



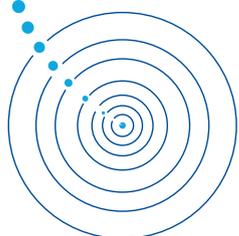
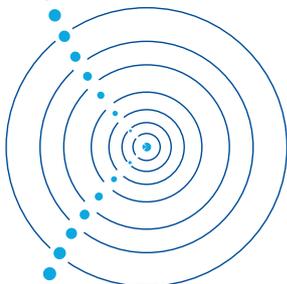
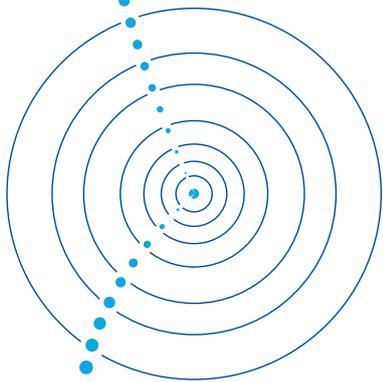
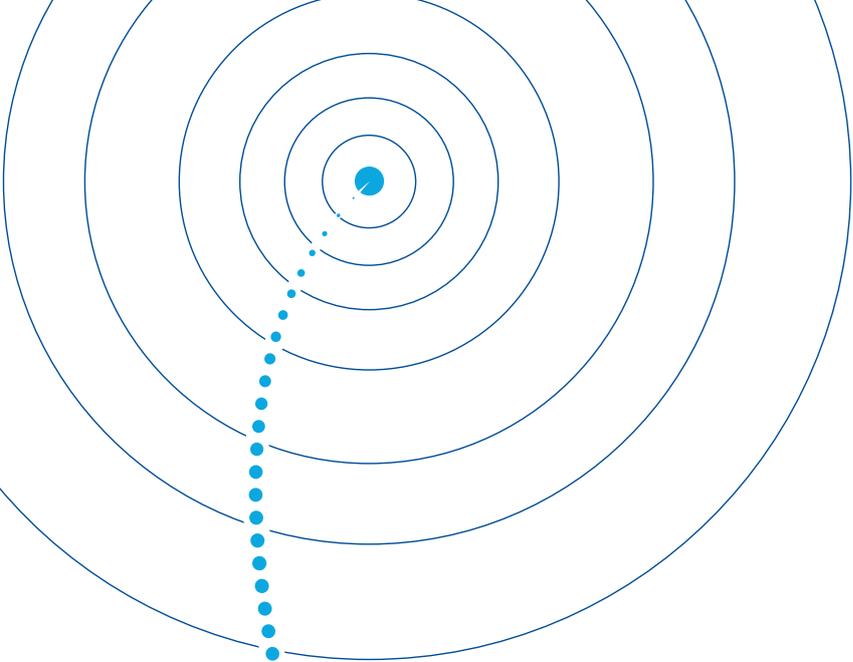
Baromètre de la mesure d'impact social

Choisir les bons outils pour son évaluation

Février 2018

kpmg.fr





Choisir les bons outils pour son évaluation

Avant-propos

L'évaluation d'impact social constitue un sujet de réflexion récurrent au sein de l'Économie Sociale et Solidaire. Le premier baromètre de la mesure d'impact social conduit en février 2017 avait ainsi montré que plus de 40 % des opérateurs sociaux et 35 % de leurs bailleurs de fonds avaient déjà mené une démarche d'évaluation de ce type ou envisageaient de le faire à court terme.

En ce début d'année 2018, où des travaux structurants sont annoncés par la puissance publique concernant l'innovation sociale, son évaluation et son financement, il apparaît particulièrement important d'approfondir encore notre compréhension de ces pratiques et d'éclairer les débats en cours. C'est la vocation de ce nouveau Baromètre 2018 de la Mesure d'Impact Social, élaboré grâce aux réponses de près de 290 associations, d'entreprises sociales, de SCIC, mais aussi d'acteurs publics, de fondations et d'investisseurs, qui ont bien voulu nous décrire leurs pratiques et retours d'expérience sur ce sujet.

Souhaitant à la fois actualiser le travail d'état des lieux sectoriel débuté lors de la précédente étude, mais également apporter des propositions méthodologiques aux organisations souhaitant évaluer leur impact social, nous avons scindé la présente étude en deux parties distinctes :

Une première partie **d'état des lieux**, permettant un suivi des principales tendances identifiées dans le précédent baromètre en termes de diffusion des pratiques d'évaluation, de choix d'outils pour l'évaluation et de difficultés rencontrées dans ces démarches.

Une seconde partie proposant **un focus** sur le **choix des outils d'évaluation**. Nous proposons ainsi un ensemble d'analyses et de recommandations pratiques pour aider chacun à construire un dispositif d'évaluation répondant à ses besoins spécifiques.

Nous sommes heureux de vous présenter ces résultats et espérons qu'ils nourriront vos démarches. Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce baromètre.

Eve Durquety

Consultante KPMG

Responsable nationale, Évaluation/Mesure d'impact social

Adrien Baudet

Consultant – Chercheur, Évaluation d'impact social
et Financement de l'Économie Sociale

Méthodologie

Le Baromètre 2018 de la Mesure d'Impact Social a été construit sur la base de 289 réponses à une enquête en ligne, administrée auprès d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, entreprises sociales, sociétés coopératives...) et de leurs bailleurs de fonds (fondations, banques, fonds d'investissement...).

Démarche

Pour construire cette enquête, KPMG a d'abord mené un travail de consolidation des études existantes dans différents pays européens et anglo-saxons sur le thème de l'évaluation dans le secteur social, aussi bien par des académiciens que par des praticiens. En croisant les résultats de ces travaux, deux axes d'analyse ont été définis : 1) poursuivre l'état des lieux entamé lors de la précédente édition de ce baromètre et 2) étayer un focus méthodologique sur la construction des dispositifs d'évaluation.

Le parti a été pris d'étudier simultanément les pratiques et attentes des opérateurs sociaux des bailleurs de fonds, de façon à croiser leurs regards sur ces outils qu'ils utilisent souvent en commun. Un questionnaire à choix multiples (20 questions) a ainsi été administré à ces deux groupes de répondants. Le choix a par ailleurs été fait de ne pas définir les termes « d'impact social » ou de « mesure », afin d'appréhender la compréhension que les répondants ont de ces notions.

Deux procédures de test ont ainsi été conduites avant la réalisation de l'enquête. Le questionnaire a d'abord été soumis à des opérateurs et investisseurs sociaux pour une discussion de l'ordre des questions, de leur formulation, ainsi que des réponses proposées. Le questionnaire a également été soumis à plusieurs chercheurs en sciences sociales, de façon à mettre sous contrôle les potentiels biais dans notre outil de collecte.

Le questionnaire a ensuite été administré en ligne sur une période de 9 semaines entre novembre et décembre 2017. Les données ainsi collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive via l'outil Sphinx, puis via Excel.

Échantillon

289 réponses ont été collectées. La répartition (ci-contre) des répondants par types de structure, par taille et par secteur d'activité rend compte de la variété des acteurs et des pratiques au sein de l'Économie Sociale et Solidaire en France.

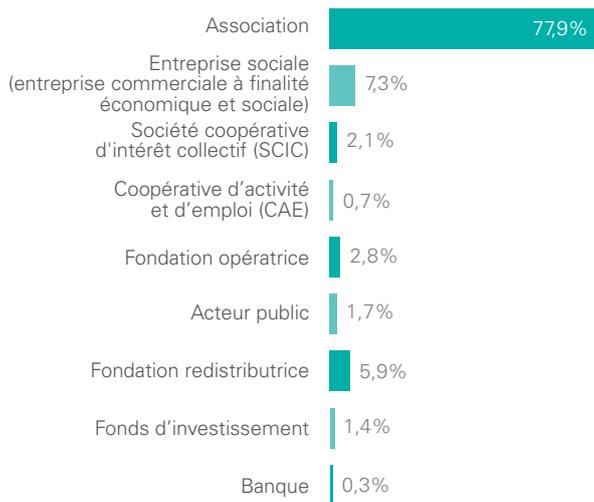
Comme dans la précédente édition de ce baromètre, la forte proportion de réponses issues d'acteurs de terrain (90 %) en comparaison de celles issues de bailleurs de fonds (10 %) s'explique directement par la taille respective de ces deux groupes d'acteurs. Le nombre de réponses apportées par des bailleurs de fonds (27) s'avère cependant suffisant pour en tirer quelques enseignements.

Comme lors de la précédente édition, la taille de cet échantillon permet de rapprocher le présent baromètre des échantillons atteints par certaines études internationales. Pour les acteurs de terrain, les 289 réponses disponibles sont ainsi comparables aux données utilisées dans la Social Enterprise Survey, régulièrement publiée au Royaume-Uni (228 questionnaires en 2013 et 357 en 2015).

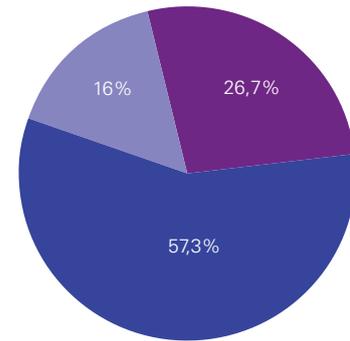
Méthodologie pour la rédaction du « Focus »

Le contenu proposé dans le cadre de ce « Focus » repose à la fois sur les résultats de l'enquête par questionnaire et sur les résultats intermédiaires du travail de recherche mené par un chercheur au sein de KPMG. Ces résultats intermédiaires sont issus d'une **d'étude de cas multiples, conduite auprès de 20 organisations de l'Économie Sociale et Solidaire rencontrées au cours de l'année 2017** (20 entretiens semi-directifs et étude documentaire sur plus de 50 outils d'évaluation). Les résultats finaux feront l'objet d'une thèse en gestion sur la conception des outils d'évaluation d'impact social.

Répartition des répondants par type de structure

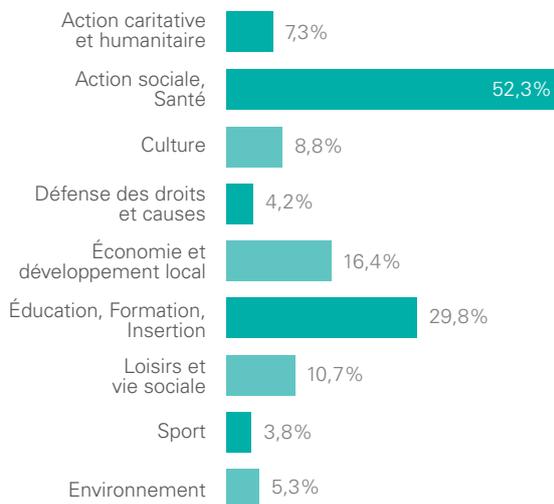


Opérateurs sociaux Répartition par modèle économique

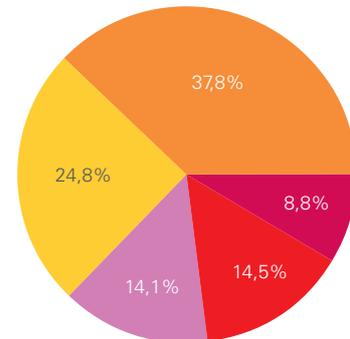


- Financement hybride mobilisant à la fois les dons et subventions et la vente de biens ou services (ou actes tarifés dans le cas du secteur médico-social)
- Financement exclusif par la vente de biens ou services (ou actes tarifés dans le cas du secteur médico-social)
- Financement exclusif par dons et/ou subventions

Répartition des répondants par secteur d'activité (plusieurs réponses possibles)



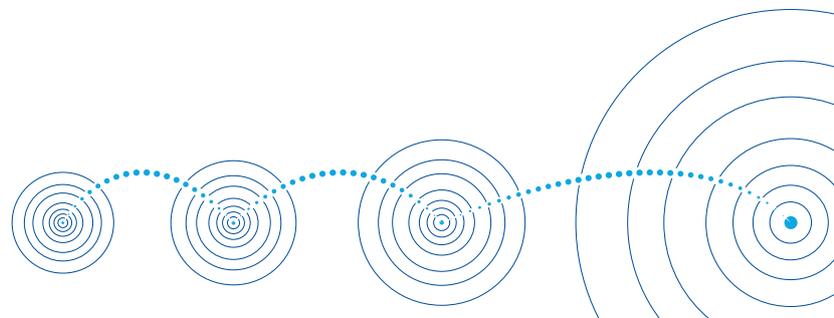
Opérateurs sociaux Répartition par taille (budget)



- Inférieur à 50 K€
- Entre 50 K€ et 200 K€
- Entre 200 K€ et 500 K€
- Entre 500 K€ et 2 M€
- Supérieur à 2 M€

Limites de l'étude

Compte tenu de la composition de l'échantillon de réponses obtenues, les résultats de la présente étude apparaissent robustes concernant les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (tout particulièrement pour les associations) mais le nombre de réponses portant sur les bailleurs de fonds reste, en revanche, trop réduit pour permettre des analyses détaillées. Cette limite a été prise en compte dans l'exploitation des données.



1

État des lieux
des pratiques

9

2

Focus :
choisir les bons outils
pour son évaluation

29

3

Conclusion :
les deux maillons
de la chaîne

41

Points clés du baromètre



Une diffusion rapide des pratiques d'évaluation d'impact social

53,1% des opérateurs sociaux et 55,5% des bailleurs de fonds déclarent mener des démarches de mesure d'impact social. On observe, une diffusion accrue par rapport à la précédente édition du baromètre.



Une large variété d'outils

L'étude montre que **des outils très variés sont utilisés** par les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire pour mener à bien leur démarches d'évaluation d'impact social. Dépassant la question des outils, elle propose un regard nouveau sur les **dispositifs d'évaluation d'impact social.**



Des difficultés qui subsistent

Des **difficultés en termes de coûts et de complexité technique des outils d'évaluation** restent citées par plus de 54 % des répondants.



Des conseils pour vous y retrouver

Appuyé sur les résultats de l'enquête, un cheminement est proposé dans la partie « Focus » pour réfléchir aux besoins des acteurs de l'ESS en termes d'évaluation d'impact social et **construire un dispositif capable d'y répondre.**

1

État des lieux



1.1 Qui mesure son impact social ?

Opérateurs sociaux

Un intérêt pour l'évaluation qui se confirme

Les résultats de l'enquête montrent que sur l'ensemble des organisations répondantes (principalement les associations, les entreprises sociales et les fondations opératrices),

53,1 % déclarent avoir déjà mis en place une démarche d'évaluation d'impact social au cours des cinq dernières années. Une proportion conséquente d'acteurs de terrain (24,8 %) n'a pas encore mené de mesure d'impact mais déclare l'envisager à plus ou moins long terme. Les acteurs restants (22,1 %) n'ont jamais mis en place d'évaluation d'impact social et n'en expriment pas le projet.

La proportion d'organisations ayant engagé une démarche d'évaluation apparaît **en augmentation par rapport à la précédente édition** du baromètre : elle s'élevait alors à 41,3 %, soit près de 10 points de moins que dans la présente étude.

Des disparités entre les différents acteurs

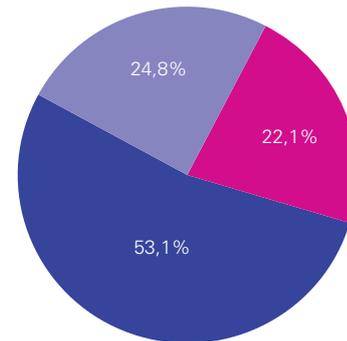
Les résultats de l'enquête semblent également indiquer que **l'ensemble des acteurs de l'Économie Sociale ne recourt pas à l'évaluation d'impact social de façon homogène**.

On peut ainsi observer des différences entre les organisations :

Selon la taille

Appréhendée par le biais de l'effectif salarié, on observe que les structures les plus importantes (plus de 100 salariés) se caractérisent par un niveau de diffusion plus élevé que la moyenne de l'échantillon (62,1 % contre 53,1 %) tandis que les structures de plus petite taille (moins de 10 salariés) se caractérisent par un niveau de diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social plus réduit que la moyenne (44,3 % contre 53,1 %).

Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes d'évaluation au cours des cinq dernières années ?



Selon le budget

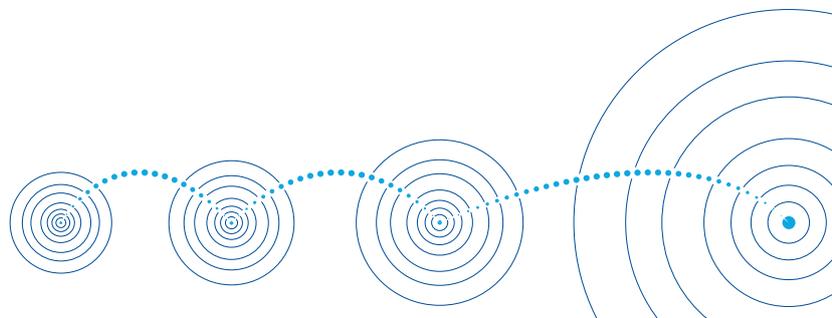
Les structures les plus importantes (plus de 2 M€ de budget) se caractérisent par un niveau de diffusion plus élevé que la moyenne de l'échantillon (62,1 % contre 53,1 %) tandis que les structures au budget plus réduit (moins de 500k€ de budget) se caractérisent par un niveau de diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social plus réduit que la moyenne (42,8 % contre 53,1 %).

Ces deux critères, qu'on peut appréhender comme des indices de la taille des organisations considérées, semblent indiquer que **les structures les plus importantes mènent plus souvent des démarches d'évaluation que les structures de taille plus réduite**.

Selon le modèle économique

L'enquête a également permis d'approfondir la question des modèles économiques. Concrètement, la question posée est de savoir si les structures financées uniquement par dons ou subventions s'engagent plus ou moins dans les démarches d'évaluation que les structures ayant un modèle hybride ou marchand. On constate dans le tableau ci-dessous que 52,3 % des structures ayant un modèle économique marchand (vente de prestations) déclarent avoir déjà mené des démarches d'évaluation d'impact contre 44,2 % des structures uniquement financées par dons ou subventions ; le niveau de diffusion le plus élevé (58,2 %) étant observé dans le cas des structures disposant de ces deux types de ressources.

Caractéristiques	Effectifs salariés			Budget			Nature des ressources		
	< 10 salariés	> 10 < 100 salariés	> 100 salariés	< 500 k€	> 500 k€ < 2M€	> 2M€	Dons et subventions	Hybride	Vente de prestations
Ont mené des démarches d'évaluation d'impact social	44,3 %	54,5 %	62,1 %	42,8 %	56,9 %	62 %	44,2 %	58,2 %	52,3 %



Bailleurs de fonds

Des résultats en nette progression

55,5 % des bailleurs de fonds ayant répondu à l'enquête déclarent avoir déjà mené une démarche d'évaluation au cours des dernières années. Ce groupe est réparti entre ceux qui ont mis en place une démarche d'évaluation systématique des projets financés (37 % des cas) et ceux qui utilisent l'évaluation de façon ponctuelle (18,5 % des cas). Ce résultat présente une nette augmentation par rapport aux observations de l'édition précédente, (le niveau de diffusion était alors de 35,9 %) indiquant ; toutes choses égales par ailleurs, un intérêt croissant pour le sujet.

Parallèlement à cela, un nombre significatif (33,3 %) de bailleurs de fonds n'a pas encore mené de mesure d'impact mais déclare l'envisager à plus ou moins long terme. Seuls 11,1 % des répondants n'ont jamais mis en place de mesure d'impact social et n'ont pas manifesté d'intérêt particulier pour ces outils.

Des disparités en fonction des métiers et pratiques d'investissement

Les résultats de l'enquête semblent par ailleurs indiquer des pratiques d'évaluation différentes en fonction des financeurs. Le tableau ci-contre permet en effet d'éclairer **des différences en termes de métiers et pratiques de financement.**

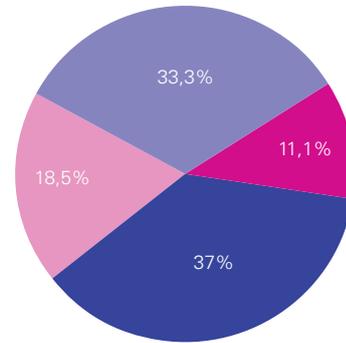
Selon les outils et la durée des financements

On observe ainsi que les structures proposant des financements en capital ou dette mènent sensiblement plus souvent des évaluations d'impact social que les structures mobilisant des dons et des subventions. De même, on note que les bailleurs de fonds proposant des financements pluriannuels mettent plus souvent en place des évaluations d'impact social comparativement aux structures proposant des financements ponctuels.

En fonction de l'accompagnement proposé

Enfin, on note que le recours aux outils d'évaluation semble être très lié au degré d'accompagnement proposé en plus du service de financement : plus de 60 % des structures qui proposent un accompagnement mettent en place des démarches d'évaluation tandis que 25 % seulement des structures qui ne proposent aucun accompagnement recourent à ces outils.

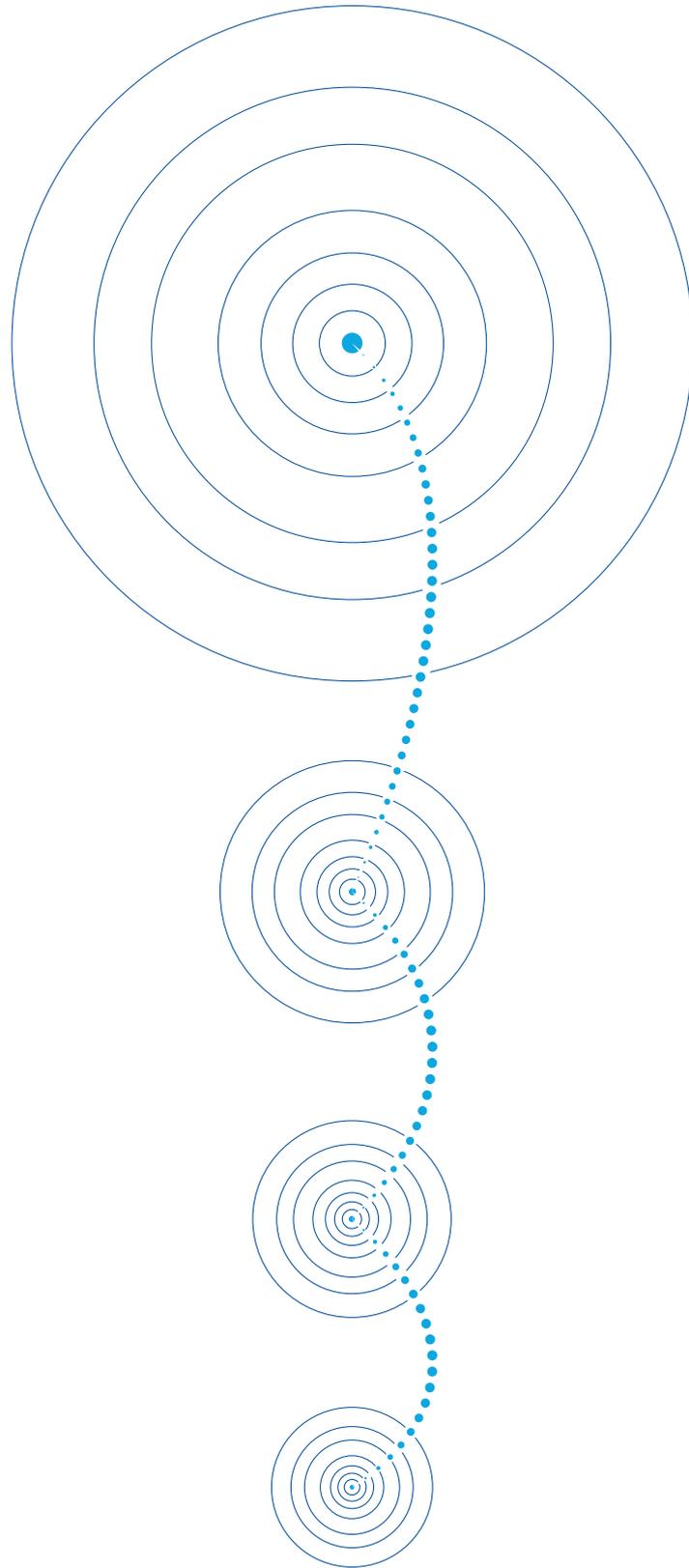
Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes d'évaluation au cours des cinq dernières années ?



■ Oui, pour certains projets financés
■ Oui, pour tous les projets financés

■ Non, mais nous l'envisageons
■ Non, jamais

Diffusion des pratiques d'évaluation d'impact social en fonction des pratiques d'investissement		Ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social
Outil de financement	Un financement en capital	88,8 %
	Un financement en dette	100 %
	Des dons	61 %
	Des subventions	54,5 %
Durée des financements	Plutôt ponctuels	50 %
	Plutôt pluriannuels	66 %
Pratiques d'accompagnement	Apport de conseil, mécénat, etc. en complément au financement	63 %
	Pas d'accompagnement complémentaire	25 %
Total		55,5 %



1.2 Méthodes et outils utilisés

Comment les opérateurs sociaux procèdent-ils ?

Des outils d'évaluation de nature variée...

En pratique, les démarches d'évaluation d'impact social impliquent **la mobilisation d'une très large gamme d'outils** : c'est ce que confirment les résultats de l'enquête. Les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire déclarent ainsi mobiliser des travaux de chercheurs, des études réalisées par des consultants, des enquêtes réalisées par leurs propres membres, mais également des grilles d'indicateurs de suivi ou de reporting et même des audits dans le cadre de leurs démarches. Le schéma ci-dessous propose un aperçu de ces différents outils et de leur fréquence de citation par les répondants. On observe ainsi que **l'outil le plus souvent utilisé par les acteurs de terrain est l'enquête réalisée en interne** par les membres de l'organisation, puis le dispositif de suivi ou de reporting, puis l'étude réalisée en externe par des consultants. Résultat notable : les travaux de recherche à proprement parler apparaissent de façon beaucoup plus rares.

Au-delà d'un aperçu plus précis de l'outillage évaluatif des organisations de l'ESS, ce schéma confirme donc à quel point les mots « d'évaluation » ou de « mesure » d'impact social **recouvrent des pratiques variées**.

Une réflexion collective pourra être menée pour stabiliser ces terminologies et pour définir ce qui relève de l'évaluation au sens strict et ce qui relève plus largement de la gestion de la performance sociale ; les deux semblants souvent intimement liés.

Type d'outils	Description	Fréquence d'utilisation
 Enquête interne	Travaux de collecte et d'analyse de données réalisés par les membres de l'organisation auprès des bénéficiaires <i>Ex. Enquête de suivi adressée à d'anciens bénéficiaires, enquête de satisfaction</i>	56,7 % des cas
 Outil de suivi ou de reporting	Grille d'indicateurs, règlementaires ou non, concernant l'activité globale ou des projets spécifiques <i>Ex. Bilan Chantier Insertion dans l'IAE</i>	35,4 % des cas
 Études conseil	Travaux mobilisant les méthodologies du conseil (étude de marché, étude de coûts, monétarisation...) <i>Ex. Étude de coûts sociaux évités</i>	30,4 % des cas
 Audit	Travail de vérification aboutissant à un jugement par rapport à une norme prédéfinie sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque <i>Ex. Audit ISO</i>	17,7 % des cas
 Travaux de recherche	Travaux mobilisant des méthodologies scientifiques quantitative ou qualitative (sociologie, ethnologie, psychologie, économie, statistique...) <i>Ex. Expérimentations aléatoires proposées par le FEJ (Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse)</i>	9,9 % des cas
 Autres outils	Principalement, production de supports média <i>Ex. Témoignages de bénéficiaires</i>	7,1 % des cas

La question de la modélisation théorique

Au-delà des outils mobilisés, les répondants ont également été interrogés sur la **modélisation théorique de leur programme** (voir détails dans la partie « Focus »). Concrètement, il leur a été demandé si une « théorie de programme » (**modélisation des liens de causalité entre les ressources, les activités et les changements générés chez les bénéficiaires**) avait été formalisée au cours de la démarche d'évaluation. La « chaîne de valeur sociale » ci-dessous, en est une illustration possible.

Les résultats sont ici assez nets. Sur l'ensemble des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire déclarant mener des démarches d'évaluation d'impact social ; **seules 25,2% déclarent avoir formalisé une modélisation théorique de leur programme**, tandis que **55,4%** des répondants déclarent qu'aucune modélisation n'a été formalisée à leur connaissance.

La proportion de répondants qui, parmi les organisations ayant mis en place des démarches d'évaluation, déclare ne pas savoir ce qu'est une modélisation de programme s'élève à **19,4%**.

On peut y voir un indice complémentaire de la nature hybride des démarches d'évaluation d'impact social : à l'interface entre **l'évaluation de programme** (qui place la modélisation théorique au cœur de sa démarche) et **la gestion de l'organisation** (où cette question semble moins posée). De façon générale, ces résultats invitent à une réflexion sur une plus grande pédagogie sur ce point pourtant central dans la démarche d'évaluation d'impact social. Ce sujet est approfondi dans la partie « Focus ».

Illustration avec la « chaîne de valeur sociale »



Qu'est-ce que la Théorie de Programme ?

Il s'agit de la modélisation des liens de cause à effet entre les ressources mobilisées, les activités réalisées et les changements générés chez les bénéficiaires.

Au-delà des outils, le dispositif d'évaluation...

Certaines organisations **mobilisent simultanément plusieurs outils** de nature différente dans le cadre de leur démarche d'évaluation. **Environ la moitié de ces organisations (53,1%) déclare ne mobiliser qu'un seul outil dans le cadre de leur démarche.** Vient ensuite un groupe représentant 37,5% des organisations, qui déclare mobiliser deux outils différents dans le cadre de ces démarches. Deux autres groupes, sensiblement plus réduits, complètent ce tableau : 7,8% des organisations ayant conduit des démarches d'évaluation déclarent le faire en mobilisant trois outils différents et 1,4% déclarent mobiliser 4 outils différents. Les dispositifs d'évaluation d'impact social sont en moyenne constitués de 1,57 composantes ; chiffre qui n'a certes pas de signification empirique, mais qui justifie en tout cas le prisme d'analyse retenu dans cette étude (regarder un seul outil n'est pas suffisant !).

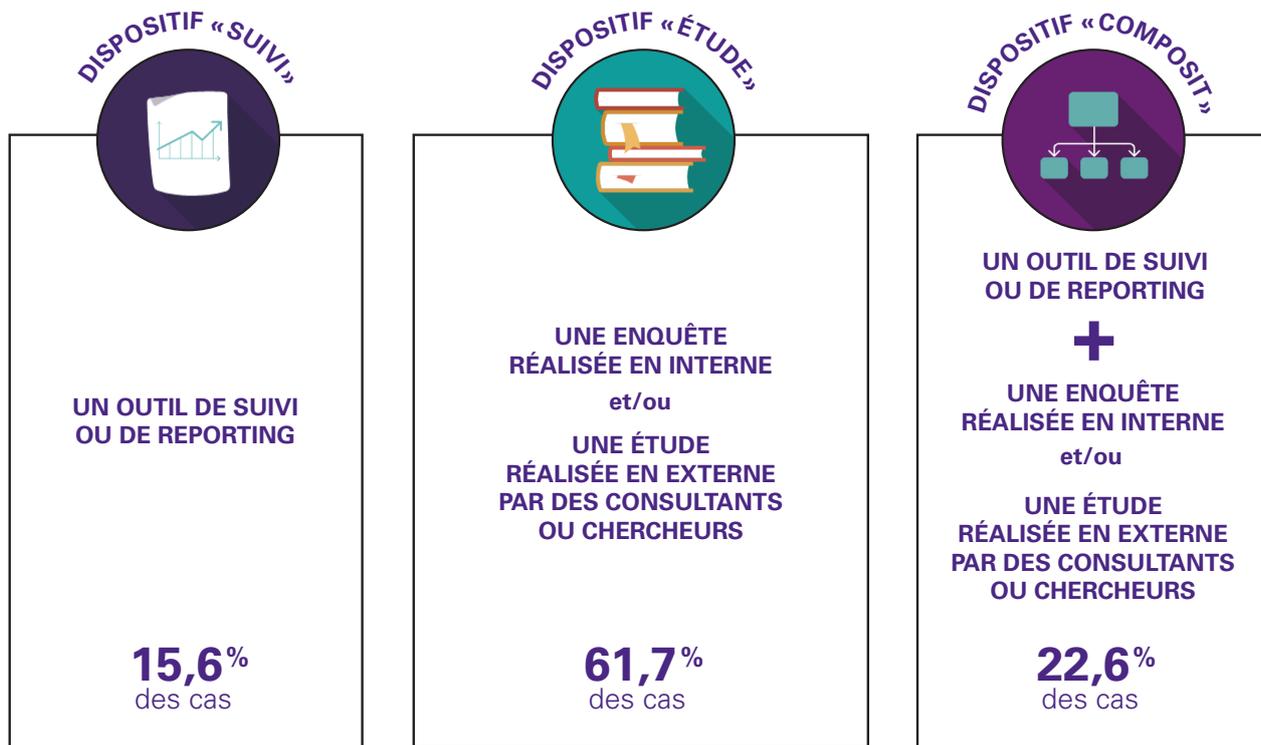
L'enquête donne ainsi à voir **plusieurs types de dispositif** d'évaluation distincts, en l'occurrence trois familles de dispositifs d'évaluation.

La première, celle des dispositifs de type « **Suivi** », rassemble l'ensemble des organisations mobilisant un outil de suivi et/ou audit de performance dans le cadre de la démarche : 15,6% des organisations dans notre échantillon entrent dans ce groupe.

La seconde famille, celle des dispositifs de type « **Étude** », rassemble les organisations mobilisant un ou plusieurs outils d'étude ou d'enquête dans le cadre de la démarche : **61,7% des répondants entrent dans ce groupe, qui est le plus important numériquement.**

Enfin, la troisième famille est celle des dispositifs que nous avons appelé « **Composit** », qui comprend simultanément un ou plusieurs outils de suivi et un ou plusieurs outils d'étude ou enquête dans le cadre de la démarche : 22,6% des répondants entrent à ce groupe.

Ces trois groupes sont synthétisés dans la figure ci-dessous. Nous verrons que le choix de l'un ou l'autre dispositif influence beaucoup les retombées de la démarche d'évaluation.



Que recherchent les bailleurs de fonds ?

Des informations utilisées à chacune des étapes de la relation de financement

Afin de favoriser la compréhension mutuelle entre les acteurs de terrain et leurs bailleurs de fonds en termes d'évaluation, cette édition du baromètre étudie plus spécifiquement la façon dont les bailleurs de fonds se servent de l'information qui leur est communiquée par les projets de terrain. Plus qu'une documentation des grilles d'indicateurs ou de reporting qu'ils mettent en place, **l'étude a cherché à montrer l'information dont les financeurs se servent dans leur métier.**

Le tableau ci-dessous décrit les différents types d'informations sur lesquels ils s'appuient à chacune des étapes de la relation entretenues avec les opérateurs sur le terrain.

À des fins de simplification, nous avons séquencé cette relation en 5 moments clés :

- ▶ **l'identification** par le financeur des structures éligibles à son financement ;
- ▶ **la décision d'investissement** ou d'allocation des fonds ;
- ▶ le **suivi des projets** sur le terrain ;
- ▶ la **reconduction des financements** (le cas échéant) ;
- ▶ le **reporting** par le financeur à ses propres parties prenantes.

Les informations les plus utilisées

Étape du financement	Identifier des structures éligibles à mon financement	Prendre la décision de financer une structure	Suivre et accompagner les projets de terrain	Reconduire des financements	Rendre des comptes à mes partenaires
Informations principalement mobilisées (citées par XX % des répondants)	<p>Bénéficiaires visés par l'action (93 %)</p> <p>Besoins sociaux que l'action se propose de traiter (80 %)</p> <p>Résultats passés ou envisagés (73 %)</p>	<p>Besoins sociaux que l'action se propose de traiter (86,7 %)</p> <p>Résultats passés ou envisagés (80 %)</p> <p>Réalisations passées de l'organisation et/ou capacité à produire (73 %)</p>	<p>Bénéficiaires effectivement accompagnés (66,7 %)</p> <p>Résultats effectivement observés (66,7 %)</p> <p>Ressources financières ou non mobilisées pour l'activité évaluée (53 %)</p>	<p>Persistance des besoins sociaux que l'action propose de traiter (85 %)</p> <p>Réalisations effectives au cours du cycle de financement précédent (85 %)</p> <p>Résultats effectivement observés (78 %)</p>	<p>Réalisations découlant des fonds alloués (73 %)</p> <p>Besoins sociaux traités dans le cadre des financements (73 %)</p> <p>Résultats effectivement observés découlant des financements (60 %)</p>

Par ordre d'apparition, nous observons d'abord de façon récurrente une **utilisation d'informations concernant les résultats** (changement survenus ou envisagés dans la situation des bénéficiaires) (cités à 5 étapes sur 5). Ce point confirme **la prégnance d'une logique de financement aux résultats et non plus aux moyens** : on souhaite connaître les retombées et les objectifs des projets que l'on finance.

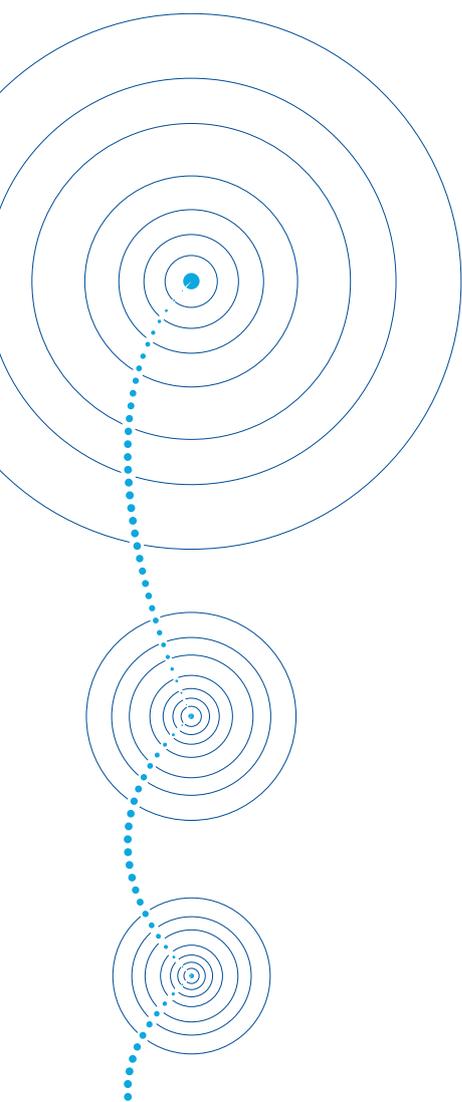
On observe ensuite un recours fréquent à des informations portant sur **le besoin social traité** (cité à 4 étapes sur 5) ; ces informations permettant notamment une vérification de l'adéquation de l'activité financée avec la politique d'investissement du bailleur de fonds.

Apparaissent ensuite les informations sur **les réalisations** (biens ou services produits par l'organisation et proposés aux bénéficiaires) (citées à 3 étapes sur 5), puis les informations sur les bénéficiaires visés par l'organisation candidate au financement (citées à 2 étapes sur 5). Ces dernières permettent notamment une vérification du ciblage de l'activité auprès des publics auxquels le bailleur de fonds souhaite apporter son concours.

L'information sur les ressources apparaît plus ponctuellement dans les priorités exprimées par les financeurs (cité à 1 étape sur 5), notamment dans la phase de suivi des projets ; confirmant le souhait de certains investisseurs de prendre part à la gestion des organisations de terrain, notamment en posant la question de l'efficacité ou de la productivité.

On notera que les informations sur **l'impact social ; à savoir la part des résultats attribuables à l'action évaluée**, ne constitue, en fait, jamais l'information principale sur laquelle s'appuie la décision et l'action des investisseurs. L'information sur l'impact social ou sur un groupe témoin n'apparaît ainsi que dans les étapes (cruciales, certes) de prise de décision sur l'attribution ou la reconduction du financement (citées dans respectivement 13,3 % et 33 % des répondants) mais n'est jamais mentionnée dans le cadre du suivi et de l'accompagnement.

Cette observation mérite d'être soulignée : elle confirme que **la plupart des démarches mises en œuvre par les bailleurs de fonds** sont, au sens strict du terme, **des démarches d'évaluation des résultats et non d'évaluation des impacts**. De même, on observe que les informations sur **la satisfaction des bénéficiaires** ne semble jamais être décisives dans l'action et la décision des financeurs. Elles semblent cependant intervenir de façon relativement importante lors de la prise de décision sur l'attribution ou la reconduction du financement.



Une attention portée aussi bien aux indicateurs quantitatifs qu'aux données qualitatives

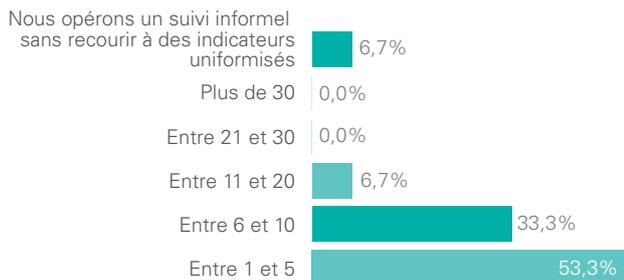
On note que les jeux d'indicateurs réduits (moins de 10 indicateurs) semblent avoir la préférence des bailleurs de fonds, qui les utilisent dans 86,6% des cas. Seuls 6,7 % des bailleurs de fonds déclarent utiliser plus de 10 indicateurs pour leurs mesures d'impact social.

On observe par ailleurs qu'une part non nulle des répondants déclare travailler sans indicateur formalisé et opérer un suivi informel des organisations financées sur le terrain (6,7 %).

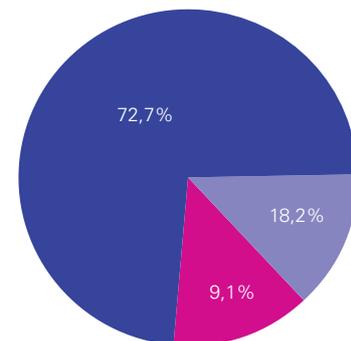
Concernant le type d'indicateurs manipulés, on constate que **la grande majorité (72,7 %) des bailleurs de fonds déclare porter autant d'attention aux informations qualitatives qu'aux informations quantitatives.**

La quasi-totalité des bailleurs de fonds de l'ESS semble d'abord attentive à un **socle d'informations quantitatives**, nécessaire à une appréhension synthétique des projets qui leur sont présentés. Sur cette base, les **informations qualitatives** sont ensuite indispensables pour construire et entretenir une forme d'engagement humain avec les projets de terrain, engagement qui est notamment décrit par les fondations. Enfin, il apparaît important de souligner que les bailleurs de fonds sont souvent sensibles à des **informations sur lesquelles ils peuvent appuyer leur accompagnement**. Certains financeurs ont ainsi déclaré ne pas attendre que l'on cache les échecs et les difficultés : ils espèrent au contraire en prendre connaissance pour tenter d'apporter leur aide au projet de terrain.

Combien d'indicateur(s) utilisez-vous pour suivre et accompagner les structures de terrain ?



Diriez-vous que votre organisation est plus particulièrement attentive...



- Aux informations quantitatives (nombre, taux, montant, fréquence...)
- Nous accordons un même niveau d'attention aux deux
- Aux informations qualitatives

1.3 Retours d'expérience

Opérateurs sociaux

Des retombées multiples et concrètes sur la gestion des organisations...

Les structures ayant mis en place des outils d'évaluation d'impact social décrivent un large ensemble de retombées concrètes. Il est possible de classer ces retombées en fonction de la note d'appréciation moyenne attribuée par les répondants, calculée selon la règle : « Tout à fait atteint = 2, Plutôt atteint = 1, Pas du tout atteint ou NSP = 0 ».

Le détail des notes est présenté dans le tableau ci-contre.

1 Rendre des compte à ses parties prenantes

L'effet le plus souvent jugé atteint par les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire concerne le fait de rendre des comptes aux parties prenantes. L'évaluation d'impact social semble donc avoir pour principale retombée un renforcement des capacités des organisations à répondre aux attentes de leurs partenaires concernant la description et le suivi de l'activité, voire la bonne utilisation des fonds.

2 Se démarquer

Arrivent ensuite les effets en termes de distinction de l'organisation et de l'activité. La démarche d'évaluation semble souvent renforcer les capacités de l'organisation à se mettre en avant, voire à se démarquer de structures équivalentes via la mise en évidence de meilleurs résultats, d'une plus grande efficacité, ou de spécificités dans l'action ou dans les bénéficiaires accompagnés.

« Faire exister la performance sociale dans la prise de décision au même titre que la performance financière... et pouvoir arbitrer entre les deux »

3 Donner du sens à son action

Les effets en termes de mobilisation des équipes et des parties prenantes apparaissent également assez fréquents : la démarche d'évaluation contribuant ici à la création et l'entretien du projet de l'organisation et contribuant à donner du sens à l'activité de ses membres.

4 Se professionnaliser

De même, on observe des retombées fréquentes concernant le développement d'une meilleure connaissance de l'activité. Ce point nous renseigne sur la capacité des démarches d'évaluation à renforcer l'expertise des organisations de l'ESS sur le besoin social auquel elles s'adressent et sur les façons de le traiter ou de le prévenir. En ce sens, l'évaluation d'impact social semble participer de la professionnalisation du secteur.

Et des retombées plus nuancées...

Si les points précédents sont mis en avant par une majorité de répondants, les retombées en termes de prise de décisions concernant l'activité ou la stratégie et les retombées en termes de développement ou renouvellement de partenariats financiers ou opérationnels sont en revanche plus nuancées. Si certains répondants estiment ainsi que leur dispositif d'évaluation d'impact leur permet effectivement d'améliorer leur prise de décision et leur capacité à convaincre de nouveaux partenaires, d'autres n'observent pas du tout ce type d'effets suite à la mise en place d'outils d'évaluation d'impact social.

Deux remarques découlent de cette observation.

La première est **qu'un même outil d'évaluation d'impact social ne permet généralement pas de tout faire.**

Certains outils sont plus adaptés que d'autres à l'atteinte de vos objectifs. La réflexion technique doit encore être poursuivie afin que la communauté des évaluateurs puisse orienter les opérateurs sociaux vers des outils qui contribueront efficacement à la prise de décision ou à la levée de fonds.

La seconde est qu'un **approfondissement des échanges entre acteurs de terrain et acteurs du financement à propos du choix des outils d'évaluation est souhaitable** : il est nécessaire de comprendre ce que les partenaires attendent si l'on souhaite mieux les convaincre.

Note moyenne attribuée par l'échantillon de répondants («Tout à fait atteint = 2, Plutôt atteint = 1, Pas du tout atteint ou NSP = 0»)

Étape du financement	
Rendre des comptes aux partenaires	1,3
Bien décrire notre ambition et notre finalité	1,09
Obtenir des agréments ou des labels	1,09
Distinguer l'activité ou l'organisation	1,01
Mobiliser les équipes et les parties prenantes	1,01
Mieux connaître l'activité évaluée	1,00
Prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques	0,97
Développer ou renouveler des partenariats opérationnels	0,90
Communiquer auprès du public	0,86
Développer l'activité ou l'organisation	0,81
Développer ou renouveler des partenariats de financement	0,70

Diriez-vous que l'évaluation d'impact social a changé	Oui tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non pas du tout
La façon dont vous percevez le rôle ou la mission de votre organisation	10,1 %	64,7 %	20,1 %	5 %
La façon dont votre organisation communique sur son activité	10,1 %	60,4 %	25,9 %	3,6 %
La façon dont votre organisation réalise son activité	7,9 %	66,2%	23 %	2,9 %

Des difficultés qui subsistent...

Une démarche posant parfois problème

On observe que, sur l'ensemble des organisations déclarant avoir mis en place une évaluation d'impact social, **54,7 % déclarent avoir rencontré des difficultés dans le cadre de cette démarche.**

En premier lieu, une question de coûts

La difficulté la plus souvent mise en avant par ces répondants est celle associée aux **coûts de la démarche** (citée dans 60,5 % des cas). Ces organisations perçoivent les ressources financières et/ou non financières à consacrer à l'évaluation comme étant très ou trop élevées. Les quelques verbatims collectés éclairent notamment les arbitrages que les organisations sont amenées à réaliser entre la démarche d'évaluation et d'autres dépenses ou projets : sont ainsi mentionnés « le manque de temps », des « investissements dans les nouvelles technologies », des « dépenses de plaidoiries », des « recrutements d'aides-soignants »... tous concurrents de la démarche d'évaluation.

Les résistances de certaines parties prenantes

La seconde difficulté mise en avant par les répondants touche à des facteurs spécifiquement sociaux et non techniques : elle concerne **les résistances des membres de l'organisation face à la démarche d'évaluation d'impact social** (citée dans 50 % des cas). Ces organisations mettent en avant le fait que certains de leurs membres ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social.

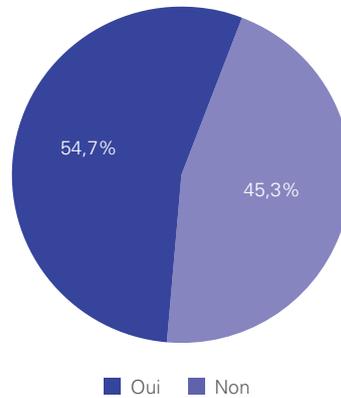
Au-delà de réticences, les verbatims éclairent également les difficultés de mobilisation des membres de l'organisation : on lit ainsi « pas de réelle implication des parties prenantes internes », « défiance des salariés », « faible portage par les directeurs ». En lien direct avec cette problématique, on peut également souligner des **difficultés de principe associées aux démarches de valorisation ou de monétarisation** (citées dans 19,7 % des cas).

La complexité technique des outils : une difficulté récurrente

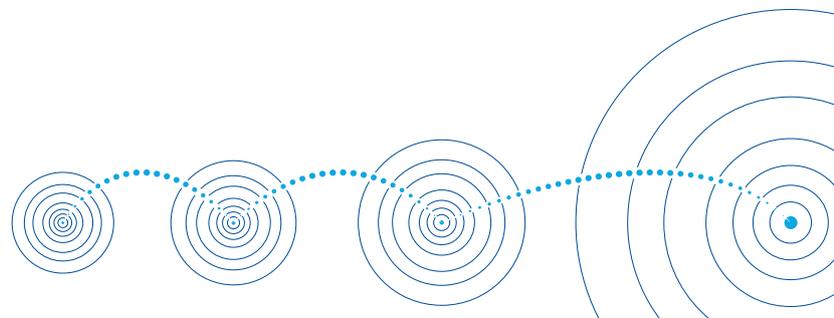
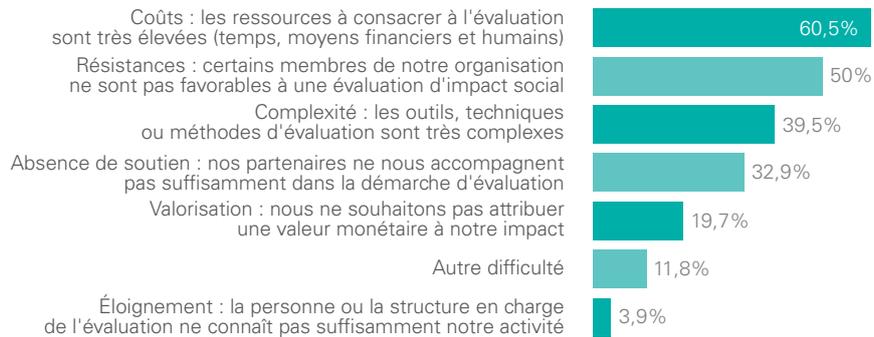
La troisième difficulté mise en avant par les répondants est la complexité technique des démarches d'évaluation (citée dans 39,5 % des cas). Ces organisations perçoivent les outils, techniques, méthodes, référentiels proposés pour l'évaluation comme très ou trop complexes.

Un dernier ensemble de difficultés concerne enfin plus spécifiquement les relations entre les différentes parties prenantes de l'organisation dans le cadre de l'évaluation. En effet, 32,9 % des organisations rencontrant des difficultés soulignent l'absence de soutien et d'accompagnement de leurs partenaires dans ces démarches ; sans que l'on puisse préciser ici la nature du soutien qui aurait été attendu (soutien financier ? soutien de principe ? mécénat de compétences ?...).

Avez-vous rencontré des difficultés lors de la démarche d'évaluation ?



Nature des difficultés rencontrées



1.4

Le point de vue des organisations qui n'évaluent pas leur im

Les barrières à l'entrée

Compte tenu de leur nombre (46,9 % de l'échantillon), il est intéressant de regarder de plus près les organisations qui n'ont pas ou pas encore mis en place de démarche d'évaluation d'impact social.

Pour les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, les principales barrières à l'entrée sont :

- ▶ le coût de la démarche (54,5 %),
- ▶ la compréhension de ce qu'est la mesure d'impact social (48,8 %)
- ▶ la complexité des outils liés à sa mise en œuvre (45,5 %).

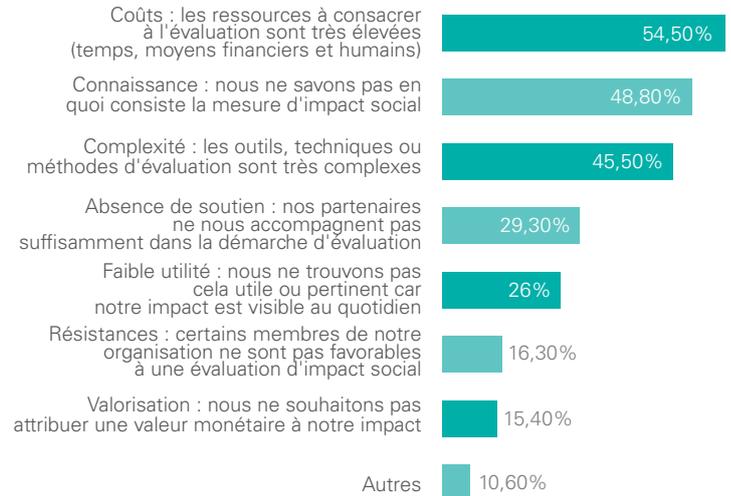
Une démarche jugée trop coûteuse

La raison la plus fréquente pour laquelle les organisations concernées n'ont pas engagé de démarche d'évaluation est la **problématique des coûts induits par la mise en place des outils nécessaires (citée par 54,5 % des répondants)**. Avant même d'être mise en place, la démarche de mesure d'impact est perçue comme un investissement important en termes de ressources, investissement que l'organisation n'est pas en capacité ou ne souhaite pas engager.

Une méconnaissance de ce qu'est la mesure d'impact social

La deuxième raison mise en avant par les organisations ne réalisant pas ou pas encore d'évaluation d'impact social est un obstacle lié à la compréhension des tenants et aboutissants de cette démarche. **48,8 % des répondants déclarent ainsi ne pas savoir en quoi consiste une démarche d'évaluation d'impact social** et avoir renoncé à s'inscrire dans ce type de démarche n'en percevant pas l'utilité. Ces mêmes organisations estiment que les effets positifs de leur activité sont visibles au quotidien : la mesure d'impact social étant alors perçue comme une simple confirmation de faits déjà appréhendés par la structure et ses parties prenantes.

Vous ne menez pas ou pas encore de mesure d'impact social : pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?



Des outils perçus comme complexes

En lien avec la problématique évoquée ci-dessus, **la complexité technique de ce type de démarche est soulignée par 45,5 % des répondants**. Les verbatims collectés illustrent ces trois premières observations : il y est plusieurs fois question de « manque de temps », de « manque de compétence », « manque de méthodologie simple ». Ils éclairent également un point peu abordé dans les débats aujourd'hui : celui de l'adéquation des démarches d'évaluation avec le stade de développement de l'organisation concernée. On voit ainsi apparaître des propos tels que « trop tôt, démarche nouvelle tout juste enclenchée », « en développement, pas encore assez d'impact à mesurer », « pas encore le recul nécessaire à l'évaluation ».

L'absence de soutien

On observe que 29,3 % des organisations expliquent ne pas mettre en place de démarche d'évaluation en raison d'une **absence de soutien, un accompagnement insuffisant de leurs partenaires** (sans que l'on puisse dire si le soutien attendu est de nature financière ou technique). Deux autres raisons sont mises en avant pour expliquer l'absence de démarche d'évaluation : **les résistances de certains membres de l'organisation** à l'évaluation d'impact social (16,3 % des répondants) ainsi que les **résistances plus spécifiques liées à la monétarisation des résultats** (15,4 % des répondants). Notre interprétation est que ces réponses traduisent non pas nécessairement un refus de l'évaluation ; mais plutôt une remise en question des modalités d'évaluation proposées à l'organisation ; modalités qui incluent souvent des travaux de quantification, voire de valorisation monétaire des résultats de l'activité.

« Une attente d'information et d'accompagnement qui subsiste »

Les retombées attendues

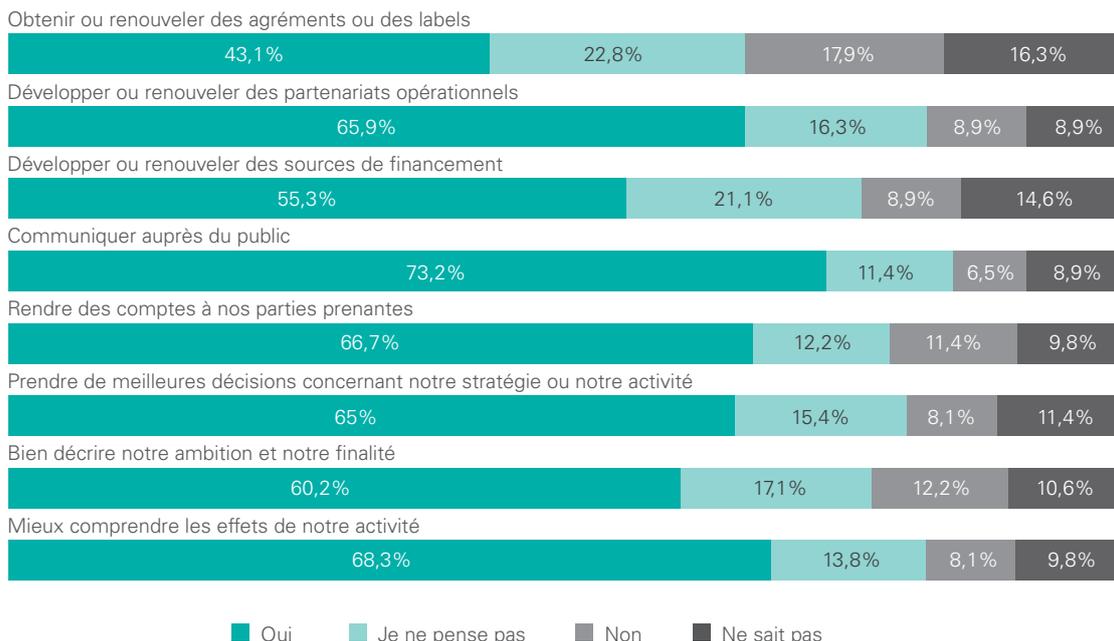
Les attentes vis-à-vis de l'évaluation portent sur le renforcement de l'expertise et l'appui à la prise de décision.

Au-delà de ces « barrières à l'entrée », nous avons interrogé les acteurs de l'ESS et leurs bailleurs sur **les retombées possibles** d'une démarche d'évaluation d'impact social ?

Les organisations pensent que cette démarche **permettrait d'abord une meilleure compréhension de leur activité et des effets générés chez les bénéficiaires**. Cela n'est pas surprenant ; car la production de connaissance est, en substance, ce que « fait » tout outil d'évaluation.

De même, des **attentes importantes sont observables en termes de prise de décision** relatives à l'intervention ou la stratégie de l'organisation. Des attentes fortes sont également observables concernant **le fait de rendre des comptes aux partenaires**, la mise en valeur de l'organisation et de mieux communiquer et le développement de l'activité via des **partenariats de financement ou des partenariats opérationnels**.

Pensez-vous que la mesure d'impact social vous permettrait d'atteindre les résultats suivants ?

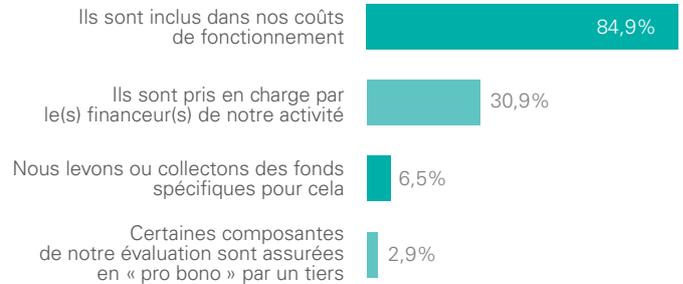


Regards sur le financement des démarches d'évaluation

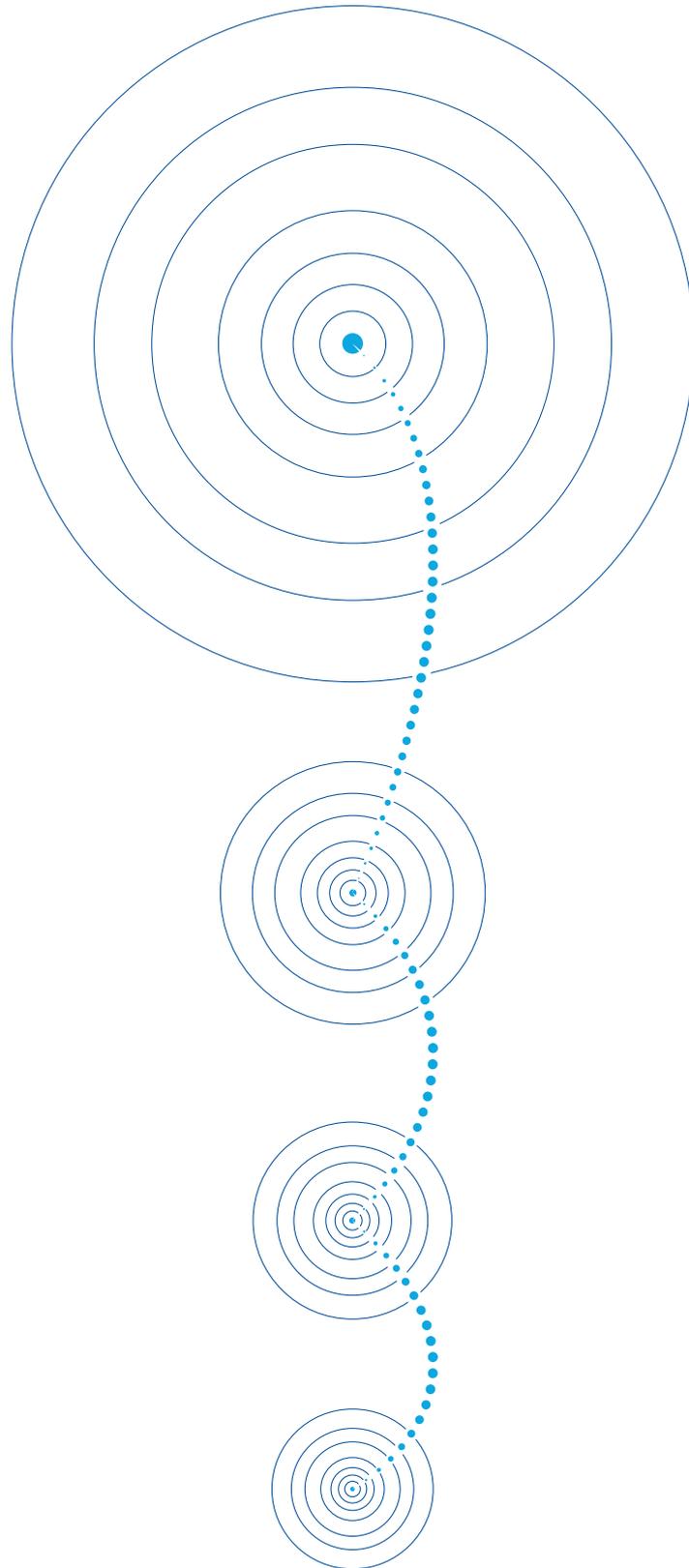
La précédente édition du baromètre documentait les modalités de financement des évaluations, montrant que ces démarches pesaient principalement sur les ressources des acteurs de terrain.

Les résultats de la présente enquête confirment en partie seulement cette observation, au sens où **84,9 % des acteurs de terrain déclarent toujours financer eux-mêmes tout ou partie des démarches d'évaluation**. La proportion d'acteurs déclarant bénéficier d'un financement complet ou d'un appui de la part de leurs partenaires financiers dans le cadre de l'évaluation a cependant sensiblement augmenté (30,9 %). **Ces évolutions invitent à une réflexion plus approfondie sur le co-financement des évaluations d'impact social et sur les possibilités d'accès des plus petites structures à l'évaluation.**

Comment sont financés les coûts liés à l'évaluation ?



« Des évaluations principalement financées par les organisations de terrain elles-mêmes »



2

FOCUS

Choisir les bons outils
pour son évaluation



2.1 Pourquoi mettre en place une évaluation d'impact social ?

Pour construire ou renforcer son dispositif d'évaluation, il convient de réfléchir aux raisons qui conduisent à envisager cette démarche :

- ▶ Pourquoi évaluer l'impact social de son activité (pour les acteurs de l'ESS) ou de projets que l'on finance (pour les financeurs privés et publics) ?
- ▶ À quoi cette évaluation doit-elle servir ?

L'évaluation d'impact social est un outil pour la gestion des organisations de l'ESS. Au début de la démarche, il est possible de **réfléchir à l'évaluation d'impact social comme un moyen de produire des informations sur l'activité et ses effets**, informations que l'on envisage d'utiliser pour répondre à certains objectifs liés à la gestion de l'organisation. Ces différents objectifs sont synthétisés ci-dessous.

Produire des informations...

Mieux connaître son activité et ses effets

L'ensemble des démarches d'évaluation partagent **une même finalité : la description de l'activité réalisée, la production d'informations sur différentes composantes de cette activité et sur ses effets** (les bénéficiaires, les ressources engagées, les actions mises en œuvre, les changements observés chez les bénéficiaires). La première motivation est souvent très simplement la documentation des résultats, qui est en fait inhérente au projet des organisations de l'Économie Sociale : l'évaluation répond à un simple besoin de « savoir » ce que deviennent les bénéficiaires.

qui pourront être utilisées avec vos partenaires externes...

Différencier son activité ou son organisation

Il s'agit ici pour l'organisation de se distinguer, dans l'absolu (en se rendant identifiable, connue, légitime...), ou de façon relative (en se comparant à d'autres organisations ou dispositifs existants). **La démarche d'évaluation s'apparente alors à la construction d'un argumentaire en direction de ses parties prenantes.** Plusieurs motifs à cela : des motifs pratiques (levée de fonds, partenariat opérationnel) ou symboliques (entretien d'une image de marque, acquisition de légitimité, crédibilité...). L'organisation cherche ici à apporter des preuves, à se justifier, à se différencier...

Rendre des comptes à ses parties prenantes

La démarche d'évaluation a ici pour objectif de produire des informations sur l'activité et ses résultats, afin notamment **de montrer à ses partenaires financiers et/ou opérationnels que les fonds sont correctement utilisés.**

Développer son activité et ses financements

Les rapports d'évaluation d'impact social peuvent également jouer un rôle important dans le développement d'une activité ou de l'organisation qui la porte, en **servant de base à des partenariats opérationnels ou financiers avec certaines parties prenantes.** Par exemple, une évaluation de coûts sociaux évités peut permettre de construire un partenariat financier entre un opérateur social et un acteur public et une étude de résultats peut servir de base à un partenariat opérationnel entre une association et une grande entreprise.

...ou au sein de votre organisation

Prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques

La démarche d'évaluation a vocation à produire une information permettant **d'éclairer la prise de décision des responsables ou dirigeants des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire.** Cette motivation gestionnaire est déclinée de plusieurs façons : contrôle et correction des dérives, amélioration et expertise opérationnelle, prise de décision stratégique...

Mobiliser ou fédérer les membres de son organisation

Ce motif a trait à la définition d'un sens de l'action et à la célébration des résultats de l'activité. La finalité est ici de créer **ou d'entretenir une dynamique collective via l'évaluation de l'activité et la mise en évidence de ses résultats.** Sont ici principalement visés, les membres de l'organisation, salariés ou bénévoles impliqués dans l'activité, mais également certaines parties prenantes potentielles ; par exemple des futurs bénévoles ou collaborateurs.

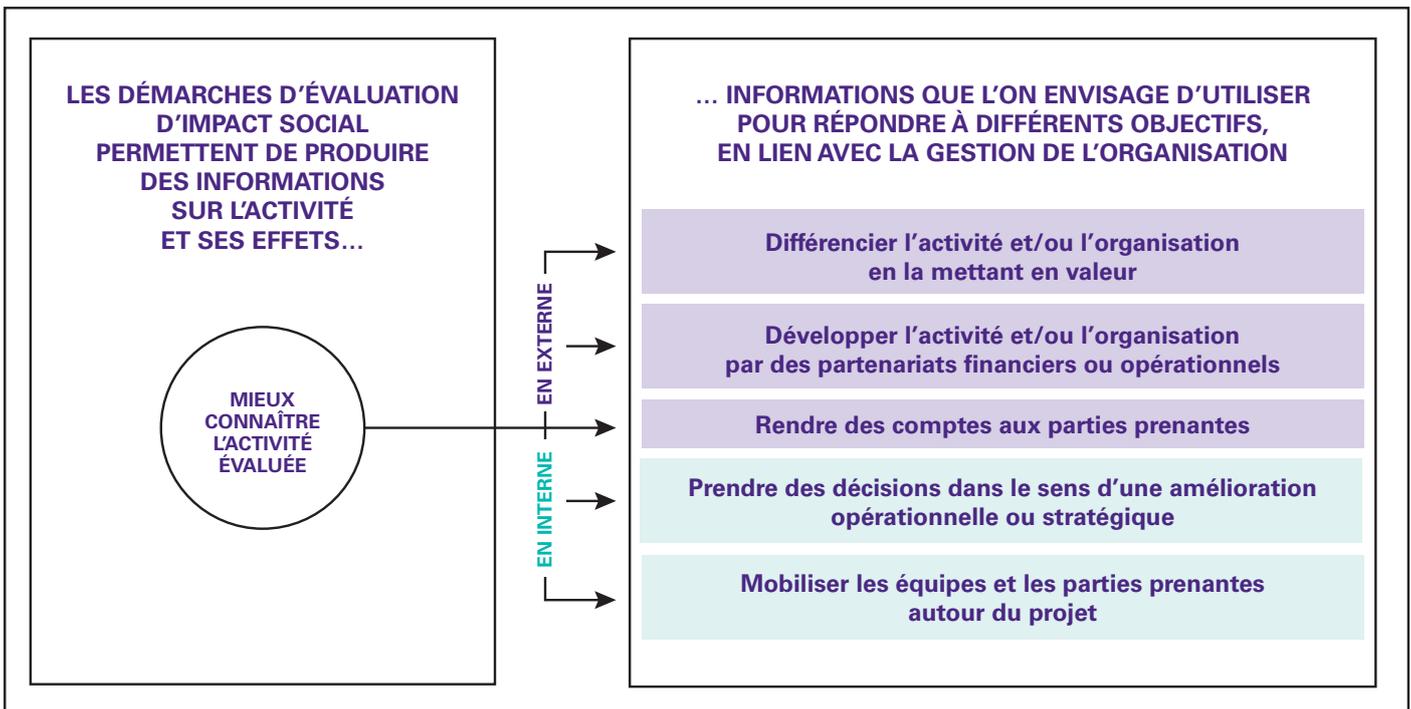
Et souvent plusieurs motivations à la fois !

Il est important de souligner qu'en pratique, les motifs que l'on vient de décrire ne sont pas aussi clairement distingués, par les organisations sur le terrain. **En règle générale, les organisations poursuivent plusieurs objectifs simultanément avec les mêmes outils d'évaluation.**

Les raisons qui conduisent à l'évaluation d'impact social sont multiples et intriquées.

La multiplicité d'objectifs ne constitue pas un point bloquant ! Au contraire, le fait de recenser l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes à l'évaluation permet de réaliser des choix d'outils plus précis. Le recensement des différentes attentes puis la définition des objectifs poursuivis par l'évaluation constituent une démarche incontournable, structurante pour la construction du dispositif d'évaluation : il garantit la construction d'un dispositif d'évaluation utile.

Quelles informations produire dans le cadre de votre évaluation ?



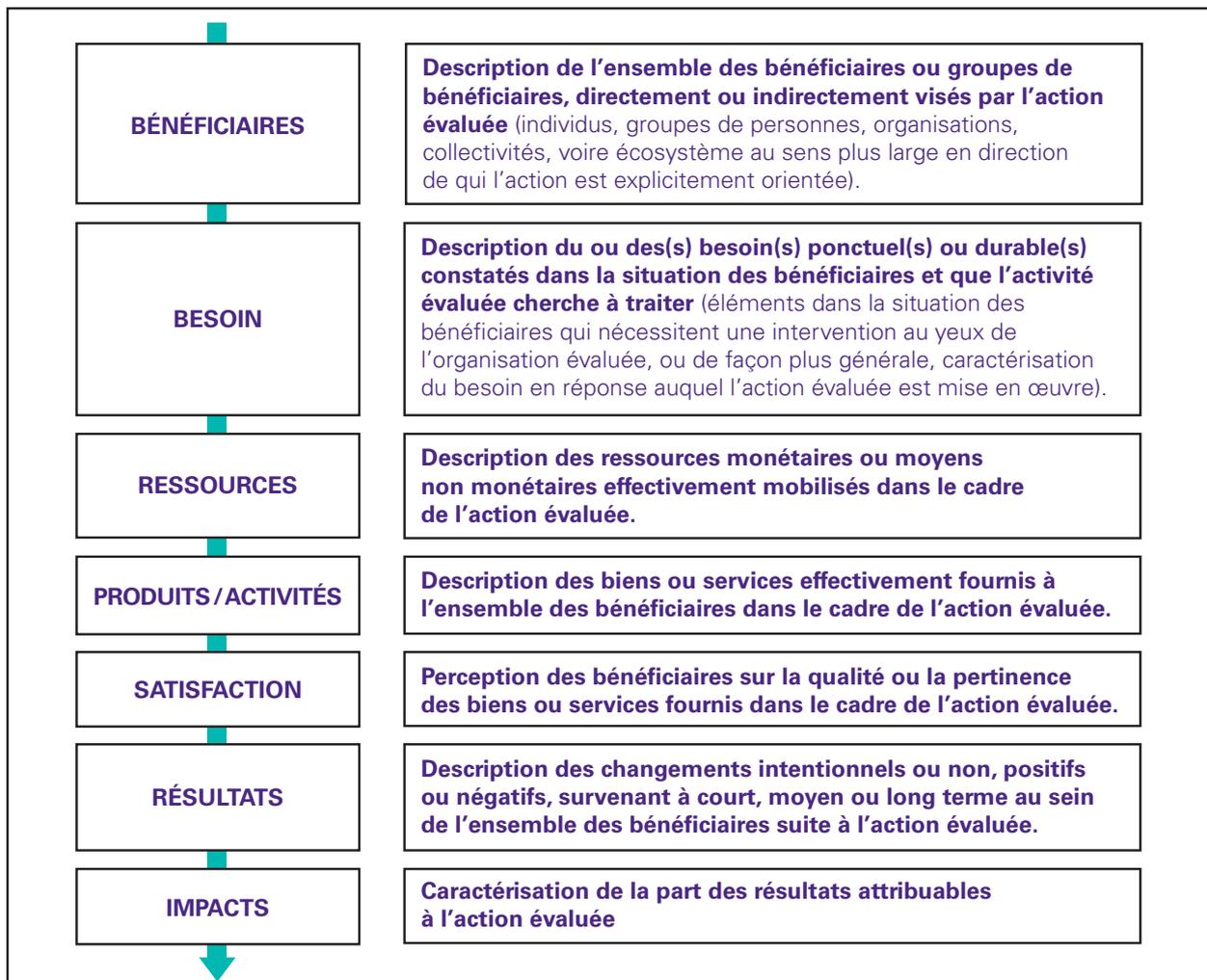
2.2

Quelles informations collecter dans le cadre de sa démarche

Une fois précisés les objectifs poursuivis dans le cadre de la démarche d'évaluation, il convient de réfléchir aux informations requises pour atteindre ces objectifs. Sur quelle information souhaite-t-on appuyer ses décisions ? Quelles informations les partenaires financiers attendent-ils ? Quel message permettra de convaincre ces futurs partenaires ? Chaque outil d'évaluation d'impact social permet en effet de produire un certain nombre de données sur l'activité évaluée ; données qui varient dans leur objet (de quoi on parle) et dans leur forme (comment on en parle). Définir l'information requise permettra de faire un pas complémentaire vers le choix des bons outils d'évaluation.

Des informations de premier niveau...

On distingue **sept catégories d'information** pour la description d'une activité ou d'un programme à finalité sociale : les bénéficiaires, le besoin social, les ressources, les activités ou produits, la satisfaction, les résultats et les impacts.

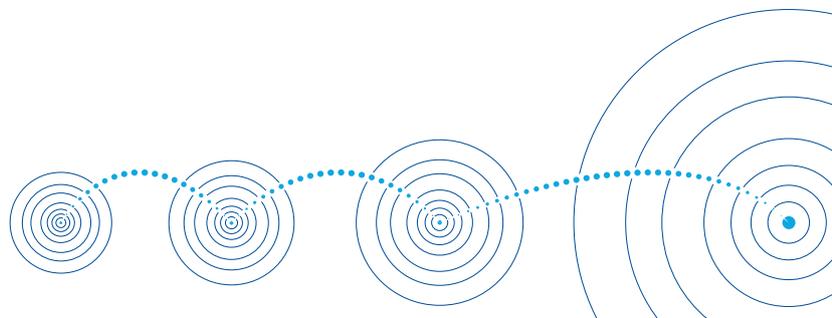


On retrouve dans ces sept catégories de nombreuses similitudes avec le cadre de la « Théorie du Changement » régulièrement mise en avant dans les publications concernant l'évaluation d'impact social (Ressources, Produits, Résultats, Impacts), mais également quelques ajouts. Suite à nos missions et expériences de terrain, nous avons en effet pris le parti d'ajouter les catégories concernant les Bénéficiaires, le Besoin et la Satisfaction afin de proposer une modélisation plus précise et plus fidèle de votre activité. Avec ces ajouts, il est possible de mieux faire comprendre la cohérence d'une activité avec la mission d'une organisation, et montrer le chemin parcouru par les bénéficiaires entre avant et après l'intervention.

Informations qualitatives ou quantitatives ?

Une distinction peut être retenue entre la forme qualitative et la forme quantitative d'une même donnée. Ainsi, la forme « Quantitative » désigne toute information matérialisée sous forme chiffrée. Elle s'appuie sur la mise en place d'une convention numérique ; dont notamment la valeur monétaire. La forme « Qualitative » est dès lors définie par défaut : elle désigne toute information matérialisée sous forme non numérique.

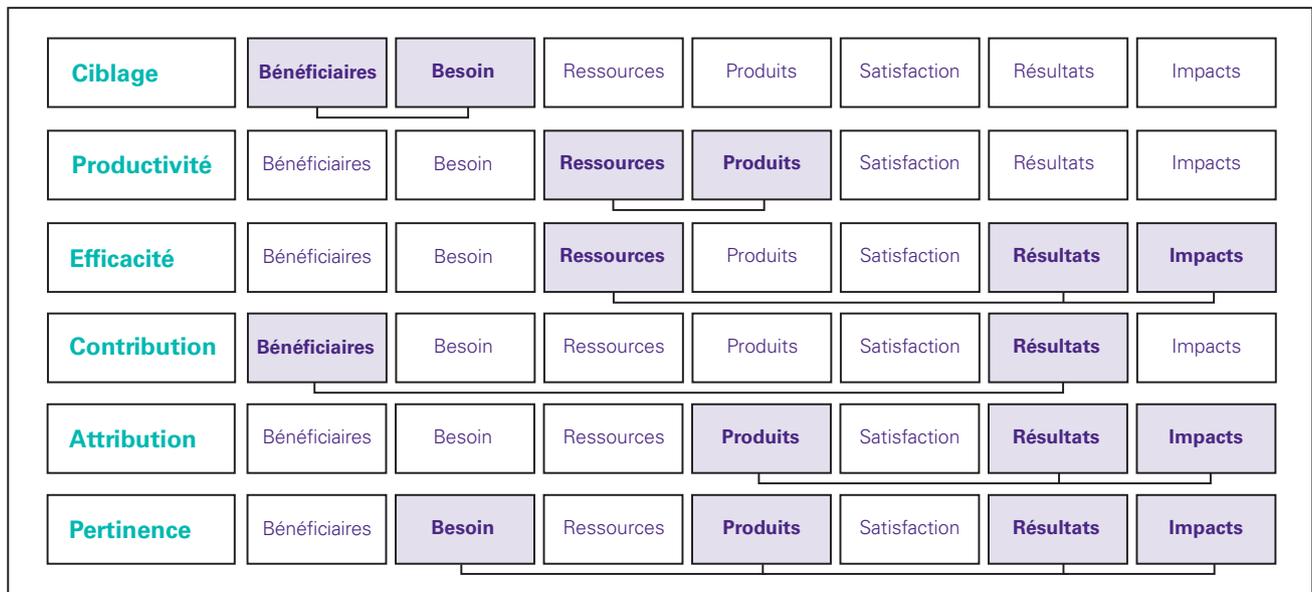
La distinction est parfaitement comprise parmi les répondants de notre enquête. Ce qu'il est important de souligner en revanche, c'est que ces différentes formes font l'objet **d'attentes variées** de la part des parties prenantes (la plupart des bailleurs de fonds attendent par exemple un socle d'informations quantitatives). Elles présentent en outre des **effets différents dans le cadre de la gestion des activités à finalités sociales**. Une information quantitative peut par exemple permettre de structurer un partenariat opérationnel grâce à la fixation d'objectifs, tandis qu'un ensemble d'informations qualitatives peut permettre de mieux d'étayer une prise de décision complexe. Au-delà du contenu, la réflexion sur la forme doit donc également prendre toute son importance dans la préparation d'une démarche d'évaluation.



Et des analyses plus complexes...

Au-delà des informations recensées, les outils d'évaluation permettent aussi de produire un certain nombre **d'analyses plus complexes**, qui s'avèrent généralement déterminantes dans l'atteinte (ou non) des objectifs que vous poursuivez dans le cadre de votre démarche d'évaluation. Au regard de nos expériences de terrain, nous proposons de réfléchir à **six types d'analyse**, qu'il est possible de construire sur la base des informations collectées lors de l'évaluation. Leur contenu est décrit dans le schéma ci-dessous.

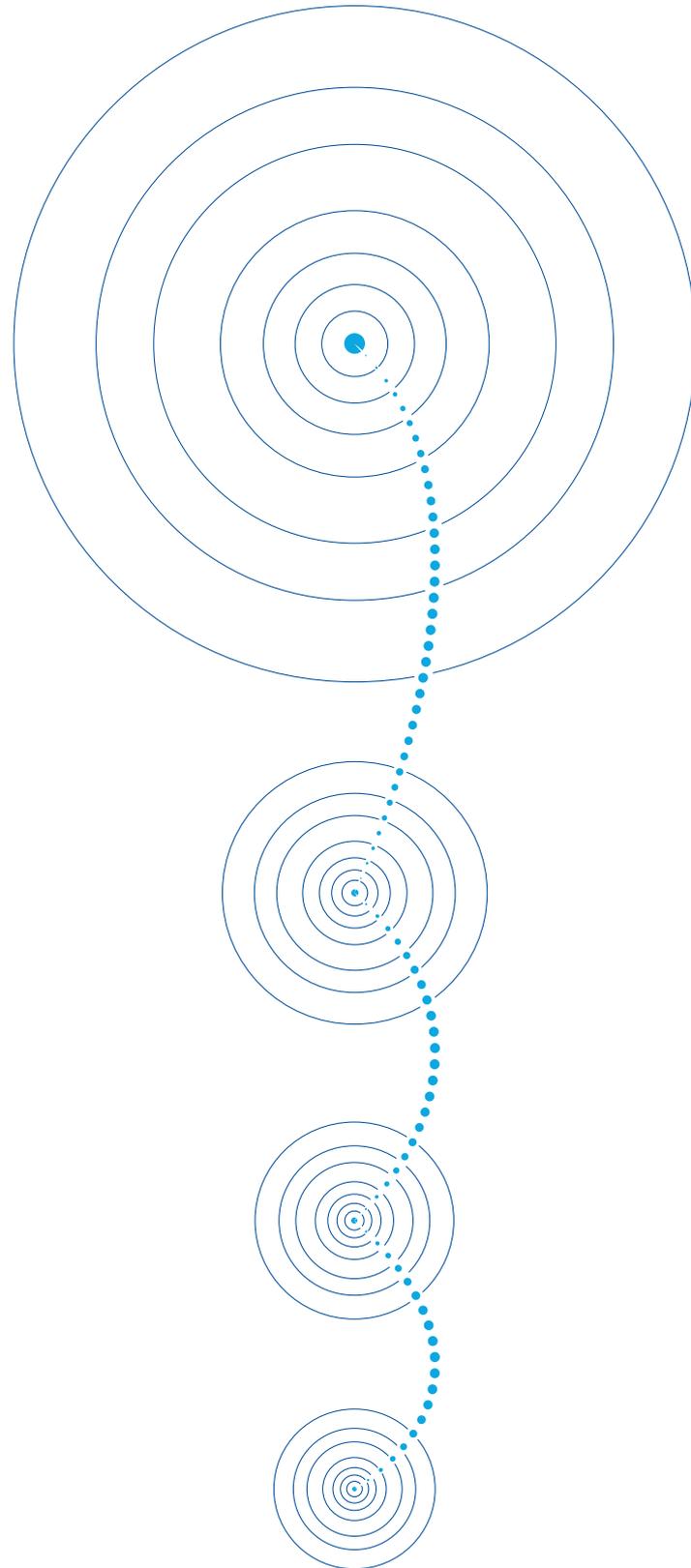
Quelles analyses possibles dans le cadre de vos démarches ?



Source : BAUDET 2017 – Conception des outils d'évaluation d'impact social (thèse en cours)

Ici encore, ces différentes analyses font l'objet **d'attentes variées** de la part de vos parties prenantes (les bailleurs de fonds semblent ainsi souvent attentifs aux analyses de ciblage ou de productivité) et ont des **effets spécifiques dans le cadre de la gestion des activités** (une analyse d'attribution permettra généralement plus de se distinguer que de prendre des décisions). La réflexion sur le contenu analytique à produire doit donc également prendre toute son importance dans la préparation de la démarche.

Réfléchir aux analyses que le dispositif d'évaluation peut produire devient de plus en plus important : en effet, certains outils d'évaluation mis en place par les bailleurs de fonds s'appuient maintenant sur ce type de contenu. Pour exemple, dans le cas de l'outil MESIS, une revue de la « pertinence », de la « cohérence », de « l'efficacité » et de « l'efficience » du projet est demandée (source : NOVESS).



2.3 Quel(s) outil(s) utiliser pour son évaluation d'impact social ?

Après avoir précisé l'ensemble des informations requises, l'organisation est prête à choisir le ou les outil(s) d'évaluation qui permettront d'atteindre ses objectifs et à réfléchir à son dispositif d'évaluation dans sa globalité...

Quels outils est-il possible de mobiliser ?

Les résultats de l'enquête le confirment : il en existe une très grande variété. Pour faciliter la réflexion, nous recommandons de distinguer deux familles d'outils différents et de bien comprendre les apports spécifiques de chacune :

Les outils d'étude

Les outils d'étude désignent les études et enquêtes réalisées par des acteurs externes à l'organisation (chercheurs ou consultants) ou par des membres de l'organisation mobilisant des méthodologies de recherche. Les outils rassemblés dans cette famille sont tous utilisés de façon ponctuelle, c'est-à-dire sans lien avec l'activité régulière de l'organisation et contiennent des informations dont l'objet et la forme sont spécifiques. On peut rassembler dans cette famille des outils tels que les études randomisées, des études de besoin, des études de parcours de vie, des études de cas multiples, des études d'évolutions des compétences, des études de coûts sociaux évités, etc.

Les outils de suivi

À l'opposé, **les outils de suivi sont composés d'information chiffrée ou monétaire sur certains éléments clés de l'activité, principalement les bénéficiaires servis, les ressources, les produits et/ou les résultats.** Les outils rassemblés dans cette famille sont tous utilisés de façon récurrente, c'est-à-dire en lien direct avec l'activité régulière de l'organisation et contiennent des informations dont l'objet et la forme ont été prédéterminés, que ce soit en interne ou dans le cadre de relations règlementaires avec des parties prenantes externes. On groupe principalement dans cette famille des outils de reporting règlementaire et des outils de reporting élaborés en interne (que ce soit pour le suivi de l'activité globale ou pour le suivi de projets spécifiques).

L'un ou l'autre ? Ou les deux ? Pourquoi est-il important de mobiliser ces deux types d'outils dans son dispositif d'évaluation ? D'abord, **parce qu'ils ont des capacités très différentes** (ils ne peuvent pas tous faire la même chose : décrire, prouver, démontrer, suivre, quantifier...) et qu'en conséquence, un dispositif d'évaluation ne pourra probablement pas répondre à tous les objectifs s'il n'a, pour ainsi dire, « qu'une seule jambe ».

Ensuite, **parce que la mobilisation conjointe d'outils d'étude et d'outils de suivi renforce la force de**

conviction, la crédibilité du suivi réalisé en continu, qui devient moins attaquable auprès des parties prenantes : cela permet à l'organisation de s'appuyer sur ce suivi pour sa gestion quotidienne.

Le fait par exemple d'avoir réalisé une étude d'impact ; expliquant en quoi et pourquoi son activité répond au besoin social, permet à une organisation de légitimer ses indicateurs clés : on sait maintenant que ses réalisations régulières amènent des changements positifs de long terme...

DISPOSITIF «ÉTUDE»



Mise en œuvre ponctuelle
(à des moments clés de l'activité)

Plutôt utilisés pour produire des informations sur...

- Besoin
- Satisfaction
- Résultats
- Impacts

Et des analyses plutôt portées sur...

- Analyse de besoin
- Analyse des résultats
- Analyse de satisfaction
- Analyse de qualité
- Analyse d'attribution (résultats vs impacts)
- Analyse de pertinence (produits, résultats et/ou impact vs besoin)

DISPOSITIF «SUIVI»



Mise en œuvre récurrente
(tout au long de l'activité)

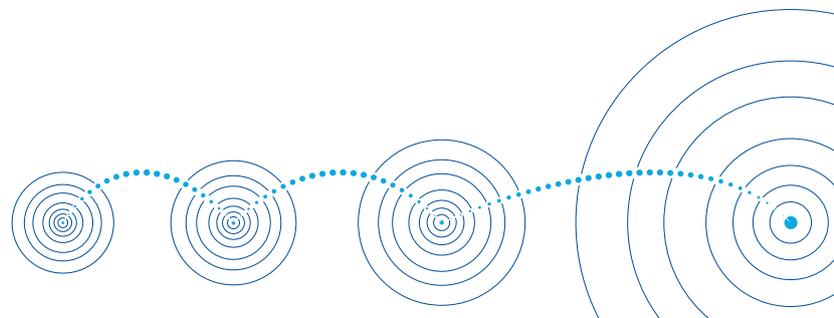
Plutôt utilisés pour produire des informations sur...

- Bénéficiaires
- Ressources
- Produits
- Résultats

Et des analyses plutôt portées sur...

- Analyse de productivité (produits vs ressources)
- Analyse d'effort ou contribution (bénéficiaires à l'entrée vs résultats)
- Analyse d'efficacité (ressources vs résultats)
- Analyse de ciblage (bénéficiaires vs besoin)

Source : BAUDET 2017 – Conception des outils d'évaluation d'impact social (thèse en cours)



2.4 Comment s'assurer de la cohérence d'ensemble de son dispositif ?

En termes d'évaluation, le plus n'est pas nécessairement le mieux. Multiplier les outils d'évaluation ne fait sens que si ces outils constituent un dispositif d'évaluation cohérent, en adéquation avec le projet de l'organisation et avec les perceptions et valeurs de ses membres. Voici deux pistes pour s'assurer de la cohérence d'ensemble des outils que vous utilisez....

Prouver, améliorer... et pourquoi pas les deux en même temps ?

On peut rappeler ici une distinction proposée par certains acteurs ou centres de ressources de l'Économie Sociale et Solidaire entre les évaluations qui relèvent de **la preuve** (le « prove ») et celle qui relèvent de **la recherche d'amélioration** (le « improve ») ; des évaluations qui répondent donc à des motifs bien différents. À notre sens, **un dispositif d'évaluation bien construit doit pouvoir répondre simultanément à ces deux motifs.** L'important est que les différents outils du dispositif d'évaluation soient élaborés et utilisés de façon cohérente entre eux.

Nous proposons **trois points d'attention** pour cela :

- 1 L'outil de suivi contient des informations quantitatives, concernant a minima les bénéficiaires, les ressources consommées, les produits et les résultats directs. Il est utilisé en continu pour la prise de décision et les interactions avec les parties prenantes.
- 2 Le sujet des besoins sociaux traités, des produits, des résultats et éventuellement des impacts fait l'objet d'approfondissements, d'une documentation qualitative ou quantitative dans un ou plusieurs outil(s) d'étude. Ces approfondissements peuvent être mobilisés au besoin pour crédibiliser ou faire évoluer les outils de suivi.
- 3 L'ensemble des outils d'étude démontre un lien causal ou mécanique entre l'activité réalisée et l'accomplissement effectif de la mission adoptée par l'organisation. Ce corpus légitime le « concept » de l'intervention.

Mettre en place une théorie de programme

Qu'est-ce qu'une théorie de programme ?

Il s'agit d'un référentiel sur lequel s'appuie la démarche d'évaluation. Une théorie de programme, **c'est un ensemble d'hypothèses causales que les membres d'une organisation formulent à propos de leur activité** : puisque les bénéficiaires ont tel type de besoin et si tels types de ressources sont disponibles, alors nous pourrions rendre tels types de services, donc la situation des bénéficiaires direct s'améliorera, donc nous contribuerons à répondre à tel type de problème social. L'exemple le plus connu est probablement celui de la « théorie du changement » ou « chaîne de valeur sociale », que l'on rencontre dans de nombreuses publications et guides pratiques.

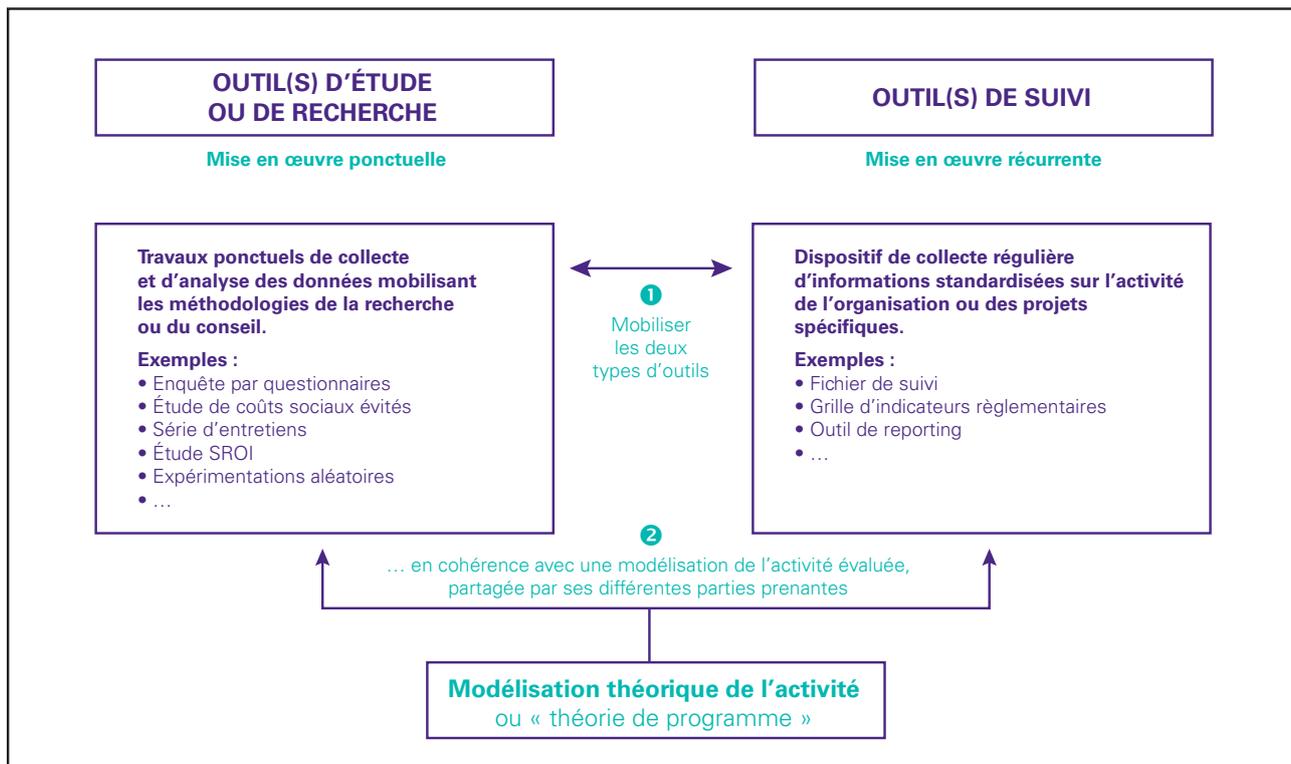
Pourquoi est-ce important de la formaliser ?

Parce que la démarche d'évaluation d'une activité, dans son ensemble, est de nature hypothético-déductive : les parties prenantes de cette activité construisent, explicitement ou non, une vision de la performance attendue de cette activité et se servent ensuite des outils d'évaluation et du dispositif pour la vérifier, la nuancer, la compléter.

C'est pour cette raison que la théorie de programme joue un rôle clé dans le dispositif et en assure la cohérence : **elle permet à chaque outil de trouver sa place dans la démonstration globale qu'une organisation peut donner de sa performance.** Par exemple : un outil de suivi permet de rendre compte des services rendus aux bénéficiaires, une étude de conseil permet de montrer que ces bénéficiaires avaient bien un besoin et un travail scientifique permet de prouver le lien entre les services rendus et un certain nombre de changements sociaux survenus suite à l'activité.

Dispositif d'évaluation ?

Deux propositions pour un dispositif d'évaluation d'impact social fonctionnel



Source : BAUDET 2017 – Conception des outils d'évaluation d'impact social (thèse en cours)

3

Conclusion



Les deux maillons de la chaîne

De nombreuses questions et pistes de réflexions émergent au regard des données collectées. Nous avons choisi d'approfondir un sujet qui semble clé pour les années à venir : celui de la collaboration entre acteurs de terrain et acteurs du financement autour de l'élaboration et de l'utilisation des outils d'évaluation d'impact social.

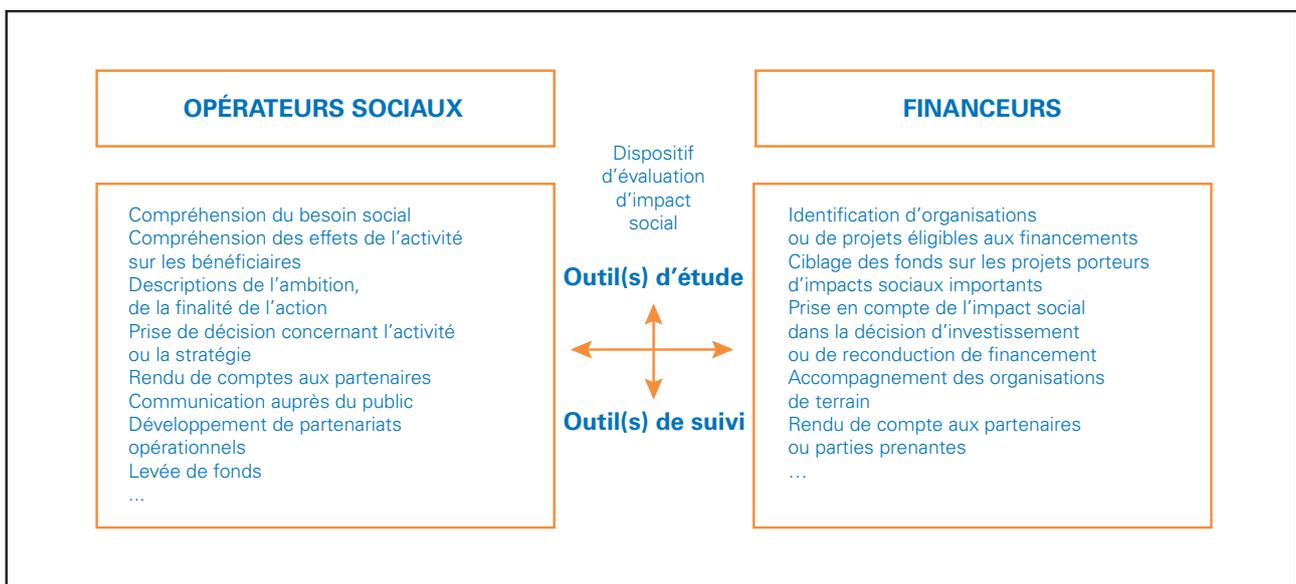
La présente étude confirme que le phénomène de « la mesure d'impact social » désigne un ensemble d'outils et d'informations pour lesquels les acteurs de terrain (associations, entreprises sociales, fondations opératrices, société coopératives...) et leurs financeurs (fondations, fonds d'investissement, acteurs publics, banques...) ont un intérêt commun. Elle confirme plus précisément que **ces deux groupes de parties prenantes sont amenés à utiliser l'information issue des mêmes dispositifs d'évaluation**, les uns pour renforcer leur expertise, communiquer, gérer leur activité, les autres pour décider d'investir et accompagner les organisations financées.

Pourtant, malgré cette réalité, on observe que les débats, la recherche, la production d'outils d'évaluation ou de guide méthodologique reste encore très silotée entre ces deux univers du terrain et du financement ; séparation qui se traduit d'ailleurs notamment par des craintes réciproques : les financeurs attendraient uniquement des grilles d'indicateurs chiffrées et une monétarisation des impacts, tandis que les opérateurs de terrain seraient par essence réticents à l'évaluation. En donnant la parole à chacun, nous constatons que ces craintes peuvent être nuancées.

Pour aller de l'avant, il apparaît important de faire tomber ces barrières et **d'amener ces deux groupes d'acteurs à travailler en commun sur les dispositifs d'évaluation d'impact social**. Pourquoi est-ce important ? Parce que les outils d'évaluation produisent une même information qui circule entre ces deux groupes d'acteurs et qu'un défaut de conception des outils d'évaluation à un bout de la chaîne peut avoir des conséquences à l'autre. Par exemple, la définition d'indicateurs trop stricts parmi les financeurs peut complexifier la levée de fonds de certaines organisations de terrain ne rentrant pas dans les cases.

Cette réflexion commune, que KPMG souhaite encourager, permettrait à chaque opérateur social et à ses bailleurs de fonds de mettre en place **un dispositif d'évaluation efficace, qui réponde à ses propres besoins et à ceux de ces financeurs, sans consommation de ressources inutiles**. Elle paraît tout particulièrement importante en cette période où la puissance publique et certains acteurs majeurs du financement de l'ESS travaillent à l'élaboration d'outils devant structurer la production, l'analyse et l'exploitation d'informations sur l'impact social de ce secteur.

Le dispositif d'évaluation a vocation à répondre aux besoins opérationnels de deux groupes de parties prenantes. Une réflexion commune sur son élaboration, son financement et son utilisation apparaît donc nécessaire.



Source : BAUDET 2017 – Conception des outils d'évaluation d'impact social (thèse en cours)

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la production de cette étude :

- > Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire et leurs financeurs qui se sont mobilisés pour diffuser le questionnaire auprès de leur réseau, permettant de constituer une base de données empiriques robuste et diversifiée,
- > Toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire afin de partager leurs perceptions et expériences de ce sujet encore largement débattu,
- > Toutes les personnes au sein de KPMG qui ont participé à la définition, la rédaction, la diffusion et la fabrication de cette étude et ont permis de livrer le présent ouvrage.

Présentation des auteurs

Adrien Baudet | Conception du questionnaire, analyse des données et rédaction du rapport

Adrien est chargé de recherche au sein de la Direction Économie Sociale et Solidaire de KPMG. Il appuie l'équipe dans le développement et la mise en œuvre de prestations en lien avec les sujets de l'évaluation de l'impact social, de l'Impact Investing et des Contrats à Impact Social. Adrien est également doctorant au sein du programme Ph.D de l'ESCP Europe : ses recherches portent sur le rôle de la mesure d'impact social dans la gestion et le financement des associations et entreprises sociales. Diplômé d'HEC (majeure Alternative Management, certificat Social Business) et consultant, il a accompagné plusieurs entreprises sociales sur des sujets similaires.

Eve Durquety | Pilotage de l'enquête

Eve est responsable du développement de la Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire de KPMG depuis 2007. En charge des activités « Évaluation et mesure de l'impact », elle partage ses activités entre la réalisation de prestations de conseils et le développement du segment de marché Économie Sociale et Solidaire au sein du cabinet. Eve a précédemment travaillé comme consultante en développement local puis à rejoint en 2003 l'Union Régionale des SCOP d'Île-de-France. Elle fut également Vice-Présidente du centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale jusqu'en 2013. Diplômée d'un DESS en Économie du développement local et de l'emploi et d'un Master II en management et administration des entreprises, Eve place l'ESS comme fil rouge de sa carrière.

Sedera Ranaivoarinosy | Gestion de la collecte des données, gestion du maquettage et de la mise en forme

Sedera Ranaivoarinosy a intégré la Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire de KPMG en 2014. Elle se charge de la communication interne et externe du réseau ESS du cabinet KPMG : organisation de prises de paroles des professionnels KPMG spécialisés dans l'ESS, gestion de partenariats stratégiques, organisation d'événements dédiés aux acteurs de l'ESS. Elle est également membre de groupes de travail internes dédiés à l'entrepreneuriat social et la RSE. Elle a précédemment travaillé pour la Fondation KPMG France et la Fondation Société Générale pour la Solidarité. Elle est également Secrétaire Générale de l'association Pro Bono lab, qui promeut le développement du pro bono à destination de petites et moyennes associations en France.

Sarah Dignonnet | Gestion de la collecte des données

Diplômée de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, de l'IRIS et du CNAM-IIM, Sarah Dignonnet a acquis une expérience en gestion de projets et partenariats publics et privés à travers différents postes dans la coopération internationale, en entreprise ou en association. Elle a travaillé à Admical de 2010 à 2014 en tant que responsable des publications et des études sectorielles ainsi que chargée de formations auprès des porteurs de projets et des entreprises. Sarah a coordonné le travail des grandes enquêtes menées avec différents instituts de sondage sur les tendances du mécénat et s'est également spécialisée dans l'étude des problématiques d'implication des collaborateurs. Elle a développé son expertise dans le domaine de l'édition, en coordonnant la réalisation d'ouvrages dédiés au mécénat ainsi que celle du magazine Mécènes. Elle a rejoint le cabinet en 2014 au sein de la Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire en tant que chargée de projets. Ses missions quotidiennes lui permettent d'être au plus proche de l'actualité des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

KPMG, acteur de référence de l'économie sociale et solidaire

Notre métier

Vous aider à préparer l'avenir et à concilier performance économique et impact social

Une offre de services adaptée, pour vous accompagner de la stratégie à l'opérationnel :

- > **audit légal et contractuel** (de gouvernance, des fonds structurels, d'aide au développement, etc.) ;
- > **expertise comptable et conseil** pour vous aider à piloter votre organisation et à gérer de façon prévisionnelle le développement de votre activité.

Accompagnement à la conduite du changement aux fins notamment de :

- > redéfinir les modèles économiques ;
- > mettre en œuvre une démarche de valorisation de votre impact social ;
- > diversifier vos ressources ;
- > optimiser la gestion de votre patrimoine, notamment immobilier ;
- > modéliser les moyens d'assurer votre pérennité par la recherche de partenaires et de coopérations.

450

professionnels spécialisés
dans l'Économie Sociale et Solidaire
pour accompagner les acteurs ayant
une finalité sociale, d'intérêt collectif
ou d'intérêt général

KPMG en un regard

**Leader de l'audit, du conseil
et de l'expertise comptable en France**



9 000

professionnels



238

implantations



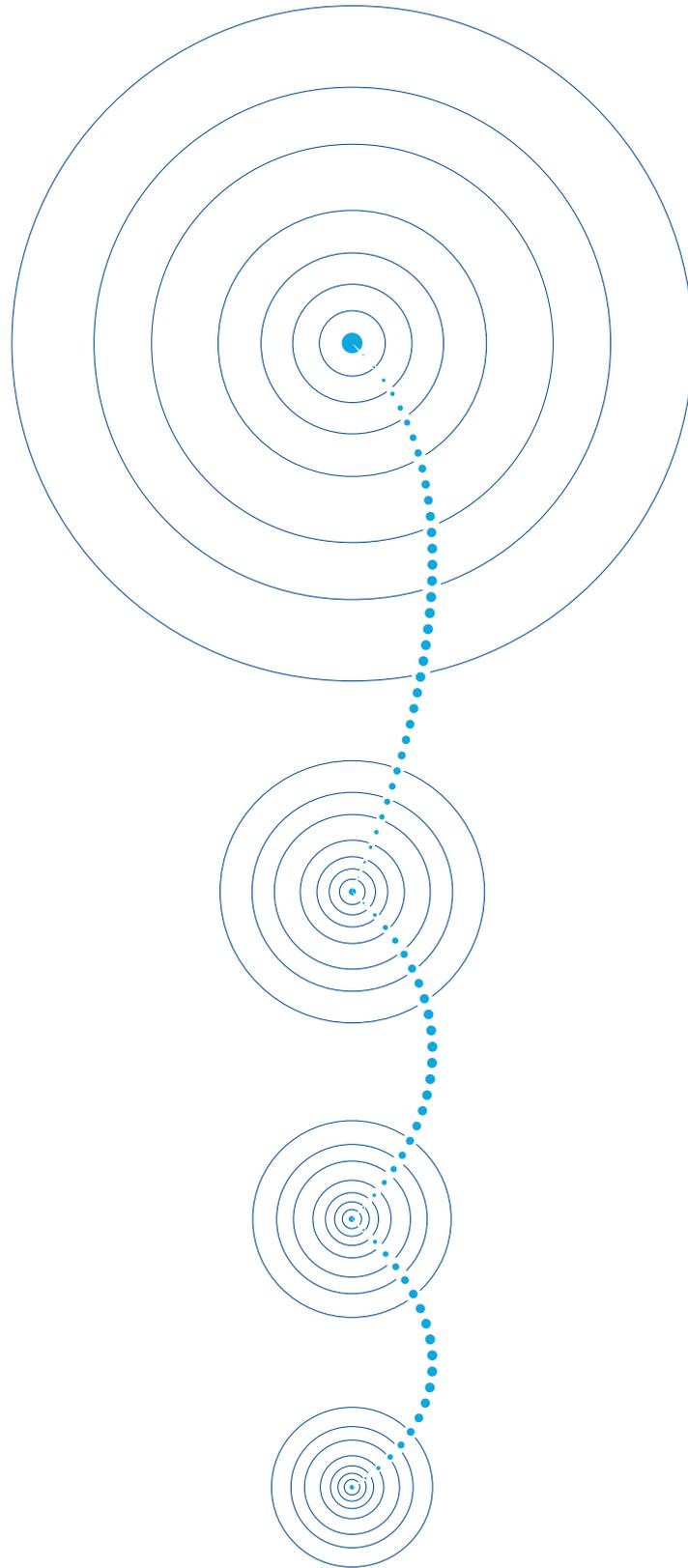
6 500

clients, acteurs de l'Économie
Sociale et Solidaire



6 000

références dans les collectivités
publiques



Contacts

Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
Tél : +33 (0) 1 55 68 94 59
E-mail : ecosociale@kpmg.fr

Eve Durquety

Responsable Nationale, Mesure d'Impact Social KPMG

E-mail : edurquety@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Communication - OLIVER - Février 2018.