



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

**IMPACT  
TANK**



LIBER

# PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

**FOCUS: PERCEPTIONS ET PRATIQUES DE  
MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL**

---

RAPPORT 2024

## ÉDITOS



**Élise Leclerc,**  
Co-fondatrice et Directrice  
du Laboratoire E&MISE

Peut-on, doit-on donner une valeur monétaire à l'impact social ? Et si oui comment, dans quelle mesure et à quelles fins ? Voici quelques-unes des questions auxquelles nous avons tenté de répondre à travers cette édition 2024 **du Panorama ESSEC/ Impact Tank des Pratiques de l'Évaluation d'Impact Social en France**. Le périmètre français est particulièrement intéressant sur ces questions dans la mesure où de nouvelles approches de monétarisation de l'impact se développent à l'international dans le sillage de certaines méthodologies d'évaluation d'impact issues du monde anglo-saxon. La question même de l'adoption et/ou du rejet par les acteurs français de certaines méthodologies de monétarisation pourrait faire l'objet de travaux de recherche en management avec une perspective culturelle qui s'avérerait sans aucun doute passionnante (avis aux chercheurs qui ont participé à ce Panorama 2024 !).

L'ESSEC s'intéresse aux questions de monétarisation de l'impact social depuis 2012 et a notamment traduit le guide du Retour Social sur Investissement (SROI) du Cabinet Office britannique : c'est pour cette raison qu'il nous a paru intéressant une décennie plus tard d'explorer les perceptions des acteurs français sur ce sujet qui peut être clivant. Notre objectif à travers cette étude était donc de donner la parole au plus grand nombre d'acteurs possible, en favorisant un pluralisme de points de vue à travers une approche méthodologique mixte d'enquête auprès d'une grande diversité de parties prenantes (opérateurs, entreprises, financeurs privés et publics, évaluateurs, chercheurs). Nous espérons que les enseignements de ce premier tour d'horizon des perceptions et pratiques de monétarisation de l'impact social permettront, non pas de polariser à l'excès les points de vue, mais plutôt d'enrichir les débats et travaux sur le sujet !



**Tony Bernard,**  
Directeur de l'Impact Tank

La monétarisation de l'impact social fait débat. Elle permet de démontrer l'efficacité économique d'une action sociale, de parler un langage commun aux acteurs privés, ou encore d'éviter que les arbitrages ne se fassent qu'en faveur de variables financières. Pourtant, les nombreuses hypothèses qui amènent à convertir les impacts sociaux et environnementaux en unité monétaire, amplifient d'autant les écarts entre le chiffre monétarisé et la réalité sur le terrain. En effet, comment imaginer que le vivre-ensemble et la cohésion sociale se résument à des euros ? De plus, le fait que des impacts ne soient pas, à ce jour, quantifiables ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Laisser une place à des impacts plus intangibles permet de mesurer ce qui compte vraiment, même si cela nécessite plus de temps et de créativité dans la définition des outils de mesure.

L'engagement de l'Impact Tank dans le cadre du partenariat avec le Labo E&MISE de l'ESSEC pour la réalisation du Panorama annuel de l'évaluation d'impact, vise ainsi à interroger les pratiques des acteurs pour contribuer à faire émerger une culture de la mesure d'impact en France et en Europe, à la hauteur de nos défis, et participer à construire une communauté d'acteurs et de bonnes pratiques.

Cette nouvelle édition du Panorama des Pratiques de l'Évaluation d'Impact Social en France portée par l'ESSEC et l'Impact Tank s'intéresse à la perception et à l'expérience des démarches de monétarisation de l'impact social, à travers par exemple les analyses coûts bénéfiques, les outils pour appréhender la valeur sociale (value game, proxys financiers...), le SROI, ou encore la comptabilité sociale (intégrée, triple bottom line, multi-capitaux). Elle s'intéresse aussi à la méthode dite des « coûts évités » qui sera mobilisée dans plusieurs travaux de l'Impact Tank en 2024 : celle-ci apporte une réponse en évaluant les coûts que la société devrait supporter en l'absence de toute action. Une manière, en quelque sorte, de mesurer le coût de l'inaction.

# SOMMAIRE

- I** Introduction
- II Enseignements clés
- III Résultats de l'étude
- IV Les structures évaluatrices
- V Conclusion
- VI Annexes



## INTRODUCTION

La question de la monétarisation de l'impact social n'est pas nouvelle en France où les évaluations de politiques publiques ont développé depuis les années 60 des calculs de coûts évités, des analyses coûts bénéfiques et autres approches basées sur des données statistiques macro économiques (telles que les données de la Dress, de l'Insee ou de l'OCDE) riches en enseignements pour la puissance publique.

La méthode des coûts évités consiste à mesurer les économies réalisées par la collectivité que l'on peut attribuer directement à l'activité d'une initiative sociale. La méthode de calcul des coûts évités s'appuie sur 3 composantes : l'unité d'indicateur d'impact (consistant en une quantification numéraire de l'impact positif de l'entreprise), le coefficient d'attribution (correspondant à la part de l'impact mesuré qui n'aurait pas eu lieu sans l'activité de l'entreprise), les coûts annuels évités par unité d'indicateur d'impact (se définissant comme la somme de tous les coûts annuels évités à la société grâce à l'impact de l'entreprise). La multiplication de ces 3 composantes permet ainsi d'obtenir le total des coûts évités pour la société<sup>1</sup>.

1. BCG, rapport sur les licornes à impact

Ce n'est que depuis les années 2000, avec l'émergence de l'évaluation de l'impact social au niveau des organisations (et non plus au niveau des états ou collectivités), que la question de monétarisation de cet impact social a été étudiée pour le secteur du non-lucratif et de l'ESS, notamment par le REDEF (Roberts Enterprise Development Fund) aux États-Unis avec le développement de la méthodologie de Retour Social sur Investissement (ou Social Value, anciennement SROI - Social Return On Investment). L'objectif pour le REDEF était de convaincre des financeurs potentiels de la valeur monétaire des actions menées par le secteur non-lucratif :



*Et surtout, peut-être, nous sommes convaincus que le réel impact du travail collectif qui a lieu dans le secteur non-lucratif est grossièrement sous-estimé par les acteurs qui en font partie tout autant que par ceux qui y sont extérieurs, et cela en raison de l'absence d'indicateurs de mesure adéquats par lesquels la création de valeur puisse être suivie, calculée et attribuée aux 'investissements' publics et philanthropiques qui les financent. »<sup>2</sup>*

Cette idée de monétarisation de l'impact, davantage basée sur un niveau 'meso' (au niveau des organisations) voire 'micro' (au niveau des projets ou interventions) s'est traduite par le développement de nouvelles approches de valorisation monétaire telles que la comptabilité sociale, le SROI ou création de valeur sociale, la triple bottom line ou bien encore la comptabilité multi-capitiaux, dont certaines ont trouvé un écho plus ou moins important auprès des acteurs français.

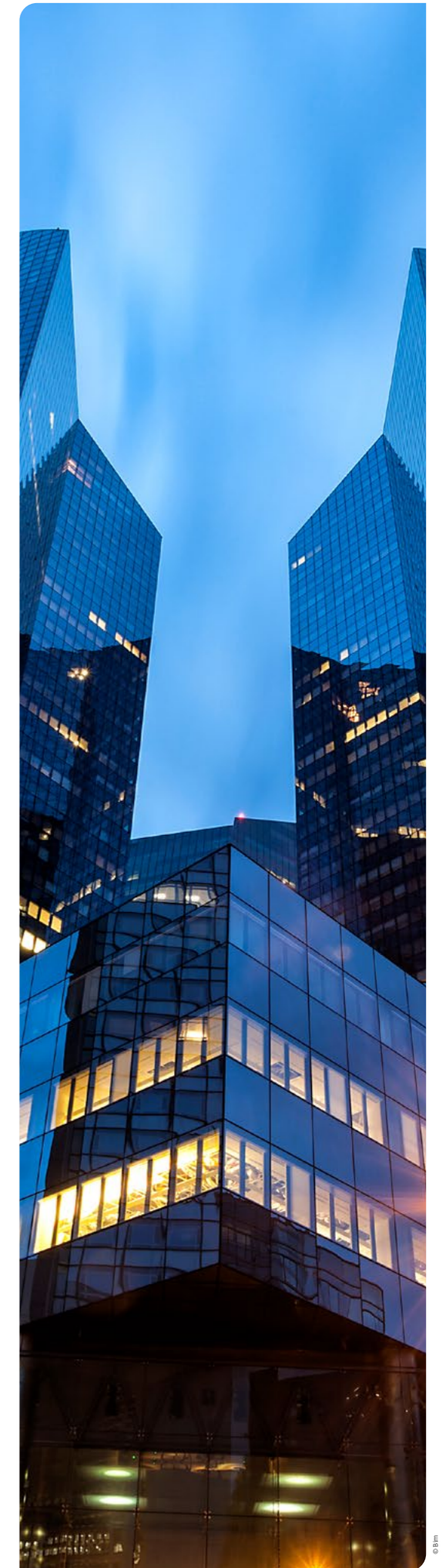
En effet, sur les 198 différentes méthodologies d'évaluation d'impact social (incluant des approches de monétarisation) recensées par des chercheurs en 2021<sup>3</sup>, le SROI anglo-saxon représente largement l'approche la plus utilisée à travers le monde, mais reste très peu connue en France comme le reflète ce Panorama 2024.

La méthode SROI – retour social sur investissement – désigne à la fois un « ratio exprimant la performance de l'organisation, et une méthodologie d'évaluation permettant d'aboutir au calcul de ce ratio. Elle a pour objectif d'attribuer une valeur monétaire à chacune des composantes de la chaîne de valeur sociale.<sup>4</sup> »

2. Roberts Enterprise Development Fund (2000). "Social Return on Investment : Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector", *Investor Perspectives*, p. 132-173

3. Corvo, L. ; Pastore, L. ; Manti, A. ; Iannaci, D. (2021). "Mapping Social Impact Assessment Models : A Literature Overview for a Future Research Agenda" *Sustainability*

4. Injep notes & rapports/revue de littérature



Le SROI se calcule à partir d'une valorisation, qui peut se faire de deux façons : soit « par le marché » - en identifiant des variables « proxys » ou de substitution ; soit « par les bénéficiaires », en leur demandant combien ils seraient prêts à payer pour obtenir les mêmes résultats. Une analyse SROI suppose d'exposer le changement, en mettant en évidence la relation entre les contributions (« inputs »), les réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes »). Le calcul du SROI se fait en additionnant tous les bénéfices, dont on déduit les effets négatifs, et en comparant résultats et investissements par un calcul de différence.

Une analyse SROI peut prendre des formes différentes. Elle peut englober la valeur sociale créée par une organisation dans son ensemble, ou se concentrer sur un aspect spécifique du travail de cette organisation.

#### Deux types de SROI sont possibles :

- Le SROI d'évaluation, déterminé a posteriori, sur la base de résultats réels, déjà constatables.
- Le SROI prévisionnel, qui anticipe la valeur sociale créée si les activités recueillent les résultats escomptés : particulièrement utiles pendant la phase de planification d'une activité, afin d'aider à en optimiser l'impact et permettre d'identifier ce qui devra être mesuré une fois le projet lancé.

#### UNE ANALYSE SROI S'APPUIE SUR DIFFÉRENTES ÉTAPES LISTÉES PAR LE GUIDE SROI ET TRADUIT PAR L'ESSEC<sup>5</sup> :

- 1 Définir son champ d'application et identifier les principales parties prenantes.
- 2 Exposer le changement, en mettant en évidence la relation entre les contributions (« inputs »), réalisations (« outputs ») et les résultats (« outcomes »).
- 3 Attester les résultats et leur attribuer une valeur (monétisation)
- 4 Déterminer l'impact : après avoir démontré et monétisé les résultats, neutraliser tous les changements dont la source est extérieure à l'activité.
- 5 Calculer le SROI : additionner tous les bénéfices, en déduire les effets négatifs et comparer résultat et investissement.
- 6 Rendre compte, utiliser et intégrer.

Dans ce contexte international de multiplication d'approches de monétisation de l'impact, l'objectif de l'ESSEC et de l'Impact Tank était de comprendre d'une part le degré de familiarité avec la monétisation de l'impact, sa perception par les acteurs français, et d'autre part le degré d'adoption de ces nouvelles approches (sachant que d'excellents travaux de recensement d'évaluations de politiques publiques en France sont déjà réalisés par les membres de la Société Française d'Évaluation).



5. ESSEC, traduit du guide du UK Cabinet Office, 2012, Le guide du retour social sur investissement ([https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105\\_Essec\\_GuideSROI.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf))

## MÉTHODOLOGIE :

### Définitions :



Les termes 'monétisation' et 'monétarisation' sont utilisés dans la littérature que nous avons analysée et par les acteurs interrogés de manière indifférenciée pour désigner les approches que nous avons abordées dans ce Panorama. Nous les utilisons donc nous-même de manière interchangeable afin de faciliter la lecture et de ne pas entrer dans des distinctions techniques qui n'auraient pas leur place dans l'approche pragmatique de cette publication.

### Protocole de collecte :



Nous avons conscience, lorsque nous avons décidé de travailler sur la monétarisation de l'impact en France, de la technicité du sujet, qui porterait forcément sur un nombre plus restreint de personnes que nos éditions du Panorama précédentes. Mais il nous a semblé méthodologiquement important de compléter la collecte qualitative par une enquête quantitative pour tenter d'avoir le plus de diversité possible dans les réponses. C'est donc une approche méthodologique mixte que nous avons adoptée, couplée de recherches documentaires sur les études récentes de monétarisation de l'impact réalisées en France.

### Collecte qualitative :



Il est de notoriété publique que le Labo E&MISE de l'ESSEC étudie et utilise l'approche SROI/Social Value dans le contexte de ses recherches sur l'évaluation d'impact social depuis plus de dix ans, et nous craignons qu'une collecte uniquement qualitative entraîne un biais d'auto-sélection dans les personnes qui accepteraient de réaliser un entretien sur le sujet de la monétarisation. Nous risquons ainsi de n'avoir que des acteurs en accord avec la démarche, ce qui aurait appauvri l'étude. Nous remercions d'ailleurs chaleureusement les acteurs qui ont accepté de réaliser un entretien qualitatif pour cette étude, quels que soient leur perspective et leur avis sur la démarche (la liste complète des personnes interrogées figure en annexe). Parmi les acteurs interrogés, aucun n'avait utilisé d'autres méthodologies que celles citées dans l'étude. L'absence de retours concernant ces méthodologies ne signifie pas que ces autres démarches sont exemptes de perceptions plus ou moins critiques.

L'objectif de la collecte qualitative était de recueillir des retours d'acteurs divers couvrant les groupes d'acteurs habituellement concernés par l'évaluation d'impact social et notre Panorama : opérateurs, financeurs, évaluateurs et, exceptionnellement pour cette édition 2024 du Panorama, des chercheurs en raison de la technicité du sujet. 12 entretiens qualitatifs ont ainsi été réalisés par le Labo E&MISE de l'ESSEC selon la répartition suivante : 4 opérateurs, 2 financeurs, 6 évaluateurs/chercheurs.



### Collecte quantitative :

La collecte quantitative a quant à elle été réalisée en partenariat avec l'Impact Tank afin de toucher le plus grand nombre d'acteurs. Le questionnaire a été conçu de manière à pouvoir recueillir des témoignages avec un nombre inhabituel de questions ouvertes, toujours dans le but de recueillir une diversité de perceptions.

**Nous avons comptabilisé 151 réponses considérées comme exploitables et qui sont réparties de la manière suivante :**

- 36 financeurs
- 47 opérateurs sociaux/structures de l'ESS
- 46 évaluateurs / chercheurs
- 22 entreprises (dont 15 à mission)

Enfin nous avons réalisé un travail documentaire de recensement des études de monétarisation de l'impact, non exhaustif et en évolution constante, mais qui sera utile à celles et ceux qui, comme nous, s'intéressent à ces questions.



### Limites et précautions de lecture :

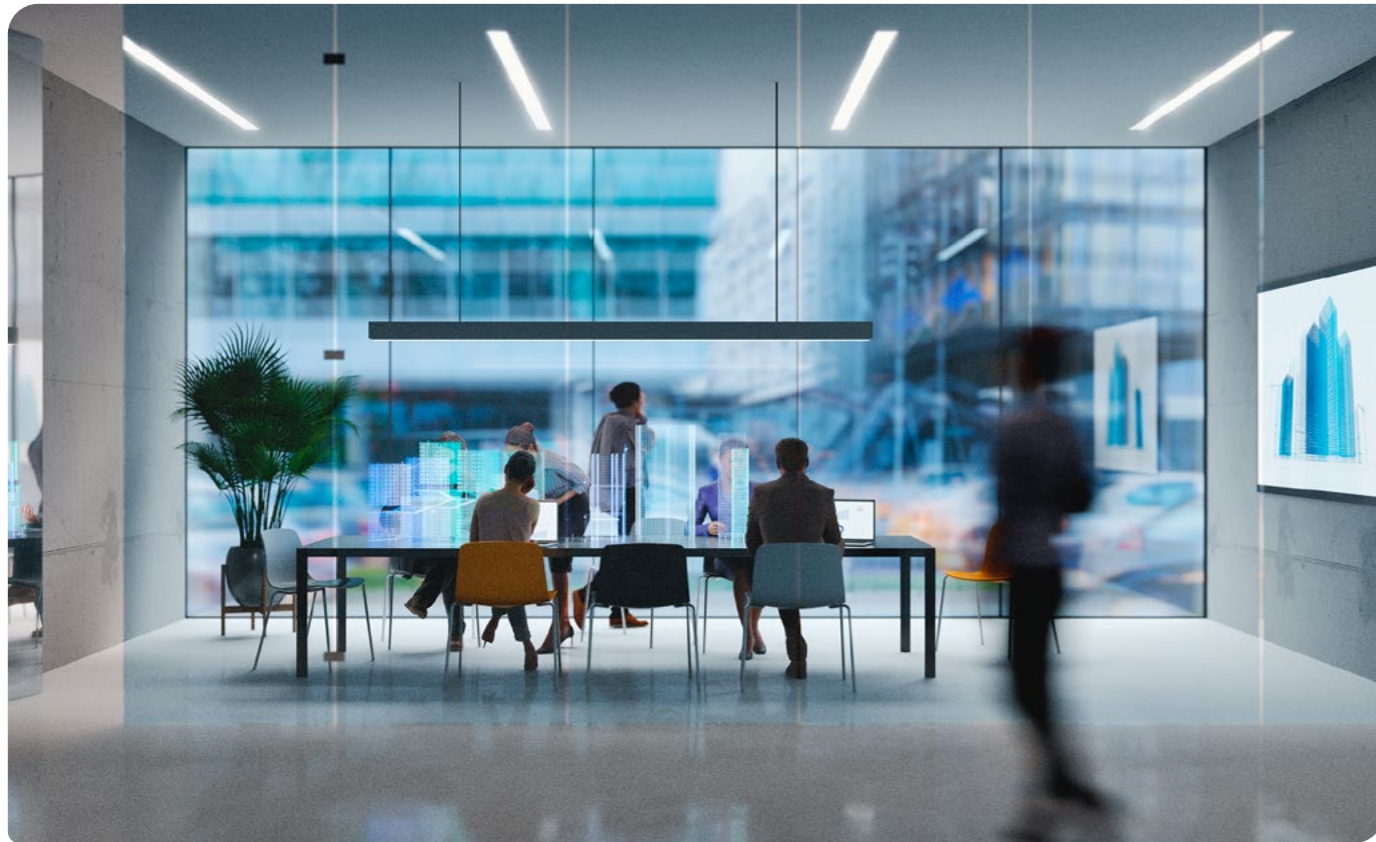
L'image de 'sujet complexe et technique' qui est celle de la monétisation de l'impact auprès des acteurs nous a souvent été mentionnée comme une raison de ne pas répondre à l'enquête. Cet enjeu a donc restreint le périmètre de personnes se sentant en capacité de répondre à l'étude. Nous ne cherchons pas à atteindre un échantillon statistiquement significatif du secteur de l'ESS, mais plutôt à collecter des données de provenances et selon des méthodologies diverses. Le travail de recensement d'études de monétisation d'impact social réalisées en France a confirmé le peu d'acteurs s'engageant dans ces démarches en soulignant la cohérence de l'échantillon avec les perceptions et les pratiques des acteurs en France.

Cette approche pouvait contenir un biais de sélection des répondants et une surreprésentation des répondants en accord avec la démarche de monétisation de l'impact social.

Cependant l'absence d'extrêmes dans les retours sur la perception de la démarche, et l'équilibre relatif entre les personnes à l'aise avec l'idée de monétiser l'impact social (48/134 soit 36 % des répondants) et celles n'étant pas à l'aise (43/134 soit 32 % des répondants) illustrent la faible probabilité de ce biais de sélection. Cela semble confirmer l'idée que cette étude représente convenablement les perceptions et pratiques des acteurs en France.

# SOMMAIRE

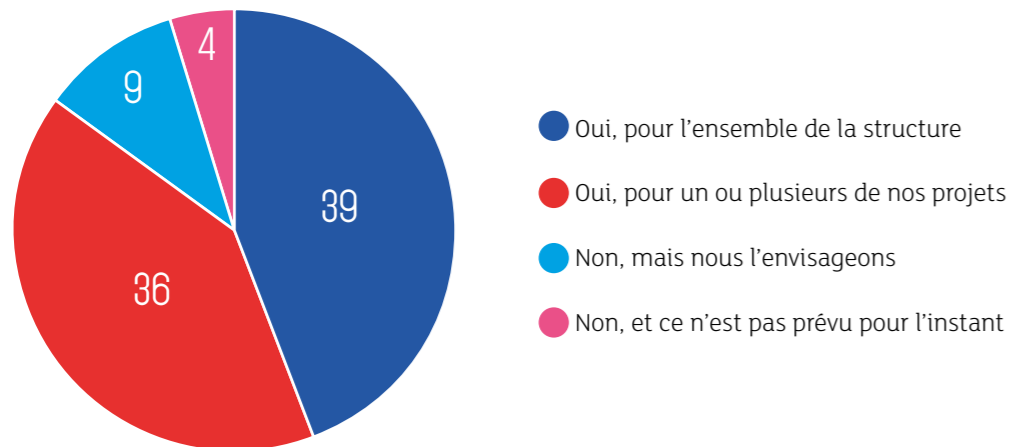
- I Introduction
- II Enseignements clés**
- III Résultats de l'étude
- IV Conclusion
- VI Annexes



## II. ENSEIGNEMENTS CLÉS

### Une confirmation de l'adoption de démarches d'évaluation par les acteurs du secteur de l'ESS

Votre structure a-t-elle mis en place une démarche d'évaluation au cours des 5 dernières années ? (N = 88)

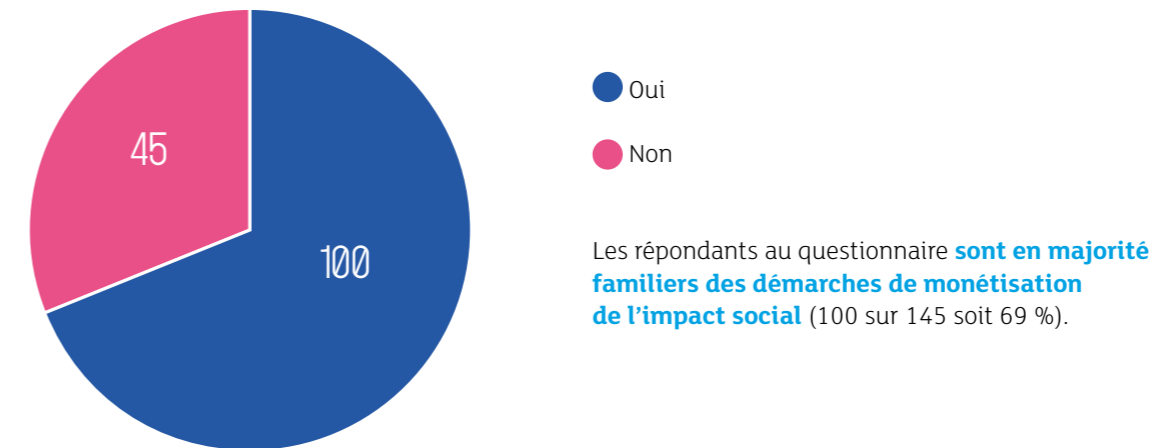


De manière globale, on constate une adoption des pratiques d'évaluation d'impact par l'ensemble des parties prenantes interrogées : **75 répondants sur 88** ont mis en place **une démarche d'évaluation de leur impact pour l'ensemble de leur structure** (39) **ou pour un ou plusieurs projets** (36). Parmi les répondants n'ayant pas engagé de démarche d'évaluation, **9 envisagent de le faire**, et seulement **4 des 88 répondants n'ont pas prévu de mettre en place ce type d'étude**.

Bien que portant sur des échantillons plus restreints que lors du Panorama 2021 (dûs à la technicité du sujet de monétarisation choisi pour ce Panorama 2024), ces chiffres semblent confirmer la tendance d'adoption croissante de ces nouvelles méthodologies par les acteurs.

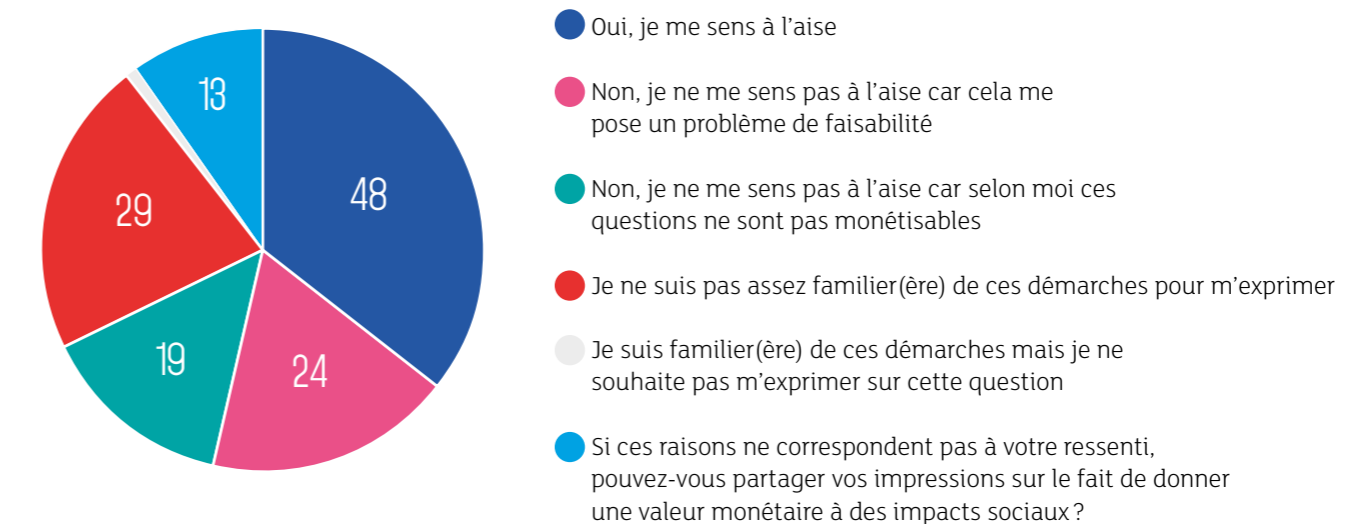
### Une connaissance inégale des démarches de monétisation de l'impact social

Êtes-vous familier(ère) des démarches de monétisation de l'impact social ? (N = 145)



### Une différence notable entre la connaissance des différentes démarches de monétisation et l'adhésion avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux.

Vous sentez-vous à l'aise avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux ? (N = 134)



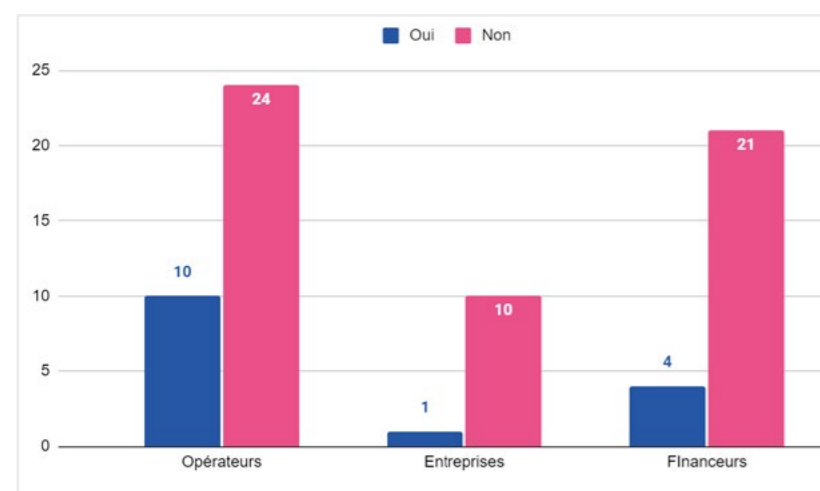
À l'échelle de l'ensemble des répondants à cette question, la plus grande proportion concerne les répondants qui s'estiment à l'aise avec cette idée : **ils sont 48 sur 134, soit 36 %**.

Le deuxième groupe représente un ordre de grandeur similaire avec 32 % des répondants qui ne se considèrent pas à l'aise avec cette idée de monétarisation de l'impact. Une grande partie des répondants (29 %) n'est pas assez familière de ces démarches pour s'exprimer.

Parmi les répondants ayant exprimé d'autres ressentis par rapport à la monétisation (réponse libre), différentes perceptions sont évoquées : **la monétisation présente un intérêt selon la finalité identifiée et la méthode utilisée, mais ne doit pas se départir de la partie qualitative qui est centrale dans les études d'impact économique**. Le risque serait ainsi de valoriser uniquement des effets économiques et non des effets sociaux parfois prédominants. La question de la **fiabilité de la méthode** est également mentionnée. Enfin, le **risque de présenter des problématiques sociales comme un coût** suscite pour plusieurs répondants des questionnements éthiques.

## Une faible conversion entre la bonne connaissance de ces pratiques et la mise en place de démarches de monétisation

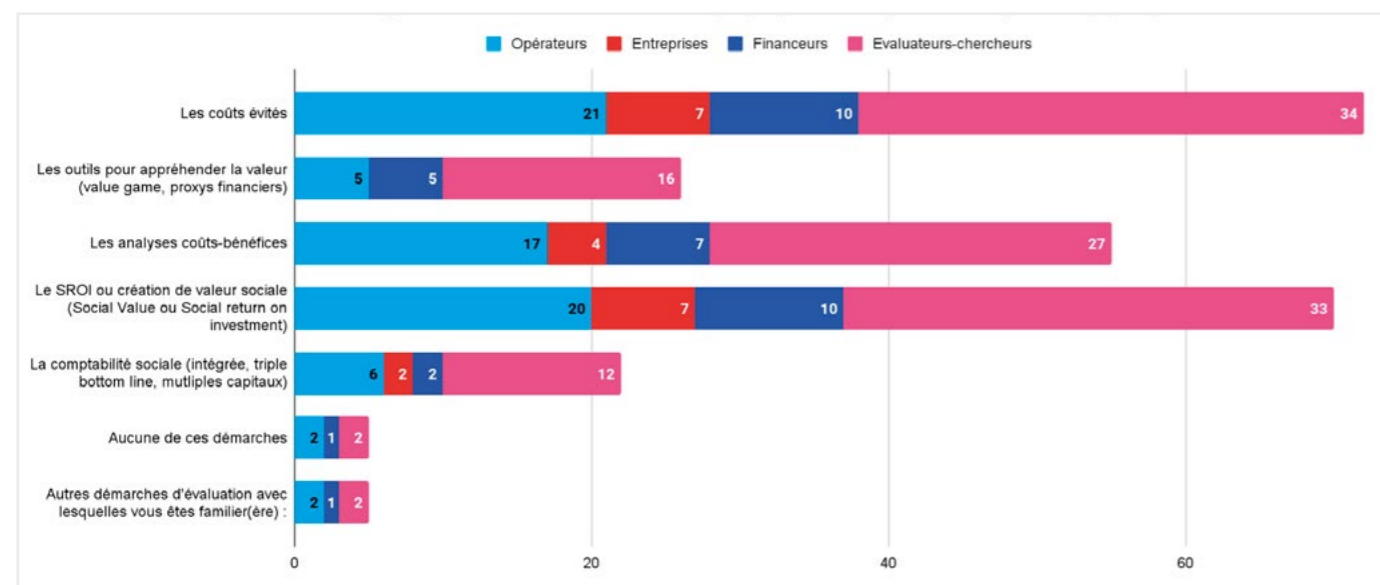
Votre structure a-t-elle mis en place une démarche de monétisation de l'impact au cours des 5 dernières années? (N = 70)



Parmi les répondants, **10 opérateurs sur 34 ont mis en place une démarche de monétisation de l'impact**, indiquant un engagement modeste mais notable au sein de ce groupe. Seule **1 entreprise sur 11 a mis en place une démarche** de monétisation de son impact, ce qui suggère un engagement plutôt marginal pour ces acteurs. **4 financeurs sur 25** ont adopté cette approche, montrant un intérêt mais un engagement encore limité parmi ce type d'acteurs. L'adoption de démarches de monétisation de l'impact au cours des cinq dernières années semble être relativement faible parmi les trois groupes interrogés.

## Dans le choix des méthodes: une prédominance du SROI et des coûts évités

De quelles démarches êtes-vous familier(ère)? (Plusieurs réponses sont possibles) (N = 96)



Concernant les méthodes dont les répondants sont familiers, deux d'entre elles se distinguent dans leur niveau de connaissance: les coûts évités et le SROI, qui comptabilisent respectivement 69 réponses et 68 parmi les 96 répondants.

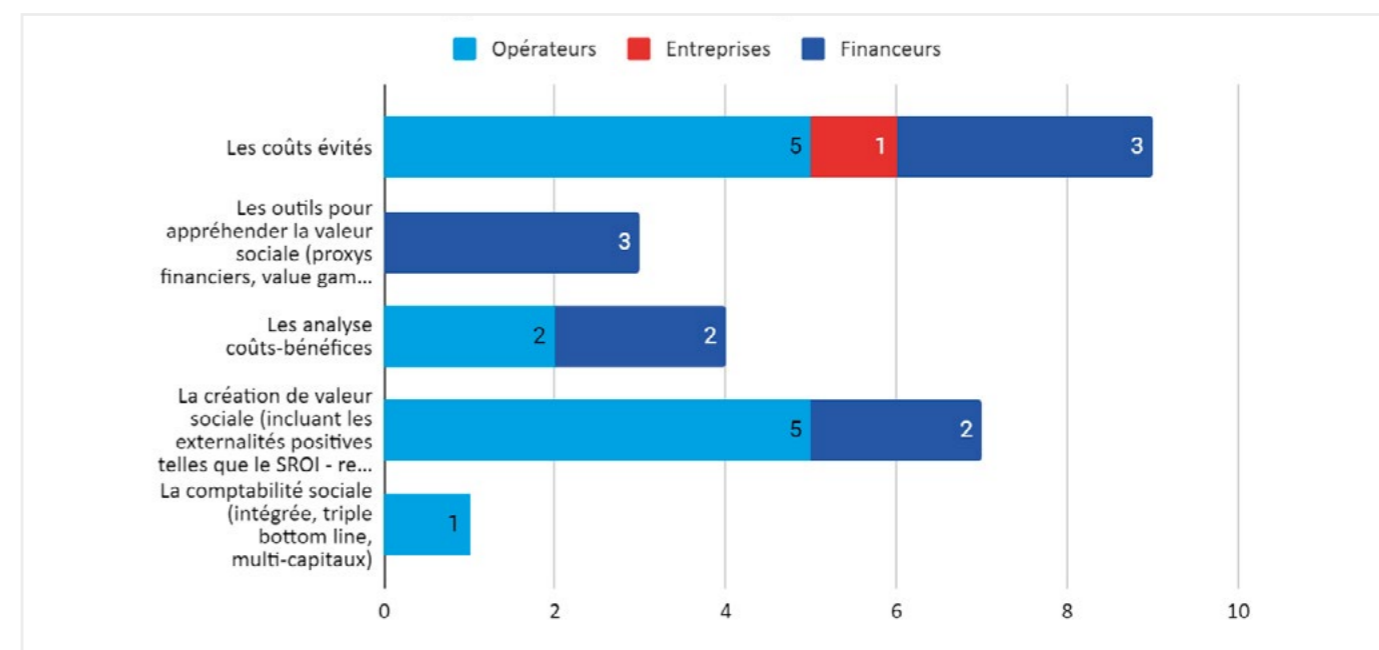
**Au sujet des coûts évités:** les évaluateurs/chercheurs montrent la plus grande familiarité avec cette démarche, avec 34 répondants sur 44 qui se disent familiers de cette méthodologie. Les opérateurs viennent ensuite, avec 21 répondants sur 27 connaissant cette approche, les financeurs et les entreprises sont moins familiers, avec respectivement 10 sur 31 et 4 sur 10 répondants se disant familiers de ces méthodes.

**Le SROI ou création de valeur sociale (Social Value ou Social Return on Investment)** est une méthode visiblement bien connue des évaluateurs/chercheurs (33) et des opérateurs (20). Les financeurs et les entreprises montrent également une certaine familiarité, avec 10 (sur 31 répondants à cette question) et 5 (sur 10 répondants à cette question) répondants connaissant la méthodologie du SROI.

Parmi les 96 répondants, 76 s'estiment familiers de plus de 2 démarches de monétisation de l'impact: 23 connaissent 2 de ces méthodes, 28 en connaissent 3, 20 sont familiers de 4 d'entre elles et 5 répondants maîtrisent les 5 méthodes proposées. 14 répondants sont familiers d'une seule méthode.



Quelles approches avez-vous choisies pour cette démarche?



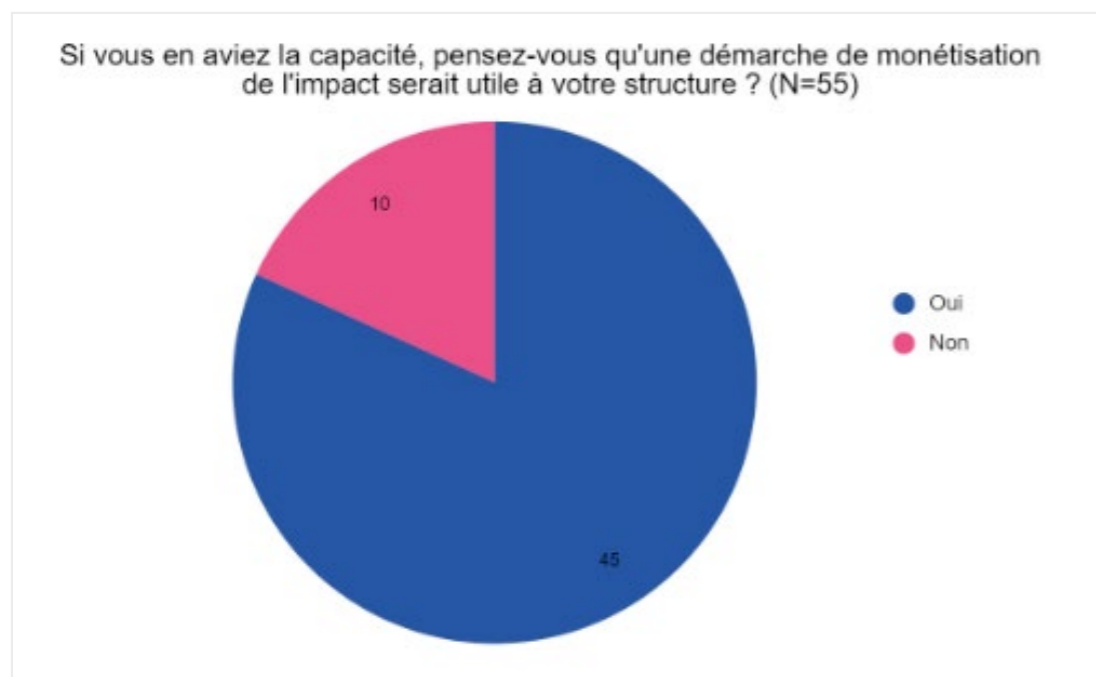
**Différentes méthodologies sont privilégiées:** la majorité des acteurs ayant mis en place une démarche de monétisation de leur impact ont privilégié la méthode des coûts évités (9 sur 24 réponses cochées). Les opérateurs et les financeurs ont tendance à utiliser également le SROI. Les coûts bénéfiques sont la troisième méthode la plus utilisée par les opérateurs et les financeurs.

Seuls les financeurs ont eu recours aux outils pour appréhender la valeur sociale.



#### Perception de l'Utilité d'une démarche pour ceux qui n'en ont pas mené:

Parmi les répondants n'ayant pas mis en place de démarche de monétisation de leur impact, une grande majorité estime que cela leur serait utile (45 sur 55 répondants).



# SOMMAIRE

- I Introduction
- II Enseignements clés
- III Résultats de l'étude**
- IV Conclusion
- VI Annexes



### III. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

#### A. Résultats globaux sur les questions communes à tous - vue d'ensemble

##### ➤ ÉTUDE QUANTITATIVE PAR QUESTIONNAIRE

Un questionnaire à choix multiples qui comporte une vingtaine de questions par catégorie d'acteurs a été conçu à partir des travaux de l'ESSEC et de la littérature grise et scientifique sur le sujet de la monétisation de l'impact social à l'international. Le choix a été laissé aux répondants de garder l'anonymat s'ils le souhaitent. Cette décision a été prise afin de faciliter le recueil de données, mais a empêché la vérification de la cohérence des réponses pour les acteurs anonymes. 50 répondants sur les 151 ont cependant communiqué le nom de leur structure ou leur adresse mail (30 opérateurs sur 47, 12 financeurs sur 36 et 8 entreprises sur 22).

Le questionnaire a été testé par l'ESSEC et l'IMPACT TANK, sur l'ordre des questions, leur formulation, ainsi que sur les modalités de réponses proposées.

Le questionnaire a été administré en ligne sur une période de onze semaines entre début-novembre 2023 et fin janvier 2024. Les données ainsi collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive via l'outil Qualtrics, puis via Excel.

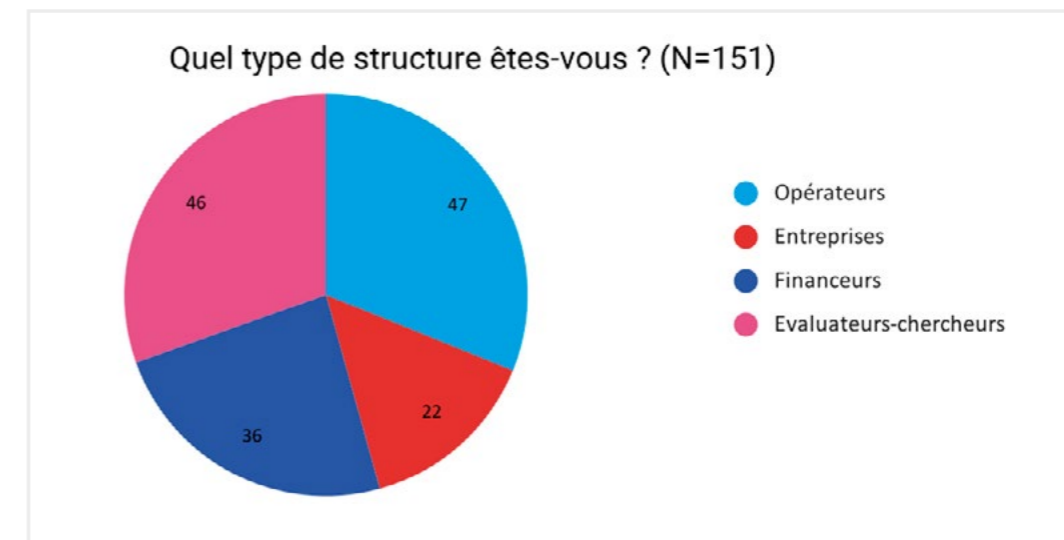
#### ➤ ÉCHANTILLON

Nous avons comptabilisé 151 réponses considérées comme exploitables et qui sont réparties de la manière suivante :

- 36 financeurs
- 47 opérateurs sociaux/structures de l'ESS
- 46 évaluateurs / chercheurs
- 22 entreprises (dont 15 à mission)

La répartition des répondants par type de structure, par taille et par secteur d'activité est précisée dans chacune des parties consacrées à ces trois catégories.

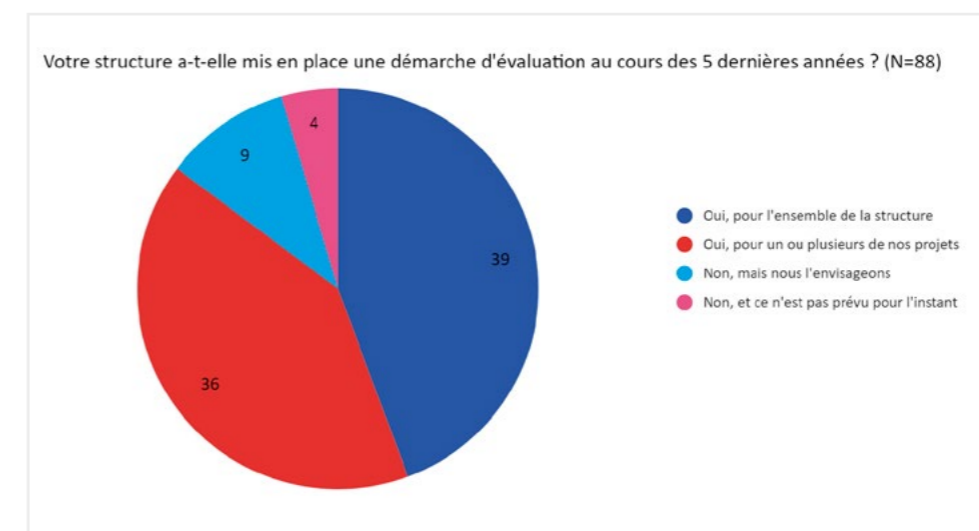
• FIGURE 1: TYPE DE STRUCTURE



#### ➤ FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION DE L'IMPACT

De manière globale, on constate un réel engagement des pratiques d'évaluation d'impact par l'ensemble des parties prenantes interrogées : 75 répondants sur 88 ont mis en place une démarche d'évaluation de leur impact pour l'ensemble de leur structure (39) ou pour un ou plusieurs projets (36). Parmi les répondants n'ayant pas engagé de démarche d'évaluation, 9 envisagent de le faire, et seulement 4 des 88 répondants n'ont pas prévu de mettre en place ce type d'étude.

• FIGURE 2: MISE EN PLACE D'ACTION CONCRÈTES D'ÉVALUATION D'IMPACT - VUE D'ENSEMBLE



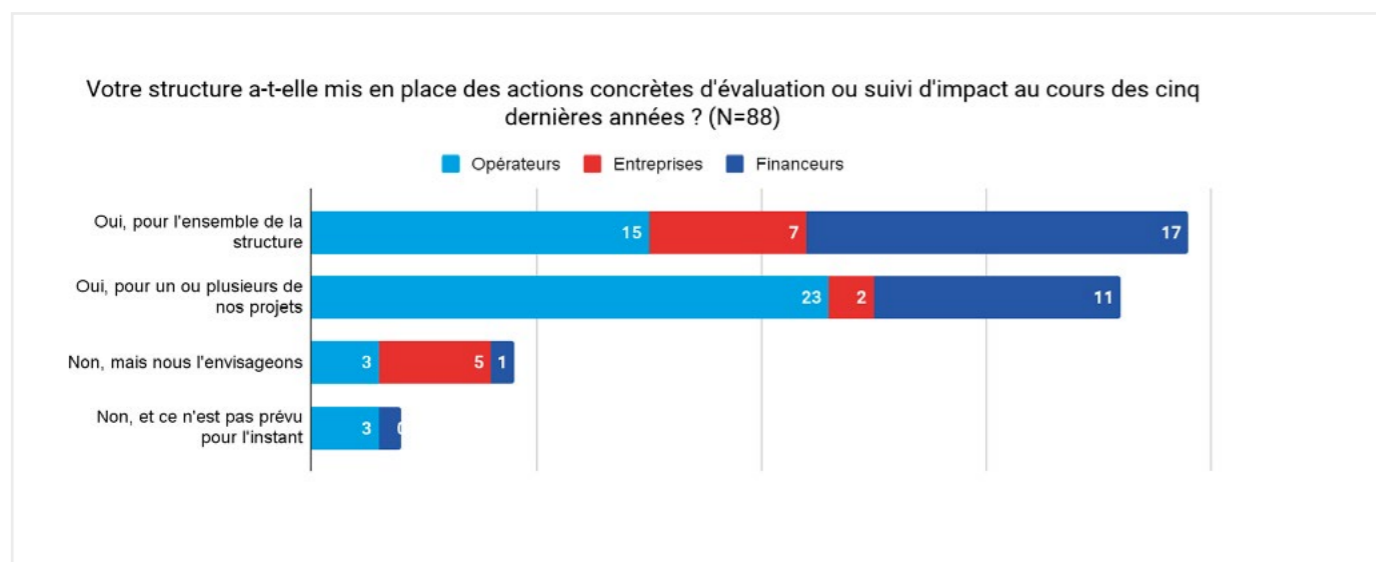
Dans l'échantillon des répondants, **les financeurs montrent le plus grand engagement dans la mise en place de démarche d'évaluation de leur impact**: 17 des 30 financeurs ayant répondu au questionnaire ont mis en place des actions d'évaluation ou de suivi d'impact pour l'ensemble de leur structure et 11 pour un ou plusieurs projets. Les opérateurs suivent la même tendance avec 38 répondants sur 44 qui ont mis en place une démarche d'évaluation pour l'ensemble de leur structure (15 sur 44) ou pour l'un de leurs projets (23 sur 44).

On remarque ainsi une adoption considérable de ces pratiques par ces deux parties prenantes. **Les entreprises sont les moins impliquées dans ces démarches, avec 7 sur 14 ayant mis en place des actions pour l'ensemble de la structure** et 2 sur 14 ayant engagé des actions d'évaluation ou de suivi pour certains projets.

**Les entreprises montrent un potentiel d'engagement futur**, avec 5 sur 14 envisageant de telles actions. Les opérateurs et les financeurs sont moins nombreux à envisager cette possibilité, avec respectivement 3 sur 44 et 1 sur 30. Un faible nombre d'opérateurs (3 sur 44) et de financeurs (1 sur 30) indiquent qu'ils ne prévoient pas de mettre en place de telles actions. Aucune entreprise n'a indiqué qu'elle n'envisageait pas de telles actions, ce qui pourrait indiquer une ouverture générale à l'idée, même si ce n'est pas encore planifié ou mis en œuvre.

Parmi les répondants au questionnaire, **les financeurs semblent être les plus actifs dans la mise en œuvre d'actions d'évaluation ou de suivi d'impact**, soit pour l'ensemble de leur structure, soit pour des projets spécifiques. Les opérateurs engagent également des actions significatives, en particulier pour des projets spécifiques. Les entreprises montrent un engagement moindre dans la mise en œuvre de ces actions, bien qu'un certain nombre envisage de le faire à l'avenir.

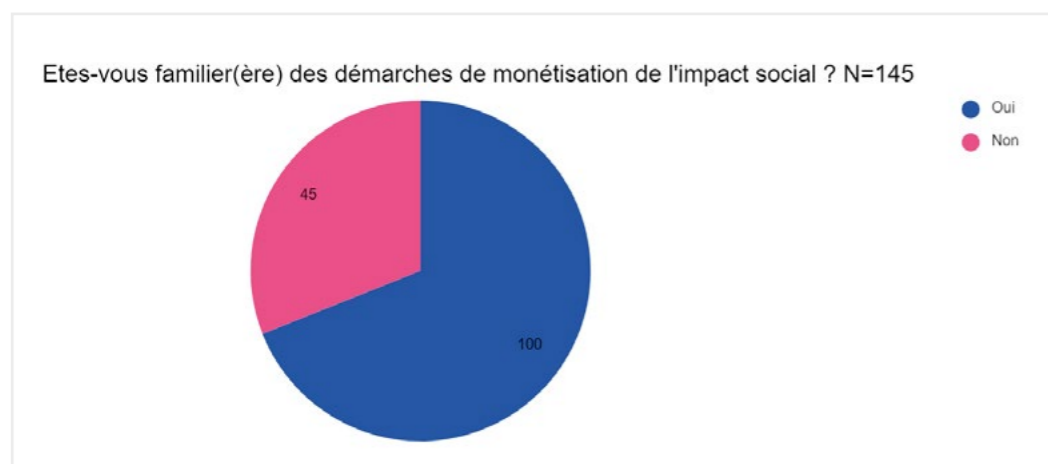
• FIGURE 3: MISE EN PLACE D'ACTIONS CONCRÈTES D'ÉVALUATION D'IMPACT - PAR PARTIE PRENANTE



## ► FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION D'IMPACT

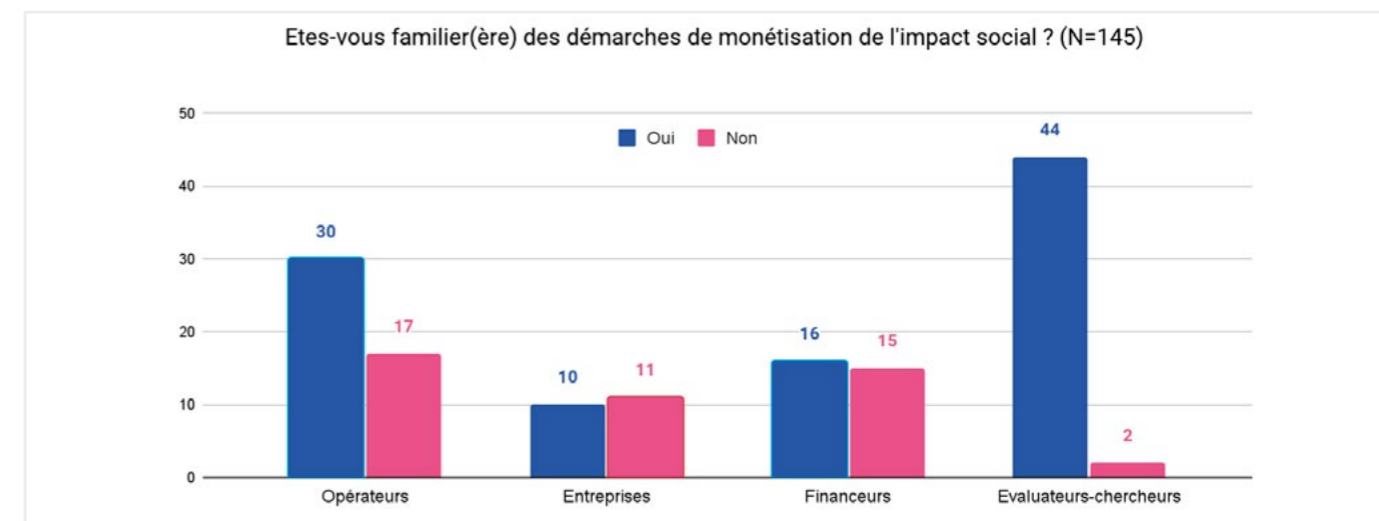
Les répondants au questionnaire sont largement familiers des démarches de monétisation de l'impact social (100 sur 145 soit 69 %). Cela montre une **connaissance considérable** de ces pratiques par tous les types d'acteurs de l'entrepreneuriat social et solidaire.

• FIGURE 4: FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION - VUE D'ENSEMBLE



La vue de détail par type d'acteur montre des déséquilibres dans cette connaissance des démarches de monétisation. Pour les opérateurs, sur 47 répondants, **30 sont familiers de ces démarches**, montrant une connaissance significative de ce type d'étude. Concernant les entreprises: **10 sur 21 indiquent être familières de la monétisation de l'impact social**, ce qui représente près de la moitié des répondants de cette catégorie. Les financeurs sont **16 sur 31 à être familiers de ces pratiques**, indiquant également une connaissance relativement répandue parmi cette catégorie. Les évaluateurs/chercheurs sont naturellement la catégorie d'acteur la plus familière de ces pratiques avec **44 répondants sur 46 se disant familiers de ces démarches**.

• FIGURE 5: FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION - VUE PAR PARTIE PRENANTE



Concernant les méthodes dont les répondants sont familiers, deux d'entre elles se distinguent dans leur niveau de connaissance: les coûts évités et le SROI, qui comptabilisent respectivement 72 réponses et 70 parmi les 108 répondants.

• **La méthode des coûts évités**: les évaluateurs/chercheurs montrent la plus grande familiarité avec cette démarche, avec 34 répondants sur 44 qui se disent familiers de cette méthodologie. Les opérateurs viennent ensuite, avec 21 répondants sur 27 connaissant cette approche, les financeurs et les entreprises sont moins familiers, avec respectivement 10 sur 31 et 47 sur 10 répondants.

• **Le SROI ou création de valeur sociale (Social Value ou Social Return on Investment)** est une méthode bien connue des évaluateurs/chercheurs (33) et des opérateurs (20). Les financeurs et les entreprises montrent également une certaine familiarité, avec 10 et 7 répondants respectivement.

• **Les outils pour appréhender la valeur (comme le value game, proxys financiers)** sont principalement connus par les évaluateurs/chercheurs (16 sur 44). Les opérateurs et les financeurs présentent un niveau de familiarité nettement inférieur (5 chacun). Les entreprises n'ont pas signalé de familiarité avec ces outils.

• Concernant **les analyses coûts-bénéfices**, encore une fois, les évaluateurs/chercheurs sont les plus familiers (27 sur 44), suivis de près par les opérateurs (17 sur 27). Les financeurs et les entreprises montrent moins de familiarité, avec respectivement 7 et 4 répondants.

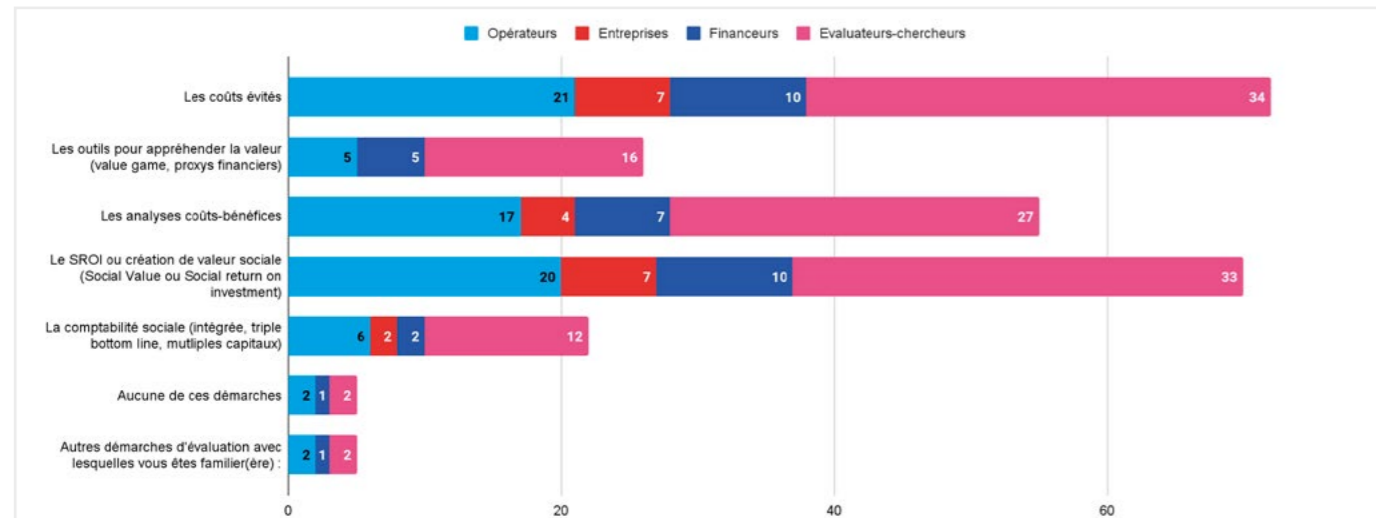
• **La comptabilité sociale (intégrée, triple bottom line, multiples capitaux)** est principalement connue des évaluateurs/chercheurs (12). Les opérateurs, financeurs, et entreprises montrent une familiarité limitée (6, 2, et 2 respectivement) de cette approche.

Très peu de répondants dans chaque groupe indiquent n'être familiers avec aucune des démarches mentionnées. Un petit nombre de répondants dans chaque catégorie (à l'exception des entreprises) mentionne être familier avec d'autres démarches d'évaluation non spécifiées dans l'enquête.

Parmi les 96 répondants, 76 s'estiment familiers de plus de 2 démarches de monétisation de l'impact: 23 connaissent 2 de ces méthodes, 28 en connaissent 3, 20 sont familiers de 4 d'entre elles et 5 répondants maîtrisent les 5 méthodes proposées. 14 répondants sont familiers d'une seule méthode.

Les évaluateurs/chercheurs démontrent la plus grande familiarité avec toutes les démarches d'évaluation de l'impact social listées, ce qui reflète probablement leur rôle et leur intérêt dans la recherche et l'analyse dans ce domaine. Les opérateurs et les financeurs montrent une familiarité variable, avec une tendance à connaître certaines des approches les plus courantes comme les coûts évités et le SROI. Les entreprises semblent être le groupe le moins familier de ces démarches.

• **FIGURE 6: FAMILIARITÉ AVEC LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION - VUE PAR PARTIE PRENANTE**



• **Synthèse des réponses qualitatives aux questions ouvertes sur les approches :**

Différentes perceptions sont ressorties des méthodologies citées. Une familiarité notable avec le SROI et les coûts évités en font en même temps des sujets de débats. Les nuages de mots permettent de retranscrire les différentes opinions qu'ils suscitent.

• **Que vous évoque le SROI ?**

Des perceptions positives sont apparues, notamment pour mettre en avant la capacité de la méthode SROI à être un outil de mesure de la valeur sociale d'un projet. Il est également mentionné que c'est un indicateur facile à comprendre pour valoriser l'impact monétaire et que c'est un outil d'analyse et de pilotage quantitatif relativement efficace. Toutefois, cette méthodologie n'est pas exempte d'un certain nombre de critiques : certains jugent le calcul compliqué, et s'y refusent pour des raisons éthiques, pointant le risque d'entrer dans une logique de monétisation du monde et des relations humaines.

• **Que vous évoquent les coûts évités ?**

Les appréciations concernant les coûts évités sont plus positives que pour le SROI, en termes de robustesse et de valorisation des euros économisés pour la puissance publique, avec néanmoins plusieurs réserves relatives au caractère flou de la méthode.

Notion floue

**Une méthodologie robuste et directe**  
**Coûts évités grâce à un investissement public**  
 Ne s'arrête pas au strict retour sur investissement  
 Méthode de calcul permettant d'évaluer en l'absence de recensement de données  
 La valorisation des dépenses qui n'ont pas eu lieu grâce à une action  
 Comparaison entre les coûts supportés dans une situation de bas et ceux supportés dans la situation où un acteur intervient

**Euros économisés par la société**  
**Mesurer l'importance d'une solution dans un environnement donné**  
 Un investissement long-terme avec un impact sur la société  
 Un concept de prévenir plutôt que de guérir  
 Ce que la société paierait d'une autre façon si l'activité/le programme n'existait pas

**Des bénéfices pour la collectivité**  
**Externalités positives**

• **Quels sont vos ressentis sur les autres démarches de monétisation de l'impact ?**

Les difficultés qui apparaissent concernent le manque de méthodologie et la difficulté à distinguer les différentes démarches qui existent. La difficulté à quantifier et mesurer certains types d'impact par une approche monétisée est également évoquée, et appelle à une certaine vigilance dans l'utilisation de cette approche. Il apparaît malgré tout que l'intérêt de ce type de démarche peut être très positif selon certains répondants pour comprendre le fonctionnement de certaines structures.

Une variante de l'analyse ACB  
 Efficience en termes de création de valeur sociale  
 Ratio des impacts sociaux et du coût des activités

**Calcul compliqué** **Méthode économétrique**  
 Gage d'efficacité des actions soutenues Investissement social  
 Méthode pour cadrer l'analyse de l'impact Triste d'en être là  
 Social Return on Investment Position Paper, New Philanthropy Capital (2010)

**Valeur monétaire** **Coût évité**  
 Évaluation des bénéfices pour la collectivité des actions menées par un acteur privé

**Indicateur facile à comprendre** **Qualitatif**  
 Méthode importée du monde anglosaxon  
 Monétisation du monde et des relations humaines

**Mesure de la valeur sociale**  
**Démarche d'amélioration de nos processus**  
 Calcul de bénéfices économiques et financiers directs et indirects pour la société dans son ensemble

**Valorisation de l'impact social**  
 Résultat sujet à caution **Outil de pilotage quantitatif**  
 Priorisation du court terme sur des sujets ou long terme est le seul vrai guide  
 Une usine à gaz en pleine dérive porteuse de gros risques pour le secteur

**Évaluation monétaire**  
 Traduction de la valeur sociale en un montant financier

**Quantitatif**  
 Analyse globale de la performance sociale

Green/social washing  
**Difficile à mesurer**  
**Problème de fiabilité**  
 Peu valorisées dans les débats médiatiques, politiques et économiques  
 Peut devenir enfermant pour des structures qui ne peuvent mesurer leur impact  
**Une démarche fondamentale mais encore trop balbutiante**  
 Doute quant à l'intérêt des méthodes de Valeur perçue proposée par la SROI  
 Aide à la décision **Ne doivent pas être l'unique critère pour soutenir des projets**  
 Connaissances très partielles Très positif Aucun

**Difficultés de quantifier certains types d'impact**  
 Impossible dans une démarche de généralisation à tout un réseau  
 Vigilance (méthodes et données de référence à discuter)  
 Argument pour convaincre Nécessité d'un référentiel  
 Nécessitent un changement de mentalité

**Complexe dans la mise en œuvre**  
 Nécessité d'une diversité d'outils

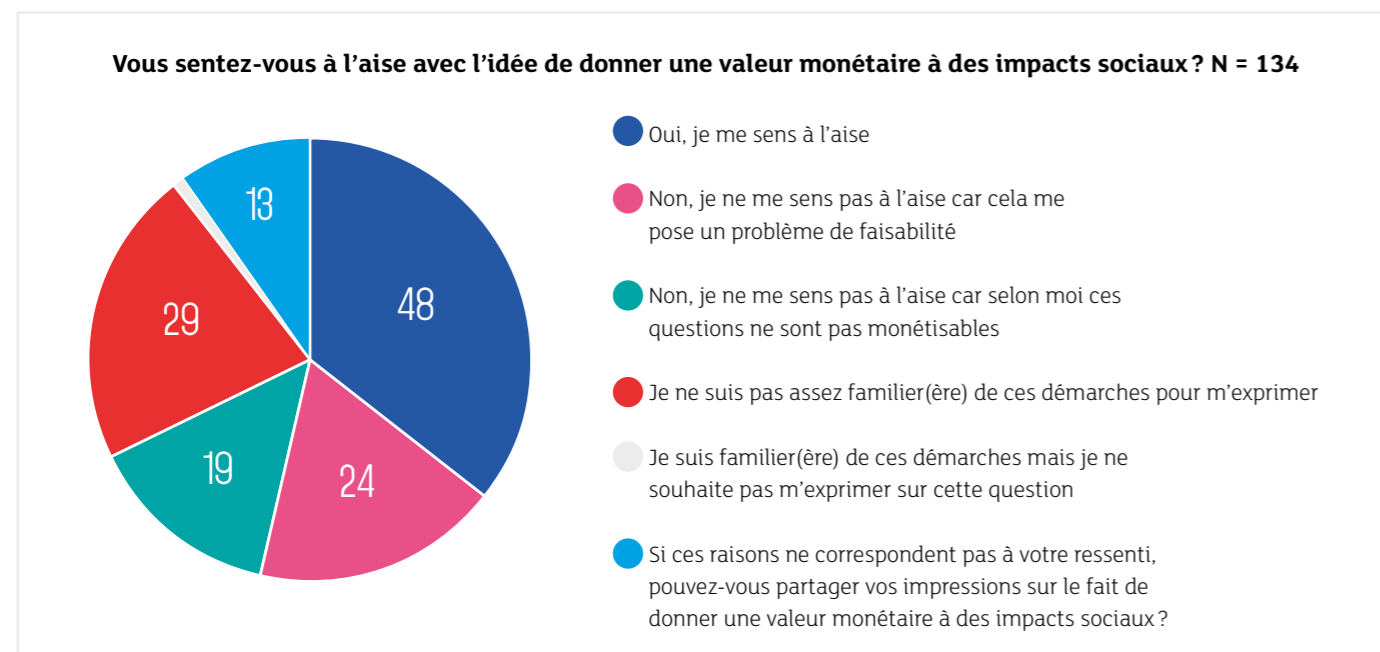
**Manque de méthodologie**  
**Difficultés de lisibilité**  
**Difficile de les différencier**  
 Un danger pour les libertés associatives

## ► FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE A DES IMPACTS SOCIAUX

À l'échelle de l'ensemble des répondants à cette question, **la plus grande proportion concerne les répondants qui s'estiment à l'aise avec cette idée** : ils sont 48 sur 134, soit 36 %. Le deuxième groupe représente un ordre de grandeur similaire avec 32 % des répondants qui ne se considèrent pas à l'aise avec cette idée de monétarisation de l'impact. Une grande partie des répondants 29 soit 22% n'est pas assez familière de ces démarches pour s'exprimer. Le détail des autres raisons évoquées sera détaillé par partie prenante.

**Il y a ainsi une différence notable dans la connaissance des différentes démarches de monétisation et l'adhésion avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux.**

### • FIGURE 7 : FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - VUE D'ENSEMBLE



Dans l'analyse par partie prenante, les évaluateurs/chercheurs se distinguent avec 20 répondants sur 44 s'estimant à l'aise avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux. Les opérateurs montrent également une aisance notable : **18 sur 40 expriment leur confort avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux**. Les financeurs sont globalement plus réservés, seuls 7 sur 34 se sentent à l'aise avec cette idée. Les entreprises sont les plus réticentes, avec seulement 3 sur 16 exprimant une aisance à donner une valeur monétaire aux impacts sociaux.

Concernant les raisons de cet inconfort autour des questions de monétisation, le problème de faisabilité est cité par des évaluateurs/chercheurs (9) et des financeurs (7), suivis par les opérateurs (6) et les entreprises (2).

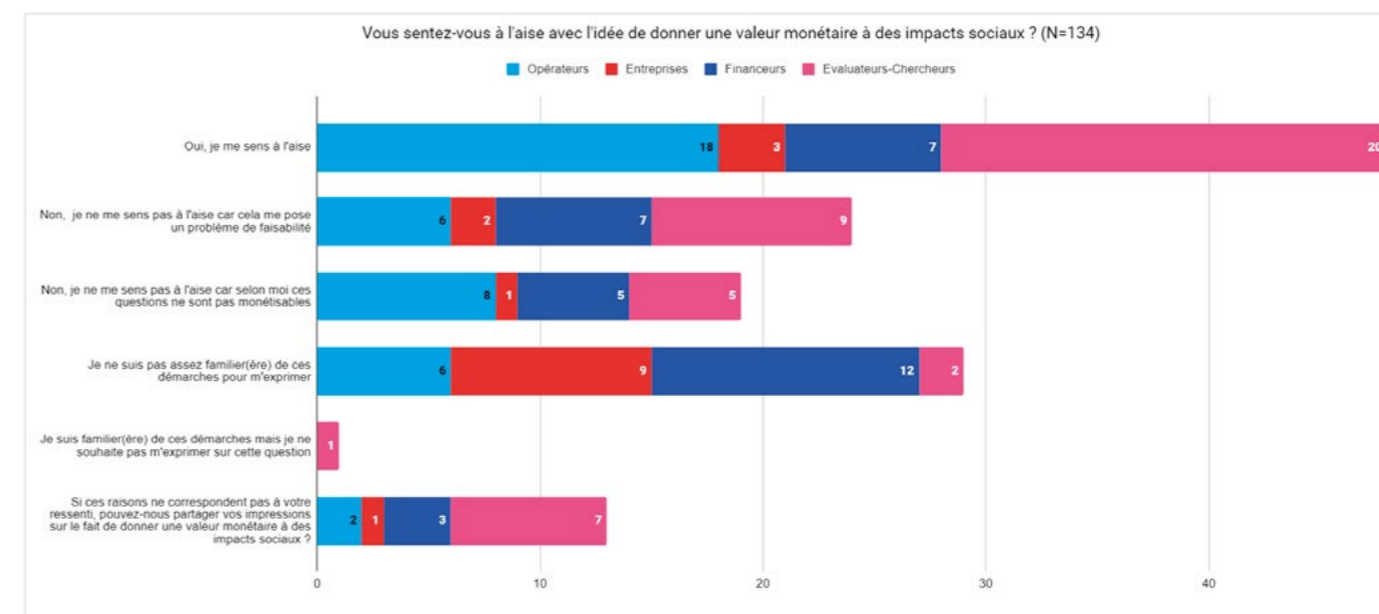
**L'idée que ces questions ne sont pas monétisables est évoquée par des opérateurs (8) et des financeurs (5)**, particulièrement préoccupés par la nature monétisable des impacts, tandis que **moins d'évaluateurs/chercheurs (5) et d'entreprises (1) partagent cette idée**. Le manque de familiarité avec ces pratiques est également mentionné par les financeurs et les entreprises, ce qui est cohérent avec les résultats des questions précédentes.

**Il existe donc une grande hétérogénéité de perceptions concernant la monétisation des impacts sociaux**, allant de l'aisance à l'inconfort, en relation avec des questions de faisabilité ou d'adéquation à un système de valeurs. Les évaluateurs/chercheurs apparaissent comme les plus à l'aise avec ces démarches, peut-être en raison de leur connaissance des approches analytiques et méthodologiques. Les financeurs montrent une notable incertitude, exprimée par leur inconfort ou leur manque de familiarité.

”  
Je vois bien l'intérêt de quantifier tout ce qui peut l'être, mais je ne vois l'intérêt de monétariser que ce qui peut se traduire en monnaie effectivement ».

**Hélène Duclos,  
Transformations  
Associés**

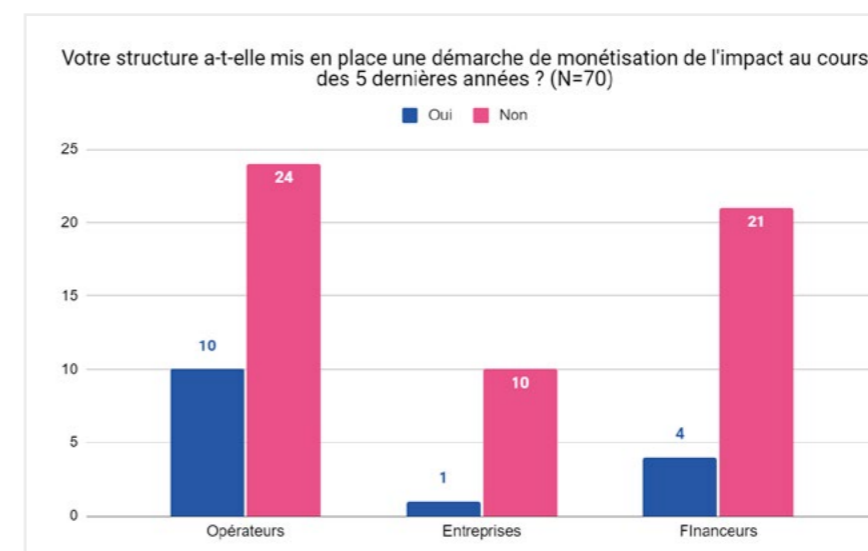
## • FIGURE 8 : FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - VUE D'ENSEMBLE PAR PARTIE PRENANTE



## ► RÉALISATION DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Parmi les répondants, **10 opérateurs sur 34 ont mis en place une démarche de monétisation de l'impact**, indiquant une adoption limitée mais notable au sein de ce groupe. **Seule 1 entreprise sur 11 a mis en place une démarche de monétisation de son impact**, ce qui suggère une adoption très faible pour cette partie prenante. **4 financeurs sur 25** ont adopté cette approche, montrant un intérêt mais une adoption limitée parmi les financeurs. L'adoption de démarches de monétisation de l'impact au cours des cinq dernières années apparaît comme relativement faible parmi les trois groupes interrogés. Les opérateurs affichent un taux d'adoption légèrement supérieur, ce qui peut refléter une plus grande nécessité de quantifier l'impact social dans leurs activités. Les entreprises et les financeurs montrent une adoption plus faible.

### • FIGURE 9 : RÉALISATION D'UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

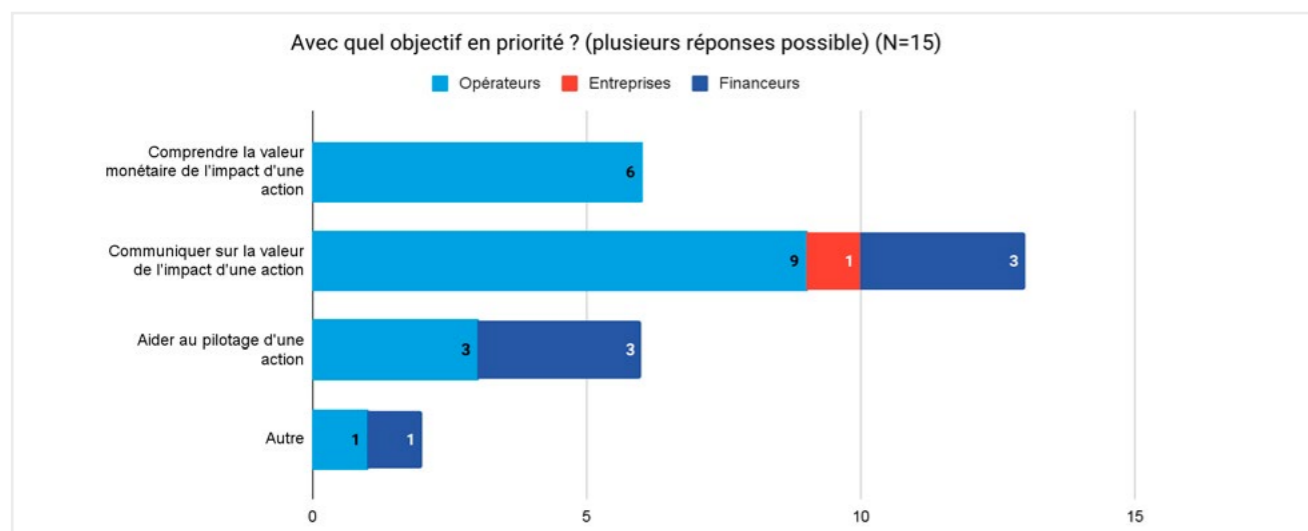


”  
Quand est arrivée la question de la monétarisation, j'ai eu un blocage : « pourquoi on fait ça ? Comment on le fait ? Est-ce que cela correspond vraiment à nos valeurs ? ». Ce qui a éclairci l'horizon c'est de savoir qu'il y a des outils de monétisation non financiers, comme l'outil CARE, un outil d'évaluation multi-capitaux ».

**Thérèse Hugerot,  
Ma Friche Urbaine**

**Les objectifs identifiés pour ces démarches de monétisation sont variés :** pour les opérateurs, l'objectif le plus cité est celui de communiquer sur la valeur de l'impact d'une action (9 opérateurs sur 10). 3 financeurs sur 4 partagent cet objectif, indiquant que la communication sur la valeur monétaire de l'impact est également importante pour ce groupe. La seule entreprise ayant répondu a indiqué ce dernier choix. 6 opérateurs sur 10 indiquent que leur objectif principal est de comprendre la valeur monétaire de l'impact de leurs actions. 3 opérateurs sur les 10 répondants voient la monétisation de l'impact comme un outil pour le pilotage de leurs actions. 1 financeur sur les 4 répondants partage cet objectif.

• FIGURE 10: OBJECTIFS PRIORITAIRES À LA MONÉTISATION DE L'IMPACT



*On s'est rendu compte que c'était un atout d'avoir ce chiffre-là à présenter aux financeurs. Le but était vraiment de décrocher plus de financement.»*

**Elise Peruzzo,  
La Cloche**

➤ COMPARAISON AVEC LES DONNÉES DE 2021 :

En mettant ces observations en perspective avec le panorama de l'évaluation de l'impact social de 2021, il apparaît que **les opérateurs cherchent à la fois à monétiser leur impact social et à l'évaluer pour améliorer leur communication externe avec les parties prenantes.** Le rapport de 2021 indique que 69 % des opérateurs considéraient l'évaluation de l'impact comme un moyen efficace pour renforcer le dialogue avec leurs parties prenantes. Néanmoins, le panorama de la même année soulignait que pour une grande majorité (89 %) des opérateurs, l'objectif principal de l'évaluation de l'impact était de mieux saisir les conséquences de leurs actions. La compréhension des effets de l'action apparaît comme un objectif important mais secondaire comparé à l'importance accordée à la communication, lorsque les opérateurs envisagent de monétiser leur impact social.

Les données du panorama de l'évaluation d'impact de 2021 soulignent une diversité d'objectifs parmi les financeurs en matière d'évaluation d'impact social, sans prédominance claire d'une seule motivation. Une majorité a identifié plusieurs raisons pour entamer cette démarche, incluant principalement **le soutien au développement des projets, la reddition de comptes aux parties prenantes, l'optimisation de l'impact des projets financés, la vérification des objectifs atteints, et la communication sur les initiatives.** Parallèlement, l'attitude envers la monétisation de l'impact social révèle que, pour la plupart des financeurs, celle-ci est principalement perçue comme un outil de communication.

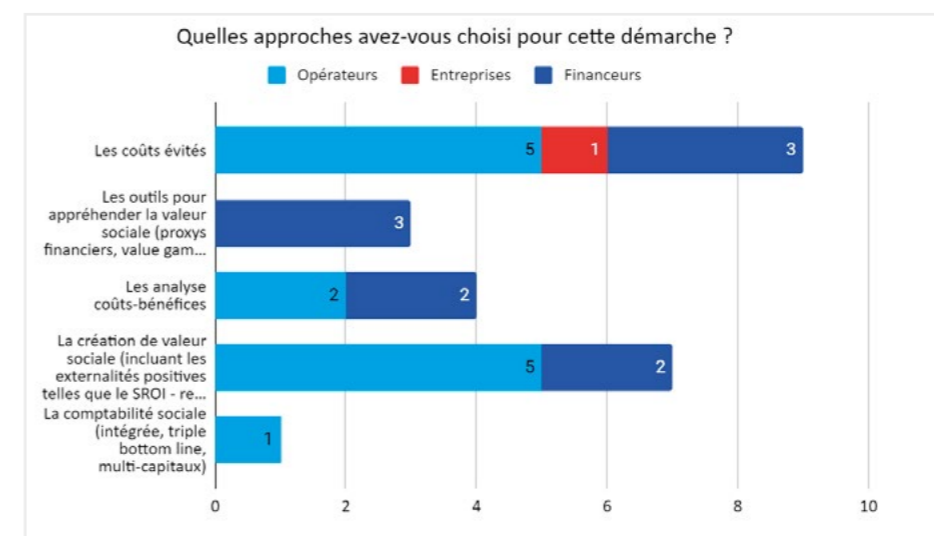


*L'objectif est de valoriser nos impacts pour évoluer dans nos démarches, dans nos pratiques, et d'avoir un retour plus cadré sur nos actions.»*

**Thérèse Hugerot,  
Ma Friche Urbaine**

Différentes méthodologies sont privilégiées : la majorité des acteurs ayant mis en place une démarche de monétisation de leur impact ont privilégié la méthode des coûts évités (9 sur 24 réponses cochées). Les opérateurs et les financeurs ont tendance à utiliser également le SROI. L'analyse coûts bénéfiques est la troisième méthode la plus utilisée par les opérateurs et les financeurs. Seuls les financeurs ont eu recours aux outils pour appréhender la valeur sociale.

• FIGURE 11: APPROCHES CHOISIES POUR CETTE DÉMARCHÉ - VUE D'ENSEMBLE PAR PARTIE PRENANTE



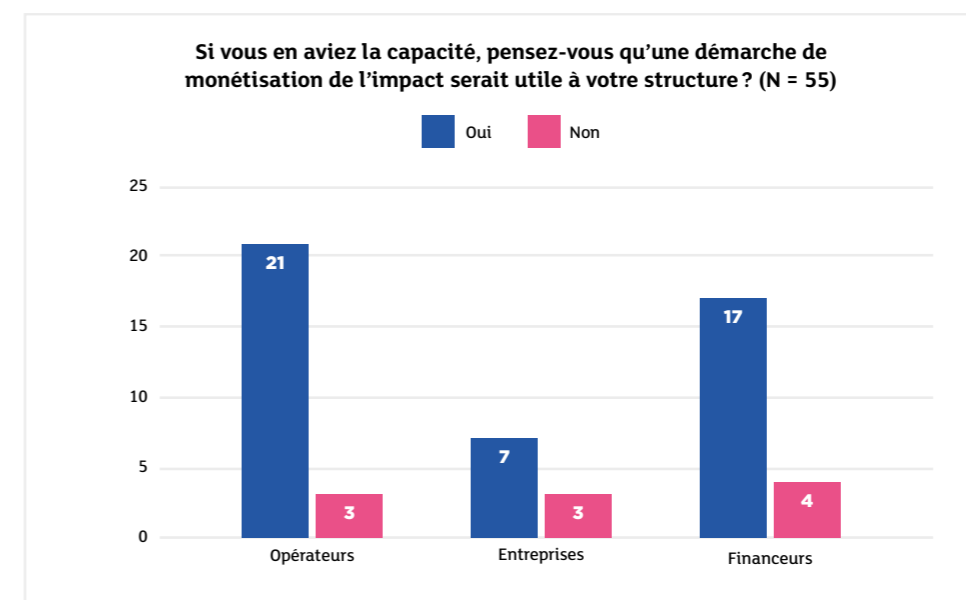
*J'ai choisi le SROI parce que je ne connaissais pas trop les autres méthodes »*

**Marie  
Trellu-Kane  
Présidente  
de Unis- Cité**

➤ POUR LES STRUCTURES N'EN AYANT PAS MIS EN PLACE, UTILITÉ ET OBJECTIFS D'UNE DÉMARCHÉ DE MONÉTISATION

Sur 24 répondants, 21 opérateurs estiment qu'une démarche de monétisation de l'impact serait utile, contre 3 qui estiment que la mise en œuvre d'une telle démarche ne leur serait pas utile. **7 entreprises sur 10 jugent que cela leur serait utile, tandis que 3 ne voient pas l'utilité d'une telle démarche.** 17 des 21 financeurs considèrent que la monétisation de l'impact serait utile à leur structure, contre 4 qui ne le pensent pas. La majorité des répondants de chaque catégorie (opérateurs, entreprises, financeurs) voit une utilité dans la monétisation de l'impact social pour leur structure. La démarche de monétisation de l'impact est particulièrement valorisée par les financeurs et les opérateurs, ce qui peut refléter leur besoin d'outils concrets pour évaluer et démontrer l'efficacité de leurs investissements ou de leurs interventions sociales. Les entreprises, bien que moins nombreuses dans cet échantillon, montrent également un intérêt pour cette approche.

• FIGURE 12: UTILITÉ D'UNE POTENTIELLE DÉMARCHÉ DE MONÉTISATION DE L'IMPACT



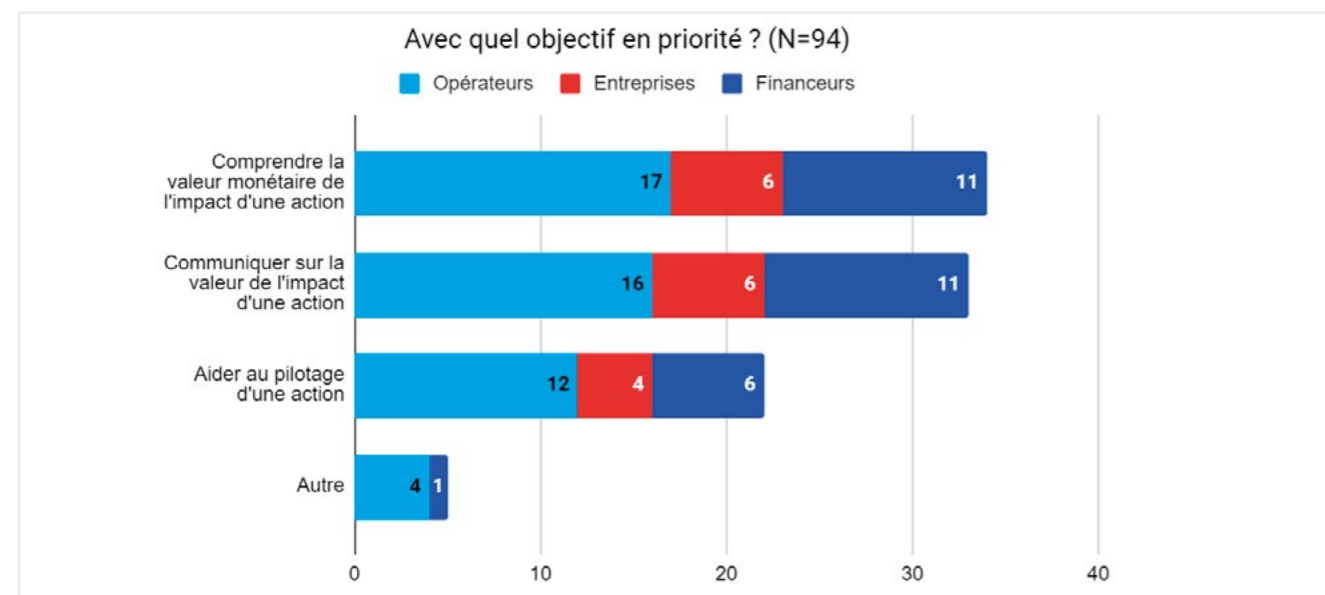
Les objectifs prioritaires identifiés pour une potentielle démarche de monétisation de l'impact diffèrent légèrement de ceux identifiés préalablement aux démarches déjà réalisées: la volonté de comprendre les impacts apparaît à égalité avec celle de communiquer sur ses impacts.

Pour les opérateurs (17 sur 24), il serait ainsi crucial de quantifier l'impact social de leurs actions pour comprendre pour comprendre la valeur monétaire de leurs impacts. Cela peut être dû au besoin de justifier l'utilisation des fonds, d'améliorer l'efficacité des programmes ou de démontrer l'impact à des parties prenantes externes. L'intérêt notable des entreprises (6 sur 7) pour comprendre la valeur monétaire de l'impact indique une volonté d'intégrer des considérations sociales dans leur évaluation de performance. Cet objectif semble également important pour certains financeurs (11 financeurs sur 21). Concernant la volonté de communiquer sur la valeur de l'impact d'une action, financeurs et opérateurs montrent un intérêt similaire, ce qui souligne l'importance de la transparence des résultats obtenus.

L'intérêt des opérateurs pour utiliser la monétisation de l'impact comme outil de pilotage montre une volonté d'optimiser et d'ajuster leurs actions en fonction des retours quantitatifs sur leur impact, favorisant ainsi une gestion plus efficace et une allocation optimale des ressources. Bien que moins prononcé, cet objectif reste pertinent pour les entreprises (4 répondants sur 7) et les financeurs (6 répondants sur 21), indiquent une reconnaissance de la valeur ajoutée de la monétisation de l'impact dans la prise de décision stratégique et l'allocation de ressources.

**La comparaison semble montrer que, bien que tous les acteurs reconnaissent l'importance des trois objectifs que sont Comprendre, Communiquer et Piloter son impact, les priorités varient selon le type de structure.** Les opérateurs sont plus équilibrés dans leurs priorités, mettant un accent légèrement plus fort sur la communication et la compréhension de l'impact, avec souvent une combinaison de plusieurs objectifs. Les entreprises partagent les trois objectifs avec 6 répondants sur 7 qui se fixent au moins 2 de ces objectifs. Les financeurs mettent un accent particulier sur la compréhension et la communication de l'impact, soulignant leur besoin de justifier les investissements et de montrer l'efficacité des projets financés à un public plus large.

• FIGURE 13: OBJECTIFS D'UNE POTENTIELLE DÉMARCHÉ DE MONÉTISATION DE L'IMPACT



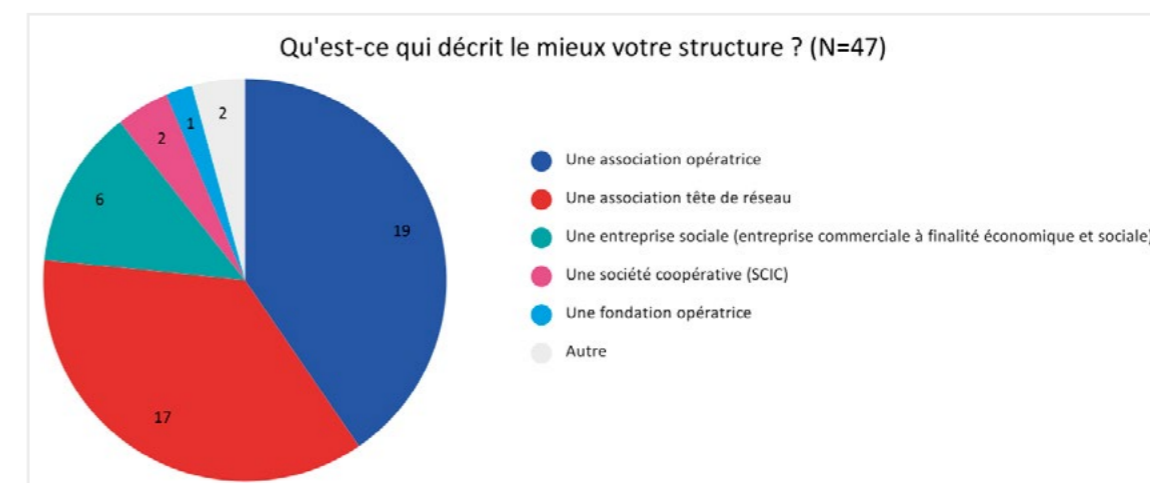
## B. Résultats détaillés par partie prenante

### I. LES OPÉRATEURS ET STRUCTURES DE L'ESS

#### ❖ QUI SONT LES OPÉRATEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

**Au total, 47 structures ont répondu à l'étude par questionnaire.** La majorité des répondants, parmi les opérateurs, sont des **associations opératrices** (19 sur 47) ou **têtes de réseau** (17 sur 47). Les questions du questionnaire ne portaient pas sur d'autres caractéristiques propres aux opérateurs et structures de l'ESS, concernant notamment leur champ d'action. La réponse "Autre" regroupe un bailleur social et une association militante, ayant donc préféré ne pas s'identifier dans une catégorie donnée.

• FIGURE 14: DESCRIPTION DES OPÉRATEURS SOCIAUX INTERROGÉS – OPÉRATEURS SOCIAUX



## ❖ QUI SONT LES OPÉRATEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

5 représentants d'opérateurs sociaux ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative par entretiens semi-directifs. Structures interrogées :

- Solinum
- La Cloche
- Ma Friche Urbaine
- Service Civique Solidarité Seniors et Unis-Cité

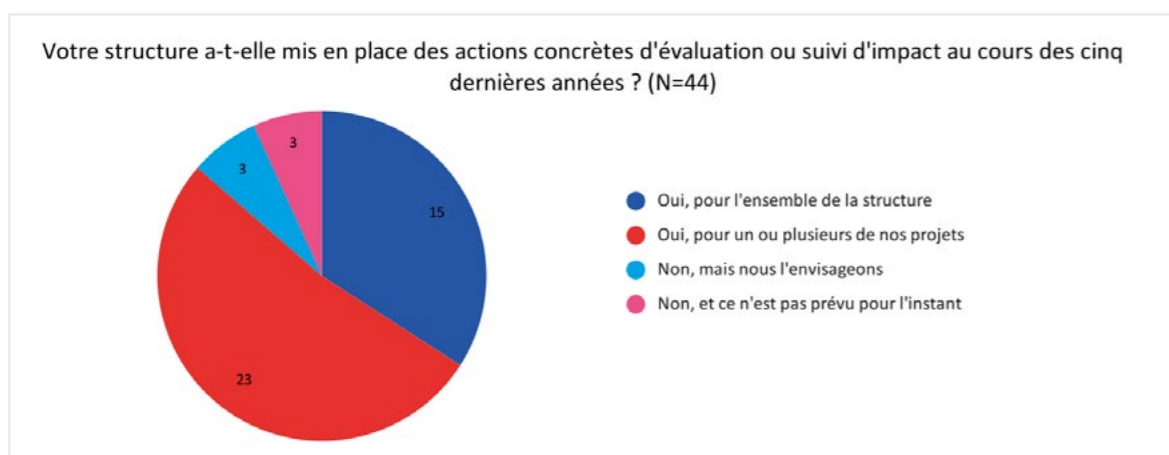
Les représentants interrogés occupent des fonctions de direction et de recherche dans leurs structures, réparties ainsi :

- 1 directrice générale
- 1 directrice des opérations et de l'impact
- 2 présidentes
- 1 chargée de recherche

## ❖ LES STRUCTURES ONT-ELLES DES OUTILS POUR SUIVRE LEURS IMPACTS ?

Parmi les répondants, 38 structures sur 44 ont déjà mis en place des actions concrètes d'évaluation ou de suivi de leurs impacts depuis les cinq dernières années (15 pour l'ensemble de leur structure et 23 pour un ou plusieurs projets). En comparaison avec les résultats du panorama 2021, cela représente une augmentation de presque 20 points : 67 % de répondants déclaraient avoir mis en place des démarches<sup>1</sup>. Seules 3 structures n'envisagent pas de mettre en place des actions de mesure de leur impact, ce qui montre une assez large adoption par le secteur de ces pratiques.

### • FIGURE 15: MISE EN PLACE D'ACTION CONCRÈTES SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - OPÉRATEURS SOCIAUX



## ❖ FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

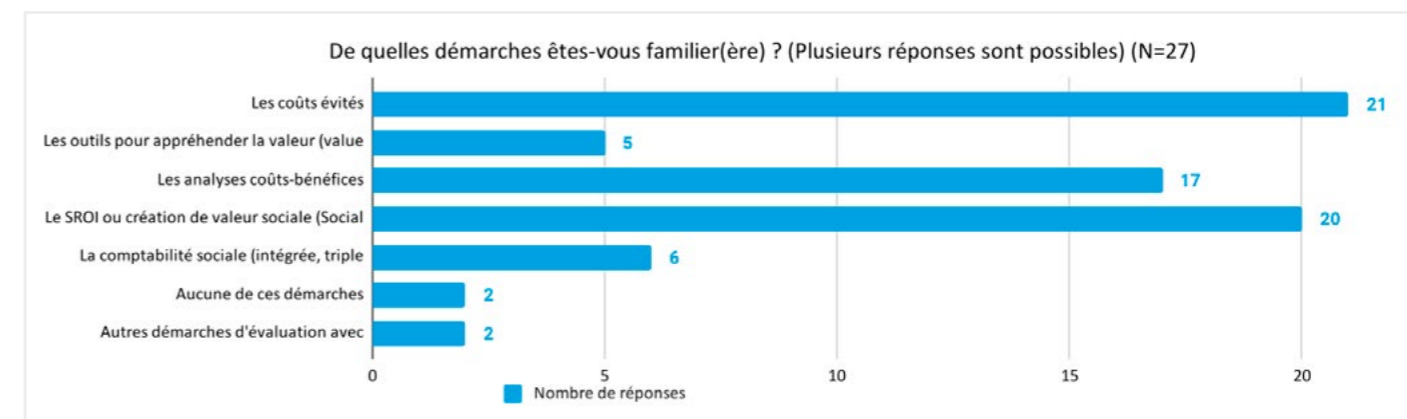
On note une familiarisation très significative des opérateurs avec les démarches de monétisation de l'impact pour 30 des 47 structures ayant répondu au questionnaire en ligne. Toutefois, une part importante se déclare non familière de ces démarches (17 sur 47 répondants).

### • FIGURE 16: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION - OPÉRATEURS SOCIAUX



Les méthodologies les mieux connues des opérateurs sont **les coûts évités** (21 répondants déclarent être familiers de ces démarches), **le SROI** (20 répondants) et les **analyses coûts-bénéfices** (17 répondants). Si certaines méthodologies sont moins connues, comme la comptabilité sociale, ou les outils pour appréhender la valeur (elles comptabilisent à elles deux 11 réponses), on remarque une bonne connaissance globale. Seuls 2 répondants ne se déclarent familiers d'aucune de ces démarches. Parmi les autres démarches citées, on retrouve l'autoévaluation ou encore l'analyse de pratiques, qui ne s'identifient à aucune des catégories proposées. Une large majorité des répondants connaît plusieurs démarches : 10 répondants connaissent 2 types de démarches, 8 en connaissent 3, 5 sont familiers de 4 de ces démarches et un des répondants se dit familier de 5 de ces démarches.

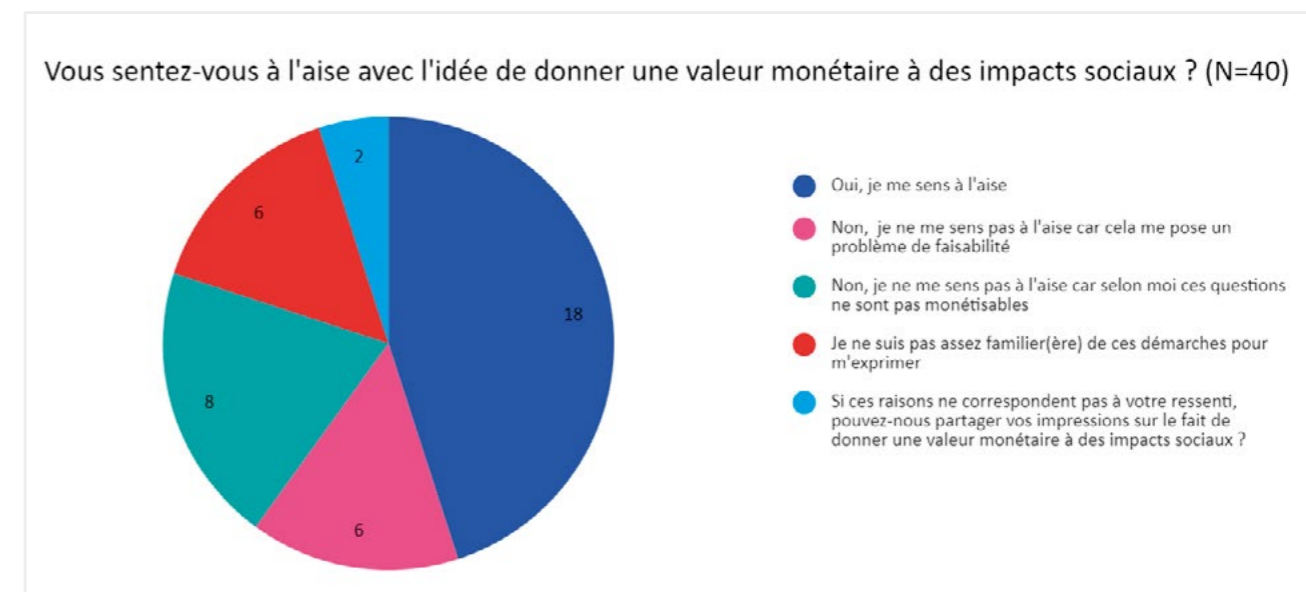
### • FIGURE 17: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION PAR TYPE DE DÉMARCHES - OPÉRATEURS SOCIAUX



## ❖ FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE A DES IMPACTS SOCIAUX

Près de la moitié des répondants se déclare à l'aise avec le fait de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux (18 sur 40). Parmi les raisons qui conduisent certaines structures à ne pas se sentir à l'aise avec cette idée, le fait que pour les répondants ces questions ne sont pas monétisables est la première citée (8 répondants sur 40). Les difficultés liées à la faisabilité de ce type d'étude sont ensuite mentionnées comme deuxième raison, en proportion égale avec les répondants ne s'estimant pas assez familiers pour s'exprimer sur cette question (6 répondants pour chaque question). Les autres obstacles à l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux concernent les difficultés méthodologiques à mettre en place des études robustes et crédibles. L'un des répondants mentionne également le fait que ces démarches peuvent être instrumentalisées par des entreprises qui n'appartiennent pas à l'entrepreneuriat social et solidaire et aboutissent parfois à du social washing.

### • FIGURE 18: CAPACITÉ À DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - OPÉRATEURS SOCIAUX



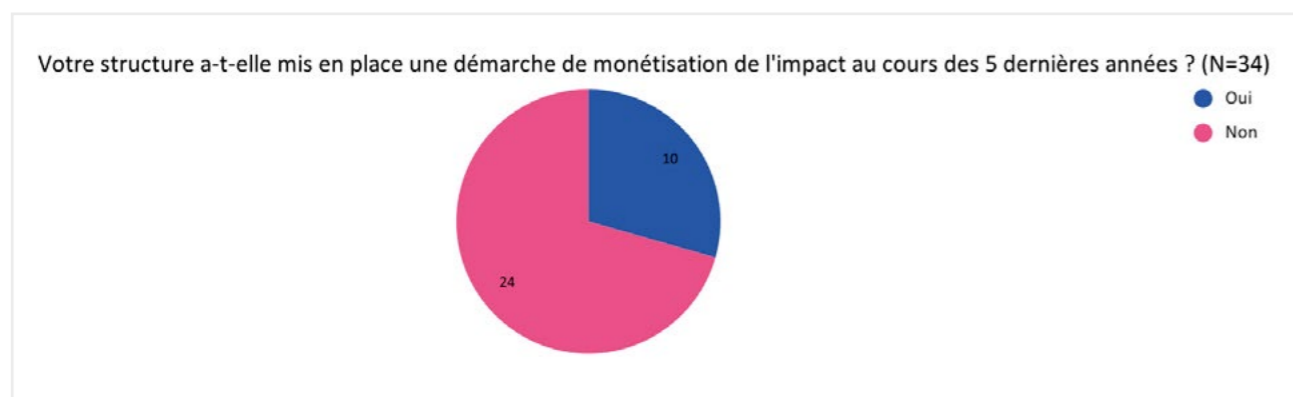
1. Panorama 2021, <https://impactinitiative.essec.edu/wp-content/uploads/2021/12/Panorama-2021-1.pdf>



## ➤ MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Parmi les répondants, moins d'un tiers a mis en place une démarche de monétisation de leur impact au cours des 5 dernières années, montrant une adoption relativement faible de cette pratique au regard de la connaissance de ces démarches par les opérateurs. Les freins qui ont pu bloquer la mise en œuvre d'une telle démarche seront évoqués dans les paragraphes suivants.

### • FIGURE 19: MISE EN PLACE D'UNE MONÉTISATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - OPÉRATEURS SOCIAUX

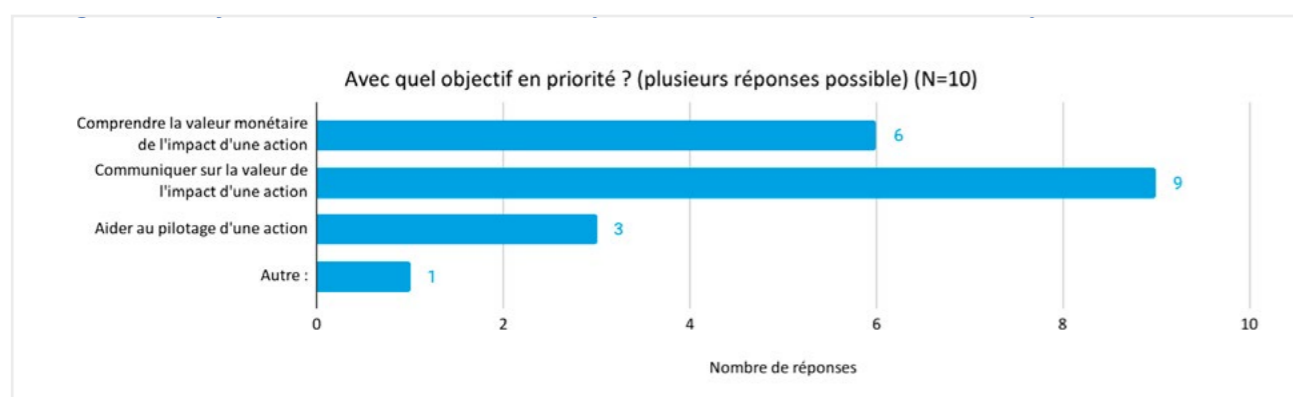


## POUR LES OPÉRATEURS QUI ONT MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

### ➤ OBJECTIFS QUI PRÉSIDENT À LA MISE EN PLACE DE TELLES DÉMARCHES

9 des 10 répondants ayant mis en œuvre une démarche de monétisation de leurs impacts l'ont fait en espérant communiquer sur la valeur de l'impact de leur action. En second lieu, la capacité à comprendre la valeur monétaire d'une action est citée par 6 des 10 répondants comme un objectif prioritaire pour ces démarches. Une minorité de réponses (3 sur 10 répondants) porte sur l'aide au pilotage de l'action. Parmi les répondants, on observe une répartition égale entre les opérateurs ayant 1 objectif identifié et ceux en ayant 2 ou plus. 5 répondants ont un seul objectif prioritaire à cette démarche : il s'agit soit de comprendre la valeur monétaire d'une action, soit de communiquer sur la valeur de l'impact d'une action. 3 répondants ont identifié 2 objectifs, et 2 répondants en ont identifié 3. L'aide au pilotage d'une action est toujours corrélé à d'autres objectifs.

### • FIGURE 20: OBJECTIFS IDENTIFIÉS LORS DE LA MISE EN PLACE DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION - OPÉRATEURS SOCIAUX



### L'éclairage de l'étude qualitative :

Parmi les réponses des opérateurs sociaux interrogés dans le cadre de l'étude qualitative, l'objectif visé dans un premier temps est de comprendre la valeur sociale de l'action des structures. Cela se manifeste par exemple dans la volonté de confirmer son impact pour avoir un regard critique sur la raison d'être d'une organisation, comme pour Victoria Mandefield, fondatrice et directrice générale de Solinum : *"On a vu que l'impact était positif donc on était content : ce qu'on fait ne sert pas à rien. C'était l'objectif premier"*. Il y a donc une ambition affichée d'appréhender la valeur sociale d'un projet en valeur monétaire.

Souvent pour les opérateurs sociaux, les démarches de monétisation sont menées en vue d'un objectif financier comme c'est le cas pour La Cloche : *"On s'est rendu compte que c'était un atout d'avoir ce chiffre-là à présenter aux financeurs. Le but était vraiment de décrocher plus de financement."*, rappelle Elise Peruzzo, directrice des opérations chez La Cloche. L'étude d'impact économique apparaît ainsi comme un levier de conviction pour les financeurs potentiels mais aussi comme une preuve de l'efficacité d'un financement. C'est ainsi que Marie Trellu-Kane présente les motivations qui ont présidé à la réalisation de l'étude d'impact économique d'Unis-Cité et d'SC2S : *"On a commencé par des mesures d'impact mais on avait en tête qu'il fallait montrer que l'argent investi rapportait plus que ce qui était investi, économiquement. On voulait faire une valorisation économique."*

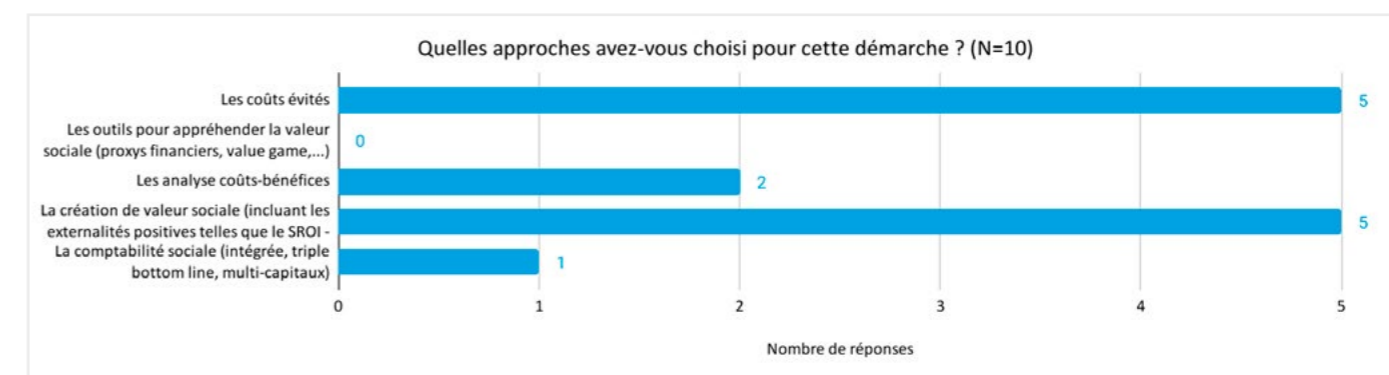
Dès lors, ces études d'impact ont une capacité de conviction et offrent un argumentaire pour des plaidoyers auprès de pouvoirs publics grâce à la « preuve » quantitative qu'elles apportent : ainsi en va-t-il de l'ambition de l'étude d'impact d'Unis-Cité et de SC2S : *"Je l'ai initiée dans une optique de plaidoyer pour, grâce à des arguments nouveaux, quantitatifs, essayer de défendre auprès des pouvoirs publics nationaux l'intérêt de continuer à investir dans le service civique."*

Les différents objectifs répondent ainsi à des volontés spécifiques de chaque organisation d'utiliser cette mesure d'impact en vue de pérenniser son activité et la piloter au mieux.

## ➤ MÉTHODOLOGIES UTILISÉES PENDANT LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Les méthodes principalement utilisées par les opérateurs sociaux sont les coûts évités et le SROI (5 des 10 répondants pour chacune d'entre elles), ce qui correspond aux données obtenues dans la figure 16 : les coûts évités et le SROI sont les deux méthodologies les mieux connues par les opérateurs.

### • FIGURE 21: APPROCHES UTILISÉES POUR MONÉTISER L'IMPACT - OPÉRATEURS SOCIAUX



### L'éclairage de l'étude qualitative : le choix des méthodologies est motivé par le format de la restitution

Le choix de la méthode est motivé par différentes raisons. Les associations interrogées, œuvrant sur un besoin social, ont pour la majorité mis en place une démarche de monétisation par le SROI.

Ce qui ressort souvent est en fait un non-choix d'une méthode spécifique, conséquence d'une méconnaissance des méthodes existantes. C'est le cas notamment de Marie Trellu-Kane : *"J'ai choisi le SROI parce que je ne connaissais pas trop les autres méthodes"*. Par ailleurs, l'ambition méthodologique portée par Victoria Mandefield tenait notamment à la volonté d'étudier l'impact social pour le convertir dans un second temps en valeur monétaire, afin de ne pas avoir une vision uniquement économique de l'impact. Si cette appréhension de la monétisation peut s'incarner dans différentes méthodologies, l'idée d'utiliser le SROI a aussi été portée par l'ambition de contribuer à l'appropriation de méthodologies innovantes pour le secteur comme le souligne Victoria Mandefield : *"en essayant cette méthodologie on pouvait aussi faire des retours d'expériences à d'autres acteurs, en montrant ce qui marche et ce qui ne marche pas"*. En outre, l'un des atouts évoqués pour le SROI en particulier est son fort pouvoir de communication par le format assez simplifié de sa restitution comme souligné par Victoria Mandefield : *"Ce qui est pratique avec le SROI c'est que la synthèse fait 40 pages, mais on a un chiffre clé : 1 euro investi = 1,93 euros qui est bien mis en valeur"*.

Toutefois, ce choix méthodologique n'empêche pas une lecture critique concernant la mise en œuvre du SROI. Ainsi, les différents acteurs interrogés évoquent les questionnements qu'ils ont pu rencontrer lors de la réalisation de l'étude.

Tout d'abord, la scientificité de la méthode revient souvent dans les débats internes. À ce titre, Marie Trelu-Kane évoque ces questionnements tout en valorisant le bien-fondé de mettre en place une étude d'impact par SROI: *“quand il a fallu faire relire les résultats, il y a eu beaucoup de questionnements liés à la méthode: par exemple, sur le fait que cela peut être un peu superficiel, que l'on mesure des impacts mais pas les autres, que le proxy utilisé semble un peu approximatif. Même si j'ai aussi toutes les réserves que les gens ont, cela ne m'empêche pas d'estimer que le SROI permet quand même de faire passer un message honnête: ce sont des vrais impacts, qu'on a chiffrés avec un vrai proxy. Je l'utilise autant que je peux en étant consciente que ça ne suffit pas, que ça ne valorise pas tous les impacts, qui sont pour certains inchiffrables.”* L'idée qui ressort est le caractère non exhaustif de cette méthode, qui valorise seulement une partie des impacts d'un projet.

La difficulté à appréhender les étapes du calcul du SROI apparaît comme une limite de ce type d'étude, comme le souligne Elise Peruzzo: *“Il y a eu un peu de remise en question du sérieux du calcul: on a vu beaucoup de personnes souligner le fait qu'il y avait forcément des biais dans le calcul du SROI, qu'on ne pouvait absolument pas être certains des chiffres qui étaient avancés parce que c'étaient des calculs très flous, on se basait sur des moyennes nationales et donc c'était compliqué de retracer toutes les étapes du calcul”*. Ces interrogations entraînent ainsi des choix dans la construction de la méthode pour limiter les remises en question, comme le montre Victoria Mandefield: *“J'ai souhaité que les hypothèses soient aussi minimalistes que possible pour être certain d'être dans le vrai. Mais on sait qu'on peut prendre des proxys plus précis. On aurait aussi pu intégrer plein d'autres éléments: c'est une méthodologie scientifique mais en même temps pas vraiment; selon l'hypothèse retenue, le résultat change beaucoup.”* Ces difficultés rencontrées par les différents opérateurs doivent ainsi être prises en compte dans le choix de la méthode.

Pour ces raisons notamment, mais aussi en s'inscrivant dans une remise en question de la légitimité de la monétarisation de l'impact social, Ma Friche Urbaine propose une autre méthodologie: notamment dans la mesure où les démarches d'évaluation dites « contingentes » ont souvent des objectifs liés à des impératifs de retours sur investissement. Ma Friche urbaine se distingue ainsi dans son approche de l'évaluation d'impact économique en proposant une alternative aux méthodologies de monétarisation financière. Contrairement aux autres associations interrogées, Ma Friche Urbaine a axé son étude sur son impact environnemental, auquel s'appliquent plus facilement les approches alternatives. La méthode utilisée se résume ainsi: *“Notre objectif était de se réapproprier les outils de l'évaluation d'impact du monde de l'ESS. Pour monétariser les impacts du projet La Duchesse, on s'appuie sur l'Outil CARE: un outil d'évaluation multi-capitaux qui consiste à identifier les capitaux disponibles et à faire l'opération comptable. Pour Coblod, on a discuté sur un élément de la monétarisation: la préservation des ressources du site en la quantifiant à partir de deux lignes comptables: le défrichage et l'enlèvement des déchets. L'intérêt de notre démarche est de se dire qu'on génère un coût/un bénéfice évalué à partir de l'évaluation des coûts mis en œuvre pendant le projet pour restaurer une situation initiale dégradée. C'est un autre regard sur la monétarisation.”*: cette approche qui consiste à intégrer dans le bilan comptable l'évaluation d'impact environnemental permet ainsi d'appréhender les ressources et leur gestion au cœur du fonctionnement d'un projet.

Cependant, ce type de méthode s'applique plus facilement à des thématiques environnementales qui ont déjà des cadres similaires déjà construits, et que chaque projet peut aisément se réapproprier. C'est ce que rappelle Thérèse Hugerot, la directrice de Ma Friche urbaine: *“Sur l'aspect environnemental, c'est quelque part plus facile à mettre en œuvre, puisqu'il s'agit de se réapproprier des méthodes existantes, alors que pour l'évaluation et la monétarisation de l'impact social, c'est à nous de créer notre méthode en utilisant nos façons de faire.”*

Les questionnements et retours méthodologiques donnent ainsi à voir les limites de chaque type d'étude et doivent être évoqués lors de la prise de décision préalable à une monétarisation. Parmi les opérateurs interrogés, aucun n'avait utilisé d'autres méthodologies que celles citées dans les paragraphes précédents. L'absence de retours concernant ces méthodologies ne signifie pas que ces autres démarches sont exemptes de perceptions plus ou moins critiques.



## ► SATISFACTION PAR RAPPORT À LA DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Dans l'ensemble, ces démarches ont répondu aux objectifs que les opérateurs s'étaient fixés.

### • FIGURE 22: SATISFACTION PAR RAPPORT À LA DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT - OPÉRATEURS SOCIAUX



#### L'éclairage de l'étude qualitative: Une fois réalisée, retours sur l'utilisation effective de la démarche

Quand les études présentent des résultats positifs, elles permettent facilement de remplir les objectifs préalablement identifiés, que ce soit en termes de pilotage de l'activité ou en termes de communication. C'est notamment le cas pour Solinum qui a ainsi pu confirmer la légitimité de continuer son déploiement. *“Cette étude nous a permis de prendre la décision en interne de poursuivre notre déploiement car notre activité répond à nos attentes. Ensuite, elle nous a permis de communiquer de façon facilitée auprès de nos financeurs et de nos partenaires, d'inspirer d'autres acteurs”*. Pour Unis-Cité et SC2S, l'ambition de construire un plaidoyer avec un argumentaire chiffré a ainsi permis de pérenniser leur source de financement public, sans pour autant attribuer cette réalisation à la seule étude. Le SROI apparaît ici comme un levier de communication et de légitimation de leur activité: *“Une fois l'étude réalisée, on a fait une petite campagne de promotion des résultats et on a fait une restitution à l'Assemblée Nationale: comme je l'ai utilisé pour défendre le Service Civique, je ne l'ai pas utilisé pour avoir plus d'argent à Unis Cité, ce n'était pas le but. On a eu une confirmation voire un développement du budget alloué au Service Civique: ce n'est pas que le SROI, c'est tout notre plaidoyer par ailleurs, mais ça a pu aider.”*

Dans certains cas, les effets de l'étude dépassent les objectifs préalablement identifiés. Par exemple, en interne, les résultats positifs d'une étude ont permis de renforcer la motivation des équipes et ont confirmé la légitimité de leur activité. C'est notamment le cas avec La Cloche: *“On a eu beaucoup de retours très positifs sur l'étude donc cela a galvanisé les équipes. En interne, je ne sais pas si cela a changé grand-chose, mais je sais que beaucoup de salariés et stagiaires en service civique ont remonté que c'était super intéressant”*.

## POUR LES OPÉRATEURS QUI N'ONT PAS MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

### INTÉRÊT POUR UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

La très grande majorité des répondants considère qu'une démarche de monétisation de l'impact leur serait utile. 3 des 24 répondants pensent qu'une telle démarche ne leur serait pas utile. Cela renvoie aux réponses des opérateurs ne s'estimant pas à l'aise avec l'idée de monétiser des impacts sociaux.

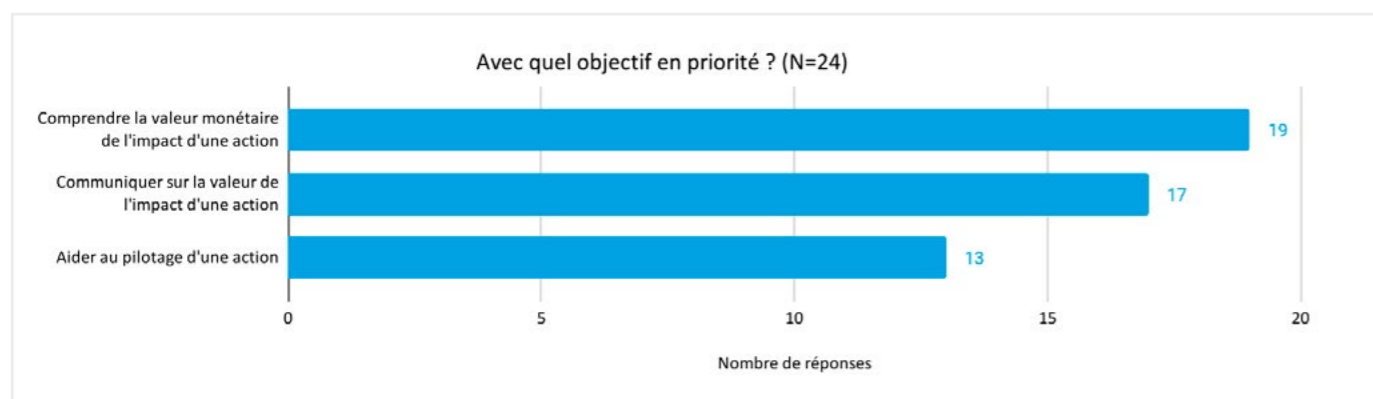
FIGURE 23: UTILITÉ DE METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION – OPÉRATEURS SOCIAUX



### OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

Parmi les opérateurs qui n'ont pas mis en place de monétisation de leur impact mais qui y trouvent une utilité, les objectifs prioritaires pour cette démarche sont multiples : une grande majorité a sélectionné les deux ou trois réponses possibles pour cette question. La volonté de comprendre la valeur monétaire de l'impact d'une action est l'objectif le plus cité (19 sur 24 répondants l'ont mentionnée). 17 des répondants ont comme objectif de communiquer sur la valeur de l'impact de leur action, et 13 d'aider au pilotage d'une action. Il apparaît ainsi que les objectifs attendus d'une potentielle démarche de monétisation sont plus nombreux que ceux identifiés pour des démarches déjà mises en œuvre : 9 des 21 répondants ont identifié 3 objectifs prioritaires, 6 en ont identifié 2 et 6 en ont identifié un seul pour une potentielle démarche de monétisation.

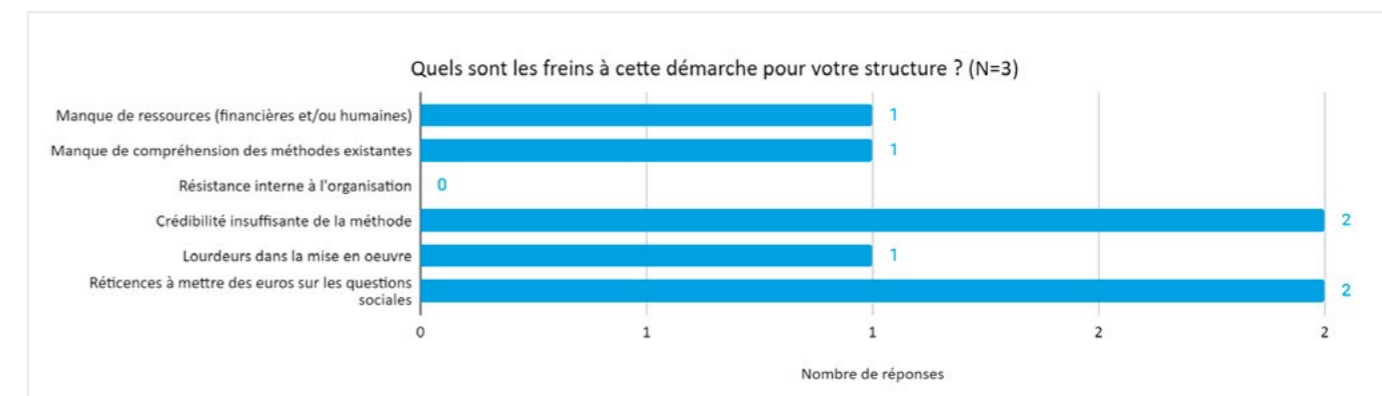
FIGURE 24: OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION – OPÉRATEURS SOCIAUX



### FREINS À UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

Peu de données sont exploitables pour cette réponse au vu du faible échantillon, mais il apparaît principalement que, parmi les opérateurs estimant qu'une démarche de monétisation de leur impact ne leur serait pas utile, la crédibilité insuffisante de la méthode et les réticences à mettre des impacts en euros sont les deux freins les plus mentionnés (2 répondants sur 3). Le manque de ressources et de compréhension des méthodes existantes ressort également.

FIGURE 25: FREINS À LA MISE EN ŒUVRE DE POTENTIELLES DÉMARCHES DE MONÉTISATION – OPÉRATEURS SOCIAUX



**L'éclairage de l'étude qualitative : Les freins à la mise en œuvre d'une démarche de monétisation peuvent être présents en interne comme en externe, une fois la démarche initiée**

De façon assez nette, **le principal frein à la mise en place d'une démarche de monétisation au sein d'associations et de structures sociales tient à la réticence à mettre des euros sur des impacts sociaux.** Cela semble se manifester de plusieurs façons.

Tout d'abord, entrer dans une logique de monétisation apparaît comme une façon d'entrer dans la logique des financeurs : Elise Peruzzo de La Cloche met en garde contre un discours qui peut alors changer de nature : *"En faisant cela, on joue le jeu des financeurs, parce qu'on leur donne exactement ce qu'ils ont envie d'entendre, et on leur parle d'argent, alors que nous sommes là pour parler de thématiques sociales et d'impact."* Il y a ainsi tout un questionnement autour de la légitimité à adopter une telle méthodologie et à la confronter aux valeurs de l'entrepreneuriat social et des structures à impact. Les distinctions de tendances contradictoires au sein des structures de l'ESS sont ainsi rappelées par Victoria Mandefield de Solinum : *"Aujourd'hui, on nous demande de plus en plus de quantitatif. J'ai l'impression qu'il y a une crainte chez certains acteurs de la solidarité d'être trop assimilés à un acteur du privé, qui produirait, en compensation des subventions, un impact qui serait économiquement viable, ce qui serait contraire aux valeurs du secteur."*

De manière plus personnelle, certaines parties prenantes expriment une dissonance avec la perspective financière de la monétisation. Ainsi apparaît le risque de produire un discours exclusivement économique sur des problématiques sociales, qui ne se résument pas dans les termes d'une telle étude. Face à ces questionnements qui attestent de sensibilités différentes, il est donc difficile de *"rapprocher plusieurs personnes qui viennent de différents mondes pour construire une méthode avec des outils partagés"* selon Thérèse Hugerot, de La Friche urbaine. L'incapacité à accorder des points de vue parfois divergents est ainsi un frein possible à la mise en œuvre de démarches de monétisation.

De façon plus large, certains opérateurs ont évoqué le fait que la réalisation d'études coûteuses pouvait avoir tendance à favoriser les associations avec des plus gros budgets qui disposent ainsi de moyens leur permettant de parler en termes économiques avec les financeurs, au détriment des plus petites structures : Elise Peruzzo de La Cloche l'exprime ainsi *"cela a un coût de réaliser un SROI, et toutes les associations ne peuvent pas porter ce coût : ça fait en sorte que les associations sont en concurrence les unes avec les autres et ça favorise les grosses associations au détriment des plus petites."* Cette tendance à mener des études d'impact économique a donc des conséquences sur l'écosystème des associations et peut renforcer les inégalités entre les structures.

## ► DIFFICULTÉS ET FACTEURS DE SUCCÈS

### L'éclairage de l'étude qualitative :

Au cours de la réalisation des études d'impact, des difficultés peuvent apparaître. Cela concerne notamment la mobilisation des équipes et l'acculturation à des méthodologies nouvelles. Victoria Mandefield souligne toutefois que les difficultés qu'elle a pu rencontrer sont similaires à celles de toute mesure d'impact : *“Les équipes ont souvent d'autres priorités, l'évaluation d'impact social demande beaucoup d'énergie et d'attention : on a tendance à voir le coût de la prestation quand on se fait accompagner, mais il y a aussi un coût immense en interne qu'on ne budgétise pas forcément.”* Il faut donc anticiper le temps à consacrer à l'étude par la ou les personnes dédiées.

Il y a également tout un temps de préparation interne à prendre en compte pour que les équipes soient formées sur les questions techniques liées à la méthode et à la réalisation de l'étude. Elise Peruzzo rappelle cela en précisant qu' *“Il faut faire attention au fait qu'en interne, on soit tous rattachés avec le fait de le faire, pour éviter les tensions. Je me suis rendue compte très tard que la plupart de mes collègues n'avaient pas été briefés, je n'avais pas pris le temps de les informer dessus. Si c'était à refaire, je brieferais tous mes collègues ou en tout cas les directions pour qu'eux-mêmes ne se sentent pas piégés quand on les questionne sur le SROI”*. La préparation en amont de l'étude apparaît ainsi comme un facteur de succès central pour gagner en efficacité pendant la réalisation de la mission. Ce qui apparaît également c'est la nécessité d'être déjà au clair avec les questions de données d'impact et de posséder des outils de collecte : Marie Trellu-Kane affirme ainsi : *“Pour réaliser ce type d'étude, il faut déjà avoir des outils de collecte des données d'impact”*.

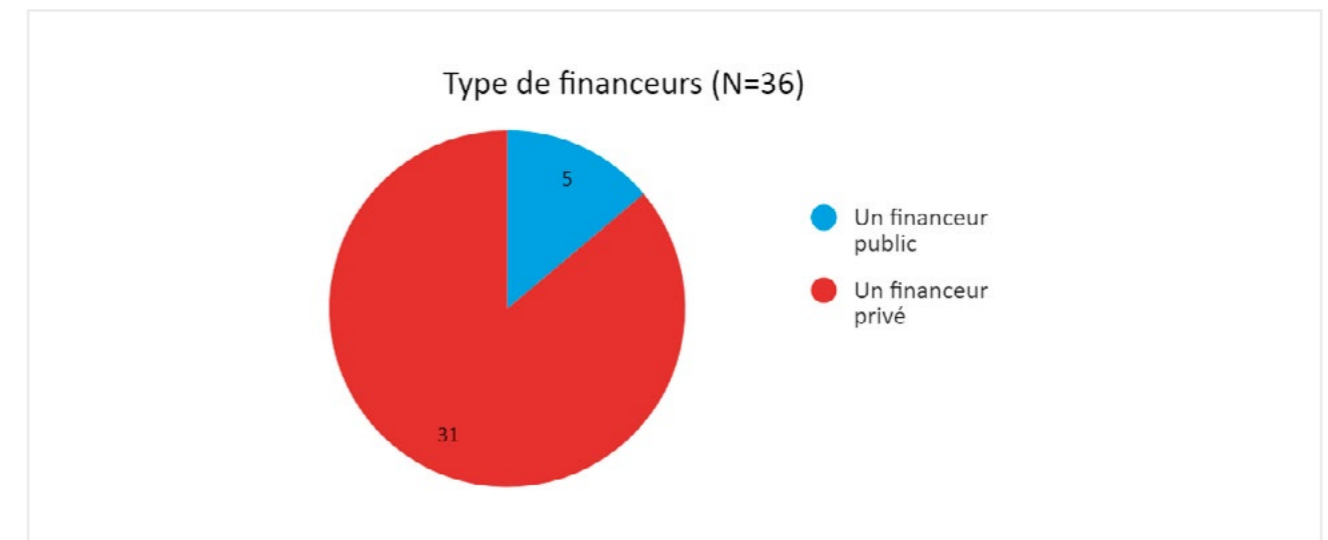


## II. LES FINANCEURS

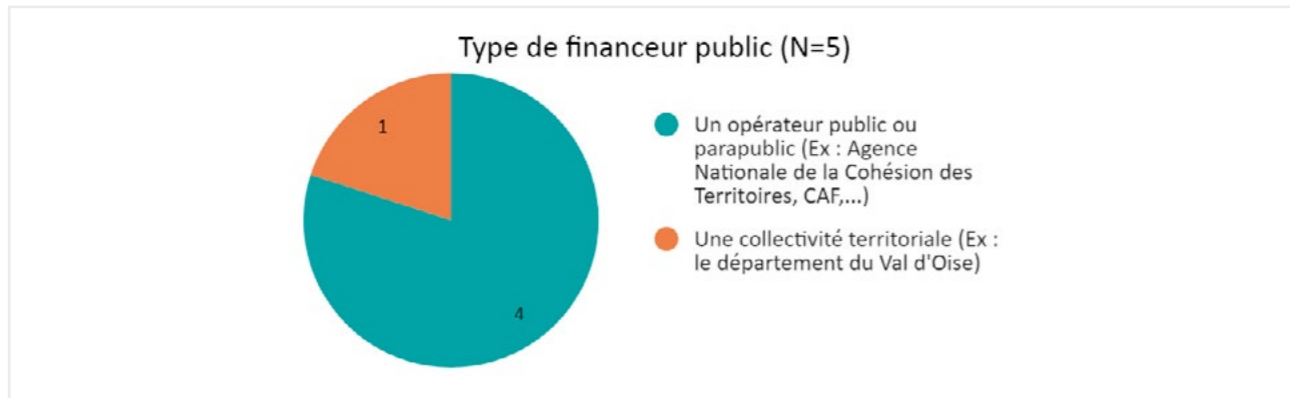
### ► QUI SONT LES FINANCEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

La grande majorité des financeurs ayant répondu à l'étude sont des financeurs privés : ils sont 5 sur 36 à être des financeurs publics. La répartition par type de financeur public et privé est détaillée dans les graphiques ci-dessous.

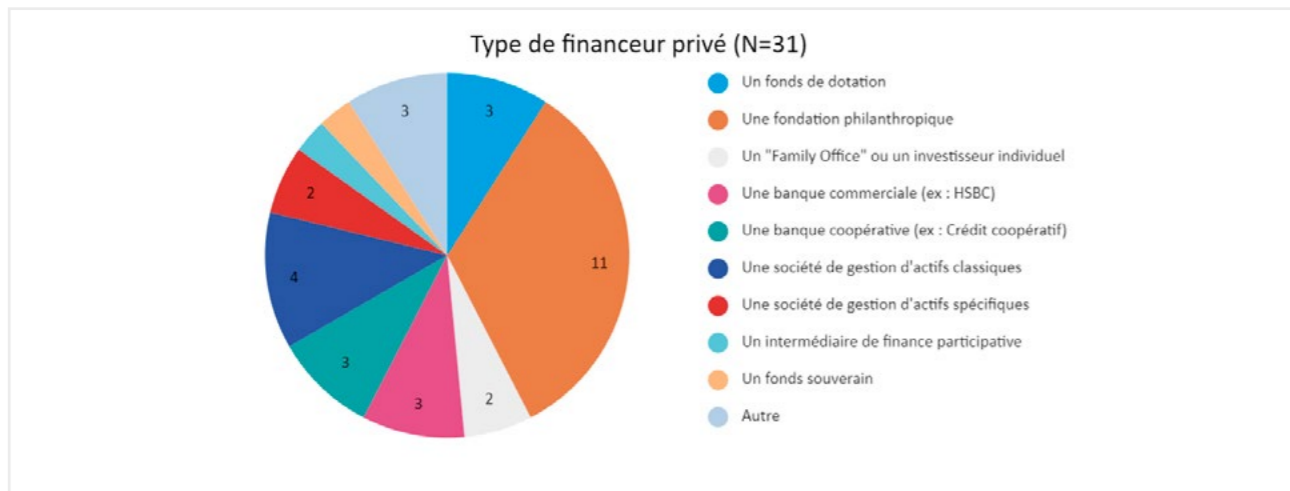
• FIGURE 26: RÉPARTITION PAR TYPE DE FINANCEURS - FINANCEURS



• FIGURE 27: RÉPARTITION PAR TYPE DE FINANCEURS PUBLICS - FINANCEURS



• FIGURE 28: RÉPARTITION PAR TYPE DE FINANCEURS PRIVÉS - FINANCEURS



### ➤ QUI SONT LES FINANCEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

2 représentants de financeurs ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative par entretiens :

- Fédération Française des Jeux
- France générosités

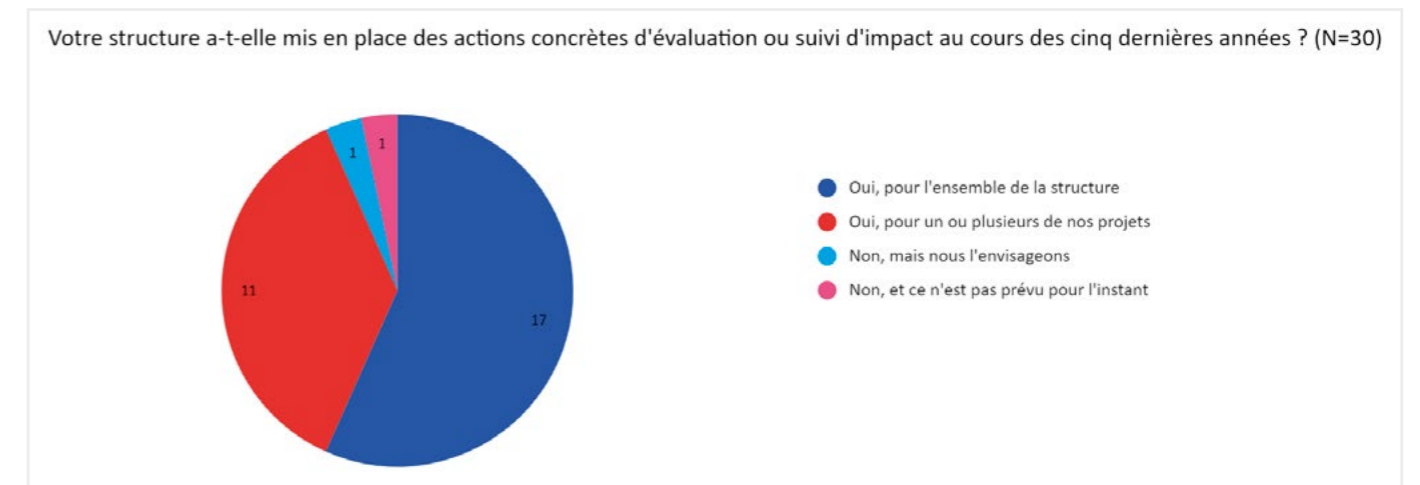
Ces représentants occupent des fonctions de direction et de recherche dans leurs structures, réparties ainsi :

- 1 responsable programmes et impact social
- 1 déléguée générale

### ➤ LES FINANCEURS ONT-ILS DES OUTILS POUR SUIVRE LEURS IMPACTS ?

Les financeurs interrogés sont pour une **grande majorité initiés à l'évaluation d'impact** puisque sur 30, 28 ont mis en place des « mesures concrètes d'évaluation ou suivi d'impact au cours des cinq dernières années ». 17 financeurs ont eu l'occasion de réaliser la démarche pour l'ensemble de la structure. Seule 1 structure déclare ne pas avoir prévu de mettre en place des actions d'évaluation de son impact.

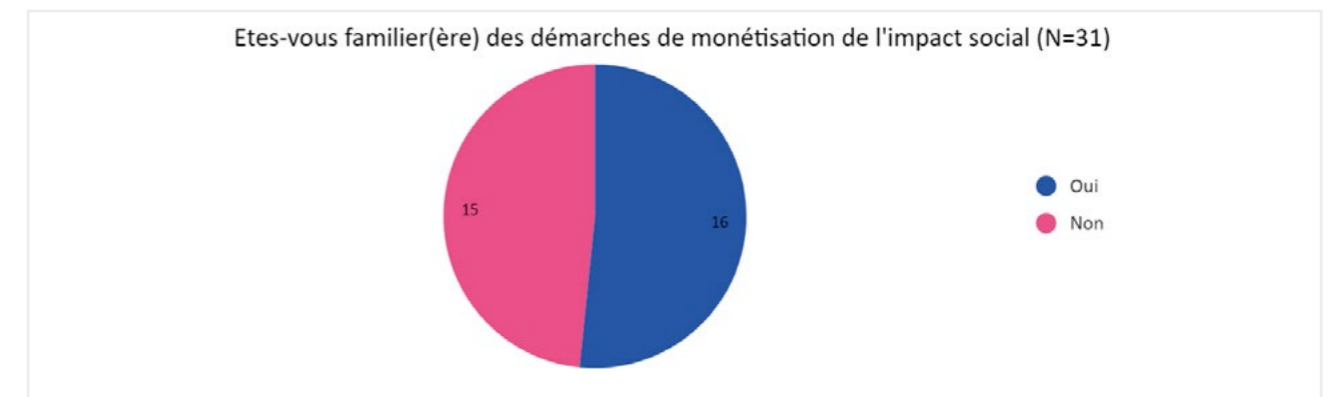
• FIGURE 29: MISE EN PLACE D' ACTIONS CONCRÈTES SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - FINANCEURS



### ➤ FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

16 structures sur 31, soit **un peu plus de la moitié des financeurs interrogés, se disent familières des démarches de monétisation de l'impact social**, montrant une acculturation moyenne à ces pratiques.

• FIGURE 30: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION - FINANCEURS



Les méthodologies les mieux connues de l'échantillon sont les coûts évités, le SROI et les analyses coûts-bénéfices. 12 des 16 répondants connaissent plus de 2 des démarches citées dans le tableau, ce qui montre une connaissance répandue de ces types de démarches.

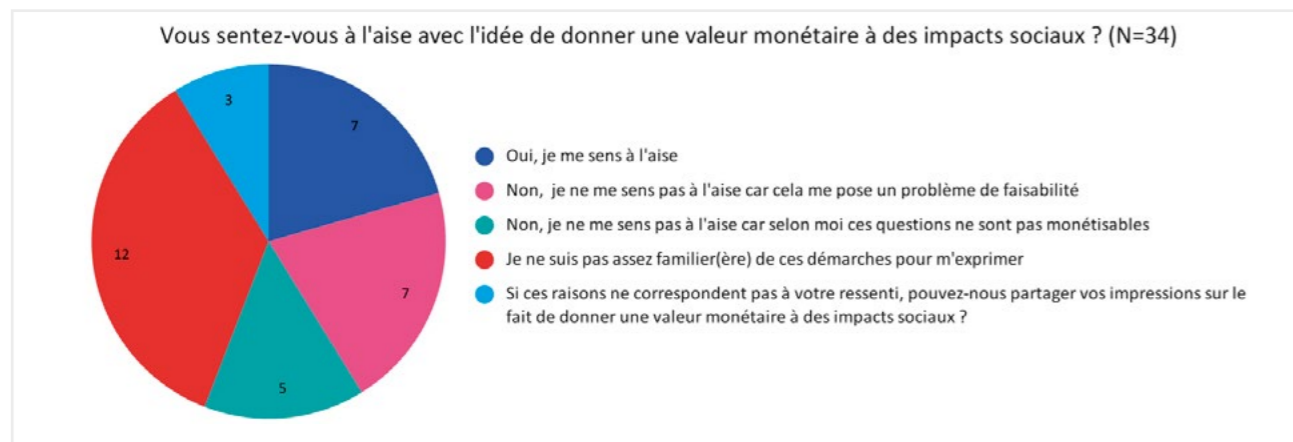
• FIGURE 31: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION PAR TYPE DE DÉMARCHES - FINANCEURS



## ► FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE A DES IMPACTS SOCIAUX

Une minorité de financeurs se sent à l'aise avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux (7 sur 34). C'est majoritairement la question de la **non-maîtrise du sujet** qui représente une gêne à la mise en place de démarche de monétisation, avec 12 répondants sur 34. Un nombre conséquent se dit également « **mal à l'aise** » à cause de la question de la faisabilité. Enfin cinq répondants considèrent que **l'impact social n'est en fait pas monétisable**.

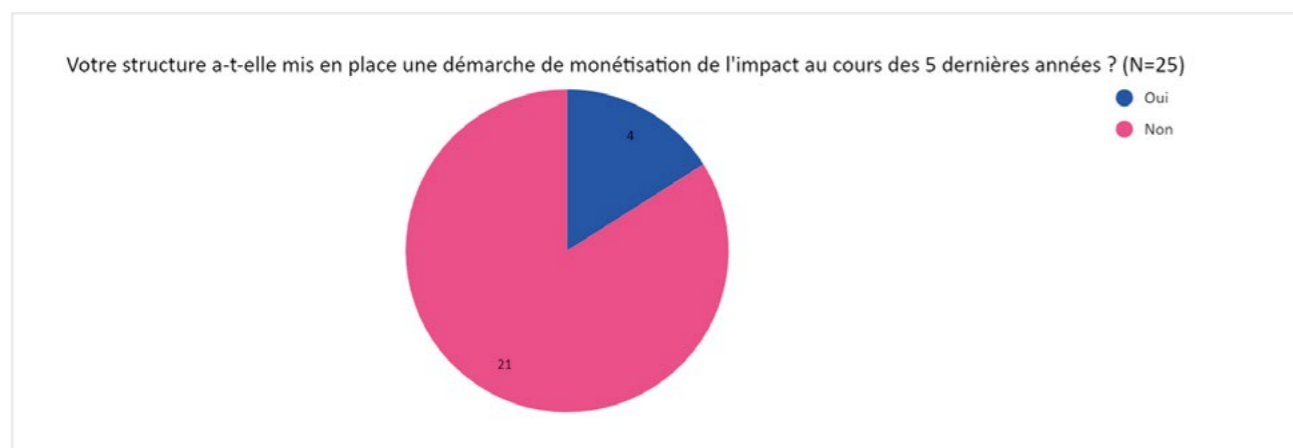
### • FIGURE 32: CAPACITÉ À DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - FINANCEURS



## ► MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Malgré une connaissance relativement partagée par les financeurs de la monétisation de l'impact social, **une forte majorité n'a pas encore mis en place ce type de démarche** (21 répondants sur 25).

### • FIGURE 33: MISE EN PLACE D'UNE MONÉTISATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - FINANCEURS



## ► POUR LES FINANCEURS QUI ONT MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

### ► OBJECTIFS QUI PRÉSIDENT À LA MISE EN PLACE DE TELLES DÉMARCHES

Parmi les quatre financeurs qui ont mis en place une démarche de monétisation, 3 ont répondu que "communiquer sur la valeur de l'impact d'une action" s'avérait prioritaire en termes d'objectif. Aucun des financeurs interrogés n'a considéré la compréhension de la valeur monétaire de l'impact d'une action comme un objectif prioritaire.

#### L'éclairage de l'étude qualitative :

**Les trois principaux objectifs qui président à la mise en place d'une démarche de monétisation ayant été évoqués sont la compréhension de la valeur monétaire de l'impact d'une action et l'aide au pilotage d'une part, et le plaidoyer politique d'autre part.**

Dans un premier temps, ces études doivent ainsi permettre d'appréhender l'utilité sociale des financeurs et au cas particulier des fondations, et de prendre du recul sur les éléments contribuant au succès de leur mission sociale comme Alexandra Perrier, responsable programmes et impact social à la Fondation Française des Jeux, le rappelle : *"L'impact ce n'est pas juste répondre aux besoins d'un mécène sur ce que devient son argent mais c'est aussi expliquer pourquoi le projet fonctionne, en quoi il aide la société"*. Il y a donc à travers ces études une volonté d'appréhender chaque projet comme réponse à un besoin social pour mesurer son efficacité<sup>2</sup> – dans quelle mesure il répond aux objectifs de résultat fixés, et son efficacité – quel est le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus ? -. Cette volonté de valoriser l'utilité sociale des projets transparait ainsi dans l'ambition mise en avant par Laurence Lepetit, déléguée générale de France Générosités, de faire changer de regard sur la générosité : *"Nous avons voulu montrer que la générosité n'était pas un coût mais un investissement"*. La compréhension de la valeur monétaire d'une action sociale change ainsi selon la façon d'envisager son coût pour la société et pour la puissance publique.

Toutefois, la dimension stratégique de ces missions vise à orienter l'activité d'accompagnement des associations que la fondation soutient, sans pour autant restreindre le financement à une obligation de résultat comme indiqué par Alexandra Perrier : *"Le résultat n'est pas un critère de sélection, ou d'exclusion, c'est un exercice qui a une vocation de stratégie, d'orientation pour voir qu'on est bien dans les clous de ce qu'on veut faire, mais on ne va pas décider, selon le résultat du SROI, si on va financer ou non une association"*. Cette utilisation des données de l'étude permet ainsi à l'échelle de la fondation de piloter son activité. En revanche, à l'échelle des projets, Laurence Lepetit estime que *"l'étude des coûts évités est utile pour [leurs] membres en cas de levée de fonds mais ne permet pas de piloter l'activité"*. Cette différence d'approche se justifie par la différence de point de vue entre le financeur qui voit le financement comme un « coût » devant avoir un retour sur investissement social et le financé qui a besoin de ressources financières pour faire fonctionner son activité. La différence d'objectifs entre France Générosités et La Fondation Française des Jeux s'explique ainsi par la différence de leur statut.

Cela s'incarne de façon plus nette dans leur vision de ces études comme outils de communication notamment. Alexandra Perrier met en garde contre une utilisation "communicationnelle" de ces études qui les détournerait de leur mission principale : *"Il ne faut pas le faire pour de la communication"* renvoyant aux fondations qui se lanceraient dans ces études sans objectifs clairement identifiés autre que celui de s'aligner sur les pratiques du secteur. À l'inverse, Laurence Lepetit souligne la double ambition de cette étude en évoquant sa finalité politique et sa capacité à fournir des éléments de langage et une méthodologie permettant de définir un argumentaire pour les mécènes : elle met ainsi en évidence les objectifs de l'étude au niveau macro et micro, rappelant la fonction de plaidoyer de cette démarche pour France Générosités, et celle de démarchage de financement pour les structures qu'elle héberge.

## ► MÉTHODOLOGIE UTILISÉE PENDANT LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Les approches méthodologiques adoptées par les structures sont les suivantes : les coûts évités, les outils d'appréhension de la valeur sociale, les analyses coûts-bénéfices ainsi que la création de la valeur sociale (incluant le SROI).

#### L'éclairage de l'étude qualitative : le choix des méthodologies est motivé par le format de la restitution

Dans la continuité de ce qui avait été dit concernant la méconnaissance sur le sujet de la monétisation, il est apparu que souvent les acteurs ne sont pas au fait de la diversité des méthodes existantes. Ainsi ce choix est-il fait à partir d'une proposition du cabinet spécialisé chargé de l'étude. En revanche, il est intéressant de noter dans quelle mesure

9. [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise\\_201712\\_mde\\_impact\\_social\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise_201712_mde_impact_social_web.pdf)

cette méthodologie répondait à des attentes spécifiques explicitement formulées, comme par exemple le souhait d'avoir un mélange de qualitatif et de quantitatif, et une utilisation de verbatims, afin d'avoir une approche globale de l'impact de l'association, comme le rappelle Alexandra Perrier : *“On n'a pas du tout choisi le SROI, c'était une option qui nous a été proposée chez EY, et qui ne faisait pas du tout partie de notre cahier des charges au départ. On voulait une étude d'impact global : on a demandé du qualitatif, du quantitatif, des verbatims, parce qu'on connaissait déjà nos résultats. Le SROI répondait à nos besoins”*. Les cabinets viennent ainsi répondre au besoin identifié par les différentes structures.

Outre le contenu de l'étude, le format de sa restitution joue à plein dans l'identification de la bonne méthode pour répondre aux objectifs identifiés. Ainsi en va-t-il de Laurence Lepetit qui souhaitait avoir un chiffre parlant pour dialoguer avec les pouvoirs publics : *“Je voulais un résultat du type « 1 € de don = X€ évités pour telle politique publique » pour nous aider dans notre communication et partir de l'euro de générosité plutôt que de l'euro public investi”*. Dès lors, le choix de la méthode dépend des éléments de langage qu'elle permet de mettre en place.

Au cours de la réalisation de l'étude, ses contours peuvent être affinés, selon les objectifs et les attentes de chaque fondation. La délimitation temporelle de l'étude est également essentielle pour assurer la lisibilité des données formulées comme le rappelle Alexandra Perrier : *“En faisant cette étude on a écarté ce qui nous semblait trop difficile à évaluer, ou ce qui ne nous semblait pas fiable : on a eu une démarche très rigoureuse, c'est-à-dire qu'on partait du minimum : le chiffre qu'on donne sur le SROI c'est à un an, on n'est pas parti plus loin”*. Il faut ainsi noter l'importance de bien définir les sujets d'études et les éléments qui ne seront pas étudiés, afin de garder un socle de données fiables.

## ► SATISFACTION PAR RAPPORT À LA DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

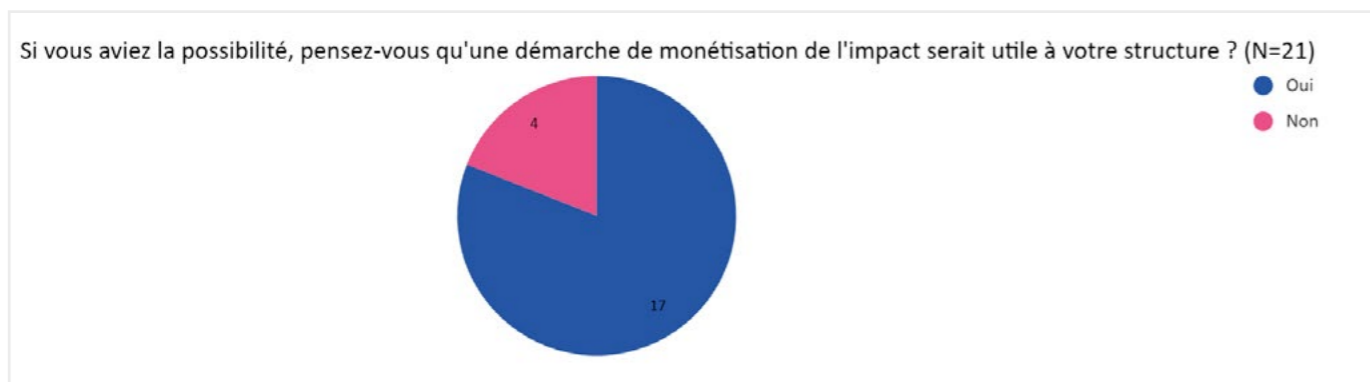
L'ensemble des répondants ayant déjà mis en œuvre une démarche de monétisation se dit satisfait de cette démarche (4 répondants sur 4).

## POUR LES FINANCEURS QUI N'ONT PAS MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

## ► INTÉRÊT POUR UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

17 des 21 financeurs n'ayant pas mis en place de démarche de monétisation se montrent intéressés par cette démarche et affirment que cette dernière s'avérerait utile à leur structure.

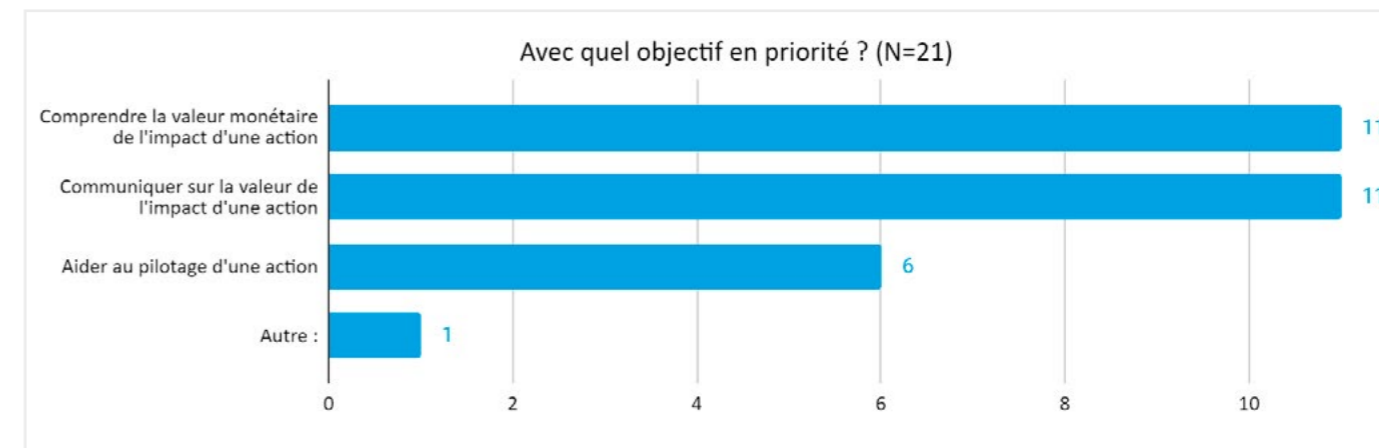
## • FIGURE 34 : UTILITÉ DE METTRE EN PLACE UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION - FINANCEURS



## ► OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

Contrairement aux financeurs qui ont effectivement mis en place une démarche de monétisation, les acteurs interrogés, qui sont au stade d'envisager d'en réaliser une, **considèrent majoritairement qu'en plus de l'objectif de communication** (11 répondants), **celui de la compréhension occupe une place prioritaire** (11 répondants). **L'aide au pilotage apparaît en second plan** (6 réponses parmi les 21 répondants). La réponse "autre" porte sur la volonté de pouvoir comparer les données des différentes associations financées.

## • FIGURE 35 : OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION - FINANCEURS



## ► FREINS À UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

**L'éclairage de l'étude qualitative : des difficultés liées à la compréhension de la méthode et à la légitimité à l'adopter**

L'omniprésence de débats en interne au sujet de la monétisation apparaît de façon nette. Les critiques tournent autour de la légitimité de démontrer l'utilité monétaire de ces structures mais aussi sur les difficultés liées à la mise en place de cette méthodologie.

Avant de questionner les modalités de mise en œuvre de ce type d'étude, des débats s'ouvrent au sein des directions pour interroger la légitimité de ces démarches, comme évoqué par Laurence Lepetit : *“Nous avons des questionnements comme : devons-nous entrer dans une logique de preuve de notre utilité financière alors que notre action est déjà démontrée”*. La question est donc de savoir quel serait l'apport d'une telle étude sur sa connaissance de la structure par elle-même.

Une fois ce débat tranché - ce qui n'est pas toujours le cas - il convient de définir les modalités de cette étude. Le manque de compréhension des méthodologies existantes et de l'intérêt de ces études est mis en évidence comme principal frein aux démarches de monétisation. Alexandra Perrier met en avant les difficultés à appréhender la méthodologie mise en œuvre mais aussi l'utilisation qui sera faite de ce type d'étude : *“Au niveau des associations, il y a eu des difficultés de positionnement sur quelle sera l'utilisation, pourquoi, et des difficultés par rapport à la compréhension de la méthode qui reste assez technique. Je pense que certaines fondations se sont lancées sans vraiment maîtriser le sujet et se sont retrouvées en pleine étude d'impact en se disant : on n'a ni les éléments, ni la capacité de faire des collectes”*. Elle souligne ainsi la nécessité pour les fondations de bien définir leurs objectifs et les raisons qui les poussent à s'engager dans ce type de démarche, en ayant conscience des potentielles difficultés liées au déploiement de l'étude telles que le manque de ressources. Si ces freins interviennent après le lancement de l'étude, ils contribuent parfois à l'abandon de la démarche.

## POUR L'ENSEMBLE DES FINANCEURS

## ► DIFFICULTÉS ET FACTEURS DE SUCCÈS

**L'éclairage de l'étude qualitative : les retombées de l'étude dépassent parfois les objectifs fixés.**

Certains effets de l'étude dépassent les objectifs principaux identifiés en amont de la démarche. En effet, Alexandra Perrier met en évidence le fait que les méthodologies utilisées permettent aux associations bénéficiaires de ces études d'être mieux outillées sur leur collecte de données et de maîtriser des outils de pilotage interne. Cela contribue ainsi sur le long terme à un meilleur suivi des bénéficiaires. Outre cette dimension plus « stratégique », Laurence Lepetit souligne les effets sur les collaborateurs des structures accompagnées : *“Cette étude a par ailleurs permis aux collaborateurs de voir l'impact moyen/long terme de leur action : un travailleur social nous a rapporté que cette étude à laquelle il était réticent de prime abord car peu à l'aise avec la monétisation du travail social d'accompagnement « lui a fait du bien »”*. Il y a donc un levier de motivation des équipes à travers les résultats positifs que ces études mettent en évidence.

### Les facteurs de succès d'une étude de monétisation

Les deux structures que nous avons interrogées sur ce volet « accompagnement/financement » n'ont pas eu recours à cette étude avec la même ampleur : en effet, la Fondation FDJ a eu la volonté de généraliser ces études de SROI à toutes les structures accompagnées, là où France Générosité a étudié des cas afin de nourrir un plaidoyer politique sur la générosité. Par conséquent, les facteurs de succès n'étaient pas les mêmes, bien que certains éléments nous aient semblé se recouper.

Dans un premier temps, il est important que les associations soient à l'aise sur les éléments travaillés lors de l'étude. La question de la maturité et de la maîtrise des termes utilisés lors des études revient dans les deux entretiens : Alexandra Perrier rappelle que *« les prérequis seraient d'abord de maîtriser les termes, savoir de quoi on parle »*, ce qui vaut à la fois au niveau des équipes de la fondation et au niveau des membres des associations bénéficiaires de l'étude. Il est ainsi nécessaire d'adopter un langage commun sur les questions d'impact. Laurence Lepetit met quant à elle en évidence le fait qu'une étude de monétisation ne peut être entreprise qu'auprès d'associations déjà familières de l'évaluation d'impact : *« Il ne faut pas réaliser une étude de coûts évités si l'association n'est pas mûre sur les techniques de modélisation de l'impact, si elle n'a pas déjà réalisé un travail d'évaluation d'impact. Il faut choisir un effet ou une politique publique liés au besoin social que l'on étudie, nous ne pouvons pas regarder plusieurs politiques publiques/plusieurs effets dans une étude de coûts évités »*. Ces conditions sont nécessaires pour que les associations bénéficient au mieux de cette étude. Des ateliers peuvent être ainsi réalisés en amont de l'étude pour expliquer la démarche, valider les indicateurs et présenter le processus de monétisation, afin de répondre aux questions des structures et lever les premiers freins. En amont d'une étude, il est donc également nécessaire que celle-ci réponde à des objectifs clairement identifiés et des contours clairs, pour pouvoir cibler une politique publique spécifique afin de mesurer les effets et impacts de l'étude sur un périmètre plus global.

Enfin, la question de l'accessibilité des données est centrale : il faut que les données soient accessibles auprès des associations bénéficiaires – Alexandra Perrier rappelle qu'il faut *« avoir un minimum de données, d'outils de collecte »* -, et que les données publiques de comparaison soient disponibles pour assurer la fiabilité de l'étude. Selon Laurence Lepetit, il faut *« avoir des données de comparaison robustes »*, pour éviter de se retrouver dans une situation où l'étude ne peut pas être conduite faute de données publiques et de données de suivi des cohortes.



## III. LES ENTREPRISES

### ► QUELLES SONT LES ENTREPRISES AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

Les entreprises à mission sont surreprésentées parmi les entreprises : 15 entreprises à mission et 7 entreprises « traditionnelles » ont répondu au questionnaire, et il est intéressant de noter que lors des Panoramas précédents aucune entreprise n'avait répondu au questionnaire. La nouvelle qualification d'entreprise à mission et les enjeux croissants de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) peuvent expliquer leur intérêt pour les démarches de mesure et de monétisation de leur impact.

#### • FIGURE 36 : RÉPARTITION PAR TYPE D'ENTREPRISES - ENTREPRISES





## LES ENTREPRISES ONT-ELLES DES OUTILS POUR SUIVRE LEURS IMPACTS ?

Plus de la moitié des entreprises interrogées ayant répondu à cette question (9 sur 14), ont mis en place des actions concrètes d'évaluation ou de suivi d'impact au cours des cinq dernières années : 7 pour l'ensemble de la structure et 2 pour certains projets simplement. Au contraire, 5 entreprises n'ont pas mis en place d'actions d'évaluation ou de suivi mais envisagent de le faire.

### FIGURE 37: MISE EN PLACE D'ACTION CONCRÈTES SUR L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - ENTREPRISES



## FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

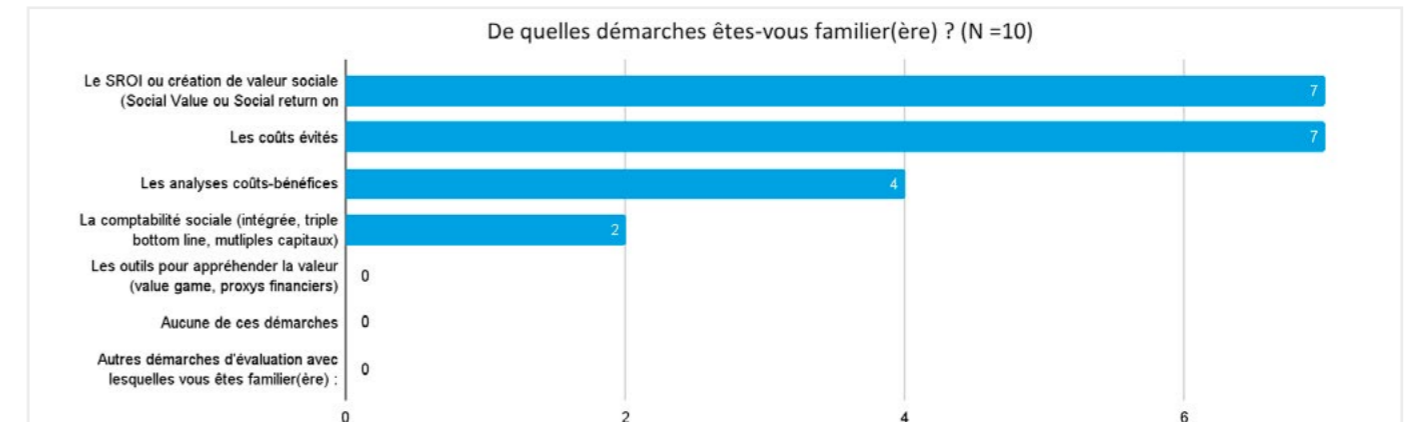
Environ la moitié des répondants (11 sur 21) ne sont pas familier(e)s des démarches de monétisation de l'impact social.

### FIGURE 38: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION - ENTREPRISES



Sur les 10 entreprises familières des démarches de monétisation de l'impact social, 9 ont indiqué la ou les démarche(s) desquelles elles sont familières. La plupart d'entre elles (7) connaissent le SROI et la méthode des coûts évités (7). En outre, 4 entreprises connaissent les analyses coûts-bénéfices quand une seule entreprise est familière de la comptabilité sociale. Parmi les répondants, 4 entreprises connaissent une seule démarche, 2 sont familières de deux démarches, 2 sont familières de 3 démarches et une entreprise répondante connaît l'ensemble des démarches mentionnées.

### FIGURE 39: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION PAR TYPE DE DÉMARCHES - ENTREPRISES

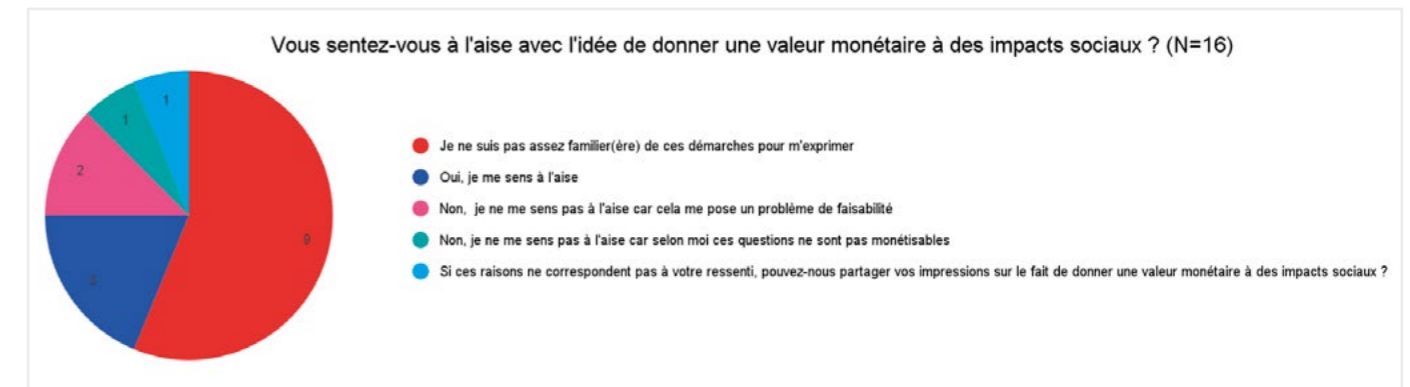


## FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE A DES IMPACTS SOCIAUX

La majorité des entreprises ayant répondu estiment qu'elles ne sont pas assez familières avec le fait de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux pour s'exprimer, ce qui montre une faible connaissance de ces démarches par les entreprises (9 sur 16). Seules 3 entreprises, sur les 16 ayant répondu à cette question, se sentent à l'aise avec l'idée de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux. Au contraire, 3 entreprises répondantes ne se sentent pas à l'aise avec cette idée : 2 car cela leur pose un problème de faisabilité et une entreprise car selon elle ces questions ne sont pas monétisables. Dans la continuité des réponses aux questions précédentes, on constate ici que la question de la monétisation pose la question de la réelle adéquation de la méthode pour évaluer l'impact social.

Parmi les entreprises à missions, 4 d'entre elles considèrent qu'elles ne sont pas assez familières pour s'exprimer, ce qui montre une faible adoption de cette pratique auprès des acteurs de l'ESS. 3 des 16 répondants considèrent qu'ils sont à l'aise avec cette idée et 3 ont exprimé un inconfort lié à des problèmes de faisabilité ou au fait de monétiser des questions qui ne sont pas monétisables.

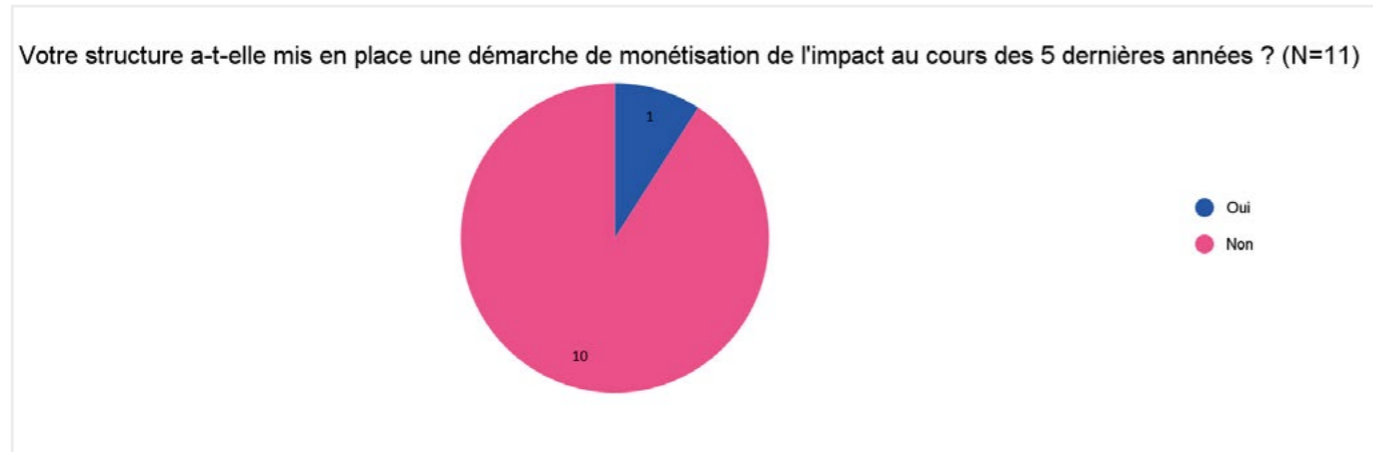
### FIGURE 40: CAPACITÉ À DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - ENTREPRISES



## ➤ MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Seule 1 entreprise à mission parmi les 11 entreprises ayant répondu à cette question, a mis en place une démarche de monétisation de l'impact au cours des 5 dernières années.

### • FIGURE 41: MISE EN PLACE D'UNE MONÉTISATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES - ENTREPRISES

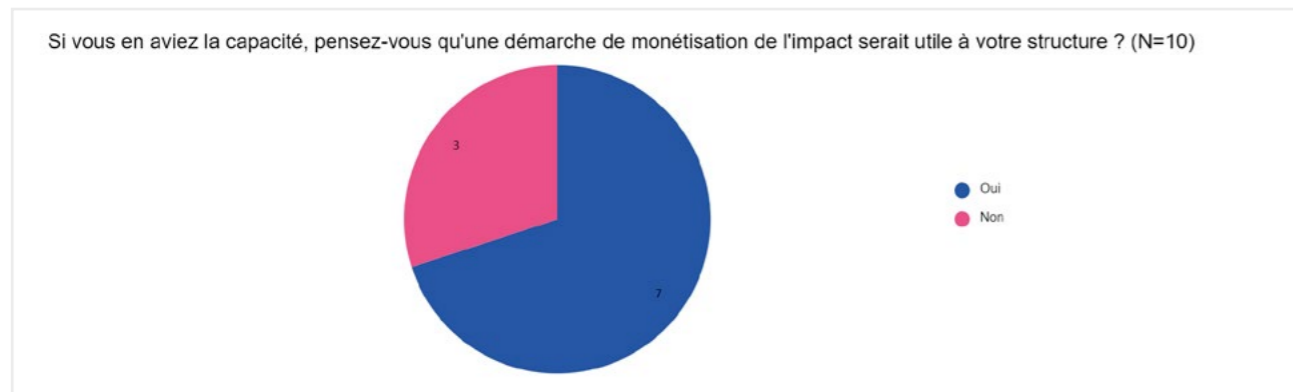


## POUR LES ENTREPRISES QUI N'ONT PAS MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

### ➤ INTÉRÊT POUR UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

Parmi les 10 entreprises à mission qui n'ont pas mis en place de démarche de monétisation de l'impact au cours des 5 dernières années, 7 pensent que cela serait utile à leur structure.

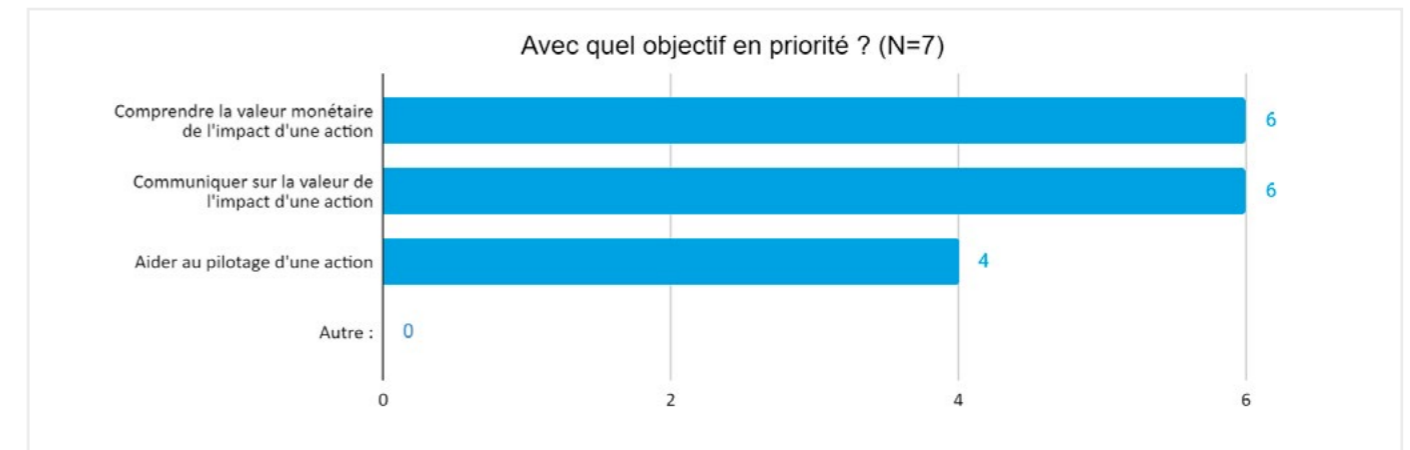
### • FIGURE 42: UTILITÉ DE METTRE EN PLACE UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION - ENTREPRISES



## ➤ OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION

6 de ces 7 entreprises souhaitent monétiser leur impact social pour comprendre la valeur monétaire de l'impact d'une action ou pour communiquer sur cette valeur. 4 d'entre elles souhaiteraient utiliser la monétisation pour piloter leur action. 3 répondants ont identifié 3 objectifs prioritaires, 3 en ont identifié 2, 1 seul répondant n'a identifié qu'un seul objectif.

### • FIGURE 43: OBJECTIFS PRIORITAIRES POUR UNE POTENTIELLE DÉMARCHE DE MONÉTISATION - ENTREPRISES



## POUR LES ENTREPRISES QUI ONT MIS EN PLACE UNE DÉMARCHE DE MONÉTISATION DE LEUR IMPACT

Une seule des entreprises ayant répondu au questionnaire ayant mis en place une démarche de monétisation de son impact, les données recueillies pour ces réponses ne seront pas analysées.

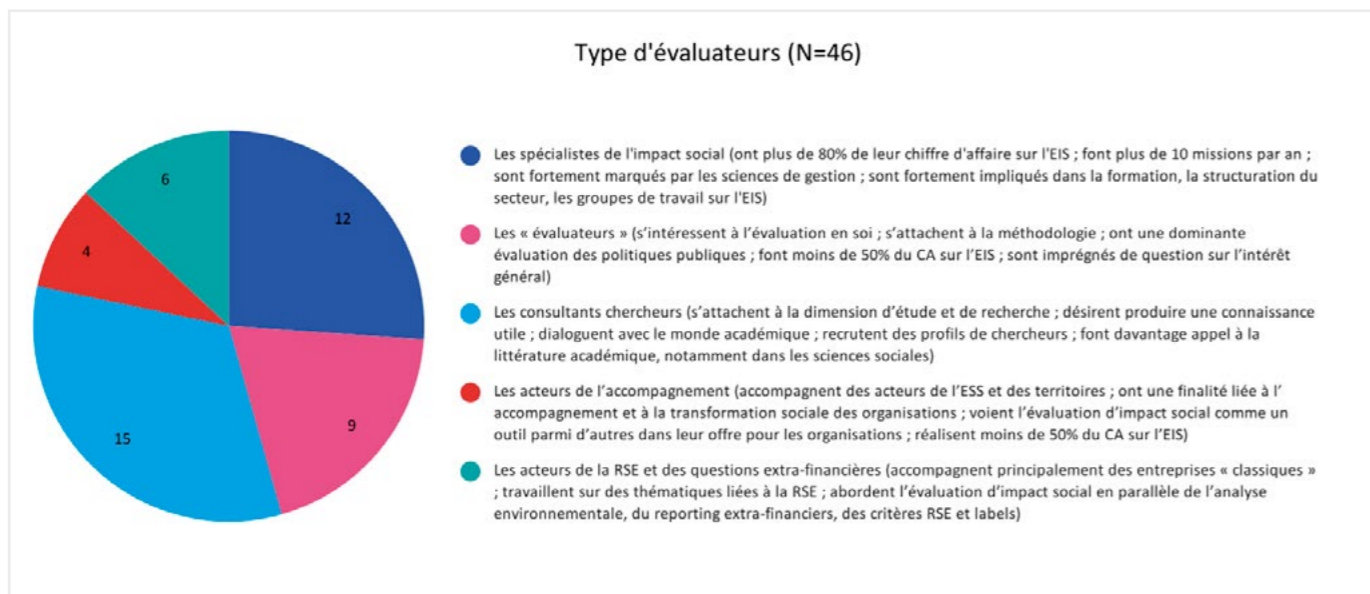


## IV. LES ÉVALUATEURS/CHERCHEURS

### ❖ QUI SONT LES ÉVALUATEURS/CHERCHEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE PAR QUESTIONNAIRE ?

L'échantillon des répondants au questionnaire est assez représentatif des cinq types d'évaluateurs identifiés à la suite du panorama 2021. **Les deux catégories les plus représentées sont ainsi les spécialistes de l'impact social** (11 sur 46) et **les consultants-chercheurs** (12 sur 46). Certains répondants se considèrent entre deux catégories, montrant des frontières parfois poreuses dans cette répartition des évaluateurs/chercheurs, ce qui nous a amenés à analyser leurs réponses ensemble.

#### • FIGURE 44: RÉPARTITION PAR TYPE D'ÉVALUATEURS/CHERCHEURS



### ❖ QUI SONT LES ÉVALUATEURS/CHERCHEURS AYANT RÉPONDU À L'ÉTUDE QUALITATIVE ?

6 évaluateurs et/ou chercheurs ont été interrogés dans le cadre de l'étude qualitative par entretiens semi-directifs. Personnes et structures interrogées :

- Adrien Baudet, Koreis
- Isabelle Dedun et Sylvain Celle, Université Lyon II
- Félix Beaulieu, Sciences Po Paris
- Helga Sallé, Goodwill Management
- Lucie Chartouny, Make Sense

### ❖ FAMILIARITÉ AVEC LES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL

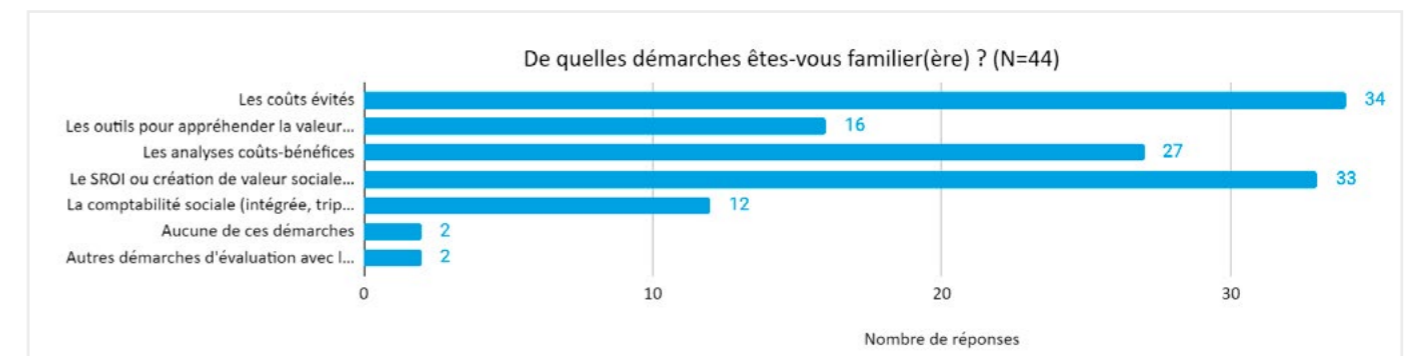
Les évaluateurs/chercheurs ayant répondu sont massivement familiers des démarches de monétisation de l'impact social (44 sur 46). Les deux répondants s'estimant non familiers de ces démarches étaient des consultants plus généralistes, non spécialisés dans les démarches de monétisation de l'impact.

#### • FIGURE 45: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS



Parmi les démarches connues par les évaluateurs/chercheurs, les analyses de coûts évités et le SROI sont celles dont ils sont les plus familiers, récoltant respectivement 34 et 33 réponses parmi les 44 répondants. Les analyses coûts-bénéfices sont également largement connues, avec 27 répondants sur 44. En revanche, la comptabilité sociale et les outils pour appréhender la valeur sociale sont moins répandus (respectivement 12 et 16 répondants). Les deux autres démarches mentionnées sont davantage liées aux problématiques environnementales ; il s'agit d'IDEA et de la comptabilité verte. 28 répondants sur les 44 sont familiers de plus de 3 méthodes ; 7 répondants sont familiers de 2 types de démarches et 7 d'une seule méthode de monétisation.

#### • FIGURE 46: CONNAISSANCE DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION PAR TYPE DE DÉMARCHES - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS





### L'éclairage de l'étude qualitative :

#### • DISTINCTION ENTRE DEUX TYPES D'ÉTUDES :

L'ambition des études économiques peut se résumer ainsi : *“essayer de rendre visible ce qui n'est pas visible dans les états financiers, et de montrer que ce qui n'y est pas visible a aussi de la valeur.”* affirme Helga Sallé, chef de projet chez GoodWill Management. Outre cette ambition partagée, il est important de s'attarder dans un premier temps sur le fonctionnement des études de monétarisation. En effet, la question de l'impact économique peut être abordée de différentes façons en amont d'une étude : nous distinguons ainsi les études essentiellement consacrées à l'impact économique d'un projet, des études d'impact dont une partie est orientée vers cet impact économique. Cette distinction a été importante dans le recensement des études de monétarisation récemment réalisées en France (voir en Annexe).

Au-delà de cette répartition, les études essentiellement consacrées à une mesure d'impact économique permettent d'appréhender l'impact d'une structure, comme le rappelle Helga Sallé : *“Je trouve qu'il est très compliqué d'isoler le SROI du reste de l'étude d'impact, notamment parce que la monétarisation s'appuie sur toutes les évaluations quantitatives et qualitatives qui ont été faites avant et pas uniquement pour le SROI”*. Si l'impact n'est donc pas étudié dans son intégralité, la réalisation d'une étude type SROI permet d'appréhender des questions qui dépassent la seule application de cette méthodologie.

#### • L'INTÉRÊT DE MONÉTARISER

Concernant l'intérêt d'une étude de monétarisation par les structures, il se vérifie à la lumière des objectifs identifiés. Toutefois, une étude peut répondre à deux types de besoin, qui influenceront sur la méthodologie utilisée ou le format de sa restitution. Ainsi, dans un premier temps, la quantification de l'impact économique permet de mettre en évidence un résultat clair et percutant, obtenu par un calcul vérifiable, qui garantit la scientificité de l'étude, comme le souligne Adrien Baudet, directeur général de Koreis : *“Je suis très convaincu du caractère percutant d'une étude de coûts évités et de son côté vérifiable”*. Le format d'une étude type coûts évités facilite ainsi la communication autour de l'étude et offre un argumentaire efficace à ses bénéficiaires.

D'autres consultants mettent en évidence que c'est surtout la méthodologie permettant de mettre en relation l'intégralité des parties prenantes d'un projet qui présente un intérêt pour les bénéficiaires de l'étude. C'est ce qu'affirme Hélène Duclos, consultante-experte Évaluation de l'utilité sociale et impact social chez TransFormation Associés : *“Dans la monétarisation, ce qui me semble le plus intéressant c'est toute la réflexion qui a été faite collectivement en amont sur ce qui peut être compté”*. La façon dont une telle étude permet d'aborder un certain nombre de questions autour de l'impact et de la raison d'être d'un projet est ainsi particulièrement intéressante.

## ► FAMILIARITÉ AVEC LE FAIT DE DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE A DES IMPACTS SOCIAUX

Les évaluateurs/chercheurs sont plutôt à l'aise avec le fait de donner une valeur monétaire à des impacts sociaux : 20 répondants sur 44 s'estiment à l'aise. À l'inverse, 15 répondants estiment ne pas être à l'aise avec cette question, d'abord pour des raisons de faisabilité (9 d'entre eux), et ensuite car ils considèrent que les impacts sociaux ne sont pas monétisables (6 d'entre eux). Le résultat est donc plutôt nuancé. Parmi les autres ressentis exprimés, les problématiques liées à la méthodologie et à la fiabilité des résultats sont mentionnées par 3 répondants. L'idée qu'une étude de monétisation ne produit qu'un résultat partiel de l'impact d'une structure est également évoquée, dans la mesure où la majorité des impacts sociaux ne peuvent s'exprimer aisément en termes monétaires. Enfin, le risque de présenter un besoin social comme un coût pose des problèmes éthiques pour 1 des répondants.

### • FIGURE 47: CAPACITÉ À DONNER UNE VALEUR MONÉTAIRE À DES IMPACTS SOCIAUX - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS



### L'éclairage de l'étude qualitative

#### • LES LIMITES DE LA MONÉTARISATION

La monétarisation est sujette à des remises en question, comme nous l'avons vu précédemment auprès des autres parties prenantes. Nous évoquons la force de persuasion du chiffre et du résultat obtenu dans une étude d'impact économique. Mais celui-ci peut également être utilisé à mauvais escient, comme le souligne Hélène Duclos : *“Globalement, la monétarisation est utile parce que c'est un chiffre qui parle. C'est un atout en termes de communication, avec cependant un revers de la médaille : le chiffre peut éclipser le reste, j'ai parfois parlé d'auto-instrumentalisation par les structures. En plus, le coût évité ne sera pas le même chaque année, donc faire dépendre des activités de ce chiffre peut être aussi un piège.”* Il est ainsi utile d'obtenir un résultat chiffré qui valorise l'impact économique, mais il ne faut pas s'en servir comme outil de décision indépendamment de l'impact social qu'il produit. La manière d'utiliser les résultats est donc particulièrement importante et la question du chiffre et de sa véracité est centrale.

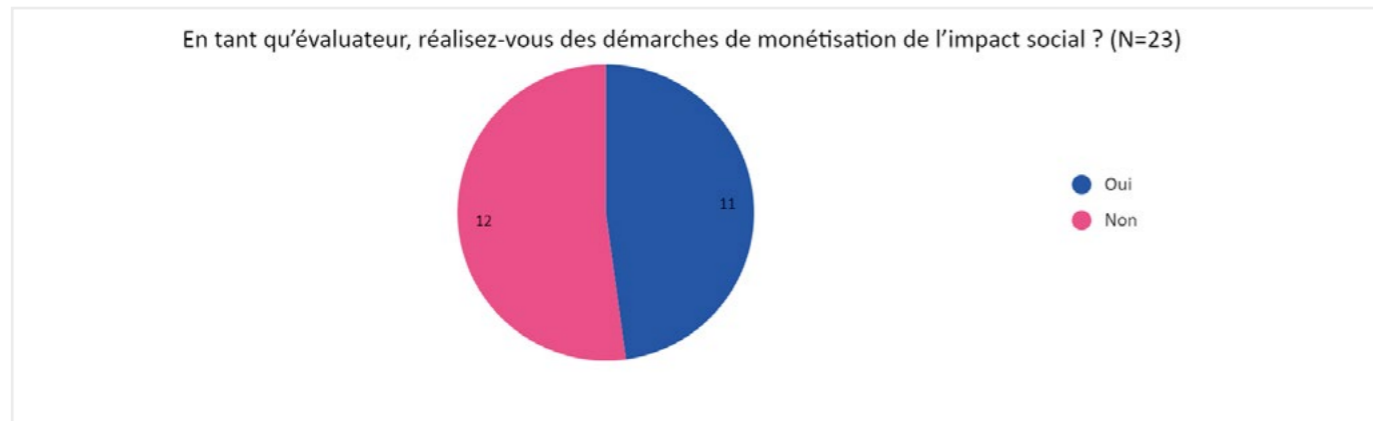
Sur un autre sujet, le vocabulaire utilisé pour évoquer l'impact économique pose question et engendre une perception particulière de la notion d'impact. Cette question est rappelée par Lucie Chartouny, chargée de mission évaluation d'impact social chez Make Sense : *“Même le mot impact est catastrophique. Une tribune disait que ce mot était presque une blessure. C'est pourquoi j'ai commencé à utiliser la notion d'utilité sociale au sein de MakeSense.”* Le choix des mots pour parler de sujets sociaux oriente ainsi le discours et le teinte d'une connotation négative. Dans cette perspective, Adrien Baudet revient sur l'utilisation du mot “coût” pour parler des études d'impact économique : *“Si on parle de « coûts évités », on présente en creux un besoin social (l'autisme, le sans abris, ...) comme un coût, ce qui pose des questions politiques ou de communication”*. La remise en cause de la monétarisation se manifeste donc également dans le choix controversé de certains termes employés qui portent des questionnements politiques.

D'un point de vue plus global, l'idée de faire entrer des structures de l'économie sociale et solidaire dans une logique d'impact monétaire, par le prisme des financeurs, peut créer un hiatus avec les valeurs de l'ESS, comme le montre Lucie Chartouny : *“Nous avons ensuite découvert que l'évaluation d'impact social peut être une manière d'accentuer le contrôle sur les organisations de l'ESS. Ces méthodologies peuvent être utilisées pour mettre en compétition les organisations de l'ESS les unes avec les autres”*. Ces limites de la monétarisation reprennent les mêmes idées que celles exprimées par certaines structures de l'ESS.

## LES ÉVALUATEURS/CHERCHEURS RÉALISENT-ILS DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION D'IMPACT ?

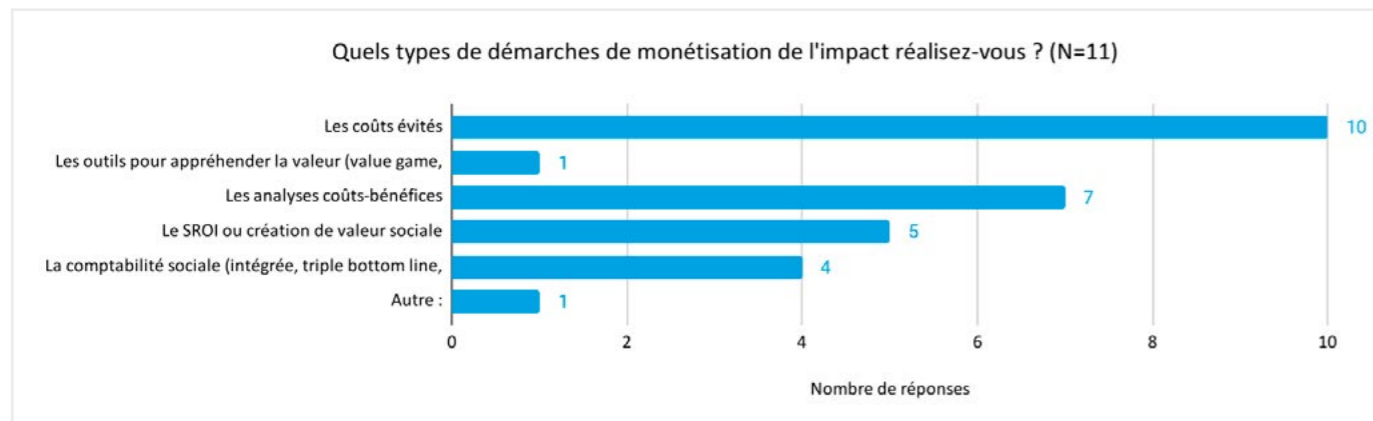
Parmi les répondants, 11 sur 23 réalisent des démarches de monétisation de l'impact social, soit moins de la moitié. Cela signifie donc que malgré un accord de principe avec l'idée de monétiser des impacts sociaux (figure 38), un certain nombre d'évaluateurs ne mettent pas en place ce type d'étude.

### FIGURE 48: RÉALISATION DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS



Les démarches le plus souvent mises en œuvre par les évaluateurs/chercheurs sont les coûts évités (10 sur les 11 répondants qui réalisent des démarches de monétisation de l'impact social). Contrairement à ce que mettait en évidence la figure 46, **la deuxième démarche la plus utilisée est l'analyse coûts-bénéfices** (7 sur 11 répondants). Malgré une bonne connaissance du SROI, les évaluateurs ont tendance à moins utiliser cette méthodologie (5 sur 11). Une majorité des répondants réalise plusieurs types de démarche (7 évaluateurs sur les 11 répondants réalisent plus d'un des types de démarches cités).

### FIGURE 49: RÉALISATION DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS

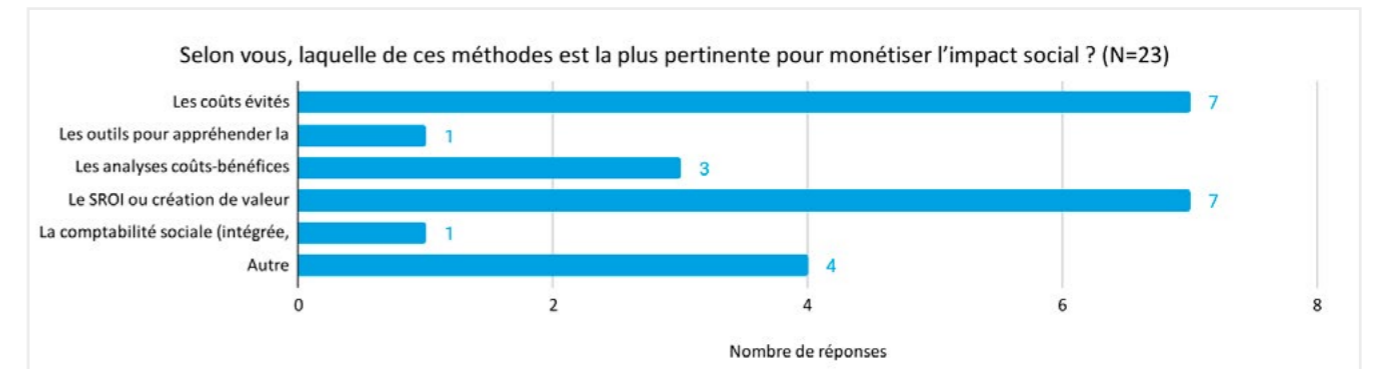


**Deux méthodes sont citées** avec un nombre égal de réponses comme étant les plus pertinentes pour monétiser l'impact social : il s'agit des **coûts évités** et du **SROI**, cités tous les deux dans 7 réponses. Les analyses coûts-bénéfices arrivent en second plan avec 3 réponses. Les 4 réponses "autres" concernent des retours d'évaluateurs/chercheurs qui ne s'estiment pas assez familiers pour s'exprimer sur ces questions ou qui estiment que la pertinence des méthodes dépend des contextes et des objectifs des structures qui mettent en place une telle démarche.

Parmi les raisons citées pour privilégier les coûts évités, **la robustesse de la méthode et la capacité à communiquer un résultat pouvant être utilisé dans une logique de plaidoyer sont évoquées**, en évitant l'écueil de donner de la valeur monétaire à des enjeux humains.

Concernant le SROI, les raisons évoquées concernent la capacité de cette méthode à prendre en compte des externalités positives et négatives, en offrant une logique de preuve de la rentabilité sociale, efficace pour démarcher des financeurs. L'importance d'adopter une approche systémique est également mentionnée. L'analyse coûts-bénéfices présente l'avantage selon les répondants d'être plus facilement déployable et acceptée par le plus grand nombre : elle repose sur des éléments jugés plus objectifs et moins discutables que le SROI.

### FIGURE 50: PERTINENCE DES MÉTHODES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT - ÉVALUATEURS/CHERCHEURS



#### L'éclairage de l'étude qualitative : retour sur les méthodologies de monétisation de l'impact

##### FONCTIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE

Le fonctionnement des études de monétisation se heurte à certaines limites méthodologiques, qui peuvent représenter un frein à leur mise en place. Par exemple, le choix des données de référence joue un rôle crucial dans la qualité des études réalisées et des chiffres produits. C'est ce qu'affirme Helga Sallé notamment : *"Il est primordial de se baser sur des données qui font consensus, qui sont crédibles et transparentes. Nous utilisons par exemple les données de références de France Stratégie, des statistiques nationales et européennes, ou des données issues d'articles scientifiques publiés dans des revues de renom. Si on commence à utiliser des sources qui varient beaucoup, le résultat est tout de suite plus fragile"*. Conséquence de ces choix de données : *"Il y a parfois des critiques de qualité des chiffres produits : et effectivement, souvent, faute de données sur les coûts ou l'impact de l'action publique, ce n'est pas très précis"* affirme Adrien Baudet. La question de la scientificité de ces études est donc très importante et la qualité des sources utilisées est essentielle dans la qualité des chiffres produits.

##### SUR LE SROI : LIMITES DE LA MÉTHODE

Plus spécifiquement, un certain nombre de retours critiques concernant la méthodologie du SROI ont pu être cités : sur le choix des sources et leur utilisation, Hélène Duclos affirme que : *"Les études mobilisant des équivalences de coût utilisent parfois des données de références qui ne sont pas sourcées. Elles reprennent beaucoup de coûts empruntés à d'autres études, qui elles-mêmes les prennent dans d'autres études, et on ne connaît pas les modalités initiales du calcul. Il y a beaucoup de variables à prendre en compte et souvent peu d'argumentation sur la variable choisie. La question de l'argumentation est pour moi très importante, car les hypothèses de calcul font énormément varier le résultat et in fine on ne sait pas ce qui est pris en considération"*. Un certain nombre d'études manque de rigueur dans la restitution des sources, ce qui nuit à la crédibilité des études réalisées. Ces risques de faiblesses méthodologiques se présentent même dans la conception de la structure de ces missions, puisque le SROI suppose de mettre en perspective des impacts de natures différentes. C'est ce qu'exprime Helga Sallé notamment : *"On est conscients des limites de cette méthodologie : on cherche à exprimer des choses qui parfois ne s'expriment pas initialement en unités monétaires et on rapproche des données qui ne sont pas naturellement rapprochées"*. Le fait de rendre compte d'impacts d'un point de vue monétaire contribue parfois à la dénaturation des impacts sociaux qui ne se réduisent pas à une dimension économique.

Cette perception conduit parfois à un refus assez net d'utiliser ces méthodologies, ce que manifeste l'appréhension de la monétarisation et du SROI de Lucie Chartouny : *"Je suis plutôt opposée au SROI parce que la méthode est coûteuse en temps et en ressources ; la méthode relève parfois de l'ordre du bidouillage : les hypothèses retenues sont un peu fantaisistes. On aboutit à un chiffre très subjectif tout en participant à créer une fausse scientificité en adhérant à l'idée que tout est monétarisable. Le présenter aux gens en le présentant comme une réalité pose un risque. De plus, dans la compréhension qu'ont les gens de l'évaluation d'impact, il y a une causalité simple alors qu'elle est multiple. Nous avons besoin de méthodes qui montrent que l'impact est multifacteur"*.

## • SUR LES COÛTS ÉVITÉS

Selon la façon d'envisager les études de coûts évités, différents retours sont apparus. La définition communément admise des coûts évités est une méthode de monétisation qui consiste à mesurer les économies réalisées par la collectivité que l'on peut attribuer directement à l'activité d'une initiative sociale. Dans cette perspective, les coûts évités peuvent être appréhendés comme un moyen de promouvoir des projets répondant à un besoin social ayant des retombées économiques positives pour la collectivité. Cependant, ce point peut-être discuté et est sujet à débat au sein des acteurs de l'ESS, à l'instar de Lucie Chartouny: *“Nous sommes contre la méthode des coûts évités. Mon objectif n'est pas que l'État dépense moins. Je suis contente que l'on dépense pour des choses qui ont de la valeur.”* L'idée de promouvoir des projets uniquement parce qu'ils auraient un équilibre économique positif ne satisfait ainsi pas tous les acteurs. C'est l'une des raisons pour lesquelles, d'autres façons de travailler sur les coûts évités ont pu être évoquées: par exemple, Adrien Baudet rappelle que *“dans les études de coûts évités qu'on réalise, on tente de ne pas regarder uniquement l'évitement de dépenses mais aussi les compléments de recettes.”*

## • SUR DES MÉTHODOLOGIES “ALTERNATIVES”

D'autres méthodologies, comme la “Comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement” proposent d'appréhender les retombées globales en termes d'impact, afin d'assurer le maintien des ressources environnementales et sociales - au même titre que les ressources financières - utilisées ou détruites par les activités économiques. L'objectif est ainsi d'évaluer économiquement, pour toute organisation, ses impacts positifs et négatifs sur son écosystème. Ces méthodologies “alternatives” ouvrent des questionnements autour de la valeur notamment, comme le souligne Lucie Chartouny: *“Certaines personnes s'intéressent à des modèles de comptabilité de type CARE que je trouve très intéressants. Au-delà de la comptabilité, cela déclenche des questionnements sur ce qui a de la valeur, c'est-à-dire des questionnements d'évaluation. Je trouve qu'il s'agit d'une appropriation intelligente de modèles de gestion classique au profit de causes importantes.”* D'autres perspectives permettent ainsi de répondre à certaines des limites évoquées par les différents évaluateurs, tout en n'épuisant pas certaines des remises en question de la monétarisation.

## ➤ LES OBJECTIFS QUI PRÉSIDENT À LA RÉALISATION D'UNE DÉMARCHÉ DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

### L'éclairage de l'étude qualitative

Les objectifs qui président à la mise en place de monétarisation varient selon les évaluateurs choisis pour réaliser une telle étude. En effet, nous distinguons les études d'impact économique qui sont réalisées pour répondre à un objectif précis de celles qui répondent à la question plus large de l'efficacité du modèle d'une structure sociale. Selon les cabinets, ces perceptions peuvent être assez différentes. Par exemple, un cabinet comme Goodwill Management est connu par les acteurs de l'ESS comme étant relativement familier des études de monétarisation, c'est pourquoi les structures qui se tournent vers celui-ci ont généralement déjà comme objectif de réaliser une étude d'impact économique. Leurs motivations viennent souvent de demandes externes et répondent à un besoin clairement exprimé. C'est ce que souligne Helga Sallé: *“Souvent les structures viennent avec un objectif précis, par exemple un acteur public que les associations ont envie de convaincre, ou une demande de financeur qui a envie d'avoir un regard sur l'impact de l'activité de la structure qu'ils ont envie de financer, en l'exprimant en euros.”*

Dans certains cas, les objectifs identifiés par les structures sont clairement définis et l'évaluateur développe sa méthodologie à partir des attentes des financeurs. Dans d'autres situations, la question posée est celle de l'efficacité, définie comme le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats d'impact obtenus. L'efficacité se définit par l'optimisation de l'euro investi ou dépensé par rapport au besoin: on investit tout ce qui est nécessaire mais rien que ce qui est nécessaire. La problématisation de cette question peut ainsi s'incarner dans des études de monétarisation, mais pas nécessairement. Ainsi, les structures arrivent avec la volonté d'évaluer leur impact, parfois avec des volontés de convaincre leurs partenaires financiers potentiels. C'est ce qu'explique Adrien Baudet: *“Aujourd'hui j'ai l'impression qu'on a dans tous les cas une question d'efficacité. De mon point de vue, la première étape qui se présente n'est donc pas tant celle de la technique de monétarisation, que celle du jeu d'acteur ou du périmètre au sein duquel on va se poser cette question d'efficacité.”* La monétarisation apparaît comme un moyen de répondre à cette question, indépendamment des méthodologies utilisées dans les études d'impact.

Au-delà des objectifs identifiés par les structures bénéficiaires de l'étude, certains chercheurs-évaluateurs portent des ambitions plus larges dans le cadre de ces études économiques. À travers les résultats de ces études, apparaît une volonté de transformer durablement le modèle économique des structures. C'est l'idée que défend Adrien Baudet: *“Ce que je recherche fondamentalement dans l'étude de coûts évités, c'est une inflexion du modèle économique de la structure (ou du secteur) qui, grâce à ces données-là, va pouvoir vendre des prestations ou les faire financer de façon pérenne”.*

## ➤ LES FREINS À LA RÉALISATION DE DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT

Différents types de freins ont été exprimés par les évaluateurs/chercheurs: 3 des 12 évaluateurs qui ne réalisent pas de démarches de monétisation de l'impact sont freinés par un manque de connaissances ou de compétences techniques sur ces questions. Pour 3 répondants, cela est lié à une faible demande des clients, et au prix additionnel que cela ajouterait à leur prestation: la nécessité de mettre en place une étude de mesure d'impact préalable constitue déjà une démarche ambitieuse, et répond à un besoin dans un grand nombre d'organisations. 1 évaluateur affirme ne pas avoir eu l'occasion de mettre en place ce type de démarche mais considère que cela pourrait être utile en complément d'une démarche d'évaluation d'impact. Enfin 2 évaluateurs refusent de réaliser des démarches de monétisation pour des raisons de désaccords méthodologiques ou à cause de problèmes éthiques liés à la question de la monétarisation.

### L'éclairage de l'étude qualitative:

La nature des freins observés avant la mise en place d'une démarche de monétarisation de l'impact peut varier et il convient de distinguer les freins internes et les obstacles externes rencontrés par les évaluateurs.

Dans un premier temps, en interne, certaines structures sont confrontées à un manque de compréhension de l'intérêt de ces démarches et la notion de contraintes est assez forte selon Sylvain Celle et Isabelle Dedun, chercheurs à l'Université Lyon II: *“il semblerait que la notion d'injonction à mobiliser ces outils ou ces démarches soit extrêmement forte et contraignante et peut amener un regard critique autour de la légitimité de l'adoption, de l'usage de ces démarches, de leur complémentarité avec ce qui existe. Et on constate de plus en plus de flou sur l'intérêt de ces études: qui le fait, pourquoi et pourquoi faire? on a vu un certain attrait voire une fascination pour la monétisation sans que les personnes sachent forcément comment le faire ou quels sont les outils.”* Il y a donc tout un travail de légitimation de ces démarches à mener en interne auprès des opérateurs pour se familiariser avec ces méthodologies et comprendre leur intérêt: les motivations et les moyens de les réaliser ne sont pas toujours bien appréhendés par les structures qui les mettent en place.

Outre ces incompréhensions, certaines cultures professionnelles sont peu réceptives à ces questions-là et font face à des divergences en interne, comme le soulignent Sylvain Celle et Isabelle Dedun: *“il peut y avoir parfois des divergences entre administration et direction mais aussi entre les travailleurs sociaux et la direction par exemple.”* Cela met en évidence le fait que la mesure d'impact économique doit être préparée en amont (comme le signalent également les opérateurs) pour qu'elle soit ensuite portée par l'intégralité des équipes d'une structure: elle ouvre souvent des débats en interne.

Par ailleurs, un phénomène peu attendu apparaît dans certains cas: les blocages viennent parfois des cabinets qui ne pouvaient répondre aux demandes de certaines structures *“car ils estiment que la monétisation n'était pas la bonne solution et ils prônent des méthodes en quanti-quali”.* Pour des raisons de culture professionnelle ou plus “politiques”, certaines méthodologies sont ainsi laissées de côté, alors même que la demande venait d'opérateurs sociaux.

# SOMMAIRE

- I Introduction
- II Enseignements clés
- III Résultats de l'étude
- IV Conclusion**
- VI Annexes



## CONCLUSION

L'analyse de nos données qualitatives et quantitatives sur les perceptions et pratiques de monétisation de l'impact social en France révèle une grande diversité de points de vue mais aussi une curiosité et un intérêt pour la démarche considérables. Ainsi, bien qu'une proportion non négligeable d'acteurs ne soit pas à l'aise avec l'idée de monétiser l'impact social, ils sont nombreux à penser qu'une démarche de monétisation de leur impact serait utile à leur organisation. L'utilisation de ces démarches de monétisation reste cependant relativement rare pour des raisons principalement liées à la familiarité avec les approches, le coût et la compétence technique, en cohérence avec les conclusions sur les freins à l'évaluation d'impact social plus globalement (Panoramas 2021 et 2022).

Les enseignements de cette étude sont particulièrement intéressants pour les travaux du Labo E&MISE de l'ESSEC sur la mesure de l'impact comme outil de gestion de l'activité, et sur l'approche SROI/Social Value en particulier comme outil de mise en lumière de la valeur sociale créée. La familiarité avec cette approche, très répandue à l'international mais qui nous semblait très marginale en France, nous a surpris à la lecture des résultats quantitatifs, tout comme la perception positive de l'utilité de la monétisation pour les acteurs. Ces conclusions, qui n'étaient pas reflétées de façon aussi claire par les données qualitatives, confirment l'intérêt d'une approche quantitative plus large sur ces questions.

Tout en apportant des enseignements riches sur les perceptions et pratiques de monétisation de l'impact en France, ce panorama 2024 apporte aussi de nouvelles interrogations et pistes de réflexion : pourquoi les coûts évités et le SROI sont aussi connus des acteurs tandis que les approches comptables (triple capitaux, CARE, multi-capitaux) restent peu connues et encore moins utilisées des acteurs de l'impact en France ? Comment répondre aux freins évoqués par les acteurs pour que ceux qui considèrent qu'une démarche de monétisation serait utile à leur organisation puissent s'y engager ?

Quel rôle peuvent l'ESSEC et l'Impact Tank jouer pour simplifier voire harmoniser les démarches de monétisation de l'impact social pour les acteurs qui voudraient s'en emparer, comme cela a été fait dans d'autres pays ?

Ce Panorama 2024 ouvre de nouvelles pistes de réflexion pour des travaux plus approfondis et des réponses collectives aux enjeux de gestion de l'impact et sa monétisation.



# SOMMAIRE

- I Introduction
- II Enseignements clés
- III Résultats de l'étude
- IV Conclusion
- VI Annexes**

# ANNEXES

## A. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS À PARTIR DES MISSIONS DE MONÉTISATION RÉALISÉES AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES



## B. RECENSEMENT ILLUSTRATIF DES ÉTUDES

Nom du cabinet	Nombre de missions de monétisation (5 dernières années)	Raison d'être
<b>STRUCTURES RÉALISANT DES DÉMARCHES DE MONÉTISATION DE L'IMPACT SOCIAL</b>		
Improve	1	« Éclairer et aiguiller les acteurs en mouvement vers le bien commun » - toutes les organisations, quels que soient leurs statuts et leurs modèles économiques, qui portent l'intention d'impacter positivement la société ( <a href="https://im-prove.fr/">https://im-prove.fr/</a> )
BCG	4	Accompagner les leaders d'aujourd'hui et former ceux de demain à faire face aux challenges de notre société, en nous appuyant sur l'innovation et la technologie pour créer un impact positif et durable. ( <a href="https://www.bcg.com/">https://www.bcg.com/</a> )
Koreis	4	Koreis est un cabinet de conseil et recherche spécialisé en évaluation d'impact social et en accompagnement de l'innovation sociale ( <a href="https://www.koreisconseil.com/">https://www.koreisconseil.com/</a> )
ESSEC	4	Renforcer la capacité à agir et faciliter le passage à l'action des organisations sur l'évaluation de leur impact social et environnemental. ( <a href="https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/laboratoire-emise/">https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/laboratoire-emise/</a> )
HAATCH	1	Faire converger les enjeux stratégiques et les engagements sociétaux des entreprises pour bâtir une économie durable et inclusive. ( <a href="https://www.haatch.fr/">https://www.haatch.fr/</a> )
Goodwill Management	2	Un cabinet RSE engagé et responsable : Aider nos clients à mieux appréhender la valeur qu'ils créent sur le territoire et auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes ( <a href="https://goodwill-management.com/">https://goodwill-management.com/</a> )
<b>STRUCTURES RÉALISATION DES ÉTUDES ÉCONOMÉTRIQUES</b>		
Citizing	14	Une agence unique en son genre, experte en évaluation et mesure d'impact économique, social et environnemental et en sécurisation réglementaire. Citizing est un expert de l'évaluation des politiques publiques et des analyses coûts-bénéfices pour des grandes infrastructures notamment. ( <a href="https://www.citizing-consulting.com/">https://www.citizing-consulting.com/</a> )

Structure évaluatrice	Structure évaluée	Méthode utilisée	Date de l'étude	Lien de l'étude
Aatiko conseil - Scet	UNAFO / DIHAL	Étude SROI - « que ce soit en termes de coûts évités ou de retombées économiques directes et indirectes »	2022	<a href="https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2022/11/synthese-etude-impact-rs-toweb.pdf">https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2022/11/synthese-etude-impact-rs-toweb.pdf</a>
BCG	Simplon	Coûts évités	2022	<a href="https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf">https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf</a>
BCG	Each One	Coûts évités	2022	<a href="https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf">https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf</a>
BCG	Café Joyeux	Coûts évités	2022	<a href="https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf">https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf</a>
BCG	Phénix	Coûts évités	2022	<a href="https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf">https://web-assets.bcg.com/6f/68/5bc812d84598ac30e1b7f1942ec4/licornes-a-impact-couts-evites.pdf</a>
Citizing		Évaluation socio-économique	2022	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/53--ESE_Etude-logement-social-etudiant-ESH_2022_uid_6489c7ab2a0fd.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/53--ESE_Etude-logement-social-etudiant-ESH_2022_uid_6489c7ab2a0fd.pdf</a>
Citizing	Talis education group	Évaluation socio-économique	2022	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/46--ESE_Talis_2022_uid_6489c7ab59d34.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/46--ESE_Talis_2022_uid_6489c7ab59d34.pdf</a>
Citizing	Fonroche lighting	Évaluation socio-économique	2022	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/44--ESE_Projet-declairage-public-solaire-Mayotte-Fonroche_2022_uid_6489c7ac01a74.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/44--ESE_Projet-declairage-public-solaire-Mayotte-Fonroche_2022_uid_6489c7ac01a74.pdf</a>
Citizing	BNF	Évaluation socio-économique	2022	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/43--ESE_Pole-de-conservation-des-collections-Amiens-BnF_2022_uid_6489c7af09ee9.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/43--ESE_Pole-de-conservation-des-collections-Amiens-BnF_2022_uid_6489c7af09ee9.pdf</a>
Citizing	GENCI	Évaluation socio-économique	2022	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/42--ESE_Supercalculateur-exascale-GENCI_2022_uid_6489c7af62a06.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/42--ESE_Supercalculateur-exascale-GENCI_2022_uid_6489c7af62a06.pdf</a>
Citizing	ANDRA	Évaluation socio-économique	2020	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/08/29/32--ESE_Gestion-de-dechets-radioactifs_ANDRA_uid_64edf2e786705.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/08/29/32--ESE_Gestion-de-dechets-radioactifs_ANDRA_uid_64edf2e786705.pdf</a>
Citizing	Les ateliers du Rond-point	SROI	2023	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/54-MI_Atelier-du-Rond-Point_2022_uid_6489c7aaec5fc.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/54-MI_Atelier-du-Rond-Point_2022_uid_6489c7aaec5fc.pdf</a>
Citizing	Interfédération de la protection juridique des majeurs	Évaluation socio-économique	2020	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/25--ESE_Protection-des-majeurs-curatelle-et-tutelle-FNAT_2020_uid_6489c7c5060f6.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/25--ESE_Protection-des-majeurs-curatelle-et-tutelle-FNAT_2020_uid_6489c7c5060f6.pdf</a>
Citizing	CHUGPN	Évaluation socio-économique	2019	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/24--ESE_CHUGPN_UPC-EPAURIF_2019_uid_6489c7c57d4a6.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/24--ESE_CHUGPN_UPC-EPAURIF_2019_uid_6489c7c57d4a6.pdf</a>
Citizing	Université de Nantes	Évaluation socio-économique	2019	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/23--ESE_Demenagement-formation-sante-Nantes_2019_uid_6489c7caca7d.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/23--ESE_Demenagement-formation-sante-Nantes_2019_uid_6489c7caca7d.pdf</a>

Structure évaluatrice	Structure évaluée	Méthode utilisée	Date de l'étude	Lien de l'étude
Citizing		Bénéfices socio-économiques	2020	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/26--Efficacite-energetique-batiments-ENALIA_2020_uid_6489c7c4c5fbc.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/26--Efficacite-energetique-batiments-ENALIA_2020_uid_6489c7c4c5fbc.pdf</a>
Citizing	Établissement Public Foncier d'Île-de-France	Évaluation socio-économique	2019	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/14--ESE_ORCOD-IN-Bas-Clichy-_2019_uid_6489c7d0887b0.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/14--ESE_ORCOD-IN-Bas-Clichy-_2019_uid_6489c7d0887b0.pdf</a>
Citizing	Centre des monuments nationaux	Évaluation socio-économique	2023	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/21--ESE_Villers-Cotterets_2019_uid_6489c7ce9a195.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/21--ESE_Villers-Cotterets_2019_uid_6489c7ce9a195.pdf</a>
Citizing			2019	<a href="https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/22--ESE_New-Deal-grand-age_Adedom_2019_uid_6489c7cc7f4dd.pdf">https://cms.citizing-consulting.com/storage/uploads/2023/06/14/22--ESE_New-Deal-grand-age_Adedom_2019_uid_6489c7cc7f4dd.pdf</a>
ESSEC	Insertion par l'Activité Économique	SROI		
ESSEC	Solinum : le Soliguide	SROI	2022	<a href="https://www.solinum.org/wp-content/uploads/2023/04/Mesure-dimpact-Soliguide-2022_VDVF.pdf">https://www.solinum.org/wp-content/uploads/2023/04/Mesure-dimpact-Soliguide-2022_VDVF.pdf</a>
ESSEC	Service Civique Solidarité Senior	SROI	2023	
ESSEC	Café Joyeux	SROI	2023	
Goodwill management	Service Civique	SROI		
Goodwill management	La Cloche	SROI	2022	<a href="https://issuu.com/associationlacloche/docs/etude_d_impact_-_version_longue">https://issuu.com/associationlacloche/docs/etude_d_impact_-_version_longue</a>
Icare and consult X énergies demain	Ademe	Étude coûts-évités	2021	
Improve	HelloAsso	Étude des impacts sociaux et économiques	2023	Présentation PowerPoint (im-prove.fr)
Koreis	Emmaüs BCE	Coûts évités	2022	<a href="https://bse.emmaus-defi.org/wp-content/uploads/2022/04/20220412-Impact-BSE-Support-de-restitution-de-IC3A9tude-de-couts-C3A9vites.pdf">https://bse.emmaus-defi.org/wp-content/uploads/2022/04/20220412-Impact-BSE-Support-de-restitution-de-IC3A9tude-de-couts-C3A9vites.pdf</a>
Koreis	France générosités			
Koreis	ATIGIP	Coûts évités	2022	<a href="https://www.atigip-justice.fr/static/uploads/20221208_-_ATIGIP_-_Note_danalyse_des_couts_evites.pdf">https://www.atigip-justice.fr/static/uploads/20221208_-_ATIGIP_-_Note_danalyse_des_couts_evites.pdf</a>
Koreis	Unafo	Étude coûts-évités	2023	<a href="https://www.calameo.com/read/007415059305f4cd6dcd7">https://www.calameo.com/read/007415059305f4cd6dcd7</a>
KPMG	ADIE	Étude SROI	2021	<a href="https://assets.ctfassets.net/ef04tndlnzev/4gRKYeSQ7AAgImUhwjXrTf/2816312cdfedf4f9e2b8c04171236092/Synthese_Adie_Etude-Impact_SROI_2021.pdf">https://assets.ctfassets.net/ef04tndlnzev/4gRKYeSQ7AAgImUhwjXrTf/2816312cdfedf4f9e2b8c04171236092/Synthese_Adie_Etude-Impact_SROI_2021.pdf</a>
L'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa) s	Dispositif d'Emploi Accompagné	Coûts évités	2022	<a href="https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2022-05/ANSA_DGCS_Emploi_accompagne%CC%81_Cou%CC%82ts%20e%CC%81vite%CC%81s_Rapport%202021_VF.pdf">https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2022-05/ANSA_DGCS_Emploi_accompagne%CC%81_Cou%CC%82ts%20e%CC%81vite%CC%81s_Rapport%202021_VF.pdf</a>
Pluricité groupe	Fondation patrimoine	Étude d'impact + Coûts - bénéfiques	2019	<a href="https://strapi-upload.cdn.fondation-patrimoine.org/Etude_d_impact_Fondation_du_patrimoine_Pluricite_f030fb0f25.pdf?_gl=1*1mklthm*_gcL_au*NjEyMDg4MjU2LjE2OTgxNTQwMTY.&amp;_ga=2.31437180.273885463.1698154016-605434412.1698154016">https://strapi-upload.cdn.fondation-patrimoine.org/Etude_d_impact_Fondation_du_patrimoine_Pluricite_f030fb0f25.pdf?_gl=1*1mklthm*_gcL_au*NjEyMDg4MjU2LjE2OTgxNTQwMTY.&amp;_ga=2.31437180.273885463.1698154016-605434412.1698154016</a>

## C. GUIDES D'ENTRETIEN

### GUIDE D'ENTRETIEN - OPÉRATEURS SOCIAUX

1. Présentation
2. Comment est venue l'idée de mener une étude monétisée de votre impact ?
3. Quelle approche avez-vous choisie et pourquoi ?
4. Est-ce qu'en interne, avez-vous eu des remises en question de la méthodologie du SROI ?
5. Avez-vous déjà mené des mesures d'impact auparavant ?
6. Avez-vous eu des débats en interne sur ces questions ? sur la méthodologie ?
7. Si oui, quelles critiques avaient été formulées ?
8. Quelle charge de travail a représenté la réalisation de cette étude ?
9. Concernant la réalisation de cette étude, comment avez-vous mis en place cette méthodologie ?
10. Quelle utilisation avez-vous fait de cette étude ?
11. Cette étude a-t-elle répondu à vos attentes ? Avez-vous déjà une idée des résultats que vous espériez trouver ? Est-ce que si les résultats n'étaient pas à la hauteur de vos attentes, ça aurait changé quelque chose dans votre fonctionnement ?
12. Avez-vous rencontré des difficultés pendant la mise en œuvre de cette étude ?  
Au moment de la transmission des questionnaires ?
13. Comment avez-vous mobilisé vos salariés pour cette étude ? Est-ce que tout le monde avait été averti de l'étude en cours ?
14. Les résultats ont-ils changé quelque chose dans la vision de votre projet ? Votre organisation ?
15. Auriez-vous un conseil à donner à des associations qui hésiteraient à se lancer ?

### GUIDE D'ENTRETIEN - FINANCEURS

1. Présentation (interlocuteurs ; entreprises ; taille de l'équipe)
2. En interne, avez-vous constaté des résistances au sujet de la mesure d'impact ? au sujet de la monétisation ?
3. Connaissez-vous d'autres fondations qui se sont lancées dans des démarches de monétisation ?
4. Comment est venue l'idée de mener une étude monétisée de votre impact ?
5. Quelle approche avez-vous choisie et pourquoi ?
6. Est-ce qu'en interne, avez-vous eu des remises en question de la méthodologie choisie ?
7. Comment décidez-vous du financement alloué à l'évaluation ?
8. Est-ce que lors de la réalisation de l'étude, vous avez constaté des réactions particulières des associations ?
9. Quelle utilisation avez-vous fait de cette étude ?
10. Cette étude a-t-elle répondu à vos attentes ? Avez-vous déjà une idée des résultats que vous espériez trouver ?
11. Est-ce que la démarche elle-même a été utile et vous a permis de changer des choses sur le long terme ?
12. Auriez-vous un conseil à donner à des fondations qui hésiteraient à se lancer ?

### GUIDE D'ENTRETIEN - ÉVALUATEURS

1. Présentation du cabinet
2. En terme d'approche méthodologique, quel cadre utilisez-vous ?
3. Quels types d'études réalisez-vous pour les démarches de monétisation de l'impact ?
4. Quels sont vos critiques concernant la monétisation de l'impact ?
5. Quelles sont les utilisations constatées de ce type d'étude ?
6. Avez-vous noté d'autres conséquences liées à ces études ?
7. Avez-vous beaucoup de demandes concernant les études d'impact économique ?  
Quelle part de votre travail ce type d'étude représente-t-il ?
8. Êtes-vous confrontés à des réticences de la part de certains opérateurs ?
9. Quelles difficultés rencontrez-vous pendant la réalisation de ce type d'étude ?

## D. REMERCIEMENTS POUR LES PERSONNES INTERROGÉES DANS LES ENTRETIENS

L'ESSEC et l'Impact Tank remercient chaleureusement tous les acteurs qui ont accepté de participer à cette étude et notamment à l'étude qualitative :

- **Adrien Baudet**, Directeur générale de Koreis et chercheur en impact social
- **Félix Beaulieu**, Consultant en stratégies d'impact et enseignant à Sciences Po
- **Lucie Chartouny**, chargée d'impact social chez Make Sense et chercheuse à l'Université Paris-Dauphine
- **Isabelle Dedun et Sylvain Celle**, Maîtres de conférence en économie à l'Université Lyon II
- **Thérèse Hugerot et Anne Delos**, respectivement chargée de recherche et Fondatrice-présidente de Ma Friche Urbaine
- **Laurence Lepetit**, Déléguée générale de France générosités
- **Victoria Mandefield**, Fondation et Directrice Générale de Solinum
- **Alexandra Perrier**, responsable de programme et impact social à la Fédération Française des Jeux
- **Elise Peruzzo**, Direction des opérations et de l'impact chez La Cloche
- **Helga Sallé**, Consultante en durabilité chez Goodwill Management
- **Marie Trellu-Kane**, présidente et cofondatrice d'Unis-Cité et présidente de Service Civique Solidarité Seniors

### À propos du Laboratoire Évaluation & Mesure d'Impact Social et Environnemental (Labo E&MISE) de l'ESSEC

Depuis 2003 l'ESSEC a développé, grâce à sa **Chaire d'innovation sociale** et à son laboratoire Évaluation et Mesure d'impact social et environnemental (E&MISE), une expertise reconnue sur le sujet de l'évaluation et de la mesure d'impact.

Le laboratoire E&MISE, rattaché au **Centre d'Innovation Sociale et Écologique de l'ESSEC**, produit et diffuse de la connaissance et des outils concrets pour développer la culture, et la pratique, de l'évaluation d'impact : projets de recherche-action, publications et formation. Il travaille avec des acteurs aussi divers que des entreprises sociales, des associations, des fondations, des collectivités locales ou de grands groupes, avec l'objectif de les aider à mieux évaluer leur impact.

Convaincus qu'on ne changera pas le monde sans changer la notion de performance, nous avons une ambition : que toutes les organisations se dotent d'un système de mesure de la performance qui intègre des critères sociaux et environnementaux.

### À propos de l'Impact Tank :

Lancée en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine – PSL), l'IMPACT TANK est le premier think tank dédié à l'économie à impact positif en France. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses, inspirer l'action publique et les modèles entrepreneuriaux de demain, et rassembler l'ensemble des acteurs engagés dans une culture de l'impact mesuré au service de la construction d'une économie plus inclusive et plus durable.

## Ils soutiennent l'action du Labo E&MISE ESSEC



**Co-Direction académique :** Bernard Leca et Thierry Sibieude  
**Direction de recherche :** Elise Leclerc  
**Coordination de l'étude :** Philippine Ranoux  
**Diffusion et communication :** Tony Bernard, Mélissa Aksil  
**Assistants de recherche :** Emrane Aziz, Jade Alagapin et Solenn Poupon







**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

### ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch  
CS 50105 Cergy  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France  
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

### ESSEC Executive Education

CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France  
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
[www.executive-education.essec.edu](http://www.executive-education.essec.edu)

### ESSEC Asie-Pacifique

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://www.essec.edu/asia)

ESSEC | CPE Registration number 200511927D  
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029  
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

### ESSEC Afrique

Plage des Nations - Golf City  
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)  
Maroc  
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

Le contenu présenté dans cette brochure est  
indicatif et peut être sujet à modifications,  
il n'est pas contractuel.

