

ESS

et création de valeur

Étude 2018-2019

Une approche
prospective
de la mesure
d'impact social

SYNTHÈSE DU RAPPORT D'ÉTUDE N°3

VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'IMPACT SOCIAL

Rapport réalisé par le Labo de l'ESS
avec l'Avise et la Fonda

AVRIL 2019

Glossaire

Bénéficiaires : publics ciblés par les actions d'une entité.

Diagnostic : examen des besoins, des enjeux et des problèmes.

Ecosystème territorial : ensemble de relations d'interdépendances entre l'Homme et son milieu naturel environnant, au sein d'un périmètre géographique.

Effet : incidence de l'action sur le milieu environnant et sur les parties prenantes.

Efficacité : mesure qui met en rapport ce qui a été atteint avec les objectifs.

Efficience : mesure qui met en rapport ce qui a été atteint avec les ressources ou moyens mis en œuvre.

Evaluation : Processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes.

Ex ante : évaluation des effets et des impacts avant qu'ils ne se produisent. Les prévisions ex ante peuvent être vérifiées par une évaluation ex post.

Ex post : analyse des faits après qu'ils se soient produits.

Externalité négative : situation dans laquelle une activité de consommation ou de production d'un acteur a une influence sur le bien-être d'un autre sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une transaction économique.

Externalité positive : situation dans laquelle une personne physique et/ou morale bénéficie de l'action de tiers sans qu'il ait à payer.

Indicateur de réalisation : mesure de la mise en œuvre ou de l'avancement d'une opération.

Indicateur de résultat : mesure des effets visibles et immédiats de l'action.

Indicateur d'impact global : mesure des conséquences de l'opération, à moyen et long terme.

Innovation sociale : consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.

Impact : nouvelle situation issue de l'ensemble des effets.

Parties prenantes : ensemble d'acteurs dont les intérêts sont ou seront affectés par les activités et décisions d'une organisation, et ensemble d'acteurs pouvant avoir un effet sur les activités de cette même organisation.

Résultat : changement produit directement par l'action.

REMERCIEMENTS

**Le Labo de l'ESS adresse tous ses remerciements aux :
membres du comité de lecture qui ont bien voulu apporter leur expertise pour améliorer ce rapport**

Ghislain BREGEOT, IFAID Aquitaine	Marie-Louise PIERESCHI, CEETRUS
François CATHELINÉAU, Agence PHARE	Claire PIOT, Act'ESSone
Isabelle DE BAYSER, Active RSE	Emeline STIEVENART, KIMSO
Henri FRAISSE, FIDAREC	Christophe VERNIER, Fondation Crédit Coopératif
Ozlem KAYA, Nexem	
Méryl PARISSÉ, PTCE FigeActeurs	

aux personnes ayant participé activement à nos séminaires du 21 juin et du 19 septembre 2018

Jill ALPES, Anthropik	Estelle HEDOUIN, Consultante indépendante
Carla ALTENBURGER, La fabrique des territoires innovants	Marylène HOCHART, Par le monde
Tifenn ANDRE, Admical	Noémie JEANNIN, Union bistrot mémoire
Laurent ARNOULT, Par le monde	Ozlem KAYA, Nexem
Laurent BARBUT, SFE	Kanitha KERNEM, AVISE
Anne BEAUVILLARD, Inovane	Anne KUNVARI, IRI - Institut de recherche et d'innovation
Patrick BEAUVILLARD, Institut des territoires coopératifs	Ambroise LAIDEBEUR, Association Ensemble Autrement
Marion BOINOT, Le Mouvement associatif	Joseph LE MARCHAND, Fondation de l'Orangerie
Ghislain BREGEOT, IFAID Aquitaine	Alex LEMILLE, Wizeimpact
Florian BRU, SOLIHA	Vanessa LY, Avise
Emmanuel BUVAT, IFAID Aquitaine	Phoïba MONTEIRO, Favart
Charles-Aymeric CAFFIN, Djepva	Bénédicte PACHOD, CGET
François CATHELINÉAU, Agence Phare	Jean-Marc PAUTRAS, Fondation Crédit Coopératif
Suzanne CHAMI, IDEAS	Thomas PODLEWSKI, La fabrique des territoires innovants
Emmanuel CHANSOU, ADESUS	Nathalie SENEAL, Fondation de France
Nicolas CHOCHOY, Institut Godin	Hugues SIBILLE, Le Labo de l'ESS
Sarah DE BARTHES, Indépendante	Emeline STIEVENART, KIMSO
Laurent DELCAYROU, F3E	Marion STUDER, APES
Hélène DUCLOS, Transformation & GECES	Pierre-François SZCZECH, MGEN
Etienne DUPUIS, Avise	Alexei TABET, La Fonda
Anne-Laure FEDERICI, RTES	Marie-Agnès TUR, Croix Rouge française
Joël André FERRON	Christophe VERNIER, Fondation Crédit Coopératif
Henri FRAISSE, Association FIDAREC	Juliette WEBER, MACIF
Philippe FREMEAUX, Alternatives Economiques	
Catherine FRIEDRICH, CGSCOP	
Hervé GBEGO, Compta Durable	
Caroline GONTHIER, Loger Autrement	
Mélanie GROMER, France Active	
Géraldine GUILLUY, EEXISTE	

**et aux quatre structures qui ont accepté de présenter leur approche singulière sur la mesure
d'impact**

Bio Crèche (Les Crèches Grandir)	Les Fermes d'Avenir
Le groupe MGEN	L'ONG Bibliothèques Sans Frontières
Les Chantiers Tramasset	

Les partenaires copilotes de l'étude

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.

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.

L'Avise. Agence d'ingénierie pour développer l'ESS. Depuis 2002, l'Avise agit aux côtés de nombreux partenaires pour accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire. Egalement centre de ressources, 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. L'Avise agit avec toutes les parties prenantes engagées dans l'ESS et participe à la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes d'action dédiés. L'association a pour membres la Caisse des Dépôts et une vingtaine d'acteurs de l'ESS dont la Fonda. L'équipe salariée comprend une trentaine de professionnels, experts de l'ESS qui allient des compétences en pilotage de projets, ingénierie de l'accompagnement et conception d'outils. 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.

AVANT PROPOS

Mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

De plus en plus de porteurs de projet à finalité sociale et environnementale initient des « mesures d'impact social » dans l'objectif de convaincre ou répondre aux demandes de financeurs privés ou publics et de mieux piloter leurs actions.

En fonction de l'approche employée, l'évaluation d'impact social peut être réduite à circonscrire l'objectif de l'évaluation à la démonstration de rentabilité économique immédiate ou au calcul des coûts évités par ces projets et restreindre les possibilités d'innovation sociale.

Pourtant, l'évaluation peut aussi être un instrument de pilotage stratégique utile à moyen et long terme, et constitue de surcroît un moteur de l'innovation sociale. Cela suppose que les méthodes d'évaluation se fondent sur des représentations renouvelées de la dimension sociale de la création de valeur.

L'Avisé, la Fonda, et le Labo de l'ESS ont pris l'initiative en 2016 de lancer une étude approfondie sur ce sujet, 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 et Création de valeur », cette étude a débuté en janvier 2017 et s'est terminée au début de l'année 2019. Son objectif : nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation de nouvelles approches d'évaluation.

Une étude en trois phases

L'étude « ESS et 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 faire l'état de l'art des approches de mesure d'impact actuellement usitées. Cette phase est pilotée par l'Avisé.

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 valeurs, 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, la coopération et la mutualisation des ressources et le 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. Cette phase est pilotée par la Fonda.

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. Cette phase est pilotée par le Labo de l'ESS.

SOMMAIRE

7	OBJECTIF ET MÉTHODE
8	CONSTATS GÉNÉRAUX
10	PARALLÈLE ENTRE ESS ET RSE DANS LEURS APPROCHES DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL
12	CHANGER DE POINT DE VUE SUR LA MESURE D'IMPACT SOCIAL
14	Prérequis 1 - La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile.
16	Prérequis 2 - Elle inscrit le projet dans un écosystème territorial.
18	Prérequis 3 - Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité.
24	Prérequis 4 - La démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité, dès sa création.
29	Prérequis 5 - Elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité.
32	Prérequis 6 - Elle s'inscrit dans le temps.
34	Prérequis 7 - Elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en oeuvre d'actions créatrices de valeur.
37	LE CADRE DYNAMIQUE DE LA MESURE D'IMPACT
38	CONCLUSION
39	ANNEXES

Objectif et méthode

La démarche et les ambitions du rapport

Cette dernière phase de l'étude prospective « ESS et Création de valeur » s'intéresse à la représentation de la valeur créée par les entités de l'ESS, valeur économique, sociale et sociétale, à laquelle doit aujourd'hui s'ajouter l'aspect environnemental. Elle a pour ambition de donner des repères aux entités de l'ESS pour être pleinement protagonistes de leurs démarches de mesure d'impact et ainsi garder la main sur l'équilibre nécessaire entre le sens de l'action et la performance. Il s'agit de proposer au lecteur, acteurs et entreprises de l'ESS un « New Deal¹ » de la mesure d'impact et de la création de valeur.

La construction de la phase 3 s'est appuyée sur l'étude d'entités de l'ESS et l'organisation de journées d'études et de réunions de travail. Ces étapes, échelonnées sur plusieurs mois, ont permis de faire émerger une réflexion collective, portée par différents acteurs (cabinets spécialisés, financeurs, associations, chercheurs, etc.). Nous avons inclus dans notre analyse trois axes majeurs, que l'on retrouve notamment dans les pratiques RSE, qui concernent la prise en compte de l'ancrage territorial et des parties prenantes et les pratiques répétées d'évaluation.

Le présent rapport s'est attaché à construire un raisonnement pédagogique pour aboutir à une représentation simplifiée de la démarche de mesure d'impact. Il peut être également considéré comme un processus de management à destination des entités souhaitant structurer et organiser leur exercice de mesure d'impact.

Cette phase s'est également intéressée aux démarches intégrant les initiatives des acteurs de la finance ainsi qu'aux pratiques de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), pour en analyser les potentielles contributions et s'inspirer des bonnes pratiques développées, au regard des besoins et spécificités des acteurs de l'ESS. De plus en plus d'entreprises développent des outils ou ont recours à des modèles et critères existants (comme les critères ESG - Environnement, Social et Gouvernance) pour évaluer leurs risques, leurs actions mais aussi pour apprécier le potentiel de création de valeur économique, sociale et environnementale de leurs actions. L'étude de France Stratégie publiée en janvier 2016 avance qu'une entreprise avec un modèle économique durable et une gouvernance responsable peut faire preuve d'une efficacité supérieure² ; la culture de l'évaluation systématique est identifiée dans ce cas-là comme la base du management. Renforcée par l'importance de rendre compte, elle constituerait un véritable soutien dans la maîtrise des impacts, rejoignant l'idée qu'une évaluation participe au pilotage d'une structure, de ses projets ou activités et à sa capacité à produire de l'innovation.

D'autre part, notre analyse s'est appuyée sur les études de cas suivantes : l'association Les Chantiers Tramasset et l'ONG Bibliothèques Sans Frontières pour leur évaluation du territoire d'implantation et des parties prenantes, le groupe MGEN pour ses pratiques de RSE et finalement Bio Crèches (Crèches Grandir) et Les Fermes d'Avenir pour leurs méthodes de comptabilité verte.

¹ Voir Annexe 1.

² Etude France Stratégie publiée en janvier 2016 : « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité ».

Constats généraux

La mesure de l'impact social est un processus long lorsqu'il s'agit de mesurer par exemple les changements de comportement d'un groupe de personnes ; pour autant, maîtriser les effets d'une telle démarche doit rester l'objectif. De même, les résultats positifs d'une mesure d'impact social ne doivent pas obstruer les informations concernant la pérennité de l'activité ou du projet. La robustesse de la gestion d'une entité et l'impact social de ses actions sont donc liés.

La tendance à tout mesurer avec l'utilisation d'indicateurs exclusivement quantitatifs peut amener à une dérive de maîtrise de chiffres standardisés, et ne plus servir efficacement la maîtrise des impacts³. Le recours à des indicateurs trop figés présente également le risque de ne pas reconnaître l'évolution des besoins et contributions des parties prenantes.

Comme l'indique l'Avisé dans le rapport de la phase 1 de l'étude⁴, l'impact social, souvent représenté comme l'aboutissement en bout de chaîne de l'action d'une structure, doit également tenir compte de l'intervention de plusieurs types de parties prenantes, de la temporalité de l'action et du mode de faire. D'autre part, s'engager dans une démarche d'évaluation n'est pas un processus neutre, en termes de moyens à consacrer et de parties prenantes à convaincre notamment ; une démarche d'évaluation d'impact social est donc nécessairement une démarche complexe.

Intégrer la démarche de mesure d'impact à la gestion de l'entité peut constituer une réponse possible à cette complexité. Une acculturation et une gestion de l'évaluation intégrée à l'activité ou au projet facilitent la maîtrise des résultats et permettent à chaque partie prenante interne de se retrouver actrice des objectifs à atteindre et de leur évaluation. A travers une démarche progressive, elle présente l'avantage d'adapter les méthodes au contexte et aux ressources disponibles.

Nous nous appuyons sur les cas étudiés des Bibliothèque Sans Frontières et des Chantiers Tramasset pour illustrer ces pratiques.

Une démarche de progrès continu

Les entités de l'ESS pilotent et gouvernent, pour la plupart, leur activité et projets dans des dynamiques d'amélioration de leur efficacité. Pourtant la mesure de l'impact social est souvent présentée comme une action ponctuelle. Réalisée ainsi, elle se borne à une situation détectée à un instant donné sans prendre en compte les évolutions (positives et négatives) susceptibles d'influencer les solutions construites. Son interprétation se retrouve ainsi biaisée car non représentative de la réalité.

³La loi de Goodhart indique ainsi que lorsque le résultat d'une mesure devient un objectif à atteindre, elle cesse d'être une bonne mesure.

⁴Rapport « La mesure de l'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes », page 8.

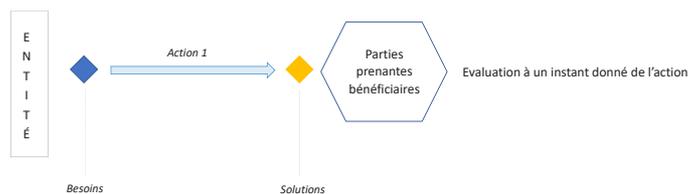


Fig 1. Evaluation ponctuelle



Le suivi-évaluation⁵ décrit dans le rapport piloté par l'Avisé (Phase 1), permet à cet effet un suivi et un pilotage quotidiens des actions engagées concentrés sur les réalisations voire les résultats d'une structure mais dans l'incapacité d'objectiver l'impact de celle-ci.

Intégrer la mesure de l'impact social au pilotage d'une activité ou d'un projet dans une démarche d'évaluation continue des besoins et de la pertinence des actions incite l'entité à se poser une question centrale : **l'impact recherché est-il atteint ?**

Nous nous attachons à démontrer dans ce rapport qu'une évaluation continue intégrant les impacts de ses actions présente de nombreux avantages.

⁵Rapport « La mesure de l'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes », page 9.

Parallèle entre ESS et RSE dans leurs approches de la mesure de l'impact social

Alors que les termes intérêt général, intérêt collectif et utilité sociale, très usités dans l'ESS, sont de plus en plus repris par l'ensemble des acteurs économiques, et spécifiquement dans le cadre de leur politique RSE, il nous semble important pour la dernière phase de notre étude de nous inspirer de l'approche RSE et des outils de mesure d'impact l'accompagnant tout en gardant les spécificités et la singularité des approches ESS.

A travers leurs pratiques de responsabilité sociétale, les entreprises identifient leurs impacts positifs et négatifs sur leurs parties prenantes, dialoguent avec elles pour dégager une vision partagée des principaux enjeux à traiter (principe de matérialité) afin de concentrer leurs actions sur ces enjeux (prévention ou réduction des impacts négatifs et maximisation des impacts positifs). Dans ce cadre, elles s'emparent de plus en plus de sujets d'intérêt social, voire d'intérêt collectif et général⁶, en particulier sur leurs territoires.

Les pratiques de responsabilité sociétale ont développé de nombreux référentiels d'évaluation au service du pilotage des actions et de la valorisation des impacts. Elles peuvent nous inspirer dans la place à donner à l'évaluation à plusieurs niveaux : **la gouvernance et le pilotage des actions, la maîtrise et la maximisation des impacts et la relation aux parties prenantes, contributrices et bénéficiaires.**

L'inspiration des démarches de RSE permettra d'identifier des leviers d'action transposables à l'ESS pour enrichir les méthodes et pratiques des entités concernées et mettre en exergue les spécificités et plus-value de l'ESS à travers des pratiques et démarche d'évaluation renouvelée.

Divers procédés et méthodes commençant à s'affirmer, nous nous limiterons à ceux qui apparaissent aujourd'hui comme les plus reconnus : les méthodes d'évaluation des besoins du territoire et des parties prenantes, l'évaluation et la mesure des impacts territoriaux. Nous nous intéresserons aussi à des pistes comptables permettant de responsabiliser les entreprises sur leurs externalités négatives⁷, pistes qui pourraient ainsi ouvrir de nouvelles considérations sur l'intégration du capital immatériel, des services sociaux et environnementaux rendus, aux exercices de comptabilité. L'intégration de ce type d'externalités dans une comptabilité peut repositionner l'image économique de l'ESS, encore trop enfermée dans l'expression de « lucrativité limitée », équivalente à un inconditionnel « non profit » auquel serait contrainte l'ESS.

Responsabilité sociétale et utilité sociale :

Si l'utilité sociale d'une entité de l'économie sociale et solidaire apparaît le plus souvent comme centrale car inscrite dans ses finalités, la responsabilité sociétale des entreprises demeure souvent, quant à elle, une démarche additionnelle au cœur de métier susceptible de créer de la valeur partagée avec les parties prenantes.

⁶ L'article 61 de la loi PACTE redéfinit le rôle de l'entreprise et la responsabilise sur ses enjeux sociaux et environnementaux dans l'intérêt de la société.

⁷ Une externalité négative existe lorsque la production ou la consommation d'un bien ou d'un service nuit à une tierce partie.

La notion de responsabilité sociétale des grandes entreprises a évolué suite à la promulgation de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des « entreprises donneuses d'ordre » en 2017⁸ qui oblige notamment les grandes entreprises à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de leurs propres activités et des activités des sociétés qu'elles contrôlent. Ainsi, le « devoir de vigilance » mentionné dans la loi oblige les grandes entreprises à contrôler, entre autres, la responsabilité sociétale de leurs fournisseurs. Les repères bougent sous la pression des organismes internationaux et la pression citoyenne. L'évolution vient aussi d'une volonté des entreprises elles-mêmes et de leurs modèles de management.

Le concept de « Shared Value » formalisé par Michael Porter⁹ anticipe d'une certaine façon le fait que la responsabilité sociétale des entreprises peut évoluer vers une approche qui associe de façon systématique le profit à la création de valeur durable (économique, humaine, sociale, sociétale et environnementale). L'alignement des intérêts de l'entreprise et de ceux de la société devient un facteur d'innovation sociale pour les entreprises et permet de générer de meilleurs résultats¹⁰.

De même, l'approche par la voie de la coopération, une des valeurs centrales de l'ESS, joue un rôle majeur dans la prise en compte des intérêts et besoins de l'ensemble des parties prenantes. Elle peut ainsi renforcer l'utilité sociale et ses impacts. De la même manière, la recherche de profits dans le but de maximiser la création de valeur économique, sociale, environnementale et territoriale multiplie les raisons d'être de l'utilité sociale. Par ailleurs, comme clairement explicité dans les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) définis par l'ONU en septembre 2015, il semble aujourd'hui nécessaire de ne plus dissocier les aspects environnementaux, sociétaux et économiques.

La norme ISO 26 000¹¹, référentiel reconnu de responsabilité sociétale des organisations, est l'une des rares normes ISO à ne pas être certifiable, car elle s'apparente plus à un guide de questionnements dont la mise en œuvre et la reddition restent de la responsabilité de l'organisation. Cette norme met en avant la notion de performance et de redevabilité : « Dans le cadre de revues périodiques ou à intervalles appropriés, il convient qu'une organisation étudie les moyens d'améliorer ses performances en matière de responsabilité sociétale. Les résultats des revues servent à s'assurer d'une amélioration continue de la responsabilité sociétale de l'organisation ». L'évaluation des pratiques de responsabilité sociétale cherche entre autres à encadrer des progressions année après année. L'évaluation est dynamique, contextuelle et peut ainsi s'inscrire dans le temps.

⁸ LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

⁹ Michael Porter est professeur à l'université de Harvard et consultant en stratégie d'entreprise. Il développe le concept de la valeur partagée depuis les années 2000, notamment avec des articles publiés dans la revue Harvard Business.

¹⁰ Selon les explications de Louis David Benyayer, professeur à l'ESCP, sur le blog withoutmodel.com.

¹¹ La norme ISO 26 000 est une liste de bonnes pratiques dont la mise en œuvre (et le référentiel associé) est de la responsabilité seule de celui qui les met en œuvre et doit en rendre compte.

Changer de point de vue sur la mesure d'impact social

Pour aller au-delà des *a priori* sur la mesure d'impact, faciliter son acculturation et forts des conclusions des deux premières phases de l'étude « ESS & Création de valeur », nous avons construit notre réflexion à partir de sept prérequis que nous considérons comme incontournables :

1. La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile

Une mesure de l'impact social ou une évaluation est un outil de professionnalisation, de gestion et de compréhension des activités et projets d'une organisation. Au-delà de rendre des comptes, notamment sur les ressources utilisées, elle est avant tout au service de l'entité et du collectif.

2. Elle inscrit le projet dans un écosystème territorial¹²

La notion d'impact social s'évalue prioritairement dans l'écosystème et le territoire dans lesquels les actions sont menées. Cette approche permet d'inscrire les actions face aux besoins et apports des parties prenantes bénéficiaires et contributrices et face aux besoins et apports du territoire. Engager une évaluation dite globale permet d'évaluer la création ou l'opportunité de création de valeur économique et sociale.

3. Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité

La mise en place d'une évaluation gagne à être co-construite avec les parties prenantes de l'écosystème concerné. Associées à la gouvernance et au pilotage des projets, elles 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

Prévoir un cadre d'évaluation dès le démarrage d'une activité ou d'un projet permet d'anticiper la démarche de l'évaluation¹³ de bout en bout, mais surtout participe à l'apprentissage, à l'innovation et à l'orientation des efforts. L'équipe dirigeante d'une entité peut ainsi développer une culture pérenne de l'évaluation au service de son projet. Cette évaluation peut ainsi de rester ouverte et de ne pas s'enfermer dans un cadre avec un reportage d'indicateurs calibrés.

5. Elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité

La mesure d'impact cherche à identifier l'ensemble des effets induits des actions auprès des bénéficiaires et à permettre à l'entité d'ajuster ses actions en conséquence. L'organisation cherchera à maximiser les effets positifs et à minimiser les effets négatifs détectés.

¹² Le rapport « Vers une nouvelle approche de l'impact social » publié par la Fonda, rappelle entre autres que l'approche par les chaînes de valeurs indique bien qu'il n'y a de valeur que si elle est partagée.

¹³ La définition des objectifs de l'évaluation, de la méthode d'évaluation et des indicateurs, de la périodicité de l'évaluation ainsi que les moyens pour collecter des données vérifiables.

6. Elle s'inscrit dans le temps

La démarche de mesure d'impact est un processus inscrit sur le long terme. Elle demande tout d'abord un temps d'acculturation, de préparation et de construction progressive et ne peut se restreindre à un exercice ponctuel. Par ailleurs, le délai entre la mise en œuvre effective d'actions et l'observation de leurs impacts peut être relativement éloigné dans le temps. Cette problématique de temporalité est donc centrale dans la gestion d'une démarche d'évaluation.

7. Elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur

Une entité forte du constat de la création de valeur qu'elle génère dispose ainsi d'arguments pour dialoguer avec ses parties prenantes et peut notamment consolider sa place et son rôle. Elle pourra aussi dialoguer avec les financeurs parties prenantes de façon plus précise sur les besoins et les actions à financer pour renforcer positivement ses impacts. La démarche de mesure d'impact permet de clarifier les ambitions et générer de la confiance entre les parties prenantes et l'entité.

Ces sept prérequis constituent le fil rouge de la construction de notre réflexion. Ils représentent des pistes à destination des entités souhaitant procéder à l'exercice de la mesure de leurs impacts et peuvent être utilisés comme des étapes à suivre pour l'élaboration d'un « Cadre dynamique de la mesure d'impact ».

Premières étapes pour une mesure d'impact simplifiée

Prérequis 1

La démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile

Le rapport de la phase 1 détaille les conditions et les étapes d'une démarche d'évaluation et propose une grille d'analyse qui constitue un premier pas vers l'appropriation par les structures d'une démarche d'évaluation d'impact social.

En synthèse, cette grille d'analyse propose de tenir compte des éléments suivants :

- La cohérence de l'évaluation avec les enjeux de toutes les parties prenantes et les moyens humains et financiers disponibles
- La fiabilité et l'objectivité de la mesure
- La participation des parties prenantes au processus
- La transparence des résultats
- L'appropriation des résultats de l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes

Pour préparer et anticiper cet exercice, il advient en premier lieu de fixer les objectifs de l'évaluation¹⁴ et se donner le temps nécessaire à sa mise en place. **Il est important de considérer qu'une telle démarche permet avant tout de formaliser les actions engagées et les résultats escomptés au profit d'une meilleure communication et d'un partage réciproque entre parties impliquées.** Elle est un levier pour instaurer un dialogue et favoriser un climat de confiance.

La démarche d'évaluation peut être construite de façon continue pour aboutir à la formalisation d'un modèle d'impact adapté aux activités, projets et enjeux de l'organisation. Ainsi, avant de procéder à une mesure d'impact social, l'entité peut dans un premier temps réaliser de premières évaluations de type qualitatif pour commencer à saisir les impacts de ses actions.

Le rôle du financeur

Si le coût engagé par une démarche d'évaluation peut constituer un élément dissuasif, pour l'entité souhaitant procéder à l'analyse de ses impacts, mais aussi pour les financeurs qui peuvent montrer une certaine réticence à la financer, il est essentiel de considérer cet exercice comme un investissement et non une dépense. En participant à la professionnalisation de l'entité qui l'instaure, la démarche de mesure d'impact participe à améliorer la gestion des activités de l'organisation et à affiner la stratégie de pilotage de ses actions. Pour en mesurer l'importance, il est nécessaire que les financeurs de l'ESS soient parties prenantes de l'évaluation et puissent apporter leur soutien, matériel et financier. Chaque cadre d'évaluation est propre à l'entité qui le conçoit et intègre plusieurs facteurs endogènes (capacités humaines et financières de la structure, culture de la mesure d'impact, etc.) et exogènes (implication des parties prenantes, externalités, etc.). La construction d'une démarche de mesure d'impact est un processus perfectible ; elle doit être initiée pour être améliorée.

¹⁴ Les objets d'une évaluation sont précisés en page 8 du rapport 1 piloté par l'Avise « La mesure de l'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes ».

Le rôle du dirigeant

Un dirigeant engagé et convaincu par ces démarches transparentes et inclusives facilite la diffusion et l'appropriation de ces dynamiques au sein de l'entité. Cette implication suppose la mise en place d'un certain mode d'organisation, qui suggère l'importance du caractère qualitatif de la mesure, l'importance d'articuler et d'ajuster la collecte répétée d'informations (sur les résultats et effets des actions de l'entité, sur les besoins des parties prenantes et des bénéficiaires) avec la prise de décisions. Ce positionnement permet également la reconnaissance des démarches de mesure d'impact comme d'égale importance à toutes les autres actions et projets de l'entité. Cet engagement garantit finalement que l'exercice ne soit pas réalisé dans un objectif purement démonstratif, auquel cas les besoins des parties prenantes bénéficiaires et des parties prenantes contributrices ne se trouveraient que partiellement satisfaits.

L'écosystème territorial et les parties prenantes

Prérequis 2

La démarche d'évaluation inscrit le projet dans un écosystème territorial

Lorsque nous abordons la notion de « territoire », il est important de préciser qu'il ne s'agit pas ici d'un territoire compris au sens exclusivement administratif ou géographique mais d'un écosystème territorial dans lequel s'inscrivent les actions de l'entité, en lien avec les acteurs et les ressources disponibles. L'entité s'inscrit dans un ensemble dynamique et interdépendant ; les actions qu'elle met en œuvre ont une incidence sur son environnement et l'incitent à intégrer à sa démarche l'ensemble des paramètres existants au sein de son écosystème.

Lorsque l'entité définit son territoire d'action, elle intègre à ce cadre l'environnement naturel local ainsi que le capital immatériel local¹⁵ décomposé en trois catégories de facteur d'appréciation : le capital humain (expérience, formation, relations interpersonnelles, etc.), le capital structurel (culture de l'entreprise, communication, innovation, organisation, etc.) et le capital relationnel (relations avec les partenaires, la société, etc.).

La bonne compréhension de l'écosystème territorial est essentielle pour permettre à l'entité de détecter les besoins mal ou non couverts et formaliser son projet. Ces modélisations ne sont pas figées et peuvent évoluer selon les besoins et les solutions susceptibles d'être développées par l'entité.

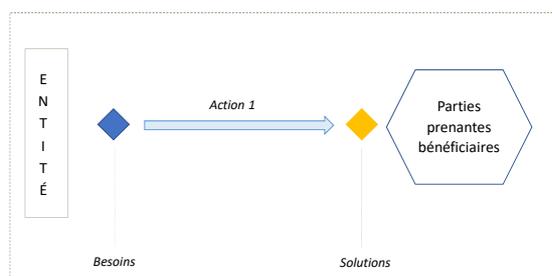


Fig 2. Dynamique inscrite dans un écosystème territorial



¹⁵ Centre de Ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique - <http://portail-ie.fr>

L'EXEMPLE DES CHANTIERS TRAMASSET

A son origine, en 1997, l'association Les Chantiers Tramasset a réinvesti un chantier naval en friche le long d'un fleuve pour faire revivre l'activité de la charpente navale mais aussi créer un espace d'échange, de formation et d'insertion¹⁶.

L'association culturelle à Le Tourne, en Aquitaine, a réalisé pas moins de 3 diagnostics territoriaux en 10 années. Ces évaluations ont contribué à nouer et entretenir des relations avec les parties prenantes du territoire, principalement la communauté de communes, les communes qui la composent et les habitants. La pérennité de l'association s'est construite sur sa capacité à établir un dialogue avec ses parties prenantes en utilisant, entre autres, le diagnostic comme socle de discussion. Ces diagnostics ont deux finalités : faire un bilan général de l'association par rapport à son territoire et construire une vision partagée avec les partenaires du futur du territoire et de la place de l'association dans ce récit.

Ce travail régulier a permis, lors du dernier diagnostic, de mettre en avant la place centrale qu'occupe l'association autour des questions liées au fleuve. Cette idée n'était pas si clairement établie en interne mais l'écoute du point de vue des parties prenantes a ainsi permis de la révéler pleinement. Ainsi, l'association a su intégrer les enjeux du territoire en conciliant sa mission, les besoins de parties prenantes et les spécificités du territoire. À l'issue de chaque diagnostic réalisé¹⁷, l'association a questionné son rôle à jouer et les actions à engager, sans remettre en cause sa mission première et s'est transformée en un acteur majeur de son territoire. Ses effets sont aujourd'hui variés et reconnus par les parties prenantes : l'association agit en faveur de l'emploi, du lien social, de la conservation d'un patrimoine naturel et historique autour d'un bien commun, le fleuve. A ce jour, l'association emploie 4 personnes et bénéficie du soutien de 180 bénévoles.

L'exemple des Chantiers Tramasset illustre l'importance, notamment dans la maximisation des facteurs de réussite d'actions territorialisées, de l'identification et l'intégration des besoins et attentes des parties prenantes bénéficiaires et contributrices lors de l'ingénierie et mise en place opérationnelle du projet.

¹⁶ Un descriptif plus complet de l'association et de sa démarche se trouve en Annexe 2 de ce rapport.

¹⁷ Chaque diagnostic s'appuie sur des entretiens individuels, questionnaires et débats en groupe selon le nombre de parties prenantes et leur profil.



Prérequis 3

Les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation d'une entité

Dans une démarche de mesure d'impact, la notion de « faire ensemble » est essentielle. Pour atteindre les objectifs fixés, il est indispensable d'identifier les parties prenantes présentes au sein de l'écosystème donné. Les parties prenantes représentent l'ensemble des personnes physiques et/ou morales impliquées dans la mise en œuvre de solutions ou directement impactées par la problématique donnée. Nous considérons comme **parties prenantes externes** les acteurs suivants¹⁸ :

- Les collectivités territoriales
- Les financeurs (organismes publics et privés, banques, etc.)
- Les entreprises classiques (TPE, PME, etc.)
- Les acteurs de l'ESS (associations, coopératives, etc.)
- La société civile
- Les publics cibles

Les actions d'une entité pouvant également avoir pour objectif l'apport de réponses à des causes environnementales (sécheresse, déforestation, pollution, etc.), nous considérons les problématiques environnementales comme pouvant constituer « un public cible ». Par exemple, la dépollution d'un fleuve peut représenter la mission première d'une entité qui identifiera le fleuve comme la cible de ses actions.

Les **parties prenantes internes** sont représentées par les personnes physiques impliquées dans les actions de l'entité (conseil d'administration, salariés, équipe projet, etc.)

Nous ajoutons une distinction entre parties prenantes bénéficiaires et contributrices, les premières étant considérées comme les publics cibles bénéficiant des effets d'une action, les secondes comme l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre, le suivi, le soutien des actions engagées par l'entité. La différenciation parties prenantes bénéficiaires et contributrices a été voulu dans le cadre de ce rapport pour faciliter la compréhension des différents schémas qui y sont présentés. Nous insistons sur le fait que nous considérons que les parties prenantes bénéficiaires contribuent elles aussi aux actions, à la stratégie et de manière plus générale au projet global. De la même façon, les parties prenantes contributrices peuvent, d'une manière ou d'une autre, bénéficier des actions menées par l'entité.

Pour faciliter l'identification de parties prenantes externes, l'entité pourra procéder par étape en formalisant un premier cercle de parties prenantes fortement impliquées ou impactées par la problématique. L'élargissement à de nouvelles parties prenantes pourra se faire progressivement et de façon concertée. La formalisation d'un projet partagé et d'actions communes devra s'attacher à la prise en compte des exigences, des attentes et des besoins de chaque partie prenante.

L'écoute et la prise en compte de toute personne concernée par les décisions d'une entreprise sont associées à un management « responsable ». Lorsqu'elle définit le périmètre de ses actions, l'entité est amenée à constater dans un premier temps les interactions déjà existantes au sein de son écosystème territorial. Qui sont les acteurs présents ? Sont-ils nombreux ? Quelles sont leurs actions ? Sont-elles complémentaires ? Comment répondent-ils à la problématique ? La mise en place d'un cadre de discussion est une première étape nécessaire pour partager les expériences respectives de chaque partie prenante, définir un terrain d'action commun et une stratégie partagée.

¹⁸ Cette liste n'est pas figée et peut évoluer en fonction de l'écosystème en incluant d'autres catégories d'acteurs (organismes de formations, unités de recherche, etc.).

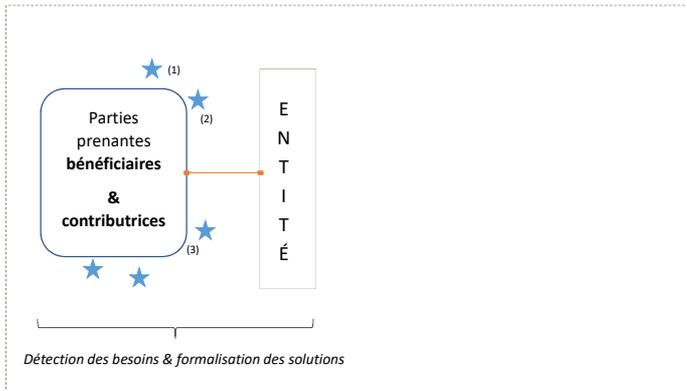


Fig 3. Implication des parties prenantes dans la démarche

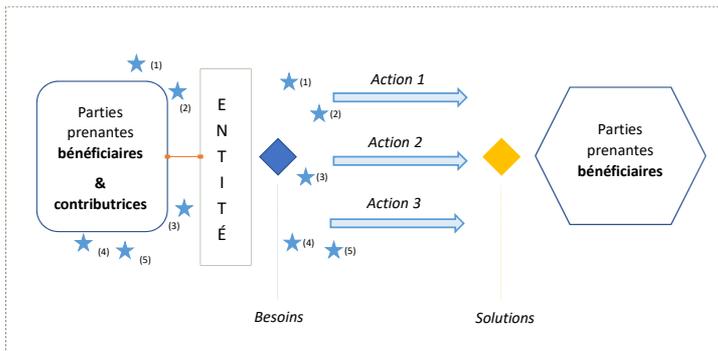
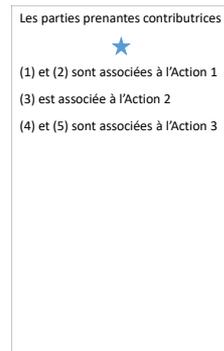
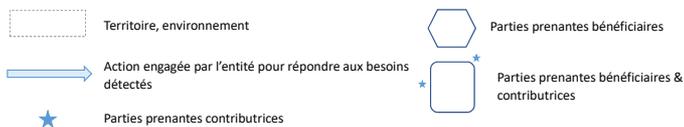


Fig 3bis. Mise en œuvre d'une stratégie commune



En associant plusieurs parties prenantes à son projet, les capacités d'action de l'entité peuvent être élargies à une diversité d'actions complémentaires auxquelles s'agrègent les parties prenantes concernées. Chaque partie prenante se positionne selon l'intérêt qu'elle porte aux axes d'action (figures 3 et 3 bis).

L'enjeu repose alors sur la capacité de l'entité à les associer pleinement dans les choix des objectifs et orientations stratégiques de l'entité et entretenir cette relation sur la durée.

La deuxième phase de notre étude, pilotée par La Fonda, a notamment mis en lumière la notion de « chaîne de valeur étendue »¹⁹ appliquée au domaine social. Elle permet à chacune des parties prenantes d'identifier sa place dans un projet et d'y mesurer, en unités monétaires ou non, sa contribution. Elle permet ainsi d'identifier les complémentarités entre des contributions de natures différentes, et de reconnaître la part prise par chacune d'entre elles à la création de valeur.

Partant de ce constat, nous avons analysé plusieurs initiatives très différentes à la fois géographiquement, dans leur approche et dans leurs objectifs pour en dégager les lignes de force liées à notre objet. L'ONG Bibliothèques Sans Frontières et le groupe MGEN ont ainsi mis en avant l'intégration des besoins de leurs parties prenantes dans leur démarche.

L'EXEMPLE DU DIALOGUE CROISÉ DES PARTIES PRENANTES DE L'ASSOCIATION BIBLIOTHÈQUES SANS FRONTIÈRES

Bibliothèques Sans Frontières promeut aujourd'hui l'IdeasBox, une médiathèque en kit qui dispose d'un cinéma, d'une connexion Internet, d'une vingtaine d'ordinateurs portables et de tablettes tactiles, de livres électroniques et papier. Imaginée après le séisme en Haïti, l'Ideasbox est aujourd'hui déployée dans de nombreux pays auprès de populations vulnérables. Elle fut expérimentée pour la première fois en France à Calais, notamment auprès de migrants²⁰.

La réussite du projet de l'ONG tient en sa culture de l'évaluation comme fil rouge de son projet : comprendre pour mieux agir, sans a priori, dans un souci d'adaptation de son offre pour maximiser les impacts.

Bibliothèques Sans Frontières a rapidement entrepris une évaluation de l'impact de ses actions auprès de ses bénéficiaires directs, dès le démarrage de son activité à l'étranger. Forte des enseignements de cette première évaluation, elle a ensuite questionné de quelles manières les impacts de ses actions pouvaient satisfaire ses parties prenantes vis-à-vis des lieux de chaque nouvelle implantation (les communes et intercommunalités, les départements, etc.). Celles-ci ont ainsi pu exprimer leurs a priori, attentes et enjeux dans le cadre de rencontres organisées au sein de chaque territoire²¹.

L'ONG s'est aussi ouverte au dialogue avec des entités initialement extérieures au projet et devenues partenaires : les bibliothèques et les médiathèques. Elle a su rapprocher les travailleurs sociaux et les bibliothécaires/médiathécaires, acteurs territoriaux souvent éloignés les uns des autres, leur permettant de se découvrir et d'apprendre à collaborer pour le succès du projet.

¹⁹ Cette notion est inspirée des travaux de Michael Porter dans *L'avantage concurrentiel* (1985).

²⁰ Un descriptif plus complet de l'association et de sa démarche se trouve en Annexe 3 de ce rapport.

²¹ Plusieurs enjeux de collectivités publiques sont indiqués en Annexe 3.

L'EXEMPLE DE MGEN

L'exemple du groupe MGEN met en lumière l'intention de confrontation des attentes des parties prenantes aux engagements du groupe à travers une démarche RSE.

MGEN²² est parti d'une page blanche avec en miroir la norme ISO 26 000. Le groupe a identifié en premier lieu ses impacts²³ sur la société en termes sociaux, environnementaux et économiques.

Il a ensuite souhaité ouvrir un dialogue avec ses parties prenantes²⁴ avec un objectif de co-construction de sa politique de responsabilité sociale. Pour ce faire, un questionnaire a été mis en place et a été utilisé lors d'Assemblées Générales pour déterminer les appétences des parties prenantes les plus importantes. Compte tenu de la pluralité et de l'exhaustivité des étapes induites par cette intention de dialogue et par la question de représentativité des parties prenantes qu'elle pose, des élus MGEN se sont fait les relais des différentes parties prenantes, soit parce que faisant partie du même "groupe" de parties prenantes (les adhérents, les militants, les salariés, le tissu économique, les pouvoirs publics et la société), soit parce qu'étant en dialogue avec elles. La discussion a voulu se donner comme cadre les impacts préalablement identifiés mais aussi la question du poids de son engagement mutualiste dans la société. Ce dernier point a révélé une perception différente entre la vision des parties prenantes et celle portée par le groupe, notamment un engagement sociétal attendu plus fort du point de vue des parties prenantes.

Neufs enjeux ont été formalisés en objectifs fixés à 5 ans, comprenant entre autre la capacité d'innovation du groupe pour contribuer au progrès social et bien-être de tous²⁵.

MGEN a ensuite mis en place un référentiel d'indicateurs pour le suivi des objectifs dont nous présenterons la démarche plus loin dans ce rapport.

Si les exemples présentés ne sont pas nécessairement généralisables, il est toutefois possible de présenter quelques éléments incontournables favorisant l'intégration des parties prenantes à la gouvernance d'une entité comme aux dynamiques de mesure d'impact. Tout d'abord, l'instauration d'une communication avec elles, d'un dialogue continu et ayant pour bases l'objectivité et la transparence semble nécessaire à la construction d'un lien de confiance, autour duquel vont s'établir les choix et actions communes.

Forme organisationnelle rarement exploitée, **la constitution de comités de parties prenantes** peut faciliter la formalisation et la mise en pratique de ces actions communes. Permettant une meilleure représentativité et piliers d'une organisation et communication facilitées entre parties prenantes,

²² Le groupe MGEN, sous l'impulsion de son président de l'époque Thierry Beaudet, a posé la première pierre de sa politique de responsabilité sociale et environnementale en 2009. Un descriptif plus complet de sa démarche se trouve en Annexe 4 de ce rapport.

²³ Les impacts sont différenciés entre impacts positifs et impacts négatifs.

²⁴ Notamment par des représentants de ses adhérents, ses patients, ses militants et salariés.

²⁵ La liste complète des enjeux est précisée en Annexe 4.

ces comités peuvent être fédérés autour des activités de la structure, autour de ses installations ou encore autour de ses offres où l'utilité sociale peut être débattue. Il existe évidemment différents types de dialogues entre parties associées à différents types de gouvernance et modalités de prises de décisions. Que ce soit avec les parties prenantes internes ou les parties prenantes externes, les modalités d'organisation évoluent.

En matière de support à la gouvernance, mentionnons l'outil d'analyse de la matérialité²⁶. Issue du monde financier, elle a été généralisée par le Global Reporting Initiative (GRI) dans les années 2000. Elle joue un rôle de plus en plus central dans les pratiques de RSE et peut être utile dans la compréhension de l'interdépendance entre une entité et ses parties prenantes, par la modélisation des enjeux internes et externes et des parties prenantes leur correspondant. La matérialité part de l'évaluation des risques : tous les enjeux internes ou externes qui peuvent affecter le développement et la pérennité de l'entreprise. La matérialité s'intéresse aux périmètres de ces enjeux : partenaires internes ou parties prenantes externes sont classifiés dans une cartographie les groupant par type d'enjeux. L'analyse s'appuie en premier lieu sur une démarche de consultation des attentes et intérêts des parties prenantes vis-à-vis de l'activité de l'entité. Une matrice de la matérialité²⁷ en découle et permet de comparer les enjeux des parties prenantes et leur priorisation par rapport aux enjeux de l'entité ainsi que la priorisation qu'elle leur donne.

Adopter des démarches d'évaluation transparentes

Le principe de transparence entre l'entité et les parties prenantes doit également être un pilier de la mesure d'impact. L'entité qui y recourt devra l'effectuer sans réserve et en toute objectivité, sans omettre les impacts non-voulus induits par ses actions pour pouvoir réellement maximiser ses impacts positifs et réduire autant que possible ses impacts négatifs.

Cela incite la structure à la **description objective des effets, à l'attribution de leur juste valeur et à la justification de la priorisation de ses effets** ; tout en présupposant que l'entité puisse être en mesure de présenter une liste exhaustive des parties prenantes impliquées, de soulever des problématiques non ambiguës et claires, de présenter une démarche de restitution détaillée, de prévoir la mise en œuvre de réponses à moyen et long termes, à certaines attentes exprimées.

Ces évolutions peuvent être bénéfiques au projet lorsque le rapport de force entre parties prenantes, dans le partage de la valeur, tend vers un intérêt commun.

L'importance d'un langage commun

Le langage commun doit se construire à partir d'un cadre de référence élaboré autour des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Ce cadre peut être établi à partir d'un contexte identifiable, des valeurs communes, des volontés et objectifs partagés et doit rester suffisamment simple pour être compris et partagé par l'ensemble. Élaboré collectivement, ce cadre devient un support à l'évaluation susceptible de mieux répondre aux attentes et/ou besoins des parties prenantes concernées.

Toutefois, un langage commun qui chercherait à satisfaire de façon égale les attentes de l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche (entités de l'économie sociale et solidaire, pouvoirs publics et financeurs de tout type, etc.) risquerait de restreindre les méthodes d'évaluation.

²⁶ Voir Annexe 5.

²⁷ La matrice de matérialité du groupe La Poste est donnée à titre d'exemple en Annexe 5.

Vers une dynamique vertueuse de la mesure d'impact

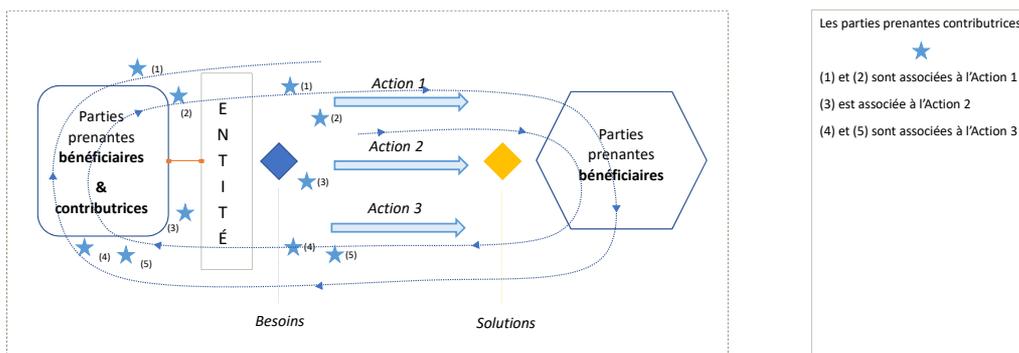
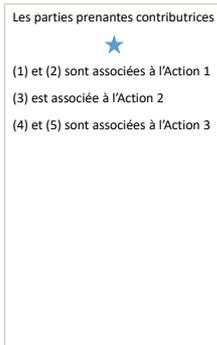
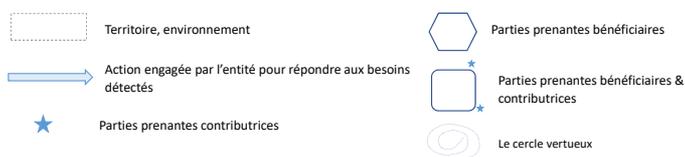


Fig 4. Le cercle vertueux



Les dynamiques d'interdépendances entre l'entité et ses parties prenantes (bénéficiaires, contributrices et l'écosystème concerné) sont propices à la mise en place d'un cercle vertueux²⁸, en filigrane de l'ensemble des étapes de création du cadre dynamique de la mesure d'impact (figure 4). L'évaluation devient ainsi un exercice collaboratif et non plus limité à un seul intérêt ou point de vue. Elle sort des démarches linéaires habituelles et s'inscrit dans un ensemble imbriqué.

Le cercle vertueux exprime plusieurs notions : la recherche de maximisation des impacts positifs et la réduction des impacts négatifs mais aussi un cadre de relation évolutif avec les parties prenantes.

A titre d'exemple, une crèche dans un territoire rural sera valorisée non pas pour le nombre de lits, le nombre d'enfants inscrits, ou encore le nombre de repas servis, mais à travers les opportunités offertes à la municipalité, l'école, l'entreprise, etc. en capacité de pouvoir accueillir des familles avec enfants, de maintenir de petits effectifs en classe, d'avoir des opportunités de recrutements, etc.

²⁸ Voir les études de cas pratiques présentées dans ce rapport : des Bibliothèques Sans Frontières, de MGEN et des Chantiers Tramasset.

Intégrer la mesure d'impact au pilotage de l'activité

Prérequis 4

La démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité, dès sa création

Lorsqu'elle est intégrée au pilotage de l'activité ou d'un projet, la démarche de mesure d'impact social peut présenter de nombreux avantages en améliorant notamment les capacités d'analyse d'une entité sur ses actions. Elle vise ainsi à renforcer des choix établis par l'entité et ses parties prenantes et/ou à les inciter à faire évoluer leur stratégie commune. La clarification d'une stratégie est l'élément de base d'une future mesure d'impact.

Nous intégrons à notre réflexion la prise en compte de **quatre types d'impacts** que nous qualifions de **positif, négatif, attendu et inattendu**. Les actions menées par l'entité peuvent ainsi générer une multitude d'impacts relevant du domaine du visible ou de l'invisible : les impacts positifs attendus et visibles, les impacts négatifs inattendus et visibles, les impacts négatifs attendus et visibles, etc. Si les impacts positifs/négatifs attendus et visibles peuvent être plus facilement repérés par le biais d'évaluations anticipées et répétées (par exemple, un changement de Maire, de financeur ou d'interlocuteur) il est plus complexe de déceler des impacts positifs/négatifs inattendus et invisibles.

Pour y parvenir, l'entité devrait être en mesure de collecter un ensemble d'informations relatives à son environnement - le territoire auquel elle n'a pas nécessairement accès (asymétrie ou rétention d'information, moyens limités, etc.). Par exemple, la fermeture soudaine et inattendue d'une entreprise partenaire peut avoir une incidence sur la stratégie globale du projet.

C'est pourquoi l'instauration d'un dialogue permanent et continu entre le territoire, le collectif et l'individuel peut être un levier efficace facilitant la collecte d'informations utiles à la compréhension des enjeux territoriaux.

Plusieurs approches ont été développées pour améliorer la gestion et le pilotage des activités, comme **la méthode du retour social sur investissement (SROI)**²⁹ qui vise à prendre en compte une vision élargie de la création de valeur : elle repose sur une cartographie des parties prenantes de l'action, pour lesquelles on va chercher à quantifier ce qu'elles apportent au projet et ce qu'elles en retirent en retour en utilisant la valeur monétaire comme unité de mesure commune. Cela permet d'obtenir un ratio estimant le montant de valeur créée par rapport au montant de ressources mobilisées.

Dans le même esprit mais sur des impacts plus ciblés, des entreprises cherchent à faire reconnaître leur empreinte territoriale à partir des flux financiers qu'elles génèrent, notamment avec les entreprises locales ou à partir de flux financiers que les salariés engendrent en vivant sur le territoire. Ces mesures aboutissent à des ratios de type, 1€ produit dans l'entreprise génère 1,5€ de production sur le territoire, ou encore 1 emploi dans l'entreprise génère 1,5 emplois sur le territoire³⁰.

²⁹ Le rapport « La mesure de l'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes » explicite la méthode SROI avec le cas étudié de l'association Passeport Avenir, à la page 28.

³⁰ Le cadre d'une telle mesure peut être questionné, à savoir si la création de richesse est du fait de l'entreprise seule ou si certaines aides financières des pouvoirs publics soutiennent des emplois par exemple ? (CICE, mesures en faveur des emplois peu rémunérés, etc.).

Les résultats de ces mesures sont avant tout des photographies reposant sur des modélisations et un certain nombre d'hypothèses. Elles peuvent servir de base pour construire un dialogue avec les parties prenantes mais la création de valeur ainsi monétarisée peut manquer de sens si l'évaluation n'est pas située³¹.

Pour autant, la mesure de l'impact social ne peut reposer uniquement sur des indicateurs quantitatifs, tous les éléments de l'écosystème n'étant pas nécessairement quantifiables. Il convient d'y rattacher une approche qualitative qui permettrait de collecter des informations sur les effets non mesurables des actions engagées.

Nous pouvons par exemple, pour cette approche qualitative, emprunter aux sciences humaines et sociales la méthodologie des entretiens semi-directifs effectués auprès des parties prenantes bénéficiaires et des parties prenantes contributrices, comme cela a été expérimenté par les Chantiers Tramasset.



Le choix d'indicateurs adaptés

Selon une des participantes à une réunion d'étude organisée par le Labo de l'ESS, « se satisfaire de trouver un travail à une personne défavorisée n'est pas suffisant, la qualité de l'emploi doit être observée sur la base de critères précis », commentait Céline Payet³². Tout n'est pas mesurable et ce qui ne l'est pas n'est pas dénué de valeur pour autant. Le suivi d'indicateurs faciles à consolider conditionne le pilotage de l'activité ou d'un projet. Ce type d'indicateur permet à l'entité de renforcer sa capacité d'adaptation, dès ses étapes de pilotage, face aux contextes et éléments évolutifs de son écosystème. Dès lors, comment choisir et élaborer les indicateurs les plus adaptés à la collecte et l'analyse d'informations qualitatives et quantitatives ?



³¹ Nous définissons dans ce rapport l'expression « situer une évaluation » par le principe de comprendre si tous les tenants et aboutissants d'un résultat mesuré sont bien pris en compte et présentés de façon conjointe aux résultats.

³² Céline Payet est chargée de mesure des impacts au sein de Proparco.

EXEMPLE D'UN RÉFÉRENTIEL RSE D'INDICATEURS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS DU GROUPE MGEN

L'exemple du groupe MGEN apporte des éléments de réponse. C'est avec un référentiel comprenant 70 indicateurs qualitatifs et quantitatifs, actualisé tous les ans, que le groupe communique sur ses enjeux et sur les actions qu'il déploie.

Les indicateurs contenus dans ce référentiel portent, autant que faire se peut, sur toutes les actions du groupe, ce qui révèle son intention de transparence.

En 2012, MGEN publiait son premier rapport RSE ; le groupe se fixait des objectifs de progrès à 7 ans dès l'année 2013 : à titre d'exemple, un des objectifs vise à atteindre 50% de mixité entre les femmes et les hommes à des postes à responsabilité, d'ici 2020.

La participation des salariés de l'entité à la définition des objectifs de l'évaluation et au choix des indicateurs peut faciliter la phase du passage à l'action la plus appropriée. Au-delà d'une interprétation plus fine et plus proche de la réalité du terrain que peuvent apporter des indicateurs et évaluation quantitatifs, le recours à des indicateurs et évaluation qualitatifs peut également constituer un support dans l'argumentaire développé auprès des investisseurs. Le référentiel constitue ici une boussole dans la gestion quotidienne du groupe un support au pilotage de son activité puisqu'il l'utilise fréquemment, de manière régulière et progressive dans le temps afin d'ajuster en temps réel ses actions selon les résultats des indicateurs ; c'est-à-dire ne pas se contenter d'un relevé annuel qui serait un simple constat des résultats mais faire en sorte que ces indicateurs, parce que combinant quantitatif, qualitatif et récurrence des mesures, correspondent à des actions continues de réduction des impacts négatifs et de maximisation des impacts positifs.

De plus, MGEN introduit petit à petit de nouveaux indicateurs à son référentiel. Par exemple, sur son champ d'actions dans le domaine de la prévention, l'intégration de nouveaux indicateurs lui a permis de reporter, depuis 2017, le nombre de personnes ayant bénéficié d'une action de prévention. Dans cette logique et sur ce domaine d'action, des indicateurs complémentaires gagneraient à être progressivement intégrés au référentiel, par exemple des indicateurs permettant de mesurer les changements de comportement constatés chez les parties prenantes bénéficiaires des actions de prévention, toujours dans l'optique d'élaborer une mesure de l'impact social efficiente, permettant un pilotage qui s'adapte en temps réel aux effets constatés.

Nous pouvons relever dans le cas de MGEN la mise en place pertinente de la mutualisation du financement des évaluations entre les parties prenantes contributrices, ce qui constitue une opportunité pour l'intégration et l'implication de celles-ci à la stratégie et au pilotage.

La prise en compte progressive et continue des résultats des indicateurs adaptés permet de réaliser une évaluation *ex ante*, c'est-à-dire réalisée en amont de la mise en place des actions. Parmi les différents types d'indicateurs adaptés à cet exercice d'anticipation, nous pouvons mettre en avant celui du seuil minimum d'actions à atteindre (comme un niveau de salaire minimum) permettant de constater un changement « satisfaisant ». Un indicateur représentant un seuil maximum peut également être fixé si les effets envisagés dans l'évaluation *ex ante* se révèlent être finalement au-dessus du seuil minimum. L'évaluation cherche ainsi à révéler les critères de changement les plus bénéfiques à l'intérieur d'une échelle d'actions.

Parmi les approches cherchant à intégrer ce qui n'est pas « mesurable », nous pouvons détailler à cet effet celle **de la comptabilité verte, qui consiste à réduire les profits exclusivement économiques au bénéfice de capitaux autres que financiers**. Ce type de comptabilité s'intéresse à la valorisation du capital naturel et du capital humain.

La méthode CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) consiste à chiffrer le coût de conservation du capital naturel pour éviter sa dégradation. Les principes comptables appliqués à la comptabilité durable suivent ceux de la comptabilité traditionnelle, à savoir la reconnaissance des coûts et des amortissements.

La comptabilité verte s'élabore dans un cadre interne à une organisation sur la base d'une comptabilité analytique. Elle contribue à renforcer l'analyse de l'activité en distinguant clairement les mouvements et les états financiers dédiés à la conservation du capital naturel et humain comme l'entretien d'un cours d'eau, par exemple.

EXEMPLES D'EXPÉRIMENTATIONS DE LA COMPTABILITÉ VERTE MISES EN PLACE PAR BIO CRÈCHE (LES CRÈCHES GRANDIR) ET LES FERMES D'AVENIR

La comptabilité verte chez Bio Crèche (Les Crèches Grandir). Cette entreprise a engagé des actions en faveur de la santé des enfants et du climat : des actions ciblées en termes d'alimentation bio et de pureté de l'air intérieur et des actions pour limiter les gaz à effet de serre. Des objectifs et indicateurs sont établis pour chaque impact comme le pourcentage d'aliments bio.

Une comptabilité analytique est ainsi développée pour reconnaître spécifiquement les actions au passif et à l'actif du bilan et dans le compte de résultat. Les démarches de progression sont lisibles d'une année à l'autre. Elles semblent néanmoins atteindre un plafond dès que les efforts sont réalisés, par exemple lorsque l'objectif de 100% d'alimentation bio est atteint.

La démarche pourrait aller encore plus loin en reconnaissant par exemple d'autres effets possibles : les impacts sur le bien-être du personnel, le taux de présence des enfants, la qualité des relations avec les parents, etc. Cela pourrait notamment se reconnaître dans un facteur d'efficacité et de réduction de coût, soit un gain de productivité naturel et non contraint. Ainsi, les « bénéfiques », autrement dit l'impact social, pourraient tout aussi bien être reconnus au même titre que les coûts.

L'approche de valorisation des externalités chez Les Fermes d'Avenir. L'association s'est engagée dans une comptabilité verte avec deux objectifs : rendre compte des coûts dédiés à la transition énergétique et rendre compte de la valeur sociale générée par ses pratiques de permaculture. Des dépenses et des pratiques existaient déjà pour satisfaire le respect de la nature mais leur identification n'était pas formalisée. Des lignes supplémentaires sont ainsi apparues dans le compte de résultat et le bilan comptable en appliquant la méthode CARE.

L'association Fermes d'Avenir est allée plus loin dans la valorisation de ses impacts. Cette approche encore nouvelle consiste à chiffrer les externalités négatives évitées et à les reconnaître dans les documents comptables internes. « Notre métier d'expert-comptable nous oblige à rester vigilants sur les dimensions de rentabilité d'une entreprise mais nous expérimentons de nouvelles approches de comptabilité pour justement les aider à construire de nouveaux modèles économiques pour ainsi mieux répondre aux enjeux environnementaux », nous confie M. Hervé Gbego du cabinet d'expertise

comptable Compta Durable. Par exemple, le coût évité par le syndicat des eaux est calculé dans le cadre des actions de préservation de l'eau. Là également, peut être posée l'opportunité de la mise en place d'un processus d'amélioration continue et commune avec les parties prenantes. La méthode des coûts évités est une méthode déjà bien pratiquée dans l'économie sociale et solidaire.

Cette nouvelle approche comptable peut s'inscrire dans une valorisation des efforts pour maîtriser et maximiser les impacts. Elle présente l'avantage de quantifier les efforts réalisés en termes de dépenses. Elle rentre dans un cycle comptable déjà établi et participe au pilotage de l'activité ou d'un projet.



Nous avons vu à travers ces différents exemples et approches que le choix et la mise en place d'indicateurs contribuent à intégrer la mesure de l'impact social au pilotage, à observer les changements et les effets imputables aux actions, à savoir si les actions mises en œuvre génèrent réellement les changements souhaités. Il ne s'agit plus d'être dans une recherche unique et exclusive de performance, mais bien de dépasser un cadre restreint pour tendre vers plus de création de valeur.

La mesure d'impact doit chercher à comprendre quelles actions sont les plus contributives aux changements observés (Figure 5). Les liens de cause à effet les plus significatifs identifiés deviennent la priorité à gérer.

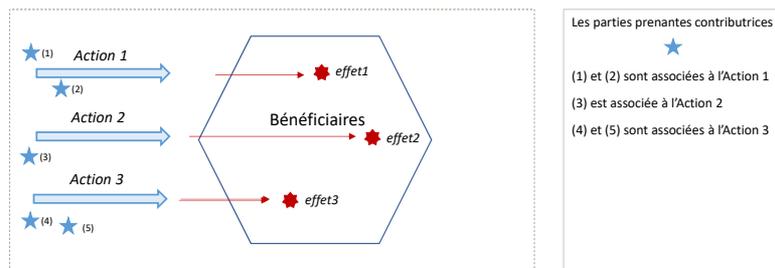


Fig 5. Prise en compte et gestion des effets induits par les actions

Plus ces actions d'évaluation seront répétées, plus l'entité et ses parties prenantes pourront améliorer la connaissance de leurs pratiques et anticiper certains effets et facteurs pouvant potentiellement avoir une influence significative.

Anticiper et s'adapter pour mieux maîtriser ses impacts

Prérequis 5

La démarche d'évaluation prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité

La mesure d'impact social peut être un processus continu et évolutif, adaptable aux éventuels changements, qu'ils soient d'ordres économique, social, démographique, environnemental, sociétal, etc. Le séquençage des actions présente des avantages s'il est effectué dès la formalisation des solutions et qu'il s'attache à prendre en compte les effets potentiels des actions *ex ante*. Cela permet notamment d'identifier différents scénarios (positifs et négatifs) et de faire preuve de flexibilité dans le cas où une hypothèse serait vérifiée. Les actions de ce type peuvent être progressives suivant les moyens disponibles et sont certainement sources de coûts évités.

La mesure de l'impact social intégrée au pilotage de l'activité nécessite une réactivité et une agilité dans les méthodes d'application et de suivi. Une étude de la Banque Mondiale met en avant la nécessité d'adopter des méthodes de fonctionnement agiles pour ajuster les actions mises en œuvre lorsque cela est nécessaire : la mise en place d'évaluation et d'ajustement répétés est ainsi décrite comme un facteur de réussite, l'évaluation et l'ajustement s'effectuant progressivement, dans un objectif d'amélioration qui n'endommage pas les actions, évaluations et ajustements précédents. La mesure de l'impact social est pleinement efficace dans son usage si elle s'intègre dans une organisation qui accepte des modes de gestion adaptés : le découpage des actions (dans le temps et/ou dans leur mise en œuvre) facilite la vérification des effets et impacts de façon plus rapide et plus concrète, et réduit la complexité et les incertitudes du projet. Les décisions sont prises sur la base de preuves et de faits objectifs, et non de simples opinions.

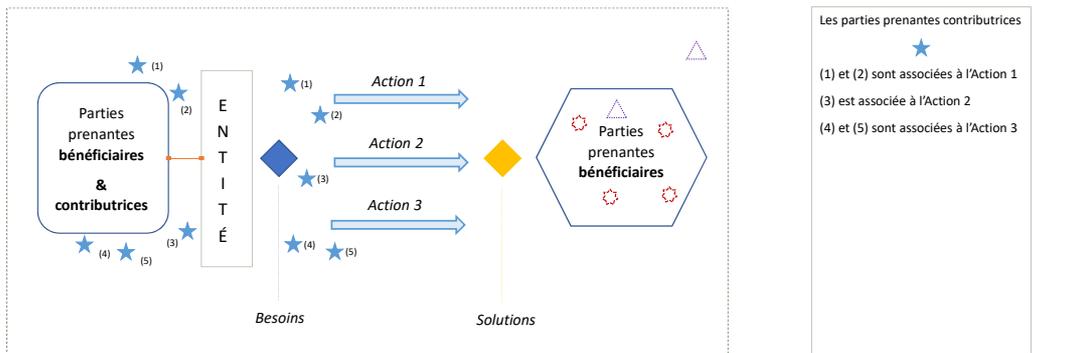
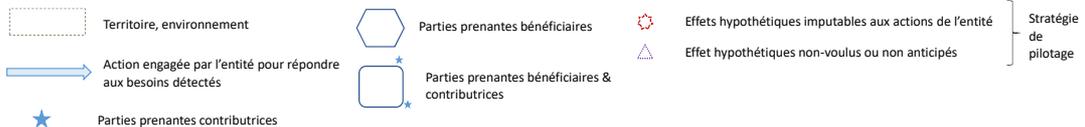


Fig 6. L'évaluation ex ante : anticiper les effets de ses actions



La figure 6 illustre ici l'intégration d'effets hypothétiques imputables aux actions de l'entité mais aussi d'effets non-voulus.

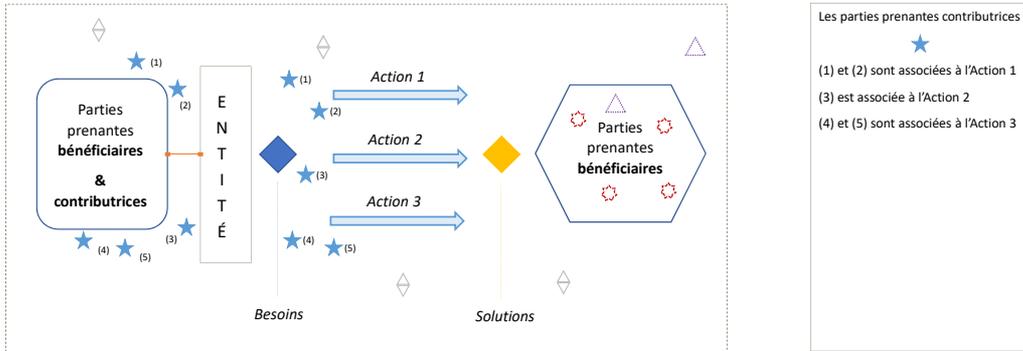
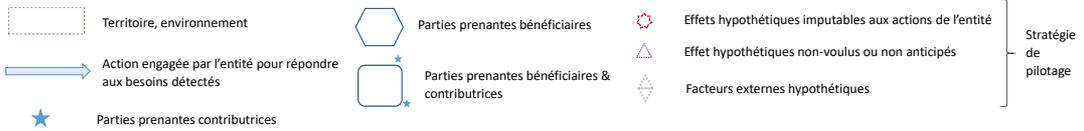


Fig 6bis. L'évaluation ex ante : anticiper les effets de ses actions



Il est possible d'affiner les hypothèses précédentes en ajoutant la prise en compte de facteurs externes (figure 6 bis). Ceux-ci peuvent représenter différents paramètres pouvant modifier de façon significative les résultats espérés : changement politique d'une collectivité, choc économique, etc. Plus difficilement anticipables, ces facteurs peuvent toutefois constituer des signaux permettant une lecture plus entière de l'écosystème territorial.

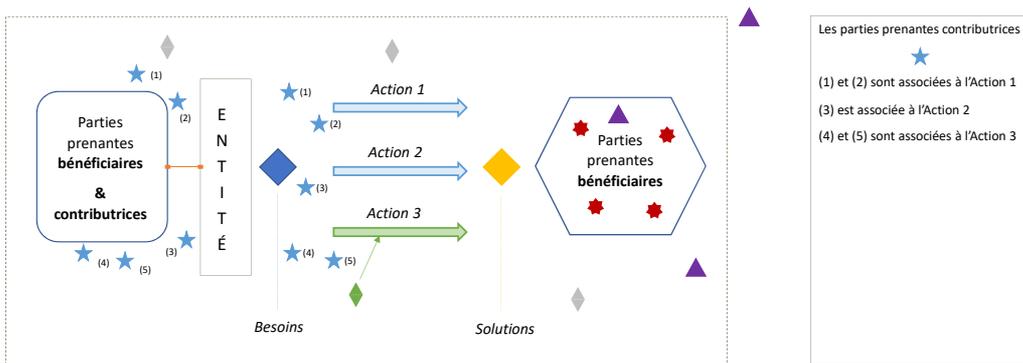
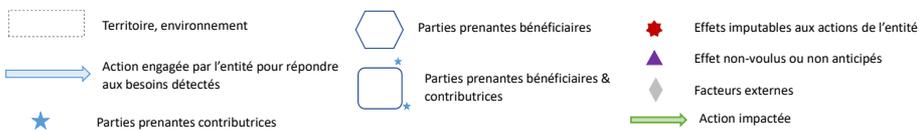


Fig 7. L'évaluation ex post : affiner sa stratégie de pilotage



Une fois avérés, les facteurs externes peuvent avoir une incidence sur une ou plusieurs actions engagées. Anticipée, la capacité d'amortissement d'un choc négatif sera plus importante et permettra de réorienter les choix et actions futures (figure 7).

Il est important d'associer une évaluation *ex ante* à une évaluation *ex post* de façon à être en capacité de vérifier les hypothèses formulées et renforcer l'efficacité du pilotage et de la stratégie. Plus cet exercice sera répété, plus la capacité de l'entité à anticiper ses effets sera élevée.

Prenons ici l'exemple d'une distribution de colis alimentaires. Une évaluation *ex ante* permettra à l'entité et à ses parties prenantes contributrices d'estimer les besoins des parties prenantes bénéficiaires (nombre de repas, fréquence de la distribution, points de distribution, etc.) et de ce fait d'optimiser l'approvisionnement nécessaire. L'entité et ses parties prenantes chercheront à anticiper les différents effets positifs, négatifs voire inattendus induits des actions engagées. L'évaluation des effets de cette action *ex post* aura pour bénéfice d'éclairer l'entité et ses parties prenantes contributrices sur l'efficacité des mesures qui ont été engagées. Dressons l'hypothèse d'un effet négatif : le détournement des colis alimentaires à des fins commerciales. La prise en compte de ce constat dans le pilotage incite l'entité et ses parties prenantes à trouver une nouvelle solution. Par exemple, le recours à des travailleurs sociaux dont l'objectif sera de déterminer, selon différents critères et besoins définis, qui peut bénéficier de colis alimentaires parmi l'échantillon concerné.

L'inscription de la démarche dans le temps

Prérequis 6

La démarche d'évaluation s'inscrit dans le temps

Des évaluations régulières permettent de comprendre et de prendre des décisions, toujours selon les effets collectivement et progressivement recherchés, par le biais d'allers-retours entre ces objectifs et les actions réalisées, et non plus seulement sur la base d'analyses d'actions linéaires, effectuées de manière occasionnelle.

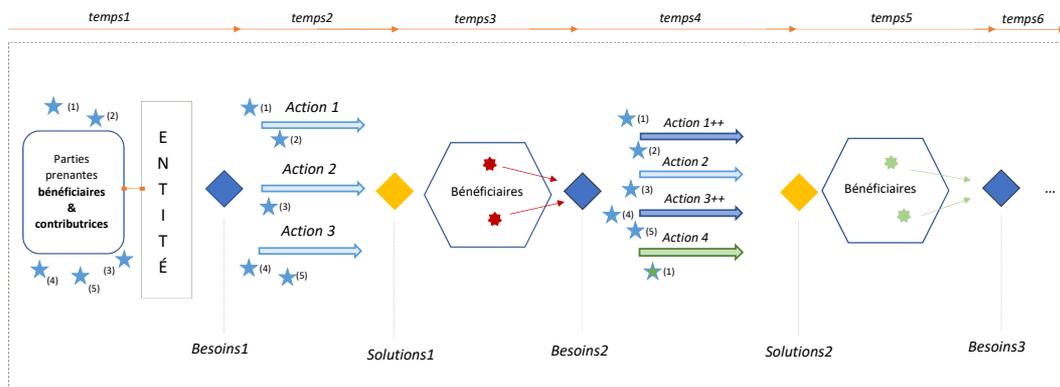
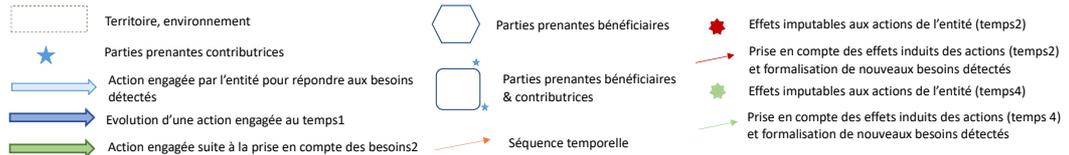


Fig 8. Inscription de l'évaluation dans le temps



La figure 8 permet de visualiser la décomposition du processus de mesure d'impact en séquences temporelles. Chaque séquence constitue une étape clé, devant être clairement définie, organisée et partagée collectivement avec les parties prenantes. Les séquences temporelles peuvent être variables (plus ou moins longue dans le temps) d'une situation à une autre, en fonction du contexte, de la facilité d'exécution des actions, des moyens déployés, etc.

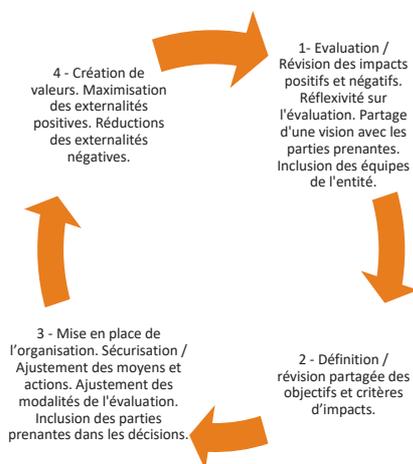
Les actions mises en place par l'entité et ses parties prenantes pour répondre à un ou plusieurs besoins détectés dans le territoire (temps 2) donnent lieu à une évaluation des effets potentiels induits des différentes actions de l'entité (temps 3). Leur analyse conduit l'entité et ses parties prenantes à prendre en compte une nouvelle situation : besoins inchangés, nouveaux besoins, évolution des besoins, etc. (temps 4). La stratégie de pilotage des actions évolue et s'adapte aux changements analysés (temps 4). Les actions précédentes peuvent s'intensifier (action 1 et 3), de nouvelles peuvent être développées (action 4) avec des parties prenantes déjà identifiées et impliquées dans le projet (partie prenante 1) voire de nouvelles parties prenantes. Le raisonnement se poursuit ainsi, et évolue progressivement avec le temps.

Ainsi, la régularité d'une mesure d'impact permet à l'entité et aux parties prenantes contributrices

de faire évoluer les solutions en fonction des effets et résultats détectés et analysés.

Nous pouvons illustrer ce point avec le cas des Bibliothèques Sans Frontières : l'approche qualitative et le dialogue continu, au cours des processus d'évaluation, entre l'ONG et ses parties prenantes, et entre ces dernières entre elles, ont favorisé la réussite et l'essaimage des actions portées par la structure. **L'évaluation systématique des besoins des parties prenantes bénéficiaires et des parties prenantes contributrices, pour chaque nouveau projet d'implantation locale**, a non seulement permis d'engager une démarche de précision pour les actions propices à chaque territoire mais a également permis de rapprocher des parties prenantes qui s'ignoraient, et donc par là même le partage et circulation des informations, du savoir et savoir-faire de chacune. Les résultats des actions en ont été, par conséquent, amplifiés à plusieurs niveaux. « Dans le contexte français, bien que les bibliothèques n'aient pas comme mandat de faire du travail social, car il s'agit d'un service public donnant avant tout accès à la lecture, elles peuvent se retrouver à travailler en intersectorialité avec des travailleurs sociaux », confie François Cathelineau de l'Agence Phare. Les relations établies entre l'entité et les parties prenantes extérieures peuvent alors se transformer en véritable coopération : L'ONG aurait pu décider de seulement vendre la boîte que représente l'Ideasbox, mais son modèle repose aujourd'hui sur des activités de conseil et de services.

Le cycle de gestion pour une démarche dynamique et ouverte



Le cycle de gestion³³ s'appuie sur des évaluations répétées permettant de renforcer la maîtrise du projet. Il décrit de façon plus détaillée les étapes à suivre lors de chaque séquence temporelle. Les quatre étapes peuvent être assimilées aux temps illustrés sur la Figure 8.

Le temps à donner à un cycle et plus spécifiquement à chaque étape est déterminant ; par exemple, le temps affecté à l'étape 1 du schéma conditionne la qualité de l'évaluation. L'alignement des indicateurs internes de l'entité avec les informations détenues par les parties prenantes contributrices est une des conditions d'efficacité de la démarche (dialogue partagé et transparence).

Les cycles pourront être plus courts au démarrage du projet, pour permettre à l'entité de recueillir les besoins³⁴ de l'ensemble des parties prenantes et commencer à planifier le champ des actions.

³³ Ce schéma est inspiré du cycle PDCA : préparer et planifier, développer et réaliser, contrôler ou observer puis ajuster. Cette démarche est à l'origine des actions d'amélioration continue de la qualité dans les entreprises (appliquée pour la première fois dans les entreprises vers 1950).

³⁴ Les besoins des parties prenantes bénéficiaires et leur capacité à accepter le changement souhaité. Nombre de programmes oublient cet aspect alors qu'il est parfois indispensable.

Une aide à la négociation et à la création de valeur

Prérequis 7

La démarche d'évaluation peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur

Le processus dynamique de la mesure d'impact peut également être un support à la négociation entre certaines parties prenantes contributrices et/ou bénéficiaires identifiées au sein de l'écosystème. Par négociation, il faut entendre un consensus entre ces parties prenantes sur le chemin collectif à co-construire pour mener les actions, répondre aux besoins identifiés, réaliser les effets collectivement définis. Il s'agit également d'une négociation entre les parties prenantes contributrices et/ou bénéficiaires et les financeurs des actions de la structure.

A titre d'exemple, l'agriculture biologique engendre des effets positifs avec une alimentation plus saine mais peut également avoir pour conséquence l'exclusion non intentionnelle d'une partie des consommateurs. Afin de résoudre cette externalité négative, l'agriculteur peut s'associer à d'autres acteurs du territoire pour rendre accessible sa production aux populations à plus faible pouvoir d'achat. La création de valeur n'est plus isolée mais nécessairement globale à l'échelle d'un territoire. Dans le cas de ressources et moyens limités des parties prenantes, il est nécessaire qu'elles priorisent ensemble les effets et externalités négatifs à traiter, tous ne pourront être abordés en même temps. Il semble alors approprié de mettre en place une « convention de partage de valeur » afin que toutes les parties prenantes contributrices soient impliquées et engagées à un même niveau (un langage commun).

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un processus complet et co-construit tel que défini ci-avant constitue un argument auprès des financeurs parties prenantes, leur permettant d'ajuster les contributions proposées en fonction des besoins et objectifs identifiés.

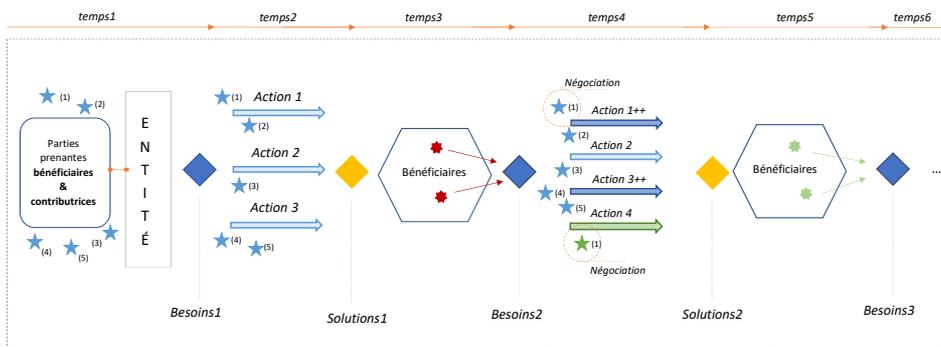
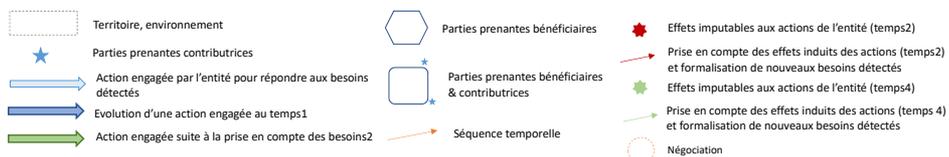


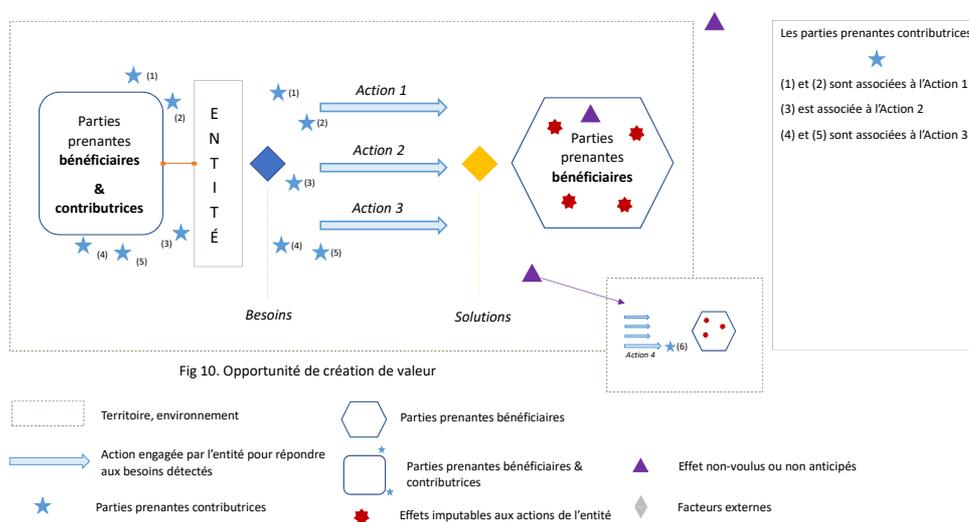
Fig 9. Pouvoir de négociation



Par exemple, un financeur partie prenante du projet qui aurait connaissance de nouvelles externalités négatives pourrait augmenter sa contribution pour renforcer et/ou faire évoluer les actions de l'entité et répondre dans les meilleures conditions aux objectifs prévus. Cela crée ainsi une marge de progression en termes de financements, proportionnellement aux manques à combler. La négociation portera alors sur les efforts à soutenir pour atteindre un cadre d'action idéal. Elle peut ainsi justifier le renouvellement d'une action et sa densification et/ou la mise en œuvre d'une nouvelle action (temps 4, figure 9).

Lorsqu'elle est maîtrisée, partagée et co-construite, la mesure d'impact devient un outil d'affectation optimale des fonds. L'élaboration d'une méthodologie adaptée au contexte, en amont, pendant et après l'évaluation, est essentielle.

Opportunités de création de valeur



La figure 10 illustre l'apparition d'effets non-voulus ou non anticipés induits par les actions de l'entité. Ces effets peuvent se situer dans le périmètre des parties prenantes bénéficiaires et/ou avoir une incidence auprès d'une autre population. Positifs ou négatifs, directs ou indirects, ils doivent être intégrés à la stratégie et au pilotage des activités.

Reconnaître et produire de la création de valeur exige de comprendre et prendre en compte des externalités négatives et positives de type social et environnemental. Plus la réduction des externalités négatives est anticipée, plus la création de valeur est significative et perceptible.

La mesure d'impact social peut conditionner l'innovation si le cadre de la mesure est ouvert. Ainsi, dans le cas de l'identification d'effets ou d'externalités négatifs, des solutions peuvent alors être recherchées, d'autant plus facilement que des parties prenantes sont impliquées dès le début de la démarche de mesure d'impact. Les nouvelles hypothèses qui émergent de cette réflexion pourront devenir de nouveaux choix à acter, puis de nouveaux effets à vérifier (figure 10 - nouvelle action 4 et nouvelle partie prenante 6).

La mesure d'impact doit faciliter le passage à l'acte, pas seulement dans l'idée d'améliorer mais aussi dans l'idée d'innover. L'innovation peut se différencier à travers deux démarches : les innovations dites d'amélioration et les innovations de rupture. Ainsi, la mesure d'impact peut révéler de nouveaux besoins à satisfaire et aider à les considérer comme sources potentielles de création de valeur (dans le cas de solutions développées par exemple pour traiter les externalités négatives et intensifier les externalités positives).

Réalisée de cette manière, la mesure d'impact est une aide à la reconnaissance du besoin d'innovation et/ou de financement spécifique. Reprenons l'exemple du producteur en Agriculture Biologique qui ne peut satisfaire une partie de la population à faible pouvoir d'achat. Inscrire ce besoin non satisfait au processus oblige à prendre en compte le besoin d'actions supplémentaires à la charge de l'entité ou d'autres acteurs / entités du périmètre géographique et d'influence.

Finalement, ces besoins non satisfaits constituent autant d'opportunités de création de valeur et d'innovation sociale.

Une mesure d'impact sera considérée comme complète si elle révèle tous les effets, y compris inattendus et/ou négatifs, générés par les actions de l'entité.

Proposition d'une nouvelle représentation

La mesure de l'impact social est représentée par un vocabulaire très présent qui peut apparaître en fin de compte limitatif. Ainsi, les finalités de l'évaluation sont souvent décrites à travers deux mots repris des approches anglaises : « prove » et « improve ». Nous proposons d'inclure le terme « approve » dans les objectifs d'évaluation d'une entité.

Ces concepts pourraient être résumés ainsi :

<p>Prouver (prove) Rendre des comptes et démontrer. Maîtriser les effets et changements recherchés</p>	<p>Améliorer (improve) Maximiser (ou réduire) les effets et changements recherchés en intégrant une démarche d'innovation</p>	<p>Approuver (approve) L'évaluation au service de la concertation et de la négociation de la création et du partage de la valeur avec les parties prenantes.</p>
---	--	---

Cette approche moins limitative permet d'aboutir à une démarche d'évaluation plus engagée.

Le cadre dynamique de la mesure d'impact

Notre étude nous a amenés à réfléchir à une autre représentation de la mesure de l'impact social. Nous avons construit progressivement notre réflexion à partir des sept prérequis présentés au début de ce rapport avec l'objectif de constituer le cadre de référence illustré ci-après.

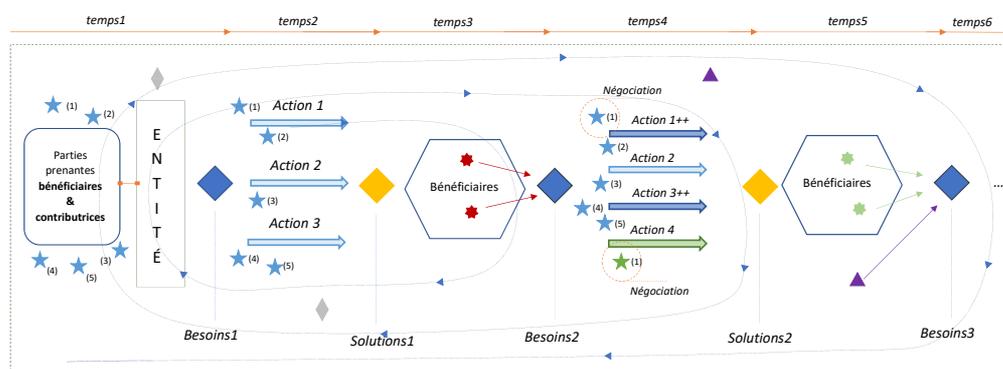


Fig 11. Cadre dynamique de la mesure d'impact



La figure 11 illustre un « idéal type » pour une entité souhaitant construire son cadre dynamique de mesure d'impact. Décomposé en plusieurs séquences, il présente les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une évaluation continue et globale. Chaque situation étant singulière, il convient de préciser que le cadre dynamique peut évoluer d'une entité à l'autre. Les étapes présentées ici représentent des pistes et des recommandations pour en faciliter son appropriation.

Par ailleurs, ce modèle peut se construire progressivement selon les ressources disponibles de l'entité. Comme cela a été dit précédemment, la réalisation d'évaluations *ex ante* - non représentée sur le schéma est fortement conseillée.

Ce cadre dynamique représente la façon dont une organisation gère l'ensemble de ses impacts dans la réalisation de ses objectifs et lui donne l'ensemble des outils pour valoriser son impact social.

Conclusion

Travailler sur la notion de création de valeur à travers la mesure d'impact est à la fois un challenge, une gageure et un risque tant son interprétation est conditionnée par l'acculturation, les pratiques et l'expérience de chaque entité.

La troisième et dernière phase de cette démarche se veut pédagogique pour répondre à la problématique issue de nos différentes rencontres, entretiens bilatéraux et réunions de travail face à la grande complexité que représente l'appréhension de cette question.

C'est pourquoi nous avons souhaité avancer non pas sur un nouvel outil mais sur un raisonnement qui a pour objectif de permettre aux entités de l'ESS d'aborder cette thématique, de l'intégrer dans leur organisation et in fine dans leur stratégie.

Le raisonnement développé dans le présent rapport, fruit d'un important travail d'intelligence collective, se veut facilement appropriable et ouvert à de futurs apports. Nous considérons, en effet, l'exercice de la mesure d'impact social comme une démarche progressive et continue, restant nécessairement ouverte à la co-construction et au dialogue, en particulier avec l'ensemble des parties prenantes impliquées et concernées par le projet.

Le fait de se départir des a priori de « contrôle » que l'exercice conventionnel peut véhiculer est central car cela permet aux entités de façonner le modèle d'évaluation le plus approprié à leurs enjeux et être pleinement actrices d'une démarche qui leur est bénéfique. C'est pourquoi ce rapport a cherché à mettre en exergue l'importance d'une stratégie et d'une gouvernance ouverte et inclusive d'une part et la dynamique d'une démarche itérative d'autre part. La démarche d'évaluation est avant tout un exercice structurant, dans lequel le voyage opéré avec ses parties prenantes bénéficiaires et contributrices en lien avec son territoire, est tout aussi important que le résultat finalement obtenu. Elle est un marqueur des avancées réalisées, des erreurs commises et des progrès à renforcer et permet ainsi de réinterroger continuellement le projet associatif en lien avec le projet politique de son écosystème.

A l'issue de cette ultime phase sur le renouvellement de la mesure d'impact, le message que nous souhaitons délivrer aux acteurs et entrepreneurs de l'ESS est une invitation et un encouragement à l'expérimentation. Il s'agit de changer de posture et d'intégrer la mesure d'impact comme un tremplin permettant de dépasser le statut d'exécutant face aux injonctions extérieures. En l'initiant de manière simple, elle démontre rapidement sa pertinence et son utilité. Changer de point de vue sur la mesure d'impact social, c'est saisir et s'approprier une opportunité de création de valeur pour son écosystème et nous espérons que ce travail apportera une pierre de plus à l'acculturation des acteurs de l'ESS sur ce qui est devenu incontournable pour faire valoir la valeur ajoutée de nos approches singulières : la mesure de notre impact.

Annexe 1 - Edito de Hugues Sibille³⁵ - Tribune Fonda N°240 "Mesure d'impact social et création de valeur", Décembre 2018

« En s'appuyant sur la mesure d'impact et la création de valeur, il est possible de définir un nouveau modèle de coopération entre acteurs, renforçant l'action de l'ESS sur les territoires et permettant de construire collectivement l'intérêt général.

La proposition que fait le Labo de l'ESS d'un nouveau modèle d'impact part d'une définition simple. La mesure d'impact correspond au processus visant à comprendre, mesurer et/ou valoriser les effets positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, directs ou indirects, d'une action partant du bénéficiaire et pouvant s'élargir à l'ensemble de ses parties prenantes (directes puis indirectes). Le plus important est donc moins le résultat que le processus partagé autour d'une ambition de prise en charge efficace et collective de l'intérêt général.

Proposer un New Deal, c'est chercher à faire évoluer significativement notre conception de la valeur et de la mesure d'impact pour répondre à une nouvelle construction coopérative de l'intérêt général. Il s'agit d'une affaire de parties prenantes, concept indispensable qui doit beaucoup à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Aussi, le modèle renouvelé a-t-il comme périmètre privilégié d'application le territoire et ses parties prenantes.

L'économie sociale et solidaire (ESS) et notamment les associations peuvent occuper une place significative dans ce New Deal si elles mettent en avant et actualisent leurs spécificités : non-lucrativité ou lucrativité limitée, gouvernance démocratique, utilité sociale. Mesurer des impacts c'est en effet se référer à une convention socio-politique, à une théorie du changement. C'est le moment pour l'ESS de formuler une vision forte de la convention socio-politique des impacts qu'elle crée. La société l'attend. Sûre de sa vision, elle pourra amplifier des coopérations positives dans les territoires avec les « entreprises engagées » qui le veulent (objet social élargi, ancrage territorial...), à l'image de ce qu'ont initié les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique).

Ce modèle renouvelé repose sur cinq piliers :

- faire de l'impact social un outil de pilotage stratégique de l'ESS,
- faire de l'empreinte écologique et de l'empreinte démocratique des priorités de l'ESS pour 2030,
- promouvoir d'autres théories de la valeur que les théories néoclassiques,
- s'allier aux entreprises pratiquant un impact social élargi,
- construire des outils partagés d'impact territorial.

Le premier pilier consiste à ce que les acteurs associatifs de l'ESS appréhendent le processus de mesure de l'impact social comme outil stratégique de leur utilité sociale et non comme une contrainte subie et imposée par des financeurs. La mesure d'impact répond à trois grands types d'objectifs :

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

³⁵ Source : <http://fonda.asso.fr/ressources/pour-un-new-deal-de-la-creation-de-valeur-et-de-la-mesure-dimpact>

La proportion d'acteurs qui se défient de la mesure d'impact ou ne la voient que comme un moyen tactique de rassurer leurs financeurs reste trop importante. Appartenir à l'économie sociale, c'est mesurer ses impacts d'abord pour améliorer l'efficacité du pilotage des objectifs de transformation sociale que l'on se fixe.

Le second pilier vise une actualisation des référentiels ESS, pour mieux répondre aux véritables urgences écologiques et démocratiques de la période. Le dernier rapport du Giec confirme que la maison Terre brûle. Quant à la maison Démocratie elle devient inflammable. Ne regardons plus ailleurs ou dans le rétroviseur. Le réchauffement de la planète est là, les États de droit sont menacés. Nous ne pouvons plus parler d'utilité sociale comme à la fin du XXe siècle. Notre secteur doit donc accélérer pour faire des Objectifs de développement durable (ODD) les principes fondateurs de la mesure de ses impacts. Nous devrions d'ailleurs parler d'ODDD (objectifs de développement durable et de démocratie).

Ainsi le monde associatif peut assumer un rôle majeur d'éducation populaire à la sobriété énergétique avec 1,5 millions d'associations³⁶ et 22 millions de bénévoles³⁷. Il a pour responsabilité de participer à un nouvel équilibre (consommation, mobilité, logement...) entre les droits de l'individu et ce qui conditionne leur exercice, les biens communs. De même doit-il en être des impacts directs et indirects sur la démocratie.

Mettre les bénéficiaires en situation d'acteurs, faire reculer les inégalités, régénérer les gouvernances démocratiques des structures, construire le dialogue civique, utiliser les Civic Tech et les réseaux sociaux avec une éthique de responsabilité... sont des exemples d'impacts positifs de l'ESS sur une empreinte démocratique renouvelée.

Le troisième pilier vise à contester et dépasser les théories néo-classiques de la valeur. Smith, Ricardo et Marx ont distingué valeur d'usage et valeur d'échange. Pour les néoclassiques valeur d'échange et valeur d'usage ne font qu'un. L'utilité d'un produit est mesurée uniquement par le prix que lui fixe le marché. Valeur et prix sont synonymes, est écarté, de fait, ce qui ne passe pas par le marché, productions domestiques et bénévolat. Le monde non lucratif doit résister à une théorie de la valeur qui débouche sur la financiarisation et la marchandisation généralisée de la société et une mauvaise affectation des ressources.

Un producteur de glyphosate créerait de la valeur, alors qu'un bénévole au sein d'une association accompagnant des personnes en situation de handicap n'en créerait pas ? Inspirons nos mesures d'impact de l'ancien slogan « oui à l'économie de marché, non à une société de marché ». De même les néoclassiques considèrent-ils que les éléments naturels (lumière solaire, air, eau, biodiversité) acquièrent une valeur économique seulement lorsqu'ils sont mis sur le marché. Le monde non lucratif doit mener une bataille d'idées pour reconsidérer la richesse, donner d'autres sens au mot « valeur », les lier aux communs.

Mesurer des impacts de l'ESS ne se résume pas à attribuer une valeur financière à chaque effet généré par nos actions. Il y a des formes de « dictature de l'impact », pour reprendre l'expression de Jean-Baptiste de Foucauld auxquelles on peut résister.

³⁶ « Le paysage associatif français – Mesures et évolutions », 3ème édition, Viviane TCHERNONOG et Lionel PROUTEAU, à paraître en mai 2019 aux éditions Dalloz Juris Associations. Premiers résultats disponibles dans la synthèse éditée par l'ADDES « Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? » en octobre 2018.

³⁷ Lionel Prouteau, Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances, synthèse de l'exploitation de l'enquête Centre de recherche sur les associations – CSA, disponible sur le site de la Fonda : <https://fonda.asso.fr/ressources/le-benevolat-en-france-etat-des-lieux-et-tendances>

Le quatrième pilier repose sur la construction d'alliances vigilantes avec les entreprises qui s'engagent sur des démarches de valeur partagée (shared value) et de mesure d'impact élargi à l'écosystème. L'analyse de la chaîne de valeur portée par l'étude pilotée par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS trouve ici toute son utilité. Le contexte change. Un certain nombre d'entreprises évoluent.

Le rapport Notat sur la thématique « Entreprise, objet d'intérêt collectif » traduit et encourage des évolutions consistant à mieux considérer les impacts sociaux et environnementaux des entreprises et ouvre la possibilité « d'entreprises à missions » non exclusivement tournées vers le profit. Ces préconisations prolongent le cadre plus large de la RSE et d'outils de mesure d'impact que nous devons regarder avec intérêt.

Par exemple les analyses de matérialité, visent à prioriser les enjeux futurs majeurs de l'entreprise, via un dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Elles permettent de déterminer l'importance que les parties prenantes externes accordent à chaque enjeu. De même les indicateurs d'interdépendance des entreprises à leur territoire d'implantation (IIET) construits sur quatre axes, participent à une approche d'impact élargi : stratégie d'innovation et de marché, ancrage social et économique, co-production de ressources communes, dialogue territorial.

Ces alliances, à l'instar de ce que font les PTCE, peuvent susciter de nouvelles formes de création de valeur mises en avant par l'étude ESS et création de valeur : revalorisation de ressources humaines dormantes, ressources matérielles inutilisées ; dynamisation du maintien territorial de la valeur ; coopération pour contenir les risques de destruction de valeur économique ou répondre aux besoins sociaux non satisfaits ; anticipation des effets négatifs des transformations de chaîne de valeur ; meilleure négociation sur le partage de la valeur entre parties prenantes d'un projet.

Le cinquième pilier consiste à co-construire des outils partagés d'impact territorial. À l'heure où s'inventent une nouvelle économie de proximité et une économie plus durable, les dynamiques territoriales sont fragmentées, leur mesure d'impact également, leur efficacité de ce fait limitée. PTCE, tiers-lieux, territoires Zéro chômeur de longue durée, territoires à énergie positive, projets alimentaires territoriaux, pôles de compétitivité, clusters... : la mesure des dynamiques de transformation du territoire est segmentée. L'approche globale fait défaut. Il s'agit de décloisonner ces dynamiques, de chercher des outils de mesure transversale.

Le guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS, faisant suite au bilan sociétal du CJDES, reste un outil intéressant, insuffisamment mis en œuvre. Il s'agirait aussi de mieux mesurer la responsabilité territoriale des entreprises (RTE) et des organisations (RTO) et d'en rendre compte à un citoyen devenant lui-même acteur de cette responsabilité.

Ces cinq piliers de ce nouveau modèle de la mesure d'impact seraient incomplets s'ils ne s'accompagnaient de l'affirmation que les politiques publiques nationales devront s'inspirer de ces nouvelles approches de la valeur et de la mesure d'impact. On en est loin. Les contrats aidés ont été supprimés « à l'aveugle ». Nos politiques restent descendantes, leurs impacts sont mesurés en valeur monétaire, les rapports d'impacts annexés aux Lois demeurent largement théoriques.

Faudra-t-il aller plus avant dans les catastrophes annoncées pour que changent notre conception de la valeur et nos principes de mesure d'impact ? »

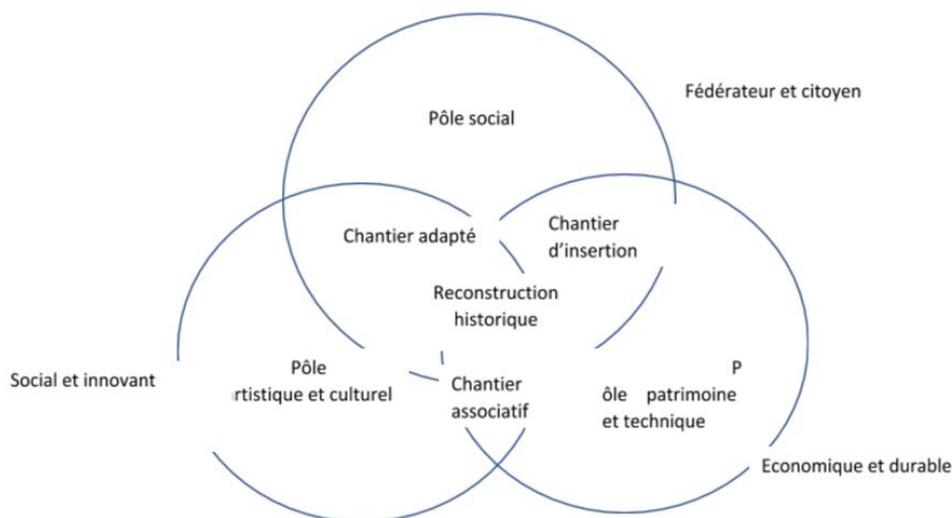
Hugues Sibille,
Président du Labo de l'ESS

Annexe 2 - Les Chantiers Tramasset

A son origine, en 1997, l'association Les Chantiers Tramasset a réinvesti un chantier naval en friche pour faire revivre l'activité de la charpente navale mais aussi créer un espace d'échange, de formation et d'insertion.

En 2009, l'association fait face à des problématiques de rentabilité et d'organisation. Dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), l'IFAID³⁸ réalise le constat suivant : « l'association s'est engagée dans une course à l'économique, qui se montre aujourd'hui inadaptée à son objet social : les deux activités économiques principales sont non rentables, les salariés souffrent de suractivité et sont peu disponibles (...) à une vie associative qui se voulait constituer le cœur des chantiers. »

L'association souhaite alors ancrer son projet associatif au cœur de son territoire. Un diagnostic territorial est réalisé. Il aboutit à une stratégie structurée autour de 3 pôles d'activités : un pôle social, un pôle artistique et culturel et un pôle patrimoine et technique.



(source : rapport d'étude du DLA réalisé par l'IFAID)

« Ces pôles ont la caractéristique d'être interdépendants afin que tout le monde puisse explorer et se nourrir des actions et activités de chacun », précise Emmanuel Buvat de l'IFAID. Le travail de refonte du projet associatif repose sur un projet, des actions mais aussi un objectif qui peut rassembler l'ensemble des parties prenantes : la réappropriation du fleuve la Garonne par l'ensemble des acteurs du territoire. Le diagnostic révèle que de nombreux métiers et la connaissance du fleuve ont progressivement disparu avec le temps. Le projet définit autour de la reconstruction d'un bateau de charge s'insère dans une dynamique plus large qui reconnaît dès l'origine les impacts de façon globale, leur organisation et leur interdépendance.

³⁸ L'IFAID est un institut de formation : Institut de Formation et d'Appui aux Initiatives de Développement.

Les membres du comité directeur de l'association mais aussi les bénévoles ont réalisé un travail conséquent de diagnostic et de rencontres avec les acteurs du territoire. Lors de ce questionnement, l'association Les Chantiers Tramasset a révélé le rôle qu'elle pouvait jouer autour du fleuve. L'aboutissement d'une vision partagée a conduit à fédérer les acteurs du territoire autour de l'association et de son projet associatif.

L'association a ensuite renforcé son pôle social avec le soutien de la Caisse d'Allocation Familiale, avec peu d'efforts supplémentaires puisqu'elle disposait déjà d'une connaissance des acteurs locaux. L'association a ainsi obtenu l'agrément Espace de Vie Sociale en 2013.

En 2015, l'organisation du territoire est chamboulée du fait de la loi NOTRe³⁹. L'association fait de nouveau appel à un DLA⁴⁰ qui met en exergue deux pistes de développement possibles sur le territoire : le tourisme et l'environnement. Forte de ses expériences passées de co-construction, l'association engage un diagnostic territorial pour savoir comment satisfaire ces pistes de développement. L'IFAID réalise le diagnostic qui cherche encore une fois à convenir d'une vision commune des acteurs locaux.

Le patrimoine fluvial et le bien commun que représente le fleuve suscite un fort intérêt : son potentiel économique à travers une mise en tourisme et l'entretien du fleuve à des fins de préservation de l'environnement. La connaissance de l'association et son savoir-faire ne sont plus à démontrer, elle est responsabilisée sur ces nouveaux enjeux sans remettre en cause le cœur de sa mission d'insertion par l'emploi.

L'association a su développer dans le temps un réflexe d'étude des opportunités de création de valeur. Les impacts sont assimilés par les différentes parties prenantes grâce à leur intégration aux diagnostics de la part de l'association. Les observations et le dialogue enrichissent la connaissance des actions et de leurs effets, clarifient les objectifs recherchés et ouvrent l'étendue des possibles. Enfin, les observations permettent à l'association de gagner en adaptabilité lors de l'évolution des parties prenantes et des besoins du territoire.

³⁹ La loi NOTRe de 2015 porte sur la nouvelle organisation territoriale de la République.

⁴⁰ Dispositif Local d'Accompagnement dédié aux structures employeuses de l'économie sociale et solidaire.

Annexe 3 - Bibliothèques Sans Frontières

Fondée en 2007, Bibliothèques Sans Frontières s'est construite sur le constat de publics exclus de l'accès à l'information et à la culture.

L'ONG promeut aujourd'hui l'IdeasBox, une médiathèque en kit qui dispose d'un cinéma, d'une connexion Internet, d'une vingtaine d'ordinateurs portables et de tablettes tactiles, de livres électroniques et papier. Elle fut expérimentée pour la première fois en France à Calais, auprès de migrants. Aujourd'hui, l'IdeasBox est présente dans plusieurs territoires.

La maîtrise et la maximisation des impacts par les équipes de Bibliothèques Sans Frontières repose sur la considération des parties prenantes, parmi lesquelles des acteurs institutionnels et de terrain directement liés⁴¹. En effet, l'ONG renverse le modèle des bibliothèques et médiathèques en allant vers les publics cibles au plus près de leur lieu de vie, là où les établissements publics sont peu présents. Aussi l'ONG a vite ouvert le dialogue avec les parties prenantes contributrices mais seulement après avoir observé par elle-même les effets de son modèle auprès des parties prenantes bénéficiaires. Elle a ainsi questionné de façon constructive la pertinence de son offre, l'adéquation avec la population visée ou autrement dit l'appropriation par celle-ci. Les effets directs et indirects ont été observés et identifiés, les effets attendus tout comme les effets inattendus.

« L'expérience de Bibliothèques Sans Frontières est plutôt bien maîtrisée, bien souvent, les entités ne connaissent pas bien leurs impacts parce qu'elles ne connaissent pas les profils de leur public. L'évaluation qualitative même à petite échelle peut y contribuer » commente François Cathalineau de l'agence Phare.

L'évaluation est un fil rouge du projet IdeasBox : comprendre pour mieux agir, dans un souci d'adaptation de l'offre pour maximiser les impacts. Bibliothèques Sans Frontières a ainsi rapidement entrepris une évaluation de son impact social auprès des parties prenantes bénéficiaires pour ensuite questionner les impacts auprès des parties prenantes contributrices. L'ensemble des parties prenantes expriment ses a priori, attentes et enjeux dans le cadre de rencontres. L'ONG est allée jusqu'à rassembler des parties prenantes à la base éloignées les unes des autres.

« Dans le contexte français, on voit que même si les bibliothèques n'ont pas comme mandat de faire du travail social, à la base c'est un service public qui est censé donner accès à la lecture, elles peuvent se retrouver avec des travailleurs sociaux parce qu'il y a justement ce lien de faire de l'intersectoriel», précise François Cathalineau de l'agence Phare. Ces acteurs se sont ainsi emparés de l'outil en les disposant dans des lieux à vocation sociale, pour toucher des publics défavorisés et coupés de l'offre culturelle. Un effet aujourd'hui reconnu du projet IdeasBox est sa capacité à mettre en relation des acteurs qui ne communiquaient pas avant entre eux.

L'ONG a aussi vite compris que l'évaluation était partie intégrante de son modèle d'essaimage. Les parties prenantes bénéficiaires et leurs besoins sont systématiquement analysés avant toute nouvelle implémentation (le niveau d'alphabétisation, les tranches d'âge, etc). Le contenu de l'offre IdeasBox est ainsi adapté selon les besoins locaux.

⁴¹ Le deuxième rapport de cette étude « Vers une nouvelle approche de l'impact social » encourage en page 13 la coopération entre acteurs même concurrents dans la recherche de création de valeurs.

Mais c'est surtout l'implication des parties prenantes qui a permis de transformer l'outil IdeasBox en projet IdeasBox porté par les acteurs locaux eux-mêmes. L'IdeasBox est ainsi directement promue par les acteurs locaux. Néanmoins, une évaluation des besoins des parties prenantes est réalisée de façon systématique dès le début d'un projet d'implémentation.

Bibliothèques Sans Frontières a ainsi reconnu le besoin de formation des acteurs non familiers avec la gestion au quotidien des populations ciblées. La formation permet aussi de les sensibiliser aux problématiques spécifiques des populations locales, renforçant ainsi l'impact des actions auprès de ces dernières.

Par ailleurs, l'implication des parties prenantes dès le début du projet permet de révéler une prise de conscience de l'impact de leurs propres actions.

Le tableau suivant illustre les besoins variés des collectivités locales⁴². Alors que l'outil IdeasBox est identique sur le principe, les enjeux peuvent être différents selon les territoires et les acteurs.

Tableau 1 : la variété des objectifs des collectivités locales vis-à-vis de l'IdeasBox (2016)

	Calais	Sarcelles	Paris 10 ^e	Marseille	Ille-et-Vilaine
Compléter et/ou préfigurer l'offre culturelle		*Proposer une offre culturelle complémentaire de celle offerte par les partenaires. Favoriser l'accès aux services culturels existants à Sarcelles par l'animation d'outils innovants.	*Accompagner l'ouverture de la Médiathèque Françoise Sagan : l'IdeasBox en tant que passerelle vers la médiathèque.	*Promouvoir les bibliothèques et leur utilisation. *Préfigurer les bibliothèques.	*Accompagner les projets d'action culturelle sur les territoires, comme par exemple les résidences d'auteurs. *Tester les usages auprès des populations sur un territoire exprimant une volonté de construction d'une bibliothèque.
Atteindre des publics spécifiques	*Favoriser la mobilité au sein de la ville et du territoire. *Réduire la fracture numérique.	*Identifier et atteindre des publics empêchés.	*Développer l'ancrage de la médiathèque sur le territoire en développant une activité « miroir » hors-les-murs. *Soutenir le développement de passerelles entre les publics a priori éloignés des équipements socio-culturels, les associations du territoire et la médiathèque.	*Rapprocher les bibliothèques des habitants et créer une synergie dans les quartiers autour de la lecture et de la culture.	
Favoriser le lien social	*Favoriser le développement de perspectives d'avenir pour les jeunes.	*Expérimenter l'IB comme biais de création de lien social auprès des publics cibles.			
Faire levier sur d'autres politiques publiques	*Renforcer l'éducation et lutter contre le décrochage scolaire.				*Soutenir les actions collectives du Département et les démarches participatives.

⁴² Extrait du rapport d'évaluation du changement d'échelle de Bibliothèques Sans Frontières réalisé par l'agence Phare pour le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, dans le cadre de l'évaluation du programme La France s'engage.

Annexe 4 - Le groupe MGEN

Le groupe MGEN, sous l'impulsion de son président de l'époque Thierry Beaudet, a posé la première pierre de sa politique de Responsabilité Sociétale en 2009. Après de nombreuses interrogations avant de se lancer dans un processus parfois critiqué, le groupe ne regrette rien. Il a trouvé dans les pratiques RSO⁴³ une dynamique de réflexion et d'engagement à l'écoute des besoins de ses parties prenantes et de la société. Nous décrivons là la formalisation de la démarche de l'identification des impacts jusqu'au suivi systématique d'indicateurs de performance.

Quels bénéfices avez-vous tiré de ce nouvel engagement ? « Une telle démarche nous donnait un nouvel espace pour réaffirmer notre différence. S'approprier les démarches RSO nous a permis de démontrer notre impact sur la société et de travailler le discours de la preuve, au-delà des valeurs qui nous animent » affirme Monsieur Pierre Szczech, conseiller RSO auprès du Président, jusqu'à l'année 2018. « Nos clients souhaitent savoir comment leurs cotisations sont dépensées. Une démarche RSO présente l'avantage de structurer la transparence » ajoute-t-il.

MGEN est parti d'une page blanche avec en miroir la norme ISO 26 000. Le groupe a évalué en premier lieu ses impacts sur la société en termes sociaux, environnementaux et économiques. Il s'est appuyé sur ses parties prenantes pour identifier ses impacts mais aussi questionner la place de son engagement mutualiste dans la société. L'objectif de la démarche était de dresser les enjeux auxquels il souhaitait s'adresser.

Pour ce faire, un questionnaire a été mis en place et a été utilisé lors d'Assemblées Générales pour déterminer les appétences des parties prenantes les plus importantes. Les élus MGEN fortement associés à l'élaboration de la politique se sont fait les relais des différentes parties prenantes qu'ils connaissent très bien, soit parce que faisant partie du même "groupe" de parties prenantes (cf. paragraphe ci-dessous), soit parce qu'étant en dialogue quasi permanent avec elles. Ce cheminement a révélé une perception différente des parties prenantes de celle portée par le groupe en interne.

Au préalable, les parties prenantes sont définies au nombre de six : les adhérents, les militants, les salariés, le tissu économique, les pouvoirs publics et la société. Le dialogue et l'écoute ont permis de recenser les besoins et attentes de celles-ci vis-à-vis de la mutuelle. La question du poids et de la représentation des parties prenantes s'est posée ; les attentes des adhérents et des militants ont alors été priorisées.

A l'issu de l'exercice, la mutuelle a défini un cadre avec trois enjeux majeurs : les métiers de MGEN, son identité mutualiste et son fonctionnement interne. Ces enjeux sont ensuite déclinés en actions spécifiques.

⁴³ RSO : Responsabilités Sociale des Organisations

Les métiers de MGEN	L'identité mutualiste	Son fonctionnement interne
Assurer une protection sociale globale pour nos adhérents et leurs familles	Faire vivre et évoluer notre modèle démocratique et notre vie militante	Conjuguer nos valeurs mutualistes et notre politique de ressources humaines
Accompagner les parcours de santé de nos adhérents et de nos patients, et être un acteur de la gestion du risque	Développer durablement notre modèle économique non lucratif et solidaire	Déployer notre politique d'investissement et d'achats responsables
Innover pour contribuer au progrès social et bien-être de tous	S'engager dans la société	Agir pour l'environnement

Chaque action est clairement définie. A titre d'exemple, l'enjeu de l'engagement dans la société s'articule autour de 4 actions :

- Contribuer aux débats de société sur les enjeux de santé, de protection sociale, d'éducation, de citoyenneté, de culture et de développement durable en agissant concrètement dans la proximité aux côtés de nos partenaires.
- Contribuer à l'émancipation des personnes et au développement du vivre ensemble.
- Promouvoir en France les modèles mutualistes de protection sociale et d'entrepreneuriat solidaire non lucratif, et contribuer à leur création dans le monde entier.
- Porter nos convictions auprès des décideurs de manière éthique et transparente.

Le processus complet aboutit à la mise en place d'indicateurs. Les indicateurs servent à la mise en place d'objectifs quantifiés et à l'évaluation des résultats obtenus. Le groupe MGEN communique sur ses indicateurs à l'aide d'un référentiel accessible publiquement. Le référentiel est renseigné année après année, ce qui permet ainsi de constater la progression des résultats. Il liste près de soixante-dix indicateurs quantitatifs. Les indicateurs portent sur toutes les actions, révélant une transparence dans la démarche de MGEN, avec notamment la volonté de réduire les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs.

A titre d'exemple, l'indicateur en lien avec la contribution aux débats de société montre le montant annuel des subventions de soutien aux partenaires solidaires et le pourcentage des sections locales du groupe qui s'engage dans des actions de promotion du développement durable et de l'économie sociale et solidaire.

Certes, les mesures d'impact consistent avant tout en des mesures d'activités. Néanmoins, l'approche par la mise en place d'objectifs qui peuvent être renforcés année après année participe à une culture d'amélioration des résultats et de la mesure. Les acteurs impliqués dans les actions tiennent à jour les indicateurs. Ils pourraient d'ailleurs participer eux-mêmes à une évaluation qualitative de leurs actions auprès des parties prenantes impliquées.

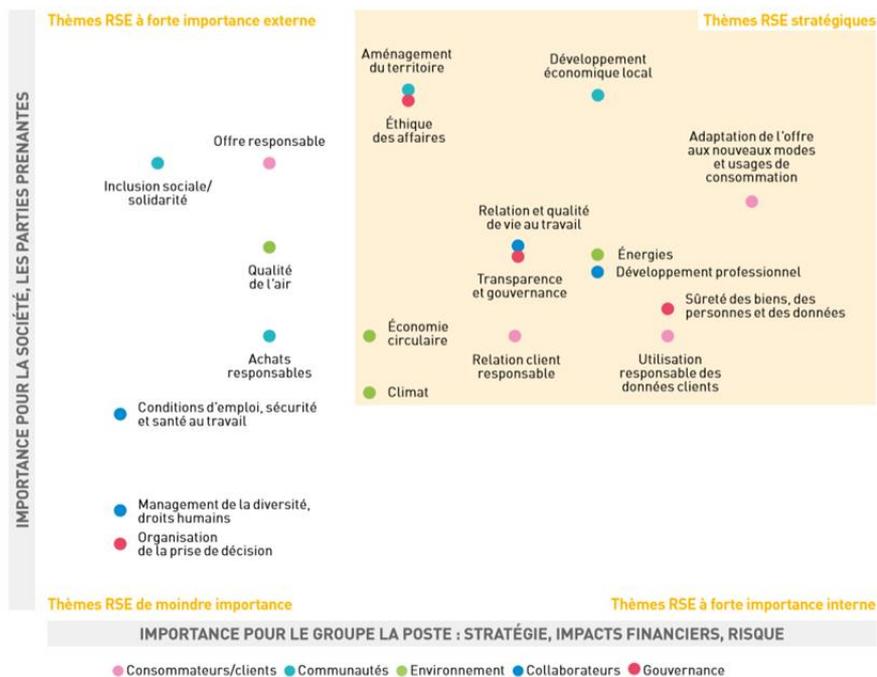
Le groupe introduit progressivement de nouveaux indicateurs, notamment dans le champ de la prévention. Depuis 2017, il reporte ainsi le nombre de personnes ayant bénéficié d'une action de prévention.

En plus de cette transparence affichée, le groupe publiait dès 2013 des objectifs de progrès à 7 ans : à titre d'exemple, parmi ces objectifs, celui de la mixité entre les femmes et les hommes à des postes à responsabilité, à hauteur de 50% d'ici 2020. La maîtrise des impacts devient ainsi anticipée et progressive. Elle est une boussole dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Elle permet d'impliquer les parties prenantes internes dans sa réalisation avec des objectifs clairs et partagés. Enfin, elle devient un levier de communication autour de cette idée centrale qu'est la réduction des impacts négatifs et la maximisation des impacts positifs.

Annexe 5 – Exemple de matrice de la matérialité

L'analyse de la matérialité s'appuie sur une démarche de consultation des attentes et intérêts des parties prenantes. Elle aboutit à une matrice de la matérialité qui met en perspective les enjeux de l'organisation et ceux des parties prenantes. L'analyse de la matérialité joue de plus en plus un rôle central dans la définition des stratégies de Responsabilité Sociétale et de priorisation des enjeux. Au sein de l'économie sociale et solidaire, les citoyens et bénéficiaires sont des parties prenantes de premier plan. Partager les résultats de la démarche avec l'ensemble des acteurs constitue un élément essentiel à la réussite d'un dialogue pérenne.

La matrice de la matérialité du Groupe La Poste est donnée à titre d'exemple.



(source : rapport RSE 2017, groupe La Poste)

Annexe 6 - Bio Crèche (Les Crèches Grandir) & Les Fermes d'avenir

Cette entreprise a engagé des actions en faveur de la santé des enfants et du climat. Des objectifs et indicateurs sont établis pour chaque impact : le pourcentage d'achat d'aliments bio, le volume d'air renouvelé à l'intérieur de la crèche, le pourcentage de réduction des rejets de gaz à effet de serre (GES).

Une comptabilité analytique est développée pour reconnaître spécifiquement les actions, ainsi une ligne « capital naturel » apparaît au passif du bilan comme une dette, pour qualifier le montant des travaux à destination de la réduction des GES. L'équivalence apparaît de façon distincte au niveau des actifs. Les intitulés sont aussi explicites que « réduction des émissions ». Dans le compte de résultat, l'historique des achats d'aliments bio est distinct de celui de l'achat d'autres aliments.

Une telle comptabilité présente l'avantage de structurer et reconnaître les efforts afin de valoriser toutes les formes de capital autre que financier⁴⁴.

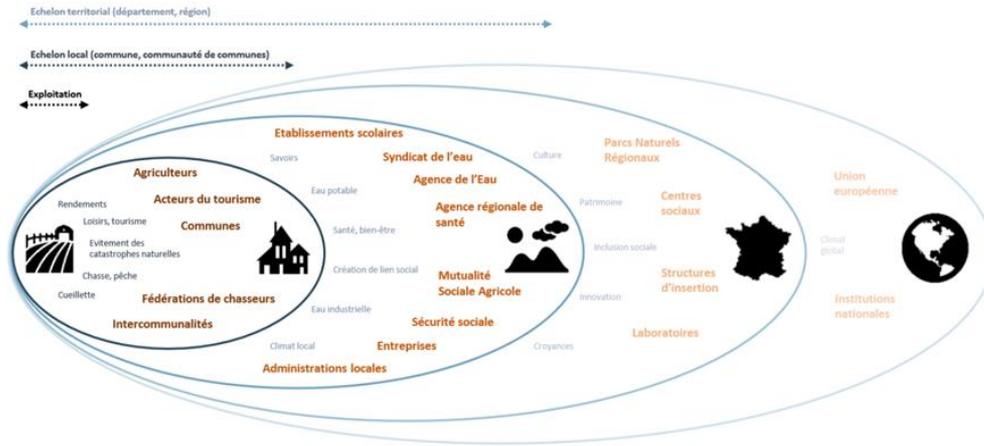
De plus, Les Fermes d'Avenir sont allées plus loin que la méthode CARE en valorisant les impacts. Cette approche encore nouvelle correspond à chiffrer les externalités négatives évitées et les reconnaître dans les documents comptables internes. « Notre métier d'expert-comptable nous oblige à rester vigilant sur les dimensions de rentabilité d'une entreprise mais nous expérimentons de nouvelles approches de comptabilité pour justement les aider à construire de nouveaux modèles économiques pour ainsi mieux répondre aux enjeux environnementaux », nous confie Monsieur Hervé Gbego du cabinet d'expertise comptable Compta Durable.

Comment est construite une telle approche ? Les services écosystémiques auxquels Les Fermes d'Avenir contribuent ont d'abord été listés. Les parties prenantes de chaque service sont ensuite identifiées. Les habitants proches des Fermes d'Avenir sont ici des bénéficiaires. Une cartographie des services écosystémiques et de leurs parties prenantes est dressée au niveau local, puis au niveau départemental (l'agence de l'eau pour la conservation de l'eau) jusqu'au niveau national et international (la contribution à la réduction des GES). Par exemple, le coût évité par le Syndicat des eaux est calculé dans le cadre des actions de conservation de l'eau. Autre exemple, l'évitement de catastrophe naturelle grâce aux actions d'entretien des ruisseaux, mares et fossés peut être mis en avant.

La méthode employée est de constater en premier les « dettes écologiques » de l'activité pour en saisir les possibles prises en compte. Les efforts de l'entreprise sont ensuite valorisés pour reconnaître les coûts évités auprès d'une collectivité par exemple. Cette collectivité pourrait ainsi participer aux efforts de financement. Dans ce cas, les coûts évités sont traités comme créances dans le bilan comptable et comme résultats exceptionnels dans le compte de résultat.

⁴⁴ Le rapport « Vers une nouvelle approche de l'impact social » publié par la Fonda apporte un éclairage sur les outils de comptabilité alternatifs, à la page 64.

Représentation des services écosystémiques et de leurs parties prenantes.

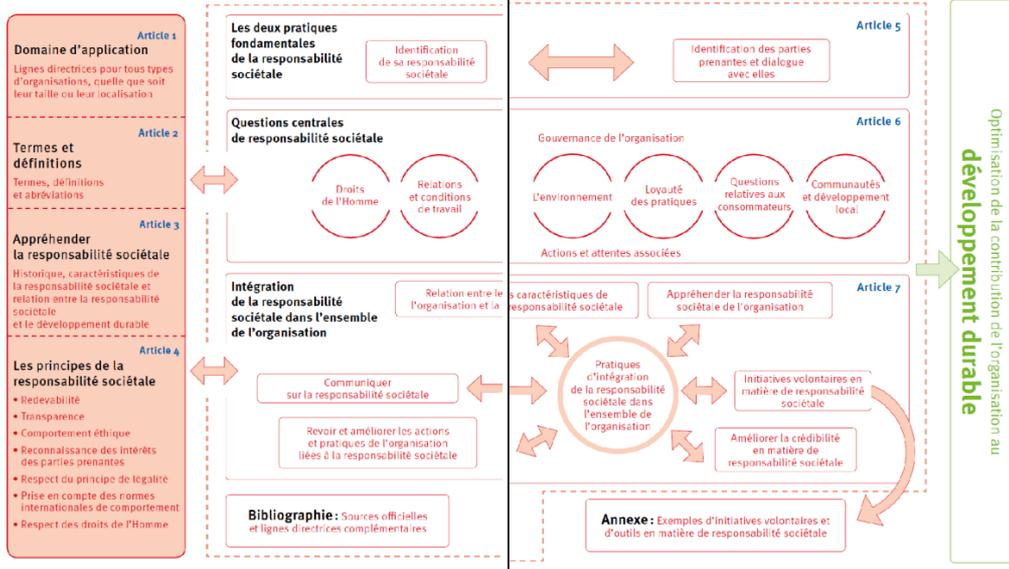


(source : Analyse réalisée par le cabinet Compta Durable pour les Fermes d'Avenir)

Annexe 8 – La norme ISO 26 000

Vue d'ensemble d'ISO 26000

La figure ci-après présente une vue d'ensemble d'ISO 26000 afin de préciser les rapports existant entre les divers articles de la norme.



(Source : Responsabilité sociale - Vue d'ensemble d'ISO 26 000) <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>)

ESS & Création de valeur

Une étude du Labo de l'ESS, de l'Avise et de la Fonda réalisée en
2018-2019

Ce rapport a été réalisé par le Labo de l'ESS sous la direction de Françoise
Bernon

Président : Hugues Sibille

Pilotage du projet : Jean-Denis Vaultier

Rédaction du rapport : Marie Morvan, Camille Sultra et Jean-Denis Vaultier
avec l'appui du comité de lecture et du comité de direction

Création graphique : Camille Sultra

SUIVEZ-NOUS !



lelabo-ess.org



@lelabo_ess



Labo ESS



Le Labo de l'ESS

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.

41, rue de Bellechasse - 75007 Paris
01 80 05 82 00
contact@lelabo-ess.org



lelabo-ess.org



@lelabo_ess



Labo ESS