

■ Mesure de l'impact, valeur ajoutée sociale, efficacité et efficience, transparence, durabilité, RSE/RSO... la culture de l'impact gagne du terrain.

■ Le financement public passe d'une logique de subventions à une logique d'appels à projets.

## IMPACT SOCIAL

# LES RISQUES LIÉS À LA GÉNÉRALISATION DE L'ÉVALUATION

À l'heure actuelle, l'évaluation de l'impact social représente un enjeu sociétal majeur pour soutenir, crédibiliser et accompagner le développement du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), mais aussi du secteur privé marchand. Encore faut-il que cette mesure soit suffisamment fiable pour être cadrée et intégrée dans les politiques publiques ! Explications.



**AUTEUR** Ismaël Moussa  
**TITRE** Expert-comptable,  
conseil en impact social et environnemental,  
Iceca Impact

Il ne suffit pas de montrer que l'activité menée ou financée ne produit pas d'effets négatifs sur la planète ou sur la société. Il faut aussi être capable de prouver qu'elle produit des effets positifs – en contribuant à développer la biodiversité, les énergies propres, l'accès à la santé ou l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, par exemple –, les évaluer et les suivre dans l'avenir.

La prolifération des organisations faisant appel à la générosité du public ou à l'appui de mécènes pousse les donateurs à sélectionner de manière plus rigoureuse les causes ou les organisations qu'ils

souhaitent soutenir. Dès lors, ils s'appuient sur l'évaluation de l'impact social (EIS) comme un outil pratique au service de la prise de décision. Mais généraliser cette culture de l'évaluation de l'impact n'est pas sans risque, tout au moins pour les acteurs de l'ESS.

## DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES BOULEVERSANT L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

La loi Pacte<sup>1</sup> adoptée en 2019 a introduit cinq mesures permettant aux entités de renforcer leur responsabilité sociétale et la finance durable<sup>2</sup> : l'intérêt social de l'entreprise, l'épargne durable, le développement de l'ESS, la participation des salariés ainsi que la transparence et l'encadrement des rémunérations.

En fait, la norme ISO 26000, référence de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou responsabilité sociétale des organisations (RSO), donne l'opportunité à ces structures de contribuer à un développement plus durable en évitant d'avoir des impacts négatifs. L'entreprise prévient ou réduit ses externalités négatives sur les êtres humains et sur la planète. Standard international de référence de la RSE/RSO et publiée en 2010, la norme

ISO 26000 s'articule autour de sept principes de comportement et de sept questions centrales<sup>3</sup> (v. schéma ci-contre).

## RSE : PRINCIPES ET QUESTIONS

La norme ISO 26000 considère la RSO comme la contribution des organisations au développement durable, à la santé et au bien-être de la société. Elle permet de prendre en compte les attentes de parties prenantes et de respecter la réglementation.

1. L. n° 2019-486 du 22 mai 2019, JO du 23, JA 2019, n° 604, p. 34, étude X. Delpech.

2. [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) > « News » > « Loi Pacte : cinq mesures censées doper la transformation durable des entreprises ».

3. [www.afnor.org](http://www.afnor.org).

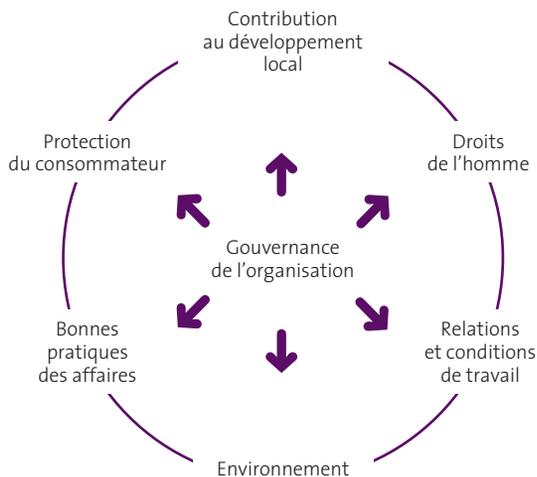
■ Ces derniers incluent l'évaluation des moyens reçus et l'atteinte des objectifs.

## NORME ISO 26000

### 7 principes de comportement

1. Redevabilité
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales de comportement
7. Respect des droits de l'homme

### 7 questions centrales indépendantes



Source : www.cci.fr

Les contraintes réglementaires poussent certains acteurs de l'ESS à réaliser une EIS dans le cadre de leur démarche RSO, avec pour but de s'en servir pour une communication interne et externe sur leur mission d'intérêt général.

## NÉCESSITÉ DE RECOURIR À L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL (EIS)

La conjoncture actuelle a pour conséquence de réduire le niveau des subventions publiques. Dès lors, les organisations sont invitées à démontrer la « plus-value sociale de leurs actions ». L'EIS devient une pratique indispensable pour valoriser les actions auprès des partenaires et financeurs et anticiper les besoins de leurs bénéficiaires par l'apport de réponses adaptées à leurs situations. L'EIS permet d'examiner l'efficacité et l'efficience des actions soutenues. Elle renforce la légitimité de l'entité en améliorant les pratiques

et en offrant une transparence sur les résultats. L'EIS est une discipline qui nécessite beaucoup de rigueur dans sa mise en œuvre et une approche méthodologique des différentes étapes. Les acteurs de l'ESS manifestent un besoin d'accompagnement pour définir les effets des actions sur les bénéficiaires et les dépenses susceptibles d'être épargnées à la collectivité.

### CARACTÈRE SUBJECTIF DE L'EIS

L'EIS inclut la mesure de l'efficacité de l'action qui consiste à comparer la réalité des effets avec les objectifs initialement définis. Ainsi, l'appréciation de l'efficacité nécessite de distinguer l'atteinte respective des différents

objectifs et peut conduire à formuler des conclusions contradictoires. Une démarche d'EIS comporte potentiellement un degré de subjectivité car la contrainte de temps et de ressources impose généralement d'opérer le choix d'évaluer certains aspects au détriment d'autres. Cette situation est souvent visible dans toute évaluation de l'efficacité dont l'action comporte au moins deux objectifs.

Par exemple, pour une association d'insertion, le programme d'accompagnement poursuit deux objectifs : l'acquisition de compétences professionnelles et l'accès à un emploi. Si tous les bénéficiaires ont acquis les principaux savoir-être professionnels mais qu'aucun d'entre eux n'a trouvé un emploi, alors l'action sera jugée principalement efficace du point de vue du premier objectif, mais entièrement inefficace du point de vue du second. Si les deux objectifs sont pris en compte, l'efficacité de l'action sera considérée comme modérée et sera plus ou moins positive en se référant à chacun des deux objectifs. ●●●

### ●●● RISQUE DE CONSIDÉRER L'EIS COMME UNE REPRÉSENTATION SIMPLIFIÉE DE L'ACTION

À travers l'EIS d'un programme, il peut être question de chercher à répondre aux enjeux de l'organisation : promouvoir l'action et communiquer auprès des parties prenantes. Les résultats de l'EIS peuvent être perçus comme une simple représentation de l'action dans la mesure où ils s'apparentent à une démonstration de l'atteinte des objectifs assignés à cette action. En effet, en cas de recours à la méthode d'analyse « coûts-bénéfices » pour l'EIS d'une action, le ratio « retour sur investissement » calculé signifie que l'impact social du programme est avant tout un investissement « rentable » car les bénéfices monétaires sont supérieurs aux coûts de l'action. Néanmoins, il y a lieu de nuancer ce résultat car il convient de le compléter avec une évaluation des effets qualitatifs.

“ La culture de l'impact est incompatible avec le financement des actions pour lesquelles l'impact est plus difficile à générer, à l'instar du projet d'insertion professionnelle ”

La forme du résultat de l'EIS influence la perception d'acteurs externes car ils ne disposent pas de l'intégralité des informations leur permettant de comprendre la réalité des effets de l'action.

### CARACTÈRE PERTURBATEUR DE L'EIS

Certaines étapes de l'EIS peuvent perturber le bon déroulement du programme. L'EIS s'appuie sur une analyse de données collectées auprès des bénéficiaires d'un programme de l'entité. Pour ce faire, l'évaluateur est aidé de référents internes désignés par l'organisation. L'assistance qu'ils apportent au professionnel constitue un travail supplémentaire à leur tâche quotidienne. Il est donc question de mesurer les interférences entre les deux situations afin de les restreindre.

En dépit de l'apport de l'EIS et de l'intérêt porté par les financeurs à cette étude, il convient d'être attentif aux conditions d'avancement de l'EIS pour qu'elle ne devienne pas plus importante que le programme étudié. Si tel est le cas, des ajustements doivent être envisagés.

### RISQUE D'ABANDON DE SOUTIEN POUR LES PROJETS NON RENTABLES

Le développement de la culture de l'impact fait courir le risque de désintéressement des financeurs vis-à-vis des projets n'ayant pas d'impacts positifs. C'est la raison pour laquelle les fonctions supports et les coûts de fonctionnement de la structure ont du mal à trouver des financements.

Le phénomène est bien connu des acteurs de l'ESS qui sont de plus en plus financés via les appels à projets ou les contrats à impact social. Dès lors, les entités mettent tout en œuvre pour atteindre les objectifs leur permettant de pérenniser le financement des projets. En revanche, les moyens financiers imputables aux fonctions

supports sont insuffisants, voire inexistantes. L'entité éprouve alors des difficultés à remplir sa mission d'intérêt général.

En outre, la culture de l'impact est incompatible avec le financement des actions pour lesquelles l'impact est plus difficile à générer, à l'instar du projet d'insertion professionnelle. Aider une personne à trouver un emploi durable est complexe eu égard à l'implication de nombreuses dimensions humaines : niveau d'études, ressources financières, santé physique, santé mentale, liens sociaux, etc. Soutenir des programmes de formation professionnelle pour une finalité à moyen ou à long terme ne permet pas, par définition, de fixer des objectifs d'impact à court terme.

Il est bien vrai que dans un contexte de développement de financement de projets à impact, les structures de l'ESS se trouvent dans l'obligation d'afficher des objectifs d'impact positif pour

4. J. Ormiston, R. Seymour, « Understanding value creation in social entrepreneurship : the importance of aligning mission, strategy and impact measurement », *Journal of Social*

*Entrepreneurship*, 2011, 2(2), p. 125-150.  
5. R.M. Kanter, V.D. Summers, « Doing well while doing good : dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the

need for a multipleconstituency approach », in W.W. Powell, R. Steinberg, *The Non-Profit Sector : A Research Handbook*, 1987, p. 154-166.

6. M. Arvidson, F. Lyon, S. McKay,

D. Moro, « Valuing the social ? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI) », *Voluntary Sector Review*, 2013, 4(1), p. 3-18.

gagner en crédibilité. Pour elles, il s'agit de répondre à un enjeu de communication, reléguant au second plan les engagements en termes de mission d'intérêt général imputables aux projets non rentables.

### RISQUE DE SE LIMITER À L'APPROCHE QUANTITATIVE

L'EIS basée sur des résultats quantitatifs standardisés suscite une forte méfiance des acteurs de l'ESS car une approche portée uniquement sur les résultats ou le respect des obligations formelles néglige les effets multiples des activités menées par les structures associatives.

### Limites soulevées par les outils d'EIS

L'existence d'un nombre important d'outils de mesure de la performance et les prescriptions de « bonnes pratiques » soulèvent un « paradoxe » dans l'évaluation de la mission des acteurs de l'ESS. Jarrod Ormiston et Richard Seymour<sup>4</sup> font le constat que les entreprises sociales qu'ils ont étudiées évaluent la performance de leur activité en mesurant la croissance du nombre de bénéficiaires plutôt qu'en vérifiant l'accomplissement de leur mission. Dans le même ordre d'idées, Rosabeth Moss Kanter et David V. Summers<sup>5</sup> soutiennent que les organisations sans but lucratif (OSBL) sont confrontées à un « dilemme » dès lors qu'elles s'engagent dans une démarche de mesure de leur performance. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer ce dilemme, pointant notamment les limites des outils utilisés pour l'EIS et les défis spécifiques de la mesure de la performance.

### Option pour les critères quantitatifs d'évaluation

Une autre critique concerne la concentration de l'EIS sur les aspects de la performance les plus facilement quantifiables, abandonnant les objectifs plus qualitatifs. En analysant la méthode « retour sur investissement social », Malin Arvidson, Fergus Lyon, Stephen McKay et Domenico Moro<sup>6</sup> soulignent que le principe même de l'outil met l'accent sur les aspects valorisables monétairement au détriment des autres et a tendance à faire oublier les hypothèses parfois arbitraires qui ont dû être posées pour la valorisation monétaire. Deux choses expliquent cet état :

- la tendance naturelle de l'être humain à privilégier une solution simple ;
- la supériorité de l'économie au sein de la société actuelle où il est habituel de vouloir tout réduire à des chiffres.

### Identification complexe des objectifs d'impact

Les objectifs visés par les structures du secteur non marchand ne sont pas toujours identifiables de façon précise. C'est ainsi que Rosabeth Moss Kanter et David V. Summers<sup>7</sup> expliquent que ces organisations définissent volontairement une mission et des objectifs très larges pour attirer et fidéliser les donateurs, mais que la formulation des objectifs ne permet généralement pas d'apprécier dans quelle mesure ils sont atteints et donc de mesurer leur performance. Cette vision est largement partagée dans la littérature en ce sens que la performance des organisations n'est pas une donnée objective, mais qu'il s'agit d'une réalité subjective émanant de la confrontation des différentes visions des parties prenantes internes et externes<sup>8</sup>.

### Importance de dépasser l'atteinte des objectifs et les effets escomptés sur les parties prenantes

Il est question d'introduire dans les critères de performance des acteurs de l'ESS la manière dont ils conduisent leurs activités, et pas uniquement la qualité et l'utilité des produits ou services qu'ils proposent. Ainsi, les valeurs telles que la participation, l'équité ou le pluralisme qui s'illustrent à travers l'action des organisations sont tout aussi importantes à évaluer, même si elles ne sont pas expressément définies comme des objectifs dans la mesure où elles constituent les spécificités des organisations<sup>9</sup>.

### Compréhension partielle des actions auprès des bénéficiaires

En utilisant la théorie du changement comme méthode d'évaluation, il est probable d'occulter certaines dimensions de l'action car les structures qui se focalisent sur la mesure des résultats négligent le processus ayant conduit à ces résultats<sup>10</sup>.

Un autre aspect à prendre en compte est la dimension politique dans l'EIS, c'est-à-dire les besoins à l'origine des actions. Ces derniers permettent ainsi d'enrichir la vision qui consiste à redéfinir de nouveaux objectifs ou à lancer de nouvelles actions. ■

7. R.M. Kanter, V.D. Summers, « Doing well while doing good : dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multipleconstituency approach », préc.

8. T. Ruebottom, « Counting social change : outcome measures for social enterprise », *Social Enterprise Journal*, 2011, 7(2), p. 173-182.

9. J. Kendall, M. Knapp, « Measuring the performance of voluntary organizations », *Public Management Review*, 2000, 2(1), p. 105-132.

10. M. Arvidson, F. Lyon, S. McKay, D. Moro, « Valuing the social ? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI) », préc.