

# Mesure d'impact dans les associations : enjeux et démarche méthodologique



Par **Ismaël MOUSSA**  
Expert-comptable  
Commissaire  
aux comptes  
Formateur  
Conseil RSE  
et mesure d'impact  
Iceca Impact

**La mesure d'impact est une étape essentielle pour les entités opérant dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Elle permet de démontrer l'efficacité de leurs actions et, par conséquent, la bonne utilisation des ressources.**

Les acteurs de l'ESS placent l'intérêt général au centre de leurs préoccupations, et ce, quel que ce soit leur secteur d'activité : sport, culture, lutte contre l'exclusion, santé et dépendance, éducation, environnement, solidarité... La loi<sup>1</sup> définit l'ESS comme un mode d'entreprise et de développement économique adaptés à tous les domaines de l'activité humaine auxquels adhèrent les organisations qui remplissent les conditions suivantes : un but non lucratif, une gestion démocratique et des excédents cumulés qui doivent être réinvestis dans les projets d'utilité sociale.

Les acteurs de l'ESS se trouvent confrontés à la baisse des subventions induite par la rationalisation des financements publics. D'où la nécessité de professionnaliser davantage leurs activités afin de démontrer la « valeur sociale produite » pour remplir leur mission d'intérêt général. Le recours à la mesure d'impact a pour but d'aller beaucoup plus loin que la simple présentation d'un bilan financier ou la narration d'un rapport opérationnel, et constitue un appui au pilotage global des associations à travers la communication interne et externe, l'amélioration de l'efficacité de leur activité et la performance de leur gestion.

Nous aborderons d'abord les enjeux du pilotage des associations par la mesure d'impact, puis nous détaillerons la construction d'une démarche de mesure d'impact, pour finir par la planification et la mise en œuvre de la mesure d'impact.

## Enjeux du pilotage des associations par la mesure d'impact

Toute activité d'une organisation produit des effets positifs ou négatifs sur les parties prenantes, sur la société en général ou sur l'environnement. Afin de mesurer l'efficacité et l'efficacité de ses actions, il est important de mesurer son impact social et environnemental.

Il est ainsi question de dépasser la seule dimension économique. Car la mesure d'impact intègre différentes dimensions : territoriale, sociale, écologique, économique et politique.

### Démonstration de l'impact positif des actions sur les parties prenantes

En exposant les résultats positifs de l'évaluation d'un programme, l'entité accroît sa visibilité et justifie l'utilisation des

financements utilisés. Pour cela, elle peut utiliser différents canaux de communication à destination d'un large public, des financeurs, des collectivités locales, etc.

La démarche permet aux parties prenantes de changer de regard sur la structure et de mieux comprendre les problématiques sociales traitées par le programme, l'objectif étant de favoriser la mobilisation des parties prenantes.

### Suivi et accompagnement des actions durant la phase d'exécution

La mesure d'impact participe à l'amélioration de l'action, en permettant de mieux cerner les besoins et d'identifier des facteurs clés de succès, cela en s'appuyant sur la collecte et l'analyse de données relatives aux bénéficiaires.

### Motivation des salariés

La mesure d'impact concourt à la mobilisation des équipes du projet, et au-delà, aux projets de l'association. En mettant en évidence les effets positifs via les résultats de l'évaluation de l'impact social (EIS), l'entité présente aux collaborateurs les conclusions positives du programme. Cette situation contribue au renforcement de la cohésion d'équipe et constitue un levier de motivation. Le but est de stimuler une dynamique collective par la mise en lumière des résultats.

### Communication auprès des parties prenantes

Les financeurs apprécient le fait que l'association démontre la rentabilité sociale des montants engagés. Le retour sur investissement positif est une promotion en faveur de la bonne utilisation des fonds alloués. L'EIS apparaît ainsi comme un outil de *reporting* en décrivant les activités engagées et les changements opérés, essentiellement chez les bénéficiaires.

## Construction d'une démarche de mesure d'impact

Il est important de s'assurer que la démarche envisagée par l'association relève bien d'un modèle de mesure d'impact et non pas d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour laquelle ces méthodologies ne sont pas nécessairement adaptées. La délimitation peut s'avérer délicate. D'où la nécessité de délimiter les principaux contours.

### Savoir où l'on se situe entre la RSE et la mesure d'impact

Précédemment, la Commission européenne avait défini la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les

1. Loi n° 2014 - 856 du 31 juillet 2014.

entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Depuis 2011, La Commission a redéfini la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>2</sup>.

Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, une collaboration étroite avec leurs parties prenantes permet d'intégrer les préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base.

Pour les acteurs de l'ESS, il est opportun de parler de responsabilité sociétale des organisations (RSO), laquelle constitue l'un des moyens privilégiés pour atteindre certains objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU<sup>3</sup>.

La mesure d'impact, quant à elle, contribue à résoudre les problèmes d'ordre social ou environnemental. Au-delà du fait que l'organisation agit pour éviter de nuire, elle génère également un ou plusieurs effets positifs sur la planète ou sur les personnes défavorisées, et plus généralement sur la population des bénéficiaires.

Plus engageante et complexe, la mesure d'impact répond à un processus visant à comprendre, mesurer et/ou valoriser les effets positifs ou négatifs d'une action sur ses parties prenantes et sur la société en général.

Parler de mesure d'impact fait plutôt référence au « sociétal », en s'intéressant aux interactions entre l'ensemble des parties prenantes, et naturellement à l'environnement.

Il est important de différencier l'activité et l'impact :

- **l'activité** : elle correspond à ce que l'action produit en matière de volume ; habituellement exprimé en chiffres, elle est aisément mesurable ;
- **l'impact** : il équivaut à l'effet de l'action sur les parties prenantes. Il peut être plus long à mesurer.

La conjoncture pousse les organisations à s'intéresser à la mesure d'impact, dans le but de démontrer la valeur ajoutée sociale et environnementale de leur projet (voir tableau ci-dessous).

### Chaîne de valeur de l'impact social

TRAVAIL PLANIFIÉ PAR L'ORGANISATION		RÉSULTATS ENVISAGÉS/ CE QUI PEUT S'ÉVALUER		
Que fait-on ?		Que produit-on ?		À quoi contribue-t-on ?
RESSOURCES	ACTIVITÉS	RÉALISATIONS	RÉSULTATS	IMPACTS
Ressources (humaines, financières) permettant la mise en œuvre des activités	Action de la structure pour atteindre ses objectifs	Produits obtenus suite aux actions menées	Effets immédiats des actions sur leurs cibles	Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux actions

Source : Avise.

2. <https://eur-lex.europa.eu>

3. Revue Française de Comptabilité, novembre 2022, n° 569.

4. Jurisassociations n° 674, Démarche méthodologique pour une évaluation de l'impact social.

5. Ibid.

## Mettre en lumière la pertinence et la faisabilité de la mesure de l'impact

La première étape de lancement d'une démarche de mesure d'impact consiste en l'identification d'un enjeu ou d'un besoin sociétal auquel l'organisation souhaite apporter une réponse.

Mener un entretien auprès des dirigeants ou leur soumettre un questionnaire avec un ensemble de questions est un pré-requis au lancement de la démarche. La revue documentaire devient un excellent complément pour une analyse fine de leurs réponses.

### Enclencher la phase de mesure d'impact en orientant vers le choix du référentiel

Le choix d'une méthode d'évaluation est une étape cruciale pour la mesure d'impact. Il est bien entendu qu'en se référant, par exemple, à la méthode de monétarisation (SROI ou ACB), on cherche à prouver la valeur sociale d'une action<sup>4</sup>. Mais force est de constater que les deux méthodes ne mesurent pas la même chose : d'un côté le SROI (retour social sur investissement) traduit la rentabilité d'un projet en valeur sociale, de l'autre l'ACB (analyse coûts bénéfiques) exprime la rentabilité en valeur monétaire.

Le SROI cherche à monétariser 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 ROI. De plus, elle peut être appliquée à toute étape de développement de l'organisation, ce qui justifie notre choix (voir le tableau ci-dessous).

### Les différences entre le retour social sur investissement (SROI) et l'analyse coûts bénéfiques (ACB)

SROI	ACB
Après la mise en place d'une solution	S'applique à tout stade du développement
Collecte de données élargie	Collecte de données spécifique
Approche globale (point de vue de la société)	Approche spécifique (point de vue d'une partie prenante)
Ratio en valeur sociale	Ratio en valeur
Ressources humaines importantes	Ressources humaines faibles
Coût élevé	Coût faible
Méthode longue	Méthode courte (one shot)
Formation nécessaire	Formation facultative

Source : (IM)PROVE - L'analyse coûts-bénéfiques..

## Planification et mise en œuvre de la mesure d'impact

Le champ d'application de la mesure d'impact consiste en une formulation explicite de ce qui est pris en compte. Il est question de résultats d'arbitrages sur ce qui va être évalué, et par ricochet, de recherches d'amélioration<sup>5</sup>. La démarche peut être résumée en trois étapes.

### Étape 1 : définition du périmètre

Cette étape consiste à déterminer les objectifs spécifiques de la mesure d'impact et les domaines d'activité concernés, à trois niveaux.

#### • Identification et implication des parties prenantes

L'identification des parties prenantes nécessite l'énumération de toutes les personnes concernées par les activités et pour les-

quelles les conséquences positives ou négatives peuvent être mesurées.

Par ailleurs, impliquer les parties prenantes permet de mieux appréhender les forces et les faiblesses des actions.

#### • **Formalisation de la mission sociale**

Tout d'abord, il est question d'identifier la problématique sociale à laquelle cherche à répondre le programme. Par la suite, arrive la phase de formalisation de la mission sociale, des attentes des bénéficiaires et des activités mises en place par l'association pour les satisfaire.

#### • **Cartographie des impacts et définition des indicateurs de mesure**

Il est nécessaire de lister les impacts recherchés par le projet afin de retenir un périmètre pertinent. De plus, pour savoir si un changement s'est produit, il est préférable de se tourner vers les indicateurs qui peuvent être de natures différentes (quantitatives/qualitatives, directes/indirectes).

### **Étape 2 : collecte, traitement et analyse des données**

- **Méthodologie de collecte des données** : il peut s'agir d'enquêtes, de questionnaires, d'entretiens, de données internes, de données publiques, etc.
- **Sources de données** : on peut inclure des données financières, des données opérationnelles, des études externes, des enquêtes auprès des parties prenantes, etc.
- **Traitement des données** : les données collectées se doivent de devenir exploitables et compréhensibles. L'étape peut inclure la normalisation des données, la création de tableaux de bord, la visualisation des données, etc.

- **Analyse des données** : elle peut découler des analyses statistiques, des comparaisons temporelles, des études de corrélation, etc.

### **Étape 3 : lien avec les objectifs de développement durable (ODD), rapport d'impact et suivi pluriannuel**

Pour donner une perspective globale à la mesure d'impact d'une association, il est important de relier les résultats à un ou ODD définis par l'ONU.

- **Alignement avec les ODD** : identifier les ODD pertinents pour les activités et expliquer comment la mesure d'impact contribue à leur réalisation.
- **Rapport d'impact** : présenter les résultats de la mesure d'impact de manière claire et concise. Faire ressortir les réalisations majeures et les domaines nécessitant des améliorations.
- **Suivi pluriannuel** : mettre en place un système de suivi pluriannuel pour évaluer les tendances, identifier les opportunités d'amélioration et ajuster les stratégies en conséquence.

L'évaluation de l'impact social est une préoccupation croissante des associations et des acteurs de l'ESS. Face à la complexité du contexte réglementaire, à l'inflation législative, à la suprématie du numérique et au besoin de nouvelles compétences dans des secteurs de plus en plus spécifiques, l'expert-comptable peut les accompagner dans leur démarche et contribuer à la mise en œuvre de leurs outils de pilotage. Les entités peuvent s'appuyer sur sa compétence technique incluant la maîtrise de la démarche appropriée et la formulation de jugements de qualité : indépendance et responsabilité du professionnel du chiffre. ■