



Baromètre de la mesure d'impact social

Février 2017

kpmg.fr



—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

Avant-propos

Nouvelles
missions,
nouvelles
organisations...
nouvelles
évaluations ?

La mesure d'impact social n'a jamais autant fait parler d'elle. Nombreux sont les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui développent aujourd'hui des outils de mesure d'impact social afin de mieux comprendre les effets de leur action sur leurs bénéficiaires et les mettre en valeur auprès de leurs partenaires. Dans le même temps, les fondations, les investisseurs solidaires et les autres bailleurs de fonds de l'ESS construisent aussi leurs propres méthodes dans l'optique de rendre compte à leurs propres partenaires de l'impact des projets financés ou de prendre des décisions d'investissement plus précises. Enfin, les acteurs publics, du niveau local au niveau européen, réfléchissent à l'intégration de ces questions d'impact dans les modalités d'allocation des fonds publics.

Au-delà de cette dynamique générale, un certain nombre de signaux faibles laissent cependant deviner une réalité parfois complexe. Comment et par qui la mesure d'impact social est-elle réellement pratiquée ? Les outils correspondent-ils vraiment aux attentes du terrain ? Concrètement, la mesure d'impact social permet-elle d'améliorer les pratiques ? Et quelles sont les conséquences du développement de ces évaluations ?

Toutes ces questions soulevées au fil de nos missions nous ont conduits à élaborer ce premier Baromètre de la Mesure d'Impact Social. Nous sommes, en effet, convaincus que l'accompagnement de ces acteurs, l'élaboration de nouvelles méthodes de mesure ou l'amélioration des outils existants, passent avant tout par la compréhension détaillée et la reconnaissance des réalités de terrain.

Avec plus de 360 réponses provenant d'associations, d'entreprises sociales, de SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), mais aussi d'acteurs publics, de fondations et d'investisseurs solidaires, le Baromètre 2017 de la Mesure d'Impact Social répond à cet enjeu. **Première de ce type en France, cette enquête descriptive pose, ainsi, le socle d'un suivi annuel des pratiques, attentes, difficultés et réussites des acteurs de l'ESS en termes d'évaluation d'impact social.**

Nous sommes heureux de vous présenter ces premiers résultats qui présagent de belles perspectives de développement pour la mesure d'impact social. Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce Baromètre.

Eve Durquety

Responsable Nationale, Mesure d'impact social

Adrien Baudet

Chargé de recherche, Mesure d'impact social
et Financement de l'ESS

Méthodologie

Le Baromètre 2017 de la Mesure d'Impact Social a été construit sur la base de 366 réponses à une enquête en ligne, administrée auprès d'acteurs de terrain (associations, entreprises sociales, SCIC...) et de bailleurs de fonds de l'Économie Sociale et Solidaire (fondations, acteurs publics, banques, fonds d'investissement...).

Démarche

Pour construire cette enquête, KPMG a d'abord mené un travail de consolidation des études existantes dans différents pays européens et anglo-saxons sur le thème de l'évaluation dans le secteur social, aussi bien par des académiciens que par des praticiens. En croisant les résultats de ces travaux et les retours empiriques des équipes KPMG, deux axes d'analyse ont été définis :

- 1 proposer un état des lieux des pratiques en termes de mesure d'impact social ;
- 2 explorer des pistes de réponses aux besoins des acteurs du secteur.

Le parti pris a été d'étudier simultanément les pratiques et attentes des acteurs de l'ESS et des bailleurs de fonds, de façon à croiser leurs regards sur ces outils qu'ils utilisent souvent en commun. Un questionnaire à choix multiples (22 éléments) a, ainsi, été formulé et décliné en direction de ces deux groupes de répondants. Le choix a, par ailleurs, été fait de ne pas définir les termes « d'impact social » ou de « mesure », afin d'appréhender la compréhension que les répondants ont de ces notions.

Deux procédures de test ont été conduites avant la réalisation de l'enquête. Le questionnaire a, d'abord, été soumis à des opérateurs et investisseurs sociaux pour une discussion de l'ordre des questions, de leur formulation, ainsi que des réponses proposées. Le questionnaire a, également, été soumis à plusieurs chercheurs en sciences sociales, de façon à mettre sous contrôle les potentiels biais dans notre outil de collecte.

Le questionnaire a, ensuite, été administré en ligne sur une période de onze semaines entre octobre et décembre 2016, via deux canaux. Un ensemble de réseaux d'acteurs, fédérations et centres de ressources de l'Économie Sociale et Solidaire a d'abord diffusé l'enquête auprès de leurs membres. En parallèle, les équipes régionales de KPMG ont été mobilisées pour diffuser directement l'enquête auprès d'acteurs de l'ESS et de leurs financeurs, partenaires ou clients. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive via l'outil Sphinx, puis via Excel.

Échantillon

366 réponses ont été collectées. La répartition (ci-contre) des répondants par type de structure, par taille, et par secteur d'activité rend compte de la variété des acteurs et des pratiques au sein de l'Économie Sociale et Solidaire en France.

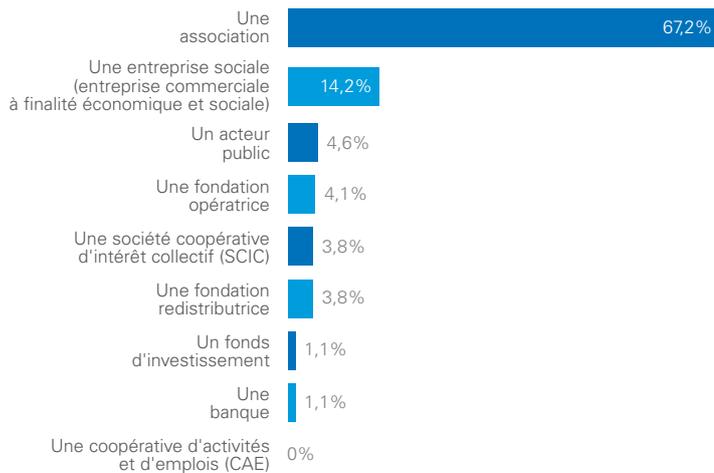
La forte proportion de réponses issues d'acteurs de terrain (89%) en comparaison de celles issues de bailleurs de fonds (11%) s'explique directement par la taille respective de ces deux groupes d'acteurs. Le nombre de réponses apportées par des bailleurs de fonds (39) s'avère cependant suffisant pour en tirer de premiers enseignements.

En relative cohérence avec la réalité du terrain, les associations sont fortement représentées dans l'échantillon (67,2% soit 246 réponses), suivies des entreprises sociales (14,2% soit 52 réponses), des fondations opératrices (4,1%, soit 15 réponses) et des SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) (3,8% soit 14 réponses).

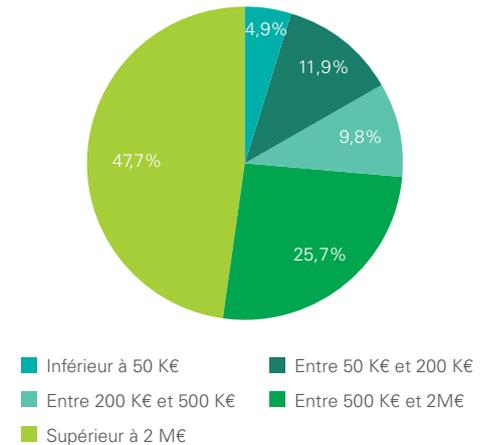
Les réponses de bailleurs de fonds sont d'abord issues d'acteurs publics (43,5% soit 17 réponses) et de fondations (35,9% soit 14 réponses), la part de réponses issues de fonds d'investissement (10,2% soit 4 réponses) ou de banques (10,2% également) restant réduite.

Nous remarquons que cet échantillon permet de rapprocher le présent Baromètre des échantillons atteints par certaines études internationales. Pour les acteurs de terrain, les 327 réponses disponibles sont comparables aux données utilisées dans la « Social Enterprise Survey » régulièrement publiée au Royaume-Uni (228 questionnaires en 2013, et 357 en 2015). Pour les bailleurs de fonds, les premières études EVPA (2012) ou IRIS (2012) appuient leurs analyses sur une soixantaine de réponses contre quarante dans le présent Baromètre.

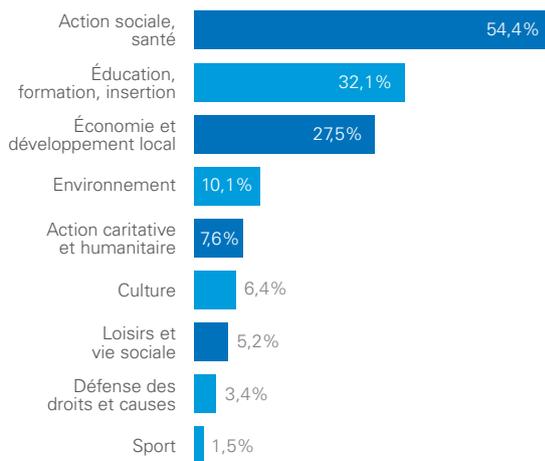
Répartition des répondants par type de structures



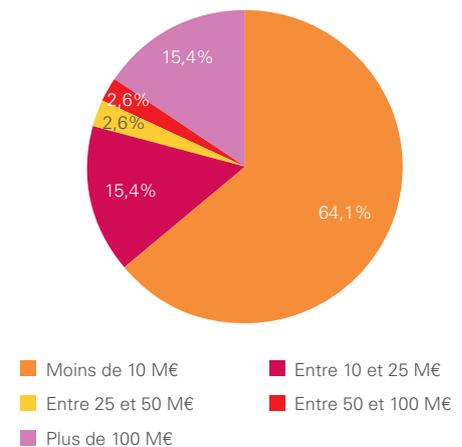
Acteurs de l'ESS - Répartition des répondants par budget



Répartition des répondants par secteur d'activité (plusieurs réponses possibles)



Bailleurs de fonds - Répartition des répondants par actifs sous gestion

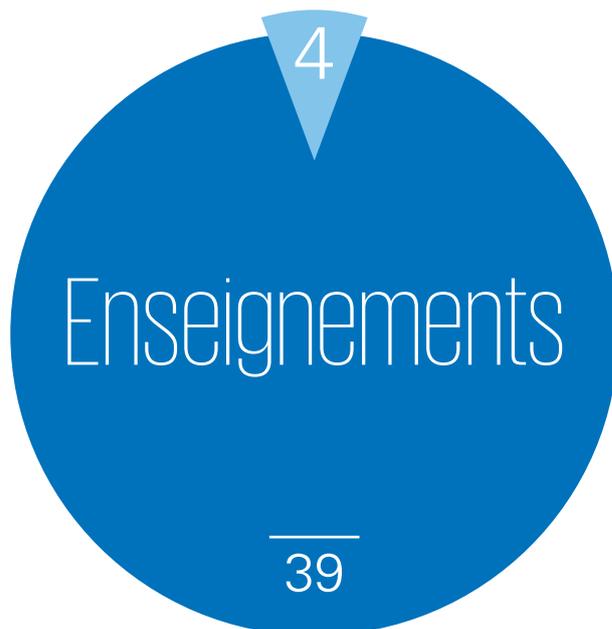


Limites de l'étude

Deux principaux points d'attention doivent être soulignés au regard de l'échantillon de répondants. On note tout d'abord **la faible représentation de certains secteurs d'activité** (sport, défense des droits et causes, loisirs et vie sociale) **et de certains types d'acteurs** (notamment coopératives d'activités et d'emploi, fonds d'investissement, banques) qui limite la signification de résultats de l'enquête pour ces types d'acteurs. Ce point a été pris en compte dans l'interprétation des réponses.

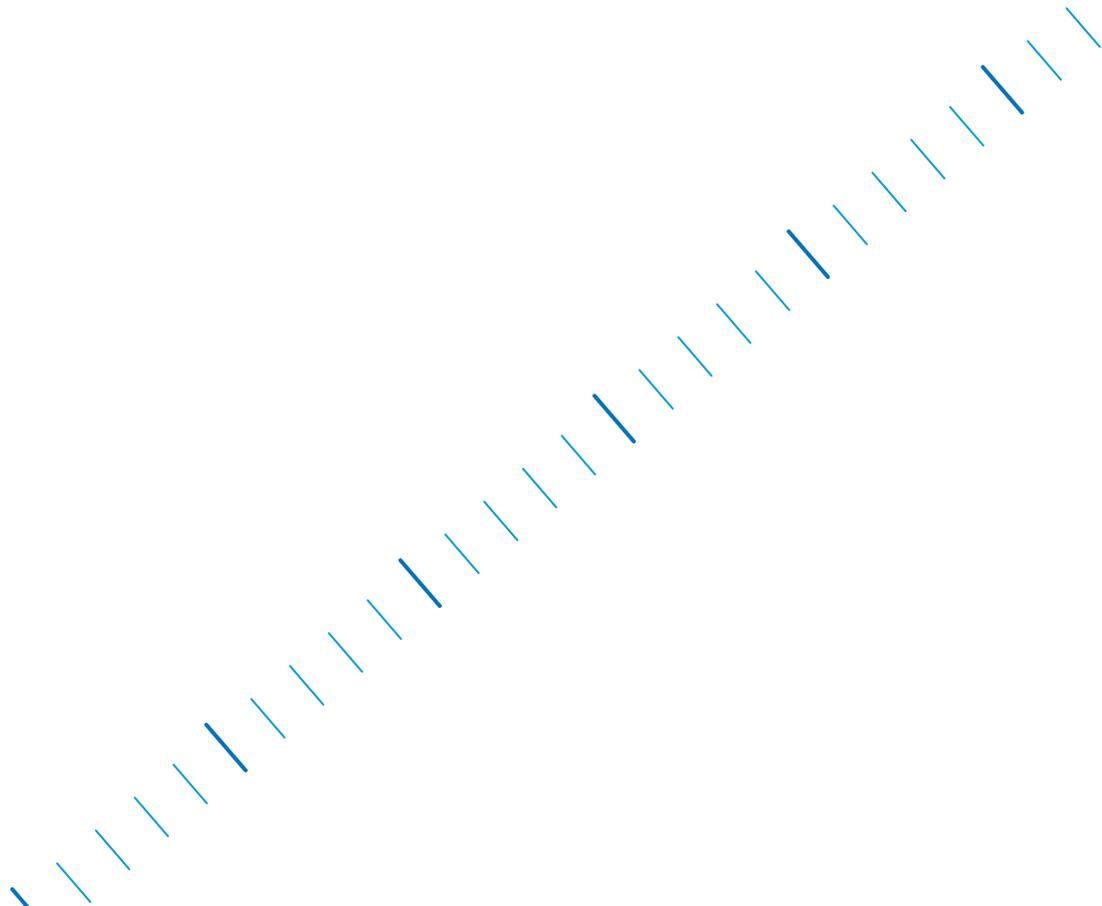
Nous notons, par ailleurs, que **les choix de nomenclatures réalisés** dans la construction des questions (en termes de typologies de ressources et de secteur d'activité) **n'ont pas convenu à certains acteurs** qui n'ont pas pu y retranscrire leurs situations spécifiques : c'est notamment le cas de certains établissements sanitaires et sociaux sous régime de tarification à l'acte. Ce point devra être affiné en vue d'études ultérieures.

Sommaire



Les points clés

- ▶ **41,3% des acteurs de l'ESS et 35,9% de leurs bailleurs de fonds déclarent mener des démarches de mesure d'impact social.** Une part significative d'acteurs de l'ESS (27,5%) et de bailleurs de fonds (30,8%) déclare, par ailleurs, envisager de mesurer leur impact social dans un futur proche, indiquant que le sujet est probablement amené à prendre de l'ampleur dans les années à venir.
- ▶ **La mesure d'impact social semble avoir des retombées positives sur les acteurs de l'ESS aussi bien en termes opérationnels qu'en termes de communication et de financement de leur activité :** 71,5% des répondants déclarent avoir atteint leurs objectifs dans le cadre de leur démarche.
- ▶ **Des difficultés en termes de coûts et de complexité des outils d'évaluation sont citées par plus de 50% des répondants.** Elles devront être traitées pour favoriser l'appropriation des pratiques de mesure d'impact social.
- ▶ **Des solutions à ces difficultés peuvent être trouvées dans l'échange entre les bailleurs de fonds et acteurs de terrain,** qui pratiquent aujourd'hui conjointement la mesure d'impact social sans forcément se coordonner sur les modalités, usages et bénéfices attendus de ces démarches.





État des lieux

Nous proposons un aperçu du niveau de diffusion des pratiques de mesure d'impact au sein de l'ESS en France. Les motifs de recours à ces démarches sont également détaillés.



1.1 Qui mesure son impact social ? Un premier état des lieux

Acteurs de l'ESS

Une pratique qui se diffuse...

Un peu moins de la moitié des répondants déclarent avoir déjà mis en place une démarche de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années. Certaines de ces structures ont intégré la mesure d'impact social dans leur gestion régulière (19,6%) tandis que d'autres (21,7%) n'y ont recours que ponctuellement, à des moments clés de leur activité.

Une proportion significative (27,5%) d'acteurs sociaux n'a pas encore mené de mesure d'impact mais déclare l'envisager à plus ou moins long terme. Les acteurs restant (31,2%) n'ont jamais mis en place de mesure d'impact social, et n'ont pas manifesté d'intérêt particulier pour ces outils.

Au global, la mesure d'impact social apparaît comme une pratique relativement répandue au sein de l'ESS. Compte tenu de la rareté des enquêtes menées sur ce sujet, il est difficile de comparer ce niveau de diffusion (41,3%) avec d'autres pays européens ; on notera cependant qu'il est légèrement plus bas que celui constaté au Royaume-Uni dans des enquêtes équivalentes (ex. 68% en 2013 et 75% en 2015 d'après la « Social Enterprise Survey »*). La dynamique de diffusion devra être suivie dans de prochaines études.

41,3% des répondants ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social

... mais de façon hétérogène

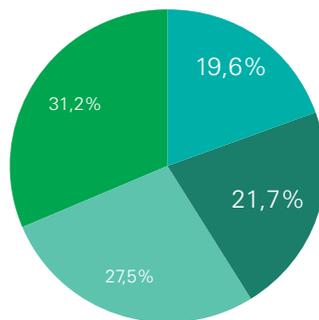
L'ensemble des structures et secteurs de l'ESS ne recourent pas à la mesure d'impact social de façon homogène. Trois éléments différenciant sont proposés ci-dessous.

- ▶ Des écarts relativement significatifs apparaissent tout d'abord entre les différents types d'acteurs interrogés. **Les entreprises sociales apparaissent en avance sur les autres types de répondants** - près de 50% d'entre elles ayant déjà mis en place une démarche de mesure. A l'inverse, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et fondations opératrices apparaissent moins avancées, avec un niveau de diffusion respectif de 35,7% et 26,6%. Ces deux derniers groupes se distinguent cependant par le niveau d'appétence le plus élevé - près de la moitié des répondants envisagent de mener une démarche de mesure dans un futur proche.
- ▶ L'âge de la structure est, aussi, un facteur de différenciation. **Les plus jeunes structures sont les plus en pointe sur la mesure d'impact social**, avec un niveau de diffusion et d'intérêt pour la démarche supérieur à la moyenne. Les structures les plus âgées apparaissent, quand à elles, légèrement sous la moyenne dans les deux cas.
- ▶ Le secteur d'activité est, également, un facteur de différenciation des réponses. **Le secteur caritatif et humanitaire, ainsi que l'éducation, la formation et l'insertion se démarquent avec un niveau de diffusion supérieur à la moyenne** (soit supérieur à 41,3%). Les secteurs des loisirs et de la culture semblent marquer en revanche un retard par rapport à cette moyenne. Le niveau d'appétence (répondants déclarant envisager une démarche dans un futur proche) varie peu en fonction des secteurs.

Notons, enfin, que la taille de la structure (en termes de salariés ou de budget) n'apparaît pas comme un facteur différenciant.

Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années ?

Au global



- Oui, de façon régulière
- Ponctuellement, à des moments clés de notre activité
- Non, mais nous l'envisageons
- Non, jamais

En fonction du type de structure

Type de structure	Ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social	Envisagent de le faire à plus ou moins long terme
Toutes structures confondues	41,3%	27,5%
Entreprise Sociale (N=52)	48%	28,8%
Association (N=246)	40,6%	24,3%
SCIC (N=14)	35,7%	57,1%
Fondation opératrice (N=15)	26,6%	46,6%

En fonction de l'ancienneté

Ancienneté de la structure	Ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social	Envisagent de le faire à plus ou moins long terme
Toutes structures confondues	41,3%	27,5%
Structures les plus jeunes (moins de 5 ans)	47,5%	32,5%
Structures les plus anciennes (plus de 10 ans)	39,4%	26,7%

En fonction du secteur d'activité

Type de structure	Ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social
Tous secteurs confondus	41,3%
Action caritative et humanitaire (N=25)	64%
Éducation, Formation, Insertion (N=105)	45,7%
Économie et Développement local (N=90)	44%
Environnement (N=33)	42,4%
Action sociale, Santé (N=178)	41,5%
Défense des droits et causes (N=11)	36,3%
Loisirs et vie sociale (N=17)	23,5%
Culture (N=21)	23%

Bailleurs de fonds

Le niveau de diffusion des pratiques de mesure d'impact social au sein des fondations redistributrices, acteurs publics, fonds d'investissement et banques est légèrement plus réduit que celui constaté parmi les acteurs de terrain. Seuls 15,4% des structures interrogées déclarent mettre en place une démarche de mesure systématique dans le cadre de leurs apports de fonds et 20,5% déclarent le faire ponctuellement, pour certains projets spécifiques. Ainsi, **nous observons que 35,9% des bailleurs de fonds ont déjà mis en place une démarche de mesure d'impact social** au cours des dernières années (contre 41,3% dans le cas des acteurs de terrain).

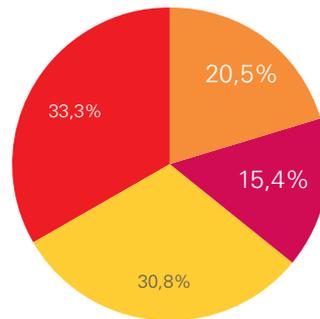
Un nombre significatif (30,8%) de bailleurs de fonds n'a pas encore mené de mesure d'impact mais déclare l'envisager à plus ou moins long terme. Les répondants restant (33,3%) n'ont jamais mis en place de mesure d'impact social, et n'ont pas manifesté d'intérêt particulier pour ces outils.

Nous observons d'importantes différences en fonction du métier des répondants : aucune des banques ayant répondu à l'enquête n'a mené de mesure d'impact social au cours des dernières années, tandis qu'environ un tiers des acteurs publics l'a fait. Dans le même temps, presque la moitié des fondations, et les trois quarts des fonds d'investissement ont mis en place des outils de mesure d'impact social. Notons cependant que compte tenu du faible nombre de répondants dans chacun de ces groupes, cette observation constitue plus un indice qu'un résultat robuste : **la pratique de la mesure d'impact social semblerait en tout cas se diffuser de façon différenciée en fonction du métier du financeur** (philanthropie, apport de subventions, financement par dette ou par capital).

Plusieurs enquêtes similaires à ce Baromètre ont été conduites à l'international et permettent de **mettre en perspective** le niveau de diffusion des pratiques de mesures d'impact social constaté en France chez les bailleurs de fonds. Les enquêtes de l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) conduites auprès de fondations européennes indiquent ainsi que 96% de leurs membres mesurent l'impact social de leur investissement au moins une fois par an en 2016 (contre 90% en 2011). De même, les enquêtes du GIIN (Global Impact Investing Network) indiquent que la quasi-totalité de leurs répondants mesurent régulièrement l'impact social de leurs investissements en 2016. Notons, cependant, que ces enquêtes constituent une référence haute : elles ont été menées auprès d'acteurs déjà très sensibilisés aux problématiques de mesure d'impact et ne doivent pas faire oublier que de nombreux autres pays amorcent à peine leur réflexion sur ces sujets.



Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années ?



- Oui, pour certains projets financés
- Oui, pour tous les projets financés
- Non, mais nous l'envisageons
- Non, jamais

Comparaison avec des enquêtes internationales

Fondations	Part des répondants conduisant des démarches de mesure d'impact social	Investisseurs d'impacts	Part des répondants conduisant des démarches de mesure d'impact social
EVPA 2011	94%	GIIN 2011	98%
EVPA 2013	96%	GIIN 2013	95%
EVPA 2016	96%	GIIN 2016	99%
Baromètre KPMG 2016	42% des fondations (35,9% tous acteurs)	Baromètre KPMG 2016	75% des investisseurs d'impact (35,9% tous acteurs)

Sources : The State of Venture Philanthropy and Social Investment in Europe : The EVPA Survey (Enquêtes 2011/2012, 2013/2014 et 2015/2016) et The Impact Investor Survey, GIIN (Enquêtes 2011, 2014 et 2016)

1.2 Pourquoi mesure-t-on son impact social ?

Acteurs de l'ESS

L'amélioration de l'activité comme principal motif

- 1 Parmi les acteurs de l'ESS ayant mis en place une démarche de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années, le motif prioritairement invoqué est celui **de l'amélioration de l'activité** (cité par 71,1% des répondants). La mesure d'impact social semble avoir été d'abord appréhendée comme un levier d'amélioration opérationnelle - sans que l'on puisse préciser à ce stade si celle-ci concerne l'activité en tant que telle (service apporté aux bénéficiaires) où la gestion de la structure (pilotage de l'activité, prise de décision, allocation de ressources...).
- 2 La seconde motivation évoquée par les acteurs de l'ESS est celle de **rendre des comptes à des partenaires externes** (citée par 63,7% des répondants). L'enquête confirme ainsi que la mesure d'impact social est également largement appréhendée comme un outil de reporting par ces acteurs - la description des actions engagées et des changements générés chez les bénéficiaires constituant un aspect important de la transparence. La mesure d'impact social s'inscrit dans le suivi de la performance - de plus en plus attendu des acteurs de terrain.
- 3 La troisième motivation exprimée par les acteurs de l'ESS est **la communication** (citée par 60% des répondants). Une part significative d'acteurs de terrain déclare ainsi que la volonté de mettre en valeur leur activité et leur structure auprès du grand public a joué un rôle clé dans leur décision de mener une mesure d'impact social. En expliquant et en (dé)montrant les succès obtenus dans le cadre de son action, l'opérateur social peut, en effet, renforcer sa crédibilité, sa légitimité et son attrait.

Pour 40,7% des répondants, la démarche de mesure d'impact social répondait également à **une contrainte réglementaire**. La preuve des actions réalisées et des effets positifs générés pour les bénéficiaires est, en effet, parfois un prérequis pour l'obtention de certificats, agréments, ou labels nécessaires à poursuite de leur activité. Nous notons que, lorsqu'il est mentionné, ce motif réglementaire est régulièrement désigné comme prioritaire par les répondants - notamment par les structures du secteur social et médico-social.

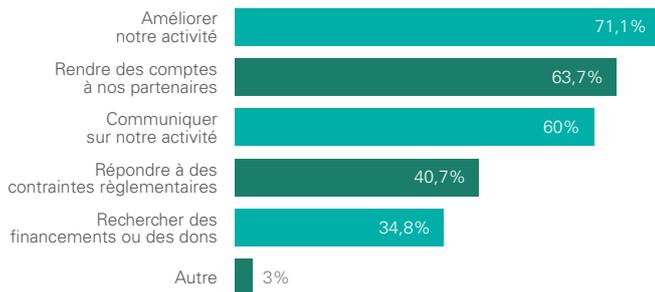
Seuls 34,8% des répondants déclarent avoir mené une démarche de mesure d'impact social dans la **perspective de rechercher des financements**. La nature des financements recherchés est ici un élément clé de différenciation : l'objectif de recherche de financements est ainsi mis en avant par 54% des opérateurs recourant aux dons contre 26% seulement des opérateurs recourant à la vente de biens et de services. Nous constatons d'ailleurs que les démarches de mesure d'impact social sont sensiblement plus développées au sein des structures recourant au don ou au mécénat que dans les cas de financement par subventions, conventions, cotisations ou commandes publiques.

L'amélioration de l'activité
est le motif prioritaire
pour 71,1% des répondants



À l'origine, à quels besoins répondaient ces actions de mesure d'impact ?

(Trois réponses possibles à classer par ordre d'importance)



Niveau de diffusion des pratiques de mesure d'impact social en fonction des sources de financement

Les structures recourant à...	Ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social	Mènent régulièrement des démarches de mesure d'impact
Tous types de financement confondus	41,3%	19,6%
Dons et mécénat	52%	29,8%
Commandes publiques	45,1%	25,8%
Cotisations	43,2%	20,2%
Subventions ou conventions	41,3%	20,7%
Vente de biens et services (hors commande publique)	37,8%	16%

Un besoin de vérification plus que d'anticipation

Les motivations des acteurs de l'ESS peuvent également être éclairées par le moment où la démarche de mesure d'impact social est menée : nombre d'entre eux mettent principalement en œuvre **des études d'impact rétrospectives** destinées à évaluer les effets de projets terminés (cité par 65,2% des répondants). Une part significative d'entre eux (56,3%) procède également à **un suivi de l'impact en continu**, soit pour orienter l'action en cours, soit pour préparer une évaluation future. Seule une minorité de répondants (34,8%) déclare réaliser des **études d'impact prospectives**, en préparation au lancement d'un nouveau projet ou d'une nouvelle activité. La mesure d'impact social s'avère donc plus souvent être un outil de vérification qu'un outil d'anticipation.

À quels moments sont collectées les données ?

(plusieurs réponses possibles)



Bailleurs de fonds

Améliorer les pratiques de financement

1 Le premier motif de recours à la mesure d'impact social mis en avant par les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement est celui de **l'amélioration de l'activité de financement** cité dans 85,7% des cas. Nous comprenons que l'apport d'information sur la performance des acteurs financés peut être perçu comme levier central pour deux aspects clés du métier du financeur : 1) le ciblage des fonds disponibles sur des acteurs capables de traiter les besoins sociaux et 2) l'accompagnement de ces structures en cours de financement.

2 Le second motif de recours à la mesure d'impact mis en avant par les bailleurs de fonds est **le reporting auprès de partenaires externes**, cité par 71,4% des répondants. Le suivi de l'impact social des projets financés est perçu comme moyen de montrer la pertinence des décisions d'investissement, en lien avec des objectifs d'impact prédéfinis. Les intermédiaires financiers sont tout particulièrement concernés par ce point - les fonds qu'ils investissent leur étant souvent confiés par d'autres structures, individus ou mécènes.

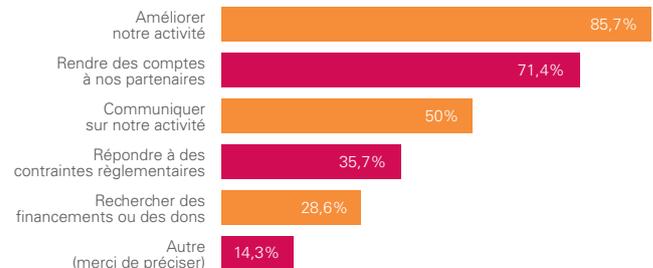
3 Le troisième motif de recours à la mesure d'impact social est celui de **la communication auprès du public**, citée par 50% des répondants. En montrant les impacts générés par les structures qu'ils soutiennent, les bailleurs de fonds souhaitent proposer une illustration concrète de l'utilité de leur financement et de leur accompagnement. Cette illustration semble importante dans la construction et le maintien de l'image de certains investisseurs.

La réponse à des contraintes réglementaires est le quatrième motif de recours à la mesure d'impact, cité par 35,7% des répondants. La mise en évidence des impacts des projets financés est, de fait, une condition nécessaire à l'obtention de certains agréments ou labels car elle permet de démontrer que les fonds ont bien été investis dans le secteur social.

Enfin, **le motif de recherche de financements** (cité dans 28,6% des cas) concerne principalement les structures plaçant des fonds qu'elles ne possèdent pas en propre (gestionnaires de fortune, intermédiaires financiers...). Ici encore, la preuve de l'utilité et de l'efficacité des investissements réalisés semble être un facteur d'attractivité pour ces structures, qui se mettent en position de recevoir plus de dons ou de fonds à gérer.

À l'origine, à quels besoins répondaient ces actions de mesure d'impact ?

(Trois réponses possibles à classer par ordre d'importance)



L'amélioration de l'activité de financement est l'objectif premier pour plus de 85% des répondants



Peu d'évaluations prospectives

Nous observons que les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement mènent relativement peu de mesures d'impact social prospectives (citées dans 35,7% des cas), en comparaison aux mesures d'impact rétrospectives (citées dans 50% des cas) ou continues (citées dans 64,3% des cas). Ce constat présente un intérêt important : il tend à indiquer que la mesure d'impact social n'intervient probablement pas fortement dans la décision initiale d'investissement mais qu'elle est, en revanche, plus utilisée dans l'accompagnement des opérateurs financés, voire dans les décisions de renouvellement de financement.

À quels moments sont collectées les données ? (plusieurs réponses possibles)





Méthodes et outils utilisés

Nous proposons une description des informations collectées, des indicateurs et des outils d'analyses utilisés sur le terrain. La participation des différentes parties prenantes aux démarches d'évaluation est également abordée, de même que leurs modalités de financement.



2.1 Quelles informations sont collectées ?

Acteurs de l'ESS

Une information centrée sur l'évolution des bénéficiaires

La grande majorité des méthodes d'évaluation existantes s'appuie sur un même cadre théorique : la « **théorie du changement** ». Ce cadre vise à expliquer le processus de changement social en cartographiant ses différentes étapes selon un enchaînement logique : des **ressources** permettent à une structure d'aboutir à certaines **réalisations**, qui génèrent des **résultats** auprès des bénéficiaires directs - la somme de ces résultats individuels constituant les **impacts**. Pour s'assurer que les impacts constatés sont bien attribuables

à l'action de la structure, la théorie invite à ce qu'une comparaison soit réalisée avec un groupe témoin - à savoir un groupe de personnes ne bénéficiant pas du service proposé et dont l'évolution sert de point de repère.

Les participants à l'enquête ont détaillé **à quelles étapes de ce processus correspond l'information qu'ils collectent dans leur démarche de mesure**. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Ressources (moyens financiers ou non mobilisés pour l'action)	Réalisations (biens ou services produits)	Résultats (effets directs sur les bénéficiaires)	Impacts (ensemble des effets directs et indirects)	Groupe témoin (données de comparaison)
40,7% des répondants	68,1% des répondants	68,9% des répondants	71,1% des répondants	4,4% des répondants

Trois constats peuvent être proposés au regard de cette répartition. Le premier est que **les démarches de mesure semblent nettement concentrées sur le suivi des actions réalisées** (ce que nous faisons) **et des effets de ces actions** (ce que cela change). Notons que la distinction entre les éléments concrets relevant des résultats et des impacts n'est pas toujours aisée en pratique : la répartition des réponses entre ces deux catégories doit donc être appréhendée avec prudence.

Le second constat est qu'une majorité de répondants n'intègre pas le suivi des ressources engagées dans le cadre des démarches de mesure. Ainsi, pour une grande partie des acteurs de l'ESS, la mesure d'impact social ne correspond donc pas à une analyse de type « coût-bénéfices » : les effets de l'action sont décrits, mais ils ne sont pas mis en perspective des moyens engagés.

Le troisième constat concerne la constitution d'un groupe témoin. **Seule une très faible proportion de répondants collecte une information contrefactuelle** : les changements sociaux sont décrits, mais la réflexion sur leur attribution (ou non) à l'action de l'opérateur est très rarement menée. Les difficultés complémentaires induites par la constitution d'un groupe témoin permettent probablement d'expliquer ce point.

Les démarches de mesure d'impact social sont surtout concentrées sur le suivi des actions réalisées et sur les effets de celles-ci

Des jeux d'indicateurs souvent mixtes

Deux approches de l'évaluation sont généralement mises en avant dans les guides méthodologiques : **l'approche qualitative**, tout d'abord - qui vise à **comprendre** les mécanismes de changement en s'appuyant sur des données déclaratives ou d'observation (perception, jugement, discours) - et **l'approche quantitative** ensuite - qui vise à **expliquer** les mécanismes de changement en mettant en avant des corrélations ou causalités statistiques grâce à des données chiffrées (nombre, quantité, montant, fréquence...).

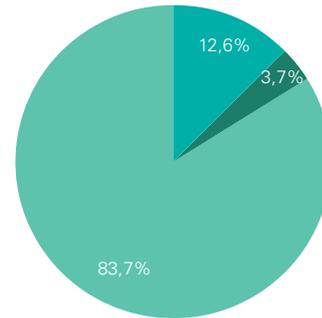
Nous remarquons que **les démarches de mesure des acteurs de l'ESS sont souvent mixtes**. De fait, plus de 83,7% d'entre eux déclarent utiliser simultanément des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Seuls 12,6% n'utilisent que des indicateurs quantitatifs, et 3,7% n'utilisent que des indicateurs qualitatifs. Cette mixité des indicateurs peut être perçue comme un signe de richesse des démarches mises en œuvre : chaque type d'indicateurs permettant de répondre à des questions évaluatives spécifiques.

Un nombre d'indicateurs très variés

Les jeux d'indicateurs collectés par les acteurs de l'ESS sont de taille variable : si la majorité des structures déclarent réaliser leur mesure d'impact social sur la base de 1 à 10 indicateurs (67,4%), un nombre significatif d'entre elles utilisent entre 11 et 30 indicateurs (20,7%), voire plus de 30 dans certains cas (11,9%). Le nombre d'indicateurs utilisés n'est que très imparfaitement corrélé à la taille de la structure (aussi bien en termes de budget que de nombre de salariés).

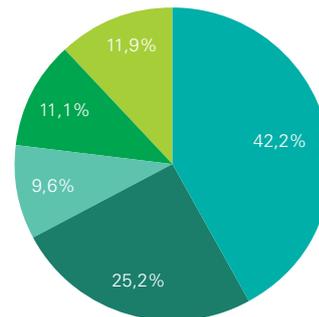
Deux pistes d'explication nous semblent pouvoir être explorées : celle des **contraintes réglementaires** (les grilles d'indicateurs sont imposées par les parties prenantes) et celle des **motifs de la démarche de mesure** (la question évaluative oriente vers un plus ou moins grand besoin d'information).

Quels types d'indicateurs utilisez vous pour appréhender l'impact social de votre action ?



- Quantitatifs (nombre, quantité, montant, fréquence...)
- Qualitatifs (perception, jugement, discours...)
- Les deux

Combien d'indicateurs utilisez vous pour appréhender l'impact social de votre action ?



- Entre 1 et 5
- Entre 6 et 10
- Entre 11 et 20
- Entre 21 et 30
- Plus de 30

Bailleurs de fonds

Un accent mis sur les réalisations et les impacts « macros »

Les informations collectées par les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement sont sensiblement les mêmes que celles collectées par les acteurs de terrain : la majeure partie de l'information collectée concerne les réalisations (biens et services produits) et les impacts (effets directs et indirects de l'activité sur ses bénéficiaires). Ici aussi, l'attention portée aux ressources engagées et à la constitution d'un « contrefactuel » est sensiblement plus réduite.

Nous retenons cependant deux points de divergence avec les acteurs de terrain. Il s'agit premièrement de l'accent indiscutable mis sur le suivi des réalisations, à savoir les biens ou services produits par la structure financée. Ce type d'information a une place centrale dans les démarches évaluatives des bailleurs de fonds - point qu'il importe de souligner pour faciliter leurs relations avec les acteurs de terrain.

Le deuxième élément à retenir est **l'accent mis sur des informations de nature plus « macro » que dans le cas des acteurs de terrain :** le suivi des résultats directs est ici comparativement plus faible que chez les associations et entreprises sociales (42,9% des cas contre 68,4%), tandis que celui des impacts directs et indirects est renforcé (85,7% des cas contre 70,7%). Schématiquement, on peut retenir que les bailleurs de fonds semblent suivre prioritairement les changements systémiques et non les impacts individuels.

Ressources (moyens financiers ou non mobilisés pour l'action)	Réalisations (biens ou services produits)	Résultats (effets directs sur les bénéficiaires)	Impacts (ensemble des effets directs et indirects)	Groupe témoin (données de comparaison)
35,7% des répondants	100% des répondants	42,9% des répondants	85,7% des répondants	7,1% des répondants

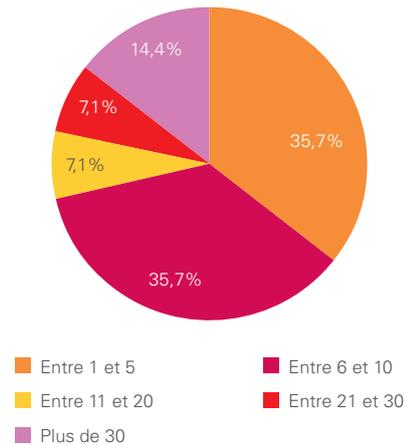


Une préférence pour des jeux d'indicateurs réduits

Nous notons que les jeux d'indicateurs réduits (moins de 10 indicateurs) semblent avoir la préférence des bailleurs de fonds, qui les utilisent dans 71,4% des cas. Seuls 14,4% des bailleurs de fonds déclarent utiliser plus de 30 indicateurs pour leurs mesures d'impact social.

Nous observons, par ailleurs, que la totalité des bailleurs de fonds ayant conduit une démarche de mesure d'impact déclare avoir utilisé un jeu de données mixtes, traduisant aussi bien des éléments quantitatifs que qualitatifs.

Combien d'indicateurs utilisez vous pour appréhender l'impact social de votre action ?



2.2 Qui contribue à la démarche ?

Acteurs de l'ESS

Une démarche souvent centrée autour du dirigeant de l'organisation

Les participants à l'enquête ont été invités à indiquer lesquels de leurs membres ou partenaires étaient impliqués aux différentes étapes de la démarche de mesure d'impact social. Le tableau ci-dessous synthétise leurs réponses pour :

- ▶ la **phase de définition de la méthode d'évaluation** (définition de la question évaluative, choix des indicateurs et des outils de mesure) ;
- ▶ la **phase de collecte des données** (recensement de données d'activité, réalisations d'entretiens, d'enquêtes par questionnaires ou d'observations...) ;
- ▶ la **phase d'analyse des données** (mise en évidence de l'impact social, rédaction du rapport d'évaluation...).

	Définition de la méthode d'évaluation	Collecte des données	Analyse des données
Participants les plus souvent impliqués (total)	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (impliqué dans 88% des cas) > Chargé d'évaluation (impliqué dans 52% des cas) > Expert externe (impliqué dans 37% des cas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Chargé d'évaluation (impliqué dans 62,2% des cas) > Autres collaborateurs ou bénévoles (impliqués dans 61,5% des cas) > Dirigeant de la structure (impliqué dans 60% des cas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (impliqué dans 77% des cas) > Chargé d'évaluation (impliqué dans 64% des cas) > Autres collaborateurs ou bénévoles (impliqués dans 45,2%)
Petites structures (budget inférieur à 200k€)	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (100%) > Chargé d'évaluation (42,8%) > Autres collaborateurs ou bénévoles (38%) 	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (66,6%) > Autres collaborateurs ou bénévoles (47,6%) > Chargé d'évaluation (47,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (85,7%) > Chargé d'évaluation (57,1%) > Autres collaborateurs ou bénévoles (38%)
Grosses structures (budget supérieur à 2M€)	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (88,7%) > Chargé d'évaluation (58%) > Expert externe (43,5%) 	<ul style="list-style-type: none"> > Chargé d'évaluation (62% des cas) > Autres collaborateurs ou bénévoles (59,6%) > Dirigeant de la structure (56,4%) 	<ul style="list-style-type: none"> > Dirigeant de la structure (72,5%) > Chargé d'évaluation (67,7%) > Expert externe (33,8%)

Au regard de ces résultats, nous constatons tout d'abord qu'**un tandem « dirigeant - chargé d'évaluation » est quasi systématiquement à la manœuvre** à chacune des étapes de la démarche de mesure d'impact social. **Deux modèles de participation différents** apparaissent cependant en fonction de la taille de la structure : un **modèle très centralisé** dans le cas des petites structures et un **modèle de délégation** dans le cas des plus grosses structures.

Pour les petites structures, la centralisation se caractérise par une participation quasi systématique du dirigeant dans les phases de définition de la méthode et d'analyse des données, et une participation relativement équivalente du dirigeant, du chargé d'évaluation et des collaborateurs ou bénévoles pendant la phase de collecte de données.

Pour les plus grosses structures, la délégation se traduit par une participation plus fréquente des chargés d'évaluation et d'experts externes aux phases de définition de la méthode et d'analyse des données, et par un retrait sensible du dirigeant dans la phase de collecte.

À ce stade, soulignons que ces deux modèles constituent des tendances observées, et pas nécessairement des modèles à suivre : nous verrons par exemple qu'une centralisation excessive de la démarche de mesure d'impact peut impliquer des difficultés pratiques pour les acteurs de l'ESS (contraintes de temps, ressources...).

Un recours à des compétences externes pour les premières phases de la démarche

Les acteurs de l'ESS recourent-ils à un accompagnement extérieur au cours de leur démarche de mesure ? Nous constatons que **43,7% des répondants ont mobilisé un évaluateur ou un expert externe à l'une des étapes de la démarche de mesure** - cet accompagnement étant principalement concentré sur la phase de définition du dispositif d'évaluation. Notons que le recours à un évaluateur externe est sensiblement plus fréquent chez les structures importantes (budget supérieur à 2M€ - 51,6% des cas) que chez les structures de taille plus réduite (budget inférieur à 200k€ - 23% des cas).

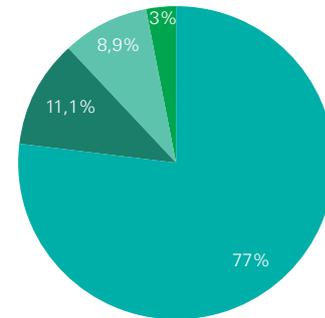
Parallèlement à cela, **on observe que le financeur du projet ou de la structure évaluée est impliqué dans la démarche dans 30% des cas**. Il est difficile de discerner si cette participation relève d'un apport de compétences à proprement parler : dans certains cas, l'implication des financeurs dans le choix de l'outil d'évaluation semble en effet se concrétiser par l'imposition d'une grille d'indicateurs types.

Le financement assuré par les structures de terrain

Au-delà de l'implication dans la réalisation de la mesure d'impact social, l'enquête permet également d'éclairer la contribution des différentes parties prenantes au financement de cette démarche. Dans une majorité de cas, les coûts liés à l'évaluation sont portés par la structure évaluée, qui les inclut donc à ses coûts de fonctionnement (77% des cas).

Deux alternatives à ce mode de financement ressortent cependant des réponses : la prise en charge des coûts de l'évaluation par les financeurs de la structure (11,1% des cas) ou l'organisation d'une levée de fonds spécifiquement dédiée au financement de l'évaluation (8,9% des cas). L'évaluation réalisée en « pro bono » par un tiers reste à ce jour relativement anecdotique (3% des cas). Nous constatons une corrélation entre la temporalité de la mesure d'impact et son mode de financement : la prise en charge des coûts par les financeurs est ainsi tendanciellement associée à la réalisation d'une étude prospective (avant mise en place d'une action).

Comment sont financés les coûts liés à la démarche d'évaluation ?



- Ils sont inclus dans nos coûts de fonctionnement
- Ils sont pris en charge par le(s) financeur(s) du projet
- Nous levons ou collectons des fonds spécifiques pour l'évaluation
- L'évaluation est assurée en « pro bono » par un tiers

Bailleurs de fonds

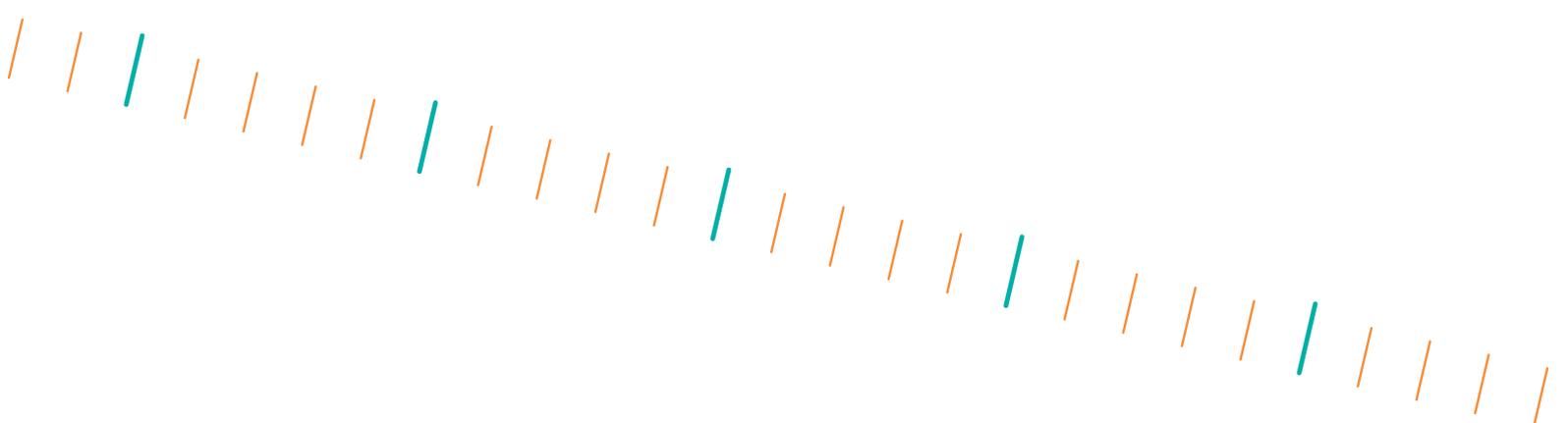
Au sein des fondations, acteurs publics et fonds d'investissement, le travail de mesure d'impact mobilise principalement **un tandem constitué d'un acteur métier au sein de la structure de financement** (typiquement, le chargé d'investissement) **et d'un ou plusieurs membre(s)**

de l'organisation financée. Les réponses à l'enquête, consolidées dans le tableau ci-dessous, font ainsi apparaître un modèle décentralisé : **la mesure d'impact social est ici co-construite avec les acteurs de terrain.**

	Définition de la méthode d'évaluation	Collecte des données	Analyse des données
Participants les plus souvent impliqués (total)	<ul style="list-style-type: none"> > Personne en charge de l'investissement ou du soutien (impliquée dans 78,6% des cas) > Membre(s) de l'organisation financée (71,4% des cas) > Chargé(e) d'évaluation (42,9% des cas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Membre(s) de l'organisation financée (impliqué(s) dans 85,7% des cas) > Personne en charge de l'investissement ou du soutien (57,1% des cas) > Chargé(e) d'évaluation (57,1% des cas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Membre(s) de l'organisation financée (impliqué(s) dans 78,6% des cas) > Personne en charge de l'investissement ou du soutien (64,3% des cas) > Chargé(e) d'évaluation (57,1% des cas)

Deux éléments clés peuvent être soulignés au regard de ces résultats. Le premier est que **la charge de collecte et d'analyse des données pèse de façon significative sur les membres de l'organisation financée**, et ce quel que soit le motif de réalisation d'une mesure d'impact par l'investisseur. Ce point pourra être mis en perspective des contraintes de ressources mises en avant par les acteurs de terrain.

Le second constat est que **les bailleurs de fonds mobilisent tendanciellement moins l'aide d'un évaluateur externe que les acteurs de terrain** (28% des cas contre 43,7%) : lorsque mobilisés, les experts externes interviennent ici encore principalement sur la phase initiale de définition et de mise en place des dispositifs d'évaluation.

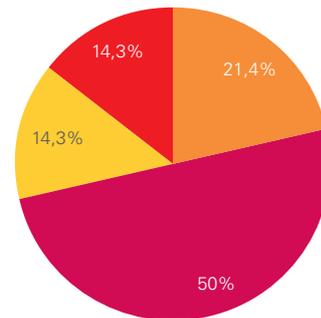


Nous observons, par ailleurs, que **la moitié des bailleurs de fonds (50%) déclarent prendre eux-mêmes en charge les coûts de l'évaluation dans le cadre de leur financement.**

Parallèlement, 21,4% déclarent que les coûts de mesure d'impact social sont pris en charge par la structure évaluée. Une proportion plus réduite de répondants a recours au mécénat de compétences (14,3%).

Il ne paraît pas étonnant que ces résultats s'éloignent de ceux mis en évidence dans le cas des acteurs de terrain : ces derniers peuvent conduire des démarches de mesure d'impact social indépendamment de leurs partenaires financiers, qui n'ont alors pas de raison d'en assurer le financement.

Comment sont financés les coûts liés à la démarche d'évaluation ?



- Ils sont pris en charge par l'organisation financée
- Nous les prenons en charge dans le cadre de notre financement
- Des fonds spécifiques pour l'évaluation sont collectés auprès d'un tiers
- L'évaluation est assurée en "pro bono" par un tiers



Retours d'expériences

Le propos est consacré aux perceptions et déclarations des acteurs de l'ESS sur les difficultés rencontrées, les apports des démarches de mesure d'impact social, et leurs effets sur les pratiques au quotidien. La parole est aussi donnée aux acteurs n'utilisant pas ces outils.



3.1 Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Acteurs de l'ESS

Des difficultés liées aux outils et aux coûts

Les acteurs de l'ESS ayant mis en place des démarches de mesure d'impact social soulignent deux principales difficultés : l'une liée aux **coûts de l'évaluation** (citée par 54,1% des répondants) et l'autre liée à la **complexité des outils d'évaluation** (citée par 37% des répondants).

La contrainte de coûts peut aussi bien couvrir les coûts monétaires (financement de l'accompagnement externe) que les coûts en ressources (temps et moyens humains consacrés par la structure). De même, la complexité des outils semble pouvoir être reliée aussi bien aux aspects théoriques (définition des impacts à évaluer, maîtrise des cadres théoriques de l'évaluation de programme) qu'aux caractéristiques techniques des outils (multiplicité des indicateurs, difficulté de la collecte de données auprès des bénéficiaires, exigence de qualité de la donnée collectée). Certains verbatims pointent à ce propos la lourdeur ou la répétitivité des dispositifs de mesure.

Des difficultés liées aux acteurs

Bien que moins régulièrement citée, **l'absence de soutien des partenaires** (17% des répondants) semble également être un sujet récurrent. Par leurs verbatims, certains acteurs expriment ici une attente que leur démarche évaluative soit comprise, encouragée, accompagnée, ou en tout cas reconnue par les parties prenantes (qu'elles soient donneuses d'ordre, apporteurs de fonds, ou partenaires opérationnels).

4,4% des répondants soulignent également une **problématique d'éloignement**, expliquant que la personne en charge de l'évaluation **ne maîtrise pas suffisamment les subtilités (notamment sociales) de l'activité évaluée**. Ce faible pourcentage semble indiquer que la démarche de mesure d'impact social mobilise le plus souvent des experts ou praticiens de la thématique traitée. Nous remarquons par ailleurs que cette difficulté est souvent citée par des opérateurs mesurant leur impact social pour répondre à des contraintes réglementaires. Cette problématique d'éloignement pourrait donc également concerner les outils d'évaluation imposés dans un cadre réglementaire : **ces outils ne permettant pas nécessairement de traduire la réalité de l'activité**.

Des questions de principes

16,3% des acteurs de l'ESS expriment par ailleurs leur désaccord avec le fait **d'attribuer une valeur monétaire aux effets générés chez leurs bénéficiaires** : les outils proposant une monétarisation de l'impact, ne semblent donc pas adaptés à toutes les structures.

Un rapprochement peut être opéré avec les **situations de résistance en interne** (citées par 10,4% des répondants). Elles traduisent les réticences de salariés ou bénévoles des associations et entreprises sociales face à la démarche évaluative telle qu'elle leur est proposée. Certains outils de mesure d'impact social ne s'intègrent donc pas systématiquement dans la culture, les valeurs et les modes de fonctionnement des structures de l'ESS.

Votre organisation a-t-elle rencontré des difficultés avec les éléments suivants ? (Plusieurs réponses possibles)

Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyens financiers et humains)

54,1%

Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes

37%

Aucune difficulté, tout s'est bien déroulé

20,7%

Absence de soutien : nos partenaires ne nous accompagnent pas suffisamment dans la démarche d'évaluation

17%

Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à notre impact

16,3%

Résistances : les collaborateurs ou dirigeants ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social

10,4%

Autre difficulté

8,1%

Éloignement : la personne ou la structure en charge de l'évaluation ne connaît pas suffisamment notre activité

4,4%

Pourtant, de nombreux retours positifs

20,7% des répondants déclarent n'avoir rencontré aucune difficulté au cours de leur démarche de mesure d'impact social. Ce constat apparaît d'autant plus encourageant que ces structures ont une répartition par âge, budget et taille similaire à l'ensemble des répondants : la réussite d'une démarche de mesure ne dépend donc pas de qui l'on est, mais bien de ce que l'on fait. Les méthodes et pratiques de ces acteurs ont été étudiées plus en détail pour proposer des pistes favorisant l'appropriation des outils de mesure d'impact social.

Bailleurs de fonds

Des problématiques techniques et financières

Les difficultés remontées par les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement recourent en grande partie celles observées chez les acteurs de terrain : des problématiques de coûts et de complexité des outils sont ici aussi soulignées par une majorité de répondants. Notre compréhension est que **la contrainte de coûts** (citée dans 64,3% des cas) renvoie principalement au temps nécessaire à l'accompagnement des acteurs de terrain dans la collecte et l'analyse de données. Nous avons constaté, en effet, que le chargé d'investissement est souvent impliqué à chacune des étapes de la démarche d'évaluation; or cette tâche s'écarte de son cœur de métier qui est le financement.

Concernant **la complexité ressentie des outils** (citée dans 57,1% des cas) notre interprétation est double. Elle pourrait indiquer les **mêmes difficultés techniques et théoriques que dans le cas des acteurs de terrain** (définition des impacts à évaluer, maîtrise des cadres théoriques de l'évaluation de programme, multiplicité des indicateurs, gestion de la collecte de données...). Mais elle pourrait également attirer notre attention sur **des problématiques plus spécifiques aux bailleurs de fonds** : celles de l'exploitation des résultats des mesures d'impact social (analyse et comparaison des performances des différents projets, prise de décision...). En effet, peu d'outils aujourd'hui permettent aux investisseurs de **savoir « quoi faire » des résultats** des mesures d'impact social.

Un enjeu de posture ?

Nous observons que les difficultés liées à la **valorisation des impacts sociaux et à la résistance à l'évaluation sont mentionnées sensiblement plus souvent que chez les acteurs de terrain** (42,9% des cas). Une interprétation possible de ce résultat est que les bailleurs de fonds sont le plus souvent « demandeurs d'évaluation » et sont à ce titre plus souvent exposés aux résistances et réticences des acteurs à qui cette évaluation est « imposée ».

De façon générale, **l'équilibre semble difficile à maintenir** entre, d'une part, un suivi suffisamment détaillé de la performance sociale et, d'autre part, le maintien d'une charge évaluative raisonnée. Nous notons d'ailleurs que la proportion de répondants déclarant n'avoir rencontré aucune difficulté est relativement réduite (14,3%).

Votre organisation a-t-elle rencontré des difficultés avec les éléments suivants ? (Plusieurs réponses possibles)

Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyens financiers et humains)

64,3%

Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes

57,1%

Résistances : les collaborateurs ou dirigeants sur le terrain ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social

42,9%

Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à l'impact social

42,9%

Éloignement : la personne ou la structure en charge de l'évaluation ne connaît pas suffisamment l'activité financée

14,3%

Aucune difficulté, tout s'est bien déroulé

14,3%

Autre difficulté

0%

3.2 Bénéfices et effets des démarches de mesure d'impact social

Acteurs de l'ESS

Des bénéfices concrets en termes opérationnels

Les acteurs de l'ESS mettant ponctuellement ou régulièrement en place une mesure d'impact partagent des retours d'expérience positifs : les bénéfices attendus sont en effet jugés « plutôt atteints » ou « tout à fait atteints » dans 71,5% des cas.

Pour étudier plus en détail leur vision des principaux bénéfices de cette démarche. Nous avons classé leurs réponses grâce à l'utilisation du « Net Promoter Score », calculé comme suit :

Avis très positifs – Avis négatifs et très négatifs

- 1 Le principal bénéfice mis en avant par les répondants est la **capacité accrue à rendre des comptes à leurs partenaires externes** : grâce à une explicitation des moyens engagés, des réalisations et des effets créés sur les bénéficiaires, la mesure d'impact social semble donc répondre aux attentes de transparence de leurs partenaires. La mesure d'impact social renforce la légitimité des acteurs de l'ESS.
- 2 Le second bénéfice perçu de la mesure d'impact social est **une meilleure compréhension des effets de l'activité** : en décomposant les mécanismes du changement social, la mesure d'impact permet aux acteurs de l'ESS de comprendre comment, pourquoi, et dans quelles conditions leur action conduit à une amélioration de la situation des bénéficiaires. La mesure d'impact joue ici un rôle technique, apparemment apprécié des structures de terrain.

3 Troisième bénéfice mis en avant par les acteurs de l'ESS : **l'obtention ou le renouvellement d'agrèments et de labels**. En décrivant les effets de leur activité sous une forme détaillée et argumentée, les acteurs de l'ESS se mettent en capacité de répondre plus facilement aux attentes réglementaires en vigueur sur leur secteur.

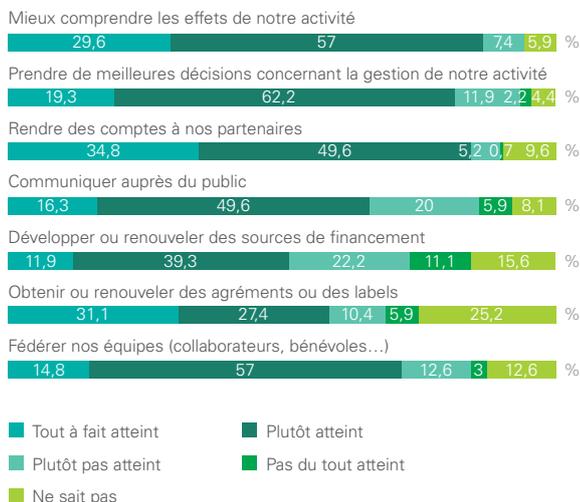
4 Quatrième bénéfice perçu des démarches de mesure : une **amélioration de la prise de décision concernant l'activité**. La mesure d'impact social semble donc bien s'inscrire dans la panoplie des outils de gestion de l'entreprise et éclairer sous un angle différent les choix d'allocation de ressources, de construction de projets etc.

Les répondants à l'enquête s'accordent également sur la capacité de la mesure d'impact à **fédérer les équipes** : la mise en évidence d'effets positifs créés en commun semble souvent contribuer à la cohésion des collaborateurs et des bénévoles autour du projet. Raconter et montrer les succès est un levier clé de mobilisation.

La **capacité à communiquer auprès du public** apparaît en sixième position dans les réponses : en croisant avec les verbatims collectés dans l'enquête, notre compréhension est que la mesure d'impact social permet bien de construire un discours et des arguments en direction du grand public, mais que les rapports d'impact ne répondent pas forcément aux modalités de communication courantes (rapports trop denses, messages trop complexes...).

La réponse la plus mitigée apportée par les répondants porte sur les bénéfices de la mesure d'impact en termes de **développement de nouvelles sources de financement** : bien que très positifs concernant le reporting aux bailleurs de fonds existants, les avis sont plus partagés quant à l'importance de la mesure d'impact social dans le démarchage et la négociation de nouveaux financements.

Diriez-vous que la mesure d'impact vous permet d'atteindre les résultats suivants ?

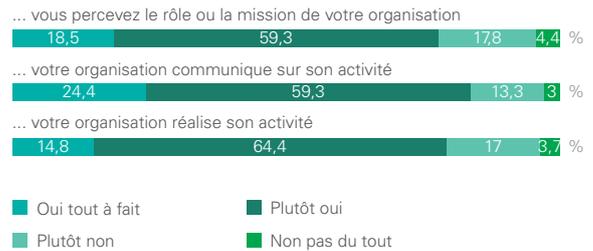


Des effets sur l'organisation

Au-delà de l'atteinte d'objectifs concrets, nous avons également interrogé les acteurs de l'ESS sur les effets de la mesure d'impact social sur leur activité, leur communication et leur organisation. Leurs réponses montrent de façon très claire que **la démarche d'évaluation peut contribuer à faire bouger les lignes**. 77,8% des répondants déclarent ainsi que la mesure d'impact social a conduit à **changer la façon dont ils perçoivent le rôle et la mission de leur organisation** dans la réponse à des besoins sociaux. 83,7% des répondants déclarent également que cette démarche a fait **évoluer la façon dont leur organisation communique sur son activité**.

De façon très significative enfin, 79,2% des répondants déclarent que la mesure d'impact social a **fait évoluer la façon dont leur organisation réalise son activité** : dans une majorité de cas, l'évaluation semble donc avoir permis d'identifier des pistes d'amélioration qui ont effectivement été mises en place. Les opérateurs ayant conduit une démarche de mesure d'impact remontent donc des effets significatifs en termes de connaissance, de discours et d'action.

Diriez-vous que la mesure d'impact social a changé la façon dont...



Bailleurs de fonds

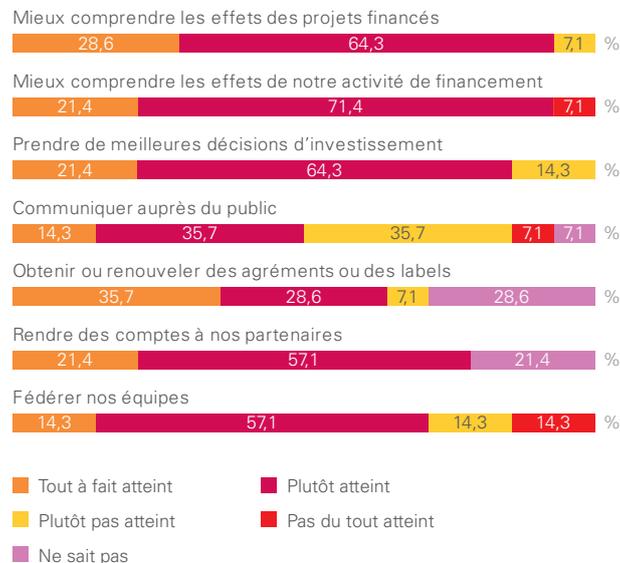
Les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement ayant mis en place une démarche de mesure d'impact social partagent également des retours d'expérience positifs : les bénéfices attendus sont jugés « plutôt atteints » ou « tout à fait atteints » dans 76,5% des cas. Le calcul du « Net Promoter Score » a, ici aussi, permis d'analyser plus en détail leurs avis sur les bénéfices de cette démarche.

- 1 Le principal bénéfice souligné par les bailleurs de fonds est de nature réglementaire : **la mesure d'impact social semble avoir été un levier efficace pour l'obtention ou le renouvellement d'agrément et de labels**. Ce résultat semble pleinement atteint.
- 2 Le second bénéfice souligné par les bailleurs de fonds est **une meilleure compréhension de l'activité et des effets des projets financés**. La mesure d'impact social semble ici bien jouer son rôle descriptif et explicatif, facilitant les interactions entre les bailleurs de fonds et le terrain.

3 Ce résultat nous semble directement lié au troisième bénéfice mis en avant par les fondations, acteurs publics et fonds d'investissement : la **capacité accrue à rendre des comptes à des partenaires externes**. La mise à disposition d'information sur les effets des projets financés semble bien répondre aux attentes de reporting de ces partenaires qu'ils soient financiers ou institutionnels.

4 Quatrième bénéfice mis en avant par les bailleurs de fonds : une **meilleure compréhension des effets de leur activité de financement**. En détaillant les mécanismes d'impact social, les bailleurs de fonds comprennent mieux leur contribution propre aux projets financés et la façon dont cette contribution peut être améliorée. Pour un bailleur de fonds, la consolidation des mesures d'impact social des différents projets financés peut également permettre d'appréhender, même imparfaitement, sa performance sociale.

Diriez-vous que la mesure d'impact vous permet d'atteindre les résultats suivants ?



La capacité de la mesure d'impact social à **améliorer les décisions d'investissement fait également consensus.**

L'information sur les effets des projets financés semble ainsi intervenir dans les arbitrages réalisés par les acteurs publics, fonds et fondations, permettant une meilleure allocation des ressources. Ce point devra cependant être analysé plus en détail compte tenu de la faible proportion de mesures d'impact prospectives (c'est à dire menées avant le lancement de projets).

Le **sujet de la communication se distingue ici encore par la proportion d'avis négatifs la plus importante.** Comme dans le cas des acteurs de terrain, nous comprenons que la nature de l'information (complexité, nuances...) et sa forme (rapport d'impact détaillé, grille d'indicateurs...) ne correspond pas aux besoins et pratiques de communication des acteurs du secteur. Cette information doit être simplifiée et retravaillée avant d'être communiquée largement.



3.3 Quelles barrières à l'entrée et quelles attentes ?

Acteurs de l'ESS

Des craintes en termes de coûts et de complexité

Les barrières à l'entrée les plus citées par les acteurs n'ayant pas encore mesuré leur impact font écho aux difficultés rencontrées en pratique : il s'agit des **problématiques de coûts** (56,2% des répondants) **et de complexité des outils** (44,3% des répondants). Avant même d'être mise en place, la démarche de mesure d'impact est perçue comme un investissement important autant en termes de ressources que de prise en main des outils et de mobilisation des partenaires. Nous avons vu que ces appréhensions tendent, à ce jour, à se confirmer régulièrement dans les faits.

L'utilité de la démarche en question

Autre barrière à l'entrée régulièrement mise en avant par les répondants : **la faible utilité perçue de la démarche de mesure** (27,1% des réponses). Un certain nombre d'associations, entreprises sociales ou fondations opératrices estiment que les effets positifs de leur activité sont visibles au quotidien : la mesure d'impact social étant alors perçue comme une simple confirmation de faits déjà appréhendés par la structure et ses parties prenantes. **De nombreux « verbatims » ont ainsi pu être collectés** auprès des répondants de l'enquête : une question de priorisation a ainsi été soulevée par certains opérateurs qui estiment que la mesure d'impact détournerait leur temps et leurs ressources du service aux bénéficiaires. De même, un sujet de redondance avec les reportings réglementaires et les démarches qualité a été souligné dans plusieurs cas, notamment par des acteurs du secteur social et médico-social.

Deux autres barrières à l'entrée sont soulevées plus marginalement par les répondants, traduisant des réticences plus profondes à la mesure d'impact social. Il s'agit ici de **résistances liées à la « monétarisation » des impacts sociaux** (6,8% des répondants) ou à **l'évaluation des résultats en tant que telle** (5,2% des répondants). À notre sens, ces réponses traduisent non pas un refus de l'évaluation mais plutôt une remise en question des modes et outils d'évaluation proposés aujourd'hui - souvent appuyés sur la quantification et la valorisation des résultats.

Un soutien parfois insuffisant

L'absence de soutien des parties prenantes est soulevée par 18,8% des répondants. En l'absence de demande explicite, d'intérêt manifeste et surtout d'accompagnement opérationnel par leurs partenaires, les structures de terrain n'ont en effet pas toujours d'incitation à se lancer seules dans une démarche de mesure. Un manque de connaissances du sujet est ainsi mis en avant par plusieurs répondants, qui expliquent ne pas savoir « par où commencer ».

Vous ne menez pas ou pas encore de mesure d'impact social : pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

(Plusieurs réponses possibles)

Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyens financiers et humains)

56,2%

Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes

44,3%

Faible utilité : nous ne trouvons pas cela utile ou pertinent car notre impact est visible au quotidien

27,1%

Absence de soutien : nos partenaires ne nous accompagnent pas suffisamment dans la démarche d'évaluation

18,8%

Autre difficulté

13%

Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à notre impact

6,8%

Résistances : les collaborateurs ou dirigeants ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social

5,2%

Comparaison avant-après

Nous avons classé les attentes exprimées en utilisant le « Net Promoter Score » (différence entre les avis très positifs et les avis négatifs et très négatifs). Cette démarche nous permet de constater que les acteurs de l'ESS n'ayant pas encore mis en place de mesure d'impact social l'envisagent d'abord comme un **outil de communication auprès du public**, un outil permettant de **rendre des comptes à des partenaires** ou de **mieux comprendre les effets de l'activité**.

La comparaison de ces attentes avec les retours d'expériences des acteurs ayant déjà mis en place une mesure d'impact social permet cependant de montrer que **les perceptions évoluent fortement avec la pratique**.

Certains bénéfices très attendus ne sont ainsi pas toujours perçus comme atteints (communication, cohésion des équipes) tandis que d'autres bénéfices, moins pris en compte au départ, sont très majoritairement reconnus après les premières expériences (prise de décision, obtention d'agrèments ou de labels).

Les tableaux ci-dessous rendent compte de l'évolution des perceptions entre avant et après la mise en place d'une démarche de mesure d'impact social.

Perception des bénéfices de la mesure d'impact social (acteurs de l'ESS)

	Avant mise en place d'une démarche	Après mise en place d'une démarche	Évolution des avis positifs
	Oui plutôt + / Oui tout à fait	Oui plutôt + / Oui tout à fait	
Obtenir des agrèments ou des labels	55,2%	58,5%	+3,3
Prendre de meilleures décisions opérationnelles	58,3%	81,5%	+23,2
Rendre des comptes aux partenaires	74,5%	84,4%	+9,9
Mieux comprendre l'activité	77,1%	86,6%	+9,5
Fédérer les équipes	76,5%	71,8%	-4,7
Communiquer auprès du public	76,5%	65,9%	-10,6

Perception des bénéfices de la mesure d'impact social (acteurs de l'ESS)

	Avant mise en place d'une démarche	Après mise en place d'une démarche	Évolution NPS
	Net Promoter Score	Net Promoter Score	
Obtenir des agrèments ou des labels	-4,7	14,8	+19,5
Prendre de meilleures décisions opérationnelles	-11	5,2	+16,2
Rendre des comptes aux partenaires	18,2	28,9	+10,7
Mieux comprendre l'activité	18,2	22,2	+4
Fédérer les équipes	15,6	-0,8	-16,4
Communiquer auprès du public	26,6	-9,6	-36,2

Bailleurs de fonds

Le premier point mis en avant est, **ici encore, le coût perçu de ces démarches** (cité par 68% des répondants), que ce soit en termes financiers ou non financiers. Le second élément mis en avant est **la complexité technique et théorique des outils** (citée par 56% des répondants). L'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation ou au suivi d'une évaluation de programme reste perçue comme un investissement important par les bailleurs de fonds, que certains ne peuvent pas engager compte tenu d'une taille et ou d'un soutien insuffisant.

Pour le reste, nous observons que la mesure d'impact social semble **bénéficier d'un a priori positif parmi les bailleurs de fonds**. Seuls 20% d'entre eux déclarent que la démarche n'est pas utile ou pertinente, et ils sont encore moins nombreux à mentionner des réticences vis-à-vis de l'évaluation en tant que telle (8%) ou vis-à-vis de la valorisation des impacts (12%). Ces observations nous semblent renvoyer notamment au développement rapide des pratiques d'Investissement à Impact Social ou de « Venture Philanthropy », qui s'appuient fortement sur l'évaluation des résultats et le suivi de la valeur créée.

Vous ne menez pas ou pas encore de mesure d'impact social : pouvez-vous nous expliquer pourquoi ? (Plusieurs réponses possibles)

Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyens financiers et humains)

68%

Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes

56%

Faible utilité : nous ne trouvons pas cela utile ou pertinent car notre impact est visible au quotidien

20%

Autre difficulté

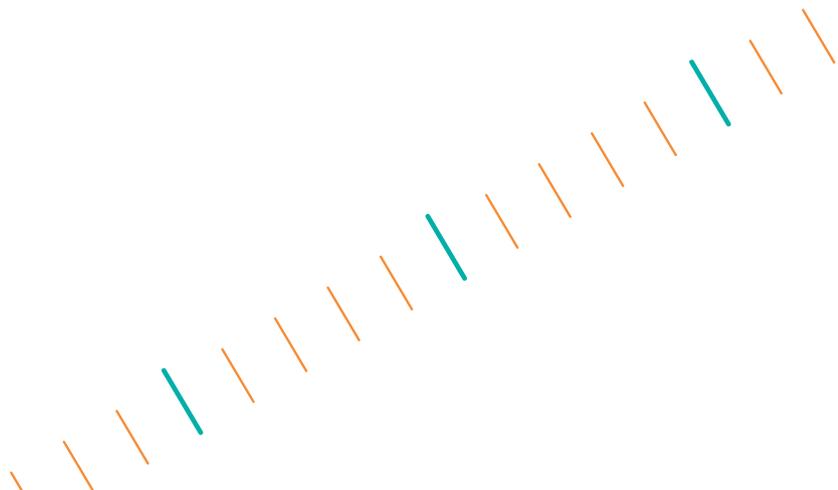
16%

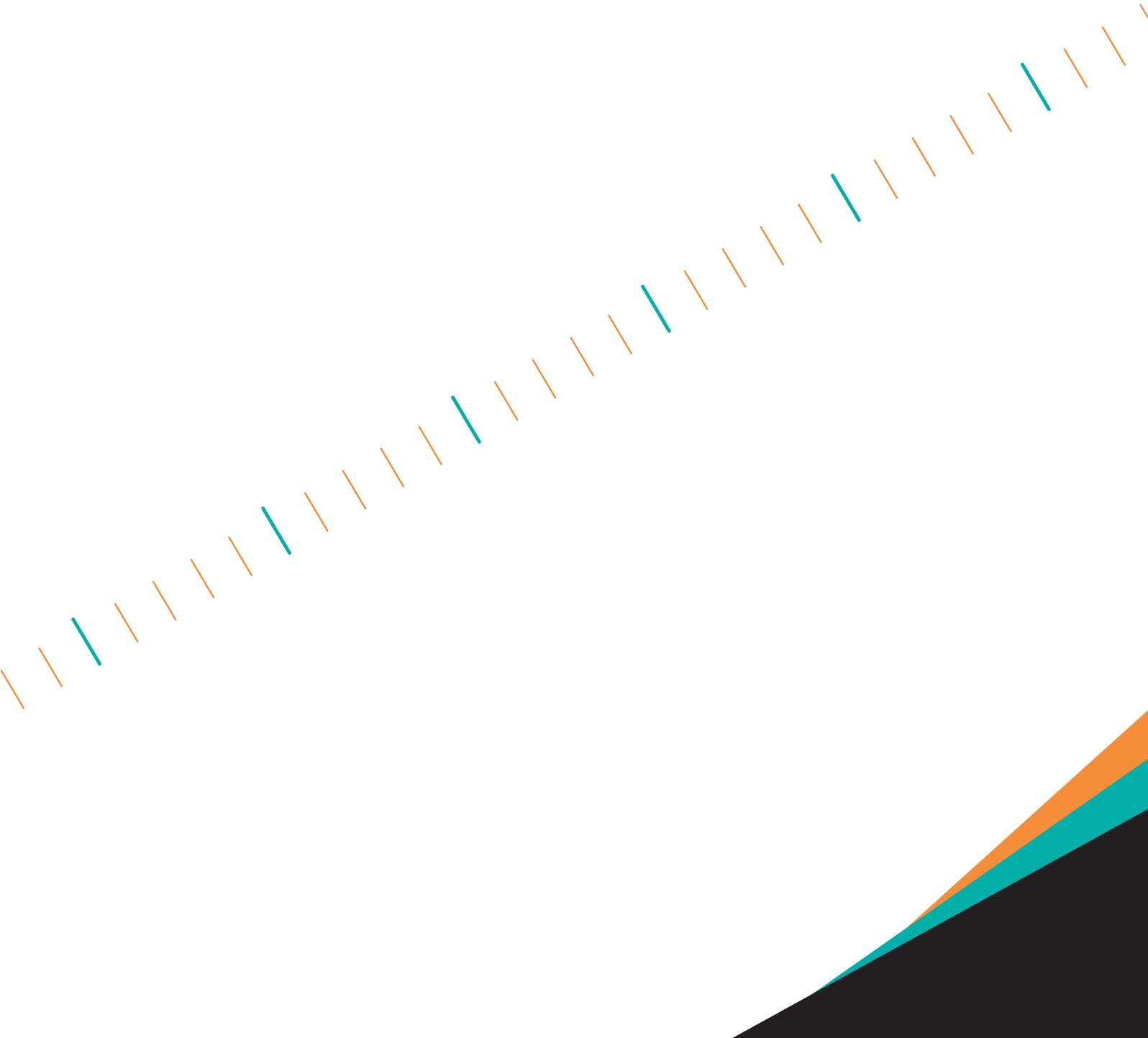
Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à notre impact

12%

Résistances : les collaborateurs ou dirigeants sur le terrain ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social

8%







Enseignements

Nous proposons une synthèse des résultats, permettant de formuler des pistes pour une évolution des pratiques, tant au niveau local qu'au niveau du secteur.



Perspectives

De nombreuses questions et pistes de réflexions émergent au regard des résultats mis en évidence grâce aux réponses au questionnaire. Dans cette dernière partie, nous avons choisi de proposer trois pistes de réflexion qui nous ont paru structurantes en vue d'une amélioration partagée des pratiques.

Piste 1

Reconnaître la diversité des méthodes

Il n'y a pas « une bonne méthode » de mesure d'impact social : le bon outil est celui qui correspond aux objectifs et à l'environnement de chaque structure. On le comprend en observant la grande diversité des raisons poussant les associations, entreprises sociales et leurs bailleurs de fonds à se lancer dans des démarches évaluatives. Ce constat peut avoir, selon nous, des implications concrètes pour chacune des parties prenantes de l'Économie Sociale et Solidaire :

Pour les acteurs de l'ESS

Tout en s'appuyant sur le large ensemble d'outils d'évaluation disponibles, les acteurs de terrain ont intérêt à développer des dispositifs de mesure adaptés aussi bien à leur situation spécifique (types d'activité, de gouvernance, ressources disponibles...) qu'à l'utilisation qu'ils souhaitent en faire (amélioration de l'activité, recherche de financements, communication, réponse à des contraintes règlementaires...). Un arbitrage peut ainsi légitimement être réalisé entre le périmètre et la finesse de l'évaluation d'une part (nombre d'indicateurs, types d'outils, groupe témoin) et la faisabilité de l'évaluation d'autre part (coût, facilité d'accès à la donnée) : la solution pragmatique est souvent la meilleure. De même, la « monétarisation » de l'impact n'est ni toujours nécessaire, ni toujours pertinente.

Pour les bailleurs de fonds et les acteurs publics

Reconnaître qu'il n'y a pas « une bonne méthode » de mesure d'impact implique de maintenir un espace pour différentes propositions de mesure, différents types de rapports et d'évaluation. Les grilles d'indicateurs standards sont nécessaires pour les structures gérant un grand nombre de demandes de financement, mais seraient probablement mieux acceptées si une marge de manœuvre était laissée au terrain - les structures proposant des innovations sociales en ont tout particulièrement besoin.

La collaboration entre financeurs et acteurs de terrain nous semble dépendre d'une compréhension réciproque du métier de chacun : un équilibre doit être trouvé entre la standardisation et la reconnaissance de la complexité du terrain.

Piste 2

Accompagner les acteurs de l'ESS

On l'aura compris, la mesure d'impact social peut parfois se révéler être une démarche coûteuse, chronophage, ou complexe. **L'accompagnement des structures menant une démarche de mesure d'impact social paraît donc essentiel pour que l'évaluation ne détourne pas les acteurs de l'ESS de leur objet premier.** Cet accompagnement nous semble pouvoir être envisagé aussi bien en termes de ressources, qu'en termes de compétences et de données :

En termes de ressources : partager le travail d'évaluation

À l'heure actuelle, les coûts de la mesure d'impact social sont très majoritairement portés par les acteurs de terrain, qui identifient, collectent et analysent seuls l'information nécessaire au suivi de leur performance (77% des cas). Dans les cas où cette information a vocation à être utilisée conjointement avec d'autres structures, un partage des coûts ou du travail peut être envisagé entre les partenaires. Les cas de mécénat de compétences (3% des répondants), et de prise en charge des coûts par les partenaires financiers (11,1% des cas) semblent être des pistes à étudier. Dans les situations s'y prêtant, cette répartition de la charge évaluative pourrait permettre une analyse plus approfondie des impacts, sans pour autant détourner les acteurs de l'ESS de leur cœur de métier.

En termes de compétences : favoriser l'accompagnement technique

Au regard des difficultés de prise en main des outils d'évaluation, très largement remontées par les répondants à l'enquête, il semble essentiel de proposer un accompagnement technique aux acteurs de l'ESS. Cet accompagnement peut d'abord passer par la production et la diffusion large de documentations méthodologiques (guides pratiques, études de cas...) : certains centres de ressources de l'ESS proposent déjà des guides de grande qualité. Cette documentation généraliste ne permettant pourtant pas toujours de répondre aux besoins plus spécifiques du terrain, la possibilité d'un accompagnement par un expert évaluateur peut également être envisagée, notamment au cours des premières étapes d'une démarche de mesure. En aidant à formaliser les objectifs de l'évaluation et à choisir les outils les plus adaptés, l'expert aide à construire un dispositif d'évaluation qui pourra être utilisé dans la durée.

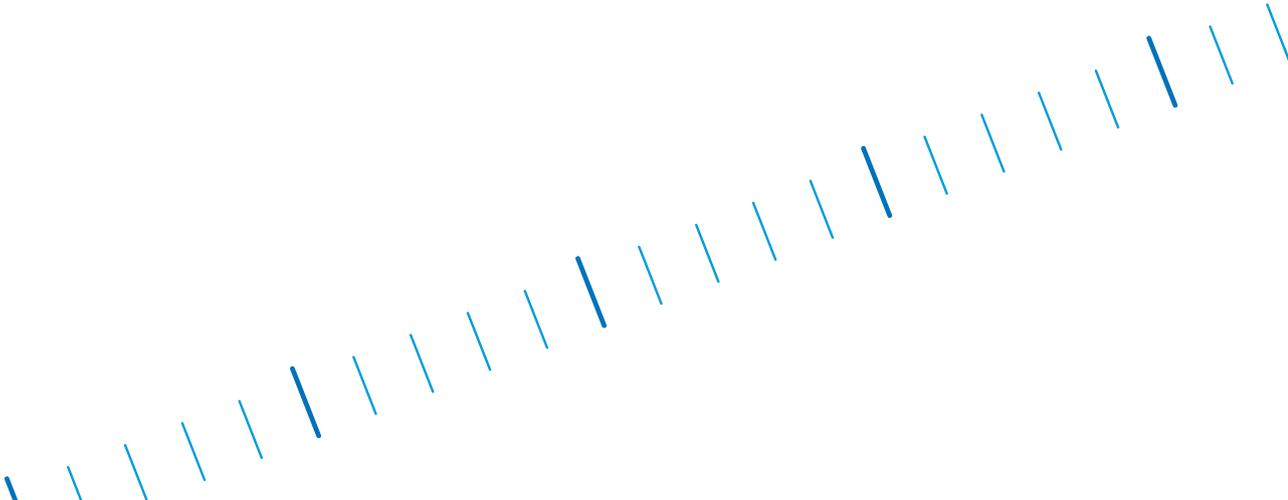
En termes de données : Faciliter l'accès à l'information

L'une des difficultés techniques régulièrement citées par les acteurs de l'ESS touche à la collecte de données sur le groupe témoin : lorsqu'ils tentent de le faire, les acteurs de terrain peinent en effet à répondre à la question « que ce serait-il passé si je n'étais pas intervenu ? ». Dans une optique évaluative, cette donnée dite « contrefactuelle » est pourtant cruciale, car elle permet d'attribuer de façon plus rigoureuse les changements observés à une action en particulier. Dans le cas d'une entreprise d'insertion par exemple, elle permet d'affirmer que la diminution du taux de sorties positives dans l'emploi n'est pas due à une sous-performance de l'entreprise, mais à une dégradation de l'emploi au niveau national. La compréhension des effets est ainsi plus précise, et les conclusions de l'évaluation plus fidèles à la réalité. Pour permettre la comparaison avec un « contrefactuel », **il n'est pas forcément nécessaire de recourir à des méthodes d'appariement statistiques complexes**. Des données d'études peuvent souvent constituer une alternative acceptable et moins coûteuse. L'une des pistes pour accompagner les acteurs de l'ESS dans leur démarche évaluative peut donc être celle de la mise à disposition de données. Les têtes de réseaux pourraient ainsi produire et partager des données sectorielles auprès de leurs membres. La puissance publique pourrait faciliter l'accès à des données macro-économiques. Les centres de ressources de l'ESS pourraient enfin constituer et entretenir des bases de données ouvertes.

Piste 3 Changer de regard sur l'évaluation

Au-delà de son utilité dans la gestion des associations et entreprises sociales, la mesure d'impact social est aussi un moment privilégié de réflexion sur leur projet et un facteur important de cohésion. De nombreux répondants déclarent avoir pleinement atteint un certain nombre d'objectifs... dont certains n'étaient pas nécessairement anticipés au départ. Ils sont ainsi nombreux à considérer que la démarche de mesure d'impact social a changé le regard qu'ils portent sur leur activité, leur discours, et même leur façon d'intervenir. En décrivant les effets positifs ou négatifs de leur action, l'évaluation a été l'occasion pour eux de renforcer leur expertise du besoin social traité.

In fine, les résultats d'une analyse précise et fidèle aux faits observés sont certes importants, mais le processus d'analyse l'est tout autant : la démarche d'évaluation présente un intérêt en tant que tel.



Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la production de cette étude :

- > les professionnels de KPMG, ainsi que tous les partenaires et pairs, acteurs de l'ESS et financeurs, qui se sont mobilisés pour diffuser le questionnaire auprès de leurs réseaux, permettant de constituer une base de données empiriques robuste et diversifiée ;
- > toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à ce questionnaire afin de partager leur perception et leur expérience de ce sujet encore largement méconnu ;
- > toutes les personnes au sein de KPMG qui ont participé à la définition, la rédaction et la fabrication de cette étude et ont permis de livrer l'ouvrage de qualité que vous avez dans les mains.

Présentation des auteurs

Adrien
Baudet

Conception du questionnaire, analyse
des données et rédaction du rapport

Adrien est chargé de recherche au sein de la Direction Économie Sociale et Solidaire de KPMG. Il appuie l'équipe dans le développement et la mise en œuvre de prestations en lien avec les sujets de l'évaluation de l'impact social, de l'Impact Investing et des Contrats à Impact Social. Adrien est également doctorant au sein du programme Ph.D de l'ESCP Europe : ses recherches portent sur le rôle de la mesure d'impact social dans la gestion et le financement des associations et entreprises sociales. Diplômé d'HEC (majeure Alternative Management, certificat Social Business) et ancien consultant, il a accompagné plusieurs entreprises sociales sur des sujets similaires.

Eve
Durquety

Pilotage
de l'enquête

Eve est responsable du développement de la Direction nationale Économie Sociale et Solidaire de KPMG depuis 2007. En charge des activités « Évaluation et mesure de l'impact », elle partage ses activités entre la réalisation de prestations de conseils, et le développement du segment de marché Économie Sociale et Solidaire au sein du cabinet. Eve a précédemment travaillé comme consultante en développement local puis a rejoint en 2003 l'Union Régionale des SCOP d'Ile-de-France. Elle fut également Vice-Présidente du centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale jusqu'en 2013. Diplômée d'un DESS en Économie du développement local et de l'emploi et d'un Master II en management et administration des entreprises, Eve place l'ESS comme fil rouge de sa carrière.

Sedera
Ranaivoarinosy

Gestion de la collecte des données, gestion
du maquettage et de la mise en forme

Sedera Ranaivoarinosy a intégré la Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire de KPMG en 2014. Elle se charge de la communication interne et externe du réseau ESS du cabinet KPMG : organisation de prises de paroles des professionnels KPMG spécialisés dans l'ESS, gestion de partenariats stratégiques, organisation d'événements dédiés aux acteurs de l'ESS. Elle est également membre de groupes de travail internes dédiés à l'entrepreneuriat social et la RSE. Elle a précédemment travaillé pour la Fondation KPMG France et la Fondation Société Générale pour la Solidarité. Elle est également Secrétaire Générale de l'association Pro Bono lab, qui promeut le développement du pro bono à destination de petites et moyennes associations en France.

Sarah
Dignonnet

Gestion de la collecte
des données

Diplômée de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, de l'IRIS et du CNAM-IIM, Sarah Dignonnet a acquis une expérience en gestion de projets et partenariats publics et privés à travers différents postes dans la coopération internationale, en entreprise ou en association. Elle a travaillé à Admical de 2010 à 2014 en tant que responsable des publications et des études sectorielles ainsi que chargée de formations auprès des porteurs de projets et des entreprises. Sarah a coordonné le travail des grandes enquêtes menées avec différents instituts de sondage sur les tendances du mécénat et s'est également spécialisée dans l'étude des problématiques d'implication des collaborateurs. Elle a développé son expertise dans le domaine de l'édition, en coordonnant la réalisation d'ouvrages dédiés au mécénat ainsi que celle du magazine Mécènes.

Elle a rejoint le cabinet en 2014 au sein de la Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire en tant que chargée de projets. Ses missions quotidiennes lui permettent d'être au plus proche de l'actualité des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

KPMG, acteur de référence de l'économie sociale et solidaire

Notre métier

Vous aider à préparer l'avenir et à concilier performance économique et impact social

Une offre de services adaptée, pour vous accompagner de la stratégie à l'opérationnel :

- > **audit légal et contractuel** (de gouvernance, des fonds structurels, d'aide au développement, etc.) ;
- > **expertise comptable et conseil** pour vous aider à piloter votre organisation et à gérer de façon prévisionnelle le développement de votre activité.

Accompagnement à la conduite du changement aux fins notamment de :

- > redéfinir les modèles économiques ;
- > mettre en œuvre une démarche de valorisation de votre impact social ;
- > diversifier vos ressources ;
- > optimiser la gestion de votre patrimoine, notamment immobilier ;
- > modéliser les moyens d'assurer votre pérennité par la recherche de partenaires et de coopérations.

450

professionnels spécialisés
dans l'Économie Sociale et Solidaire
pour accompagner les acteurs ayant
une finalité sociale, d'intérêt collectif
ou d'intérêt général

KPMG en un regard

**Leader de l'audit, du conseil
et de l'expertise comptable en France**



8 500

professionnels



238

implantations



6 500

clients, acteurs de l'Économie
Sociale et Solidaire



6 000

références dans les collectivités
publiques

Contacts

Direction Nationale Économie Sociale et Solidaire

Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
Tél : +33 (0) 1 55 68 94 59
E-mail : ecosociale@kpmg.fr

Eve Durquety

**Responsable Nationale,
Mesure d'Impact Social
KPMG**

E-mail : edurquety@kpmg.fr

Adrien Baudet

**Doctorant, Mesure d'Impact Social
et Impact Investing
KPMG - ESCP Europe**

E-mail : abaudet@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Communication - OLIVER - Février 2017.