

# ESS

CRÉATION  
DE VALEUR

## SYNTHÈSE

Une approche prospective  
de la mesure d'impact  
social

Septembre 2019

Synthèse de l'étude réalisée par l'Avise, La Fonda  
et le Labo de l'ESS entre janvier 2017 et juin 2019.



## AVANT PROPOS

L'Avisé, la Fonda et le Labo de l'ESS ont pris l'initiative en 2016 de lancer une étude approfondie sur le sujet de la mesure d'impact social, associant organisations de l'ESS, experts, acteurs de l'évaluation, porteurs de projets et financeurs, rassemblés et réunis dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective.

Intitulée « ESS & Création de valeur », cette étude a débuté en janvier 2017 et s'est terminée en juin 2019. Son objectif : proposer une vision renouvelée des démarches d'évaluation d'impact et préparer le terrain à l'expérimentation de ces nouvelles approches.

### Une étude en trois phases

L'étude « ESS & Création de valeur » s'articule en trois étapes :

**Phase 1** - La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes. Partant de la littérature sur le sujet, des travaux déjà produits par nos organisations sur la question et d'une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, cette phase a pour objectif de dresser l'état de l'art et de mettre en perspective les expériences de mesure d'impact actuellement pratiquées.

**Phase 2** - Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ? Cette étape consiste à mobiliser et à présenter aux acteurs les analyses récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement afin de construire une vision créative de la mesure de la valeur tenant compte de la coordination des activités, de la coopération, de la mutualisation des ressources et du développement d'une approche plus transversale des besoins sociaux. L'objectif est de proposer une cartographie de ces modalités émergentes de création de valeur et d'identifier les enjeux inhérents à leur mesure.

**Phase 3** - Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social : cette phase permet, sur la base des travaux précédents, de proposer une réflexion construite sur un raisonnement pédagogique appuyé sur sept prérequis facilitant la mise en place d'une démarche continue et progressive d'évaluation. En permettant une meilleure appropriation du processus d'évaluation, cette phase a pour ambition de démontrer que la mesure d'impact social est avant tout bénéfique et au service des entités.

**La présente publication propose une synthèse de ces trois rapports.**

### **Les membres du comité de pilotage :**

Françoise BERNON, le Labo de l'ESS  
Yannick BLANC, La Fonda  
Charlotte DEBRAY, La Fonda  
Etienne DUPUIS, Avise  
Kanitha KERNEM, Avise  
Cécile LECLAIR, Avise  
Vanessa LY, Avise

Marie MORVAN, le Labo de l'ESS  
Jérôme SADDIER, ESS France et Avise  
Hugues SIBILLE, le Labo de l'ESS  
Camille SULTRA, le Labo de l'ESS  
Alexeï TABET, La Fonda  
Jean-Denis VAULTIER, le Labo de l'ESS

### **Les membres du comité de lecture qui ont bien voulu apporter leur expertise**

Ghislain BREGEOT, IFAID Aquitaine  
François CATHELIN, Agence PHARE  
Isabelle DE BAYSER, Active RSE  
Henri FRAISSE, FIDAREC  
Ozlem KAYA, Nexem  
Méryl PARISSÉ, PTCE FigeActeurs

Marie-Louise PIERESCHI, CEETRUS  
Claire PIOT, Act'ESSone  
Emeline STIEVENART, KIMSO  
Christophe VERNIER, Fondation Crédit  
Coopératif

### **Les partenaires associés à la réalisation de cette étude, à travers leur participation au sein du comité consultatif et/ou des réunions de travail :**

Nicole ALIX, La Coop des communs  
Jill ALPES, Anthropik  
Carla ALTENBURGER, La fabrique des territoires  
innovants  
Tifenn ANDRE, Admical  
Michelle ARNAUDIES, Ministère de la Cohésion  
sociale  
Laurent ARNOULT, Par le monde  
Octavie BACULARD, KIMSO  
Adrien BAUDET, KPMG  
Laurent BARBUT, SFE  
Xavier BARON, UPSAY  
Anne BEAUVILLARD, Inovane  
Patrick BEAUVILLARD, Institut des territoires  
coopératifs  
Emmanuelle BESANÇON, Institut Godin  
Christophe BESSON-LEAUD, Alliance Sens &  
Economie  
Marion BOINOT, Le Mouvement Associatif  
Florian BRU, SOLIHA

Emmanuel BUVAT, IFAID Aquitaine  
Charles-Aymeric CAFFIN, Djepva  
Cécile CAMPY, ANGC  
Suzanne CHAMI, IDEAS  
Emmanuel CHANSOU, ADESUS  
Yuna CHIFFOLEAU, INRA  
Nicolas CHOCHOY, Institut Godin  
Delphine CHOMIOL, Fondation Crédit  
Coopératif  
Delphine CORTEEL, Université de Reims  
Nicolas DA SILVA, CEPN  
Sarah DE BARTHES, Indépendante  
Laurent DELCAYROU, F3E  
Lucie DESARBRES, Adessadomicile  
Hélène DUCLOS, TransFormation & GECES  
Charlotte DUDIGNAC, Coopérer pour  
entreprendre  
Marie FARE, Université Lyon 2  
Anne-Laure FEDERICI, RTES  
Joël André FERRON

Julien FORTIN, Caisse solidaire / VISES  
Joaquim FRAGER, F3E  
Philippe FREMEAUX, Alternatives Economiques  
Catherine FRIEDRICH, CGSCOP  
Hervé GBEGO, Compta Durable  
Caroline GONTHIER, Loger Autrement  
Estelle HEDOUIN, Consultante indépendante  
Marylène HOCHART, Par le monde  
Noémie JEANNIN, Union bistrot mémoire  
Kanitha KERNEM, Avise  
Xavier KINDERF, Coorace  
Anne KUNVARI, IRI - Institut de recherche et  
d'innovation  
Ambroise LAIDEBEUR, Association Ensemble  
Autrement  
Sébastien LAILHEUGUE, Article 1  
Angelina LAMY, Fondation Accenture  
Marine LEENHARDT, Fondation Crédit  
Coopératif  
Joseph LE MARCHAND, Fondation de  
l'Orangerie  
Alex LEMILLE, Wizeimpact  
Alain LOUTE, Université catholique de Lille

Grégory MARLIER, Region Hauts de France  
Sarah MELLIER, Avise  
Florence MONTCOURTOIS, Malakoff-Médéric  
Phoïba MONTEIRO, Favart  
Charlotte MOREAU, Centre d'économie sociale  
de l'Université de Liège  
Chantal NICOLE-DRANCOURT, Lise/ CNAM  
Bénédicte PACHOD, CGET  
Sylvaine PARRIAUX, Admical  
Michèle PASTEUR, ANSA  
Jean-Marc PAUTRAS, Crédit Coopératif  
Thomas PODLEWSKI, La fabrique des territoires  
innovants  
Patrick RALET, Université de Clermont-Ferrand  
Alexandre RAMBAUD, AgroParisTech / Université  
Paris Dauphine  
Philippe ROLLAND, BPCE  
Gabriel SALATHÉ-BEAULIEU, TIESS  
Nathalie SENEAL, Fondation de France  
Marion STUDER, APES  
Pierre-François SZCZECH, MGEN



# SOMMAIRE

- 8      ESS ET CRÉATION DE VALEUR : ENJEUX DE L'ÉTUDE  
*Un cadre commun à toute démarche d'évaluation*  
*Un enjeu de réappropriation pour l'Économie Sociale et Solidaire*
- 10     REPENSER L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL AU REGARD DE LA NOTION  
DE « CHAÎNE DE VALEUR ÉTENDUE »  
*Quelles limites des approches existantes ?*  
*Une nouvelle approche de la chaîne de valeur*
- 12     VERS UNE DÉMARCHE CONTINUE, PROGRESSIVE ET STRATÉGIQUE DE  
L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL  
*Sept prérequis, fondamentaux d'une démarche d'évaluation*  
*L'évaluation, une démarche collective et inscrite dans le temps*
- 17     CONCLUSION

## ESS et Création de valeur : enjeux de l'étude

Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont porteurs d'une **vision alternative de l'économie, socialement utile et créatrice de richesse partagée**, qui ne se réduit pas à la seule contrepartie financière. Les structures de l'ESS mettent ainsi au cœur de leur projet d'utilité sociale la volonté de **créer de la valeur sociale**. Cette valeur est **multidimensionnelle** (économique, sociale, sociétale, politique et/ou environnementale) et profite non seulement aux parties prenantes du projet, mais vient également régénérer le territoire.

Pour rendre compte et faire valoir cette création de valeur, notamment auprès de financeurs publics et privés, de plus en plus de porteurs de projets d'utilité sociale cherchent à mesurer leur impact social. La baisse tendancielle des budgets publics, des subventions et la place croissante prise par l'impact social dans la décision des financeurs privés ont constitué un contexte favorable à la montée en puissance de l'évaluation d'impact social. Permettant d'orienter les choix d'investissement, celle-ci est en passe de s'imposer comme pratique courante parmi les structures de l'ESS.

Néanmoins, les dynamiques de vulgarisation du sujet et d'accessibilité croissante des outils et méthodes se heurtent à un certain nombre d'obstacles dans la mise en œuvre de démarches d'évaluation d'impact social. Comme le rappelle le premier rapport de cette étude<sup>1</sup>, l'évaluation d'impact social demeure en de nombreux points **une démarche perçue comme complexe** :

- Par les réalités multiples qu'elle recouvre ;
- Par les freins et obstacles à sa mise en œuvre (manque de ressources, enjeux éthiques, méconnaissance du sujet, obstacles techniques et organisationnels...) ;
- Par la diversité des approches et méthodes d'évaluation existantes (pertinence, efficacité, efficience, performance, impact net) ;
- Par l'impossibilité de transposer une démarche d'évaluation d'un projet à un autre et, par conséquent, la nécessité d'adopter une démarche, adaptée à chaque structure, à sa mission, ses enjeux et ses ressources.

### **Un cadre commun à toute démarche d'évaluation**

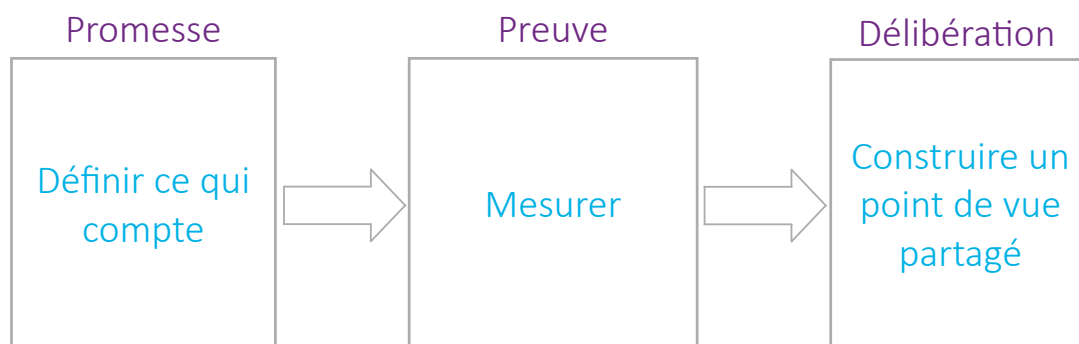
Le rapport I rappelle que si les objets et pratiques d'évaluation sont très variés, **3 étapes fondamentales sont communes** à toute démarche d'évaluation d'impact social<sup>2</sup> :

- **La promesse** : cette phase consiste à définir « ce qui compte », en d'autres termes les critères d'évaluation en fonction de l'objet et du périmètre choisi.
- **La preuve** : après avoir élaboré des indicateurs, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, cette phase consiste à « mesurer » l'impact social, c'est-à-dire à collecter les données de l'évaluation et à les objectiver.
- **La délibération** : cette dernière phase vise à favoriser l'appropriation des résultats de l'évaluation par le porteur de projet mais aussi par l'ensemble des parties prenantes, en tirant les enseignements des résultats et en construisant un point de vue partagé.

<sup>1</sup> Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°1, décembre 2017

<sup>2</sup> Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°1, décembre 2017, p.13-17





### 3 étapes communes à toute démarche d'évaluation – Rapport I

#### *Un enjeu de réappropriation pour l'Économie Sociale et Solidaire*

Tout l'enjeu pour les porteurs de projet et organisations de l'ESS réside dans leur capacité à se réapproprier l'exercice de la démarche d'évaluation, en l'adaptant à leurs valeurs, leurs moyens, leurs capacités d'actions et leur environnement. Cette réappropriation fait face à un triple défi :

- **Intégrer l'évaluation d'impact social à la stratégie de la structure**, en imbriquant la démarche à son pilotage et à une conduite de projet ouverte à différentes parties prenantes ;
- **Inscrire l'évaluation d'impact social sur le long terme**, en intégrant le temps du processus évaluatif, le temps de mise en œuvre des actions et le temps d'observation possible des impacts ;
- **Mettre l'évaluation d'impact social au service de l'innovation sociale**, en l'utilisant pour identifier de nouveaux besoins et attentes démocratiques, sociaux et environnementaux, dans l'objectif d'en révéler et co-construire des pratiques innovantes.

Appréhendé de la sorte, l'exercice permet de :

- **Donner du sens à l'engagement individuel et armer les collectifs d'outils et d'arguments nouveaux** pour imposer une représentation de la valeur sociale adaptée au développement d'un monde durable. En réponse aux transformations des moteurs et des formes de l'engagement, comme à celles des modes de contractualisation financière, l'évaluation de l'impact social met en lumière les effets en chaîne des activités et la façon dont ils sont générés.
- **Rappeler la portée politique de l'évaluation, d'où l'utilité de poser des prérequis avant d'opter définitivement pour une approche**. Il s'agit d'adopter le dispositif d'évaluation induit par le projet social, dont sont garantes les gouvernances des organisations de l'ESS.

L'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS réaffirment dans cette étude que l'évaluation d'impact social d'un projet d'utilité sociale peut devenir un instrument de pilotage stratégique utile à l'organisation et un moteur de l'innovation sociale. L'évaluation doit permettre de valoriser l'ensemble des richesses matérielles et immatérielles présentes et créées au sein d'un écosystème territorial sans se limiter uniquement aux seuls indicateurs de fonctionnement de l'entité.

Dans cette perspective, les travaux de l'étude prospective « ESS & Création de valeur » offrent :

- Une réflexion sur une représentation renouvelée des sources et des modalités de la création de valeur grâce à l'analyse d'une chaîne de valeur étendue ;
- Un raisonnement progressif et pédagogique ancré sur sept prérequis, permettant d'aborder cette représentation renouvelée de la création de valeur selon une démarche simple et inclusive.

## Repenser l'évaluation d'impact social au regard de la notion de « chaîne de valeur étendue »

### Quelles limites des approches existantes ?

L'évaluation d'impact social est souvent pratiquée de manière ponctuelle, à travers l'état des lieux d'une situation à un instant donné, notamment sur la base d'indicateurs quantitatifs visant à « tout » mesurer de l'impact d'un projet.

L'impact social est par ailleurs souvent représenté dans une chaîne d'analyse de la valeur, à l'instar du schéma ci-dessous.



© Avise, d'après "Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact", EVPA, 2015

### La chaîne de valeur – Rapport I

**Cette approche linéaire, si elle demeure une référence aujourd'hui pour appréhender l'impact social, tend à analyser les activités de la structure de manière isolée.** Elle doit donc être complétée afin d'appréhender l'évaluation d'impact social de manière plus large en intégrant des éléments tels que l'évolution dans le temps, la constante interaction avec l'écosystème territorial et l'insertion du projet dans des dispositifs et dynamiques en transformation permanente. Au-delà des activités, il est essentiel également de s'intéresser à la manière de faire, le monde de l'ESS ayant pour cela des particularités à faire valoir : schémas de gouvernance, mobilisation des richesses humaines, modèles économiques, démarche de progrès, etc.

De plus, l'évaluation d'impact social reste le plus souvent perçue et vécue comme une contrainte et critiquée pour son coût, sa complexité, ou son manque d'adaptabilité. **Les écueils des démarches d'évaluation d'impact social sont réels et non négligeables** : dans certains cas, l'évaluation peut influencer négativement l'action en l'orientant vers des résultats visibles à court terme et en la détournant de problèmes complexes et difficilement mesurables à long terme.

Parmi les retours d'expérience proposés par l'étude, celui du Réseau des Groupements de Créateurs<sup>3</sup> a par exemple montré les limites d'une approche d'évaluation dite « randomisée » et la pertinence de compléter ce type d'approche par des éléments qualitatifs et inscrits dans une logique de durabilité. Cet exemple et les propos de l'ensemble de l'étude tendent à montrer que l'évaluation est un processus apprenant, évolutif et adaptable dans le temps.

Les structures de l'ESS font donc face à des défis communs, à la fois conceptuels, méthodologiques et organisationnels, pour concevoir des démarches d'évaluation d'impact social **qui fassent « sens » et produisent des effets positifs**<sup>4</sup>. Les trois phases du rapport soulignent l'importance de clarifier collectivement, dès les phases initiales du projet, l'objet et le périmètre de son évaluation, de concevoir une démarche volontariste permettant l'implication des parties prenantes au projet et sa démarche d'évaluation. **L'étude « ESS & Création de valeur » souligne la dimension itérative de toute démarche d'évaluation et la nécessité de l'inscrire dans un temps long**, celle-ci ne pouvant se résumer à un exercice ponctuel.

Ces aspects incontournables montrent toute la pertinence et le potentiel de l'évaluation, au regard des spécificités des projets et organisations de l'ESS, les orientant efficacement vers la voie de l'innovation sociale.

### ***Une nouvelle approche de la chaîne de valeur***

Pour faire face à ces défis, un travail de clarification de ce qu'on entend par **valeur sociale s'engage, notamment dans le monde de la recherche notamment**. Il s'agit de faire comprendre que la valeur créée pour l'ensemble de la société ne se réduit pas à la somme des bénéfices retirés par chacun des acteurs, et vient de surcroît régénérer le commun. Pour cela, **l'étude « ESS & Création de valeur » propose de reformuler l'analyse d'impact social à partir de la notion de « chaîne de valeur étendue »**, « pour rendre compte des aspects multidimensionnels, co-construits et territorialisés de la valeur créée par une innovation sociale<sup>5</sup> ». En partant de l'analyse de différents cas pratiques, le Rapport II de l'étude identifie quatre caractéristiques de la création de valeur :

- **La création de valeur comme re-création** : bien souvent, la valeur existe déjà mais sous une forme inexploitée. Il s'agit alors de révéler cette valeur dans les territoires, à l'image de l'économie circulaire qui valorise les déchets. La chaîne de valeur se retrouve ainsi « étendue » par cette vision systémique.
- **La création de valeur comme co-construction** : la valeur n'est jamais créée par un seul acteur mais par une coopération de parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Il faut donc prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et la complémentarité des actions ancrées dans un territoire.

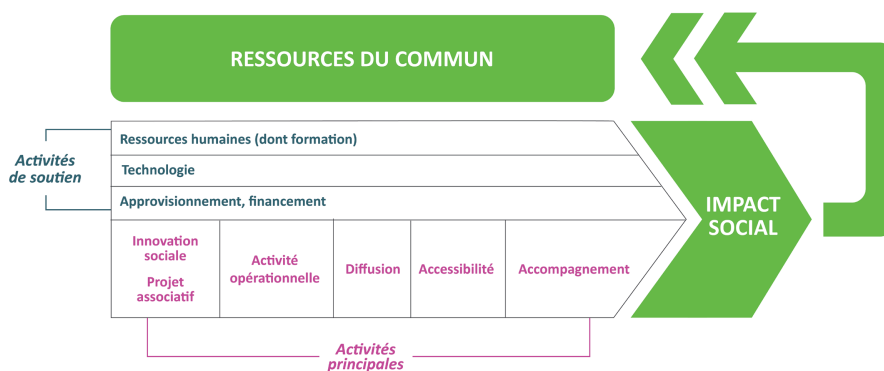
<sup>3</sup> Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°1, décembre 2017, p.25

<sup>4</sup> Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°1, décembre 2017, p.21-22

<sup>5</sup> Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°2, juin 2018, p.3

- **La création de valeur comme convention** : estimer la valeur d'une ressource ou d'une activité ne peut se faire que sur la base d'un accord et d'une reconnaissance commune entre parties prenantes de « ce qui compte ». Sur la base de cette convention, la valeur sociale pourra être partagée le long de la chaîne de valeur.
- **L'investissement social** dans la création de valeur : la valeur est multidimensionnelle et doit s'appréhender au-delà de sa dimension financière, même dans une perspective « d'investissement social », c'est-à-dire de création ou de renouvellement de ressources sociales.

En prenant en compte toutes ces caractéristiques, la chaîne de valeur étendue d'un projet d'utilité sociale contribue in fine à l'accroissement des ressources du commun, et à leur gestion partagée.



### La chaîne de valeur étendue – Rapport II

La méthode d'analyse des « chaînes de valeur » consiste à réunir les différentes parties prenantes d'un projet autour d'objectifs d'impact communs, à analyser la stratégie mise en œuvre pour les atteindre, puis à en mesurer les effets. Cette méthode encourage et outille une approche de l'évaluation au service de la stratégie d'impact collectif, approche caractérisée par une lecture **systemique et une application collaborative**.

## Vers une démarche continue, progressive et stratégique de l'évaluation d'impact social

Les travaux de l'Avisé, de la Fonda et du Labo de l'ESS visent à faciliter la construction d'une **vision partagée** de l'évaluation d'impact social, par la promotion d'une représentation renouvelée de la valeur sociale et par la proposition de démarches collectives et progressives d'évaluation, intégrées au sein d'une chaîne de valeur étendue.

**La troisième phase de ce travail<sup>6</sup> prend en compte dans son analyse des pratiques de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, qui développent des référentiels d'évaluation au service du pilotage des actions, de la relation avec l'ensemble des parties prenantes et de la valorisation des impacts. L'analyse de ces démarches permet d'identifier les leviers transposables à l'ESS, pour enrichir les méthodes des entités concernées et mettre en exergue leurs spécificités et plus-value.

<sup>6</sup> Avisé, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « [ESS & Création de valeur](#) », Rapport N°3, avril 2019

Ces pistes offrent de nouvelles possibilités pour l'intégration du capital immatériel aux comptabilités des organisations et valorisent davantage l'image économique de l'ESS, parfois cantonnée à la seule notion de « lucrativité limitée ».

Lors de cette troisième phase, la priorité a été donnée à la rédaction d'une réflexion pédagogique permettant d'aider les acteurs de l'ESS à intégrer cette vision dans leur démarche d'évaluation plutôt qu'à la création d'un énième outil de mesure. **Elle propose ainsi un raisonnement pédagogique pour faciliter la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact social.** Ce raisonnement considère la démarche d'évaluation avant tout comme un exercice structurant, dans lequel le voyage effectué avec l'ensemble des parties prenantes en lien avec le territoire est tout aussi important que le résultat final. Marqueur des avancées réalisées et des progrès vers lesquels tendre, la démarche d'évaluation permet ainsi de réinterroger continuellement le projet associatif en lien avec le contexte de son écosystème territorial.

### **Sept prérequis, fondamentaux d'une démarche d'évaluation**

Le temps et les ressources consacrés à chaque étape variant d'une structure à une autre, le rapport III de l'étude<sup>7</sup> propose **7 prérequis** sur lesquels peuvent s'appuyer une organisation et les parties prenantes impliquées :

- 1.** La démarche d'évaluation doit être perçue comme **accessible et utile** : il s'agit d'un outil de compréhension des activités et projets d'une organisation. Au-delà de rendre des comptes, elle est avant tout au service de l'entité et du collectif.
- 2.** Elle inscrit le projet dans un **écosystème territorial** : cette approche permet d'aligner les besoins et apports de l'ensemble des parties prenantes aux besoins et apports du territoire.
- 3.** Les **parties prenantes bénéficiaires et contributrices** sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité : associées à la gouvernance et au pilotage des projets, les parties prenantes de l'écosystème concerné constituent un socle commun facilitant la construction d'un processus d'évaluation partagé.
- 4.** La démarche d'évaluation est **inhérente et partie intégrante de la stratégie** et du pilotage de l'entité, dès sa création : l'équipe dirigeante d'une entité peut ainsi développer une culture pérenne de l'évaluation au service de son projet. L'évaluation reste donc ouverte, propice à l'anticipation et à l'innovation.
- 5.** Elle prend en compte **l'ensemble des effets positifs et négatifs** induits des actions de l'entité : l'identification de l'ensemble de ces effets permet l'ajustement en conséquence des actions. L'organisation est dès lors plus à même de maximiser les effets positifs et minimiser les effets négatifs détectés.
- 6.** Elle s'inscrit dans le **temps** : la démarche d'évaluation d'impact social requiert une gestion temporelle efficiente. Elle nécessite un temps d'acculturation, de préparation et de construction progressive.
- 7.** Elle peut renforcer le **pouvoir de négociation** et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur : forte du constat de la valeur qu'elle génère, une entité actrice de sa propre évaluation dispose d'arguments pour dialoguer avec ses parties prenantes (et financeurs parties prenantes) et peut ainsi consolider sa place et son rôle.

<sup>7</sup> Avisa, La Fonda et Le Labo de l'ESS, Etude « ESS & Création de valeur », Rapport N°3, avril 2019

Le rapport III illustre chaque prérequis d'un schéma explicatif. De prérequis en prérequis, les schémas sont complétés d'éléments nouveaux et recommandés pour l'application de la vision renouvelée de la mesure d'impact. A titre d'exemple, ci-dessous une des premières modélisations, celle de l'intégration des parties prenantes à la démarche d'évaluation, permettant la mise en place d'une stratégie commune.

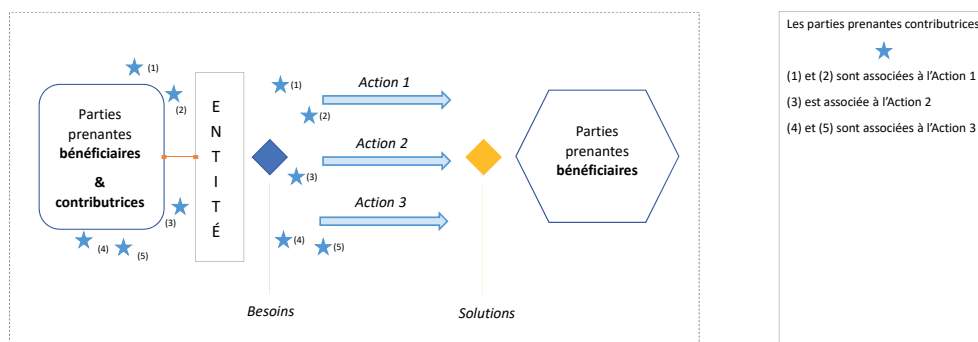
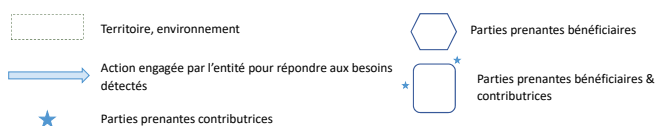


Fig 3bis. Mise en œuvre d'une stratégie commune



### Mise en œuvre d'une stratégie commune – rapport III

Parmi les retours d'expériences proposés par le rapport III, celui de Bibliothèques Sans Frontières (BSF) propose un exemple inspirant d'une association ayant placé l'évaluation au cœur de sa stratégie par l'implication de ses parties prenantes et par l'adaptation du projet aux besoins et enjeux de chaque territoire concerné par les actions de BSF. L'évaluation est ainsi intronisée comme le fil rouge de son projet « IdeasBox » et comme un outil de dialogue entre parties prenantes, permettant à l'association de bénéficier d'échanges enrichis et diversifiés. Il s'agit de comprendre pour mieux agir, sans a priori, dans un souci d'adaptation de son offre pour maximiser les impacts.

#### L'évaluation, une démarche collective et inscrite dans le temps

Ces 7 prérequis visent à inscrire l'évaluation, non pas dans une démarche ponctuelle, mais dans une démarche de progrès continu et de pratiques d'évaluation répétées dans le temps. Les prérequis peuvent être utilisés comme des étapes à suivre conduisant à l'élaboration d'une dynamique vertueuse de la mesure d'impact et in fine, à celle du « cadre dynamique de la mesure d'impact social » se caractérisant par :

- L'inscription de l'évaluation dans une **temporalité sur le court, moyen et long terme** ;
- L'implication des parties prenantes dans une démarche de co-construction du cadre de l'évaluation ;
- La prise en compte de **l'évolution des besoins** et **l'adaptation des solutions** au regard des résultats de l'évaluation ;
- La perception de l'évaluation comme une **démarche itérative** et un exercice structurant du projet.

Ces étapes facilitent l'émergence et la co-construction de dynamiques d'interdépendances entre l'organisation et l'ensemble des parties prenantes. Elles permettent la mise en place d'un cercle vertueux et collaboratif autour de l'évaluation d'impact.

La modélisation ci-après de ce cercle vertueux montre comment l'évaluation peut constituer un exercice collaboratif, inscrit dans un ensemble imbriqué plutôt que dans des démarches isolées. **L'évaluation d'impact permet alors la recherche de maximisation des impacts positifs et la réduction des impacts négatifs**, mais également un cadre de relation évolutif avec les parties prenantes.

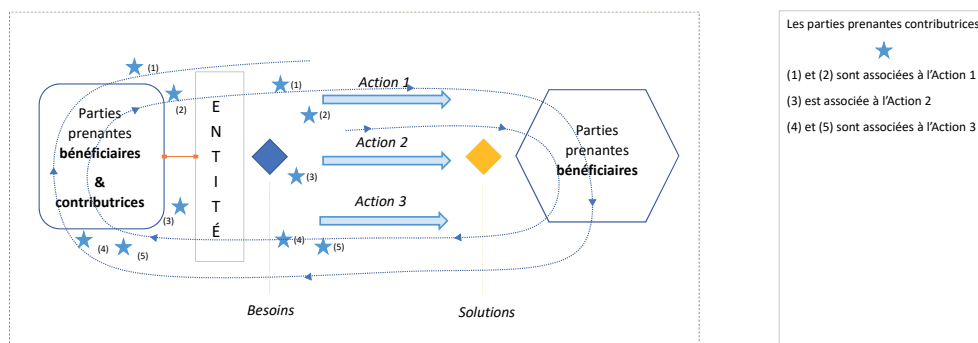
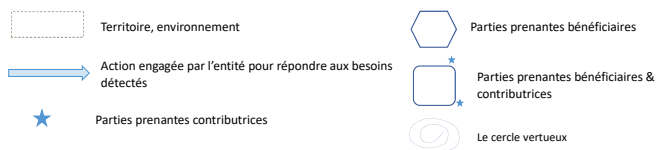


Fig 4. Le cercle vertueux



### Le cercle vertueux de la mesure d'impact – Rapport III

Répétées dans le temps et constituant un socle commun pour l'exercice d'évaluation, ces prérequis et étapes de facilitation de la mesure d'impact conduisent le collectif à **construire ensemble les indicateurs les plus adaptés et ouverts pour estimer les effets des actions mises en œuvre**, afin de les comprendre, les anticiper et s'y adapter. L'élaboration d'une méthodologie adaptée au contexte, en amont, pendant et après l'évaluation est essentielle. La maîtrise du facteur temporel (un temps long, composé de séquences récurrentes d'évaluation des besoins des parties prenantes et effets des actions) est une condition *sine qua non* des opportunités de création de valeur.

La modélisation dans le schéma ci-dessous du « cadre dynamique de la mesure d'impact » montre bien le caractère répétitif et collectif de l'application d'une vision renouvelée de la mesure d'impact.

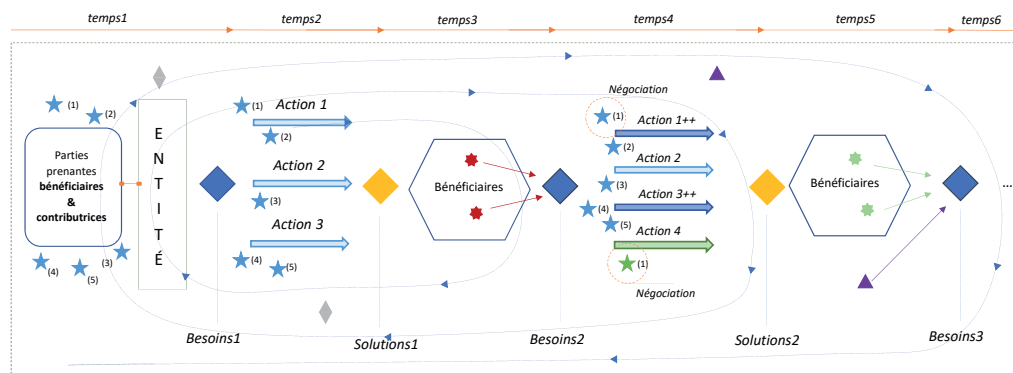
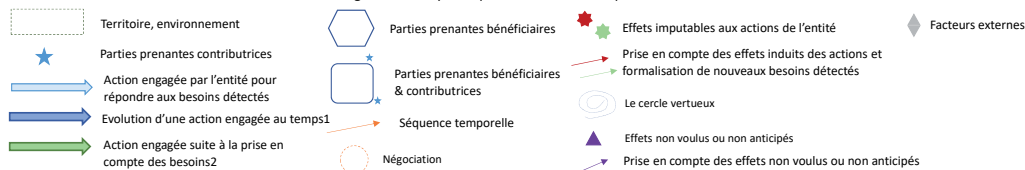


Fig 11. Cadre dynamique de la mesure d'impact



### Le cadre dynamique de la mesure d'impact – Rapport III

**Ce cadre dynamique de la mesure d'impact accompagne donc le suivi des 7 prérequis.** Il est avant tout un « idéal-type » au service des entités et organisations de l'ESS. Décomposé en plusieurs séquences, il présente les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une évaluation continue et globale. Ce cadre représente la façon idéale dont une organisation peut gérer l'ensemble de ses impacts dans la réalisation de ses objectifs et lui donne l'ensemble des outils pour valoriser son impact social.

L'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS invitent donc les porteurs de projet de l'ESS à s'inspirer des prérequis précités, afin de dessiner avec les parties prenantes leur propre cadre dynamique et tendre vers une évaluation continue et progressive, **intégrée au projet comme outil de pilotage stratégique au service de l'innovation sociale.**



## Conclusion

En conclusion, l'étude « **ESS & Création de valeur** » propose aux porteurs de projet et organisations d'utilité sociale une réflexion engagée et des pistes stratégiques leur permettant de se réapproprier la question de l'évaluation de leur impact social.

Elle promeut l'évaluation comme une démarche avant tout bénéfique au porteur de projet, à la structure ou à l'organisation qui y recourt et comme un outil de pilotage stratégique permettant l'émergence de nouvelles réponses aux besoins sociaux insatisfaits. L'évaluation s'inscrit alors comme source d'innovation sociale.

Ces travaux sont finalement une invitation à l'expérimentation de démarches d'évaluation progressives, co-construites et favorisant le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes : financeurs, projets et acteurs de l'ESS, personnes bénéficiaires, etc. Ils considèrent l'évaluation comme un soutien à la cohérence de stratégies d'impact collectif et à l'amélioration continue des projets ainsi que des politiques publiques.

## Les partenaires copilotes de l'étude

**L'Avise.** L'Avise a pour mission de développer l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Elle anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social. Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général. L'Avise souhaite contribuer au développement d'une économie créatrice de plus-value sociale, sociétale et environnementale. Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale. Pour ce faire elle développe et anime un centre de ressource national sur l'évaluation d'impact social qui se donne pour missions : - d'informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'impact social - d'outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème - d'expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives - d'animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences.

**La Fonda.** Laboratoire d'idées du monde associatif. Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif. La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir. Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène également des enquêtes et des études, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne. En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

**Le Labo de l'ESS.** Lieu d'échanges, de réflexions et d'actions de l'ESS. Le Labo de l'ESS, association créée en 2010, fait connaître et reconnaître l'Économie Sociale et Solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement. Le Labo de l'ESS propose des solutions concrètes pour promouvoir l'Économie Sociale et Solidaire, et l'inscrire dans la transition socio-économique et écologique en cours. Il modélise et accompagne des sujets innovants prioritaires pour l'ESS, favorise leur compréhension par les décideurs pour obtenir des résultats concrets et susciter un changement d'échelle. Le Labo de l'ESS est aussi un lieu d'action dont la singularité tient à ses principales lignes de forces : - le Labo s'inspire des expérimentations du terrain pour alimenter ses propositions. Sa capacité à repérer et valoriser des pratiques structurantes pour le territoire lui permet d'être un véritable catalyseur de solutions innovantes. - ses réflexions sont menées avec un large réseau d'acteurs, parties-prenantes de ses différents groupes de travail. La mise en interaction d'idées et savoirs au service d'une réflexion collégiale est une force vive du Labo. Pour ce travail collectif, le Labo de l'ESS s'est donné pour objectif de répondre à deux défis : la capacité à s'organiser pour parler d'une voix commune et la formalisation d'un nouveau paradigme économique propice à l'ESS et en prise avec l'écosystème des territoires.



**L'Avise** a pour mission d'accompagner l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.



avise.org



@avise\_org



@Aviseasso

**La Fonda** a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir.



fonda.asso.fr



@fonda2020



@fonda2020

**Le Labo de l'ESS** est un think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'Économie Sociale et Solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires.



lelabo-ess.org



@lelabo\_ess



@lelaboess

### Cette étude a bénéficié du soutien de :

