



MESURE D'IMPACT : POUR UN REGARD CRITIQUE

Livrable issu du cycle 2020 des Petits déjeuners de la mesure d'impact

Organisé par



Co-animé par



Cinq ans après l'adoption de l'Agenda 2030, le chemin est encore long pour parvenir à un monde « Zéro Exclusion, Zéro Carbone, Zéro Pauvreté ». Pour relever ces défis, un nombre croissant d'acteurs de tous les secteurs se mobilisent au quotidien et mettent en œuvre des actions à impact social et environnemental.

Du fait notamment de l'importance des besoins et des moyens déployés pour y répondre, la mesure d'impact est devenue un enjeu primordial pour l'ensemble des parties prenantes (porteurs de projet, pouvoirs publics, financeurs etc.). Alors que ce champ se développe considérablement, il apparaît particulièrement important de s'attacher à la transparence et la qualité des rapports, analyses et données produites.

Partant de ce besoin, un groupe de membres des Petits déjeuners de la mesure d'impact organisés par Convergences et co-animés avec l'Avise et Improve a travaillé pour élaborer un outil pratique dédié à l'analyse de la qualité des productions de mesure d'impact.

Ce document vise à fournir des clés de compréhension à celles et ceux qui lisent et utilisent ces productions – rapports, études... – afin de les aider dans leur travail d'analyse et de décryptage. Il ne s'agit en aucun cas de définir ce qui relèverait d'une bonne mesure d'impact ou d'une mauvaise mesure d'impact, mais de fournir des éléments objectifs et généralement acceptés permettant d'exercer son esprit critique à la lecture de productions de données d'impact, dans la perspective d'en tirer le meilleur.

Cette première version concerne plus particulièrement la mesure d'impact social, dont les enjeux diffèrent pour partie de ceux de la mesure d'impact environnemental. De nombreuses ressources répertoriées dans le [Vademecum de la mesure d'impact social](#) permettent de compléter les éléments fournis ici.

Comment utiliser ce document ?

Les informations relatives à l'impact des organisations peuvent provenir de sources différentes : rapports d'impact, études, sites internet, communication ou prise de parole, média...

Pour mieux appréhender ces données, qui tendent à se multiplier, le groupe de travail a fait émerger les grandes questions à mobiliser pour disposer d'un regard critique pour en retenir quatre :

- Parle-t-on bien d'impact social ?
- L'impact social est-il recherché par l'organisation ?
- Quelle est la méthode employée pour mener l'évaluation ?
- Quelle est l'utilisation de ces informations par l'organisation ?

Ce document détaille pour chaque question l'enjeu, les principales clés de lecture et un exemple fictif mais concret permettant d'illustrer le propos.

Bonne lecture !

Convergences, l'Avise et Improve

1. Parle-t-on bien d'impact social ?

L'enjeu :

S'assurer que les informations et données présentées parlent bien d'impact et pouvoir les distinguer d'autres types d'informations.

Les clés de lecture :

L'impact se distingue d'autres domaines évaluables comme les activités et résultats de l'organisation, les moyens mis en œuvre, la satisfaction des clients ou bénéficiaires, etc.

L'Association européenne de la philanthropie d'entreprise (EVPA) présente en 2015, dans son Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, une chaîne de valeur de l'impact qui permet de distinguer l'impact d'autres notions (activités, réalisations, résultats...).



Le Conseil Supérieur de l'Economie sociale et solidaire (2011) offre également des éléments de définition sur l'impact social, ce dernier consistant en « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »[2]

Il s'agit donc de comprendre qu'une des notions clés relative à l'impact est celle de « changement », à savoir, de façon schématique, le passage durable d'une situation initiale à une nouvelle situation.

Deux autres notions sont également importantes :

- Celle de contribution, c'est-à-dire en quoi l'organisation a contribué au changement, une fois ce dernier constaté.
- Celle d'attribution, c'est-à-dire dans quelle mesure le changement constaté est imputable à l'action de l'organisation.

Un exemple pour mieux comprendre

Une association pour l'éducation mène un projet de construction d'école en zone périurbaine.

« 32 places permises par la création d'une nouvelle école »

→ réalisations

« 8 étudiants fréquentent l'école »

→ résultats

« Sur les 8 étudiants, 6 ont pu poursuivre leurs études spécifiquement grâce au projet de l'association »

→ impact

[1] La chaîne de valeur de l'impact, l'Avise d'après l'EVPA, 2015

[2] Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil Supérieur de l'ESS, 2011

2. L'impact social est-il recherché par l'organisation ?

L'enjeu :

Identifier l'intention initiale de l'organisation de générer ou non les impacts qu'elle présente, et si elle oriente ses activités en ce sens. Autrement dit, distinguer la notion d'impact de celle d'externalités.

Les clés de lecture :

i. Quelle est la finalité de l'organisation ? Est-elle clairement explicitée ?

Une première étape consiste à identifier si l'organisation a clairement explicité une recherche intentionnelle d'impact et plus largement à connaître la vision de société qu'elle porte.

L'objet social de l'organisation, son statut (association, mutuelle, coopérative, entreprise commerciale...), les objectifs qu'elle poursuit, etc. offre un premier niveau d'information. Il est donc intéressant de se pencher sur ces éléments, ainsi que sur l'existence d'autres qualités juridiques comme l'agrément ESUS (pour les entreprises de l'ESS) ou la qualité d'entreprise à mission afin de comprendre la finalité de l'organisation. Ce sont souvent des éléments présentés en entrée d'un rapport ou d'une étude.

En d'autres termes, il s'agit de déterminer si l'impact avancé par l'organisation relève de sa volonté ou d'externalités positives d'activités ayant d'autres finalités.

ii. Comment cette finalité est-elle formalisée ? Et avec qui ?

Une deuxième étape consiste à identifier comment l'organisation a formalisé les impacts qu'elle cherche à générer sur ses parties prenantes. L'intentionnalité de l'organisation se traduit par la mise en place d'activités répondant à sa mission sociale ou par une définition précise de cette mission.

Plusieurs approches existent. La plus souvent citée étant la Théorie du changement [3], qui est une représentation des activités de l'organisation visant à :

- Définir de façon théorique le lien entre les activités d'une organisation et leurs effets à court, moyen et long terme sur les différentes parties prenantes ;
- Proposer des effets précis, réalistes et mesurables ;
- Identifier les conditions nécessaires pour que ce lien s'opère.

[3] Pour aller plus loin, consulter la fiche du TIESS (Territoires Innovants en Economie Sociale et Solidaire au Québec) sur la Théorie du changement

Un exemple pour mieux comprendre

Prenons l'exemple de deux organisations contribuant à l'emploi et l'insertion professionnelle sur un territoire :

Une organisation à finalité sociale explicitée :
une structure d'insertion par l'activité
économique (SIAE)

Pour une SIAE, l'emploi et l'insertion de personnes de leur territoire est inscrite dans leurs statuts et leur objet social, la recherche d'un impact étant de fait au cœur de leur projet et des parties prenantes qui y contribuent.

Une organisation sans finalité sociale
explicitée, employeuse sur un territoire

Une entreprise classique sur le même territoire, bien qu'elle puisse tout à fait contribuer à la création d'emploi et à l'insertion de personnes, se distinguera par un objet social différent, centré sur les activités économiques de l'entreprise.

➔ Dans le premier cas, la recherche d'un impact est clairement explicitée, dans le second elle apparaît secondaire.

3. L'organisation est-elle transparente sur les données d'impact qu'elle avance ?

L'enjeu :

Vérifier la transparence des informations d'impact et de la méthode mobilisée pour les recueillir. Toute étude d'impact, même modeste, doit proposer une description claire et détaillée de sa procédure, de ses méthodes, de ses outils et des limites associées.

Les clés de lecture :

Un résultat observé se lit à la lumière de la façon dont il a été recueilli. Cela assure la clairvoyance de celui qui le calcule, et de celui qui le lit.

i. Quel est le périmètre étudié ?

S'agit-il de l'ensemble des activités de l'organisation, ou d'une partie des activités (par exemple un programme spécifique) de l'organisation ? Avec quel questionnement ? Une mesure d'impact répond en effet à une question évaluative précise.

ii. Quelle méthode a été mise en place pour obtenir les résultats présentés ?

Il n'existe pas de méthode standard pour évaluer son impact social. Pour autant une attention particulière doit être portée sur certains principes méthodologiques [4] :

➤➤➤ Après de qui a été collectée l'information ?

Exemple : taille et représentativité des données par rapport à l'objet de l'étude

➤➤➤ A quel moment les données ont été collectées ?

Exemple : avant et après l'objet de l'étude, seulement après, etc.

➤➤➤ Quel type de données ont été collectées ?

Exemple : Données quantitatives, qualitatives, subjectives, etc.

➤➤➤ Quels outils de collectes ont été mobilisés ?

Exemple : questionnaires, observations in situ, entretiens, etc.

➤➤➤ Comment ont été analysées les données ?

Exemple : membres de l'organisation, parties prenantes associées ou non à l'analyse, etc.

iii. Les limites de la méthode sont-elles mises en avant ?

Il n'existe pas de méthode infaillible de mesure d'impact, les biais et limites des données d'impact doivent donc être présentés.

Ils peuvent être de plusieurs ordres : biais de désirabilité sociale, biais de mémoire, limites inhérentes à la méthodologie, maîtrise de la langue et compréhension des questions par les répondants, impacts de la crise sanitaire...

[4] Comment évaluer son impact social ? principes méthodologiques, Avise, Improve, Fidarec, 2021

Un exemple pour mieux comprendre

Une association accompagne des enfants d'âge primaire en animant des ateliers hebdomadaires sur les temps périscolaires. Le déploiement des actions de l'association se fait au niveau national.

Elle présente les résultats issus de l'étude d'impact menée durant l'année passée, et notamment ce chiffre :

« 75% des enfants ont amélioré leur résultat scolaire grâce à notre action. »

Face à ce chiffre, voici quelques exemples de questions à se poser :

Sur le périmètre de l'étude :

- ➔ Quelles typologies d'activités ont été évaluées ?
- S'agit-il de tous les enfants accompagnés par l'association habituellement, ou uniquement d'une tranche d'âge spécifique ?
- Quels territoires sont concernés par l'étude ?
- Etc.

Sur la méthodologie :

- ➔ Quelle méthode permet d'observer une amélioration des résultats scolaires de ces enfants (analyse des bulletins scolaires en début et en fin d'année, entretiens semi-directifs avec les enseignants, etc.) ?
- Comment l'amélioration des résultats scolaires est-elle attribuée aux ateliers menés par l'association (existence d'un groupe témoin par exemple) ?
- Etc.

➤➤➤ Répondre à ces questions nécessite au préalable que l'étude d'impact de l'organisation soit disponible et accessible au grand public, au moins sous forme de synthèse. Des chiffres proposés par une organisation sans renvoi vers une étude correspondante doivent être considérés avec précaution.

4. Que fait l'organisation de ces données d'impact ?

L'enjeu :

Comprendre le contexte de la mesure d'impact et ce qu'ont produit les résultats pour l'organisation. Dit autrement, « à quoi l'évaluation a-t-elle servi » ?

Les clés de lecture :

i. Quelles sont les principales observations et conclusions issues des données d'impact ?

Pour faire d'une étude d'impact un outil au service de l'organisation, il est important, au-delà des résultats clés de l'évaluation, de disposer de recommandations stratégiques pour améliorer l'action portée par la structure. Ces recommandations doivent être établies au regard des résultats obtenus et de l'interprétation qui en est faite.

ii. En quoi la démarche et les résultats de l'évaluation ont fait évoluer l'organisation ?

La démarche évaluative en elle-même permet de travailler sur certains éléments clés d'une organisation : identifier comment l'impact est produit, améliorer la réponse aux besoins sociaux, sa performance, etc. Ces éléments, alors qu'ils sont une réelle valeur ajoutée pour l'organisation, sont rarement mis en avant dans les rapports d'impact.

iii. Comment les résultats sont appropriés en interne et en externe de l'organisation ?

Afin d'être utile au long cours (comprendre les impacts liés à ses activités, mobiliser ses parties prenantes, développer l'activité, etc.), toute étude d'impact doit être partagée et utilisée par l'ensemble des membres de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de créer les conditions de cette appropriation.



Un exemple pour mieux comprendre

Une association d'accompagnement à la création d'entreprise pour les jeunes se rend compte suite à son évaluation qu'elle a un impact limité sur la création d'entreprise à proprement parler. En revanche, l'évaluation montre que les jeunes qu'elle a accompagnés trouvent plus facilement un emploi et une formation suite à l'accompagnement.

➔ L'étude d'impact identifie-t-elle les raisons de ces impacts ? Est-ce que l'association s'est saisie de ces résultats ? Si oui, comment a-t-elle fait évoluer ses activités ?

À PROPOS DES ÉDITEURS



Créée en 2008, [Convergences](#) est une plateforme internationale de réflexion, de plaidoyer et de mobilisation en faveur des Objectifs de développement durable et de la construction d'un monde « Zéro Exclusion, Zéro Carbone, Zéro Pauvreté ». La mission de Convergences est de rassembler les acteurs du changement de tous les horizons afin de susciter la réflexion et l'action, de diffuser des bonnes pratiques et de favoriser la co-construction de partenariats innovants à fort impact sociétal. Convergences s'appuie sur plus de 200 organisations partenaires, représentées au sein de ses Groupes de travail, pour co-construire le Forum Mondial Convergences, éditer des publications, développer des projets autour de la jeunesse et du numérique, et organiser des débats et rencontres tout au long de l'année. Depuis 2017, sept Forum Convergences ont été organisés en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne, en Amérique du Sud, en Asie et en Europe.



Depuis 20 ans, l'[Avise](#) accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteurs qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteurs de projet, anime des communautés d'accompagnateurs, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec du Fonds social européen.



Créée il y a 10 ans, [Improve](#) est une entreprise sociale qui s'est donnée pour mission d'éclairer et d'aiguiller les acteurs en mouvement vers le bien commun. Quels que soient le stade de développement ou le dimensionnement d'un projet à vocation sociale, Improve accompagne les organisations dans l'atteinte de leur mission sociale en apportant son expertise de l'évaluation de l'impact. Les méthodologies qu'Improve mobilise sont les méthodologies d'évaluation quantitative, qualitative et l'analyse des coûts évités (ou dite analyse coûts-bénéfices). Improve adapte ses formats d'accompagnement à la diversité des enjeux et contraintes des organisations à impact, en proposant trois modalités d'accompagnement : conseil et évaluation externalisée réalisée de A à Z, coaching de porteurs de projet ou de la/du responsable évaluation et formation sur mesure. Parmi plus de 150 structures accompagnées depuis sa création, Improve compte des fonds d'investissement, des fondations d'entreprises, des entreprises, des associations portant des projets d'innovation sociétale.

REMERCIEMENTS

Un grand merci à tout-es les participant-es des Petits déjeuners de la mesure d'impact social 2020 pour leur contribution à la construction de ce document :

AMZAI Hana (HAATCH) ; ANOIR Fania (UnisCité) ; ARBELET Gabriel (Kinomé) ; BANCOURT Fanny (B&L Evolution) ; BASSET Eléonore (Compagnons Bâisseurs) ; BAUDET Adrien (Koreis) ; BERNARD Sandra (SFAF) ; BESSON LEAUD Christophe (Alliance Sens et économie) ; BINET Pierre-Alix (Finance for Tomorrow) ; BLAREL Anaïs (Impact Cube) ; BODEL Gabrielle (Institut de l'économie positive), BRACHET Lucile (50 PARTNERS IMPACT) ; BUI Quynh (Startup Impact | SOGA) ; CHUPIN Lola (Sciences po) ; CLERC Philippe ; CONNAC Amélie (ESCP Europe) ; CORDIER Muriel (Agence universitaire de la Francophonie) ; DARTOIS Sophie (Kinomé) ; DE BLIC Claire (Indépendante) ; DEMAEGDT Hélène (Gaia Impact Fund) ; DEVOUCOUX Gaëlle (Action Contre la Faim) ; EYAAN Sonia (SmartRepublic) ; FAHY Manon (Storengy) ; FAVRE Axelle (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) ; FONTUGNE Marine (Le French Impact) ; FRAISSE Henri (FIDAREC) ; GOMEZ Valentin (Croix-Rouge française) ; GRIDEL Edouard (Institut du Capitalisme Responsable) ; GROS Céline (Avisé) ; GUETSA Éric (KSAPA) ; HOCQ Bryan (Laboratoire Evaluation & Mesure d'impact ESSEC) ; IONESCU Ciprian (WWF France) ; IOOS Dominique (Fermes d'avenir) ; JOUSSET Matthieu (Fondation Good Planet) ; LAGELEE Julia (Impact Track) ; LAMBERT Louise (Bleu Blanc Zèbre) ; LECCIEA Valérie (GIP Activit'y - Conseil départemental des Yvelines) ; LE GOANVIC Yann (ENOUMA) ; LOYER Julien (Bleu Blanc Zèbre) ; MAISANO Sandrine (La main à la pâte) ; MANDAGOT Marjolaine (FONDATION ALPHAOMEGA) ; MARTINEAU Frédéric (Alterthic) ; MEDIEU Aurore (Conseil national des CRESS) ; MICHON Antoine (MEZZOCREDIT) ; MOREAU Nicolas (Nickel) ; MOUSSET Claire (Orange) ; PARODI Julian (Sciences po) ; RAYNAUD DE LAGE Louis (HAATCH) ; REBOURS Pierre (Budget Our Planet) ; RICHAUD Isabelle (Ministère de la Transition écologique et solidaire) ; ROUSTIT Pierre (Département des Hauts-de-Seine) ; SABARDINE Denis (PTCE Vivre les Mureaux) ; SEGONDS Anaïs (B&L évolution) ; SORET Lucie (Les Canaux) ; STRAUSS Diane (Yale University) ; THIERRY Constance (Storengy) ; TIACOH Valérie (Orange) ; TAIWO Elisa (Ecofi Investissements) ; TROCME LE PAGE Sonia (Nantucket Capital) ; UCHIYAMA Gautier (MEAE) ; ULLIAC Yann (Le RAMEAU) ; VALENTIN Pierre-Emmanuel (Retraité, Ex-La NEF) ; WEILL Philippe (Société Générale) ; WICQUART Gaëtane (ACTED).

Convergences remercie chaleureusement l'Avisé (Louise DE ROCHECHOUART, Etienne DUPUIS) et Improve (Emeline FELICES, Clémence GLEIZES) pour leur accompagnement pendant ce cycle des Petits déjeuners de la mesure d'impact et pour le travail sur ce document .

**Rejoignez
les Petits déjeuners de la mesure d'impact !**



Contact : Lorelei Ursenbach,
Chargée de programmation et mobilisation
loirelei.ursenbach@convergences.org ; Tél : +33 (0)1 42 65 61 47