réparation des déchirures de la société ou évaluer des processus de transformation de la société n'est pas la même chose. Les deux sont respectables. Le chercheur Jean Gadrey dit à juste titre que la notion d'utilité sociale est d'abord une convention sociopolitique à un instant T. Il faut donc, avant d'évaluer, s'accorder sur les objectifs poursuivis.

Préciser les objectifs de l'évaluation

Un premier accord sur les objectifs de l'évaluation doit être établi au sein de la gouvernance de la structure, en particulier son conseil d'administration (CA), organe délibératif essentiel. Les objectifs d'évaluation fixés par le CA peuvent être regroupés autour de trois grandes catégories reprenant en la synthétisant la typologie de KPMG :

- mieux piloter son projet (comprendre les effets, prendre les meilleures décisions, fédérer les équipes) ;
- nourrir le partenariat avec les parties prenantes et l'écosystème (rendre compte aux partenaires, communiquer auprès du public) ;
- conforter le modèle économique en conquérant ou stabilisant des financements (développer des sources de financement, obtenir des agréments).

Ces objectifs devraient être de plus en plus coconstruits avec deux acteurs majeurs : les usagers ou bénéficiaires d'un côté, les financeurs de l'autre – sujet essentiel, trop vaste pour être traité ici. Côté financeurs, le coup est parti. Les contrats à impact social (CIS) pourront être une expérience intéressante pour apprendre à fixer – ensemble et *ex-ante* – des objectifs de résultats et des indicateurs. Côté usagers – pour reprendre cette phrase de Gandhi : « ce que vous faites pour moi mais sans moi, vous le faites contre moi ! » –, il faudra veiller à ce qu'usagers et bénéficiaires deviennent actifs pour fixer les objectifs d'utilité sociale et leur évaluation.

TRIPLE ENJEU

L'évaluation de l'utilité sociale présente trois enjeux pour un acteur de l'ESS. Le premier consiste, avant toute évaluation,



à repréciser sa doctrine de l'utilité sociale, cette « convention sociopolitique ». Le second consiste à se doter d'une expertise de l'évaluation. L'évaluation peut être faite en interne, en externe par un évaluateur choisi ou en interne accompagné d'un expert extérieur. Dans tous les cas, il est important que la structure se dote d'une expertise suffisante. Si l'évaluation est de plus en plus affaire de méthodes, il faudra les maîtriser. Enfin, le troisième enjeu consiste à regarder lucidement les coûts de l'évaluation. Une dose de bon sens peut être utile ici. Affirmer que l'évaluation ne doit rien coûter est faire preuve de naïveté. Mais enrichir à l'excès des consultants est tout aussi naïf !

En conclusion, le « train de l'évaluation est parti ». Il faut réussir. Le sujet est trop important pour laisser accroire qu'il ne serait qu'affaire de bons indicateurs. L'évaluation est aussi politique quand il s'agit d'utilité sociale. Raison de plus pour organiser des débats contradictoires sur le sujet, sans avoir peur des dissensions, inévitables dans toute coconstruction. L'évaluation de l'utilité sociale en est une. ■

9. V. en p. 30 de ce dossier.



AUTEUR

Hugues Sibille

TITRE

Président du Labo de l'ESS

ENSEIGNEMENTS DU BAROMÈTRE DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL

Qui mesure l'impact social de son activité ? Quels outils sont utilisés ? Quelles sont les difficultés rencontrées au cours de ces démarches ? Et quelles en sont les retombées ? Points de repère pour une réflexion collective.

Souhaitant proposer un ancrage concret aux nombreux travaux prospectifs en cours, la direction Économie sociale et solidaire (ESS) de KPMG a récemment publié le « 1^{er} Baromètre de la mesure d'impact social »¹. Mené auprès de 366 acteurs de terrain (associations, entreprises sociales, sociétés coopératives d'intérêt collectif, etc.) et de bailleurs de fonds (fondations, acteurs publics, investisseurs solidaires, etc.), ce travail de recherche propose un état des lieux des pratiques, attentes et retours d'expérience de ces acteurs en termes d'évaluation. Présentation des principaux enseignements.

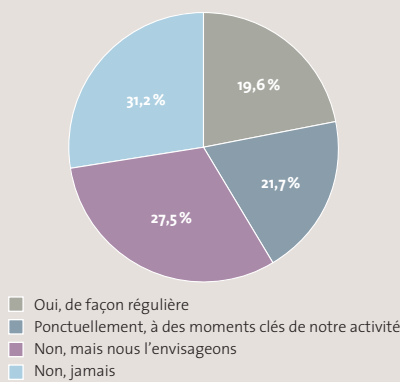
UNE PRATIQUE RELATIVEMENT RÉPANDUE ET DE FORTES MARQUES D'INTÉRÊT

Le premier résultat de l'étude porte sur le niveau de diffusion des pratiques de mesure d'impact social. Il apparaît que 41,3 % des acteurs de l'ESS et 35,9 % des bailleurs de fonds interrogés déclarent mener des démarches de ce type, que ce soit de façon

ponctuelle ou de façon systématique². À noter également qu'une proportion significative d'acteurs sociaux (27,5 %) et de bailleurs de fonds (30,8 %) n'a, certes, pas

GRAPHIQUE 1. Niveau de diffusion des pratiques de mesure d'impact social parmi les acteurs de l'ESS

Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années ? (acteurs de terrain)



encore mené de mesure d'impact mais déclare l'envisager à court ou moyen terme. Cette large manifestation d'intérêt confirme que le sujet est amené à prendre plus d'ampleur dans les années à venir.

En affinant l'analyse, il est observé que la diffusion des pratiques de mesure d'impact ne se fait pas de façon homogène. Dans le cas des acteurs de terrain, des différences importantes apparaissent en fonction du statut et de l'âge des organisations : les entreprises sociales et les structures récemment créées se démarquent par un recours plus fréquent à ces outils. Dans le cas des bailleurs de fonds, les distinctions se font en fonction du métier : la mesure d'impact social est ainsi sensiblement plus répandue parmi les fondations et fonds d'investissement que parmi les acteurs publics.

DES DÉMARCHES MOTIVÉES PAR L'AMÉLIORATION CONTINUE, LE REPORTING ET LA COMMUNICATION

Les acteurs de l'ESS ayant mis en place une démarche de mesure d'impact expliquent que le principal motif de leur démarche est celui de l'amélioration continue (71,1 % des répondants). La mesure d'impact social semble ainsi être d'abord appréhendée comme un levier d'amélioration des actions réalisées auprès des bénéficiaires. Dans le cas des bailleurs de fonds, cette recherche d'amélioration (85,7 % des cas) se rapporte aussi bien à de meilleures décisions d'investissement qu'à un accompagnement plus pertinent des structures soutenues.

La deuxième motivation évoquée par les acteurs de l'ESS est celle de rendre des comptes à des parties prenantes externes (63,7 % des répondants). Elle est égale-

1. KPMG, « Baromètre de la mesure d'impact social », févr. 2017.

2. À titre de comparaison pour les acteurs de terrain, la « Social Enterprise Survey » conduite en 2015 au Royaume-Uni indique un niveau de 75 %. Dans le cas des bailleurs de fonds, les enquêtes 2016 de l'European Venture Philanthropy

Association (EVPA) et du Global Impact Investing Network (GIIN) indiquent respectivement un niveau de 96 % et 99 %. Ces enquêtes sont cependant les seules disponibles et constituent à coup sûr une référence haute : réalisées dans les pays les plus avancés en la matière, elles montrent des niveaux de diffusion probablement plus élevés que la moyenne réelle.

GRAPHIQUE 2. Informations collectées par les acteurs de l'ESS dans le cadre de leurs démarches de mesure d'impact social

Ressources (moyens financiers ou non mobilisés pour l'action)	Réalisations (biens ou services produits)	Résultats (effets directs sur les bénéficiaires)	Impacts (ensemble des effets directs et indirects)	Groupe témoin (données de comparaison)
40,7 % des répondants	68,1 % des répondants	68,9 % des répondants	71,1 % des répondants	4,4 % des répondants

ment largement mise en avant chez les bailleurs de fonds (71,4 % des cas). L'enquête confirme ainsi que la mesure d'impact social participe de la mise en place ou de l'approfondissement des pratiques de reporting sur ce secteur – l'exigence de transparence portant souvent aussi bien sur les résultats atteints que sur les moyens engagés.

Le troisième motif de recours à la mesure d'impact social est la communication (60 % des acteurs de terrain et 50 % des bailleurs de fonds). Ce résultat confirme que ces démarches sont perçues comme un moyen de mettre en avant une activité auprès de ses parties prenantes ou auprès du grand public. En expliquant et en (dé)montrant les succès obtenus dans le cadre de leurs actions, les acteurs de l'ESS espèrent renforcer leur crédibilité, leur légitimité et leur attrait.

Des motifs réglementaires (obtention d'agréments ou de labels) et financiers (collecte de dons ou levée de fonds) sont enfin mis en avant par certains groupes d'acteurs spécifiques.

La mesure d'impact social est donc un outil aux multiples usages : ce type de démarche est mis en place pour des raisons variées, touchant aussi bien à la gestion interne des structures de l'ESS qu'à la mise en valeur ou à la pérennisation de leur activité.

SUIVI DES RÉSULTATS ET DES IMPACTS « BRUTS »

Au-delà des motifs de recours aux outils de mesure d'impact social, l'un des résultats éclairants de cette étude est la nature des informations collectées par les acteurs de l'ESS dans le cadre de ces démarches. En

s'appuyant sur le corpus théorique largement accepté de la « théorie du changement », il est possible de confirmer que les démarches d'évaluation sont prioritairement concentrées sur le suivi des actions réalisées et de leurs effets sur les bénéficiaires. En revanche, les moyens engagés ne sont suivis que dans une minorité de cas et la proportion d'acteurs collectant une information « contrefactuelle » est encore plus réduite. Ce résultat ne constitue pas une surprise en soi, mais indique, en creux, que la mesure d'impact social reste plus descriptive qu'analytique : les analyses du rapport coûts/bénéfices sont rares et les analyses d'attribution le sont encore plus. Précisons que l'analyse contrefactuelle consiste en l'étude des liens de causalité entre l'action engagée et les effets constatés. En s'appuyant sur une information témoin, elle vise à répondre à la question : « Que se serait-il passé si nous n'étions pas intervenus ? ».

Elle a pour objectif d'attribuer de façon rigoureuse les effets constatés à l'action évaluée. Pour rendre compte des différents aspects de leur activité, plus de 80 % des acteurs de l'ESS utilisent des jeux d'indicateurs mixtes, comprenant des éléments aussi bien quantitatifs (montant, fréquence, etc.) que qualitatifs (perception, déclarations, etc.). Les jeux d'indicateurs réduits (moins de 10) ont la faveur d'une majorité de répondants.

UNE CHARGE PRINCIPALEMENT PORTÉE PAR LES ACTEURS DE TERRAIN

L'enquête explore également la façon dont le travail d'évaluation est organisé au sein des structures de l'ESS et, le cas échéant, partagé

avec certaines de leurs parties prenantes. Il est ainsi constaté que les travaux de définition de la méthode d'évaluation, de collecte et d'analyse des données sont le plus souvent assurés en interne, par un tandem constitué du dirigeant de l'organisation et d'un salarié (ou bénévole) en charge de l'évaluation.

Le recours à un évaluateur externe, que celui-ci soit chercheur ou consultant, est par ailleurs une pratique relativement répandue. Ainsi, 43,7 % des acteurs de terrain et 28 % des bailleurs de fonds ont mobilisé un expert externe au cours de leur démarche de mesure d'impact. Lorsqu'il a lieu, cet accompagnement est principalement concentré sur la phase initiale de la démarche – celle de la définition et de la mise en place du dispositif d'évaluation.

Considérant que la contribution à la démarche doit également se comprendre en termes financiers, la question de la prise en charge des coûts de l'évaluation a également été posée. Les résultats confirment ici que ce coût est très fréquemment pris en charge par les acteurs de terrain eux-mêmes (77 % des cas). La prise en charge des coûts par les financeurs du projet est sensiblement moins fréquente (11 % des cas). Des modes de financement alternatifs existent bien, mais restent minoritaires – il s'agit notamment du bénévolat et du mécénat de compétences.

DIFFICULTÉS EN TERMES DE COÛTS ET DE COMPLEXITÉ TECHNIQUE

Les principales difficultés mises en avant touchent aux coûts de la démarche. L'importance des moyens financiers ●●●

des acteurs de l'ESS et 14,3 % des bailleurs de fonds interrogés déclarent n'avoir rencontré aucune difficulté au cours de leur démarche de mesure d'impact social. Leur exemple apparaît encourageant.

●●● ou non financiers à consacrer à ces démarches est ainsi soulignée par 54,1 % des acteurs de terrain et 64,3 % des bailleurs de fonds. Un deuxième ensemble de difficultés concerne la complexité technique des démarches de mesure d'impact (37 % des répondants). Des difficultés d'appréhension des cadres théoriques, de prise en main des outils et d'interprétation des résultats de l'évaluation sont remontées par 37 % des acteurs de terrain et 57,1 % des bailleurs de fonds.

En complément de ces observations, les réticences et les barrières freinant les acteurs qui ne se sont pas encore lancés dans une démarche de mesure ont été explorées. Ici encore, les réticences sont avant tout dues aux coûts anticipés (56,2 % des cas) et à la complexité perçue des démarches (44,3 % des cas). De plus, une proportion significative d'acteurs de l'ESS (18,8 %) regrette un manque de soutien technique : tout en percevant l'intérêt de la mesure d'impact, ces acteurs expliquent ne pas savoir « par où commencer ».

De façon générale, les questions de coûts et de complexité technique constituent donc les axes principaux sur lesquels il conviendrait de travailler en vue d'une meilleure appropriation de la mesure d'impact social par le secteur. Il faudra notamment apprendre à mieux dimensionner l'outil d'évaluation en fonction des objectifs et contraintes spécifiques de chaque organisation.

À noter que ce travail pourra s'inspirer des réponses des 20,7 % des acteurs de l'ESS et des 14,3 % des bailleurs de fonds qui déclarent n'avoir rencontré aucune difficulté au cours de leur démarche de mesure d'impact social. Leur exemple apparaît encourageant car ces structures ont une

répartition par âge, budget et taille similaire à l'ensemble des répondants : la réussite d'une démarche de mesure ne dépend donc pas de qui l'on est, mais de la façon dont on procède.

RETOMBÉES POSITIVES ET CONCRÈTES

L'utilité des démarches de mesure d'impact fait largement consensus parmi les structures qui s'y sont essayées. Les objectifs sont ainsi jugés « plutôt atteints » ou « tout à fait atteints » par 71,5 % des acteurs de l'ESS et 76,5 % des bailleurs de fonds. En outre, l'étude confirme que la mesure d'impact social contribue très fréquemment à faire bouger les lignes dans les organisations qui la mettent en œuvre. Elle renforce leur expertise en améliorant la compréhension de l'activité et de ses effets (77,8 % des cas), elle modifie les discours et la façon dont ces organisations communiquent sur leur activité (83,7 % des cas). Et, de façon plus concrète encore, elle contribue à l'amélioration continue des pratiques (79,2 % des cas). Mis en perspective avec les difficultés énoncées précédemment, ces résultats amènent à décrire la mesure d'impact social comme un outil parfois difficile à prendre en main mais ayant des retombées importantes, voire structurelles, sur les acteurs qui y parviennent.

PISTES DE RÉFLEXION

Bien qu'elles restent à approfondir, ces premières observations sur les pratiques de mesure d'impact social permettent de proposer quelques pistes pour les réflexions collectives. Il a ici été choisi d'en souligner deux qui paraissent structurantes.

D'une part, il semble nécessaire d'accompagner les acteurs de l'ESS dans leurs démarches de mesure, qui peuvent parfois se révéler coûteuses, chronophages ou complexes. Au regard des besoins exprimés, cet accompagnement semble devoir être envisagé en termes de ressources (prise en charge de certains coûts par des parties prenantes externes), en termes techniques (diffusion de documentation méthodologique, accompagnement par des experts) ou encore en termes d'accès à l'information (production et diffusion de données par les pouvoirs publics ou centres de ressources). D'autre part, un juste niveau d'harmonisation doit être trouvé pour l'ensemble du secteur. De fait, deux attentes apparemment contradictoires subsistent : l'une émane des acteurs de terrain – en attente d'outils personnalisés rendant compte des particularités de leur organisation, de leur mission et de leur mode d'intervention – et l'autre émane des bailleurs de fonds – en attente d'outils standardisés permettant de comparer, sélectionner et suivre les projets auxquels ils apportent leur soutien. Pour faire de la mesure d'impact social une pratique partagée, il faut donc trouver un équilibre entre la standardisation des outils, d'une part, et la reconnaissance des spécificités de terrain, d'autre part.

Impossible ? Nous sommes convaincus que non, car un cadre théorique commun existe déjà – la « théorie du changement » –, qui peut servir de structure pour un référentiel partagé. Sur cette base, l'unification des terminologies employées constituerait ensuite un grand pas ! ■

AUTEUR Eve Durquety
TITRE Responsable du développement, KPMG



AUTEUR Adrien Baudet
TITRE Consultant, direction nationale ESS de KPMG, doctorant en gestion, ESCP Europe



TRIBUNE

“ Penser une évaluation « hors norme » : un enjeu de taille pour les associations ”

FRÉDÉRIQUE PFRUNDER
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

Les démarches d'évaluation ont commencé à se développer fortement dans les années 1980, en lien avec la nouvelle gestion publique – le *New Public Management* – et ses exigences de mesure de résultats. Avant tout basées sur des outils de pilotage quantitatifs standardisés, ces démarches, proposées et parfois imposées aux acteurs associatifs dans leur relation aux financeurs, en particulier publics, suscitent en général une forte méfiance de leur part ou, à tout le moins, un scepticisme certain.

L'évaluation mise en œuvre comme un outil technique, ne portant que sur le respect d'obligations formelles, néglige les effets multiples des activités menées par les organisations associatives. Faisant passer la conformité de l'action avant l'appréciation de son utilité et de son efficacité, cette forme d'évaluation est perçue à juste titre par les acteurs comme très réductrice et liant les financements à des objectifs quantifiables ne rendant pas compte de la complexité des actions engagées. Elle comporte un risque d'uniformisation des pratiques et peut, qui plus est, être un frein à l'innovation sociale

en poussant les acteurs à se conformer à ce que l'on attend d'eux, au détriment de l'exploration de nouveaux champs, moins balisés. C'est malheureusement, aujourd'hui encore, la tendance majoritaire portée par les financeurs.

La démarche évaluative peut pourtant être tout autre et alors facteur de richesse pour les organisations qui s'en emparent. La question n'est pas tant de savoir si l'on est pour ou contre l'évaluation, mais de savoir quelle forme d'évaluation l'on souhaite et comment la mettre en œuvre. Pour être réellement pertinente, une démarche d'évaluation d'utilité sociale doit s'inscrire dans une réflexion large sur l'articulation entre des missions, des publics et des moyens, et sur ses effets, ses impacts et ses résultats. Ne se limitant pas à l'approche quantitative, associant les parties prenantes, cette évaluation est un outil de réflexion sur le travail réalisé, ses effets multiples sur la situation des bénéficiaires et publics concernés, voire sur leur environnement. Il s'agit aussi d'analyser l'adéquation entre moyens et objectifs et de s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue des pratiques,

au bénéfice d'une utilité sociale renforcée. Elle concerne les financeurs, mais surtout la structure elle-même, dans sa relation à ses membres et à ceux que touchent ses actions. La question de l'évaluation doit donc être décorrélée d'une approche purement financière de rentabilité d'un investissement et de mesure de l'impact.

Pour les associations, il y a un enjeu à appréhender cette complexité, à penser les méthodes et outils les plus appropriés à leurs actions et à leur situation, à être force de proposition pour convaincre les financeurs de l'intérêt de ces démarches, certes moins immédiatement appréhendables et pouvant s'inscrire dans le temps long, mais qui répondent bien davantage aux enjeux de projets aux problématiques humaines, sociales ou environnementales complexes. Des pratiques associatives en la matière existent et sont riches d'enseignements, mais sans doute insuffisamment explorées et partagées. C'est pourtant une nécessité pour que le monde associatif ne se laisse pas enfermer dans des approches purement gestionnaires auxquelles il n'a rien à gagner, voire tout à perdre. ■

QUELLES PRATIQUES D'ÉVALUATION ?

Si une harmonisation des pratiques de l'évaluation d'impact social est nécessaire, il ne semble pas pertinent pour cela de chercher à développer une méthode d'évaluation unique avec des indicateurs normatifs. Partager une définition, des principes communs et des bonnes pratiques de l'évaluation est l'enjeu premier.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) cherchent, par la finalité de leurs activités ou par la manière de les mettre en œuvre, à développer d'autres formes de richesse, non restreintes à la seule dimension financière. Pour cela, bien souvent, ils s'organisent avec différentes parties prenantes de leur territoire. Si mesurer le rendement financier d'une organisation est une pratique généralisée et normalisée, appréhender sa « valeur » à travers le prisme des bénéfices apportés aux personnes, au territoire, à la société est un sujet débattu depuis de nombreuses années, mais pour lequel aucune convention de langage ni de pratiques n'est stabilisée. De nombreux outils et méthodes ont été développés ces dernières années. Ceux-ci répondent à des objectifs d'évaluation différents.

ÉTAT DES LIEUX DES DIFFÉRENTES APPROCHES

IMPACT SOCIAL : UNE NOTION À STABILISER

En France, le Conseil supérieur de l'ESS (CSESS) propose la définition suivante :

« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités 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. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »¹ De nombreuses initiatives de définition du terme ont été prises. Même si un consensus semble émerger ces dernières années, les différents travaux sur la question ne permettent pas, à ce jour, d'apporter de définition stabilisée de l'impact social. Certaines définitions sont plus ouvertes que d'autres. Doit-on s'intéresser exclusivement aux effets à long terme d'une intervention ou doit-on tenir compte également des effets à court et moyen terme ? Doit-on restreindre la défi-

nition à la démonstration d'une relation de causalité entre une activité mise en œuvre et des changements observés ?

Cette instabilité contribue à entraver le partage d'une culture commune sur la question. Cela a pu se constater notamment dans le cadre de la récente étude « Expérience de l'évaluation d'impact social »². Cette étude montre que, si les dirigeants ont généralement une appréhension de leur impact social, ils n'en ont pas les mêmes représentations. L'évaluation couvre alors des réalités très différentes.

DÉBAT AUTOUR DE DEUX APPROCHES

L'OCDE met en évidence des divergences dans le monde académique et non académique sur le but de l'évaluation d'impact social et souligne les différences de méthodes adoptées par les acteurs publics, les structures d'utilité sociale et les bailleurs de fonds privés³. Le débat actuel porterait autour de deux grandes approches : une approche « taille unique » et une approche « sur-mesure ».

Pour la première, on appliquerait sans distinction un ensemble défini d'indicateurs à toutes les structures d'utilité sociale indépendamment de ce qui les caractérise (objet social, taille, secteur d'activité, implantation géographique, mécanisme de gouvernance, modèle économique, etc.). Il s'agit, dans ce cas, d'une recherche de « la » méthode ultime d'évaluation de l'impact social.

La seconde approche, qui recueille un consensus plus large, propose de tenir compte des spécificités de chaque structure d'utilité sociale. Dans ce cas, l'idée est de proposer une « boîte à outils » avec des principes partagés, des bonnes pratiques, des

1. CSESS, T. Sibieude, C. Claverie, « Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social », 2011.

2. Agence PHARE pour l'Avisé, « Expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et

représentations dans les structures d'utilité sociale », mars 2017, JA n° 557/2017, p. 10.

3. Commission européenne / OCDE, « Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales », 2015.

exemples de méthodes afin de permettre d'adapter la démarche d'évaluation aux différents enjeux, contextes et besoins des parties prenantes ainsi qu'à la capacité de la structure d'utilité sociale à évaluer. Le cadrage de la démarche d'évaluation – définition notamment des objectifs de l'évaluation et des différentes contraintes – a ici une importance primordiale. Le sous-groupe sur la mesure d'impact social du Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (Geces) préconise cette dernière approche. Il considère en effet qu'« il [est] impossible de concevoir un ensemble rigide d'indicateurs descendants qui permettraient de mesurer l'incidence sociale dans toutes les situations »⁴. Le besoin de contextualisation d'une évaluation d'impact est fort. Les changements sociaux sont intangibles et influencés par de nombreux facteurs. Les adeptes de cette approche positionnent l'évaluation avant tout comme un média favorisant le dialogue entre les parties prenantes plutôt que comme un outil de contrôle.

OBJECTIFS D'ÉVALUATION DIFFÉRENTS

Évaluer l'impact social peut répondre à des enjeux internes ou externes, d'ordre politique ou opérationnel. Une structure d'utilité sociale peut initier une démarche dans le but de convaincre des parties prenantes du bien-fondé de son action, mais également pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration. L'objectif de l'évaluation aura une influence sur la manière d'évaluer. En voici quatre, du point de vue d'une structure d'utilité sociale, qui peuvent amener à mettre en place une démarche d'évaluation.



Renforcer la cohérence du projet

On peut chercher à évaluer dans le but de clarifier le projet de la structure en questionnant ses finalités, ses objectifs, ses valeurs. Ce travail peut contribuer à une redéfinition du projet de la structure et également à se réapproprier le sens du projet. L'enjeu peut être aussi de redonner de la cohérence aux actions en les articulant avec les finalités, objectifs et autres actions de la structure. De plus, des choix entre différents types d'action peuvent ainsi être opérés en vue d'une plus grande efficacité. D'un point de vue plus opérationnel, l'évaluation peut répondre à un besoin d'élaborer des outils de pilotage et de suivi des activités, adaptés à la structure, rattachés à sa finalité et à ses objectifs transversaux.

Améliorer ses activités et ses pratiques

L'évaluation d'impact social peut s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Elle peut conduire au renforcement de l'efficacité de l'action et permet d'en questionner la pertinence au regard de l'environnement et de favoriser l'adaptation au contexte dans lequel la structure évolue. On peut également chercher à outiller la mise en œuvre des activités et notam-

ment constituer un outil de mobilisation et d'accompagnement de bénéficiaires en les rendant acteurs d'une démarche qui les concerne.

Faire valoir son action

Une structure d'utilité sociale peut avoir besoin de rendre son action plus visible et plus lisible et donc d'être mieux en capacité de communiquer sur ses spécificités et, plus largement, sur sa contribution à la société. Dans ce cas, l'objectif est bien souvent de convaincre des financeurs.

Construire de nouvelles relations entre les parties prenantes

La mise en place d'une démarche d'évaluation peut favoriser la construction de relations plus « horizontales » avec les parties prenantes afin, notamment, que ces dernières perçoivent l'action dans sa globalité et apportent leur regard. L'étude « Expérience de l'évaluation d'impact social » précitée montre qu'encore peu de structures initient une telle démarche dans un but d'améliorer leurs activités et pratiques. Elles répondent en priorité à des enjeux externes, souvent liés à une logique d'accès aux ressources. Elles cherchent à faire la démonstration de leur impact social. ●●●

4. *Ibid.* ; Geces Sub-group on Impact Measurement, « Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI », 2014.

●●● PLURALISME DE MÉTHODES ?

Des centaines d'outils et de méthodologies ont été développés ces dernières années pour évaluer l'impact social. Le choix d'une méthode est principalement déterminé par les objectifs d'évaluation. Quelques acteurs ont essayé de recenser et de classer différentes méthodes existantes. Émeline Stievenart et Anne-Claire Pache, de l'Essec, par exemple, proposent une typologie de différentes méthodes⁵ (v. tableau ci-dessous). L'étude « Expérience de l'évaluation de l'impact social », commanditée par l'Avisé, propose une analyse des méthodes valo-

risées à travers les guides utilisés par les responsables de structures d'utilité sociale. Malgré un semblant d'hétérogénéité dans les méthodes, on constate que les guides tendent à davantage valoriser des méthodes quantitatives, souvent inspirées des sciences économiques anglo-saxonnes. La littérature sur les méthodes qualitatives est aujourd'hui peu accessible aux structures de l'économie sociale et solidaire. Bien que les méthodes qualitatives soient ressenties par les dirigeants des structures comme plus adaptées pour aborder la complexité que représentent la création de valeur sociale ainsi que les dimen-

sions humaines de certaines actions, elles sont paradoxalement peu utilisées. Elles le sont tout au mieux en complément de méthodes quantitatives, dans un but illustratif. Elles sont perçues comme moins fiables scientifiquement et complexes à mettre en œuvre. Les méthodes quantitatives, bien que souvent perçues comme réductrices, sont jugées plus efficaces pour communiquer auprès des parties prenantes externes et plus facilement appropriables en interne. Or, aujourd'hui, l'enjeu premier des structures initiant une démarche d'évaluation est de démontrer leurs impacts sociaux, notamment auprès

FAMILLES DE MÉTHODES, EXEMPLES ET ENJEUX*

Familles de méthodes	Exemples de méthodes	Enjeux traités prioritairement	Objectifs	Questions évaluatives (exemples)
● Méthodes d'explicitation du changement	- Théorie du changement, modèle logique, carte des impacts - Groupes de discussion avec les parties prenantes - Étude sociologique	● Pertinence	Valider les besoins sociaux et la réponse apportée pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social	- Les besoins des bénéficiaires ont-ils changé ? - Les objectifs de l'entreprise sociale y sont-ils toujours adaptés ? - La difficulté du projet à se développer peut-elle s'expliquer par une mauvaise compréhension du problème social ? - Observe-t-on une convergence entre ce que l'entreprise sociale pense apporter à ses bénéficiaires et la perception de ces derniers ?
● Méthodes par indicateurs	- Cadre logique - Base IRIS - Outcomes Star	● Efficacité	Mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser	- A-t-on atteint les objectifs de résultat fixés ? - Où se situe l'entreprise sociale par rapport aux résultats des autres acteurs de son secteur ? - Dans quels domaines les progrès des bénéficiaires sont-ils les plus importants ?
● Méthodes de monétarisation	- Coûts évités, préférences révélées, évaluations contingentes - Analyses coûts/bénéfices - Ratio SROI (<i>Social Return on Investment</i> ou retour social sur investissement)	● Efficience	Comparer les ressources investies dans le projet et les résultats qui en découlent pour optimiser l'allocation de celles-ci et s'assurer de leur rentabilité « sociale »	- Quel est le projet permettant de créer le plus d'impact pour le même montant de ressources engagées ? - Les coûts évités pour les pouvoirs publics grâce à cette action sont-ils supérieurs au montant des subventions versées ? - Pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?
● Méthodes avec des groupes de comparaison	- Études randomisées avec échantillonnage aléatoire - Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement	● Impact net	Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet – et lui seul – pour le pérenniser ou le faire changer d'échelle	- Le projet crée-t-il une différence significative par rapport à l'existant ? - D'autres facteurs peuvent-ils être à l'origine des changements observés ? - Les effets générés par l'entreprise sociale sont-ils durables ?

* Ce tableau est la fusion des tableaux 1 et 2 publiés dans E. Stievenart, A.-C. Pache, préc.

des financeurs. Il y a donc, directement ou indirectement, une influence externe dans le choix de la méthodologie employée.

Par ailleurs, il est également possible de constater que les différentes approches d'évaluation se restreignent aux limites de la structure. Or, les modalités de création de valeur sociale évoluent. La coopération entre acteurs d'un même territoire, notamment, est bien souvent nécessaire. Voilà un champ à explorer⁶ !

RETOURS D'EXPÉRIENCE

ÉVALUATION COLLECTIVE DE L'UTILITÉ SOCIALE DE LA MÉDIATION SOCIALE

Contexte et enjeux

La médiation sociale manque de lisibilité et de visibilité. Apparue dans les années 1980, elle est une pratique qui permet de recréer du lien social et du mieux vivre ensemble afin de réinsérer durablement dans la ville les quartiers en difficulté.

En 2005, la Délégation interministérielle à la ville (DIV) et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ont décidé d'engager et de financer une évaluation collective de l'utilité sociale de la médiation sociale. L'enjeu était de formaliser la lisibilité et la visibilité de cette pratique afin de contribuer à pérenniser les dispositifs en place en répondant tant aux enjeux locaux (à l'échelle des structures) qu'aux enjeux nationaux (collectifs).

Objectifs et périmètre de l'évaluation

L'évaluation cherchait à répondre à la question suivante : « Quelle est la plus-value sociétale de la médiation sociale ? ».

Des outils ayant vocation à être diffusés à l'échelle nationale ont été constitués pour aider les décideurs et les responsables opérationnels à mesurer les résultats et l'impact sur leurs territoires respectifs. Afin de bien prendre en compte la diversité de la réalité de la médiation sociale, il a été décidé de choisir cinq structures aux caractéristiques très différentes (activités menées, territoire d'action, types de partenariat, taille, statut, organisation interne) pour mener la démarche. L'évaluation a démarré en 2007 et s'est tenue sur une période de 12 mois.

Principes méthodologiques et mise en œuvre de la démarche

La démarche est une adaptation de l'approche d'auto-évaluation de l'utilité sociale⁷. Des principes méthodologiques ont été définis au préalable :

- un référentiel commun et ouvert de l'utilité sociale. Les critères et indicateurs, regroupés par items, ont été élaborés collectivement par l'ensemble des structures, puis soumis à leurs principaux partenaires. Ils ont été capitalisés dans un référentiel commun couvrant la diversité des activités des structures de médiation et la diversité des attentes des acteurs. Il était ouvert et non exclusif dans le sens où les structures ne se sont évaluées que selon les items, critères et indicateurs qui étaient, pour elles et leurs parties prenantes, les plus pertinents ;
- une démarche formative. La démarche devait permettre à chaque participant de se doter de compétences nouvelles pour renforcer le suivi des activités ;
- une évaluation externe et participative sous la responsabilité des évaluateurs. Les parties prenantes ont été fortement associées à la démarche et se sont impliquées dans les principales phases de l'évaluation :

identification de l'utilité sociale, collecte des données et analyse. Les données brutes recueillies ont été remises aux structures afin qu'elles puissent elles-mêmes réaliser leur propre évaluation si elles le souhaitaient. La parole des parties prenantes des structures impliquées dans l'évaluation a été recueillie. La démarche a été conçue et mise en œuvre par une équipe d'évaluateurs indépendants des structures⁸. Ces derniers ont eu la responsabilité du rapport final.

L'évaluation s'est déroulée en trois étapes principales :

- identification de l'utilité sociale et construction d'un référentiel. Cette étape clé a consisté à identifier les critères et les indicateurs qui ont permis ensuite d'observer l'utilité sociale effective des structures de médiation sociale ;
- collecte de données. Différents outils et procédures ont été élaborés pour collecter l'information. Les données ont été recueillies dans une base de données informatique commune. Des entretiens semi-directifs (collectifs ou individuels) ont été conduits auprès des salariés de chaque structure, des partenaires (préfecture, police, justice, bailleurs, établissements scolaires, etc.) et des habitants (20-30 personnes par site). Cela a permis de cerner la perception des personnes de l'utilité sociale de la structure, mais également d'obtenir des exemples concrets de données venant étayer le point de vue. Des questionnaires, diffusés par les médiateurs auprès des habitants, ont permis de compléter la collecte d'information ;
- analyse et construction d'un point de vue partagé. L'équipe d'évaluateurs a synthétisé puis formalisé les données collectées. Plusieurs écrits, illustrés d'exemples, ont alors été réalisés et mis en débat au sein du groupe de travail. Les résultats de ●●●

5. E. Stievenart, A.-C. Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *Recma* n° 331, 2014, p. 76.

6. Retrouver le dossier *Avisé* sur l'évaluation de l'impact social : www.avise.org > « Dossiers » > « Impact social ».

7. *Avisé / Culture et Promotion*, H. Duclos, « Éva-

luer l'utilité sociale de son activité – Conduire une démarche d'auto-évaluation », 2007.

8. La démarche a été conduite par deux évaluateurs indépendants des structures : Hélène Duclos, experte en évaluation de l'utilité sociale, et Jean-Édouard Grévy, chercheur et consultant sur la médiation.

●●● l'évaluation ont été rendus publics lors d'un colloque national organisé à Angoulême en décembre 2007.

Valorisation des résultats

Les différents résultats ont été illustrés selon cinq registres définis dans le référentiel de l'évaluation de la médiation sociale.

Cohésion sociale :

- restauration et densification du lien social ;
- humanisation et amélioration des services aux habitants ;
- facilitation de l'accès aux droits et services pour les plus démunis ;
- contribution à une implication citoyenne ;
- participation à la lutte contre les discriminations et stéréotypes.

Tranquillité publique :

- baisse des incivilités et des dégradations en moyenne de 30 % ;
- baisse de la violence institutionnelle ;
- développement de l'accès aux droits ;
- diminution notable du sentiment d'insécurité ;
- prolongement de la tranquillité publique dans le temps et l'espace.

Innovation et apprentissage :

- responsabilisation des habitants ;
- apprentissage communicationnel ;
- émergence de projets et de solutions créatives ;
- contribution à un décroisement interinstitutionnel ;
- montée des compétences spécifiques des médiateurs.

Contribution économique :

- création d'activité et insertion professionnelle ;

- augmentation de la « productivité » des services partenaires ;
- contribution à l'amélioration de la fréquentation des services ;
- réduction des dépenses liée à la baisse des dégradations et à la gestion de conflits ;
- réduction des impayés.

Apprentissages et facteurs clés de succès

Laurent Giraud, directeur de France Médiation, réseau national qui a émergé suite à cette démarche collective d'évaluation, livre quelques conseils. Ainsi, il faut une volonté forte pour initier une démarche d'évaluation et en assumer les résultats et les conséquences. Une évaluation est toujours un moment de réflexion, où l'on prend du recul, où l'on s'efforce de faire preuve d'objectivité, de transparence, donc un moment où l'on s'expose. L'évaluation peut être une occasion de conflits. Elle peut être aussi un moment de formation, d'apprentissage réciproque, de montée en puissance du collectif et du sentiment d'appartenance. Une évaluation prend toujours beaucoup de temps et d'énergie, qui s'ajoute au travail quotidien de la structure. La qualité, la pertinence d'une évaluation est en corrélation étroite avec la qualité de la phase de conception et de construction du dispositif d'évaluation⁹.

ÉVALUATION RANDOMISÉE D'UN DISPOSITIF D'INSERTION DES JEUNES

Contexte et enjeux

Dispensé principalement dans les missions locales et animé par l'Association nationale des groupements de créateurs (ANGC), le programme Groupement de créateurs

(GC) vise à favoriser l'autonomie et l'insertion professionnelle par l'acquisition d'une culture de l'entreprendre basée sur le projet de la personne. Il cible particulièrement les jeunes demandeurs d'emploi. Afin de consolider le modèle économique et dans une volonté stratégique de changer d'échelle, l'ANGC a souhaité apporter la preuve de l'efficacité du programme. En accord avec le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), financeur de la démarche, neuf Groupements de créateurs ont coopéré directement avec une équipe d'évaluateurs¹⁰.

Objectifs et périmètre de l'évaluation

L'évaluation cherche à répondre à la question suivante : « Quel est l'impact du dispositif Groupement de créateurs sur l'autonomie et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi manifestant un intérêt pour la création d'activité ? ». L'expérimentation vise uniquement des jeunes de 16 à 25 ans, prioritairement les personnes peu ou pas qualifiées. Elle a été initiée en 2010. Les résultats ont été présentés à la fin de l'année 2016.

Principes méthodologiques et mise en œuvre de la démarche

Le FEJ a proposé son protocole : l'évaluation randomisée. Cette méthode d'expérimentation est appliquée par les économistes pour évaluer des politiques publiques en comparant un groupe bénéficiaire d'un dispositif et un groupe non bénéficiaire. Toutes les personnes entrant dans l'expérimentation sont potentiellement éligibles au dispositif évalué. Les deux groupes sont constitués au démarrage de l'expérimentation par tirage au sort afin de les rendre statistiquement

9. Retrouvez l'étude de cas complète : Avisa, « Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale », sept. 2016.

10. L'expérimentation a été pilotée par le cher-

cheur en économie Bruno Crépon, en lien avec le Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), le Centre de recherche en économie et statistiques (Crest), l'École d'économie de Paris et Sciences-Po.

“ Il faut une volonté forte pour initier une démarche d'évaluation et en assumer les résultats et les conséquences ”

identiques – à condition que leur taille soit suffisamment importante. Par conséquent, toute différence de résultat statistiquement significative entre les deux groupes à la fin de l'expérimentation pourra être attribuée de manière « quasi certaine » au dispositif. La notion de causalité est donc au cœur de cette méthode.

Les principales étapes de la démarche mise en œuvre ont été les suivantes :

■ inclusion des participants. Le réseau des Groupements de créateurs et les évaluateurs ont fixé un objectif d'inclusion de 1 000 jeunes dans le dispositif d'expérimentation, soit le double de personnes suivies habituellement, afin de constituer un échantillon significatif. Il était important de communiquer auprès des partenaires institutionnels, notamment pour répondre aux questions éthiques que soulevait la démarche. Une campagne de sensibilisation auprès des jeunes a été mise en place, tout en expliquant qu'un jeune sur deux seulement serait effectivement accompagné. Les jeunes intéressés ont été orientés vers les GC. Un premier entretien permettait de présenter des informations détaillées sur le GC et sur l'expérimentation. Un délai de réflexion était proposé à chaque jeune sur le fait de participer ou non à l'expérimentation. En cas de réponse positive, un consentement était signé, une première enquête réalisée pour renseigner la situation de départ. Enfin, un tirage au sort était effectué chaque semaine pour affecter chaque jeune dans le groupe test (bénéficiaire) ou dans le groupe témoin (non-bénéficiaire) ;

■ accompagnement et observation. Cette deuxième phase consistait à enquêter sur les jeunes qui suivaient le programme ainsi

que sur ceux qui n'ont pas pu en bénéficier afin de comparer leurs réponses et évaluer ainsi l'impact du dispositif. Une première enquête de suivi a été réalisée par téléphone auprès de l'ensemble des jeunes 11 mois puis 21 mois après le début de l'accompagnement. Une enquête visant à mesurer certains aspects psychologiques étroitement liés à l'autonomie décisionnelle (estime de soi, confiance, coopération, persévérance, etc.) a également été menée.

Valorisation des résultats

L'expérimentation a révélé trois enseignements majeurs :

■ deux fois plus de personnes s'engagent en formation. Les jeunes accompagnés par les Groupements de créateurs ont été deux fois plus nombreux à s'engager dans une formation que les jeunes non accompagnés. Le programme a motivé les jeunes pour se donner les moyens de réussir et améliorer leur insertion sur le marché du travail ;

■ un effet paradoxal sur la création d'activité. Les jeunes rejoignent les Groupements de créateurs parce qu'ils ont envie d'entreprendre. Paradoxalement, ils sont moins nombreux que les non-bénéficiaires à mener une activité entrepreneuriale à l'issue de l'expérimentation. Les évaluateurs expliquent cela par l'apport des Groupements de créateurs dans la prise de conscience par les jeunes de la réalité économique et des étapes préalables nécessaires au montage de leur projet ;

■ un accès à l'emploi favorisé. L'évaluation montre que, lors de la deuxième année qui suit leur accompagnement par les Groupements de créateurs, les jeunes bénéficiaires décrochent plus facilement un

emploi : ils sont 23 % de plus que les non-bénéficiaires à accéder à un emploi salarié ;

■ une autonomie financière renforcée. L'expérimentation révèle une progression significative de l'autonomie financière des jeunes bénéficiaires. Ils perçoivent des revenus d'activité plus importants que les non-bénéficiaires (22 % de plus en moyenne) et, par conséquent, dépendent moins des allocations sociales. Ils dépendent également moins de leurs familles financièrement.

Apprentissages et facteurs clés de succès

Une méthode suscitant des craintes.

L'évaluation randomisée a suscité des craintes dès le début de l'expérimentation, pour les Groupements de créateurs comme pour leurs parties prenantes. Cette méthode, qui avait été présentée comme la plus précise et pertinente pour évaluer le programme, soulevait des questions éthiques, notamment s'agissant du tirage au sort, qui, par nature, laisse la moitié des « potentiels bénéficiaires » en dehors du dispositif.

Une remise en question positive.

Au-delà du résultat, le processus d'évaluation a été très structurant pour l'ensemble des acteurs. Cette démarche a rendu possible la rencontre entre le monde de la recherche et les animateurs du programme, ouvrant une réflexion sur la mise en œuvre et la finalité du dispositif Groupement de créateurs. En s'inscrivant délibérément dans cette démarche d'évaluation, l'ANGC avait comme ambition de valider scientifiquement les effets du dispositif GC. Il semble que les résultats soient à la hauteur des attentes, pour les acteurs du réseau comme pour les parties prenantes¹¹. ■

11. Retrouvez l'étude de cas complète : Avise, « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes », déc. 2016.



AUTEUR **Benoît Mounier-Saintoyant**
TITRE Chargé de mission,
Avise

FOCUS

MESURE D'IMPACT SOCIAL : LA DÉMARCHE DE FRANCE ACTIVE

La mise en place d'une démarche de mesure de l'impact social est, depuis plusieurs années, un enjeu majeur des financeurs solidaires. Elle leur permet de valoriser de manière lisible leurs actions sur les territoires et auprès de leurs partenaires financeurs publics ou privés, mais aussi de se doter de moyens pour évaluer l'efficacité de leur mission sociale.

France Active, pionnier de la finance solidaire, est un réseau dédié aux entrepreneurs. De l'émergence au développement, il donne les moyens d'agir aux entrepreneurs engagés sur leur territoire. Il les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements solidaires les plus adaptés et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux. Sa mission : mettre la finance au service d'une utilité sociale et territoriale.

UN OUTIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Soucieux d'analyser l'efficacité de sa mission sociale, France Active réalise tous les deux ans depuis 2012 une mesure d'impact de son action auprès des entreprises soutenues. Elle s'appuie à deux niveaux : d'une part, la mesure de l'efficacité de ses actions et de

sa mission sociale auprès des entrepreneurs ; d'autre part, l'évaluation de l'impact des projets portés par les entrepreneurs soutenus et leur niveau d'engagement sur le territoire – impact indirect pour un financeur solidaire, mais ô combien essentiel !

La première évaluation de l'action de France Active avait été lancée en 2012 afin d'apporter un éclairage chiffré sur l'impact social, économique et financier de son action. Cette enquête, réalisée auprès des porteurs de projet financés en 2009, avait permis d'apprécier l'efficacité de l'accompagnement et du financement de France Active sur le développement de l'activité de ces structures et sur la création d'emploi.

Suite à cette première expérience, une deuxième enquête a été réalisée en 2014 auprès des porteurs de projet financés en 2011, avec pour objectif d'améliorer la qualité des données récoltées en approfondissant la notion d'impact, notamment

en tentant d'évaluer « l'impact territorial » de France Active au travers de l'action des entrepreneurs.

En 2016, une nouvelle mesure d'impact a été lancée en phase avec le projet stratégique 2020 du réseau France Active. En effet, la nouvelle stratégie de France Active fixée à l'horizon 2020 a pour ambition de transformer la société en donnant les moyens d'agir aux entrepreneurs engagés, véritables acteurs de leur territoire et porteurs d'utilité sociale. La présente étude d'impact doit permettre de mesurer au mieux les besoins des entrepreneurs à chaque phase de leur projet pour accompagner la déclinaison opérationnelle de l'offre de France Active. À ce titre, un échantillon représentatif des bénéficiaires financés entre janvier et décembre 2012 a été interrogé par un opérateur indépendant sur la base d'un questionnaire de 69 questions ouvertes et 21 questions fermées, administré par téléphone. 26 % des entreprises solidaires financées (280 structures) et 17 % des TPE financées (655 entreprises) ont ainsi été interrogées, soit 935 entrepreneurs individuels et collectifs¹.

UN IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL AVÉRÉ

Denis Dementhon, directeur général de France Active, l'explique ainsi : « Notre impact, c'est avant tout celui des 7 000 entrepreneurs que nous accompagnons chaque année. Trois ans après leur financement, 81 % des entrepreneurs accompagnés à la création sont encore en activité et poursuivent leur développement. Mais ce sont également les créations d'emplois – 2,3 emplois en moyenne dans les trois ans – et les externalités produites par ces entrepreneurs engagés sur leur territoire. »²

1. L'enquête téléphonique a été menée entre le 27 janvier et le 17 février 2016 par un prestataire spécialisé dans les études téléphoniques (Quali-Sondages). Un système de quotas et une politique de rappel ont été mis en place afin d'éviter une sous-représenta-

tion des porteurs de projet ayant cessé leur activité. L'ensemble des données disponibles ont été traitées selon la méthode des statistiques descriptives.

2. Pour en savoir plus : « Étude d'impact France Active 2016-2017 ».



France Active appuie l'entreprise dans toutes ses phases de vie : elle évalue en premier lieu sa pérennité et la création d'emplois associée au développement, mais également les externalités positives qui peuvent être très diverses, à l'image de la société ETIC – Foncièrement responsable, qui s'est donné le triple défi de construire et gérer un parc immobilier à l'impact environnemental positif financé par des produits d'investissement à la fois rentables et citoyens, tout en améliorant les conditions de travail des acteurs du progrès social. « L'impact environnemental des activités tertiaires est aussi

cadre de la stratégie « Ambition 2020 » et de l'évolution de l'offre de services de France Active. Outil d'aide à la prise de décision, le révélateur d'engagement vise à donner un aperçu de l'engagement – ou du potentiel d'engagement – des porteurs de projet sur les cinq dimensions citées précédemment qui reflètent l'ADN du réseau France Active (social, environnement, emploi, gouvernance et impact territorial). Il contribuera, à terme, à sensibiliser les entrepreneurs sur ces questions, en identifiant et en proposant des pistes d'amélioration lorsque cela sera jugé pertinent. D'où le choix de la terminologie

L'élaboration du révélateur est le fruit d'un travail de coconstruction avec les parties prenantes du réseau France Active (entretiens individuels, ateliers collectifs, tests dans certains territoires pilotes, etc.) et d'échanges avec des experts de la mesure d'impact, issus de différents secteurs (académique, associatif, financier, cabinet de conseil, etc.). Il prend la forme d'une grille unique, composée d'une vingtaine de critères, qui seront appréciés sur une base essentiellement qualitative.

“ Il est nécessaire de coconstruire les démarches de mesure d'impact avec les salariés, les partenaires, les entrepreneurs pour être dans une logique gagnant-gagnant, utile et pertinente pour chaque partie prenante ”

une réalité. C'est pour cela que nous rénovons et gérons des bâtiments avec l'objectif de minimiser leur empreinte carbone », explique Cécile Galoseva, la fondatrice. Les locataires d'ETIC – Foncièrement responsable sont tous des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Dès 2009, le réseau France Active s'est doté d'un outil pour disposer d'une grille d'appréciation commune de l'utilité sociale des projets financés. Dénommé « SETGE », cet outil analysait plusieurs aspects des projets : social, environnement, emploi, gouvernance et impact territorial.

En 2016, cette grille a évolué avec la mise en place d'un révélateur d'engagement, dans le

puisque'il s'agit bien de « révéler » le potentiel d'impact de leur activité. Il a également pour objectif d'affiner la visibilité de France Active sur l'utilité sociale des projets qu'elle accompagne pour renforcer le pilotage de l'activité et pour communiquer de manière plus précise auprès des différents partenaires, selon leurs intérêts et domaines de compétences.

LA MESURE D'IMPACT, UNE DYNAMIQUE D'ÉVOLUTION CONSTANTE

À partir de cette expérience de plusieurs années, le réseau France Active tire de nombreux enseignements. Le plus basique est qu'il n'y a pas un mais des impacts et que ceux-ci évoluent dans le temps. Par conséquent, il est nécessaire de faire évoluer et de repenser régulièrement les démarches de mesure de l'impact. Le plus important est la nécessité de coconstruire les démarches de mesure d'impact avec les salariés, les partenaires, les entrepreneurs pour être dans une logique gagnant-gagnant, utile et pertinente pour chaque partie prenante. Derrière les termes de « mesure d'impact », il faut voir la capacité à progresser collectivement pour toujours mieux réaliser sa mission d'utilité sociale, au service, dans le cas présent, des entrepreneurs. ■

AUTEUR **Emmanuelle Maudet**
TITRE Responsable études et prospectives,
CR DLA Financement, France Active



AUTEUR **Tristan Charlier**
TITRE Chargé d'études,
CR DLA Financement, France Active

UNE APPROCHE PROSPECTIVE

Longtemps reléguées dans une économie de la réparation, les activités d'utilité sociale sont désormais considérées sous l'angle de la création de valeur économique. Cela nécessite de repenser les outils d'évaluation à partir d'une réflexion prospective sur la dimension sociale de la création de valeur.

Dans les domaines de la lutte contre l'exclusion, de la dépendance, de la santé, de la culture ou de l'environnement, l'évaluation est devenue incontournable pour les organisations d'utilité sociale. Une interrogation grossit néanmoins sur son rôle : l'évaluation est-elle seulement un instrument de gestion ou peut-elle être un véritable outil de réflexivité stratégique ? Partant d'une analyse des atouts et limites des méthodes d'évaluation existantes, la Fonda, l'Avisé et le Labo de l'ESS entendent montrer que l'évaluation de l'utilité sociale doit tenir compte de mutations de moyen et de long terme transformant les sources et les modalités de la création de valeur. Sont ici présentés les grands axes de cette expédition prospective en cours.

UTILITÉ SOCIALE ET CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

La valorisation des activités d'utilité sociale est longtemps demeurée impensée. Calquée sur le produit intérieur brut (PIB), l'approche de la comptabilité nationale a assimilé l'essentiel des activités d'utilité

sociale aux dépenses pour la puissance publique¹. Elle a relégué ces activités à un rôle résiduel de réparation. La régulation socio-fiscale de l'utilité sociale a entériné cette approche : la règle dite des « 4P » (produit, public, prix, publicité) déporte les activités d'utilité sociale dans des sphères économiques abandonnées par le marché classique et où n'agissent pas les mécanismes de fixation des prix qui permettent de déterminer la valeur des biens et des services.

Toutefois, les récents développements de l'évaluation de l'utilité sociale ont vu émerger des méthodes consistant à déterminer la valeur économique produite par les activités d'utilité sociale. Ces méthodes entendent fixer la valeur économique en déduisant le coût global des activités de l'ensemble des dépenses collectives qu'elles permettent d'éviter. L'émergence de cette perspective pouvant se réclamer de l'investissement social s'explique principalement par le développement d'instruments dits d'« investissement à impact social » utilisés par des acteurs publics (Caisse des dépôts, Bpifrance, etc.) comme privés (fonds d'investissement, fondations converties

à la « philanthropie de risque »). Le plus souvent, ces outils exigent des porteurs de projet qu'ils puissent mesurer leur impact social sur la base de critères d'efficacité économique permettant de déterminer leur rentabilité et/ou les « coûts évités » pour les prestations sociales et l'impôt. À partir d'indicateurs chiffrés (proportion de retour à l'emploi, hausse des revenus, baisse de la récurrence ou de l'occurrence d'une maladie, etc.), l'évaluation est ainsi réalisée sur une base monétaire : la réussite d'un projet à finalité sociale réside notamment dans le « retour social sur investissement » qu'il génère, déterminé par le rapport d'équivalence entre son coût et l'expression monétaire des bénéfices sociaux induits.

Ces formes d'évaluation de l'utilité sociale par le calcul des économies réalisées sur les « dépenses sociales passives » semblent toutefois rencontrer certaines limites. L'analyse de certaines expériences pourrait révéler que ces outils d'évaluation conduisent à segmenter les projets d'utilité sociale en prestations fonctionnelles selon une vision réductrice des besoins sociaux des bénéficiaires. Ces outils pourraient ainsi brider le potentiel d'innovation des structures d'utilité sociale, favorisant le développement de projets aux objectifs restreints et de court terme.

LA CONTRIBUTION, NOUVEAU MOTEUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

La construction d'approches alternatives suppose d'abord de reconnaître les modalités émergentes de la création de valeur sociale. Nous assistons aujourd'hui à un phénomène de diffraction et de diversification des formes de l'activité. Alors même que l'activité se déplace de la production

1. Sur les enjeux de mesure et les limites du PIB, v. not. « Mesurer le bien-être et la soutenabilité », *Revue de l'OFCE* n° 145, févr. 2016.



EVALUATION



© Melpomene

d'objets vers la production de connaissances, elle cesse d'avoir pour forme dominante le travail encadré par les organisations. Le travail, de plus en plus dématérialisé, cesse de pouvoir être organisé en un processus mesurable et contrôlable². L'hybridation des statuts comme le développement du travail informel, notamment dans la sphère domestique, conduisent à un brouillage de l'opposition entre activité et inactivité ainsi que des séparations entre vie professionnelle et vie privée, engagement professionnel et engagement bénévole.

Le développement de l'infrastructure numérique accélère ces transformations de l'activité. Alors que robotisation, Big Data et fonctions cognitives tendent à supprimer la moitié des emplois salariés dans les pays industriels, de nouvelles formes de travail émergent à mesure que les organisations repensent leurs modèles économiques. Qu'ils soient portés par les acteurs de l'économie des plateformes collaboratives (Uber, Airbnb, etc.) ou par les géants du capitalisme informationnel (les GAFA³ et la nouvelle économie des données), de nouveaux modèles économiques reposent désormais sur l'intégration des formes d'activité propres à l'ère numérique, qu'il s'agisse de travail hors salariat ou d'activités informelles telles que le « travail du consommateur » issu de sa navigation sur le Web ou l'usage d'applications⁴. Ces formes d'activité émergentes conduisent à reconsidérer les modalités de la création de valeur économique et de son équitable répar-

tition. Cette expédition prospective prendra notamment appui sur une approche de la question fondée sur le paradigme de l'économie de la contribution⁵. Ce nouveau paradigme économique propose une alternative à un monde où l'essentiel de la valeur créée par ces formes d'activité émergentes demeurerait capté par des organisations à but lucratif à des fins de maximisation de leur profit. Le modèle proposé par l'économie de la contribution met ainsi en lumière des processus de création de valeur demeurés invisibles. De là, cette expédition prospective s'intéressera aux pistes ouvertes par ce modèle pour le renouvellement de l'évaluation des activités utiles à la collectivité.

POLLINISATION PAR LES USAGES

Il faut d'abord noter que les pratiques économiques organisant une société de la contribution brouillent considérablement les frontières de l'utilité sociale. Ces dernières peuvent s'ouvrir à l'ensemble des activités productrices d'externalités positives permettant le développement de biens communs, matériels comme informationnels. Les contributions à Wikipédia relèvent-elles de l'utilité sociale ? C'est ce que tend à considérer l'instauration d'un revenu contributif, qui consisterait à reconnaître leur contribution en rétribuant ces activités. Les expérimentations actuellement à l'œuvre cherchent à attribuer une contrepartie financière à l'implication des usagers dans

la production d'un bien ou d'un service utile à la collectivité. Le revenu contributif tisse ainsi une relation d'équivalence directe entre la rémunération et l'activité contributive d'une rémunération conditionnelle⁶.

Le cœur de cette expédition prospective résidera cependant dans une réflexion sur la manière dont le paradigme contributif peut transformer les projets s'inscrivant dans les secteurs classiques de l'utilité sociale (insertion, vulnérabilités sanitaires et sociales, éducation, lutte contre la dégradation environnementale) et leurs modalités d'évaluation. Quelle est la valeur ajoutée de projets dépassant des objectifs restreints et centrés sur des « publics cibles » par la production de biens communs bénéficiant à un ensemble élargi d'acteurs ? Notre expédition prospective s'intéressera ainsi aux projets d'utilité sociale construits en partant des usagers et de la multidimensionnalité de leurs besoins : comment rendre compte de la valeur ajoutée d'un projet « pollinisé » par ses usagers ? Seront ainsi identifiées les pistes d'innovation possibles pour une évaluation de l'utilité sociale intégrant la production de ces externalités positives générant une valeur d'usage.

L'IMPACT COLLECTIF, CATALYSEUR D'UNE INNOVATION SOCIALE TERRITORIALISÉE

L'approche multidimensionnelle des besoins sociaux rend essentielle l'ouverture, les alliances et la coopération entre ●●●

2. Ce phénomène est notamment expliqué par Roger Sue dans *La Contresociété* (Les liens qui libèrent, 2016). V. égal. Y. Blanc, « La cinquième transition », La Fonda, 9 sept. 2016.

3. Google, Apple, Facebook, Amazon.

4. Y. Moulrier Boutang, *L'Abeille et l'Économiste*, Carnets Nord, 2010 ; N. Colin, H. Verdier, *L'Âge de la multitude*, Armand Colin, 2^e éd., 2015.

5. Ce concept est notamment développé par Bernard Stiegler et le groupe Ars Industrialis.

6. Sur les différences et les possibles complémentarités du revenu contributif avec le revenu de base inconditionnel, v. not. B. Stiegler, A. Kyrou, « Le revenu contributif et le revenu universel », *Multitudes* n° 63, 2016/2, p. 51-58.

●●● les différentes structures d'utilité sociale. Le besoin social auquel répond un projet d'éducation populaire peut également comporter des dimensions liées au logement, au transport ou encore à l'emploi. Cette approche de l'innovation sociale propose de considérer les besoins sociaux à partir de la diversité des dynamiques (sociales, économiques, démographiques, etc.) qui les sous-tendent. Cette approche multidimensionnelle des besoins sociaux se concrétise notamment à l'échelle du territoire, où peuvent se créer les interactions et les synergies entre les actions d'utilité sociale. À cette échelle, peuvent prendre forme de véritables systèmes de services adaptés aux besoins spécifiques et évolutifs des habitants.

L'évaluation de l'utilité sociale peut ainsi chercher à mesurer l'ensemble de la valeur créée au sein d'un écosystème territorial relativement clos. Cette exploration prospective s'intéressera au concept de « création de valeur partagée »⁷. Ce concept s'intéresse au rôle de la coordination des activités et de la coopération dans la création d'un « impact collectif » résidant dans le chaînage spécifique qu'un projet construit entre ces différentes formes d'activité⁸. On pourra interroger la pertinence de ce modèle pour l'évaluation de projets de territoires contributifs⁹ ou encore pour les dynamiques organisées autour des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)¹⁰, tournés vers une activité dont les finalités et les impacts visent principalement les acteurs et les populations d'un territoire, ces derniers étant également impliqués dans la réalisation de ces activités¹¹. Il s'agira notamment de valoriser l'action des plateformes permettant de créer ces synergies et de faire du territoire un vecteur de cohérence de l'action.

INTERNALISATION DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES

L'expédition prospective portera également sur la problématique de la création de valeur dans un monde aux ressources limitées. Les modèles de valorisation économique des pratiques d'économie circulaire pourraient permettre de mieux cerner la dimension environnementale de l'utilité sociale et de son évaluation¹². Là encore, cette expédition prospective s'intéressera à des cas concrets, comme celui du PTCE éco-domaine de Bouquetot dans le Calvados. Ce projet de développement économique est fondé sur le principe d'internalisation des externalités négatives : centré sur la préservation de l'environnement autour d'une ancienne ferme, il développe une activité de tourisme vert autour de l'élevage bovin, le fumier récolté permettant d'entretenir des jardins pédagogiques, dont les déchets permettent finalement, par la méthanisation, de produire de la chaleur pour la ferme de spiruline et les bâtiments de l'éco-domaine.

OUVERTURE À L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE

À partir de ces pistes d'innovation, cette expédition prospective cherchera à proposer plusieurs modèles types d'évaluation de l'utilité sociale, chacun à même de donner une représentation objective de la création de valeur spécifique aux divers projets

d'utilité sociale. Il s'agira notamment de réfléchir à la question de la monétarisation de la valeur créée. Elle ne semble pouvoir l'être totalement. Comment rendre compte de chaînes de valeur conjuguant activités transactionnelles ayant un impact social mesurable, traductible en valeur monétaire ou non, et activités relationnelles, créatrices d'une valeur non mesurable ?

Ces modèles fourniront aux projets d'utilité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale auprès des nouveaux acteurs du financement, et notamment ceux issus du champ de l'investissement socialement responsable. S'étendant au-delà de l'investissement à impact social au sens strict, ce champ rassemble des acteurs cherchant à rationaliser les investissements qu'ils réalisent dans les domaines d'utilité sociale sans pour autant en attendre des retours financiers. Les modèles types de mesure de l'impact social proposés pourront les aiguiller dans leur choix de projets et dans la construction de leurs méthodes d'accompagnement.

Ces modèles pourront permettre aux organisations à finalité sociale de placer l'évaluation au cœur de la formulation de leur projet et de leur stratégie à moyen et long terme. Leur but sera de pouvoir ouvrir des démarches d'expérimentation, construites à partir de démarches territorialisées de prospective stratégique. ■



AUTEUR Alexei Tabet
TITRE Chargé d'études prospectives,
La Fonda, doctorant à l'ENS Paris-Saclay

7. M.E. Porter, M. R. Kramer, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 2011.

8. M. Kramer, M. Parkhurst, L. Vaidyanathan, « Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact », *FSG Social Impact Advisors*, juill. 2009.

9. Le territoire Plaine Commune (Seine-Saint-Denis) mène notamment une expérimentation en ce sens.

10. C. Amblard, *JA* n° 508/2014, p. 36 ; G. Fontaine, H. Defalvard, *JA* n° 554/2017, p. 29.

11. Sur les PTCE et les enjeux d'évaluation de ces der-

niers, v. not. « Les PTCE », *Labo de l'ESS*, sept. 2014.

12. C. Arnsperger, D. Bourg, « Vers une économie authentiquement circulaire – Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité », *Revue de l'OFCE* n° 145, févr. 2016, p. 93.



© FACE

TRIBUNE

“ Une fondation pour développer la mesure de l’investissement social et du développement humain ”

VINCENT BAHOLET

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE FACE, MEMBRE FONDATEUR
ET MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE LA FISO

Notre monde se transforme à l’aune des transitions notamment démographiques, énergétiques et numériques. Puissance publique, entreprises et citoyens doivent s’adapter à ces bouleversements qui appellent de nouvelles formes de dynamiques d’utilité sociale visant à développer préventivement les capacités individuelles. Le paradigme de l’« investissement social » permet ainsi de conjuguer engagements de l’État, des collectivités, des entreprises, des organismes sans but lucratif (OSBL) et de nos concitoyens, avec des experts académiques. Telle est la dynamique initiée par le ministère des Affaires sociales en favorisant la création d’une Fondation pour l’investissement social et le développement humain (FISO), sous l’égide de la Fondation Agir contre l’exclusion (FACE) et que va présider Isabelle Kocher, directrice générale d’Engie.

Coconstruire une vision partagée de l’investissement social. Dans un environnement en transformation rapide, nous devons inventer de nouveaux modèles de vivre ensemble et de renforcement des capacités des individus afin de favoriser le bien-être de chacun comme notre développement humain. Ces évolutions qui exigent effica-

cité sociale et économique supposent une réflexion et des instruments partagés pour évaluer politiques sociales publiques, engagements sociétaux d’entreprises et initiatives associatives. Cela nous invite à croiser les évaluations des politiques publiques avec les mesures d’empreinte sociale des entreprises et les nouvelles expressions de la démocratie participative. En associant les meilleures compétences académiques, il s’agit de construire une vision commune de l’investissement social et d’outiller chacune des parties prenantes.

Mesurer pour innover et mieux agir. Comme l’a affirmé la présidente de la FISO, l’objectif n’est pas de tomber dans le « tout mesurable », mais de créer une culture de la mesure pour que chaque acteur s’engage plus avant dans cette révolution. Il faut définir, mettre en débat et partager les méthodes d’évaluation les plus adaptées et les meilleures pratiques afin de faire évoluer les actions existantes et intégrer les nouveaux risques sociaux (carrières heurtées, monoparentalité, espérance de vie allongée, mutations technologiques, etc.). Alors que l’État providence devient un État social actif, que les acteurs économiques affirment leur fonction sociale et

territoriale et que la société civile s’organise, la FISO doit favoriser la reconfiguration de notre modèle social dans un cadre plus préventif, avec des prises en charge différentes, sur la base d’une évaluation refondée et avec un souci d’amélioration continue.

Un défi social, sociétal, économique et... scientifique. Dans le cadre d’une nouvelle alliance public-privé et en complément des avancées des contrats à impact social (CIS) comme de l’économie sociale et solidaire (ESS), la FISO doit constituer un cadre ouvert favorisant une généralisation des démarches d’investissement social, y compris au sein des entreprises. En s’inscrivant dans des démarches scientifiques rigoureuses considérant toutes les parties prenantes, la FISO vise à mieux rendre compte de la complexité du social en contribuant à la multidimensionnalité de son évaluation à différentes échelles. C’est pourquoi pluri- et interdisciplinarité seront favorisées afin d’expérimenter et diffuser de nouvelles démarches d’évaluation, « toutes choses égales par ailleurs », en relevant certains défis épistémologiques. La FISO est autant un acte de métrologie que d’humanisme ! ■

LA RICHESSE DE L'ÉVALUATION PARTENARIALE

Les stratégies d'alliance se sont développées en une décennie. La France est sortie d'une certaine forme de cloisonnement pour entrer dans une dynamique où chaque partenaire apporte une contribution à la construction d'une action commune au service du bien commun¹. Face à ce développement, en évaluer les résultats et les impacts devient une nécessité impérieuse.

76 % des maires considèrent que leur territoire a enclenché une dynamique de coconstruction pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance². Collectivités territoriales, entreprises et associations sont invitées à œuvrer ensemble pour inventer des solutions capables de répondre à l'ampleur des besoins. Les associations y contribuent largement et sont à la manœuvre. En moyenne, elles développent des relations avec 2,5 types de partenaires, dont en premier lieu les acteurs publics et les autres associations³. Qu'en est-il donc des pratiques d'évaluation ?

ENJEUX DE L'ÉVALUATION PARTENARIALE

L'utilité d'une évaluation partenariale est quadruple. Il s'agit de :

- valoriser la réponse conjointe que les partenaires apportent à la cause pour laquelle ils se mobilisent ;

- mesurer la contribution du partenariat à l'atteinte d'objectifs propres aux organisations respectives ;

- se doter d'un socle sur lequel fonder un dialogue équilibré et une confiance partagée ;
- construire un outil d'aide à la décision précieux pour la poursuite de la réflexion stratégique en matière de partenariats.

Les travaux de recherche du RAMEAU démontrent que l'émergence de l'évaluation partenariale est une façon concrète de se (re) questionner sur les objectifs réciproques, sur les moyens à mobiliser et, bien évidemment, sur une objectivation des résultats obtenus. La première question à se poser est la suivante : « au service de quoi ? ». L'analyse d'alliances innovantes au service du bien commun montre qu'elles ont trois impacts : la performance renforcée des partenaires impliqués, une capacité démultipliée à innover et un catalyseur de confiance pour favoriser l'engagement. C'est bien de le dire... c'est encore mieux de le prouver ! Pour cela, il convient de prendre l'exemple des partenariats entre

associations et entreprises, même si les enseignements suivants ne se limitent pas à ces seules relations partenariales.

S'INSPIRER DES PRATIQUES DE TERRAIN

Les pionniers qui se sont engagés dans l'exercice d'évaluation partenariale témoignent de sa richesse. Le RAMEAU a capitalisé leurs pratiques dans un référentiel publié en 2015⁴. À titre d'exemple, lorsque, en 2011, GDF-Suez – devenu Engie – et le mouvement Emmaüs ont fait le bilan de six ans de leur partenariat stratégique, cela leur a permis de redéfinir en profondeur les conditions d'un partenariat équilibré, durable et à forte utilité sociétale. La mise en débat qui a suivi au congrès Emmaüs pour voter le renouvellement du partenariat a ainsi pu se faire sur des bases étayées permettant une réflexion passionnante sur les motivations réelles d'une telle alliance.

Autre exemple lorsque, en 2012, La Poste a mis en place un système d'évaluation pour ses partenariats nationaux déclinés territorialement. Il a été très intéressant non seulement de donner à voir les regards croisés des directions de l'entreprise et de ses partenaires, mais aussi de les comparer avec celui des bureaux de poste impliqués et des antennes territoriales des partenaires. L'écart était en effet plus marquant entre le national et les territoires qu'entre l'entreprise et ses partenaires. C'est bien dans ce type de « découvertes » que l'exercice d'évaluation prend tout son sens. Il permet alors de bien qualifier les enjeux et les ajustements à faire pour mieux y répondre. Ces démarches d'évaluation partenariale ne sont pas un « long fleuve tranquille », mais elles permettent de créer un réel dialogue et une confiance réciproque au travers d'un

1. C.-B. Heidsieck, *Bien commun – Vers la fin des arrogances I*, Juris éditions – Dalloz, coll. « Hors-série », déc. 2016.

2. Observatoire national des partenariats / Comis, étude PHARE-Institutions, nov. 2016.

3. Recherches & Solidarités, Le RAMEAU, « Associations & Partenariats », mars 2017, JA n° 557/2017, p. 10.

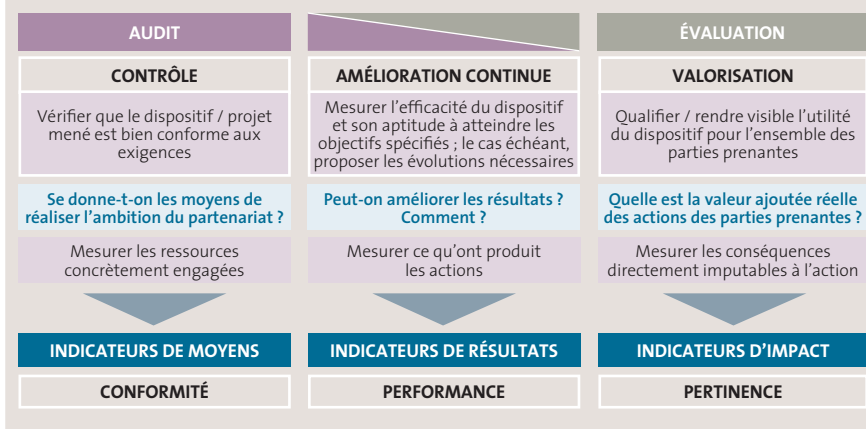
4. Le RAMEAU, référentiel « Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises », avr. 2015.

regard partagé sur les résultats et les impacts objectivement obtenus. Pionnière dès 2008⁵, la Fondation RATP souligne qu'il ne s'agit pas de construire un outil de contrôle pour vérifier la bonne utilisation des moyens mobilisés, mais bien de créer un outil de dialogue pour cheminer ensemble vers un objectif commun. Les échecs sont ainsi souvent plus instructifs et plus riches d'enseignements que les succès. C'est donc avant tout un levier pour renforcer sa capacité à construire et à apprendre ensemble. Cet objectif est bien loin de l'image d'Épinal d'une « évaluation-sanction » qui, trop souvent encore, sert de chiffon rouge pour éviter toute discussion sérieuse sur le sujet. Plus que jamais, il est nécessaire de bien définir les concepts utilisés.

CLARIFIER LA NOTION D'ÉVALUATION PARTENARIALE

Une décennie de recherche appliquée sur la coconstruction du bien commun a permis au RAMEAU de comprendre les freins et les points de blocage aux alliances innovantes qui, pourtant, sont de plus en plus plébiscitées⁶. Le premier d'entre eux est sans aucun doute la sémantique utilisée qui peut créer des incompréhensions, voire des interprétations erronées entre les partenaires. De quoi est-il donc question lorsqu'on parle de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ? Tout d'abord, l'évaluation n'est pas l'audit (v. schéma 1). Si le second est une vérification de ce qui est fait au regard d'un référentiel établi et relève donc d'une notion de contrôle, la première relève d'une autre nature : il s'agit d'une mise en perspective des résultats et des impacts. Ensuite, il convient aussi de distinguer des natures d'évaluation très distinctes :

SCHÉMA 1. Distinction entre audit et évaluation



- l'évaluation de la performance, autrement dit « est-ce que les résultats correspondent bien aux objectifs fixés ? » ;
- l'évaluation de la pertinence, c'est-à-dire « comment les résultats répondent aux besoins adressés ? ».

IDENTIFIER LES OBJECTIFS ET LES MOTIVATIONS DE CHACUN

Un partenariat autour du bien commun implique non seulement d'étudier ce qu'a produit la relation sur les partenaires, mais aussi sur le bien commun. La première étape est donc de comprendre les objectifs de chacun des acteurs impliqués ainsi que les objectifs communs. En prenant à nouveau l'exemple des partenariats entre associations et entreprises, il est possible de définir quatre grands types d'objectifs « symétriques » pour chacun des partenaires, autour d'une ambition commune pour le bien commun qui peut répondre à trois niveaux d'impact : influencer l'écosystème, répondre aux quatre enjeux de responsabilité sociétale des organisations (RSO) et/ou contribuer à l'épanouissement des personnes (v. schémas 2 page suivante)⁷. L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats permet donc de souligner un point important : les partenaires ne sont pas seule-

ment dans un « contrat-échange » pour répondre à leurs seuls objectifs ; ils sont aussi dans un « contrat-alliance » grâce auquel ils contribuent ensemble à répondre à des besoins sociétaux. C'est bien cette recherche d'agir ensemble au service du bien commun qui est plébiscitée par 69 % des Français, 81 % des dirigeants d'entreprise, 86 % des responsables associatifs et 87 % des maires⁸.

C'est cette dynamique qui explique le mouvement de coconstruction territoriale⁹. L'évaluation permet de comprendre que la relation entre les associations et leurs partenaires, notamment économiques, ne peut absolument pas se limiter à une simple question de recherche de financement. C'est en comprenant bien « l'autre » et ses motivations que l'on découvre tout le potentiel d'une action commune, bien au-delà des moyens qui peuvent être mobilisés.

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES D'ÉVALUATION PARTENARIALE

Après avoir fait l'état de l'art, il est important de retourner sur le terrain pour en vérifier la pratique. L'étude « Évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations – entreprises » réalisée en 2015¹⁰ permet de dégager des lignes de force.

5. La Fondation RATP a engagé en 2008 un travail d'évaluation de ses partenariats avec un chercheur du CNRS.
6. V. résultats du programme PHARE de l'Observatoire national des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr>.
7. Le RAMEAU, référentiel « Évaluation de

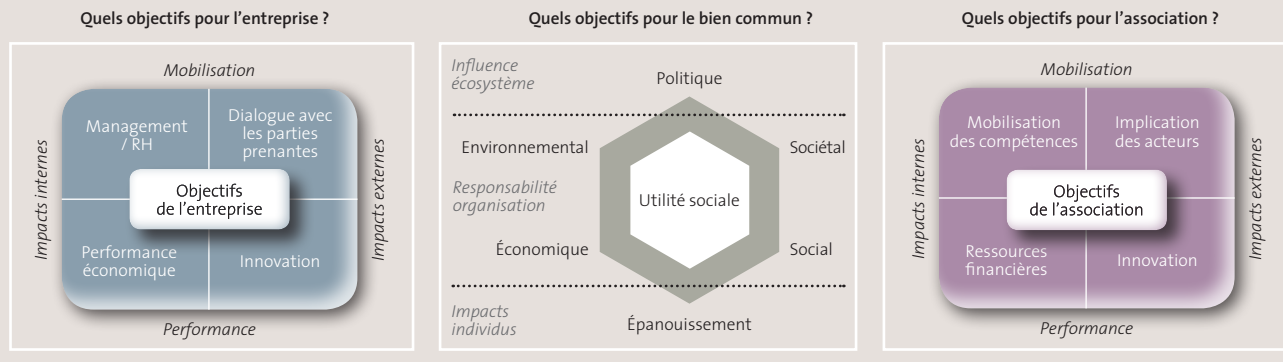
l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises », avr. 2015.
8. Observatoire national des partenariats / Comis, études PHARE-Citoyens, PHARE-Entreprises, PHARE-Associations et PHARE-Institutions, 2015-2016. V. égal. dossier « Associations + entreprises

– Un mariage pour tous ! », JA n° 537/2016, p. 15.

9. Le RAMEAU, Référentiel « Co-construction territoriale », nov. 2016.

10. Le RAMEAU, « Évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations – entreprises », mai 2015.

SCHÉMAS 2. Objectifs des partenaires



●●● Si la pratique de l'évaluation partenariale est émergente, elle est néanmoins expérimentée par 72 % des associations et 85 % des entreprises les plus matures. La première motivation pour les partenaires est d'améliorer leurs pratiques (64 % des associations, 53 % des entreprises). Pour expliquer la lenteur de la mise en place de l'évaluation, 8 entreprises sur 10 évoquent en priorité la difficulté à évaluer l'impact, alors que pour 7 associations sur 10, il s'agit plutôt d'un manque de moyens humains et financiers.

Malgré tout, ceux qui se sont engagés dans l'exercice ne le regrettent pas : au-delà de mieux analyser les résultats pour eux-mêmes, cela leur a permis de mieux valoriser les impacts sur le bien commun. À ce titre, il est intéressant d'analyser le regard croisé des associations et des entreprises sur les impacts de leurs partenariats (v. schéma 3). La capacité d'engagement, la consolidation des associations et la réponse aux enjeux territoriaux sont les principales conséquences d'une relation partenariale.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Le RAMEAU va renouveler au second semestre l'étude de 2015 pour en étudier les évolutions. Elle sera, à n'en pas douter, source de nouveaux enseignements. Sans attendre, il est d'ores

SCHÉMA 3. Quels sont les impacts des partenariats sur la société selon les associations et les entreprises ?

	Réponses des impacts forts des associations		Réponses des impacts forts des entreprises	
Engagement des individus	52 %	1	65 %	1
Consolidation des associations	42 %	2	53 %	2
Réponse aux enjeux territoriaux	42 %	3	53 %	3
Réduction des fragilités	36 %	4	44 %	4
Envie des organisations d'un territoire de travailler ensemble	30 %	7	44 %	5
Développement économique durable	33 %	5	35 %	6
Ouverture à l'autre favorisant le vivre ensemble	33 %	6	32 %	7
Performance des entreprises	6 %	8	18 %	8

et déjà possible de dire qu'au regard des expériences de terrain, il semblerait que nous ayons collectivement avancé dans la pratique de l'évaluation partenariale. Les méthodes et outils divers qui ont émergé depuis quelques années sont des leviers particulièrement utiles. Ils répondent à des objectifs, des périmètres et des niveaux de maturité différents. C'est une réelle opportunité pour que chacun puisse trouver le modèle qui lui convient.

Aucune méthode n'est universelle. Loin d'imposer une approche « couteau suisse », il est au contraire important que la diversité

des outils permette à chacun de trouver celui qui lui correspond le mieux. L'important est de choisir une démarche qui permet de faire le premier pas. L'évaluation partenariale n'est pas un point fixe, mais un chemin qui permet d'avancer. Moins que la méthode, c'est l'esprit d'ouverture qui est structurante dans le dialogue engagé avec son (ses) partenaire(s). C'est cette capacité à s'engager dans une démarche réciproquement instructive qui construit la confiance nécessaire à la coconstruction du bien commun. Souhaitons que de plus en plus d'acteurs s'y engagent ! ■



AUTEUR Charles-Benoît Heidsieck
TITRE Président-fondateur du RAMEAU