

ARTICLE

FINANCEMENT

L'ESSENTIEL

■ L'évaluation de l'impact social est devenue centrale pour les structures de tous secteurs confondus, et notamment le secteur non marchand.

■ De nouveaux types de financement apparaissent, comme l'investissement à impact plaçant l'impact social au cœur de la décision.

IMPACT SOCIAL

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉVALUATION

Pour l'heure, il n'existe aucune disposition légale imposant aux acteurs de l'ESS de mesurer leur impact social, ce qui ouvre la voie à une divergence de méthodes. Le choix de l'une au détriment d'une autre est subordonné aux objectifs recherchés par la structure, aux ressources disponibles et au périmètre de son évaluation. Explications.



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

Pour les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), l'évaluation de l'impact social (EIS) présente l'intérêt de rendre compte du bien-fondé de leurs actions autrement que par le passé. En effet, il n'est pas question de relater les actions mises en œuvre (les réalisations) ou de faire état des productions (les résultats), mais d'analyser leurs effets (les impacts), en lien étroit avec l'utilité sociale poursuivie par l'organisation. L'évaluation de l'impact social questionne tant la finalité des actions et leur mise en œuvre que les moyens alloués pour atteindre cet objectif.

Le choix d'une méthode d'évaluation est à opérer en fonction du cadrage de la mission, c'est-à-dire de sa finalité, de la question évaluative

et des moyens disponibles. Ainsi, il est important de recourir à des outils personnalisés tenant compte des particularités de chaque secteur d'activité¹.

UNE DIVERSITÉ DE MÉTHODES D'ÉVALUATION

Il existe quatre familles de méthodes d'évaluation.

Méthodes d'explication du changement

Les méthodes d'explication du changement répondent à un enjeu de pertinence, l'objectif étant de mettre en lumière les effets positifs ou négatifs du projet à court, moyen et long terme. Pour nourrir une théorie du changement et la rendre crédible, il est nécessaire de recourir à différentes méthodes qui permettent de mieux appréhender le besoin social à l'origine de l'action. De plus, il est important de cerner les attentes et les perceptions des parties prenantes vis-à-vis du projet ou bien de définir les objectifs sociaux de ce dernier. Les principales méthodes sont : la théorie du changement, le modèle logique, la carte des impacts, l'étude sociologique et

le groupe de discussion avec les parties prenantes.

Une des limites de la méthode du groupe de discussion est son coût élevé, constituant un frein pour certaines associations, comme les associations d'insertion. De plus, elle nécessite un nombre important de personnes pour constituer l'échantillon. Enfin, des questions d'ordre moral se posent car il convient d'écartier de potentiels bénéficiaires sans tenir compte de leur besoin, mais plutôt du hasard.

Méthodes par indicateurs

Une association qui choisit l'une des méthodes par indicateurs pour évaluer son impact social cherchera à mesurer l'efficacité ●●●

1. V. JA 2022, n° 654, p. 45, étude I. Moussa.

ARTICLE

FINANCEMENT

●●● d'une action. Pour cela, elle mesurera le niveau d'atteinte des objectifs. Elle pourra ainsi motiver, de manière argumentée, une décision ou un changement de pratiques pour améliorer l'impact créé. L'analyse par indicateurs est également un préalable nécessaire mais non suffisant à une étude de l'efficacité, afin de lier les résultats aux ressources mobilisées, ainsi qu'à une étude de l'impact net, qui déduira du chiffrage des indicateurs ce qui aurait eu lieu sans l'intervention de l'organisation. Deux exemples de méthodes par indicateurs peuvent être donnés.

La base d'indicateurs IRIS. « La base d'indicateurs IRIS (*Impact Reporting and Investments Standards*) [...] propose des normes de reporting pour la performance des investissements à impact social ou environnemental. Il s'agit d'un outil évolutif, s'enrichissant des suggestions de praticiens. »²

L'outil Outcomes Star. La méthode *Outcomes Star* a été développée par le cabinet Triangle Consulting en Grande-Bretagne et traduite par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'Essec (IIES). « L'outil symbolise graphiquement une étoile. Triangle Consulting a développé et publié une quinzaine d'étoiles, qui s'adressent à des groupes cibles différents, dans le cadre d'un accompagnement sanitaire et/ou social. Il existe, par exemple, une étoile pour l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction à l'alcool, une autre pour les personnes âgées, etc. Une étoile des familles a été développée et traduite en français par l'IIES.³ Le découpage de l'étoile se fait en plusieurs branches portant sur les thématiques importantes pour les personnes accompagnées : le logement, la santé, la sécurité, l'intégration sociale, le rythme de vie, les besoins émotionnels, l'apprentissage et la scolarité, le respect des limites. Sur chacune de ces branches sont fixés plusieurs niveaux de progression jusqu'à « l'autonomie ».

Méthodes de monétarisation

Les méthodes de monétarisation poursuivent un enjeu d'efficacité. Elles s'intéressent à la valeur économique créée par un projet. Dans une association d'insertion par la formation professionnelle, des indicateurs comme le taux de retour à l'emploi ou les coûts évités à la collectivité pour un euro investi mesurent la rentabilité sociale du

projet. Font partie de ces méthodes les coûts évités, l'analyse coûts-bénéfices (ACB) et le retour social sur investissement (SROI⁴).

Le retour social sur investissement (SROI). Le SROI sert de cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une approche élargie de la valeur, incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Il cherche à mettre en avant les actions participant à la réduction des inégalités sociales et de la dégradation environnementale ainsi qu'à l'amélioration du bien-être.

Le changement créé est traduit au travers du SROI, qui mesure en même temps les résultats sociaux, environnementaux et économiques atteints et les exprime en valeurs monétaires afin de calculer un ratio coût-bénéfice. Un rapport de 3/1 signifie, par exemple, qu'un investissement de 1 euro rapporte 3 euros de valeur sociale. La monétarisation est ainsi un axe pratique d'expression de la valeur. La méthode SROI suppose de recourir à des estimations pour illustrer au mieux la réalité. Elle fait appel à des techniques de monétarisation telles que la « valeur perçue », ce qui la rend moins rigoureuse d'un point de vue financier⁵.

L'analyse coûts-bénéfices (ACB). Pour les associations, l'ACB constitue un outil de pilotage destiné à améliorer l'activité, à contribuer à la communication interne et externe. Il s'agit de mesurer la rentabilité sociale du projet vis-à-vis de la collectivité. Par exemple, en formant les personnes privées d'emploi, les associations d'insertion remplissent une mission d'intérêt général. Le choix de la méthode ACB pour évaluer l'impact social d'un tel projet permet de mettre en lumière, au-delà de la baisse du chômage, la hausse des impôts et des recettes pour l'État liée à la reprise d'emploi des bénéficiaires.

Méthodes avec des groupes de comparaison

L'évaluation de l'impact net est recherchée dans l'utilisation des méthodes avec groupes de comparaison, rassemblant les études randomisées avec échantillonnage aléatoire et de reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement.

L'évaluation par expérience aléatoire (ou randomisation) mesure l'efficacité d'une action en comparant les résultats de deux groupes d'individus à l'issue de l'action, un groupe bénéficiant de l'action (le

2. Avise, Essec IIES, Mouves, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », 2013, p. 17.

3. Adessadomicile, « Expérimentation de l'outil "Étoile de progression des familles" », 2016, p. 4.

4. *Social Return on Investment*.

5. Fondation Rexel, (IM)PROVE, « L'analyse coûts-bénéfices – Des initiatives à impact sociétal », 2012.

groupe « test ») et l'autre n'en bénéficiant pas (le groupe « témoin »), sur le modèle de la recherche scientifique et en particulier des protocoles de recherche médicale. Ces deux groupes ont des caractéristiques parfaitement identiques d'un point de vue statistique grâce au tirage au sort effectué préalablement pour constituer ces groupes⁶.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Toute démarche d'évaluation d'impact débute par la phase de cadrage, qui permet de valider son engagement. Ensuite, **il est préconisé de définir la question évaluative et de formaliser la méthode retenue**. Puis, **les données sont collectées et analysées**. Enfin, **les résultats sont valorisés**.

Cadrage de l'évaluation de l'impact

Pour le lancement de la démarche, il est nécessaire de prendre connaissance de la structure et du projet à évaluer, de valider l'intérêt d'engager cette **démarche** et d'identifier **les attentes**.

Prise de connaissance de l'association et du cadre empirique.

L'évaluation d'impact social (EIS) d'un projet commence par la prise de connaissance de l'association et de son environnement économique, et plus précisément de son secteur d'activité.

L'identification du contexte de l'association permet de poser le cadre d'EIS du programme, qui se décline par :

- la vérification des conditions préalables à l'EIS ;
- le recours à l'EIS pour apporter des réponses aux enjeux de pilotage ;
- l'énumération des principes et de la vision interne du projet qui ressortent de ses particularités en rassemblant ses forces et ses faiblesses ;
- les moyens mobilisables par l'association pour mettre à la disposition de l'EIS.

Validation de la pertinence et de la faisabilité de l'évaluation de l'impact social.

Il est impératif de mener une étude préalable à l'EIS afin de valider la pertinence d'une telle action. Ainsi, un ensemble de questions doivent être soumises aux dirigeants, en complément de la revue documentaire. Ces questions concernent

6. J. Kleszczowski, « Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : **instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation** », université Paris-Saclay, 2017.

Impact social : de quoi parle-t-on ?

« L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »¹

1. Définition issue du rapport « La mesure de l'impact social », Conseil supérieur de l'ESS, 2011.

notamment la durée de vie du programme, l'identification du problème à résoudre par l'EIS **ou encore** l'état des moyens disponibles. L'analyse des réponses est un prérequis au lancement de la démarche et **à la formalisation de la question évaluative**.

Choix de la méthodologie adaptée

Le choix d'une méthode d'évaluation est une étape cruciale pour la mesure d'impact. Il est bien vrai qu'en se référant, par exemple, à la méthode de monétarisation (SROI ou ACB), on cherche à prouver la valeur sociale d'une action. Mais force est de constater que les deux méthodes ne mesurent pas la même chose : **d'un côté, le SROI traduit la rentabilité d'un projet en valeur sociale, de l'autre, l'ACB exprime la rentabilité en valeur monétaire**.

Le SROI cherche à monétiser les impacts sociaux indirects, ce qui le rend moins pertinent sur le plan financier ; l'ACB, pour sa part, s'appuie sur des données réelles pour mesurer le **retour sur investissement**. De plus, **cette seconde méthode** peut être appliquée à toute étape de développement de l'organisation, ce qui justifie **un intérêt plus grand pour cette méthode**.

Définition du périmètre d'évaluation

Le champ d'application de l'EIS consiste en une formulation explicite **des éléments** pris en compte. Il est question de résultats d'arbitrage sur ce qui **sera** évalué et, par ricochet, de recherche d'amélioration. Cette phase se décline ainsi en :

- l'identification et l'implication des parties prenantes ;
- la formalisation de la mission sociale (problématique, causes, conséquences) ;
- la cartographie des parties prenantes et des impacts.

Recueil et traitement des données

Cette étape comprend la collecte et l'analyse des données et, éventuellement, le calcul du **retour sur investissement** du projet en cas d'utilisation d'une méthode de monétarisation.

Analyse des résultats, rapport d'impact et suivi pluriannuel

L'interprétation des résultats obtenus **au terme de la démarche** permet de répondre à la question évaluative. Il s'agit d'un préalable à la rédaction du rapport d'impact et **à la conception d'un mécanisme de suivi pluriannuel**, de type tableau de bord, dans le but de contribuer à l'amélioration continue des activités. ■