

La mesure de l'impact social

Après le temps des discours, voici venu le temps
de l'action

Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social

Thierry Sibieude
Président

Céline Claverie
Rapporteur

Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011

LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL : APRES LE TEMPS DES DISCOURS, VOICI VENU LE TEMPS DE L'ACTION

AVERTISSEMENT : RENDONS À CESAR...

Je souhaite remercier très chaleureusement les membres de ce groupe de travail dont j'espère qu'il n'est qu'à l'aube de ses réalisations.

Un merci tout particulier à Céline Claverie, Jérôme Faure, Emeline Stievenart et Anne Charlotte Leluc, véritables chevilles ouvrières et inspireurs de ce groupe.

Un très grand merci également à Emmanuel Verny, Roger Belot et Jean Marc Maury pour leurs contributions à ces travaux.

Certains contributeurs retrouveront de façon précise et au mot près ce qu'ils ont pu écrire ou exprimer. Il ne s'agit pas d'un plagiat mais d'une volonté de reprendre et de présenter des formulations validées dans les différents comptes-rendus du groupe de travail, dans un souci de transparence et de rigueur intellectuelle.

J'ai considéré que la contribution de chacun devenait la position du groupe de travail dès l'instant qu'un compte-rendu était validé.

TABLE DES MATIÈRES

Avertissement : Rendons à Cesar.....	1
Préambule : de l'évaluation des politiques publiques à l'évaluation de l'impact social d'une structure de l'économie sociale.....	3
Le rapport : le rendez vous du courage et de l'ambition	5
Les éléments de cadrage, le contexte.....	6
1. L'actualité de la question.....	6
2. Les définitions et les périmètres d'intervention de la MIS.....	7
A. L'Impact social : une notion complexe et polysémique	7
B. La mesure : la théorie du changement.....	13
C. Les quatre dimensions de la mesure et de l'évaluation.....	14
Les méthodes et approches de la MIS	16
1. Des pratiques nombreuses, mais pas de consensus.....	18
2. Les 3 Principes d'action essentiels d'une MIS utile	19
A. Faisabilité.....	19
B. Pertinence.....	19
C. Transparence.....	20
3. La MIS : de l'ambition à la réalité	20
Le rendez-vous de l'ambition et du courage	23
1. Les cinq conditions de la réussite.....	23
2. Oser une expérimentation réaliste et transparente.....	24
3. La proposition d'action	24
Annexes	28
1. Liste des membres du groupe de travail.....	28
2. Calendrier des réunions du groupe de travail.....	29

PRÉAMBULE : DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES À L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL D'UNE STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le présent rapport synthétise les travaux du groupe de travail sur la mesure de l'impact social (MIS) dont la création a été décidée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) le 10 décembre 2010. Cette décision marque l'importance particulière que les acteurs de l'ESS, et notamment la Ministre des solidarités et de la cohésion sociale, accordent à cette question. Ces travaux se sont déroulés du 22 février 2011 au 30 novembre 2011. Les membres du groupe sont rappelés en annexe.

En effet s'il est indéniable que de nombreux dispositifs d'évaluation des politiques publiques sont mis en œuvre, y compris dans la dimension sociale de l'évaluation, il s'agit là de définir les méthodes, approches et outils qui permettront de mesurer l'impact social d'un acteur ou d'une organisation œuvrant dans le champ social et/ou relevant de l'ESS au service d'un individu.

Le groupe de travail a été placé sous la responsabilité de l'un de ses membres, le professeur Thierry Sibieude, titulaire de la chaire entrepreneuriat social de l'Essec et directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'Essec¹ (Essec IIES). Le document reprend également les résultats d'une étude sectorielle menée sur l'Insertion par l'activité Economique² par l'Essec IIES. Il reprend enfin différents éléments de la mission de recherche³ effectuée par Thierry Sibieude, assisté de Sébastien Goua, chargé de projet à la direction de l'Innovation Sociale de la Croix Rouge Française au Canada, ainsi que certaines conclusions de la revue européenne des pairs qui s'est déroulée à Bruxelles les 17 et 18 novembre 2011⁴. Par souci de clarté et de rigueur intellectuelle, les conclusions issues de chacune de ces sources, seront présentées suivant une couleur différente (noir pour le groupe de travail, **rouge pour l'étude** et **bleu pour la mission de recherche et la Peer Review**).

Le CSESS a également souhaité que ce travail soit une occasion de préciser les apports de l'Economie Sociale et Solidaire à la société sous un angle plus large, nouveau et innovant, qui ne soit pas strictement économique mais prenant en compte la dimension sociétale, puis de fournir des éléments de reconnaissance du secteur et enfin de mettre en valeur ses apports spécifiques. Par ailleurs, la Ministre souhaiterait dans un deuxième temps permettre une comparaison d'impacts sociaux entre les structures de l'ESS et les structures classiques.

En intégrant les éléments non financiers de la contribution des entreprises sociales à la société, on aspire ainsi à acquérir une information plus complète et adaptée à la finalité de l'entrepreneuriat social.

¹ En accord avec les membres du groupe de travail l'approuvent, l'ESSEC IIES a ainsi assuré une mission d'appui pour la méthodologie, les ressources documentaires, la préparation des documents et réunions grâce à Céline Clavier, rapporteur du groupe et Emeline Stievenart.

² Etude réalisée par Emeline Stievenart sous la responsabilité de Thierry Sibieude entre février 2010 et Juin 2011.

³ Mission réalisée du 24 octobre 2011 au 10 décembre 2011 à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

⁴ Thierry Sibieude était missionné à cette réunion par la Direction générale de la Cohésion Sociale comme expert indépendant

Les acteurs de l'ESS ont ainsi comme défi majeur d'être les moteurs d'expérimentations favorisant le développement de la mesure de l'impact social et d'être force de propositions en termes de méthodes et d'indicateurs qui soient adaptées à leurs besoins et contraintes.

Le groupe de travail a veillé à ce que les travaux menés soient le reflet des attentes et préoccupations des acteurs de terrain. Le rapport est aussi le reflet des débats et échanges qui ont précédé les validations.

L'enjeu pour ce groupe de travail⁵ dédié à la mesure de l'impact social est donc de saisir l'opportunité de poser les bases d'un développement futur coordonné et raisonné autour de la mesure et de l'évaluation de l'impact des entreprises à finalité sociale, adapté au contexte français, tout en prenant acte des attentes et constats des acteurs concernés (organisations de l'économie sociale et solidaire, entreprises sociales, financeurs publics et privés).

⁵ Ce groupe de travail répond à la commission développement économique. Une synthèse régulière des travaux menés par le groupe de travail a été réalisée destination de cette commission et du bureau du CSESS.

Le groupe de travail « mesure de l'impact social » a également coordonné ses travaux menés avec ceux du groupe de travail « innovation sociale ».

LE RAPPORT : LE RENDEZ VOUS DU COURAGE ET DE L'AMBITION

Dans un premier temps ce rapport posera les éléments de contexte, de cadrage et de réflexion à partir desquels le groupe a travaillé. Il s'agira également de rappeler l'actualité de la question, puis de proposer les définitions essentielles relatives à ce concept pour enfin identifier les principales composantes et définir les périmètres d'intervention.

Dans un deuxième temps un panorama des méthodes de mesure de l'impact social sera proposé afin de poser les grands enjeux d'une telle démarche. Ces enjeux seront explicités et brièvement analysés pour formuler des principes de définition et des pistes d'indicateurs. Un accent tout particulier sera mis sur la monétarisation et la quantification des éléments subjectifs liés à l'activité des différentes entreprises de l'ESS.

Enfin dans un troisième temps un certain nombre de pistes de travail seront proposées et ouvertes, en précisant les conditions du succès et les principaux écueils à éviter. La généralisation de l'évaluation et de la mesure de l'impact social est pénalisée et obérée par de nombreux freins et difficultés : complexité de la mise en œuvre, risque d'hétérogénéité des pratiques, biais de l'agrégation ou de mise au même niveau d'impacts de natures différentes, survalorisation des impacts les plus facilement quantifiables ou monétarisables, nombre important de postulats et d'hypothèses nécessaires aux analyses. Il sera nécessaire de les lever dans les prochaines actions dont ce sera aussi un des objets. En effet, si la MIS a fait coulé beaucoup de salive et d'encre, les réalisations concrètes restent limitées, partielles et isolées. Elles sont le fait d'une petite minorité qui essaie de dépasser les nombreux dispositifs d'évaluation auxquels les acteurs sont d'ores et déjà soumis ou qui répondent ainsi aux exigences de leurs bailleurs.

Il ne s'agit donc pas d'imaginer un Nième reporting qui n'apporterait pas grand-chose d'autre que des contraintes et des obligations supplémentaires pour les acteurs de terrain, mais bien d'engager un programme ambitieux et courageux. Ce programme doit être fondé sur une volonté politique clairement exprimée et précisément co-construite, à une double échelle sectorielle et nationale, même si sa mise en œuvre respectera bien sur le processus de fabrication d'un pilote, l'analyse puis la modélisation pour démultiplication et réplique.

1. L'actualité de la question

La mesure du rendement financier d'une entreprise est passée depuis longtemps dans les usages. La mesure du rendement social est un terrain nettement moins connu et fait aujourd'hui largement débat, notamment parce qu'il questionne très directement la performance mais aussi la légitimité des actions menées par les organisations à finalité sociale.

L'intérêt pour la mesure de l'impact social connaît un essor grandissant en France et à l'international ces dernières années.

En France, le sujet émerge – schématiquement - sous une quadruple impulsion :

- Un tarissement des fonds publics ;
- Un niveau d'exigence des investisseurs privés souhaitant disposer de moyens leur permettant une meilleure allocation des ressources investies dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ;
- Une professionnalisation du secteur de l'ESS qui exprime une demande croissante de méthodes et d'outils d'évaluation d'impact social pour mieux valoriser ou conduire ses actions.
- Un engagement de l'Union Européenne dans la voie de l'évaluation ex ante systématique de l'impact social, dans le prolongement des évaluations économiques et environnementales qui ont déjà cours, des politiques européennes dans le domaine social.

Il convient de noter dès à présent que la Caisse des Dépôts et Consignations est prête à soutenir et accompagner les efforts de coordination et de mutualisation des actions et expérimentations qui seront lancées, en cohérence avec les actions et projets de développement de l'innovation sociale qu'elle soutient et finance.

La grille d'analyse, de définition des concepts et de détermination des périmètres de mesure s'articule donc autour de 3 étapes :

1. Prouver : mesurer l'adéquation des actions et des missions

- Identifier les besoins sociaux à satisfaire et/ou non satisfaits : pertinence
- Rendre compte des transformations sociales : efficacité
- Rendre compte de l'Impact Social sur les bénéficiaires et salariés : efficience
- Mesurer la contribution des réalisations sociales : performance, valeur sociale créée

2. Progresser : partager (appropriation) avec les systèmes de gouvernance et instances transverses de l'ESS

- Produire de la donnée (métrique) et un langage commun : standardisation
- Produire des outils simples, accessibles : transparence

3. Changer d'échelle : renforcer la cohésion sociale

- Faire des choix de financement : outil d'aide à la décision
- Faire de la MIS un paramètre permanent de la définition des politiques publiques
- Rendre compte de l'Impact Social de l'ESS versus celui des entreprises de l'économie classique

Disposer de méthodes d'évaluation et de mesure de l'impact social, qui soient fiables, adaptées et largement partagées, est un objectif déterminant pour le développement de l'ESS et le renforcement de sa légitimité.

Les entreprises sociales trouvent leur finalité dans la création d'impact social : elles naissent, innovent et se développent pour répondre à des besoins non ou mal pris en compte par les pouvoirs publics ou par le marché. Elles cherchent ainsi à améliorer les situations individuelles et/ou collectives et par là, à faire progresser la société.

L'impact social couvre ici un périmètre vaste et fluctuant : celui des effets, à court, moyen et long termes, d'une action ou de plusieurs actions sur ses parties prenantes (personnes ou groupes de personnes) et sur la société dans son ensemble.

Evaluer et mesurer cet impact social renvoie à différents enjeux cruciaux pour le financement et le développement des entreprises sociales, mais aussi pour l'amélioration de leurs pratiques.

2. Les définitions et les périmètres d'intervention de la MIS

« Mal nommer les choses, c'est accroître le malheur du monde » Albert Camus

A. L'Impact social : une notion complexe et polysémique

Il était donc essentiel avant toute chose de définir ensemble ce concept.

Notons d'emblée que les questions posées renvoient donc ainsi en amont et en aval de la notion d'impact, à des notions de besoins, d'efficacité, d'efficience, de performance, de pertinence, de durabilité ou bien encore de rentabilité : autant d'angles complémentaires pour analyser une organisation ou un projet, qui peuvent éclairer les prises de décision des investisseurs, des entrepreneurs sociaux et des pouvoirs publics. Autant de termes qu'il est indispensable de définir avant d'envisager toute mise en œuvre.

L'objet du groupe de travail nous a conduits (tout en gardant bien en tête la nécessaire prise en compte des concepts connexes de valeur sociale et de performance ainsi que de résultat, efficacité et efficience sociale) à nous limiter à la définition de l'impact social :

L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités 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.

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.

Cette définition appelle les 7 commentaires ou observations suivants:

1. Mesurer l'impact social est plus complexe qu'évaluer l'impact économique ou environnemental ⁶ parce que :
 - L'on s'intéresse à la fois à ce qui est donné à un individu par un opérateur et à ce qui est obtenu en contre partie comme bénéfice (au titre de la redistribution)
 - L'on se réfère forcément à des valeurs et l'on pose forcément des jugements de valeur.
2. La mesure de l'impact social n'a de sens que par rapport à une politique ou des orientations générales données. C'est pourquoi les échelles d'analyse et périmètres d'intervention que nous avons retenues sont :
 - micro : l'individu, ce qu'il reçoit, ce dont il bénéficie directement ou indirectement, finalité ultime de toute action sociale
 - meso : l'entreprise, l'organisation de terrain qui apporte le service ou le produit susceptible de répondre au besoin identifié de l'individu, dans le cadre des politiques publiques
 - macro : le secteur d'activité⁷ sur un territoire donné sur lequel une politique publique est définie et susceptible d'évaluation, et plus largement la société dans son ensemble
3. La notion de bien être a fait longuement débat mais a finalement été retenue (même si la question d'une définition commune et partagée se pose immédiatement), notamment par souci de cohérence avec d'autres travaux en cours ou réalisés, notamment ceux de la commission Stiglitz – Sen - Fitoussi, qui a remis son rapport au Président de la République le 14 septembre 2009.

⁶ Présentation de S. Caspar , European Commission DG Employment, social affairs and inclusion Peer Review Social Impact Assessment Bruxelles, 17 et 18 novembre 2011

⁷ Les principaux secteurs retenus pour réflexion puis mise en œuvre sont : Insertion par l'Activité Economique (IAE), Services à la personne, mutualisme assurantiel, logement social avec la volonté de s'intéresser tant au service rendu qu'à la gouvernance de l'entreprise quel que soit le produit ou le service vendu. Les coopératives seront impliquées au cours de l'étude sur le logement social et consultées lors de l'étude sur les mutuelles d'assurance.

Cette *Commission sur la Mesure de la Performance Économique et du Progrès Social*, précise huit dimensions déterminantes du bien-être :

1. Les niveaux de vie matériels (revenu, consommation et richesse);
2. La santé;
3. L'éducation;
4. Les activités personnelles, dont le travail;
5. La voix politique et la gouvernance;
6. Les connexions et les relations sociales;
7. Les conditions environnementales (actuelles et éventuelles);
8. L'insécurité, de nature économique aussi bien que physique.

Le groupe de travail ne s'est pas prononcé plus avant sur la définition de la notion de bien être en général, considérant que cette question serait traitée dans le cadre des les approches sectorielles (voir ci-dessous).

Ainsi le tableau ci-dessous résume ce travail de réflexion réalisé à titre indicatif lors de la réunion du 26 avril pour le secteur des services à la personne. Il s'agira de soumettre ce travail aux acteurs du secteur et de définir avec eux un certain nombre critères ou indicateurs qui s'appliqueront à tous comme une base minimum, libre à chacun des acteurs de compléter, enrichir le document en fonction de ses spécificité et de ses parties prenantes prioritaires. Le tableau ci-dessous est fourni à titre strictement indicatif et n'est qu'une première approche.

Effets sur les individus

Bénéficiaires (PA/PH)	Salariés	Familles/Aidants
Lien social/rupture isolement/contact régulier/écoute, présence	Conditions de travail : typologie de contrat (mensualisation, temps partiel, travail décalé, durée d'intervention auprès des bénéficiaires, contraintes économiques, accès à la formation, multiplicité des employeurs, construction des carrières et sécurisation des parcours, opportunités offertes pour des emplois stables et non délocalisables)	Soulagement par la prise en charge /être rassuré par la prise en charge professionnelle. Possibilité d'arbitrage entre le coût, l'organisation, le soulagement
Coût du service/accessibilité économique/complexité des démarches à entreprendre	Accompagnement et soutien des salariés	Complexité/coordinati on entre les interlocuteurs
Autonomie/évolution/ accompagnement/liberté de choix	Définition des pratiques d'intervention	Droit de regard
Sentiment de confort lié au	Sécurité (physique	Fluidité de

maintien chez soi	notamment)	fonctionnement avec l'aidant, le salarié et l'organisation
Qualité du service (repas, soins etc.)	Analyse des pratiques (groupe de suivi et d'échanges, traitement de l'isolement)/ possibilité de recours en cas de difficultés	Plus grande place laissée à d'autres enjeux de la vie familiale et sociale
Respect de la personne	Reconnaissance du travail	
Unicité/ multiplicité des interlocuteurs	Prise en compte de la pénibilité	
Accès aux loisirs	Ressenti équilibre vie privée/vie professionnelle	Temps pour soi
	Appréhender spécificité de chaque famille	
Allongement vie/meilleure santé	Sentiment d'utilité	

- Où classe-t-on les bénévoles : dans les aidants ou les salariés ? Il est décidé de les classer dans la colonne « salariés », mais il faudra penser à les distinguer.
- Quid de l'impact social pour la société : impact en terme de cohésion sociale/ meilleure acceptation de la maladie, du handicap, vieillesse/ meilleure relations de voisinages/ économies : meilleure prise en charge...

Effets sur le secteur et les politiques publiques

Pratiques sectorielles	Politiques publiques
Solidité financière/éco des acteurs	Coût d'accompagnement
Convention collective	Cohésion sociale
Innovation, réparation, prévention, compensation	Significativité de la politique publique
Homogénéité des prix	Place de la concurrence
Information et Transparence du modèle	Homogénéité des prix
Formation tout au long de la vie	Information à donner aux citoyens (amont/bénéficiaires)
Qualification des personnes	Exigences légales au travers de délégation
Réactivité/adaptabilité	Place des collectivités locales (CCAS/SSD) dans la relation prestataires/bénéficiaires/mandataires)
Politiques publiques et formation servie	Politique publique
	durabilité
	Universalité des services

En complément de ce qui précède, on peut considérer que « définir le bien-être par une liste de domaines, d'indicateurs ou d'un « indice » du phénomène ne nous permet pas de comprendre ce que le terme « bien-être » signifie réellement. Avant de commencer à créer et à adopter de vastes mesures du terme bien-être, il faut créer et accepter une définition « à échelons multiples » de la notion (c.-à-d. normes, valeurs, concepts et mesures)»⁸.

Le bien-être est « mieux compris comme un phénomène à facettes multiples » qu'on peut à la fois définir de manière objective (c.-à-d. grâce à une liste de divers domaines, habituellement créée par des « experts ») et définir de manière subjective (c.-à-d. individuellement et personnellement, à titre d'état actuel de bonheur)⁹.

Il existe très peu de ce genre de travaux dans la documentation sur le bien-être. Un exemple provient d'un groupe de chercheurs canadiens qui ont créé un cadre théorique du bien-être il y a près de vingt ans de cela.¹⁰ Ceux-ci ont défini la notion de bien-être comme étant « la poursuite et la satisfaction des aspirations personnelles et l'acquisition et l'exercice de capacités humaines, dans un contexte de reconnaissance mutuelle, d'égalité et d'interdépendance ».

Les auteurs ont poussé plus loin la définition du bien-être par une discussion de trois « éléments » essentiellement normatifs :

1. L'autodétermination;
2. La reconnaissance mutuelle et l'interdépendance;
3. L'égalité des résultats

Trois « facteurs contributifs » complètent le cadre :

1. La sécurité (physique, émotionnelle, matérielle);
2. La citoyenneté (droits et responsabilités); et
3. La démocratisation (participation)

« Les auteurs précisent aussi nettement que le bien-être est un état idéal qui est une vision « de l'endroit vers lequel nous nous dirigeons et de ce que nous souhaitons atteindre ». Ils allèguent que, même si le cadre théorique représente une synthèse et une réflexion sur « les valeurs canadiennes couramment acceptées », il n'est pas un énoncé définitif de ce qu'est le bien-être et de la manière de l'atteindre. Il est plutôt le point de départ d'une discussion qui doit faire ses preuves par la pratique. Le point qu'on fait valoir est bien résumé dans l'énoncé suivant : « c'est seulement au fil d'un processus continu de communication, d'apprentissage et d'intervention qu'on peut espérer atteindre le bien-être ».

C'est donc un défi fondamental que d'atteindre le bien-être pour les particuliers, les familles, les collectivités locales et les pays. Sa mesure et son évaluation, qui renvoient à la fois à des éléments quantitatifs et des éléments qualitatifs, sont donc indispensables pour les acteurs de l'ESS. En effet chaque individu va chercher à maximiser son bien être, et le mesure donc de

⁸ Horizon Politique Canada Note sur le bien être Septembre 2011

⁹ J.C. Forgeard *et coll.*, 2011, « Doing the Right Thing: Measuring Wellbeing for Public Policy », *International Journal of Wellbeing*

¹⁰ M. Rioux et D.I. Hay (réd.), 1993, *Well-Being: A Conceptual Framework*, Vancouver : Conseil de planification et de recherche sociales de la Colombie-Britannique ; voir également Institut Roeher, 1993, *Social Well-Being: A Paradigm for Reform*, Toronto : Institut Roeher

façon spontanée et empirique. Il convient donc de suivre l'évolution collective car la somme du bien être individuel maximal de chacun ne constitue pas forcément le maximum de bien être d'une société dans son ensemble. En effet la maximisation du bien être de l'un peut aboutir à la réduction du bien-être de l'autre ce qui impose un système de régulation et de redistribution, fondé sur les règles du vivre ensemble porté par les politiques publiques. Enfin cette mesure permet de gérer les écarts et de les limiter éventuellement.

Il est à noter que cette approche par le bien être rend plus compliqué la mise en perspective de cette mesure de l'impact social avec la mesure de l'impact environnemental. En effet malgré de nombreux points communs, la quête de maximisation du bien être est la démarche inverse de la prise en compte de l'environnement où l'on cherche, grâce à la mesure (comme par exemple le modèle Pression, Etat, Réponse), à minimiser les consommations de ressources naturelles ou les atteintes au milieu naturel.¹¹

4. La mesure de l'impact social ne peut être mis en œuvre de façon effective et concrète, et n'a de sens (cf le point ci-dessus) que dans une approche sectorielle. Une telle approche est conforme aux préconisations de la commission européenne qui a défini 11 secteurs pour l'action sociale¹². En effet l'impact social se définit essentiellement par rapport aux parties prenantes, qui devront donc être étroitement associées à cette mesure.

Le groupe de travail a donc retenu :

- *Pour les organisations à finalité sociale* : les services à domicile dans un premier temps puis le logement social sous l'angle de l'insertion par le logement
 - *Pour les entreprises de l'économie sociale dont le service n'est pas à finalité sociale* : les mutuelles d'assurance
5. La notion de capacités est à entendre au sens où Sen l'a construite puis développée, c'est-à-dire tout ce qui concourt à accroître la possibilité et donc la liberté pour un individu de décider la vie qui est ou qui sera la sienne.
 6. le groupe de travail a souhaité ne pas limiter la mesure de l'impact social aux seules innovations sociales même si celles-ci constituent un champ privilégié et qui peut être défini à l'occasion comme prioritaire. Il nous a semblé essentiel d'affirmer par la définition que toutes les actions conduites dans le secteur social doivent être intégrées dans la démarche de mesure de l'impact social et que la question se pose donc de façon spécifique pour les acteurs de l'ESS.
 7. Le groupe de travail a également souhaité préciser le rôle spécifique de l'ESS en matière d'impact social dès la définition de l'impact social, et après de longs et riches débats entre les membres, en maintenant le paragraphe qui a trait aux acteurs de l'ESS. En effet, dans la

¹¹ Pour contourner cette difficulté, l'Essec IIES travaille sur l'idée de mesurer l'impact social en mesurant la souffrance avec pour objectif de la minimiser. Cette approche ne va pas elle non plus sans poser de lourdes questions politiques, philosophiques et morales et les travaux en cours sont conduits sur l'accueil et l'accompagnement des personnes autistes et de leurs familles.

¹² Peer Review in Social Protection and Social Inclusion on Social Impact Assessment in Bratislava (Slovakia) 6-7 November 2008: <http://www.peer-review-social-inclusion.eu/peer-reviews/2008/social-impact-assessment>.

mesure où l'objectif est de pouvoir comparer la MIS de l'ESS par rapport aux entreprises classiques (cf. préambule), cela nécessite de mieux connaître le secteur de l'ESS et justifie une mention particulière. Cette définition présente l'innovation sociale du point de vue des acteurs, mais ne mentionne pas explicitement l'innovation sociale du secteur de l'économie sociale en tant que tel. Elle peut être comprise comme ne traduisant pas la dimension collective, champ de l'impact sur la société (agrégation des impacts qui crée une dynamique collective). Cependant le groupe de travail a considéré que l'on peut avoir une démarche qui regarde du point de vue de l'organisation pour remonter ensuite sur la dimension collective. Enfin il faut comprendre le terme *organisation* comme valable pour une structure comme pour l'organisation du secteur et pas comme la seule entité juridique (d'où la précision *groupe d'organisations*).

B. La mesure : la théorie du changement

Le groupe de travail a identifié 3 questions clés qui explicitent la théorie du changement et qui doivent structurer toute démarche de mesure de l'impact social¹³ mais aussi toute analyse de l'activité d'une entreprise sociale:



La Première question sur les changements générés permet de traiter la mesure par une approche cognitive : quelle est la nature de la mesure, son ampleur, sa durabilité et enfin comment l'attribution à chacune des parties prenantes des effets est opérée

Ensuite se pose la deuxième question qui porte sur la valeur qu'ont ces changements. Puisqu'il s'agit de donner une valeur, c'est une visée normative. Ces changements sont-ils

¹³ Note de cadrage du colloque « mesure de l'impact social : de l'ambition à la pratique » organisé à la MACIF le 7 juin 2011, par l'Essec IIES sous le haut patronage de Roselyne Bachelot, Ministre des solidarités et de la cohésion sociale et la présidence de Sabine Fourcade, Directrice générale de Cohésion Sociale

significatifs? Sont-ils réellement importants pour les bénéficiaires et la société ? Il s'agit de juger, de comparer, d'apprécier, d'arbitrer et d'examiner les résultats obtenus pour voir s'ils correspondent aux attentes et objectifs. Dans quelle mesure la valeur de l'impact social est supérieure à la valeur de l'investissement ? Telles sont les sous questions induites.

Enfin la troisième question induit une visée instrumentale : comment améliorer le programme ou l'action, comment augmenter l'impact social, quels sont les leviers d'action les plus pertinents ? Efficacité, efficacité, pertinence et utilité, tels sont les axes autour desquels, pour chaque partie prenante significative, la mesure sera réalisée.

Si l'on revient sur les objectifs premiers de l'évaluation et de la mesure de l'impact social, sans préjuger de la méthode qui sera retenue, il est clair qu'en mesurant son impact, on cherche à connaître et démontrer les changements rendus possibles par l'action qui fait l'objet de la MIS. Il s'agit donc d'une démarche de mesure et d'objectivation de son efficacité et de ses effets sur la société.

Ensuite, on s'interroge sur la valeur de ces changements, notamment au travers de deux questions : sont-ils réellement importants pour les bénéficiaires et sont-ils durables ? C'est ce volet du questionnement qui permet d'estimer, si possible de manière chiffrée, la valeur ajoutée sociale d'une structure à finalité sociale.

On va également s'intéresser à la performance de l'organisation, à son utilité sociale : les impacts sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, les effets de redistribution qui ne sont pas forcément liés aux objectifs

Enfin on considérera la dimension institutionnelle : sommes-nous confrontés à une innovation, à de nouvelles pratiques, s'agit-il d'une action publique (Etat ou collectivités) ou d'une activité marchande.

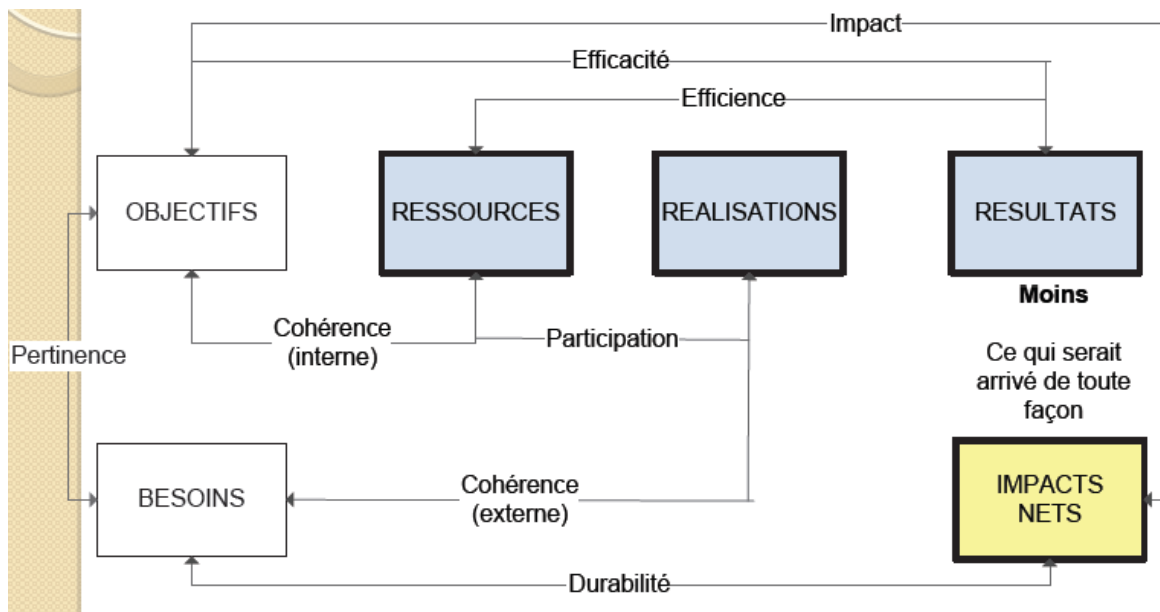
Les trois questions s'inscrivent bien sur les trois registres de l'individu bénéficiaire avec qualité du service/ produit rendu/vendu, de l'organisation avec sa performance et sa capacité à innover, et enfin de la société dans son ensemble via les politiques publiques.

C. Les quatre dimensions de la mesure et de l'évaluation

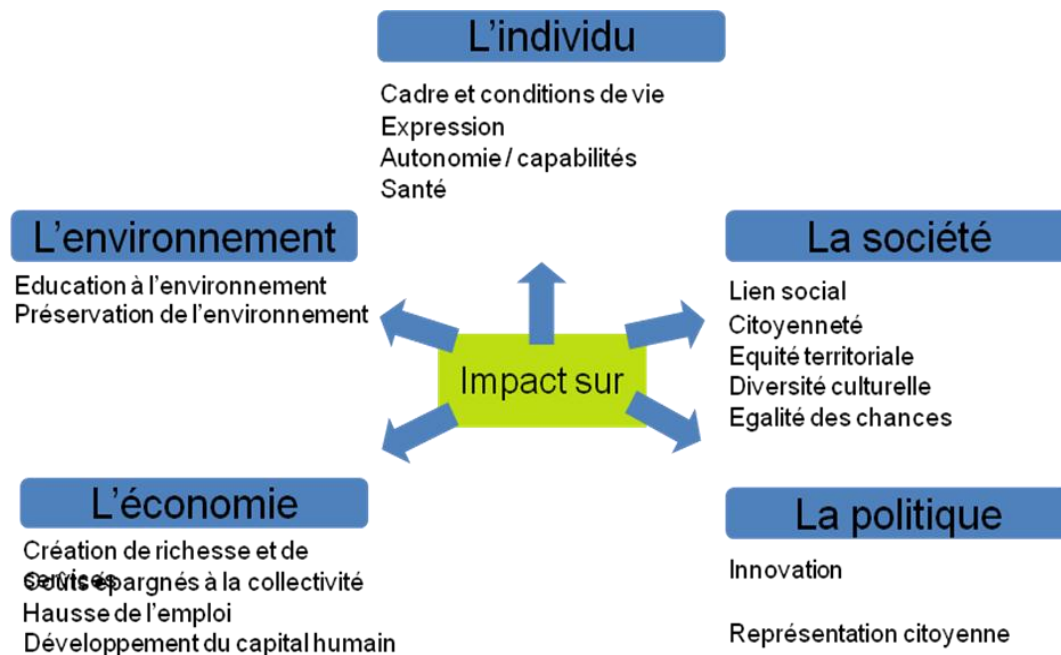
Pour conclure cette première partie il nous semble utile et nécessaire de présenter trois schémas complémentaires, qui résument et présentent sous un autre angle les questions et concepts posés dans les pages qui précèdent.

Le premier schéma précise de la façon la plus synthétique, mais aussi la plus exhaustive possible, les différentes dimensions de la mesure afin de bien positionner dans le déroulement du processus de mesure chacun des concepts connexes de la MIS évoqués dans les pages précédentes. C'est aussi l'occasion de rappeler les étapes de ce qu'est une opération de mesure et d'en pointer la complexité.

C'est enfin la possibilité de bien marquer la différence entre les « réalisations » qui décrit ce que l'entreprise fait et les moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif fixé et les « résultats » qui sont les bénéfices que retirent les différentes parties prenantes de l'activité qui est mesurée :



Le deuxième schéma vise à rappeler la diversité des impacts : les dimensions quantitatives et qualitatives, la multiplicité des registres au-delà de l'individu qui reste prioritaire. Ce schéma re-situe la mesure de l'impact social dans le cadre du développement durable en reprenant les volets environnement et économie des impacts, sur lesquels les travaux d'évaluation sont, comme on l'a vu précédemment, plus avancés :

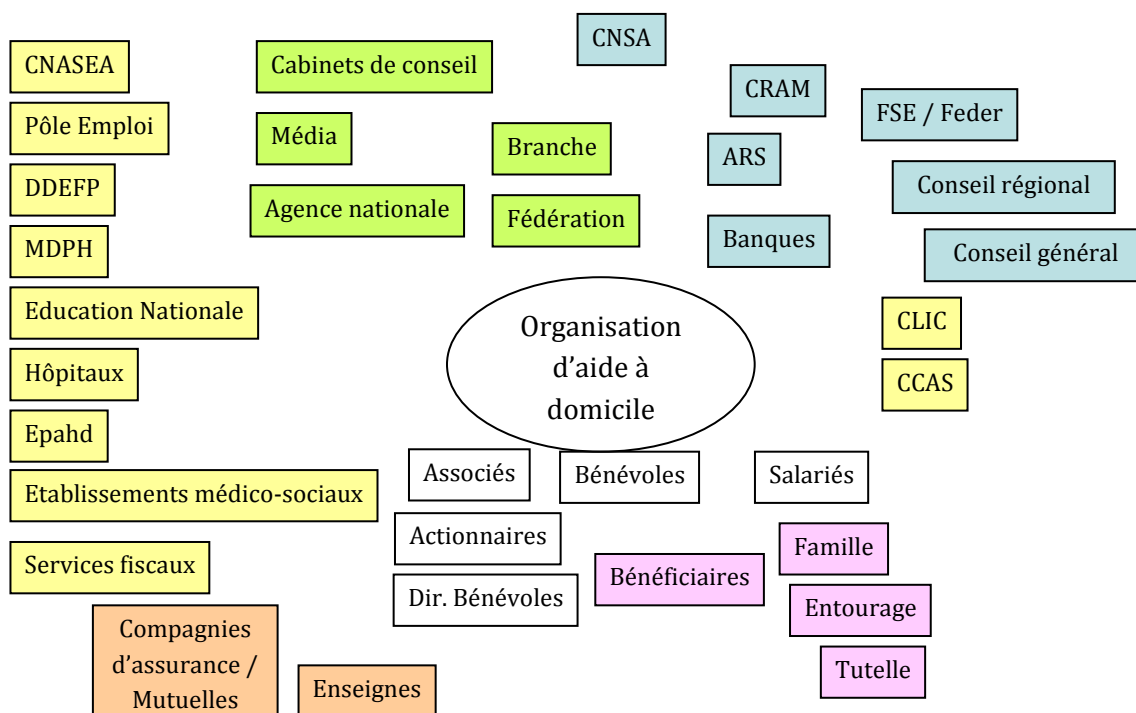


D'après Avise 2007

Le troisième schéma est la cartographie des parties prenantes que le groupe de travail a établi pour le secteur de l'aide à domicile et pour les assurances mutuelles, secteurs pilotes qui ont été retenus (cf. ci-dessus).

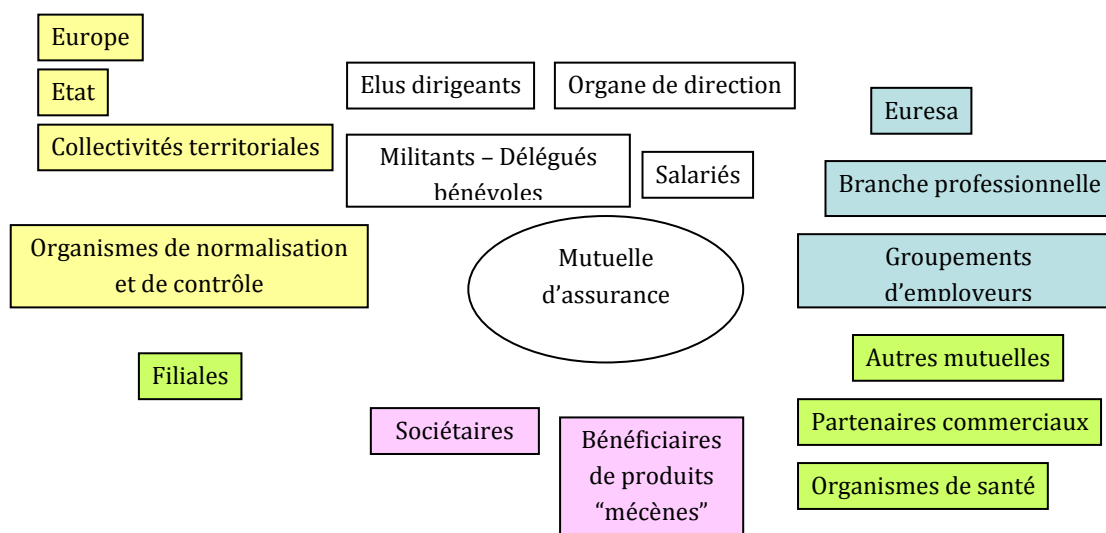
Cette cartographie qui est le fondement de la théorie du changement doit être réalisée dans toute entreprise sociale, qu'une MIS soit engagée ou non, au simple nom de la bonne exécution de sa mission et de la maximisation de la qualité de ses prestations et services, et en vertu d'un principe simple et de bon sens : on ne gère convenablement que ce que l'on connaît.

Pour l'aide à domicile



Réunion du GT MIS du 24 mars 2011

Pour les mutuelles d'assurance



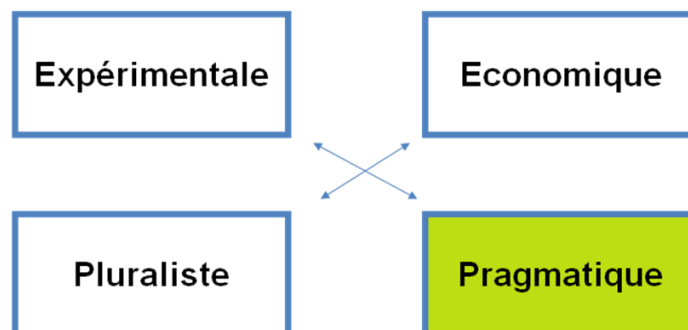
Réunion du GT MIS du 24 mars 2011

LES MÉTHODES ET APPROCHES DE LA MIS

Voici les principales questions identifiées comme pouvant être à l'origine d'une démarche d'évaluation telles qu'elles ont émergé de l'étude de l'Essec IIES.

- Quelles sont les conséquences des actions menées sur les populations concernées ? Sont-elles significatives et positives ?
- Les objectifs d'impact fixés sont-ils atteints ?
- Peut-on faire mieux avec le même niveau de ressources ?
- La valeur ajoutée sociale de ce projet est-elle supérieure à celle de cet autre projet ?

Pour y répondre, la littérature propose 4 grandes approches pour les méthodes d'évaluation que l'on peut appliquer à la MIS.



MEANS, 1999

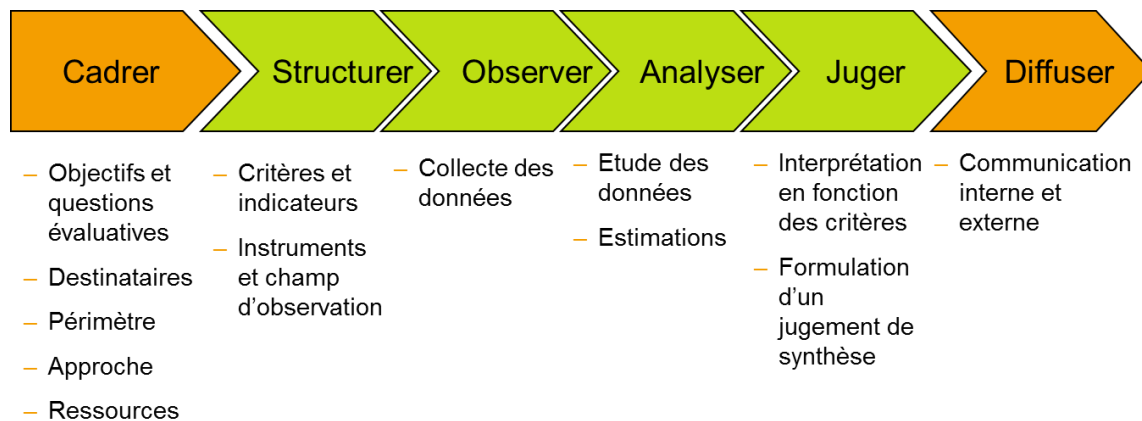
Ces approches s'articulent autour des questions de mesure de la performance, d'impact économique, de la valeur sociale créée et enfin de la légitimité de la structure dont l'impact social est mesuré. Elles correspondent en fait à quatre générations successives dans la mise en œuvre des méthodes d'évaluation :

- 1^{ère} génération : décrire les effets produits dans la société (expérimentale)
- 2^{ème} génération : relations de causalité et attribution des effets aux interventions (économique)
- 3^{ème} génération : vérifier systématiquement l'atteinte des objectifs (pragmatique)
- 4^{ème} génération : mode pluraliste c'est-à-dire l'association des différents protagonistes suivant 5 phases :
 1. Mesurer les écarts entre les objectifs et les résultats
 2. Décrire pour expliquer les écarts
 3. Apprécier l'efficacité relative en fonction de la valeur et des apports de l'objet évalué
 4. Inviter les acteurs concernés à participer et négocier sur le sens de l'action dans une perspective pluraliste de l'évaluation
 5. Créer un espace de délibération sur les valeurs et la pertinence sociale de l'objet évalué

1. Des pratiques nombreuses, mais pas de consensus

A ce jour, aucune méthode ne fait encore l'unanimité, alors même que les initiatives, en particulier dans les pays anglo-saxons, se multiplient, dont certaines avec une visibilité croissante, principalement sous l'impulsion de fondations et d'investisseurs privés.

La MIS un processus en 6 grandes étapes :



Chacune des étapes réalise une tâche et remplit une fonction des 4 fonctions élémentaires après le cadrage et avant la diffusion

Structurer :

1. Choisir effets à évaluer, définir les critères +
2. Choisir les instruments d'observation

Observer :

3. Circonscrire le champ d'observation
4. Collecter les données

Analyser :

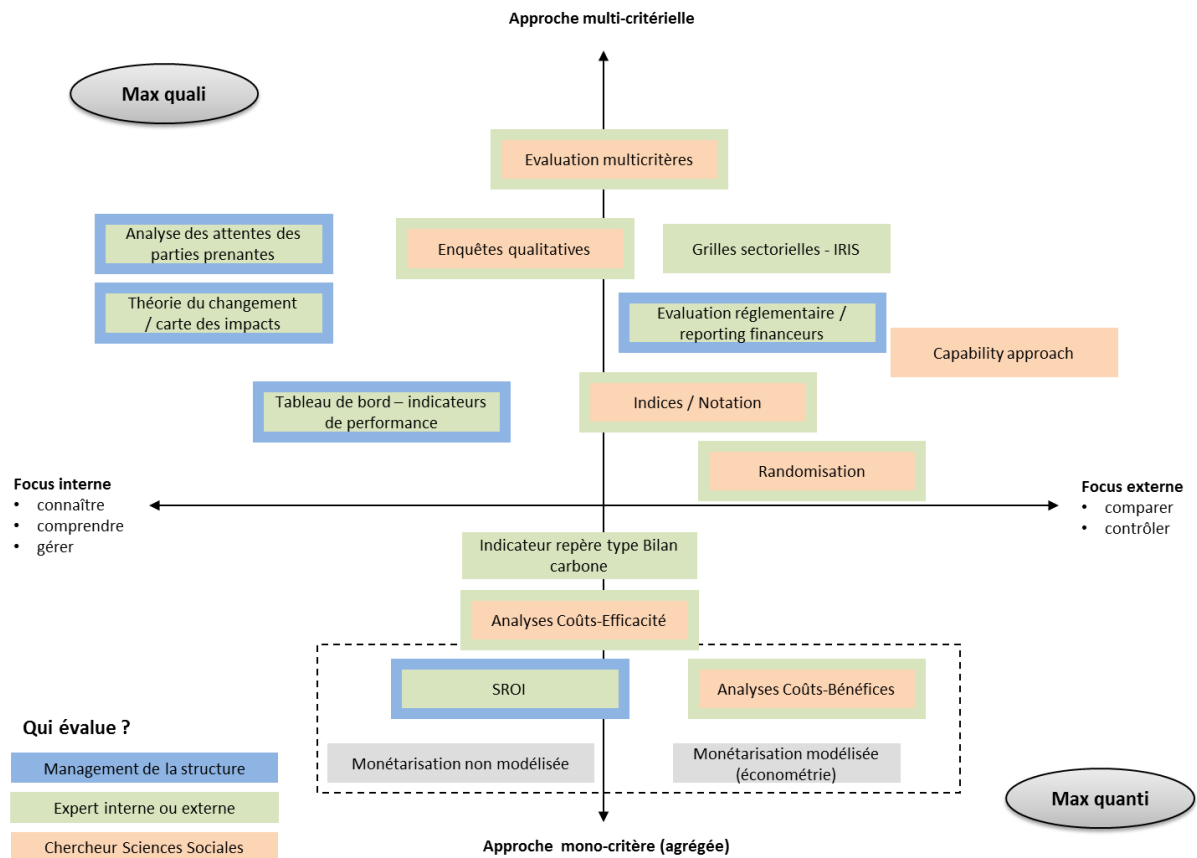
5. Croiser les observations
6. Estimer les effets

Juger

7. Juger selon les différents critères,
8. Formuler un jugement de synthèse

Pour ce faire, plusieurs méthodes ont d'ores et déjà été élaborées par les différents acteurs, en se fondant sur des approches qualitatives, par indicateurs, par expertise scientifique ou encore la monétarisation. Le schéma ci-dessous les présente en les positionnant par rapport à

deux tensions : l'ouverture sur l'interne ou l'externe et la prise en compte de la plus ou moins grande agrégation des critères :



Face à toutes ces méthodes, et afin de déterminer une approche pertinente et unifiée, il est important de se donner des principes d'action.

2. Les 3 Principes d'action essentiels d'une MIS utile

A. Faisabilité

Une méthode est une procédure construite spécialement pour réaliser une évaluation donnée. Elle peut comprendre un ou plusieurs outils. Elle est adaptée aux questions qui étaient posées.

Elle peut intervenir à différents stades de développement du projet : ex ante, ex post, à mi-parcours ou bien encore en continu.

B. Pertinence

La nature et du processus de mesure et d'évaluation doivent être déterminés dès le démarrage du projet

Celle-ci peut être de nature différente en fonction des objectifs qu'on assigne à la démarche de mesure:

- Contrôle (légalité, réglementation)
- Suivi (gestion, objectifs opérationnels)
- Evaluation (jugement sur la mise en œuvre : des ressources aux impacts)

L'objet est alors défini avec précision et le champ bien délimité.

L'ampleur de l'évaluation doit être proportionnée à la taille du projet.

C. Transparence

Il s'agit de préciser et d'annoncer clairement aux parties prenantes la nature, le champ et l'objet du processus de mesure et d'évaluation, dès le démarrage du projet

Il fut donc délimiter le champ, annoncer les motifs et l'utilisation prévue des résultats, puis formuler les questions évaluatives (questions descriptives, causales, normatives - critères d'évaluation comme pertinence, efficacité, efficience, utilité) dès le démarrage du projet ou programme.

On comprend donc qu'évaluer son utilité sociale et mesurer son impact social est un chantier d'une certaine ampleur qui nécessite de poser des principes fondateurs afin de dépenser les énergies à ce qui enrichira les futures analyses et contribuera à l'utilité des résultats produits. Il faut pour cela :

- Etre clair sur les objectifs de l'évaluation et les moyens disponibles,
- Comprendre ce qui change (grâce aux actions) et le mécanisme de ce changement :
 - dégager ce qui fait la spécificité de l'acteur qui porte,
 - s'intéresser à ce qui compte pour les parties prenantes,
 - se donner les moyens de justifier les propos avancés,
 - s'interroger tout au long du projet sur l'utilité, la faisabilité et la pertinence des partis pris méthodologiques et des axes de travail.

Il est capital de garder constamment à l'esprit que l'évaluation et la mesure ne sont pas une fin en soi mais doivent servir à des prises de décision futures, que ce soit par les financeurs, les partenaires, les dirigeants ou les opérationnels.

3. La MIS : de l'ambition à la réalité

La MIS ne saurait être envisagées sous un autre angle que celui d'un ensemble d'indicateurs (dont les différentes approches ont été présentées précédemment). Ceux-ci sont indispensables mais aucun n'est réellement satisfaisant. Un jeu d'indicateurs se doit de répondre aux enjeux de pertinence, d'exhaustivité et de réalisme. Or l'un est souvent contradictoire avec l'autre.

Chacun rêve donc d'un indicateur synthétique qui serait pertinent mais on voit bien, à la suite de ce qui vient d'être exprimé, que celui-ci n'existe pas et risque de n'exister jamais.

Il faut donc développer une approche multicritères qui apportera l'exhaustivité que semble exiger a priori la MIS. Les organisations qui sont passées à la mesure de la performance multicritères, notamment en matière d'environnement, se sont toutes heurtées à des limites réelles qui sont encore plus prégnantes pour la MIS en raison :

- De la complexité de l'objet d'étude : on traite des effets d'actions sur des individus, des organisations et la société dans son ensemble (avec des distinctions territoriales), autant d'échelles d'analyse qui supposent des approches différenciées.
- De la subjectivité de l'objet d'étude : le concept même de valeur ou d'impact social est relatif, ne serait-ce qu'en fonction des secteurs auxquels l'on s'intéresse. Cela rend très difficile la mesure.
- De la diversité des acteurs, des secteurs et des missions que se donnent les acteurs
- De la temporalité des effets que l'on cherche à analyser (réalisation et résultats à court ou moyen terme, impact social à long terme)
- Des différentes échelles de territoire que l'on cherche à appréhender
- De l'opérationnalisation de la démarche : la lourdeur et de la charge financière (temps et expertise) qu'exigent ces approches font qu'elles ne sont pas appliquées et mises en œuvre. On en reste donc à l'incantation et aux discours. Les structures croulent déjà sous des contraintes de reporting très importantes.
- De la difficulté à objectiver : quelle unité de mesure, quelle agrégats pertinents doit-on retenir pour obtenir une MIS significative puis passer de la MIS d'une organisation à la MIS d'un secteur.

Face à ces limites, la question de la monétarisation se pose. Elle reste une méthode parmi d'autres mais on n'en a beaucoup parlé, suite à l'attitude volontariste des fonds d'investissement et des fonds privés, particulièrement intéressés par ce type de méthodes. Cette approche, sans être suffisante, peut-être l'indicateur central sur lequel viendront se greffer un ensemble d'autres indicateurs issus des autres approches, c'est pourquoi nous mettons l'accent sur cette méthode.

A l'International, des catalogues d'approches et de méthodes monétarisantes ont été élaborés depuis une quinzaine d'années. Deux méthodes semblent néanmoins prédominer, visant à standardiser les pratiques d'évaluation d'impact social, afin de faciliter leur utilisation, le partage d'expériences et les comparaisons :

- la base d'indicateurs IRIS (fruit d'une collaboration entre la Fondation Rockefeller, Acumen Fund, B Corporation, PWC et Deloitte)
- l'approche du retour social sur investissement (portée par le SROI Network)

La vocation d'IRIS (Impact Reporting and Investments Standards) est de proposer des normes de reporting de la performance sociale, qui permettrait de répondre aux besoins d'évaluation des entreprises sociales par leurs investisseurs. Il est demandé aux structures de renseigner un ensemble d'informations génériques sur leur mission, leur organisation et leurs données financières, puis un ensemble d'informations spécifiques à leur secteur (exemples : éducation, environnement) permettant de cerner leurs activités et de chiffrer leurs réalisations. En parallèle d'IRIS, ses initiateurs réfléchissent à la mise d'un système de notation des entreprises sociales, appelé GIIRS (Global Impact Rating System), qui devrait être effectif mi-2011 et dont le but est de fournir une évaluation indépendante et objective de l'impact social des entreprises sociales et des portefeuilles d'investissement.

Le SROI, auquel nous nous intéresserons tout particulièrement puisque l'Essec IIES a testé cette méthode sur 7 acteurs de l'IAE, consiste à identifier, mesurer et donner une valeur monétaire aux impacts sociaux significatifs générés par un projet ou une organisation à finalité sociale sur ses principales parties prenantes et à établir un ratio de la somme de ces impacts sur la somme des contributions qui ont été nécessaires à l'activité. La compréhension des changements générés et le choix des indicateurs reposent sur une implication des parties prenantes, afin de recueillir leurs attentes et perceptions. Les méthodes de valorisation s'inspirent quant à elles des analyses coûts-bénéfices développées en économie de l'environnement, afin de prendre en compte les externalités d'un projet. L'objectif est de considérer l'ensemble de la valeur créée et pas seulement celle financière, afin de permettre de meilleures décisions d'allocations de ressources.

Cependant la question est complexe, puisqu'il s'agit de mesurer et valoriser de manière juste et pertinente l'ensemble des changements sociaux, économiques, culturels, environnementaux... rendus possibles par une entreprise à finalité sociale (quelque soit son statut juridique). Les limites de cette approche sont :

- L'artificialité : la méthode intègre beaucoup d'hypothèses et introduit beaucoup de subjectivité. Tout indicateur est un construit mais le côté unifié de celui-ci est problématique
- L'agrégation arbitraire : on additionne des collationne des données très différentes et on donne le résultat en euros.
- La disponibilité des données, notamment concernant les coûts évités. A ce titre, un gros travail doit être fait par le gouvernement pour ouvrir l'accès à ses données. Certaines données peuvent être difficiles à collecter
- Les coûts de mise en œuvre peuvent être importants et posent la question de l'échelle

Pour autant, le processus de mise en œuvre et de sélection des parties prenantes peut être repris dans toute démarche de mesure de l'impact social et les limites quant à l'artificialité et à l'agrégation arbitraire peuvent être contrecarrées en se limitant à une monétarisation des éléments qui peuvent l'être, notamment par l'utilisation des coûts évités et de proxys (qui permettent de comparer un résultat social avec son équivalent dans le secteur privé lucratif pour lui donner une valeur). L'application de la méthode au secteur de l'insertion par l'activité économique nous a permis de dégager un certain nombre de facteurs clés de succès et de conclusions intéressantes pour le déploiement d'une MIS efficace.

LE RENDEZ-VOUS DE L'AMBITION ET DU COURAGE

L'évaluation de l'impact social, quels que soient ses objectifs et la méthode adoptée, est un processus reposant sur une série d'arbitrages, de sa conception à sa mise en œuvre. Comportant des avantages et des limites, ces choix influenceront la nature et la qualité des données obtenues. L'important n'est donc pas dans la quête d'une information « vraie » inaccessible, mais dans la recherche, en toute transparence, de données qui soient plus utiles que nuisibles au débat, à la décision et à l'action. Par exemple, les études quantitatives ne sont pas en soi « meilleures » ou « moins bonnes » que les études qualitatives pour évaluer l'impact social : elles apportent deux types d'information distincts et complémentaires.

1. Les cinq conditions de la réussite

1. Ne pas faire peser le fardeau sur les structures du terrain : les têtes de réseau doivent être motrices pour développer une MIS réaliste et efficace
2. Obtenir la participation active des acteurs du terrain sur une base positive : le renouvellement du financement n'est pas une raison suffisamment motivante. C'est une approche trop défensive, là où une approche pro active, notamment fondée sur la qualité du service rendu ou le pilotage de la structure est nécessaire.¹⁴ La MIS doit et peut apporter un plus à la structure de terrain
3. Ne pas vouloir tout mesurer en même temps : l'impact sur la personne, l'entreprise et la société. Les données initiales à collecter peuvent, et doivent être aussi souvent que possible identiques mais les outils et méthodes ensuite utilisés doivent être adaptés au niveau de mesure visé
4. Développer une culture de partage et de co construction qui passe par la transparence et la minimisation de l'asymétrie de l'information qui prévaut dans le secteur social aujourd'hui. On pourra ainsi dé diaboliser les démarches comparatives qui suscitent beaucoup de réticences chez les acteurs
5. Développer d'emblée une approche nationale et une vision ambitieuse et nationale, secteur par secteur

¹⁴ Emmanuel Verny, directeur général de l'UNA a souligné cette importance dans son intervention : « La MIS ne doit pas se situer dans la logique de rationalisation des financements publics des années 70. La MIS est intéressante car peut être un outil de pilotage pour les structures. Il existe déjà le processus d'évaluation externe prévu par la loi 2002-2 qui se met tout doucement en place (certification AFNOR qui n'est pas pareil que l'évaluation) bien fondé et résultats de l'action que l'on mène. Certification s'intéresse à l'interne et à du qualitatif. La MIS pourrait être un outil de dialogue entre opérateur et collectivités territoriales tout à fait intéressant. Par exemple sur la refonte de la tarification : comment créer une méthode qui nous sorte de la tarification horaire (plus vous être médiocre et mieux vous vous en sortez financièrement). Il faut donc baser le dialogue de gestion sur l'analyse de l'activité, au regard des priorités et donc répondre à toutes une série de questions (GIR 4 plutôt que 2 et 3 ? par exemple). La MIS peut être un outil de pilotage et de dialogue (à qui on s'adresse, pourquoi on fait ça, quels objectifs ? y est-on ? quels écarts après quelques années). Donc l'ambition serait de mettre les structures et les gestionnaires dans une situation de tension positive entre ces différentes missions et la mission sociale. Attention toutefois à ne pas verser dans les tableaux de bord de gestion, usine à gaz. »

2. Oser une expérimentation réaliste et transparente

Le manque de certitude et de consensus ne doit pas freiner les acteurs, mais au contraire les pousser à expérimenter : pour mesurer l'impact social, il faut oser ! Oser se lancer, définir des principes, choisir une méthode qui semble cohérente avec ses objectifs, sélectionner des indicateurs, tester, se remettre en question et s'améliorer.

Une meilleure connaissance des apports et limites des différentes méthodes d'évaluation est nécessaire pour qu'entreprises sociales et financeurs mettent en place leur évaluation en toute connaissance de cause. Le partage d'expérience et des bonnes pratiques est aussi crucial pour permettre des gains de temps et mutualiser les avancées.

Ainsi nous privilégierons une approche:

- **réaliste** : une évaluation comporte des coûts à anticiper et ses résultats doivent être utiles et pertinents. Ainsi, dans le cadre d'une évaluation à destination de financeurs, un dialogue préalable entre financeurs et financés afin de se mettre d'accord sur le type d'information attendu et les ressources mobilisées semble souhaitable.
- **et transparente** : la qualité d'une évaluation ne réside pas tant dans celle de la donnée collectée ou calculée, que dans la transparence de la démarche engagée pour l'obtenir puis pour son usage.

3. La proposition d'action

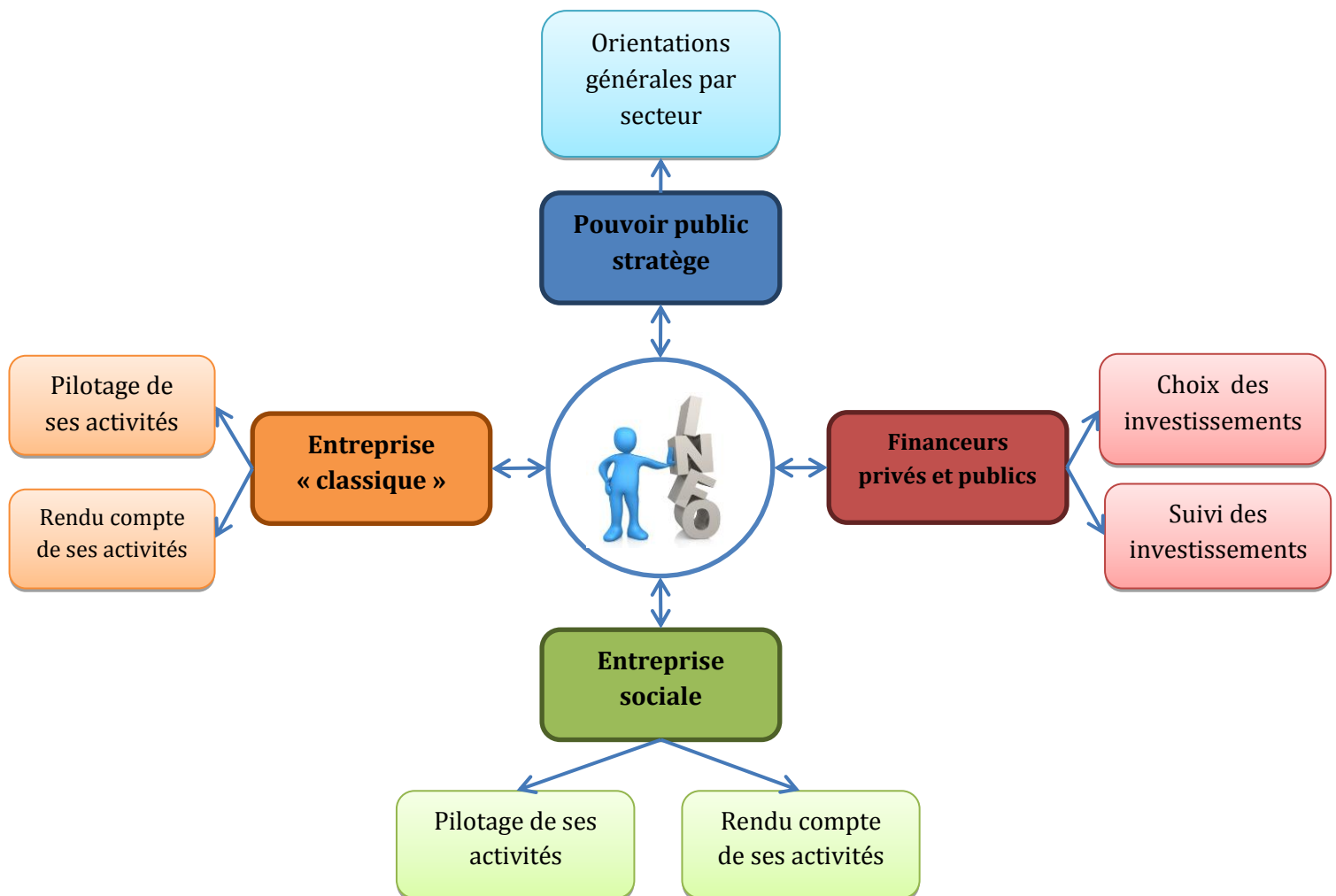
Il s'agit de lancer une MIS dans 3 secteurs (services à la personne/ médico-social / IAE) et sur 15 entreprises par secteur pour l'année 2012 en organisant concrètement le travail avec les réseaux, et entre les réseaux et les associations participantes

On l'a vu, la question de la mesure de l'impact social est avant tout une question de production de données au service d'acteurs individuels ou collectifs qui doivent prendre des décisions. Elle vient donc en complément de toutes les données d'ores et déjà produites et utilisées concernant la valeur économique ou la valeur environnementale. Si elle n'a jamais fait l'objet d'une valorisation économique c'est en grande partie du fait :

- De la **complexité** de l'objet d'étude : on traite des effets d'actions sur des individus, des organisations et la société dans son ensemble (avec des distinctions territoriales), autant d'échelles d'analyse qui supposent des approches différenciées.
- De la **subjectivité** de l'objet d'étude : le concept même de valeur ou d'impact social est relatif, ne serait-ce qu'en fonction des secteurs auxquels l'on s'intéresse. Cela rend très difficile la mesure.
- De la **diversité** des acteurs, des secteurs et des missions que se donnent les acteurs
- De la **temporalité** des effets que l'on cherche à analyser (réalisation et résultats à court ou moyen terme, impact social à long terme)

Le cadre dans lequel on se placera, permettra de bien identifier les bonnes raisons qui poussent les différents acteurs à chercher ou à produire de l'information, et de jouer ainsi sur ces leviers. Ainsi si on prend une entreprise sociale, ce n'est pas son problème de mesurer son impact social. Ce qui la concerne c'est sa performance économique et la qualité du service rendu à ses bénéficiaires. En revanche ceux qui sont concernés par la question de la MIS sont les pouvoirs publics, les investisseurs privés et les têtes de réseau (valorisation de l'action de leurs adhérents).

Le schéma suivant tente de donner une vision synthétique du système qui place l'individu et l'information au centre des actions des différents acteurs :



Sans aucun doute réducteur, ce schéma permet une analyse à 3 échelons identifiés comme pertinents par le groupe de travail:

- **la société**, l'ensemble des acteurs cherche à avoir un impact significatif sur un problème social identifié qui peut impliquer plusieurs secteurs et nécessite une vision globale partagée pour pouvoir analyser et coordonner les efforts sur le long terme. Cette approche systémique nécessite une collaboration accrue entre les acteurs et nous semble être profondément lié à une orientation générale garantie par l'état (bien que co-construite avec les parties prenantes)
- **un secteur**, les entreprises devraient coopérer pour pouvoir renforcer leurs actions et prendre conscience des synergies possibles. Il est important de pouvoir agréger l'information de manière structurée et normée pour pouvoir suivre l'évolution des résultats
- **les organisations**, le principal enjeu reste la gestion au quotidien et l'accès à des données qui soient fiables mais peu coûteuses à collecter et à organiser.

L'un des grands enjeux aujourd'hui consiste donc à faire le lien entre ces différents échelons pour éviter d'avoir une structure de production de l'information trop atomisée et qui ne permet pas de contribuer à une vision systémique. Or cette vision systémique est nécessaire si les organisations veulent avoir un impact significatif sur les problèmes sociaux qu'elles s'attachent à traiter.

La collaboration nous semble possible à chaque échelon en fonction des volontés des acteurs mais il est clair que c'est en combinant les 3 échelons que l'impact social sera le plus important, comme le dit Pat Brown, directeur de Strive¹⁵ : « vous avez besoin d'une masse critique pour pouvoir changer les choses – d'elles même, les organisations ne seront pas cabales de le faire parce que les besoins sont si importants qu'aucune organisation ne peut les résoudre à elle seule. En travaillant ensemble, elles peuvent avoir un impact significatif ».

L'objectif fondamental est donc de passer d'une somme de **réalisations** (court terme, individuel) à une évaluation des **résultats** (moyen terme, sectoriel) qui conduisent à un **impact** systémique (long terme, société). Chaque niveau d'information correspondant à un niveau de pilotage et chaque organisation participant à sa manière aux différents niveaux.

On a donc 3 niveaux d'intervention qui doivent combiner leurs efforts, sous le pilotage du groupe de travail

- Les financeurs
- Les têtes de réseau
- Les acteurs de terrain

En ce moment différentes initiatives qui sont en cours : **il y a donc une nécessité de rechercher les complémentarités et d'assurer une homogénéité méthodologique**. Il est donc nécessaire d'optimiser ce qui existe déjà et de le compléter par des champs inexplorés. Par exemple, dans l'IAE, les divergences des acteurs des réseaux sont connues.

¹⁵ Initiative collaborative pour coordonner l'ensemble des acteurs de l'éducation de Cincinnati autour d'une vision, de missions et d'objectifs communs qui font l'objet d'une évaluation partagée : <http://www.strivetogether.org/>

Il y a une double contrainte : l'association en amont des acteurs et l'impossibilité théorique d'arriver à un outil qui marche pleinement pour toutes les parties prenantes (réseaux, acteurs du secteur et collectivités locales).

Une coordination induira nécessairement des économies d'échelle. On pourra ainsi :

- Partager et rendre accessibles les connaissances et les retours d'expériences sur l'évaluation de l'IS
- Réfléchir ensemble en mutualisant les expertises et les ressources
- Outiller et accompagner les acteurs

En Amérique du Nord, les développements actuels sont autour du collaboratif et du web 2.0, ce qui constitue très certainement une voie à préparer pour les années à venir pour nous.

ANNEXES

1. Liste des membres du groupe de travail

J FAURE	DGCS	Chef de la MIESES	
AC LELUC	DGCS		
A PFERSDORFF	DGCS		
T SIBIEUDE	ESSEC	Professeur et Directeur de l'IIES	Membre titulaire
C CLAVERIE	ESSEC	Responsable pôle entrepreneuriat social	Membre expert
E STIEVENART	ESSEC	Chargée de mission MIS	Membre expert
C MORIN	MAIF	Responsable projets RH	Membre expert
G LEGAULT	CEGES	Délégué Général	Membre titulaire
B DELPECH	CPCA	Déléguée Générale	Membre titulaire
F GOIZIN	DJEPVA	Bureau du développement de la vie associative, du volontariat et du bénévolat	Membre expert
JM MAURY	CDC - DDEES	Directeur	Membre titulaire
A de TAXIS DU POET	CDC - DDEES		Représentant de JM MAURY
J STOLL	Plateforme pour le commerce équitable	Coordinatrice	Membre titulaire
C KATLAMA	France Active		Membre expert
P HERMANGE	Ministère de l'économie des finances et de l'industrie	Contrôleur économique et financier	Membre expert
T BREBION	Finansol		Membre expert

2. Calendrier des réunions du groupe de travail

Le groupe de travail s'est réuni à 6 reprises entre mars et septembre 2011 :

- 2 mars
- 24 mars
- 26 avril
- 31 mai
- 28 juin
- 27 septembre