

Hélène Fontaine
2021 - 2022

**L'évaluation au service de la stratégie d'impact,
dans les associations de l'ESS,
illustrée par le cas de Ronalpia.**

Diplôme visé : Master 2 « Manager de projets nationaux et internationaux :
spécialisation innovation sociale »

Directeur de mémoire : Bryan HOCQ

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
Partie 1 - Contextualisation : l'évaluation d'impact, une discipline au cœur de l'Économie Sociale et Solidaire.....	5
1. Une discipline récente en recherche d'identité.....	5
1.1. Repère historique et contexte d'émergence de cette démarche.....	5
1.2. Définition : l'évaluation d'impact social.....	11
1.1.1. Entre les usages et le sens des définitions que choisir ?.....	12
1.1.2. Y- a- t- il réellement un choix à opérer entre mesure et évaluation ?	15
2. La culture de l'évaluation dans le secteur associatif	16
2.1. Notre objet d'étude : un choix déjà évocateur des facteurs d'appropriation de l'évaluation d'impact.	16
2.1.1. Pourquoi avoir choisi les associations ?	16
3. La formulation de nos hypothèses de recherche.	20
Partie 2 - Analyse stratégique.....	21
1. Les enjeux de départ.	21
1.1. L'origine de la démarche et ses finalités : le cas de Ronalpia.....	21
1.2. L'origine de la démarche et ses finalités dans les associations de l'ESS	24
1.2.1. Les financeurs des EIS sont ceux qui donnent l'élan.....	29
2. Les facteurs d'appropriations de l'EIS au service de l'impact.....	31
2.1. L'appropriation des méthodes un enjeu centrale pour les associations de l'ESS (Facteur 1).....	31
2.1.1. Les prérogatives avant de choisir sa méthode.....	31
2.2. Les différentes approches et leurs enjeux	33
2.2.1. Les méthodes qualitatives : avantages et inconvénients	33

2.2.2.	Les méthodes quantitatives, leurs usages et avantages.	34
2.3.	La démarche et les choix méthodologiques : présentation détaillée de la chaîne de valeur de l'impact.	36
2.4.	Des incompréhensions sémantiques et méthodologiques par manque de formation spécifique (facteur 2).	40
2.5.	Une démarche longue et réflexive dans une culture du travail rapide et centrée sur l'efficacité (facteur 3).	41
2.6.	Une démarche à mener à chaque étape, en concertation avec des parties prenantes diverses (facteur 4).....	42
Partie 3 - Préconisations opérationnelles.....		44
1. “Infuser“ : intégrer la démarche dans l'opérationnel (objectif septembre 2023).....		44
1.1.	Constat de départ : un chantier isolé	44
1.2.	Acculturer et accompagner les équipes internes dans le processus d'évaluation .45	
2. Consolider : intégrer la démarche dans l'opérationnel (objectif : fin 2023).....		48
2.1.	Créer un comité de mission EIS au rôle transversal et stratégique.....	48
2.2.	Faire ensemble pour s'approprier les démarches.....	50
3. Développer une démarche de recherche au service sa mission : “entreprendre pour les fragilités du territoire“ (objectif : fin 2024)		52
3.1.	Prendre de la hauteur en initiant un travail de recherche à partir de son expérience d'évaluation.....	53
3.2.	Agir en concertation avec les territoires au travers un modèle systémique.....	55
CONCLUSION		58
BIBLIOGRAPHIE		61
SYNTHÈSE DU MÉMOIRE		67
ENGLISH VERSION OF SUMMARY		67
TABLE DES ANNEXES		68

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à Nathalie Sol du cabinet de conseil KIMSO pour m'avoir accompagnée pas à pas dans l'analyse des données de l'évaluation d'impact de Ronalpia. C'est avec bonne humeur, authenticité et pédagogie qu'elle a réussi à me faire comprendre un outil d'analyse excel pour lequel je n'avais au départ, ni appétence et ni compétence. Je suis également reconnaissante pour l'écoute dont elle a su faire preuve à l'égard de mes questionnements ayant accompagné l'élaboration de ce mémoire.

C'est ensuite à mon directeur de mémoire que je souhaite adresser mes remerciements puisqu'il m'a accompagnée avec bienveillance, depuis janvier, au travers des points mensuels, dans chacune des étapes de mes réflexions. Sa technicité et son expérience de l'évaluation d'impact social m'ont permis d'être guidée progressivement et toujours sans jugement.

Aussi, je souhaite vivement remercier les deux personnes qui ont pris le temps de relire mon travail avec détail. D'une part, j'adresse un grand merci à Marjorie Barthomeuf, pour sa relecture appliquée et minutieuse de l'orthographe et de la syntaxe. Ce fut une chance pour moi d'être corrigée par elle et ce, en souvenir de nos trois années d'études d'assistante de service social, passées ensemble.

D'autre part, je remercie Sébastien Bauvet, responsable de recherche chez Frateli lab, pour nos conversations, mais surtout pour sa relecture détaillée de l'ensemble de ce travail. Le temps consacré ainsi que ses commentaires toujours plus constructifs les uns que les autres, m'ont permis de terminer ma rédaction avec entrain et sérénité. Je suis admirative de son parcours professionnel, la nuance de ses propos et son humilité. Merci pour sa sincère implication.

Enfin, sans pouvoir les citer de façon nominative, j'adresse mes remerciements aux dix personnes qui ont pris de leur temps pour répondre avec professionnalisme et authenticité aux entretiens dans la phase d'exploration de ce travail.

Pour conclure, j'aimerais profiter de cet espace d'expression pour remercier Ronalpia et ses équipes pour l'expérience professionnelle mais aussi humaine qu'elles m'ont permis de vivre. J'ai fait la connaissance d'une équipe de "faiseux" déterminés et souvent pionniers. C'est avec des bagages très solides que je vais désormais poursuivre le déploiement du café social " Civitano " et mon passage chez Ronalpia y a grandement contribué.

INTRODUCTION

Ce travail prend racine dans les réflexions qui ont accompagné notre parcours professionnel. Après avoir exercé quatre années en tant que travailleur social entre la France et le Bénin nous opérons une reconversion professionnelle vers la conduite et la gestion de projets sociaux et solidaires. C'est plus précisément à partir de trois observations empiriques que nous avons développé un intérêt et des questionnements autour l'évaluation d'impact social, cœur de notre sujet de mémoire.

Constats de départ : les effets produits par les acteurs de l'Économie Sociale Solidaire sont grandement masqués par un manque d'outils, de méthodes et d'une culture de l'évaluation, capable de rendre compte.

C'est d'abord dans un contexte interculturel pour des missions de développement humanitaire que nous avons exercé en tant qu'Assistant de Service Social (ASS). Nous avons pour commande de l'Organisation Non Gouvernemental, Citoyens des Rues International (CDRI) de rendre compte des réalisations et des effets des activités socio-éducatives de l'antenne locale Béninoise sur la réinsertion des enfants des rues. L'enjeu était donc de pouvoir montrer en quoi certaines activités socio-éducatives avaient plus d'impact sur la réinsertion socio-professionnelle des enfants. Or, il existait un tel décalage entre la réalité de terrain et les attentes des décideurs au siège et leurs financeurs que nous nous sommes questionnés sur la pertinence des indicateurs.

Puis, dans nos différentes expériences d'ASS en France nous avons au contraire été étonné du peu d'indicateurs capables de rendre compte des réalisations du travail social de terrain. Pour autant certaines organisations ont pleinement intégré cette culture de l'évaluation, c'est particulièrement le cas pour les institutions publiques ou les établissements et services du secteur médico-social sous compétence des Agence Régionale de Santé. Cependant lorsque les indicateurs sont suivis c'est rarement pour valoriser les trajectoires humaines ou valoriser le travail social mais davantage pour justifier des dépenses.

Finalement, le constat commun à nos expériences est que le travail social de terrain souffre d'un manque de valorisation. Cela se traduit, du côté des professionnels du travail social, par un manque de reconnaissance à la fois symbolique (management, évolution professionnelle, reconnaissance de l'effort...) et matérielle (sphères de l'argent et de l'administration), de la valeur ajoutée de leur travail. Par ailleurs, cela s'observe au travers de la difficulté à rendre compte des changements produits sur les personnes bénéficiaires de l'action sociale. Finalement, le secteur social manque d'outils adaptés, pour rendre compte des réalités de l'accompagnement social de terrain et donc de leur impact.

Dans une seconde partie de notre expérience professionnelle au Bénin, nous avons intégré une entreprise sociale et solidaire appelée Green Keeper Africa¹. C'est le besoin de trouver dans la même organisation un équilibre entre finalité sociale et viabilité financière qui nous a motivé à nous former en autonomie, à la valorisation de l'utilité sociale d'une entreprise sociale. Il s'agissait de pouvoir valoriser les impacts multidimensionnels de l'entreprises sur ses parties prenantes comme dans *«l'annexe 4 - Approche multidimensionnelle de l'utilité sociale»*. L'Union Des emplois de l'Economie Sociale et Solidaire (UDES)² explique à propos des entreprises sociales : *«Leur finalité relève de l'intérêt général et elles appliquent les valeurs liées à l'ESS sans en avoir forcément l'un des statuts «historiques»*.

C'est effectivement dans le champ global de l'Économie Sociale et Solidaire comme défini par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 que s'inscrit ce travail. Certaines organisations appartiennent au champ de l'ESS par statuts, c'est le cas des associations, des mutuelles, des coopératives ou encore des fondations et d'autres, comme les entreprises dites sociales doivent remplir un certain nombre de critères pour utiliser cette appellation. Nous avons fait le choix de focaliser notre étude sur le monde associatif qui se situe dans un paradoxe vis-à-vis de l'évaluation de ses activités. En effet, les associations se confrontent à la nécessité d'évaluer leur activité alors qu'elles fonctionnent à l'origine, à partir de l'engagement dans une cause.

Pour expliciter plus précisément, d'un côté, les associations sont très concernées par l'intérêt d'évaluer leur impact social d'autant plus car elles agissent majoritairement sur des champs d'interventions pour lesquelles les indicateurs démocratisés, telles que, le Chiffre d'Affaire, l'Excédent Brute d'Exploitation, le taux de sortie positive, ne reflètent pas leur cœur d'activité. Mais aussi parce que le secteur de l'ESS et plus particulièrement dans les associations connaissent aujourd'hui une injonction à évaluer venant des nouvelles formes de gouvernance (publique) ou d'éventuelles entreprises financières (CIS, subventions, soutiens, etc.). Les financeurs sont effectivement de plus en plus en demande de clarté sur les activités des associations notamment suite au durcissement des contraintes financières et certains scandales financiers.

D'un autre côté, les associations servent initialement l'intérêt général et ne sont donc pas dans la recherche d'efficacité au sens " productivité ". En effet, la notion de performance n'est jusqu'à lors pas inhérente à leur fonctionnement.

¹ L'entreprise produit un absorbant pour les fuites industrielles fait à partir d'une plante invasive, récoltée par un réseau de 1000 femmes.

² voir annexe 1 : les acteurs en présence

Notre récente expérience au sein de Ronalpia nous a permis de confirmer ce constat d'une nécessité de mettre en valeur sa plus-value sociale, à partir de méthodes objectives. Ronalpia, est une association loi 1901 dont l'activité principale est de réunir les conditions nécessaires (modèle d'affaire, réseau, compétences...) aux entreprises sociales³ accompagnées afin qu'elles déploient et maximisent leur impact social. Ronalpia est une association déjà très ancrée dans l'écosystème de l'ESS, du territoire et de l'entrepreneuriat dans la région Auvergne Rhône Alpes. En effet, bien qu'elle ait indirectement mais incontestablement déjà fait la preuve de son impact de par, ses dix années d'existence et une offre de dix programmes d'accompagnements et six antennes sur la région AURA, elle n'avait jusqu'alors pas mené de démarche d'évaluation globale et intégrée de son impact social. Ronalpia engageant une démarche d'évaluation au service de son amélioration continue, elle constituait pour nous un parfait objet d'étude dans un contexte d'évaluation au service de son impact. Le constat de départ de ce travail est également partagé du côté des entreprises sociales que Ronalpia accompagne, puisqu'elles font état d'une forte volonté de valoriser leur impact social. Ainsi, ces observations de terrain nous ont conduit à nous demander : **Comment les associations de l'ESS s'approprient la mesure d'impact et développent une stratégie d'évaluation au service de leur mission ?** Trois entretiens informels nous ont tout d'abord permis de confirmer la pertinence de notre sujet, particulièrement au regard de notre cible d'étude : les associations de l'ESS.⁴

Partir d'un fait, de ces données réelles brutes et observables pour expliquer un phénomène, nous a conduit à appliquer une méthodologie de recherche appelée méthode inductive. Ce constat de départ s'est ensuite affiné à partir de nos missions d'appuis à la mise en œuvre de la démarche d'évaluation chez Ronalpia. Nous sommes arrivés alors que la démarche avait été entreprise depuis six mois de façon accompagnée par un cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact social. La phase de cadrage au cours de laquelle en outre, les enjeux de l'évaluation sont définis était terminée. Ronalpia avait choisi d'évaluer pour circonscrire très spécifiquement la nature de ses impacts sur ses bénéficiaires directs soit, les entreprises sociales et les entrepreneurs dans l'objectif final de les améliorer. Nous développerons en détails les enjeux d'évaluation définie dans la phase de cadrage. Cependant, un mois après notre arrivée en poste, ces enjeux de départ ont évolué en suscitant des débats entre les membres de la direction et la personne chargée de l'évaluation d'impact en interne. Nous nous sommes alors demandé en quoi ses enjeux de départ influencent le processus d'évaluation et comment ils influencent l'appropriation des résultats d'impacts.

³ voir les entreprises sociales "Annexe 2 : guide lexical"

⁴ voir les associations interrogés en "Annexe 15 : les associations interrogés"

Dans la première partie de ce travail, nous reviendrons sur le contexte de l'émergence de la discipline d'évaluation d'impact social, et nous expliquerons le parti pris de notre cible d'étude. En **deuxième partie** nous proposerons une analyse stratégique pour comprendre les facteurs d'appropriations d'une évaluation au service de son impact. basée sur l'expérience spécifique de Ronalpia et notre travail d'enquête de terrain. **Enfin en troisième partie**, nous proposerons un plan d'action opérationnel au service de la stratégie d'impact de Ronalpia.

Dans notre phase d'exploration, nous avons choisi de nous focaliser sur une enquête de terrain avec une approche qualitative afin d'extraire des expressions libres des vécus subjectifs. Afin d'uniformiser notre enquête et faciliter notre analyse nous avons construit un guide d'entretien semi directif (Annexe 3 : guide d'entretien). C'est au total cinq techniciens, deux responsables ayant un rôle d'arbitrage, un coordinateur et enfin, deux spécialistes, que nous avons eu la chance d'interviewer (voir Annexe 15 : associations interrogées). Cette enquête auprès d'interlocuteurs aux postures et responsabilités différentes nous a servi à adopter une posture objective dans le traitement de notre sujet. Ces associations ont toutes pour point commun d'avoir au moins une expérience aboutie dans l'évaluation à l'exception de Ronalpia. Suite aux demandes de plusieurs de nos interlocuteurs, nous avons anonymisé les noms des associations. Ce choix nous permet d'avoir des retours honnêtes sans pour autant trahir la responsabilité politique de nos interlocuteurs. Les résultats de notre enquête qualitative sont intégrés autant que possible dans notre travail pour rendre compte des différentes manières de mettre en œuvre une évaluation au sein d'une association de l'ESS.

En complémentarité de notre enquête qualitative, pour les données quantitatives nous nous sommes basés sur l'étude de menée en 2021 par l'organisme de recherche de référence dans l'évaluation d'impact, "l'Impact Tank"⁵, et ce, auprès de 184 opérateurs sociaux, "*projets à finalité sociale*"⁶. En parallèle, nos recherches théoriques nous ont permis de prendre de la hauteur sur notre question de départ et transformer nos intuitions en hypothèses de recherche (voir 2.2 la formulation de nos hypothèses de recherche) afin d'explorer les contours de notre problématique.

⁵ voir Annexe 1 les acteurs en présences

⁶ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France". p3

Partie 1 - Contextualisation : l'évaluation d'impact, une discipline au cœur de l'Économie Sociale et Solidaire.

1. Une discipline récente en recherche d'identité

Dans cette première partie, nous avons fait le choix de commencer par décrire le contexte d'émergence de cette discipline afin de situer ses origines. Ensuite, nous nous arrêterons sur une définition précise des termes « évaluation », « impact », « social » puisque comme nous le verrons, le caractère récent de l'appropriation de la discipline en France, rend délicat l'exercice de donner une définition qui soit suffisamment consensuelle. Néanmoins pour introduire ce travail, nous donnerons une définition de l'évaluation d'impact social simple et suffisamment évocatrice, donnée par l'AVISE⁷ : « *Derrière différents termes et objets d'évaluation se trouve une même finalité : apprécier la « valeur sociale » générée par la structure* ».

Pour finir nous expliquerons le choix de notre cible d'étude : les associations de l'ESS.

1.1. Repère historique et contexte d'émergence de cette démarche.

C'est autour des années 1945, entre les Etats-Unis et l'Europe, que les premières méthodes d'évaluation d'impact font leur apparition au travers de travaux de chercheurs en sociologie et gestion. C'est l'exemple du "cadre logique", méthodologie introduite en 1969 par un cabinet américain pour USAID, la première agence de développement international au monde. Il s'agit d'une méthode aujourd'hui très utilisée dans l'évaluation d'impact dans l'ESS en France. Cette méthode comprend les étapes de conception, de conduite et d'évaluation et de suivi d'un projet. Elle permet d'avoir une vision claire et précise des résultats d'un projet par rapport aux objectifs de départ. La « *théorie du changement* » est une autre méthode qui fait son apparition dans cette même période. Elle a servi à l'évaluation des politiques publiques en matières sociales au moment de l'avènement de l'état-providence⁸. Elle est également, encore aujourd'hui, une référence dans l'évaluation d'impact social. « *La théorie du changement est notre postulat de base au moment où un programme est envisagé. Elle illustre notre vision. Il s'agit d'une projection de la façon dont on imagine que le changement va avoir lieu : une feuille de route, un cadre conceptuel.* »⁹.

⁷ voir AVISE "Annexe 1 : les acteurs en présences "

⁸ "L'État-providence désigne les interventions de l'État dans le domaine social, notamment par le biais d'un système de protection sociale." Vie publique: qu'est que l'Etat providence, consulté le 2 juin 2022.

⁹ EVAL: centre de ressource en évaluation " Qu'est ce qu'une Théorie du changement ?". Consulté le 2 juin 2022

Nous détaillerons cette méthodologie à travers l'exemple de Ronalpia dans la seconde partie de ce travail. Pour l'illustrer nous avons construit une vision simplifiée (voir annexe 9 : chaîne de valeur de l'impact de Ronalpia).

On assiste ensuite à l'apparition d'autres méthodes dans des contextes d'évaluation internationaux au sein d'Organisation Non Gouvernementale (ONG) ou d'organisations internationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS).

À partir des années 1970, cette pratique se développe au travers de nouveaux modes de comptabilité appliqués au social et à l'environnement. C'est alors dans un contexte d'État libéral, que le gouvernement français conçoit d'octroyer des avantages fiscaux et financiers aux associations. Un modèle de solidarité orienté vers une délégation extérieure est organisé : « (...) *de taille réduite, de moins en moins producteur de services «individualisables»(services public, action sociale), et de plus en plus régulateur en dernier ressort de ces services, sous-traités ou délégués à l'initiative privée, qu'il s'agisse d'associations ou d'entreprises lucratives* ». ¹⁰ Afin de distinguer cette plus-value sociale produite par des tiers, de celle apportée par l'Etat et justifier les avantages octroyés, naît la notion "d'utilité sociale" que nous définirons dans la partie définition qui suit.

La philanthropie venue du Royaume-Uni vient également contribuer à la démocratisation progressive des méthodes d'évaluations et notamment de monétisation de l'impact. L'émergence des méthodes de comptabilité sociale quantifiables et mesurables, est étroitement liée à l'arrivée de nouveau mode de financement complexe qui s'accompagne d'obligation de résultats. C'est l'exemple des méthodes quantitatives comme le Social Return On Investment (SROI). Venue des Etats-Unis au début des années 2000, elle consiste à mesurer le changement qui peut être attribué à l'intervention étudiée pour ensuite y accorder une valeur monétaire à titre d'unité de mesure commune de la valeur sociale créée. Le gouvernement britannique viendra donner une légitimité supplémentaire à ces méthodes en les intégrant dans ses procédures officielles d'évaluation.

On constate que l'émergence de l'évaluation d'impact social émane de secteurs variés et internationaux, et ce n'est que depuis vingt ans qu'elle prend de l'importance dans l'écosystème des associations en France. Il est intéressant de constater qu'elle émerge conjointement avec

¹⁰p14. Michael FELIPE MACHADO PINHEIRO, " Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA.". Thèse de doctorat en Doctorat de l'université de Rennes1 mention sciences économiques (2019).

l'arrivée de l'Economie Sociale et Solidaire puisque en 1980 est rédigée la Charte de l'économie sociale par le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA).¹¹ Il faudra cependant attendre la loi du 30 juillet 2014 dite loi Hamon pour avoir un cadre légal et une définition précise de l'ESS.

Aujourd'hui, on assiste à un engouement pour le sujet puisque des organisations et regroupements de chercheurs commencent à se spécialiser pour contribuer activement aux recherches et à la diffusion des méthodes pour les autres acteurs de l'ESS (Annexe 1: Les acteurs en présence). Cependant, sur le terrain, de manière opérationnelle, les acteurs se saisissent que depuis très récemment de ces démarches.

L'étude menée en 2021 par l'impact Tank auprès de 184 opérateurs sociaux illustre très bien cela: « Nous notons que près de la moitié des répondants ont lancé leur démarche d'évaluation d'impact social il y a moins de deux ans. Quatre répondants sur cinq n'avaient pas démarré de démarche il y a cinq ans. »¹² Pour illustrer cette évolution, nous prendrons comme point de comparaison l'étude menée sur deux années successives par KPMG sur la "mesure d'impact social" dans laquelle il ressort en février 2017 que 40% des opérateurs sociaux avaient déjà mené une mesure d'impact au cours des cinq dernières années¹³ pour atteindre 53,1% lors de l'étude de 2018.¹⁴

Des nouveaux types de financements viennent donner une légitimité grandissante à l'évaluation qui va permettre de justifier des nouveaux modèles de financement basés sur un impact social avéré. Il s'agit principalement de l'avènement de l'investissement et des fonds à impact qui sont nés aux Etats-Unis en 2007 et définis par le Global Investing Impact Network comme étant un investissement « réalisé avec l'intention de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental mesurable, tout en assurant un rendement financier ». C'est dans la même période que sont créés, en 2010, les Contrats à Impact Social. Il s'agit d'un outil de financement de projets socialement innovants et financés par les pouvoirs publics mais dont le risque financier est porté par des acteurs privés. Carenews le décrit comme : « des obligations financières émises par le secteur public auprès d'acteurs privés afin de financer des projets sociaux, et dont le paiement est conditionné à la réussite du projet. «Le contrôle a posteriori des objectifs de ces

¹¹ CRESS : "histoire de l'ESS»consulté le 2 juin 2022

¹² p21. Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): " Panorama de l'évaluation d'impact social en France ".

¹³ p3. Eve Durquety et Adrien Baudet (2018) : " Baromètre de la mesure d'impact social ". KPMG.

¹⁴ p11. ibid

projets est indexé sur des indicateurs d'impact social définis à l'avance et sanctionné par l'expertise d'un évaluateur indépendant « , selon le communiqué. »¹⁵

Ce sont bien deux mécanismes différents et non liés dont il s'agit. Les fonds d'investissement à impact promeuvent les pratiques responsables au sein d'entreprises à forte valeur ajoutée monétairement (Entreprises du CAC 40, multinationale, PME, ETI ¹⁶). Contrairement aux CIS visant quant à eux à financer des projets peu attractif financièrement mais prometteur dans les solutions déployées pour répondre aux besoins de société. Nous avons tentés de distinguer schématiquement cette nuance importante et fréquemment confondu dans les médias (Annexe 0 : résumé schématique RSE vs EIS)

En parallèle de l'émergence de l'évaluation dans l'ESS, on assiste dans le secteur privé à la volonté de prendre en considération l'impact sur la société en général au-delà de l'impact économique. C'est ainsi que naissent un large panel de labels et standards. C'est l'exemple du célèbre label B-corps, né en 2007 et dont le «B » est l'initiale de «bénéfices ». Celui-ci entend mettre en avant les entreprises de tout le tissu économique (ESS, SCOP, TPE, PME, ETI, CAC 40¹⁷ et filiales françaises de groupes étrangers) qui accordent des rétributions et une reconnaissance à l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces rétributions prennent en considération l'environnement et les citoyens comme tels. Afin de sortir de la logique du modèle économique classique, ces entreprises sont labellisées pour contribuer à l'intérêt général au-delà de distribuer des bénéfices uniquement à leurs salariés et actionnaires.

Des avancées juridiques viennent renforcer cette idée et on assiste en mai 2019 avec la loi Pacte « *Plan d'action de transformation des entreprises* » à la naissance de la qualité de « *société à mission* » qui induit de préciser sa raison d'être pour y inclure des objectifs sociaux et environnementaux. «*Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.* »¹⁸. Elle introduit également la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans le droit commun. Cela oblige les entreprises dites « conventionnelles » à évaluer leur RSE ou encore à se mettre en conformité avec des critères ESG (environnement, social, gouvernance).

¹⁵ Carenews :>3 nouveaux Contrats à impact social : Wimoov, La Cravate Solidaire et Article 1>(2019)

¹⁶ PME: Petite et Moyenne Entreprise, ETI: Entreprise de taille intermédiaire, CAC 40 est un indice fournissant un reflet de la tendance générale des performances des entreprises à la Bourse de Paris

¹⁷ SCOP: Société Coopérative et Participative, TPE: Très Petite Entreprise,

¹⁸ Emmanuel Daoud, Marine DOISY, (2020) «*Loi Pacte, raison d'être, et société à mission : comment passer à la pratique ?*». Edition législative.

Ces nouveaux dispositifs opérationnels et légaux contribuent au foisonnement de l'utilisation du terme d'impact. En effet, un large panel d'organisations s'attribuent un impact social dans leur mission. Cependant l'élargissement des statuts et des champs d'applications auxquels la notion l'impact social et donc de l'évaluation peuvent s'exercer, sont venus apporter une confusion entre deux notions à distinguer.

D'une part, du côté des organisations qui poursuivent un objectif d'impact social, l'évaluation de l'impact (ou l'utilité) portent un regard sur la pertinence de leur réponse à un besoin social mal ou non couvert. Il s'agit de venir évaluer les activités de la structure au regard de ses propres objectifs d'impacts.

D'autre part, du côté des entreprises dites « conventionnelles » on assiste à l'obligation de mesurer les externalités sociales et environnementales produites par leurs activités dans l'objectif de réduire ou couvrir les risques qu'elles engendrent. Dans ce cas, il s'agit d'une évaluation de conformité avec les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) imposés par l'ONU ou encore les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). L'objectif étant de minimiser des externalités et responsabilités négatives .

Au cours de quatre sensibilisations que nous avons conduites auprès d'entrepreneurs sociaux, cette confusion était complexe à expliquer puisque beaucoup d'organisations et de labels se revendiquent à tort « à impact ». Afin de clarifier schématiquement cette distinction, nous proposons une représentation de cette distinction en annexe 0 : résumé schématique RSE vs EIS.

Il est important de noter que les ODD sont également un moyen pour les organisations à impact à travers le monde de se rassembler et coopérer sur les questions d'évaluation d'impact social notamment en partageant un langage commun, en mutualisant des outils ou des bonnes pratiques.

Au travers de nos recherches théoriques, nous avons recensé plusieurs acteurs susceptibles de conditionner leur financement à des indicateurs d'impacts : les institution de microfinance, les fondations, les acteurs de la philanthropie, les acteurs de la finance solidaire et du mécénat les investisseurs à impact, entreprises dans le cadre de leur stratégie RSE, et enfin l'État et les collectivités territoriales. *« Alors que les budgets sont de plus en plus contraints et que de nouveaux besoins sociaux émergent, État, collectivités territoriales, organismes publics s'intéressent fortement à la question de l'efficience de leurs politiques, à savoir les résultats et les effets sur les*

bénéficiaires au regard des moyens alloués. Ils cherchent à soutenir le développement d'activités qui offrent les meilleures réponses aux besoins des territoires. »¹⁹

Lorsque nous posons la question de l'impulsion à l'origine la plus fréquemment rencontrée, une évaluatrice externe spécialisée nous dira : « *Elles sont diverses, c'est beaucoup des impulsions des financeurs aujourd'hui encore, elle sentent que sujet est montant et sentent qu'il a des exigences de plus en plus fortes de rendre de compte sur les dimensions d'impact social. On a pas fait de stat. mais on est quand même souvent sollicités par les structures qui veulent évaluer leur impact sur l'impulsion de financeurs* ». Ainsi, nous pouvons imaginer que cette uniformisation des indicateurs peut servir indirectement au projet sociaux des associations si toutefois les financeurs utilisent effectivement ces résultats pour faire évoluer les politiques publiques ou influencer d'autres financeurs. « *Cette tendance est importante car, au-delà de la capacité des financeurs à inciter les opérateurs à mener ces démarches pour la maximisation de leur impact et pour suivre et piloter leurs financements, d'autres travaux d'étude et de recherche montrent que les financeurs ont un rôle majeur à jouer dans l'utilisation des évaluations d'impact social pour réaliser un changement systémique', puisqu'ils sont davantage susceptibles d'avoir le recul et la hauteur nécessaires à ce changement* »²⁰

Il est également intéressant de constater que cette influence des financeurs peut avoir un impact au-delà des frontières nationales et ainsi constituer un vrai levier d'influence. « *Aujourd'hui il n'y a que les fonds européens qui réservent systématiquement une partie du budget à l'évaluation. Au niveau national, il y a encore peu de politiques volontaristes dans ce sens* »²¹

Finalement c'est progressivement que cette discipline fait sa place ces dernières années. Les ONG ont d'abord été sensibilisées avec les CDC internationaux ainsi le suivi et l'évaluation sont plus ancrés dans les cultures professionnelles au sein des ONG. Bien que les associations semblent s'en emparer de plus en plus, les méthodologies d'évaluation ont été influencées par des secteurs diversifiés tels que ceux des ONG, des politiques publiques et du secteur privé, ce qui n'est pas sans conséquence sur leur appropriation comme nous le verrons dans la partie deux au titre "3. Les facteurs d'appropriations de l'EIS par les associations de l'ESS". Aussi, ce large panel de déclinaisons des termes autour de l'évaluation dans différents secteurs d'activités et l'exponentiel utilisation du terme "impact", nous conduit à cette étape de clarifier le sens des mots.

¹⁹ Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) "Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale". L'AVISE. p.3.

²⁰ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France ". p.3.

²¹ ibid p.40.

1.2. Définition : l'évaluation d'impact social.

La notion d'impact social est apparue avec le monde de la philanthropie anglo-saxonne dans les années 1990 avec l'avènement de l'impact investing qui vise à mesurer le retour sur investissement des grandes fondations américaines. En France c'est dans le milieu de l'ESS, que le terme émerge dans les années 2010 et notamment par les travaux du Conseil Supérieur de l'ESS (CSESS), dont la définition de l'impact social nous semble être à ce jour la plus précise et compréhensive :

« l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »²²

Il n'existe pas de consensus sur une définition entre acteurs du domaine. Parmi toutes les définitions données par les acteurs nous avons retenus celle-ci dessus pour sa précision. Nous avons débuté chacun des entretiens réalisés dans ce travail par la lecture de cette dernière à notre interlocuteur.

Afin de nous rendre compte des différentes représentations de la discipline dans l'esprit de nos interlocuteurs nous avons posé la question : « *Quelle est votre définition de l'évaluation d'impact ?* ». Les réponses ont été diversifiées et nous avons noté des écarts quant au sens.

Nous définirons par la suite les termes fondamentaux de ce travail de mémoire un par un.

● **Social**

L'usage fréquent du terme « social » renvoie à l'idée de problèmes sociaux où s'il est utilisé comme un nom renvoi à la notion d'action bénéfique. Le terme « social » peut être employé comme un adjectif ou alors comme un nom. Dans ce travail, il est employé comme l'adjectif d'impact et plus globalement l'adjectif d'une discipline qui est celle de l'évaluation. Dans notre contexte, le terme « social » est relatif à la société comme le définit le CNRL « *En partic. [Dans la dénomination d'une discipline] Qui étudie la société.* »²³ ou encore comme la définition d'Universalis : « *Employé comme adjectif, relatif à la société, à son organisation (phénomène social)* ». C'est en ce sens que nous utiliserons le mot social. Il est intéressant de noter que dans la langue anglaise il existe le

²² p.5.Ibid

²³ Site du CNRTL (Centre National de Ressource Textuelles et Lexicales). Définition "social"

terme «sociétal»pour définir précisément cette idée de relatif à la société sans risquer de le confondre avec social au sens de problèmes sociaux. Le dictionnaire de la Cambridge university définit le terme « sociétal » comme étant : « *relating to or involving society: societal change / concerns / problems / values* » donc traductible comme “ « *relatif à ou impliquant la société : changement / préoccupations / problèmes / valeurs de la société.* »

Nous expliciterons à présent la définition de « l'impact social » proche du sens de celle de « l'utilité sociale » dont les limites ne font pas l'unanimité entre les acteurs du domaine de l'évaluation.

- **Impact**

Ce terme s'est démocratisé dans son usage pour finir par être utilisé dans des champs très variés n'ayant pour la plupart pas vocation à qualifier des changements humains comme il le sera utilisé dans ce travail. Ainsi, nous retiendrons la définition donnée en 2005 par la commission européenne : « *L'impact social est un terme général utilisé pour décrire les effets d'une intervention dans la société* ».

1.1.1. Entre les usages et le sens des définitions que choisir ?

- **Utilité sociale**

Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit à l'origine d'une notion juridique et fiscale. Elle est ensuite remise au goût du jour dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire qui donne cette définition : « La loi décrit l'utilité sociale, dans ce cadre, selon trois dimensions : le soutien à des publics vulnérables, la cohésion territoriale et le développement durable ». ²⁴ Selon l'AVISE « *l'utilité sociale serait une notion avec une dimension collective, interrogeant l'identité de la structure et privilégiant les approches qualitatives, portée par les acteurs historiques de l'ESS.* » En effet, la notion d'utilité revêt un aspect plus large que celle de l'impact social et pour preuve l'AVISE lui attribue une approche multidimensionnelle résumée dans un schéma que nous avons choisi de présenter en annexe (Annexe 4 : approche multidimensionnelle de l'utilité sociale).

²⁴ Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) “ *Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale* ”. L'AVISE. p7.

Jean Gadrey, économiste ayant mené une recherche académique à partir de 38 rapports de recherche a conclu que « *l'utilité sociale était le terme le plus utilisé en France pour faire référence à la valeur sociale des organisations de l'ESS* »²⁵. J. Gadrey affirme que : « *l'utilité sociale matérialise la contribution au « bien collectif ». Il évoque également les bénéfices collectifs d'une activité pour la société, pour un territoire* ». ²⁶

- **Impact social**

« L'évaluation de l'impact social d'une organisation cherche notamment à analyser la performance de ses activités en termes d'efficacité et d'impact net. Il s'agit alors d'examiner la relation entre les objectifs fixés et les résultats obtenus d'une part, et d'identifier la part de ces résultats qui sont vraiment attribuables à l'intervention de l'organisation, d'autre part. Une évaluation d'impact social doit permettre également d'analyser la performance des activités en termes de pertinence et d'efficacité. Il faut en effet savoir si les objectifs fixés correspondent aux besoins sociaux identifiés initialement (pertinence) et si le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus est satisfaisant » ²⁷

L'annexe 9 reprend de façon schématique et illustré les étapes décrites dans cette définition au travers la représentation de la chaîne de valeur de l'impact de Ronalpia. Cette dernière permet de représenter de façon simplifiée « la théorie du changement » qui est l'approche théorique prédominante dans le domaine de l'évaluation de l'impact social. Selon le Sous-groupe GECES sur la mesure de l'impact social de la Commission européenne, la théorie du changement est « *une analyse et une description détaillées expliquant comment et pourquoi l'initiative considérée peut avoir un impact sur les parties prenantes de manière que ses objectifs soient atteints* ». ²⁸.

Nous sommes également d'accord pour dire que bien que le terme d'impact social soit le plus communément utilisé c'est plutôt d'utilité sociale dont il est réellement question dans les évaluations d'impact. L'AVISE vient clarifier très justement ainsi : « *l'impact social, au sens strict, fait-il rarement l'objet d'évaluation. Dans la pratique, les démarches d'évaluation portent sur un périmètre plus étendu que celui de l'impact social. On s'intéressera à l'utilité sociale, sans*

²⁵ p.15. Thèse de Michael FELIPE MACHADO PINHEIRO. «Evaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA»

²⁶ p.6. Elena Lasida, Michael Renault, Michael Felipe Machado Pinheiro (2016). "*Utilité sociale et impact social : l'évaluation des communs dans l'ESS. Leçon analytique tirées d'études de cas empiriques*". RIUESS.

²⁷ Emeline Stievenart, A.-C. Pache, (2014), «*Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère* », Revue internationale de l'économie sociale: Recma, 331, p. 76.

²⁸ OCDE (2015). "*Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales*". p.24

*forcément utiliser cette dénomination. (...). Ainsi, l'impact social est une composante contribuant à apprécier l'utilité sociale. »*²⁹

Aussi au cours de nos entretiens, une chargée de projet de l'association nous invite à veiller à « renoncer à être dans une démarche positiviste ». Lorsque nous lui demandons d'expliquer, elle explicite : « Cette culture de l'évaluation impose une culture de vouloir avoir des réponses, dont l'idée c'est d'évaluer la progression entre un point A et un point B. Or pour moi c'est beaucoup plus complexe que cela la mesure d'impact social. » et nous invite à aller lire la thèse de Felipe Machado Pinheiro écrite en 2019. En creusant cette distinction, dans sa thèse et dans une étude de cas empiriques auxquels il est associé, nous comprenons que selon lui, la notion de l'impact social proposerait une grille de lecture économiste trop lié à la productivité c'est-à-dire liée au « régime de performance ». L'AVISE fait également état de cela en expliquant qu'elle est « impulsée par les financeurs, avec une forte dimension quantitative et contrefactuelle, et orientée sur l'entrepreneuriat social. »³⁰

Dans la deuxième partie de ce travail, nous verrons comment, à travers le cas de Ronalpia, cette tension entre utilité et impact a été vectrice de réflexions et finalement d'orientation de leur démarche d'évaluation.

Bien qu'il ne soit pas d'usage, certains acteurs du domaine décident pour autant d'utiliser le terme d'utilité sociale car plus précis : « Sébastien Goua (Siel Bleu), souligne aussi une difficulté de définition et de terminologie : « Il y a quand même cette difficulté de savoir ce qu'est l'impact. Je préfère le terme d'utilité sociale, c'est plus qualifié. Aujourd'hui, le terme impact est mis à toutes les sauces et c'est compliqué ».³¹

Ces termes poursuivent le même objectif, il n'est pas si pertinent de les opposer. On note tout de même que l'évaluation d'utilité sociale va finalement être plus large puisqu'elle va intégrer des notions de l'identité de la structure en elle-même. L'impact est, quant à lui, centré sur les conséquences et le fait que celles-ci soient imputables à une action.

²⁹ Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017). « Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale ». L'AVISE. p.6.

³⁰ Site de l'AVISE. Définitions et enjeux. « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? ». Consulté le 4 juin 2022.

³¹ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): « Panorama de l'évaluation d'impact social en France ».p.36.

Nous continuerons donc à utiliser le terme d'impact social pour respecter les usages linguistiques autochtones et parce que dans le travail que nous avons réalisé chez Ronalpia, il s'agissait bien de venir évaluer l'impact social. Nous avons également pu faire l'état de divergences d'opinions et de confusions dans l'usage entre le terme de mesure et d'évaluation.

1.1.2. Y- a- t- il réellement un choix à opérer entre mesure et évaluation ?

Comme il est parfaitement expliqué par les entreprises pour la Cité³² et l'association 7 dans les deux extraits ci-dessous, ce sont finalement des stades de maturité différents que ces deux termes viennent décrire.

« La confusion est pourtant courante entre les démarches de reporting, d'évaluation et de mesure d'impact alors même qu'ils correspondent chacun à un stade d'investigation complémentaire plus ou moins poussé. Si le reporting est un processus global de transfert d'information, il n'intègre pas nécessairement des actions d'évaluation ou de mesure d'impact. L'évaluation quant à elle est une démarche souhaitable, menée généralement en fin de projet afin de rendre compte des actions menées et de leur résultat. Plus engageante et complexe, la mesure d'impact correspond au processus visant à comprendre, mesurer et/ou valoriser les effets positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, directs ou indirects, d'une action partant du bénéficiaire et pouvant s'élargir à l'ensemble de ses parties prenantes (directes puis indirectes). La mesure d'impact correspond ainsi au stade ultime. »³³

Notre interlocuteur qui travaille pour l'association 7 est sociologue de formation et pour autant, il nous invite à veiller à ne pas être trop pointilleux sur la sémantique.

« il ne s'agit pas d'être puriste et de dire d'un côté on peut dire des choses mais on ne veut pas le dire mais il s'agit pas non plus d'être trop abstrait parce qu'en réalité parfois une population donnée dans un contexte donné, on ne va pas commencer à avoir un groupe témoin, et puis un groupe test et puis prendre temps de protocoles voilà, en réalité ça (sous-entendu la mesure) ne s'applique pas bien à toutes les situations. Si on ne peut pas avoir de la comparaison dans l'espace social il y a de la comparaison dans le temps qui est possible, idéalement dans la mesure d'impact il y a les 2. »

Finalement nous admettons que comprendre une évolution, un changement dans le temps, ce n'est pas de l'impact si on est pas en capacité d'estimer une attribution. L'impact est un changement attribuable.

³² voir annexe 1: les acteurs en présences

³³ Les entreprises pour la Cité en partenariat avec Carenews (2017): "Évaluation et mesure d'impact : comment mesurer la performance d'un partenariat ? Mécénova.

Une modélisation de la création de valeur d'un projet à finalité sociale appelé « chaîne de valeur de l'impact », reprend les causes du problème auquel elle répond en passant par les activités pour finir par les impacts qu'elle produit (voir annexe 9 : la chaîne de valeur de l'impact illustrée du cas de Ronalpia). La dernière catégorie appelée "effet" en jaune est divisé entre les effets d'une pars et l'impact de l'autre. Les effets peuvent être obtenus par une évaluation d'impact. Contrairement à l'impact dit "net" n'est possible qu'en appliquant une méthodologie qui consiste à évaluer les effets découlant d'une intervention.

Finalement, ce qui nous semble nécessaire est de pouvoir systématiquement clarifier le sens des mots afin de s'assurer d'une compréhension mutuelle entre interlocuteurs du domaine.

2. La culture de l'évaluation dans le secteur associatif .

2.1. Notre objet d'étude : un choix déjà évocateur des facteurs d'appropriation de l'évaluation d'impact.

Objets d'études: Les associations à but non lucratif de l'ESS qui ont conduit une évaluation de leur impact.

2.1.1. Pourquoi avoir choisi les associations ?

Le choix de notre objet d'étude s'est principalement fait à partir du contexte d'exercice de nos missions d'appuis à l'évaluation d'impact social, et pour d'autres raisons très liées à l'appropriation de l'évaluation d'impact social que nous verrons dans cette partie. Notre contexte d'alternance était celui de Ronalpia, une association dont les bénéficiaires principaux sont des entreprises sociales et des entrepreneurs. A savoir que les entreprises sociales accompagnées par Ronalpia peuvent être régies par des statuts associatifs (51% en 2021), commerciaux (37% en 2021) ou encore coopératifs (4% en 2021) tant qu'elles respectent les critères de l'ESS définis légalement.

Contrairement aux autres statuts, les associations loi 1901 n'ont pas de modèle économique générateur de bénéfices et restent avant tout liées à « *une liberté publique et l'expression d'un pouvoir civique* »³⁴ Elles se distinguent également par la manière dont la gouvernance est exercée. Nous avons choisi les associations parce qu'elles ont pour mission première d'être désintéressées, une vocation tournée vers l'intérêt général et que leur survie dépend de leur impact et donc l'évaluation est d'autant plus vitale. En effet, pour certaines associations et contrairement aux

³⁴HCVA:»Les associations et l'entrepreneuriat social" (2017). p.7.

entreprises sociales, leur modèle économique est davantage dépendant de leur impact. La multiplication exponentielle des entreprises sociales interrogent les associations car ces entreprises sont implantées dans les mêmes régions, domaines d'activités et utilisent souvent des modèles hybrides (statut mixte) composés de statut associatif, ce qui vient ajouter aux confusions.

Bien que les entreprises sociales soient, également concernées par la nécessité de prouver leur impact social, dans les faits, la charge de travail du ou des dirigeants, leur manque d'appropriation des démarches méthodologiques, et leur manque de compétences, font qu'elles ne s'intéressent que depuis récemment à l'évaluation de leur impact. L'ensemble des principes les caractérisant (gouvernance démocratique, impartabilité, utilité sociale) leurs demande également un travail d'évaluation pour rendre compte aux financements spécifiques à l'impact.

Pour ces structures à impact social, il est compliqué de choisir d'investir des ressources dans l'évaluation au détriment du développement de leur activité dite «cœur de métier». Irène Basile, analyste des politiques publiques au sein de l'OCDE³⁵ explicite notre constat : « *Il y a certainement aussi une fatigue pour les structures concernées, surtout si celles-ci sont naissantes et n'ont pas énormément de ressources. Elles doivent arbitrer entre ce dont elles ont besoin pour accomplir leur mission et ce que les financeurs leur demandent, ce qui n'est pas simple...* »³⁶Cela relève d'une démarche est souvent imposée sous forme d'injonction de la part des financeurs et pendant longtemps, les financeurs ont tardé à intégrer dans leur réflexion les besoins potentiels des associations qu'ils financent.

A contrario, les associations bénéficient d'une maturité d'existence qui leur a permis d'évaluer leur impact depuis plus longtemps que les entreprises sociales. En effet, il nous semble que l'ancienneté et la professionnalisation des grosses structures des grosses structures associatives leur ont permis d'entreprendre ces chantiers plus en amont que les autres. Par exemple, selon Marie-Agnès Tur, conseillère du Secrétaire général sur l'impact social et l'avenir de l'action internationale à la Croix-Rouge française « *La croix-rouge s'est emparée du sujet de l'impact social depuis longtemps', car il est intégré dans le plan national stratégique de 2010* »³⁷ C'est d'ailleurs la seule association que nous ayons interrogé qui avait entrepris sa démarche il y a plus de 4 ans et pour cause la CRF est une association avec une mission strictement sociale et une ONG avec une expérience internationale important où les critères d'évaluation étaient déjà largement retenus dès 1945

³⁵ Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)

³⁶ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France ".p.40.

³⁷ Idid. p.20.

Nous avons besoin de structures avec une maturité d'existence, une expérience dans la réponse aux besoins sociaux qu'elles adressent et surtout, une expérience aboutie dans l'évaluation de leur impact c'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur les associations.

Aussi, les données chiffrées dont nous disposons montrent de façon très unanime que les associations sont les plus nombreuses à avoir entamé une démarche d'évaluation. Parmi les 184 opérateurs sociaux étudiés dans le panorama de l'Impact Tank, les associations sont les plus représentées dans le panorama des structures ayant entrepris ces démarches : « *Plus de deux tiers des répondants réalisent des missions pour des associations (46 sur 67).* »³⁸ (les répondants étant des structures évaluatrices ici). Dans le même sens, sur les 298 acteurs de l'ESS interrogés dans de 2018 menée par le cabinet KPMG 77,9% étaient des associations.³⁹ C'est aussi parce que dans l'ESS la majorité des statuts juridiques sont des associations. D'après le panorama le plus récent de la CRESS au niveau AURA, elles représentent 84,1% des statuts parmi les acteurs de l'ESS en 2018.⁴⁰ Le panorama de l'Impact Tank nous apporte une donnée chiffrée : « *Les répondants agissent principalement sur le champ de la santé (au sens de la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé), de l'inclusion sociale, de l'environnement, de l'éducation et de la jeunesse. Ils relèvent majoritairement de l'Economie Sociale et Solidaire et sont principalement des associations (62%).* »⁴¹ Il en est de même pour l'étude de KPMG pour laquelle 52,3% des répondants agissent sur le secteur d'activité intitulé "action sociale, santé"⁴². C'est finalement des données qui reflètent un état des lieux plus global de l'ESS.

Le deuxième facteur qui explique que les associations de l'ESS sont plus nombreuses à voir mené leur évaluation semble à mettre en corrélation avec les ressources humaines et financières disponibles au sein de celles-ci. En effet, dans l'étude de l'Impact Tank, nous comprenons qu'il existe une forte corrélation entre le nombre de salariés, le budget des structures et leur avancement dans leur évaluation d'impact.⁴³ Si toutefois, elles se retrouvent elles aussi en manque de ressources financières ou de compétences, on constate que les associations adoptent des stratégies de contournements et mutualisent des ressources entre acteurs associatifs. En effet, les associations historiques de l'action sociale et écologique en France adoptent une stratégie de développement à l'échelle locale appuyée par des fonctions supports et transversales nationales. Il est fréquent

³⁸ Ibid.p.6.

³⁹ Eve Durquety et Adrien Baudet (2018) : " Baromètre de la mesure d'impact social ". KPMG. p5.

⁴⁰ CRESS Auvergne Rhône-Alpes (2018). " *Panorama de l'évaluation d'impact social, en France.* ".p.10.

⁴¹ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France " .p.40.

⁴² Eve Durquety et Adrien Baudet (2018) : " Baromètre de la mesure d'impact social ". KPMG. p5.

⁴³ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France " . p.20.

qu'elles se regroupent en fédération, en groupement d'associations, en mouvement nationaux ce qui leur permet de mutualiser des chantiers transversaux telle que l'évaluation d'impact. Trois des associations interrogées dans notre phase exploratoire, expliquent qu'il s'agit d'un chantier mené par des services supports du réseau national au service des antennes locales. Le rapport du Haut Conseil à la vie associative (HCVA) nous rend compte des stratégies de distinctions et de développement qu'utilisent les associations : « *Face à ces évolutions, des associations ne sont toutefois pas restées inactives. Elles sont en effet de plus en plus nombreuses à sectoriser des activités commerciales ou à se doter de filiales (...). Elles sont par ailleurs incitées à se regrouper pour contraindre les coûts administratifs.* » C'est le cas de l'association 7 qui a créé un cabinet de recherche et développement qui a pour objet principal de mener des études et recherches pour l'association. Nous développerons en troisième partie de ce travail cette configuration très intéressante.

Certaines associations déjà très implantées dans le paysage français ont même fait le choix d'étudier leur impact à la fois individuellement et conjointement avec d'autres associations de leur champ d'action. C'est l'exemple de quatre associations qui ont mené un chantier d'évaluation inter-associatif en 2021 en se regroupant en collectif. V. GOMEZ est le coordinateur de ce projet d'évaluation inter-associatif et nous l'avons interrogé. A propos de notre choix d'étude, il nous explique que cette distinction entre « *acteurs de l'ESS* » et association se caractérise de deux manières :

« *Dans les associations, il y a des bénévoles et on peut déjà mettre en avant que ça (sous entendu l'évaluation) va servir à comprendre et valoriser ceux qui agissent sur le terrain. Deuxième caractéristique différentielle, c'est la dimension de plaidoyer (...). Ce qu'on veut, c'est vraiment pour moi ces 2 caractéristiques principales, d'un côté le fait d'avoir des bénévoles et de l'autre côté, de l'utiliser effectivement pour faire du plaidoyer au niveau national* ».

Nous voyons ici se dessiner des enjeux politiques et de plaidoyer que nous aborderons plus loin. Notre choix d'étude s'est finalement imposé à nous par l'expérience que les associations ont pu développer de façon plus précoce que les entreprises sociales dans l'évaluation de leur impact. La mutualisation et les réseaux d'entraide associatifs semblent être des facteurs facilitants.

Le secteur de l'EIS a émergé progressivement à partir d'influences multiples. Alors qu'il était jusqu'à aujourd'hui un sujet très spécifique, pouvant être qualifié de secteur de « niche », il est aujourd'hui en train de se démocratiser. Les comparatifs des données entre 2018 et 2021 nous montrent le développement du secteur à travers la structuration d'un écosystème autour de

l'évaluation d'impact : création de cabinet de conseil, guides méthodologiques, agences spécialisées (voir annexe 1: acteurs en présences), financements à impact, sémantique

Les associations sont les premières concernées, cependant elles doivent passer par une étape de réappropriation d'une sémantique longtemps portée par les universitaires, les acteurs du monde privé lucratif et les philanthropes anglo-saxons qui ont développé des concepts et une sémantique reflétant leurs propres enjeux. Après avoir posé les fondamentaux historiques et contextuels de l'évaluation d'impact social et choisi la cible d'étude la plus pertinente, des hypothèses ont émergé.

3. La formulation de nos hypothèses de recherche.

Hypothèse 1 : Les associations exploitent l'EIS plus facilement au titre de la communication (enjeu externe) que du pilotage (enjeu interne).

Hypothèse 2 : Le choix de la méthode d'EIS et son déploiement est déjà une étape de la stratégie d'impact de la structure.

Hypothèse 3 : L'évaluation d'impact est difficile à rendre opérationnelle.

Hypothèse 4 : Cette démarche à mener en concertation et coopération avec ses parties prenantes.

- L'exploration de terrain

Nous avons fait le choix d'aller vérifier ou infirmer ces hypothèses au travers d'une étude qualitative afin d'en tirer des conclusions opérationnelles au service de la stratégie d'impact de Ronalpia. C'est avec l'aide de notre directeur de mémoire et de l'équipe de Ronalpia que nous avons pu aisément interroger huit associations de l'ESS à des stades d'avancements différents dans leur démarche d'évaluation (Annexe 15 : les associations interrogées). Nos interlocuteurs étaient majoritairement des techniciens des évaluations d'impacts dans les associations de l'ESS et une minorité étaient également décisionnaires au sein de leur association. En parallèle, nous avons également interrogé la responsable de l'impact sociale d'une fondation et une évaluatrice experte externe avec le même guide d'entretien (Annexe 3 : guide d'entretien) afin d'avoir des points de comparaisons à partir de points de vue différents. C'est donc à partir de dix entretiens semi-directifs, dont un seul réalisé en présentiel (collectif inter-associations) que nous avons étudié nos hypothèses.

Afin d'analyser de la manière la plus exhaustive possible et avec méthode les informations collectées, nous avons construit un support d'analyse et de traitement des données qualitatives. Avec l'accord des personnes, tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits pratiquement

dans leur intégralité (70%) afin d'être ordonnés en cinq thématiques principales, elles-mêmes sous-découpées en 4 facteurs déterminants que nous développerons en partie 2. Pour des raisons de respect des réalités internes et contextuelles des associations qui ont accepté de prendre ce temps avec nous, nous avons décidé d'anonymiser le nom des associations et de ne pas mettre en annexe notre support d'analyse.

Partie 2 - Analyse stratégique

1. Les enjeux de départ.

1.1. L'origine de la démarche et ses finalités : le cas de Ronalpia

Pour Ronalpia, l'impulsion de départ est venue de la volonté de la responsable du pôle ingénierie pédagogique et évaluation d'impact social. Elle a été notre tutrice d'alternance et avait elle-même une appétence particulière pour le sujet. En effet, elle était personnellement convaincue de la pertinence d'évaluer pour s'améliorer à cette étape de vie de l'association. *« C'est un sujet qui m'intéresse beaucoup. J'ai commencé à en parler avec ma manager directe qui à l'époque était une des fondatrices. On en a discuté ensemble et on s'est dit que ce serait pertinent d'évaluer l'impact de nos activités. »*. Dans notre enquête de terrain nous avons majoritairement pu constater des impulsions de départs similaires c'est-à-dire par un individu déjà convaincu adoptant une posture presque intrapreneuriale.

Chez Ronalpia, l'impulsion de départ était également contextuel : *“C'était une façon de s'assurer que l'on allait pas perdre le cap, la vision”*. En effet, le contexte de Ronalpia donne une grille de lecture pour comprendre pourquoi l'évaluation d'impact est devenue une évidence pour les directrices qui étaient alors encore les fondatrices de l'association. *« C'était un moment, mi mars où on se posait beaucoup de questions et on a voulu savoir qu'est ce que l'on apportait vraiment à nos bénéficiaires (...) C'était aussi dans un moment de changement d'échelle, on arrête de toucher à tout, on se pose, on passe à une deuxième logique puisque l'association était déjà installée, l'idée c'était de s'appuyer sur des certitudes et non plus que des convictions. »*

● Contexte d'émergence de l'évaluation d'impact social de Ronalpia

Ronalpia est une association loi 1901, créée en 2012 et qui a pour objet d'accompagner les entreprises sociales en Auvergne-Rhône-Alpes. Elle réunit les conditions nécessaires afin que ces

entreprises se déploient et maximisent leur impact social. Les deux fondatrices sont parties du constat de départ d'un manque de service à l'accompagnement de ses entreprises à impacts contrairement aux entreprises dites « conventionnelles », qui jouissaient d'une offre d'accompagnement très développée dans la région AURA. Depuis, d'autres incubateurs se sont développés sur ce même secteur, mais Ronalpia bénéficie d'une réputation et de partenaires qui contribuent à la positionner à une place avantageuse dans l'écosystème des structures d'accompagnements. Le développement exponentiel de ses programmes, de ses territoires d'interventions (six antennes) et des équipes ne semble pas terminé. Toutefois le changement de direction en novembre 2021 semble s'accompagner d'une volonté de consolidation. La passation de direction entre les deux fondatrices et la nouvelle équipe de direction issue de deux mobilités verticales et d'une extra organisation s'est accompagnée d'une restructuration de l'organisation des services entre mars 2021 et novembre 2021. Une fois leur prise de fonction effectuée, le nouveau CODIR a de nouveau entrepris une nouvelle réflexion sur l'organisation des services avec une mise en place opérationnelle prévue pour septembre 2022.

Concernant le chantier de l'évaluation d'impact social, après avoir été impulsé par la responsable du pôle ingénierie pédagogique et évaluation d'impact social, il a été soutenu par l'équipe de direction à la fois l'ancienne et la nouvelle. Des enjeux très clairs ont été définis avec l'aide d'un cabinet de conseil chargé d'accompagner l'association à conduire son évaluation mais aussi s'outiller pour le piloter soi-même. (Annexe 6 : les questions fondamentales à se poser en amont du cadrage illustrée par le cas de Ronalpia)

Nous sommes arrivés au sein de la structure alors que la première partie de cadrage de l'étude était terminée. Cette dernière a duré cinq mois et sept membres de l'équipe de Ronalpia ont été mobilisés par le cabinet de conseil qui accompagne l'association dans cette démarche. Huit entretiens exploratoires menés par le cabinet de conseil ont permis de croiser les visions de financeurs, salariés et entrepreneurs dans la phase de cadrage de l'évaluation⁴⁴. Lors de la première réunion au sujet du projet d'EIS à laquelle nous avons assisté, il semblait y avoir une divergence entre les membres de l'équipe sur les enjeux finaux de cette évaluation. Ces derniers ayant une incidence sur le déploiement opérationnel de l'évaluation, il était nécessaire pour l'équipe de clarifier cette divergence. Alors qu'ils avaient été définis comme étant des enjeux d'amélioration et d'optimisation au moment du cadrage lors de cette réunion, donc quatre mois après, il semblait y avoir également des enjeux de valorisation externe à destinations de parties prenantes stratégiques

⁴⁴ Pour la définition de cadrage voir la partie "la démarche de le choix méthodologique de Ronalpia"

telles que le Conseil d'Administration et des partenaires financiers. C'est ainsi, que notre sujet de recherche de mémoire a émergé. Qu'est qui pouvait expliquer qu'ils aient changé en six mois, soit, entre l'étape du cadrage de la démarche au cours de laquelle les enjeux sont définis et le lancement opérationnel de l'évaluation ? Au cours de notre enquête de terrain, la directrice actuelle de l'association a fait état de quatre enjeux qui, selon elle, devaient guider la démarche en cours. Nous les abordons en partant du plus général pour aller au plus spécifique.

Premièrement, il y a pour Ronalpia un enjeu externe de différenciation et de valorisation. Nous avons perçu que l'évaluation d'impact allait être un moyen pour l'association de pouvoir objectiver et spécifier son positionnement par rapport à l'écosystème des accompagnateurs. La directrice de Ronalpia nous explique « *essayer d'identifier ce qui pourrait être le levier pour les entreprises sociales pour qu'elles arrivent à s'emparer de certains outils et d'essayer d'identifier pour savoir quelle est la proposition de valeur de Ronalpia par rapport à d'autres cabinets, dont c'est le métier principal et du coup il y avait un enjeu un peu de Lobbying.* » Concernant l'enjeu de valorisation, elle évoque le soutien au modèle de financement de l'association : « *C'est aussi pour le modèle de pérennité financière de l'association qui repose à 100% sur des dons de partenaires publics et privés. C'est aussi de pouvoir rendre compte de l'impact de l'association c'est aussi un levier de soutien de notre recherche de fonds* »

Deuxièmement, l'évaluation a pour objet de venir nourrir la stratégie de Ronalpia dans un contexte de réorganisation des services : « *ce sera certainement un levier pour l'écriture de la deuxième version de Ronalpia, plus largement* »

Troisièmement, cette démarche a pour objectif de venir orienter l'ingénierie des programmes pour se recentrer en faisant un ratio entre les "outputs" et les "inputs". « *C'est le moment aussi de se dire voilà c'est quoi le coeur de l'impact de Ronalpia, aujourd'hui où est notre valeur ajoutée du coup du côté des entrepreneurs pour pouvoir faire un focus dessus et dépenser moins d'énergie sur d'autres axes qui serait reconnu comme non prioritaire et sans effet levier pour les entreprises sociales et du coup pour moi c'est un moyen aussi de recentrer nos activités et potentiellement d'en développer d'autres aussi pour se dire où est ce qu'il y a un manque aujourd'hui (...).* »

En comparaison avec les enjeux qui avaient été définis au départ (Annexe 6 : les questions fondamentales à se poser en amont du cadrage illustrée par le cas de Ronalpia), nous constatons qu'ils sont sensiblement identiques. Nous devons également admettre qu'au regard de la taille de l'association et du fait que ce soit sa première expérience d'évaluation, il aurait certainement été recommandé de pouvoir se recentrer sur des enjeux moins diversifiés et les prioriser de façon

concertée en interne. Et pour cause, notre enquête de terrain montre que seulement les associations de très grandes envergures avaient des ambitions d'évaluations aussi diversifiées.

Cependant, il faut aussi admettre que la démarche méthodologique de l'évaluation d'impact, le choix des enjeux, peuvent et même doivent créer du débat au moment du cadrage de la démarche. Au travers de notre enquête de terrain, il est ressorti que les enjeux de départ étaient évolutifs et devaient faire l'objet d'un subtil équilibre entre les enjeux de preuve et d'amélioration. La mise en débat qu'engendre une démarche d'EIS fait partie du processus, elle instaure une culture de la remise en question. Toutefois, l'association 8 préconise une harmonisation entre décisionnaires et techniciens : « *Cela nécessite une harmonie entre la volonté du commanditaire et des équipes à être moteur dans cette démarche d'évaluation d'impact.* »

Comme nous le verrons dans la partie suivante, l'impulsion de départ et les enjeux d'évaluation de Ronalpia font exception dans le panel des associations de l'ESS étudiées. En effet, malgré des débats indispensables autour des enjeux d'évaluation, Ronalpia a volontairement fait le choix d'évaluer son impact par elle-même et pour elle-même en mobilisant des moyens humains, en investissant dans la formation de ses salariés et en obtenant des subventions spécifiques. La nouvelle directrice des opérations réaffirme cette volonté de transformer les résultats en « *en boussole interne* » régulièrement ; elle dira à l'occasion d'une réunion d'équipe : « *l'enjeu est l'amélioration continue et de façon transversale dans toutes les étapes d'évolutions d'une entreprise sociale chez Ronalpia la création, le développement, et le sectoriel* ».

1.2. L'origine de la démarche et ses finalités dans les associations de l'ESS

Même si le jeu de mots anglais « Prove et Improve »⁴⁵ permet d'avoir une vision rapide des types d'enjeux auxquels peut répondre une évaluation d'impact, il serait trop simpliste d'opposer uniquement les enjeux liés d'un côté, à l'amélioration et de l'autre côté, au fait de vouloir apporter la preuve. Dans les faits, les motivations sont souvent partagées entre des finalités externes (*prove*) et internes (*improve*). Ainsi, nous nous sommes rendus compte au cours de nos recherches que les enjeux sont multiples. Parfois ils se mélangent et évoluent au sein d'une seule et même structure. Afin d'apporter une grille de lecture claire des enjeux qui guident les évaluations au sein des associations, nous avons fait le choix de les découper en 4 quatre grandes finalités : comprendre, améliorer, suivre et comparer, valoriser et se distinguer.

⁴⁵ Traduction de l'anglais : prouver et améliorer

Notre tableau en annexe 5 “les enjeux en quatre catégories” présente notre proposition de classification illustrée à la fois par des données qualitatives issues de nos recherches théoriques et issues de nos entretiens exploratoires. Dans notre classification en annexe 5, nous avons choisi les extraits d’entretiens les plus évocateurs. Cependant il n’est pas toujours possible de classer les enjeux puisque sur le terrain ils s’entremêlent. Le collectif inter-associations l’illustre : « *Le rôle de la mesure était de communiquer sur les réalisations, comprendre et valoriser ceux qui agissent sur le terrain pourquoi je vous dis ça parce qu'on va avoir des bénévoles.* » Dans cet extrait, on voit bien qu’il y a à la fois un enjeu de *prove* pour communiquer et un enjeu interne de reconnaissance du travail des bénévoles. Il faut savoir que les quatre associations qui se regroupent pour mener leur évaluation conjointement, sont toutes nationalement très connues, mais ont des niveaux d’acculturations internes très différents, ce qui a très certainement contribué à cette diversité des enjeux. C’est également le cas pour l’association 8 qui conduit une évaluation pour des enjeux très diversifiés allant de « *se rendre plus crédible, visible et transparent auprès de nos financeurs*” à « *créer une culture de l'évaluation et de suivi de celle-ci* ».

Bien que les enjeux puissent s’entremêler et évoluer au sein des associations, il est peu recommandé qu’un enjeu de financement devienne la motivation première pour une association. Une évaluatrice spécialisée explique : « *Faire son évaluation pour aller trouver des fonds, ça ne doit pas être l'argumentaire, c'est pas sa fonction première et j'ai des demandes comme ça (elle cite): « je veux boucler mon budget, je veux évaluer mon impact ».* C’est clair que je ne peux pas accepter des demandes dans ce sens, en tout les cas, ça ne peut pas être les enjeux premiers ».

Il en va de même pour les enjeux de communication qui ne doivent rester des enjeux secondaires. La conseillère du Secrétaire général sur l’impact social et l’avenir de l’action internationale à la Croix-Rouge française, explicite très justement : « *Mais, au-delà de la communication avec les financeurs, la mesure d'impact permet, selon Marie-Agnès Tur, d'améliorer la communication de la Croix-Rouge française en général : « Les informations produites dans les études d'impact sont réutilisées pour communiquer sur les activités mises en place ».*”⁴⁶ Une des associations interrogées (n°4) a justement fait le choix de débiter par une évaluation avec pour objectif de creuser les remise en question que leur première évaluation d’impact avait généré pour ensuite, faire une troisième démarche au service d’enjeux de communication externes.

⁴⁶Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): “Panorama de l’évaluation d’impact social en France ” .p.40.

Enfin, au travers de notre enquête, nous avons découvert de manière relativement unanime que l'évaluation d'impact social relevait aussi d'enjeux politiques dans la mesure où elle peut influencer les décisions stratégiques internes et sert aussi au plaidoyer en externe. Le collectif inter-associations en fait état : « *On a un niveau supérieur, on a un niveau politique d'accord, qui est très important, qui ne figure pas dans le temps mais qui est inclus quasiment dans chacune des choses* » Ici, notre interlocuteur fait allusion à des cultures de l'évaluation qui sont différentes selon les associations, puis il fera référence à l'enjeu de plaidoyer que représente cette démarche : « *Ce qu'on veut, c'est vraiment pour moi ces deux caractéristiques principales, d'un côté le fait d'avoir des bénévoles et de l'autre côté, de l'utiliser effectivement pour faire du plaidoyer au niveau national* ». L'association 5 évoque également à plusieurs reprises les enjeux politique de la démarche notamment pour faire changer le regard des financeurs sur les impacts prioritaires : « *Et aussi tout ce qui est négociation avec les financeurs, nous on a aussi un rôle de plaidoyer auprès des partenaires financeurs pour leur faire changer leurs méthodes de mesure. C'est à dire qu'on intègre de plus en plus des indicateurs qualitatifs et petit à petit ça marche.* ». L'association 8 parle d'enjeu d'influence sur la stratégie interne de l'association : « *il y a eu donc un gros travail d'harmonisation par le service stratégie pour s'inspirer des résultats que nous avons produits. Au même moment, l'association avait lancé une concertation bénévole puis avec des salariés sur l'orientation de la charte de notre association et sur l'orientation stratégique, ainsi c'est de chantiers sont venus s'inspirer les uns des autres* ». Il s'agit ici d'enjeu d'amélioration (improve).

Dans l'enquête menée par l'Impact Tank, d'autres associations expliquent ces enjeux politiques de l'évaluation d'impact au travers un besoin de légitimité. Un seul de nos interviewés nous parlera de l'importance de rendre intelligible les résultats aux bénévoles (annexe 16: vulgarisation de la démarche). Ainsi, nous comprenons que communiquer les résultats peut être un moyen de valoriser les réalisations internes d'une association et notamment le travail de terrain :

« *Le plaidoyer vis-à-vis des pouvoirs publics fait aussi partie des enjeux externes à moyen terme. Sébastien Goua, Responsable Innovation chez Siel Bleu, confirme cet intérêt en expliquant que l'évaluation leur a donné de la légitimité «et précise que son enjeu est de montrer que la prévention a un vrai impact dans un système qui est à dominante curative. Pour beaucoup des études réalisées, il s'agit d'en faire une force de plaidoyer* ». ⁴⁷ »

Thierry des lauriers, de l'association aux captifs, parle aussi de l'importance de rendre compte aux bénéficiaires directs de l'association : « *l'important dans notre outil est de pouvoir rendre compte*

⁴⁷Idib.p.26.

de la mesure d'impact social au bénéficiaire lui-même ». ⁴⁸. C'est un enjeu dont un seul de nos interviewés nous a parlé. En effet, l'enjeu qui consiste à évaluer pour rendre des comptes aux bénéficiaires directs des associations est très à la marge dans nos enquêtes. Nous avons également plusieurs fois relevé une forme de regret dans les réponses faisant état d'un écart entre des enjeux stratégiques et des enjeux au service du terrain. « *On nous demande d'évaluer des programmes pour lesquels on ne connaît pas le profil des bénéficiaires* » nous dira l'association 8.

Nous pouvons à cette étape, admettre que notre première hypothèse à propos des associations exploitant l'EIS plus facilement au titre de la communication (enjeu externe) que du pilotage (enjeu interne) ne peut être admise. Puisque les associations évaluent pour des enjeux aussi bien internes qu'externes qui, dans les faits, s'entremêlent et se superposent. Les enjeux de départ sont donc évolutifs certes mais doivent rester toujours spécifiques afin de permettre de circonscrire la démarche au travers de choix afin de définir une "fenêtre d'évaluation". Toutefois, nous comprenons que les enjeux de communication ne peuvent être les motivations premières ou les seuls enjeux pour mener une évaluation au service de l'amélioration interne. Les conclusions de l'enquête qualitative et quantitative menée par l'Impact Tank reflète également cela : « *Les entretiens semi-directifs démontrent qu'il y a en fait deux tendances qui peuvent cohabiter au sein d'une même organisation quant à l'impulsion de la démarche d'évaluation d'impact social. Premièrement, elle peut être considérée comme un enjeu stratégique, amorcée par la direction générale (Croix-Rouge, Petits Frères des Pauvres, VoisinMalin, Siel Bleu) ou par le conseil d'administration (Restos du Cœur). Elle est alors portée par une personne ayant accès aux dirigeants (Croix- Rouge, Ares, Restos du Cœur, Siel Bleu, Emmaüs France), quand ce n'est pas par le dirigeant lui-même (Aux Captifs, la libération, VoisinMalin). Deuxièmement, elle peut émerger du terrain, notamment dans les organisations dont le fonctionnement est décentralisé.* »⁴⁹. Ainsi, dans cette continuité, nous allons désormais étudier en quoi le commanditaire de départ à l'origine de l'impulsion, qu'il soit externe ou interne à l'association, influe sur l'appropriation de la démarche par les associations.

- L'origine d'une EIS n'est pas sans conséquences.

Les impulsions à l'origine peuvent être internes ou externes à la structure et portées par des acteurs différents. Nous constatons que cela n'est pas sans conséquences. De plus en plus on voit des

⁴⁸Ibid.p.26.

⁴⁹Ibid.p26.

financeurs qui poursuivent un objectif d'impact systémique dans l'évaluation avec une certaine liberté laissée à l'asso (ToC, outillage, etc selon les besoins ...)

Au cours de notre phase d'exploration, nous nous sommes retrouvés face à des situations très variées. Il est arrivé que l'impulsion de départ vienne d'un financeur, d'une fondation privée, d'un financeur public, d'un bénévole, d'un salarié ou de la direction. Voyons dans un premier temps ce qu'il en est lorsque l'impulsion vient d'une personne interne à la structure. L'enquête de l'impact tank relève que : « *L'impulsion de l'évaluation d'impact social vient majoritairement de la direction ou du conseil d'administration, même si elle peut émerger du terrain dans de grandes organisations décentralisées.* »⁵⁰. Au même titre que dans l'enquête de l'Impact Tank, nous avons recensé des personnes très différentes pouvant être à l'origine de la démarche au sein des associations interrogées dans notre enquête. Pour l'association 5 c'est une antenne locale qui a impulsé la démarche au niveau national : « *C'est l'antenne de Lyon qui a été à l'impulsion de la formalisation d'une démarche d'évaluation même si chaque antenne faisait déjà un peu de mesure parce qu'on est obligé pour des raisons de financements externes.* » Pour l'association 1, l'impulsion de départ est venue d'une volonté bénévole : « *Un bénévole avait fait une mesure d'impact en 2010 sur un programme mais on manquait de moyen pour continuer. Après plus tard, on a obtenu des financements pour mettre en place une MIS donc on a choisi de mettre en place cela sur les activités de programme d'engagements citoyen, et maintenant on se demande comment on généralise cela à nos trois cibles, entreprise, citoyens* ».

Notre enquête nous permet de constater qu'il existe certainement une corrélation entre l'intérêt et l'attrait personnel du porteur de la démarche en interne et l'impulsion du chantier en interne. Dans notre guide d'entretien (voir Annexe 3) nous sommes venus interroger le rapport personnel que nos interlocuteurs entretiennent avec le sujet : on s'aperçoit qu'il sont tous convaincus de son intérêt et déploient une certaine énergie à convaincre leurs collègues et responsables. Le passage à l'action est facilité lorsque le chantier est pris en main en interne par quelqu'un de motivé et curieux. En effet, il est très fréquent que la personne qui porte la question en interne doive développer beaucoup d'efforts et une stratégie d'appropriation interne pour "embarquer" les autres au regard de certaines réticence à évaluer. Dans un second temps, nous verrons ici que l'impulsion externe peut aussi avoir des origines très différentes.

⁵⁰ *Ibid.* p5.

Pour l'une des associations interviewées, nous comprenons que l'impulsion peut venir d'une opportunité de recherche et développement, notamment avec l'appui de chercheurs, ainsi on apprend que les Conventions Industrielles de Formation par la REcherche (Cifre) finance des thèses qui peuvent être le point de départ du lancement d'une EIS. C'est le cas de l'association 3 « *L'histoire de la fondation avec l'EIS date de 2013, avec une opportunité de thèse avec le financement CIFRE, c'est lui qui a lancé la dynamique.* » Il s'agit ici d'enjeu d'amélioration (improve).

Pour l'association 6, les deux démarches qu'ils ont entreprises émanaient de financeurs qui conditionnent le versement aux indicateurs d'impacts. Pour la première, il s'agissait d'obligations liées à la signature d'un Contrat à Impact Social (voir annexe 2 : guide lexical) et pour la deuxième à la demande d'un financeur public.

Nous venons de voir qu'il semble que les enjeux et donc le déploiement de la démarche, ne seront pas identiques, si le commanditaire est externe ou interne à la structure. Aussi, lorsque la démarche est initiée en interne, il s'agit d'une impulsion intrapreneuriale à l'initiative d'une personne intimement convaincue. Nous allons désormais explorer le rôle que joue les financeurs dans la démarche d'EIS pour comprendre dans quelle mesure le commanditaire de départ a un impact sur l'orientation des enjeux.

1.2.1. Les financeurs des EIS sont ceux qui donnent l'élan

Comme nous l'avons vu précédemment pour l'association 1, l'impulsion de leur première démarche est venue d'une initiative bénévole pour ensuite se transformer en une volonté de généraliser l'évaluation à tous les programmes proposés par l'association. Dans ce cas, le financement extérieur a été un levier pour répondre aux ambitions de la structure. L'association 6 a elle aussi entrepris à deux reprises une évaluation sur l'impulsion de ses financeurs. Elle explique : « *On était content de pouvoir être financés pour cela car c'est vrai que dans le domaine associatif, on préfère prioriser les financements pour les actions opérationnelles, ce qui est un choix, tout dépend de l'association.* » Ainsi, nous constatons dans les données chiffrées et dans notre enquête que dans la majorité des cas, l'impulsion de départ vient de demandes des financeurs ce qui permet en effet aux associations de s'approprier des chantiers qui n'étaient pas forcément une priorité.

Pourtant, dans notre enquête, nous comprenons également que les financeurs manquent de compétences voire même d'une culture de l'évaluation d'impact social. Quatre des associations que nous avons interviewées, ont fait état de ce manque de connaissances spécifiques par les financeurs. Il est notamment ressorti à trois reprises, que les indicateurs d'impacts, lorsqu'ils étaient imposés, n'étaient pas choisis de façon à mettre réellement en valeur l'impact social de l'association.

L'association 1 : *« Ce qui manque c'est de la pédagogie et de la compréhension du potentiel de la mesure d'impact sociale pour des financeurs pour que les attentes ne soient pas sur le C02 économisé ou sur les coûts évités à l'Etat ».*

C'est finalement assez paradoxal puisqu'ils sont souvent à l'origine de la prise en main du sujet par les associations mais les indicateurs qu'ils construisent voire qu'ils imposent ne permettent pas de mettre en valeur l'impact des projets associatifs en question. Les financeurs portent des divergences de point de vue avec les réalités des associations et pas assez spécialisées. Ainsi, le financeur peut-être un point de départ qui permet à la structure de commencer à approcher le sujet pour ensuite déployer une évaluation au-delà des attentes de son financeurs. C'est le cas de l'association 6 : *« Les réponses nous intéressaient mais comme il nous finançait on voulait apprendre une méthodes et en profiter pour monter en compétences, nos enjeux était plus large. On avait aussi un enjeu tête de réseau, dans la création de quatre nouvelles associations locales sur des bassins d'emplois ».* C'est également le cas pour Ronalpia dans le sens où la méthode et les outils qui ont été développés dépassent les attentes des financeurs.

Les critères qu'ils imposent aux associations sont uniformisés et non spécifiques pour répondre à des enjeux de généralisation des résultats. Ils ont pour enjeu d'évaluer l'impact de leur financement. L'utilisation des évaluations par les financeurs peuvent finalement être au service plus global des projets sociaux de plusieurs associations par leur possibilité à influencer les critères d'obtention des fonds à l'impact mais aussi, au niveau plus global sur des politiques publiques.

Nous venons de voir que le contexte d'évaluation, le choix des enjeux de départ, l'impulsion de départ et l'utilisation des résultats était structurant dans le processus de conduite de l'évaluation. Ainsi, tous ces éléments sont à étudier pour comprendre comment l'évaluation peut servir à nourrir l'impact de l'association. En effet, les résultats de l'évaluation en soi ne permettent pas de déterminer si elle est au service d'une stratégie d'impact, c'est l'analyse du processus qui est déterminant. Nous avons compris que dans l'étape de cadrage et de définition des enjeux les usages projetés de l'évaluation ainsi que la culture interne de l'association, vont être des facteurs déterminants dans la conduite de l'évaluation. Plus précisément, nous avons pu voir certains des facteurs qui influencent l'appropriation de la démarche tels que : le niveau d'expérimentation de la

démarche, l'expérience de l'association dans la réponse au besoin social qu'elle couvre, ses ressources financières et humaines, la coopération avec d'autres acteurs, l'ordre qu'elle donne à ses enjeux, l'appropriation de la sémantique, le commanditaire externe ou le salarié et sa position dans la structure. Ainsi après avoir montré pourquoi les associations débutent une démarche, nous allons voir comment elles le font et surtout avec quelles méthodologies.

2. Les facteurs d'appropriations de l'EIS au service de l'impact

2.1. L'appropriation des méthodes un enjeu centrale pour les associations de l'ESS (Facteur 1)

Nous allons désormais développer un par un, quatre facteurs fondamentaux issus de notre exploration de terrain, pour que les associations de l'ESS s'approprient la démarche d'EIS au service de leur stratégie d'impact. Nous avons retrouvé dans nos recherches, des préliminaires communs aux associations qui nous semblent être des fondamentaux avant de se lancer dans le choix de la méthodologie.

2.1.1. Les prérogatives avant de choisir sa méthode

Premièrement, il est recommandé de prendre le temps de bien délimiter ses besoins et ses objectifs d'évaluation avant de s'intéresser à la méthode. Ce sont les enjeux d'évaluation qui vont servir à guider le choix de la méthode. *« Cette diversité (des outils et méthodes) est cohérente avec les préconisations des travaux ayant constaté l'absence d'une norme standard en matière d'EIS. La plupart de ces travaux montrent que le choix des outils est dicté par les finalités de l'évaluation . »*⁵¹ Ainsi, pour avoir le détail de cette prérogative nous renvoyons à la partie précédente *« L'impulsion à l'origine et enjeux de départ »*.

Deuxièmement, au regard de la complexité de certaines méthodes, il est important que ce choix soit fait de manière adaptée aux capacités et des associations. Les méthodes et ambitions d'une association doivent correspondre à ce qu'elle est capable de faire et de son contexte. *« Plus l'organisation assoit sa légitimité et se sent sûre de son innovation sociale et de son action, plus les objectifs dédiés à l'évaluation sont spécifiques, tournés vers la connaissance et la maximisation des impacts. »*⁵²

⁵¹ Julien Kleszczowski (2020), *« Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. »*, Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-10 | n°22.

⁵² Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France ".p.5.

En effet, il n'est pas possible de proposer des méthodes standardisées en fonction de critères car il est nécessaire d'adapter les méthodes d'évaluation à chaque contexte.

« Bien que bon nombre d'entre eux s'inspirent de principes d'évaluation dans d'autres champs (secteur lucratif et secteur public notamment), ils sont conçus pour être spécifiques aux organisations à but non lucratif. » (...) Cependant, il n'existe aucun consensus sur la façon d'évaluer l'impact social. Malgré les tentatives de certains acteurs institutionnels et de financeurs pour définir une norme en la matière (Commission Européenne, 2014 ; Social Impact Investment Taskforce, 2014), aucun outil ne s'est imposé jusqu'à présent comme un « standard » que les organisations seraient tenues de suivre »⁵³

Troisièmement, avant de choisir la méthode d'évaluation, il est important de bien connaître les types de bénéficiaires de l'évaluation, donc ceux qui vont être amenés à remplir ou répondre aux différentes phases de collecte de données (qu'elles soient réalisées au travers des méthodes quantitative ou qualitative). Cette prérogative est indispensable pour s'adapter, dans la collecte de données à leur capacité. Il faut donc prendre en compte des facteurs tels que le niveau de lecture, le niveau de maîtrise de la langue ou encore leur accès au numérique. L'association 7 nous explique : *« Malheureusement, ça peut être une épreuve difficile en fait en réalité, de répondre c'est ce que disait Bourdieu, mais faut pas oublier qu'il y a déjà des dispositions à la réponse, à répondre à la question en soi, donc rien que, ça, amène à orienter ses choix de questions et collectes »*. L'association 7 nous explique également qu'il est primordial de pouvoir caractériser de façon sociologique et de la façon la plus précise possible l'échantillon de la population ciblée par l'évaluation et ce, afin de pouvoir exploiter nos résultats par rapport à la réalité socio-démographique de la population étudiée dans l'évaluation. *« Caractériser sa population permet d'éviter les biais sociologiques tels que le niveau de diplôme ou la représentativité homme/femme tout simplement dans l'étude de notre de nos données. De là, on a les mêmes problèmes que parfois c'est une réalité sociale qui est bien plus forte que l'action elle-même et malgré tous les efforts, toute la bonne volonté déployés ça ne marche pas ou à l'inverse ça donne des résultats magnifiques mais parce que le terrain de départ - quand je dis terrain de départ je parlais de bénéficiaires de certaines actions - est en fait extrêmement favorable et en réalité il y a pas un effet (au sens d'impact) si fort que ça c'est juste, on va dire, le déroulé normal des choses donc déjà c'est prendre le temps. »*

Une fois ces prérogatives respectées, il s'agit de choisir la méthode. Pour cela nous avons fait le choix de présenter des outils pour guider les associations de façon très opérationnelle dans leurs

⁵³ Julien Kleszczowski (2020), « Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil. », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-10 | n°17-18

choix : annexe 7 “ méthodes en fonction des finalités de votre évaluation” et annexe 8 “méthodes en fonction des étapes de votre action”. Nous avons choisi ces deux schémas réalisés par le TIESS⁵⁴ dans un souci de clarification et de cohérence avec la classification des enjeux en quatre catégories vu précédemment (Annexe 5 : les enjeux en 4 catégories).

Ces méthodes mélangent des approches qui permettent d’extraire à la fois des données qualitatives et quantitatives. Nous allons maintenant essayer de comprendre les usages, avantages et inconvénients de ces deux approches appliquées au champ de l’évaluation d’impact.

2.2. Les différentes approches et leurs enjeux

2.2.1. Les méthodes qualitatives : avantages et inconvénients

D’après la définition du dictionnaire Universalis, qualitatif signifie « *relative à la qualité, à la nature des choses* ». ⁵⁵ En sociologie, les méthodes qualitatives « *se distinguent des méthodes quantitatives par leur focalisation sur un nombre réduit de cas et par l’attention accordée à une analyse en profondeur des processus sociaux ainsi qu’au sens que les acteurs attribuent aux situations* » ⁵⁶.

Parmi les associations interrogées, six ont utilisé des méthodes qualitatives au travers de groupes focus, d’entretiens informels ou d’entretiens semi-directifs (voir annexe 2 : guide lexical). Finalement, toutes expriment le souhait de pouvoir utiliser des méthodes qualitatives dans leur démarche d’évaluation afin que leurs résultats reflètent leurs activités. Au regard des objets d’études qui sont majoritairement des changements comportementaux humains, ces méthodes ont pour avantage d’appréhender des mécanismes plus complexes tels que l’autonomie, la confiance en soi, l’émancipation et d’accéder à la subjectivité des répondants. Aussi, elles permettent d’obtenir des données qualitatives probantes dans l’étape de valorisation des résultats telles que : des verbatim, des ressentis, des témoignages...

Cependant, nous nous apercevons que les associations se confrontent à de multiples difficultés dans le déploiement de ces méthodes. L’association 4 explique avoir été rattrapé par le côté énergivore en temps de ces méthodes : « *il y aurait du y avoir plus de rdv et de temps pour faire les focus groupe qui durent trois heures deux fois par mois et on a dû faire comprendre au 6K que notre écosystème n’avait pas ce temps là à consacrer à notre étude. On a dû remettre le curseur.* ». L’association 6 nous expliquera leur volonté à tendre vers plus de méthodes qualitatives

⁵⁴ TIESS: Voir Annexe 1 : Les acteurs en présence

⁵⁵ UNIVERSALIS. Définition “Qualitatif”. [En ligne]. Consulté le 4 mai 2022.

⁵⁶ Serge Paugam (dir.) (2018), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, PUF. p.22.

au fur et à mesure de leur évaluation d'impact successives cependant elle regrette leur complexité méthodologique et leur coût en temps : « *Quand tu mets le doigt dans l'engrenage, tu te rends compte que tu arrives dans un univers parallèle, donc la pédagogie de notre cabinet a été très utile. Il nous a accompagnés à produire des données chiffrées mais surtout sur l'aspect qualitatif c'est eux qui ont produit les enquêtes de terrain et les analyses dernières.* » « *l'enjeu est justement de réussir à trouver des indicateurs qualitatifs* »

Les méthodes qualitatives sont également sous utilisées à cause de la complexité de l'analyse des résultats et de leur communication. L'Agence phare explique : « *Enfin, le recours aux méthodes qualitatives est parfois dévalorisé par les enquêtés parce que les résultats sont perçus comme plus difficilement communicables que les données chiffrées obtenues grâce aux outils quantitatifs.* »⁵⁷

Finalement, les méthodes qualitatives sont beaucoup moins utilisées par leur difficulté de mise en œuvre et leur coût en temps, bien qu'elles soient perçues comme les plus adaptées à l'évaluation de changement de comportement humain. L'association 5 témoigne en ce sens :

« *mesurer quel est l'impact du lien social sur les gens, ce qui est très difficile à mesurer, cette mesure a été très fastidieuse. L'enjeu était national et il avait pour objectif de mesurer notre créneau qui était celui de la création de liens sociaux comme vecteur de l'inclusion socioprofessionnelle. Aujourd'hui, on sait qu'il n'y a aucun indicateur qui permet de mesurer cela de manière satisfaisante, nous voulions transposer le vécu et l'expérience des membres en indicateurs. Nous avons pour objectif de mesurer l'évolution, par exemple de la confiance en soi, du positionnement, du niveau de compréhension, seulement à partir du moment où ils avaient fréquenté l'association 6 depuis au moins six mois à travers un recueil de données en temps 0 et un temps 1.* »

2.2.2. Les méthodes quantitatives, leurs usages et avantages.

D'après la définition du dictionnaire Universalis quantitatif signifie « *relatif à la quantité, propriété de ce qui est susceptible d'être mesuré* ». ⁵⁸ A cela nous ajouterons que les méthodes quantitatives reposent principalement sur le mode de collecte de données par questionnaire.

Nous constatons dans notre enquête de terrain que plus les finalités sont orientées vers des financeurs, plus les méthodes quantitatives correspondent aux enjeux. L'association 1 explique : « *Il y a des demandes de financeurs qui sont de nature à pouvoir connaître combien j'ai fait*

⁵⁷ Agence Phare : L'expérience de l'évaluation d'impact social. « *Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale* » (mars 2017), p.26.

⁵⁸ UNIVERSALIS. Définition "Quantitatif". [En ligne]. Consulté le 4 mai 2022.

économiser à l'état à travers mon investissement dans cette association c'est-à-dire si j'investis 1 euro combien ça va éviter d'euros à l'Etat ? Pour moi c'est une dérive dans le sens où c'est fondamentalement le rôle de l'Etat d'investir dans des projets d'intérêt généraux donc c'est pas une question.». Le constat est le même quand l'association bénéficie d'un financement conditionné à son impact. *« Surtout, le fait de privilégier des méthodes quantitatives, mêmes simplifiées et bricolées, plutôt que des méthodes qualitatives, semble directement lié à un besoin de prouver l'efficacité des programmes à l'égard de financeurs (collectivités) qui privilégient un retour d'abord chiffré »*. Dans l'enquête de l'agence Phare, une association témoigne : *« On a eu une rencontre récemment avec une Région. Ce qui est important pour nos partenaires et nos adhérents, ce sont des chiffres, avec du chiffre d'affaires cumulé avec les valeurs, c'est un argument de poids pour les partenaires. »*⁵⁹

La récolte et la valorisation des données quantitatives a fait l'objet de vives réactions chez deux de nos interviewés, ce qui nous a incité à vouloir comprendre les raisons dans des lectures complémentaires. Cependant, ceci n'étant pas le sujet central de notre étude, nous avons été contraints de résumer quelques précautions attribuées aux méthodes qualitatives. L'association 1, nous invite comme nous l'avons mentionné plus haut à *« renoncer à être dans une démarche positiviste »*; Elle explique : *« mon sujet de départ de thèse était sur l'évaluation, d'évaluation d'impact social mais avec le temps je me suis rendu compte que ça satisfaisait des financeurs qui mettaient en concurrence des associations en imposant des indicateurs pas pertinents pour mesure de l'impact. Cette culture de l'évaluation impose une culture de vouloir avoir des réponses, dont l'idée est d'évaluer la progression entre un point A et un point B. Or pour moi c'est un leurre de croire qu'on peut mesurer les changements humains, la complexité est plus difficile à saisir que le multifactoriel. »*

L'exploration de la place du quantitatif dans l'évaluation d'associations majoritairement orientées vers des changements de comportements humains aura eu pour conséquence de nous faire prendre du recul sur notre sujet et à l'aborder d'un point de vue plus philosophique et éthique à l'instar de ce questionnement de David J. Denby : *« peut-on se tourner vers la science pour trouver un modèle donné, objectif, naturel pour le passage du corporel au social, du particulier à l'universel ? Poser une question tellement positiviste, c'est s'inscrire contre un certain nombre d'autres positions (...) »*⁶⁰. Pour autant, ces méthodes quantitatives ont pour avantage de permettre au champ de l'action sociale d'intégrer un langage commun avec les autres acteurs pour ainsi maximiser les

⁵⁹ Agence Phare : L'expérience de l'évaluation d'impact social. *«Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale»*(mars 2017). p.28.

⁶⁰ David J. Denby (1999). *Sensualisme, esthétique sentimentale et démocratie*. Persée. Dix-Huitième Siècle.p.126.

opportunités de valorisation et de reconnaissance de la plus value de leur action. « *Il faut de plus en plus que les notions d'impact soient intégrées dans tous les échanges économiques, mais il ne faut pas se faire d'illusion, il y aura forcément une perte d'informations et une sur-simplification. Je ne suis pas contre des mesures quantitatives et monétaires, des proxys. Ce sont des simplifications mais cela aura le mérite d'atteindre un certain seuil critique dont on ne peut pas passer pour faire bouger les marchés* »⁶¹. Cette réduction des indicateurs d'impacts à des indicateurs de performances est une réalité défendus par les financeurs.

Pour conclure cette partie, au même titre que la sémantique liée à l'EIS, les méthodologies proviennent d'influences multiples et relativement techniques empruntant à la statistique et à la sociologie. Cela implique que les associations doivent faire un travail de réappropriation et d'adaptation à leurs contextes, contraintes et cible d'étude. La complémentarité des méthodes qualitatives et quantitatives est recommandée notamment lorsqu'il est question d'évaluer des changements humains. Même si le traitement des données qualitatives est plus long et technique, il permet de rendre compte plus finement de réalités subjectives évitant ainsi de faire des généralisations. Nous allons désormais voir en détail les choix méthodologiques de Ronalpia.

2.3. La démarche et les choix méthodologiques : présentation détaillée de la chaîne de valeur de l'impact.

Au travers le cas de Ronalpia, nous allons développer chaque étape de la chaîne de valeur de l'impact qui est une manière de représenter une théorie du changement.

● **Cadrer la démarche d'évaluation**

Il est essentiel ici de se référer à la partie "impulsion et l'origine et enjeux de départ" puisqu'ils constituent une étape de cette phase de cadrage. L'annexe 6 reprend les questions fondamentales qu'une association doit se poser pour cadrer une démarche d'évaluation (à gauche) et les réponses concernant celles de Ronalpia précisément (à droite).

Une fois le cadrage terminé, il s'agit de représenter la chaîne de valeur de l'impact qui permet d'avoir une vision simplifiée de tous les intrants (ressources humaines, savoir-faire, investissements...) nécessaires à produire in fine de l'impact net. C'est une modélisation en une suite logique qui explique les liens de causalité entre les ressources et activités de l'organisation et

⁶¹ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France ".p.40.

ses effets sur une partie prenante pour extraire les impacts nets, représenté en Annexe 9. Elle se divise en trois grandes parties.

La première est constituée des **conditions théoriques de l'impact** qui correspond à l'identité de l'association, "pourquoi elle existe et à quels besoins sociaux répond-t-elle ?", et définit dans la partie cadrage. Cette étape demande de reprendre l'écriture de l'identité du projet en délimitant clairement la problématique sociale à laquelle l'association souhaite répondre et comment elle s'y prend pour le faire, c'est sa mission sociale. Cette dernière revient à se demander: « quel est votre métier pour répondre à votre besoin ? » Bien que cette étape n'ait pas fait l'objet de débats chez Ronalpia, à la fois en interne, et dans le croisement des visions issues de son écosystème interrogé, il arrive qu'elle soit à l'origine d'une remise en question de l'identité (de « l'ADN ») pour certaines associations. Ce fut le cas par exemple pour l'association 4: « *On a vécu un moment spécial et innovant lié à notre accompagnement car on l'a vécu comme une remise en question de notre manifeste de nos valeurs. Il y avait un peu ce côté flou au début et après la phase où l'on a défini notre cible, on avait pas d'enjeux préconçu comme guide de notre démarche. On avait besoin de mettre au clair qui était l'association 4 mais de là à dire ce qui allait en sortir non je ne m'y attendais pas .»*

La deuxième correspond aux **conditions opérationnelles de l'impact**, c'est à dire ce que l'association va générer comme activité à partir de ses ressources. C'est ici que nous retrouvons des indicateurs de réalisations très souvent confondus avec des indicateurs d'impact dans tout l'écosystème de l'ESS. Admettons pour illustration que nous donnons un cours d'anglais, l'indicateur de réalisation serait l'assiduité des apprenants (X présents) et l'indicateur d'impact, quant à lui, serait X% ont amélioré leur niveau d'anglais grâce à ce cours d'anglais.

- **Définir ses effets**

La troisième étape de la chaîne de valeur de l'impact correspond aux effets. Un effet est un changement, il peut être recherché ou non, positif ou négatif. Il permet de qualifier l'apport du projet à votre partie prenante. « *Ensemble, ils cerneront «ce à quoi sert la structure «dans son environnement, ce qu'elle apporte ou compte apporter de spécifique pour chaque type d'acteur*

touché impliqué par son activité, pour le territoire, ou plus largement pour la société. »⁶² Il faut noter que pour envisager les effets non recherchés autrement dit les externalités négatives de son activité, il est fortement recommandé d'impliquer des parties prenantes extérieures. Ici, il est essentiel de comprendre que l'impact net correspond aux effets qui peuvent être strictement attribuables aux actions de l'association. En réalité, il est très complexe d'attribuer des effets aux activités d'une seule action lorsque nous étudions des changements humains qui sont multifactoriels par nature. Ainsi, puisque établir la démonstration incontestable d'une relation de cause à effet entre une action réalisée et un changement produit est souvent très complexe, voire impossible, il est fréquent d'aboutir sur des effets (changement, conséquent, impact à court terme) plutôt que de l'impact net.

Dans le cas de Ronalpia, nous avons constitué nos questions de sorte à pouvoir nous approcher autant que possible de l'impact net en commençant les formulations de nos questions telles que : « Ronalpia vous a-t-elle permis de (...) ». Cependant, nous sommes conscient qu'il existe d'autres biais à identifier du côté du répondant, du contexte et du déploiement de la méthodologie qui permettent difficilement d'évaluer des impacts nets.

Ronalpia a défini 3 catégories d'effets sur chacune de ses deux parties prenantes, elles-mêmes divisées en 7 effets sur ses entrepreneurs et en 12 effets sur ses entreprises sociales. Le référentiel d'impact est un tableau qui reprend l'ensemble des effets et leur protocole d'évaluation. Nous avons choisi d'utiliser une représentation simplifiée du référentiel. Pour cela, nous nous sommes inspirés du travail du collectif inter-associatif qui a créé une "roue des effets" (voir annexe 16). Cette représentation nous a permis, lors de notre présentation des résultats en interne, de donner une vision claire et compréhensive des résultats de l'évaluation de l'association par rapport à ses objectifs d'impacts sur ses parties prenantes. Voir l'annexe 12 : illustration des effets de l'impact sur les entrepreneurs Ronalpia.

- **Définir des indicateurs et un mode de collecte**

Cette étape consiste à définir des indicateurs qui nous permettront de mesurer les effets que nous souhaitons obtenir sur notre population cible. Ils peuvent être à la fois qualitatifs et quantitatifs. C'est d'ailleurs une complémentarité intéressante pour rendre compte d'impacts sociaux, qui est proche des méthodes mixtes parfois utilisées en sciences sociales. Ils peuvent également être de

⁶²Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) "Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale". p.12

différentes natures, que nous détaillons dans la définition “d’indicateur” en annexe 2. Ces différentes nature doivent être sélectionnées de façon pertinente pour évaluer l’effet qu’il mesure.

- **Établir une synthèse, des recommandations et partager les résultats**

La phase d’interprétation des résultats, dites de « jugement » doit se faire en équipe et c’est ce que nous avons initiés une fois les résultats établis. Ce fut l’étape la plus riche du processus puisque nous sommes sortis de l’isolement. Au-delà des résultats d’impact c’est aussi la caractérisation des bénéficiaires de Ronalpia qui est venu questionner l’équipe. Les résultats ont permis aux salariés de comprendre plus finement et plus objectivement comment adapter leur contenu et leur. ont permis de confirmer certaine de leur intuition de longue date.

En ce qui concerne la communication lorsque la démarche sert l’impact de l’association alors les choix de mise en forme servent à la compréhension des résultats et non à une simplification ou une uniformisation de ces derniers.

« Enfin, la notion d'appropriation des résultats constitue un enjeu considérable. Laure Vicard, Responsable du Service Innovation chez Emmaüs France, souligne que «la question de la valorisation des résultats est aussi compliquée. Nous savons bien que beaucoup de personnes ne lisent pas les rapports en entier, il faut réussir à mettre en avant les résultats de manière juste et pédagogique »⁶³

Dans le même sens, les externalités négatives produites par les activités ou les points faibles doivent être communiqués. La restitution des résultats en externe doit nécessairement être accompagnée du contexte de l’évaluation, de l’explicitation de la méthodologie choisie, de la caractérisation d’un échantillon significatif, d’explicitations des données quantitatives et d’une analyse subjective, assumées.

Comme nous venons de le voir, la démarche d’évaluation d’impact est une méthodologie à considérer comme itérative et à adapter à chaque contexte d’évaluation. Finalement, la démarche et le choix de la méthode sont aussi importants que les résultats, ils reflètent des réalités internes.

Le processus est aussi important que la finalité et il représente un facteur d’appropriation de l’EIS par les associations pour qu’elles puissent l’utiliser pleinement au service de leur impact. Jérôme Saddier Président de l’Avisé l’exprime de manière très juste : *« La coconstruction est une valeur forte portée par les acteurs de l’ESS. L’évaluation ne doit pas être un outil de contrôle, de sélection, d’exclusion ou de normalisation. Il est possible de faire de cette pratique, avant tout, un processus*

⁶³ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): “Panorama de l’évaluation d’impact social en France”. [En ligne]. Consulté le 7 février 2022. p.36

de changement, favorisant l'innovation et le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, salariés, financeurs publics, financeurs privés, bénéficiaires, etc.), réunies autour d'un même objet social, malgré des enjeux pouvant être différents »

Nous allons maintenant aborder le deuxième facteur déterminant pour qu'une association s'approprie l'évaluation au service de sa stratégie d'impact.

2.4. Des incompréhensions sémantiques et méthodologiques par manque de formation spécifique (facteur 2).

L'étude de l'impact tank nous apporte une donnée chiffrée qui illustre ce constat : *« Cette démarche d'évaluation d'impact ne s'est pas faite sans difficulté : la moitié des répondants (51%) a dû composer avec la complexité de la démarche en termes de techniques et de méthodes. »*⁶⁴ En effet, notre enquête de terrain nous montre qu'il existe un écart considérable entre la technicité des méthodes d'évaluation et la formation des salariés qui les conduisent. Sur nos huit entretiens, deux personnes interrogées ont déclaré se sentir suffisamment compétentes pour mener une démarche méthodologiquement juste, l'un était statisticien et l'autre sociologue. Tous les autres ont néanmoins pour point commun d'avoir une appétence personnelle pour le sujet (voir: partie 1). Seuls certains d'entre eux avaient eu une sensibilisation dans leur cursus ou depuis une formation en ligne. *« Par ailleurs, les difficultés des OBNL à évaluer leur impact social sont dues également à une difficulté d'appropriation des outils d'EIS existants (Bloch, 2012; Luke et al., 2013) et plus largement par un déficit de maîtrise des aspects techniques de l'EIS (Ormiston et Seymour, 2011). Ainsi, si les OBNL disposent d'un large panel d'outils pour évaluer leur impact social, leurs caractéristiques et les enjeux techniques sous-jacents leur paraissent difficiles à appréhender »*⁶⁵. La formation est un facteur d'appropriation clé afin que les associations puissent gagner en légitimité notamment dans l'utilisation des résultats.

Ainsi, il nous semble primordial de pouvoir dédier des fonds pour former les référents des évaluations d'impact en interne afin de s'assurer de la justesse des méthodologies et donc de l'utilisation des résultats au service de la stratégie d'une association. Le rapport Schatzman «Financer l'innovation sociale » remis en 2020 à Christophe Itier, Haut-commissaire à l'Économie

⁶⁴ Ibid.p.18.

⁶⁵ Open Editions Journal "Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil." 2020. Consultation le 9 mars 2021.

sociale et solidaire et à l'innovation sociale préconisait une montée en compétence des acteurs de l'évaluation d'impact social (voir préconisation 5).⁶⁶

Faire appel au service d'un cabinet prestataire est une stratégie de contournement que les associations utilisent pour contourner cette difficulté méthodologique et le manque de formation spécifiques des équipes internes. En effet, faire le choix d'un prestataire comme tiers évaluateur peut être un moyen de faire face à cette complexité tout en bénéficiant d'un regard externe neutre, même si elle manque de lisibilité pour les associations « *on était complètement perdues pour choisir votre prestataire parce qu'on ne comprenait pas les termes du cahier des charges de notre financeur et en plus on ne voyait pas les différences de méthodes proposées par les prestataires* » (association 6). Les différentes approches proposées par les prestataires sont complémentaires, l'association 1 explique : « *on est allé vers un prestataire qui avait une approche humaine*» Le choix de formation action que Ronalpia a fait semble être le plus pertinent pour monter en compétence en interne et être guidé dans sa première expérience. « *La majorité des opérateurs sociaux (83%) qui mettent en œuvre une évaluation d'impact social ont recours à des prestataires mais une grande partie des acteurs interrogés (55%) ont également commencé à mobiliser des ressources humaines en interne, même si celles-ci sont rarement à plein temps sur le sujet* ». ⁶⁷ Les associations manquent de compétences en gestion qui permettent aujourd'hui de défendre avec crédibilité des demandes de financements ainsi monter en compétences sur ce domaine pourrait être un moyen de lever des financement à partir de leur impact.

2.5. Une démarche longue et réflexive dans une culture du travail rapide et centrée sur l'efficacité (facteur 3).

Le troisième facteur d'appropriation est celui de la nécessité pour les associations d'accepter qu'il s'agit d'un chantier long. Comme nous l'avons vu dans la première partie, les associations sont encore dans une phase d'appropriation de ce sujet ainsi il nous semble primordial d'accepter le droit à l'expérimentation et donc les allers retours qu'elle suscite. « *Un tiers des opérateurs sociaux qui ont répondu à l'enquête en ligne n'ont pas encore mis en place une démarche d'évaluation d'impact. Ils n'expriment pas d'opposition de principe : notamment, la*

⁶⁶ J. Schatzman «Financer l'innovation sociale»(2020). p.30

⁶⁷ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): Panorama de l'évaluation d'impact social en France ».p.5.

moitié d'entre eux s'apprêtent à en mener une (26 sur 52). Après la question de la temporalité, le premier obstacle est pour près d'un répondant sur deux le coût, suivi de la complexité a priori des méthodes pour plus de quatre répondants sur dix ».

Le côté énergivore en ressources d'une démarche est inévitable car il utilise le processus scientifique et rigoureux qui correspond à de la « recherche action » (voir annexe 2 : guide lexical) qui plus est, dans un domaine de compétence récent, et en construction. *« Ils sont également près de la moitié (47%) à mentionner des ressources à la fois financières et humaines à consacrer plus importantes que prévues. »*

Nous avons observé un décalage entre le temps long de ces démarches avec le rythme actuel du “mode projet” d'autant plus dans le secteur de l'entrepreneuriat. Cette démarche longue et réflexive surtout dans l'analyse de ses résultats semble être en décalage avec une culture du travail rapide et efficace. Ainsi, il nous semble essentiel d'accepter cette temporalité longue d'autant plus que comme nous l'avons vu, cette démarche induit bien souvent une culture de la remise en question profonde. La recension que propose Sébastien Bauvet vient conforter cette intuition et apporte des pistes d'objectivation de notre observation :

« Inspiré par les travaux de Caroline Datchary, le quatrième chapitre s'attarde sur les situations dispersives rencontrées dans le quotidien. Si l'organisation par projet permet de réduire les délais de conception, de décloisonner les problématiques métiers, de faciliter l'anticipation et la détection précoce de problèmes potentiels, les individus impliqués doivent en échange supporter d'importants coûts de coordination. »⁶⁸

2.6. Une démarche à mener à chaque étape, en concertation avec des parties prenantes diverses (facteur 4)

Le quatrième facteur principal qui est ressorti dans notre exploration de terrain est la nécessité de pouvoir intégrer son écosystème proche et celui, plus éloigné, dans la conduite de sa démarche. Construire chaque étape au travers des regards croisés est un facteur enrichissant de la démarche dans la mesure où il contribue à influencer l'impact de l'association. Aussi, il permet une meilleure appropriation des résultats par les parties prenantes qui ont participé à la démarche d'évaluation : *« Construire un point de vue partagé est l'étape cruciale pour garantir l'appropriation des résultats de l'évaluation et la rendre utile et utilisable pour tous. »⁶⁹*

⁶⁸ Sébastien Bauvet, «Guillaume Tiffon, Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail ».

⁶⁹ Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017). “Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale”. L'AVISE. p.15.

Dans notre enquête de terrain, il ressort que l'appropriation de la sémantique et de la démarche, par ses équipes opérationnelles mais aussi ses bénéficiaires, est fondamentale dans le processus. La majorité des interviewés nous expliquent qu'intégrer ses équipes est la première étape pour que la démarche soit utile à l'amélioration interne de la structure.

« D'après les opérateurs interrogés, les salariés (84% des réponses) puis les bénéficiaires, clients et usagers (83%) sont les parties prenantes les plus impliquées dans la démarche d'évaluation d'impact, suivis par les membres de la direction (55%) et de la gouvernance (48%). La démarche tend ainsi à être concentrée sur le premier cercle des parties prenantes de l'organisation. A noter que plus d'un tiers des organisations interrogées (38%) ont recours à un expert externe et/ou mobilise les financeurs (35%). En revanche, les acteurs publics sont plus faiblement mobilisés dans ces démarches (26%) (tableau 8).»⁷⁰

De manière plus large et ambitieuse, il semble primordial d'embarquer ses parties prenantes externes également. En effet, les financeurs et les institutions publics doivent considérablement monter en compétence sur le domaine afin de ne pas être uniquement initiateurs de la démarche, mais aussi pertinents dans les indicateurs d'impact demandés. *« Travailler ensemble pour éviter l'appropriation par des financeurs de méthodes capables de diviser et comparer; donc comment on fait on construit ensemble d'accord on partage nos expériences on cultive nos complémentarités parce que le principe c'est un quand même de l'intérêt associatifs donc toute la difficulté ce n'est pas de mettre faut pas mettre de distinguo entre les associations mais bien plus voir leur complémentarité »* collectif inter-association

En complément des facteurs d'appropriations identifiés et en conclusion de notre première partie, nous allons faire une rapide synthèse de ceux développés dans cette deuxième partie.

Le processus d'évaluation est aussi important que les résultats, puisqu'il ouvre des possibilités, à chacune des étapes, de questionnement auto réflexif et de partage de points de vue entre acteurs partenaires. Les différents choix méthodologiques au cours du processus sont en fait, déjà des choix stratégiques. En effet, ils orientent autant que l'évaluateur et sa place dans le processus d'évaluation. Nous recommandons de pouvoir débiter le plus en amont possible et de manière graduelle. Il est également indispensable pour garantir une appropriation de résultats méthodologiques justes et suffisamment analysés, que les associations acceptent de bien dimensionner leurs ambitions à leurs moyens. Construire un calendrier flexible et accorder des temps réflexifs seront également des points déterminants pour permettre à une association de se nourrir du processus et des résultats au service de la maximisation de son impact.

⁷⁰ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France ".p.31

Mise en problématique opérationnelle :

De façon opérationnelle, comment Ronalpia peut se saisir de ces facteurs clés d'appropriations pour évaluer au service de sa stratégie d'impact ? Comment Ronalpia peut se saisir des résultats de son évaluation comme une opportunité réflexive pour développer une stratégie d'impact systémique à partir des besoins sociaux non couverts du territoire ?

Partie 3 - Préconisations opérationnelles

Nos préconisations opérationnelles s'organisent autour de trois enjeux principaux : infuser, consolider, développer. Il ne s'agit pas pour Ronalpia de les déployer de manière chronologique mais de façon entremêlée et intégrée dans les réalités évolutives du quotidien de l'association et de son écosystème. A partir de ces trois enjeux, et afin de permettre à Ronalpia de se servir de sa démarche d'évaluation pour guider sa stratégie d'impact, nous avons imaginé un plan d'acculturation à l'évaluation d'impact social pour les équipes internes (voir annexe 10) et un plan d'action (voir annexe 14). Ces deux outils opérationnels sont détaillés en annexe 10 et 14 et ils intègrent l'ensemble des facteurs d'appropriations citées précédemment.

1. “Infuser“ : intégrer la démarche dans l'opérationnel (objectif septembre 2023)

1.1. Constat de départ : un chantier isolé

Le choix de centraliser le chantier d'évaluation au sein d'un pôle ingénierie ne semble pas avoir eu les effets escomptés puisque à l'étape d'interprétations des résultats le nombre de répondants a souvent été insuffisant. En effet, avec moins de 30 répondants les données ne sont pas exploitables. Cela a également contribué à isoler le chantier ne lui permettant pas de garder une proximité avec les autres salariés et les entrepreneurs. En ce sens un travail d'acculturation aurait été encore plus importants. Nous renvoyons vers l'annexe 10 qui est un plan de conduite d'acculturation interne. Dans le processus observé chez Ronalpia, défendre la nécessité d'investir des ressources dans l'évaluation d'impact a été un projet porté par une personne du pôle ingénierie auprès des équipes de direction. Avant notre arrivée, des temps de réflexions collectives ont été menés par 8 salariés afin de délimiter le cadre de l'évaluation, de choisir le prestataire, mais dans l'opérationnel, très vite ce projet a fait l'objet d'un portage trop individuel, personnifié et isolé.

Pour autant, il semble qu'une étape de communication interne aurait permis de donner une place différente à ce projet au sein de l'association. C'est ainsi que nous pouvons mettre en perspective de ce constat les recommandations des associations interrogées. Lorsque nous posons la question « *Quels conseils donneriez-vous à d'autres associations ?* », il est ressorti de manière unanime la nécessité d'embarquer tout le monde pour concrétiser l'appropriation. Nous en citerons quelques-unes pour illustrer. L'association 6 développe : « *Je trouve que la première étape est de mettre plusieurs acteurs autour de la table, elle est vraiment cruciale pour tout ce que j'ai déjà dit mais aussi pour rendre le sujet légitime, par exemple que j'y passe du temps, par exemple que l'on investisse dedans. Je me suis sentie beaucoup moins seule à porter le sujet. Finalement tout le monde a vu l'intérêt d'avoir ces résultats pour l'association.* ». Le coordinateur de l'évaluation du processus inter-collectif insistera tout au long de l'entretien sur cette nécessité :

« *La première partie de la mission est une mission de mise à bord et d'acculturation des réseaux des associations et principalement des bénévoles. Première partie de la mission est vraiment dans un premier but de sensibiliser : Aperçu des termes que l'on emploie, dans quel but on utilise la mesure et quels sont les effets que l'on a en commun. La première partie de la mission est une mission de mise à bord et d'acculturation des réseaux des associations et principalement des bénévoles. OK, d'accord, c'est-à-dire qu'avant d'arriver en disant ``Oh on arrive, on vient de mesurer, on va d'abord expliquer, qu'est-ce que c'est que la mesure, donc cette mise à bord et cette sensibilisation.* »

L'association 1 explique : « *On a eu un espace pour s'aligner, aujourd'hui ça nous permet évident mais on avait besoin de se poser pour en parler et ça permet des changements profonds au sein d'une organisation qui est plus fluide. On a embarqué tout le monde et du coup après on avait pas besoin de déployer trop d'effort d'appropriation ou de formation.* »

1.2. Acculturer et accompagner les équipes internes dans le processus d'évaluation

Au regard du fait qu'il s'agit d'un sujet nouveau, de termes et procédures nouvelles nous recommandons de débiter la démarche par **un plan d'acculturation interne**. Pour comprendre la méthodologie de construction de plans de conduite du changement, nous avons effectué deux entretiens exploratoires d'une quinzaine de minutes, l'un auprès de la directrice des opérations de Ronalpia, anciennement chargée de conduire ce type de projet et l'autre auprès d'un cabinet de conseil de conduite du changement.

A l'instar de l'association 1, nous estimons qu'il serait nécessaire d'élire un groupe de travail que nous appellerons «comité de mission» chargé de mettre en œuvre et suivre l'acculturation du sujet de façon opérationnelle au sein des équipes. L'association 1 explique : *« Tous les salariés, on va élire un comité de mission via un processus de prise de décision, et leur rôle va être de participer à des décisions transversales entre équipes et ils vont s'assurer que tout ce qui a eu lieu dans nos réflexions sur l'impact soit lié avec notre stratégie. Ce processus émane de la décision des salariés. Ils vont créer un master plan, c'est à une stratégie déclinée en sous problèmes, avec toutes les tâches et le comité de mission va s'occuper de suivre ces sous orientations. »*

Concrètement, nous proposons qu'il soit constitué de fait de la personne chargée de l'évaluation en interne et que les autres membres soient élus. Il nous semble pertinent de proposer à des intrépides de pouvoir être élus dans ce comité de mission. Cela pouvant être proposé aux intrépides élus au sein du collège représentatif à l'Assemblée Général de Ronalpia. Ainsi, ce comité de mission aurait pour avantage d'être à la fois constitué de personnes volontaires et aux regards neutres et diversifiés. Aussi, cela garantit une vision transversale indispensable pour intégrer ce chantier dans l'opérationnel. Quant à la charge de travail, il nous semble que mobiliser trois heures par mois, les membres de ce comité, dont une intégrant le CODIR, serait suffisant pour faire avancer l'évaluation au même rythme que les décisions stratégiques de l'association. La personne chargée de l'évaluation en interne resterait chargée de structurer le comité de mission et il serait garant de la cohésion interne du comité et de son articulation avec l'éco-système extérieur de Ronalpia. Il aurait plus précisément comme enjeux prioritaires de construire une vision partagée et un dialogue engagé pour améliorer la cohésion interne, la communication autour du projet et l'implication de chacune des parties prenantes. Sa durée de mandat serait de deux années.

Cependant nous pensons que ce comité de mission doit constituer un organe à part entière autant que possible autonome (c'est-à-dire sans personne responsable) et ce, grâce à la construction collective d'un cadre d'actions, de règles de fonctionnement et d'éthique. Le *Dictionnaire pratique du travail social* de Stéphane Rullac et Laurent Ott définit le cadre comme une *« notion couramment employée dans le travail social; il relève d'une place singulière et renvoie à un espace délimité (...). Il est applicable de manière effective par les professionnels et les bénéficiaires. Il doit être porté à la connaissance de tous, être clairement défini et compris de tous. Par son existence, il crée de la cohésion et évite la toute-puissance. »* En effet, cela nous semble essentiel de créer des conditions favorables au dialogue et propre à ce comité de mission surtout dans le cadre d'une démarche d'EIS.

Il nous semblait intéressant que Ronalpia puisse s'approprier la sémantique de l'EIS pour la rendre plus spécifique et appropriée à son propre contexte d'évaluation et d'action. En effet, à l'image du travail du collectif inter-associatif, il nous apparaît primordial que les associations puissent personnaliser leur évaluation au regard de leurs réalités et de leur lexique. Pour l'appropriation de la sémantique nous recommandons de réaliser un outil de communication interne type "infographie" pour vulgariser les termes et ce, à l'image de celui produit par le collectif inter associatif à destination de leurs bénévoles. (voir annexe 16 : vulgarisation de la démarche).

Ce plan d'acculturation est une étape indispensable pour intégrer la démarche dans la stratégie et a pour objectif principal d'infuser la démarche. Fin juillet 2023 un bilan et un retour d'expérience de ce fonctionnement permettra d'ajuster pour la deuxième années du mandat du comité de mission EIS. Nous déclinons très précisément les étapes du plan d'acculturation interne incluant l'élection de ce comité de mission, en annexe 10. En parallèle, l'enjeu sera bien entendu de poursuivre le chantier opérationnel et les collectes à venir.

Nous avons détaillés dans un calendrier les actions clés à mettre en place pour conduire l'opérationnel ainsi que nos propositions d'actions opérationnelles pour infuser la démarche en parallèle de la conduite du plan d'acculturation (voir annexe 14 : Plan d'action EIS x Ronalpia). Au regard du constat et des ressources humaines disponibles nous recommandons de décentraliser les questions venant évaluer l'impact spécifique de Ronalpia par programmes. En effet, il nous semble trop ambitieux de garder une centralisation de ces évaluations qui correspondent en effet à des évaluations de dispositifs donc à mener en proximité avec le terrain. Cela aura également pour avantage de garantir une interprétation des résultats par le coordinateur de programmes donc en proximité avec son vécu et son analyse de terrain. Aussi, cette décentralisation des questions par programmes spécifiques garantira un meilleur taux de retour car ce dernier pourra se faire physiquement lors de la dernière formation collective ou lors de la soirée d'envol (soirée organisée à posteriori du programme pour accompagner le lancement de l'entrepreneur). Afin de mener cette décentralisation progressivement nous recommandons de laisser jusqu'à septembre 2024 aux coordinateurs pour intégrer leur démarche d'évaluation dans leur programme avec trois programmes pilotes.

2. Consolider : intégrer la démarche dans l'opérationnel (objectif : fin 2023)

2.1. Créer un comité de mission EIS au rôle transversal et stratégique

Cette phase de consolidation a pour objectif d'inclure les indicateurs dans l'opérationnel afin de pouvoir renforcer l'influence des résultats de l'EIS dans la construction de l'ingénierie des programmes d'accompagnement de Ronalpia. Cette partie est complétée par un plan d'action détaillé et opérationnel présenté en annexe 14. Au sein des associations interrogées, nous avons noté que l'orientation stratégique guidée par l'impact est possible dès lors qu'elle comporte à la fois des ressources humaines dédiées et un positionnement dans l'organigramme, qui permet aux conclusions de l'évaluation de servir directement aux prises de décisions au sein d'une entité décisionnaire telles que l'assemblée générale, la direction générale, le comité exécutif, etc.

Tout d'abord, afin de garantir l'appropriation de l'EIS en interne, il nous semble important de repositionner l'évaluation d'impact social à une position plus stratégique dans l'organigramme. Pour garantir une stratégie guidée par l'impact, le comité de mission doit pouvoir avoir une place au sein du CODIR. Il sera l'organe référent de l'EIS, aura une vision transversale et un rôle de pivot. C'est la raison pour laquelle, nous le positionnerions entre les :

- équipes opérationnelles du déploiement des programmes (coordinateurs de programmes et chargée d'accompagnement) ;
- équipe de direction et la CA pour avoir une vision sur les avancées stratégiques de l'association ;
- spécialistes extérieurs de l'EIS pour entretenir une veille ;
- entrepreneurs élus du "collège des intrépides".

L'association 1 explique : « *six personnes ont travaillé sur ces réflexions, co fondateurs et deux personnes spécialisées dans l'impact social, plutôt des personnes qui ont une vision transversale.* » C'est donc en organisant des rendez-vous mensuels avec ces quatre parties prenantes et en partageant des informations de façon bilatérale, que les membres du comité devront organiser leurs activités. Dans l'idéal le comité de mission pourrait être constitué de personnes issues de ces quatre entités, pour cela il faudrait qu'il constitue un critère lors de l'élection des membres du comité de mission.

Ainsi, l'impact pourra être d'un côté au cœur de la stratégie de l'association et de l'autre, de manière très opérationnelle permettre de transformer les indicateurs d'impacts en orientations

pour l'ingénierie pédagogique des programmes d'accompagnements de Ronalpia à ces entrepreneurs. Très concrètement, il nous semble plus efficace d'intégrer les personnes décisionnelles pour l'ingénierie des programmes dans l'analyse des résultats d'évaluation afin de rendre les recommandations plus réalistes tout en gardant une instance extérieure aux activités de terrains (comité de mission) pour maintenir un regard neutre dans les recommandations.

La première étape de diagnostic permettra d'identifier les différents niveaux d'appropriations qui émanent d'enjeux différents particulièrement entre les équipes décisionnelles et opérationnelles. L'enjeu de cette acculturation est de *“mettre tout le monde à bord”* malgré des intérêts et enjeux différents pour chacun selon son niveau d'action dans l'association. Le représentant du collectif inter-associatifs explicite pour son cas : *« opérationnellement sur le terrain sans aucun problème sur des fonctions sièges, c'est plus ou moins compliqué, ils sont plus ou moins intéressés. Tout simplement parce que encore une fois les termes d'évaluation, le fait de rajouter du travail supplémentaire, il y a beaucoup de réticences et la principale, quand on est même sur l'acculturation de la sensibilisation, c'est la méthodologie ? »*. Le plan d'acculturation décrit ci dessus, accompagné de la transmission régulière des informations grâce au rôle pivot du comité de mission, devrait permettre aux méthodologies et à la sémantique d'être mieux assimilées par les équipes. En effet, l'enjeu pour les équipes opérationnelle et technicienne sera de pouvoir identifier l'évaluation d'impact social comme un levier pour convaincre et défendre de la pertinence des projets existants ou défendre la création de nouveaux. L'association 3 explique : *« Notre comité exécutif aime bien savoir ce qui marche donc c'est progressivement devenu un moyen pour le terrain de défendre les modèles qu'ils sont en train de développer. »* Lors du Webinaire *“ Chiffrer le lien social : heureuse idée ou hérésie »* Louis de tirelire d'avenir dit : *« c'était une question de survie pour le programme »*.

La place de l'évaluation d'impact ne doit pas créer de cision pour autant puisque en effet, le dialogue reste central dans nos recommandations. C'est pourquoi le comité de mission doit être constitué de salariés aux positions, enjeux et compétences diverses afin de permettre au dialogue d'être au croisement de plusieurs avis. Le risque est que chacun parle depuis sa position sans réellement pouvoir entendre l'autre. C'est la raison pour laquelle le comité de mission devra commencer par délimiter son propre cadre d'action comme nous l'avons suggéré.

Ensuite, nous recommandons à Ronalpia de prévoir de dédier 50% d'un ETP pour suivre le déploiement technique des évaluations et obtenir des résultats méthodologiquement justes. Ce salarié devra nécessairement faire partie du comité de mission. Dédié du temps spécifique à l'EIS

pour un salarié est une étape fondamentale pour permettre à Ronalpia d'atteindre ses ambitions d'impact. Nous sommes conscients qu'il est exceptionnel de pouvoir financer un poste par des subventions, ainsi nous recommandons de pouvoir le financer en partie grâce à la vente de prestations extérieures telles que des sensibilisations ou des formations comme décrit dans le plan d'action dans la partie «consolider» en annexe 14. En effet, le manque de formations spécifiques est un constat partagé par l'écosystème de l'EIS. Cependant, Ronalpia a déjà une longueur d'avance grâce à l'année de formation/action dont elle a bénéficié par un cabinet de conseil : « *La quasi-totalité des répondants souhaitent poursuivre la démarche, montrant ainsi sa dimension structurelle. (...) Si cette dernière pratique se diffuse au sein des structures, seulement 10% des répondants envisagent le recrutement de ressources internes dédiées à l'évaluation d'impact social* »⁷¹.

Nous assistons, d'un côté, à une impossibilité de prise en charge la formation spécifique et, de l'autre, des besoins techniques vis-à-vis des sujets d'EIS au sein des associations. C'est la raison pour laquelle nous préconisons à Ronalpia de préparer une transmission de leur savoir-faire pour compléter leur modèle économique.

2.2. Faire ensemble pour s'appropriier les démarches

Au-delà du dialogue collectif interne et avec les financeurs des démarches qui sont à mener autant que possible à chaque étape de l'évaluation, nous recommandons ici à Ronalpia de s'unir avec d'autres acteurs de son écosystème pour mutualiser les ressources. « *Par l'évaluation, favoriser l'innovation sociale. L'évaluation peut être un véritable outil au service de l'innovation sociale. Pour ce faire, on veillera à coconstruire une démarche participative, dynamique et apprenante. Les critères choisis refléteront au mieux les aspirations des parties prenantes. Le droit à l'expérimentation sera la règle.* »⁷²

Il nous semble en effet urgent de pouvoir travailler avec d'autres acteurs de l'accompagnement qui font face aux mêmes types de questionnement et limites en ressources humaines. A partir de l'étude de l'écosystème de Ronalpia, nous recommandons de pouvoir entreprendre des discussions communes avec les autres incubateurs de l'ESS en AURA afin de mutualiser des indicateurs, des

⁷¹ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France", p.37.

⁷² Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017). "Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale". L'AVISE. p. 20.

outils, système de gestion de suivi de l'information ou encore de pouvoir créer un indicateur agrégé propre à leur secteur d'activité. Cela consisterait à assembler plusieurs indicateurs pour en créer un plus général pour permettre aux incubateurs de l'ESS pour mesurer de façon uniforme leur impact et le suivre dans le temps. C'est l'exemple des acteurs du lien social qui ont eu recours à des travaux de recherches pour créer le "Relational Capability Index (RCI)". Cette agrégation d'indicateurs mesure la qualité des relations entre les personnes et le niveau de leur autonomisation relationnelle.

Travailler ensemble permettrait également d'éviter l'appropriation des financeurs de méthodes capables de diviser et comparer. L'association 7 nous dira : « *Quand il y a une diversité de points de vue il y a plus de chance que la réponse soit consensus* »

Cela représenterait également une opportunité de pouvoir valoriser l'expérience accumulée de Ronalpia au travers la vente de prestations telles que des sensibilisations à l'EIS (Cadrage, chaîne de valeur, Toc (pour *Theory of change*, théorie du changement) des accompagnements à la créations de ses premiers indicateurs pour des entrepreneurs qui débutent ou encore des formations à l'utilisations des outils (excel, airtable).

- Définir son positionnement dans l'écosystème

Pour cela, Ronalpia doit d'abord définir très clairement sa place dans l'écosystème sur lequel elle souhaite provoquer un changement. Nous identifions trois types d'écosystèmes dans lesquels Ronalpia pourrait avoir une place sur ce sujet : Écosystème ESS, Écosystème Entrepreneurial, Écosystème Territorial. Une fois l'écosystème sur lequel elle souhaite avoir de l'influence choisi, il s'agit d'établir un diagnostic de son avancement, sa proposition de valeur et ses attentes afin de situer son niveau d'influence. Pour nous aider, nous proposons d'utiliser la modélisation simplifiée des niveaux d'influences nécessaire dans un écosystème, proposée par Arthur Keller⁷³. (voir Annexe 13). Ainsi à cette étape Ronalpia pourra délimiter la place qu'elle sera suffisamment à l'aise d'occuper en termes d'expérience, d'expertise, de ressource interne et dans laquelle elle pourra avoir une influence significative sur les autres acteurs.

⁷³ Arthur Keller est un ingénieur, auteur, conférencier, formateur et consultant français, spécialiste des risques systémiques et des stratégies.

Une vigilance particulière devra être apportée au partage des données. Ainsi dans la phase de diagnostic, il faudra également pouvoir trouver une personne compétente dans la législation des RGPD. Le collectif inter-associatif explicite : *“ Donc pour respecter les RGPD donc il faut créer des documents de responsabilité conjointe de traitement des données. D'accord donc ça c'est encore une difficulté que l'on peut rencontrer dans la coopération.”*

Une fois l'évaluation d'impact interne consolidée, Ronalpia pourrait avoir pour ambition d'influencer sur les pratiques de l'écosystème de la région Rhône Alpes. Ce rayonnement est à imaginer à partir des résultats issus des évaluations successives et/ ou sur son expérience dans la démarche d'évaluation. Ainsi, à l'image du collectif inter-associatif, il s'agirait ici de coopérer sur un sujet technique entre incubateurs de l'ESS : *« Ce qui l'intéresse c'est pas les résultats en soit, c'est vraiment le fait de créer des relations inter associations. Et comment est-ce qu'on peut influencer après, les politiques publiques.»*

3. Développer une démarche de recherche au service sa mission : *“entreprendre pour les fragilités du territoire“* (objectif : fin 2024)

Dans son guide pratique, l'AVISE explique les externalités positives de la démarche, la dernière qu'elle cite est *“la pérennité“*. Cela nous semble être l'aboutissement de l'EIS vers lequel Ronalpia peut tendre au service de son développement, une fois les étapes précédentes passées. *« Pérennité : grâce à l'évaluation et à la valorisation de son utilité sociale, la structure trouvera plus facilement des financements et des partenaires, gages de pérennité. »*⁷⁴

Pour cela nous recommandons de pouvoir progressivement aller vers l'évaluation de son utilité sociale afin de situer sa place dans la société et donc sur le long terme sa place en tant qu'acteur décisif dans la transition sociale et solidaire que nous sommes en train de vivre. Pour ce faire, nous recommandons à Ronalpia de s'appuyer sur l'approche multidimensionnelle de l'AVISE (voir annexe 4). Comme l'explique B. Perret (2010, p.46-47) : *«(...) par contraste, l'utilité sociale relève d'un questionnement plus large et ouvert prenant en compte la diversité et le caractère systémique des effets produits par une activité sur son contexte social »* L'annexe 17 est une esquisse de notre travail pour commencer à suivre son utilité sociale.

Puis progressivement nous conseillons à Ronalpia d'aller vers une démarche de recherche pour transformer l'expérience vécue par Ronalpia, c'est à dire celle d'apporter une valeur innovante à la

⁷⁴ Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) *“Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale”*. L'AVISE.. p.10.

réponse aux besoins sociaux non couverts de la Région Rhône Alpes. Cela nous semble être le meilleur moyen de vérifier méthodologiquement l'utilité sociale produite par un incubateur d'entreprises sociales, qui plus est au regard du stade d'avancement de l'association, qui a déjà fait ses preuves et sa place. Nous proposons cette recommandation également en référence aux débats qui ont été soulevés à plusieurs reprises au moment du cadrage de la démarche concernant cette volonté d'une partie de l'équipe de pouvoir connaître l'impact de Ronalpia sur ses bénéficiaires indirects, à savoir les bénéficiaires directs des entreprises qu'elle accompagne (personnes accompagnées, sensibilisées, création de lien social, gaspillage évité...). Au cours de notre exploration, la responsable du pôle ingénierie pédagogique et évaluation d'impact social chez Ronalpia évoquera cela : « *On a hésité aussi avec les bénéficiaires sur les territoires qui sont en fait les bénéficiaires directes des entreprises que l'on accompagne. Les entreprises sociales ne sont qu'un moyen. Ce qui nous intéresse in fine c'est de savoir si on réduit ces fragilités mais c'était beaucoup plus difficile à évaluer et plus indirect.* » C'est donc dans la continuité de ces échanges et afin de permettre à Ronalpia de pouvoir répondre à son ambition d'interroger son impact sur les territoires et/ou leurs habitants, que nous développons nos recommandations.

3.1. Prendre de la hauteur en initiant un travail de recherche à partir de son expérience d'évaluation.

Afin de développer ce chantier de l'EIS, nous recommandons à Ronalpia d'inscrire ses expériences d'évaluations d'impact successives dans une démarche de recherche. En effet, il nous semble pertinent pour elle de transformer ses expériences accumulées en matériaux de recherche et au service de sa vision. En effet, à force de récoltes de données et d'expériences de terrain, des pistes de compréhension de phénomènes peuvent permettre de construire des connaissances sur le métier d'accompagnateur ou plus largement encore, sur l'impact des entreprises sociales sur les territoires, dans leurs réponses aux besoins sociaux, dans la transition écologique et solidaire... C'est donc un levier d'action plus globale, au-delà des réalisations de ses propres activités qu'il s'agit de préparer ici pour Ronalpia.

Pour cela, nous préconisons à Ronalpia de pouvoir embaucher une personne issue de la recherche. Ronalpia peut choisir de signer une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (Cifre) multipartites. Il s'agirait alors d'embaucher en CDD⁷⁵ de 3 ans ou CDI⁷⁶ une personne préparant

⁷⁵ Contrat à Durée Déterminé

⁷⁶ Contrat à Durée Indéterminé

un doctorat à partir d'un sujet de recherche délimité et validé par le laboratoire de recherche associés au Cifre. Ce sujet sera ainsi une opportunité pour Ronalpia de venir approfondir une intuition profonde issue de ces années d'expérience d'évaluation.

Nous avons pu recueillir au travers un entretien complémentaire avec l'association 7, les avantages de ce choix ainsi que ses limites. Un étudiant bénéficie d'une émulation intellectuelle particulièrement dynamique en outre parce qu'il évolue avec ses pairs et participe plus régulièrement à des événements qui lui permettent de faire de la veille d'information sur son sujet. Cependant, il risque d'être plus focalisé sur la réalisation que sur les données, c'est d'ailleurs une limite que nous partageons vis-à-vis de notre propre expérience en tant que chargée d'appui à l'EIS durant une année chez Ronalpia.

Aussi, notre interlocuteur expérimenté dans l'embauche de doctorants insiste sur l'importance de la qualité de son encadrement du côté universitaire.

Pour cette embauche, l'association bénéficie d'une subvention annuelle de 14 000 € (non assujettie à la TVA) de l'Association Nationale Recherche Technologique (ANRT) qui sera la dernière partie prenante signataire du Cifre. Afin d'être guidé pas à pas, le site de ce dernier est très complet, nous proposons en complément ce guide pratique, actualisé en janvier 2022 en « annexe 11: guide dossier dépôt CIRFE ». A savoir que les coûts restant à la charge de l'association peuvent être sous conditions pris en charge par le Crédit d'Impôt Recherche. Cette prise en charge complémentaire est principalement soumise au fait que l'association soit imposable ou non et doit également démontrer qu'elle exerce de manière directe une activité commerciale, industrielle ou agricole.

A ce jour, Ronalpia n'est pas une association imposable et n'a pas d'activité commerciale, nous lui recommandons de passer par une autre de ses structures juridiques partenaires. A travers cette dernière, Ronalpia peut aussi faire le choix d'embaucher une personne chercheuse directement et ce, par le biais du Crédit Impôt Recherche (CIR). Il existe divers types de recherches possibles dans ce cadre, nous retiendrons que de manière générale : « *La recherche éligible au CIR englobe les activités réalisées selon une démarche scientifique en vue de lever des verrous scientifiques, c'est-à-dire des problèmes qui ne trouvent pas de solution dans l'état des connaissances accessibles* »⁷⁷. Cette démarche étant plus complexe que le Cirfe nous renvoyons à la lecture du guide du « Crédit

⁷⁷ Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (2021). Guide du Crédit d'Impôt Recherche. p.5.

Impôt Recherche » établi par le rédigé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) visant à préparer les entreprises dans leur démarche et déclaration dans de bonnes conditions. Cependant, notre interlocuteur nous parlera de son expérience et celle de l'association pour laquelle il travaille ayant connaissance des retours d'expérience de doctorants en Cirfe et celle de chercheurs avec le CIR. En effet, l'association 7 a fait le choix de créer un cabinet de recherche et développement spécialisé pour produire les études de l'association par une équipe de quatre personnes aux formations initiales universitaires diverses, mais toutes titulaires d'un doctorat. D'après notre interlocuteur les fonds dédiés à l'embauche d'un chercheur seraient plus avantageux financièrement pour l'association. Aussi, cette personne embauchée pourrait avoir des missions de productions internes telles que des recherches thématiques à partir de la richesse des réalités vécues par les salariés Ronalpia et celles des entrepreneurs et leur bénéficiaires ou des évaluation voir mesure d'impact social. Par ailleurs, il serait possible par le biais de son expertise de produire des études issues de commandes externes, éventuellement valorisées par des communications ou des publications scientifiques, mais aussi des études afin de créer une activité génératrice de revenus. Notre interlocuteur évoque une vigilance : « *En tant que chercheur il faut que l'on puisse capter les réalités opérationnelles, on peut aussi parfois manquer de souffle pour prendre de la hauteur. En fait parfois les réalités des chercheurs n'est pas forcément liées aux réalités des opérationnels.* » Dans son organisation structurelle interne, Ronalpia devra veiller à créer des relations et non des scissions entre les salariés opérationnels pris dans un rythme de travail rapide, efficace et réactif, et des salariés pour lesquels la transversalité, la prise de recul et la réflexivité seront indispensables.

Dans une projection plus lointaine, il nous semble important de proposer une stratégie permettant à Ronalpia de mettre ses savoirs et savoir-faire au service des politiques publiques pour lesquelles les entrepreneurs sociaux tendent à créer des inflexions.

3.2. Agir en concertation avec les territoires au travers un modèle systémique.

Il s'agit avant tout de comprendre son écosystème comme décrit page 55 puisque en effet au travers les propos de Donella Meadows dans son article « *Leverage Points: Places to Intervene in a System* »⁷⁸, nous avons compris que toutes les interventions dans le système ne se valent pas : certaines ont un effet de levier beaucoup plus important. Nos recommandations s'inscrivent dans la continuité des stratégies actuelles de Ronalpia et des enjeux politiques que revêt l'EIS (voir :

⁷⁸ Donella H. Meadows. (1999). "Places to intervene in a system (in increasing order effectiveness)".

partie 2 : “les enjeux”). En effet, nous avons souhaité développer les enjeux de plaidoyer que peut représenter l’EIS au service de “causes”. Ces recommandations à long terme s’inscrivent dans une stratégie de coopération avec des décideurs stratégiques susceptibles de pouvoir actionner les leviers importants au service de la transition sociale et solidaire. Pour les associations ayant une existence historique en France, ce partenariat entre la recherche associative et territoriale est une stratégie déjà pratiquée. C’est le cas des quatre associations du collectif inter-associatif interrogé ou de l’association 8 : *« Il a été question d’en faire une démarche macro, puis le sujet a été repris par l’observatoire de l’association 8, qui fait un peu de l’impact mais pas que, il faisait aussi de l’étude des besoins sociaux. Puis reprise de nouveau par le pôle innovation sociale. »*

Ronalpia bénéficie déjà d’un ancrage important auprès de collectivités territoriales et des institutions publiques puisqu’elle a basé sa stratégie de développement sur des coopérations avec ces derniers, ce qui lui a d’ailleurs permis la création de six antennes territoriales en 7 années.

Considérer les problèmes sociaux (ou les “fragilités territoriales”, pour reprendre le vocabulaire utilisé chez Ronalpia) de manière globale et en synergie avec l’ensemble des acteurs publics et privés d’un territoire nous semble être une approche inclusive et pertinente pour répondre aux besoins réels de sa population. Dans une certaine mesure, des recherches scientifiques influencent les politiques publiques. C’est par exemple le cas des études de “France Stratégie”, qui est le cabinet de recherche et de prospective du Premier ministre. C’est ainsi, qu’il nous semblerait important pour conduire des actions long termistes/durables que les activités de recherches reliées à l’association puissent servir de guide pour les décideurs politiques de la région Rhône Alpes.

C’est à deux égards que nous voyons une relation d’influence pertinente entre les collectivités territoriales et Ronalpia. Premièrement, la crédibilité du plaidoyer de Ronalpia en faveur des entrepreneurs sociaux serait soutenue par l’expertise et la véracité méthodologique apportée par le pôle recherche de l’association. Ce serait donc une stratégie de développement qui permettrait à Ronalpia de renforcer la place et la légitimité des entrepreneurs dans leur capacité à répondre aux besoins sociaux non couverts. Aussi, cela permettra de valoriser les solutions développées par les entrepreneurs sociaux en les ancrant davantage dans les possibilités du territoire (habitants, biodiversité) et des collectivités territoriales (politiques publiques). Par cette collaboration, les collectivités pourraient ainsi identifier et sélectionner des entreprises pour les inclure dans des projets plus larges en collaboration avec d’autres acteurs du territoire. Cette interconnaissance

pourrait aussi augmenter les opportunités de financement ou de mutualisation afin d'accélérer le développement des solutions probantes portées par l'écosystème de l'entrepreneuriat social.

Deuxièmement, il est possible d'imaginer une réciprocité dans cette relation entre Ronalpia et les collectivités publiques dans la mesure où elles disposent d'une connaissance actualisée des besoins non couverts de leur territoire. En effet, des directions régionales ou encore départementales chargées de l'ingénierie des politiques sociales, mais aussi de façon plus décentralisée, les rapports d'Analyse des Besoins Sociaux menés par les Centres Intercommunaux d'Action Sociale peuvent venir nourrir les stratégies d'impacts des entreprises sociales accompagnées par Ronalpia. Ainsi, Ronalpia serait en mesure de sélectionner, accompagner et développer les entreprises dont l'impact vise des problématiques sociales identifiées comme prioritaires de manière concertée avec les politiques publiques et donc le territoire. Même si cela reste une ambition qui peut paraître complexe, il est pour autant dans "l'ADN"-même de Ronalpia de répondre aux fragilités du territoire et dans leur ambition de renforcer les coopérations avec le secteur public.

L'évaluation à elle seule n'est pas suffisante pour donner à voir une réalité complexe. Aussi nous préconisons de mettre en commun les résultats d'impacts pour ensuite imaginer des solutions communes pour répondre de la manière la plus systémique possible aux besoins sociaux. Anne Charpy, figure de l'engagement au service des territoires et fondatrice de VoisinMalin explique : "Les difficultés rencontrées peuvent être aussi liées à la vision parcellaire que donne souvent une démarche d'évaluation d'impact social. « Ainsi, pour Anne Charpy, « L'objectif aujourd'hui est de montrer la dimension plus systémique de notre impact, c'est ce qui m'intéresse mais c'est plus difficile à évaluer. [...] C'est la somme de tous nos impacts individuels qui changent quelque chose dans la durée et collectivement. Les coûts évités ne permettent pas de mesurer cela »⁷⁹ L'association 4 nous dira : « impossible d'avoir de l'impact transformateur sur un territoire sans effectuer une démarche collective multi partie prenante. » Finalement, dans le contexte des associations de l'ESS, il semble que la démarche vient rendre compte de sa capacité à répondre aux besoins sociaux non couverts sur un territoire, une population, un phénomène.

⁷⁹ Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "Panorama de l'évaluation d'impact social en France". p.36.

CONCLUSION

Nous avons pour intuition que les associations exploitent plus facilement la démarche au service de leur communication plutôt qu’au service de la maximisation de leur impact donc de leur stratégie d’impact. Cependant nous avons compris qu’avant de pouvoir en faire un outil stratégique il faut pouvoir transformer les résultats de façon opérationnel. Pour cela, il est avant tout nécessaire de passer par un processus énergivore et chronophage de récoltes de données. Plusieurs collectes sont nécessaires afin d’obtenir des données suffisamment significatives. Aussi, nous avons compris que pour pouvoir produire des résultats justes méthodologiquement, et donc exploitables il est nécessaire de respecter des réalités méthodologiques précises, telles que suivre une méthodologie, sélectionner un échantillon de façon non biaisée, combiner des méthodologies qualitatives et quantitatives etc.

Notre enquête nous a également montré que nos interlocuteurs porteurs de la démarche en interne, étaient pour la plupart sans qualification spécifique mais plutôt motivés par de fortes appétences personnelles. Pour autant elles expliquent toutes être dans cette volonté de faire de leur évaluation un guide stratégique. C’est pourquoi les associations s’appuient sur les soutiens dont elles disposent dans leur écosystème, en profitant par exemple de l’impulsion d’un financeur ou en se faisant accompagner par un cabinet de conseil. Pour éviter l’appropriation de la démarche par un financeurs ou une dépense importante dans un cabinet de conseil il semble indispensable de développer une offre de formations adaptées aux associations et de construire des coopérations entre acteurs autour de ce sujet. Ainsi, avec plus d’expérience Ronalpia pourrait être moteur dans ce rôle de transfert de savoir-faire au travers du développement d’une offre intermédiaire et de la transformation de son expérience en projet de recherche.

Cet écart entre les ambitions d’évaluation et les compétences disponibles pour produire une évaluation est un des facteurs qui expliquent que les associations ne sont pas encore équipés pour conduire une évaluation au service de leur projet donc de leur stratégie d’impact. Au regard de cet écart entre les moyens et les attentes ambitieuses de certaines associations, nous revendiquons un droit à l’expérimentation pour les associations qui souhaitent entreprendre de conduire leur stratégie d’impact à partir de leurs évaluations d’impacts. Le guide l’AVISE le mentionne ainsi : « *Le droit à l’expérimentation sera la règle.* »⁸⁰. Une expérimentation appelée « *le cercle de la*

⁸⁰Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) “Mode d’emploi évaluer l’impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d’utilité sociale”. L’AVISE. P.20.

futurité »⁸¹ propose dans leur guide une posture non linéaire que nous recommandons vivement afin de pouvoir appliquer une agilité constante.

En ce sens, l'EIS est à considérer comme un vrai projet à part entière qui nécessite aussi bien des RH pour des tâches techniques, des compétences spécifiques et un pilotage de projet global. Cela nécessite également un positionnement stratégique et transversal dans l'organigramme afin que les résultats de l'EIS puissent influencer les décisions.

C'est finalement notre troisième hypothèse qui explique en partie, un des obstacles majeurs que connaissent les associations pour faire de l'évaluation un outil de guide de leur stratégie d'impact. Il s'agit du fait que l'évaluation d'impact est difficile à rendre opérationnelle. Son appropriation méthodologique, la temporalité longue et non linéaire, les compétences qu'elles requièrent, la sémantique particulière constituent des freins à son appropriation au service du terrain. Pourtant les associations interrogées souhaitent réellement pouvoir transformer cette expérience d'évaluation en appui pour l'orientation de leurs activités futures. Il semble que la récurrence, l'accumulation des expériences d'évaluation, l'adaptation progressive des méthodologies d'évaluation à la réalité de terrain soient autant de facteurs facilitateurs de cette appropriation au service de l'impact.

Cette appropriation et adaptation de l'évaluation à chaque contexte associatif doit se faire avec des vulgarisations, des simplifications, des apprentissages ludiques. En effet, si nous nous attachons à rester puriste le risque est d'assigner ces démarches aux experts ou de les conduire simplement sous la contrainte de rendre des comptes à ses financeurs. Bien évidemment, il serait alors trop réducteur et énergivore de conduire une évaluation simplement par obligation et pour les résultats finaux.

Le co-fondateur de « l'université du Nous »(Laurent van Ditzhuyzen) explique que pour garder de la profondeur « *Il est essentiel d'entretenir un rapport à l'esthétisme dans ce que nous faisons, l'attention au chemin et à la relation donne cette profondeur pour nous nécessaire à ces nouvelles formes d'organisation* ». Cette citation nous permet de conclure sur nos deux dernières hypothèses en insistant sur **l'importance du cheminement et des regards croisés dans l'évaluation**. En effet, le choix de la méthode d'EIS et son déploiement est déjà une étape de la stratégie d'impact de la structure. Les méthodes reflètent des choix, notamment celui d'exploiter des données quantitative ou qualitative, mais également de multiples autres. Ces choix ne sont pas neutres et peuvent orienter fondamentalement une évaluation, notamment dans la phase

⁸¹Institut Godin. "Les cercles de la futurité : les projets innovants méritent des méthodes d'évaluation innovantes".

d'interprétation et de communication des résultats. C'est donc le fait d'éprouver à plusieurs reprises ce processus qui permet de créer une expérience de remise en question. Ainsi, c'est dans le réel vécu de l'évaluation par les salariés interne à l'association que peut être questionnée la stratégie d'impact.

Aussi, pour questionner la stratégie d'impact il s'agit d'anticiper des temps d'acculturation, des temps de réflexions et des temps de restitutions. C'est ainsi qu'il sera possible à la fois d'embarquer autant de parties prenantes possible à commencer par les acteurs de proximité (de terrain) et à la fois de prendre du recul sur les données brutes.

C'est à l'image de la complexité des interactions humaines et des changements sociaux par essence multifactoriels que les évaluations d'impact social doivent être interprétées. C'est-à-dire dans la concertation et l'opposition de plusieurs lectures subjectives des résultats. Ainsi, il est nécessaire d'accepter de croiser autant que possible les disciplines, les analyses, les secteurs et les échelles d'interventions dans l'interprétation des résultats et idéalement tout au long du processus d'évaluation. La coopération entre acteurs d'écosystèmes différents mais connectés permet de rendre compte plus objectivement des changements sociaux. En effet, l'EIS est un domaine qui nécessite des coopérations, des regards croisés et notamment en incluant les travailleurs sociaux en tant qu'acteur de proximité des changements sociaux. Leurs expériences et expertises de terrain, parfois minutieusement construites à partir de réflexions éthiques, gagneraient à être plus valorisées dans les travaux de réflexion tels que l'EIS notamment pour que les «innovations sociales» aillent vers de l'impact réel.

Pour finir, il nous semble possible d'inspirer les politiques publiques avec des tendances issues d'évaluations. Toutefois, il ne s'agit pas de mettre toute son énergie sur l'évaluation qui pourrait également être un fantasme lié à une culture plus globale du résultat et de la preuve. C'est le point de vue que nous apporte une personne interviewée et que nous avons choisi de retenir afin de conclure avec une nuance et une invitation à garder une distance vis-à-vis des attentes que nous pouvons mettre dans son évaluation en tant qu'association.

BIBLIOGRAPHIE

Emeline Stievenart , A.-C. Pache (2014) «*Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère* », Revue internationale de l'économie sociale: Recma. p. 331.

Serge Paugam (dir.) (2018), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, PUF. p.88.

Rapports consultés en ligne

Agence Phare (mars 2017). Etude- expérience de l'évaluation d'impact social. "*Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*". [En ligne]. Consulté le 4 avril 2022.

URL : https://agregative.com/wp-content/uploads/2017/04/etude-experience-evaluation-impact-social_agencephare_201703_0.pdf

Benoît Mounier et Valérie Decroix (2017) "*Mode d'emploi évaluer l'impact social un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale*". L'AVISE . [En ligne]. Consulté le 14 juillet 2022. URL :

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20180108/avise_201712_mde_impact_social_web.pdf

CRESS Auvergne Rhône-Alpes (2018). "*Panorama de l'évaluation d'impact social, en France.*". [En ligne]. Consultation le 19 mars 2022. URL : http://www.cress-aura.org/sites/default/files/2019-02-08-panorama_bd.pdf

Elena Lasida, Michael Renault, Michael Felipe Machado Pinheiro (2016). "*Utilité sociale et impact social : l'évaluation des communs dans l'ESS. Leçon analytique tirées d'études de cas empiriques*". RIUESS. [En ligne]. Consultation le 20 juin 2022. URL :

https://base.socioeco.org/docs/2_4_lasida_machadopinheiro_renault.pdf

Emeline Stievenart et Thierry Sibieude (2021): "*Panorama de l'évaluation d'impact social en France*". [En ligne]. Consultation le 9 février 2022. URL :

<https://impactinitiative.essec.edu/wp-content/uploads/2021/11/Panorama-ESSEC.pdf>

Eve Durquety et Adrien Baudet (2018) : “ *Baromètre de la mesure d'impact social* ”.KPMG. [En ligne]. Consultation le 9 mars 2022. URL : https://www.cnape.fr/documents/kpmg_-_barometre-2018-de-la-mesure-dimpact/

Institut Godin. (2021) “*Les cercles de la futurité : les projets innovants méritent des méthodes d'évaluation innovantes*”. [En ligne]. Consultation le 9 juillet 2022. URL : https://institutgodin-ressources.com/wp-content/uploads/2021/08/MEP-FUTURITE_VFinale-Print.pdf

J. Schatzman (2020). Rapport pour le ministère de la transition écologique et solidaire: “*Financer l'innovation sociale*». p.30. Mis en ligne le 02 juillet 2020, consulté le 08 août 2022.[En ligne]. URL : <https://www.le-frenchimpact.fr/wp-content/uploads/Rapport-Schatzman.pdf>

Julien Kleszczowski (2020), «*Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil*». «, Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-10 | p22 mis en ligne le 02 juillet 2020, consulté le 02 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/5731>

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (2021). Guide du Crédit d'Impôt Recherche. p.5. [En ligne]. Consulté le 4 août 2022. URL : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/guidecir2021-15502.pdf?v=1650531021>

Rapport du HCVA. (2017). ” *Les associations et l'entrepreneuriat social* ”. [En ligne]. Consultation le 4 avril 2022. URL : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170626/rapport_du_hcva_avril_2017.pdf

Sébastien Bauvet, «*Guillaume Tiffon, Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail* ». [En ligne]. Les comptes rendus, mis en ligne le 19 août 2021, consulté le 06 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/50688> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.50688>

V.Gomez. (2021). «La mesure d’empreinte sociale ».[En ligne]. Mis en ligne le 3 juin 2021 août 2021, consulté le 06 mars 2022. URL : <https://emis-essec.wiki/wp-content/uploads/2021/06/Mesure-dempreinte-sociale.pdf>

Thèse consulté en ligne

Michael Felipe Machado Pinheiro, ”*Évaluation de l’utilité sociale des organisations de l’économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte ? Analyse socio-économique à partir du cas de l’UCPA.*”. Thèse de doctorat en Doctorat de l’université de Rennes1 mention sciences économiques (2019). [En ligne]. Consulté le 22 juin 2022. URL :<https://ged.univ-rennes1.fr/nuxeo/site/esupversions/06b4e56f-0c14-492d-9abe-cb17bc7ba460?inline>

Articles consultés en ligne

AVISE. “Accompagnements et financements: Le réseau Social Value France”. Mis à jour le 6 Juillet 2022. [En ligne]. Consulté le 30 juin. URL : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france>

AVISE. Définitions et enjeux. “*Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?*”. [En ligne]. Consulté le 7 juin 2022. URL: <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>

Carenews : ”*3 nouveaux Contrats à impact social : Wimoov, La Cravate Solidaire et Article 1*”. (2019). [En ligne]. Consulté le 14 juillet 2022. URL : <https://www.carenews.com/fr/news/12941-3-nouveaux-contrats-a-impact-social-wimoov-la-cravate-solidaire-et-article-1>

David J. Denby (1999). Sensualisme, esthétique sentimentale et démocratie Persée. Dix-Huitième Siècle. pp. 123-139. [En ligne]. Consulté le 14 février 2022. URL: https://www.persee.fr/doc/dhs_0070-6760_1999_num_31_1_2287

Donella H. Meadows. (1999). “Places to intervene in a system (in increasing order effectiveness)”. [En ligne]. Consulté en ligne le 3 août 2022. URL : <http://www.benlandau.com/wp-content/uploads/2015/06/Meadows-1997-Places-to-intervene.pdf>

ÉVAL : centre de ressource en évaluation “ *Qu’est-ce qu’une Théorie du changement ?*”. [En ligne]. Consulté le 2 juin 2022. URL : <https://www.eval.fr/theorie-du-changement/>

Emmanuel Daoud, Marine DOISY, (2020) “*Loi Pacte, raison d’être, et société à mission : comment passer à la pratique ?*”. Edition législative. [En ligne]. Consulté le 14 juillet 2022. URL : <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/loi-pacte-raison-d%E2%80%99etre-et-societe-a-mission-comment-passer-a-la-pratique>

Etienne DUPUY (2018). Tribune Fonda N°240 - Mesure d’impact social et création de valeur. “*La démarche d’évaluation dans les contrats à impact social*”. [En ligne]. Consulté le 7 février 2022. URL : <https://fonda.asso.fr/ressources/la-demarche-devaluation-dans-les-contrats-impact-social>

Mécénova (2017). “*Évaluation et mesure d’impact : comment mesurer la performance d’un partenariat ?*”. [En ligne]. Consultation le 9 mars 2021. URL : <http://www.mecenova.org/evaluation-mesure-dimpact-mesurer-performance-dun-partenariat/>

Les entreprises pour la Cité en partenariat avec Carenews (2017): “*Évaluation et mesure d’impact : comment mesurer la performance d’un partenariat ?*» Mécénova. [En ligne]. consulté le 19 mars 2022. URL : <http://www.mecenova.org/evaluation-mesure-dimpact-mesurer-performance-dun-partenariat/>

OpenEditions Journal “*Comment évaluer l’impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d’Apprentis d’Auteuil.*” 2020. [En ligne]. Consultation le 9 mars 2021. URL : <https://journals.openedition.org/fcs/5731#tocto3n2>

OCDE (2015). “*Synthèse sur la mesure de l’impact social des entreprises sociales*”. p.24 [En ligne]. Consulté le 4 avril 2022. URL : <file:///Users/helenefontaine/Downloads/KE-04-15-192-FR-N.pdf>

Sitographie

AVISE. Présentation. [En ligne]. Consulté le 7 mai. URL :

<https://www.avise.org/presentation>

CHAIR ESS. Présentation. [En ligne]. Consulté le 7 mai. URL : <https://chaires.org/>

CNRTL (Centre National de Ressource Textuelles et Lexicales). Définition “Social”. [En ligne]. Consulté le 14 mai 2022. URL : cnrtl.fr/definition/social

CRESS : “ *Histoire de l’ESS* ”. [En ligne]. Consulté le 2 juin 2022. URL:

<http://www.cress-aura.org/historique>

Eexiste. “Se faire accompagner par nous”. [En ligne]. Consulté le 20 août 2022. URL :

<http://www.eexiste.fr/Se-faire-accompagner-par-Eexiste>

Impact Tank. “*Présentation*”. [En ligne]. Consulté le 20 août 2022. URL : <https://impact-tank.org/>

Improve. “*Notre cabinet*”. [En ligne]. Consulté le 22 août 2022. URL :

<https://improve.ma/notre-cabinet/>

KIMSO. “ *Notre raison d’être* ”. [En ligne]. Consulté le 22 août 2022. URL : <https://kimso.fr/>

Phare. Présentation. [En ligne]. Consulté le 20 mai 2022. URL : <https://agencephare.com/>

L’UDES. “*Qui sommes-nous ?*”. Mise à jour : 24 décembre 2021. [En ligne]. Consulté le 22 août 2022. URL : <https://www.udes.fr/qui-sommes-nous/lunion-employeurs-de-leconomie-sociale-solidaire>

UNIVERSALIS. Définition “*Quantitatif*”. [En ligne]. Consulté le 4 mai 2022. URL : https://www.universalis.fr/dictionnaire/?q=QUANTITATIF&btn_search=Rechercher

TIESS. “*Qui sommes-nous*”. [En ligne]. Consulté le 14 mai 2022. URL : <https://tiess.ca/qui-sommes-nous/le-tiess-en-bref/>

Vie publique. “*Qu’est que l’Etat providence*”. [En ligne]. Consulté le 2 juin 2022. URL : <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/262512-letat-providence#:~:text=La%20notion%20d'%22%C3%89tat%20providence,syst%C3%A8me%20%C3%A9tendu%20de%20protection%20sociale.>

Vie publique. Thomas Cazenave - Laurent Hou-Hen-Pen “*Propositions pour le développement des contrats à impact en France*”. [En ligne]. Consulté le 20 août 2022. URL : <https://www.vie-publique.fr/rapport/284266-developpement-des-contrats-impact-en-france#:~:text=Introduit%20en%20France%20en%202016,des%20investisseurs%20publics%20ou%20priv%C3%A9s.>

SYNTHÈSE DU MÉMOIRE

Ce travail vient questionner le rôle et les enjeux de l'évaluation d'impact social au sein des associations du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire. Malgré leur mission d'intérêt général, elles sont de plus en plus soumises à l'obligation d'évaluer l'impact qu'elles produisent sur leurs bénéficiaires, par leurs financeurs. De façon volontaire, elles sont également nombreuses à être attirées par la concrétisation d'une évaluation capable de rendre compte des effets qu'elles produisent. La motivation à l'origine de l'évaluation ainsi que les choix méthodologiques et plus largement l'ensemble du processus sont déterminants dans la réalisation de l'évaluation. En effet, au travers ce travail d'exploration de terrain auprès de dix associations de l'ESS ayant conduit au minimum une évaluation, nous comprenons que les choix à chacune des étapes sont porteurs de sens et orientent les résultats. Nous nous sommes plus particulièrement attachés à rendre compte des facteurs qui permettent à une association d'évaluer au service de sa stratégie d'impact et ce, au travers de la conduite de celle de Ronalpia.

ENGLISH VERSION OF SUMMARY

The present document aims to question the role and challenges of social impact assessment for organizations in the Social and Solidarity Economy sector. Associations are increasingly required to evaluate their impact on beneficiaries by donors and investors. Organizations are showing interest in carrying out an evaluation when this enables them to review their impact. The motivation, purpose, methodology and the overall process are important factors in the evaluation. Indeed, through the work achieved with ten Social and Solidarity Economy associations, which has conducted at least one evaluation, we could understand that choices made at each stage are significant and have an impact on the outcomes of the evaluations. We have particularly focused on the factors that allow organizations to conduct an evaluation in view of implementing their impact strategy. More specifically through personal experience following Ronalpia's structure of evaluation.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 0 : résumé schématique RSE vs EIS

Annexe 1 : les acteurs en présence

Annexe 2 : guide lexical

Annexe 3 : guide d'entretien

Annexe 4 : Approche multidimensionnelle de l'utilité sociale

Annexe 5 : les enjeux en 4 catégories

Annexe 6 : Les questions fondamentales à se poser en amont du cadrage illustrée par le cas de Ronalpia

Annexe 7 : Méthodes en fonction des finalités, selon l'AVISE

Annexe 8 : méthodes en fonction de votre action, selon l'AVISE

Annexe 9 : la chaîne de valeur de l'impact illustrée du cas de Ronalpia

Annexe 10 : Plan d'acculturation interne

_Toc112237128

Annexe 11 Guide dossier dépôt CIRFE- Mis à jour en janv22

Annexe 12 : illustration des effets de l'impact sur les entrepreneurs Ronalpia

Annexe 13 : modélisation simplifiée des niveaux d'influences par Arthur Keller

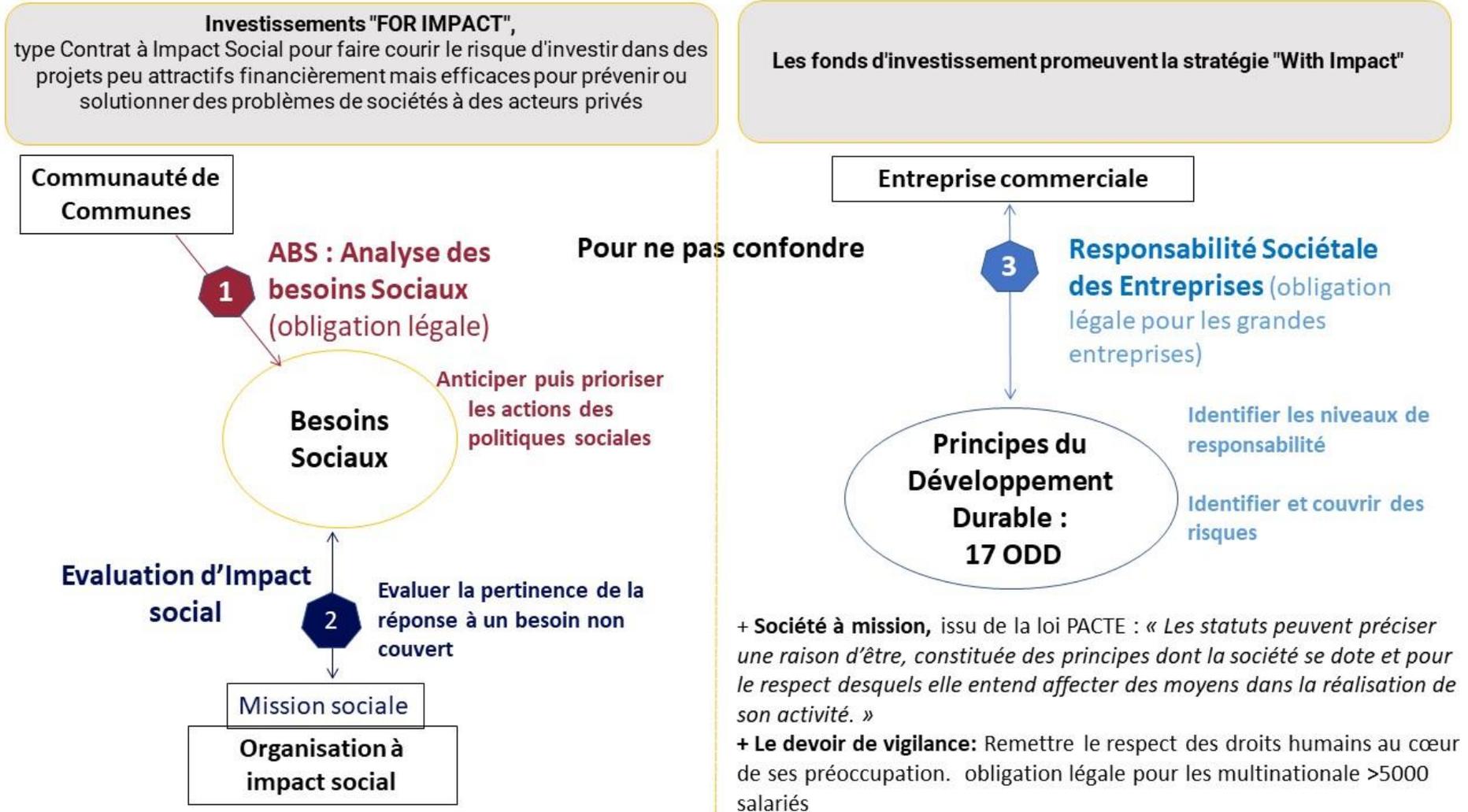
Annexe 14 : Plan d'action EIS x Ronalpia

Annexe 15 : les associations interrogées au cours de ce travail

Annexe 16 : exemple de vulgarisation de la démarche: publication sur la mesure d'empreinte sociale par V. GOMEZ

Annexe 17 : proposition d'outil pour l'évaluation de l'utilité sociale Ronalpia

Annexe 0 : résumé schématique RSE vs EIS



Annexe 1 : les acteurs en présence

- **L’Avisé :**

*“L’Avisé a pour mission de **développer l’économie sociale et solidaire (ESS) et l’innovation sociale en France**, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l’Avisé est une agence collective d’ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l’intérêt général.”*⁸²

- **Les entreprises pour la cité**

Association qui regroupe des entreprises ayant pour vision une place intégrée et responsable des acteurs privés dans la société. C’est dans la lutte contre les inégalités au travers du monde des entreprises que l’association agit. Elle regroupe aujourd’hui un réseau d’entreprises qui s’investissent et s’engagent pour l’innovation sociale partout en France.

- **Social Value France**

*“Animé par l’Avisé et rassemblant praticiens et organisations en prise avec la question de l’évaluation, Social Value France est **le premier réseau français de débat et de partage autour de l’actualité et des pratiques d’évaluation de l’impact social**. Dans la perspective d’ouvrir le champ des réflexions et de valoriser les débats autour de l’évaluation au-delà de nos frontières, Social Value France a choisi de s’affilier au réseau international Social Value International.”*⁸³

⁸²AVISE. Présentation. [En ligne].

⁸³AVISE. “Accompagnements et financements: Le réseau Social Value France”. [En ligne].

- **Impact Tank**

L'IMPACT TANK est le premier think-and-do tank européen dédié à la valorisation et la mise à l'échelle d'innovations sociales à impact positif. Il entend enrichir le débat public en croisant des initiatives d'intérêt général, expérimentées sur le terrain et de l'expertise fiable, fondée sur des recherches scientifiques.⁸⁴ Il propose également des missions d'évaluation au travers d'un cabinet associé.

- **La chairESS:**

“La chairESS vise à encourager et à valoriser les travaux, les pratiques, les recherches et les formations en économie sociale et solidaire lorsque celle-ci se met en quête de territoires plus soutenables. Pionnière en France, la ChairESS est la seule à être à la fois interuniversitaire et interdisciplinaire. Elle est également la seule chaire à associer acteurs de l'ESS, collectivités territoriales et universitaires dans une démarche de coopération, depuis la conception du projet. Par ce regroupement de compétences académiques, économiques et citoyennes, la chaire aspire à devenir un pôle d'excellence régional en matière de recherche en économie sociale et solidaire, tout en construisant un dialogue permanent avec d'autres expériences en France et à l'international.”⁸⁵

- **French Impact**

Une émanation gouvernementale dont la mission est de donner plus de visibilité à l'innovation sociale et environnementale en réunissant des communautés locales. A cheval entre un financement issu du public et du privé, French Impact accompagne des projets entrepreneuriaux type

⁸⁴ Impact Tank. Présentation. [En ligne].

⁸⁵ CHAIR ESS. Présentation. [En ligne].

“licorne”⁸⁶ dans ces 27 antennes territoriales notamment grâce à des accompagnements au financement (fonds d’investissement sous bannière French Impact, Business Angels et de fondations) et à la coopération public et privé.

- **TIESS : Territoires Innovants en Économie Social et Solidaire. “Liaison et Transfert”**

Constitue un acteur clef de la construction des savoirs et dans le transfert de ses derniers spécifiquement à propos des enjeux de transition sociale et solidaire. Il contribue aussi à mettre en lien et faire des liens entre des travaux de recherches et des pratiques de terrain. Il s’agit d’un organisme présent à plusieurs échelles sur les territoires et d’origine québécoise.

Dans ses travaux, le TIESS entend :

- > *“soutenir la capacité d’innovation et le renforcement des capacités collectives dans les territoires ;*
- > *favoriser la démocratisation du savoir et, plus largement, la démocratisation de l’économie et de la société ;*
- > *œuvrer à la transition sociétale et écologique ainsi qu’à l’instauration d’un modèle de développement inclusif, centré sur la recherche du bien commun.”*⁸⁷

- **L’Union Des emplois de l’Economie Sociale et Solidaire (UDES)**

Créée en 1994 elle vise à donner plus représentation des droits des salariés des coopératives, associations et mutuelles. Il s’agit d’une “*organisation patronale multiprofessionnelle*” qui fédère “*23 groupements et syndicats d’employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels*”⁸⁸. Sa reconnaissance dans les négociations a été renforcée par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle.

⁸⁶ Licorne : une entreprise dont la valorisation est supérieure à 1 milliard de dollars

⁸⁷ TIESS. Qui sommes-nous. [En ligne].

⁸⁸ L’UDES. “Qui sommes-nous ?”. [En ligne]. Mise à jour : 24 décembre 2021

Cabinets de conseils spécialisés

- **Phare**

“Agence d’Etude de Recherche et de Conseil. **Spécialistes de l’évaluation de politiques publiques et d’impact social**, nous mobilisons la force des **sciences sociales** pour innover, aider au dialogue et accompagner la prise de décision.”⁸⁹

- **IMPROVE**

“Evoluant depuis 2002 sur le territoire national, Improve est un cabinet conseil en Stratégies de Transformation et Développement Organisationnel. Improve propose **une approche systémique et intégrative** du processus de transformation qui se déploie à plusieurs niveaux : Stratégique, Organisationnel et Humain. Cette approche permet de créer une dynamique de mise en mouvement des idées et des personnes au sein des organisations en vue d’ouvrir de nouvelles perspectives, de challenger les pratiques établies, de favoriser la collaboration harmonieuse et la co-construction de nouvelles pistes de développement et d’évolution en phase avec les ambitions affichées.”⁹⁰

- **EEXISTE**

“EEXISTE (En Explorant l’Impact Social et Territorial) est un réseau d’expert·e·s de l’évaluation et de l’innovation sociale mobilisé·e·s pour accompagner des associations, fondations et autres acteurs de l’ESS qui souhaitent mieux connaître l’impact social de leurs actions et l’améliorer.”⁹¹

⁸⁹ Phare. Présentation. [En ligne].

⁹⁰ Improve. “Notre cabinet”. [En ligne].

⁹¹ Eexiste. “Se faire accompagner par nous”. [En ligne].

- **KIMSO**

“Chez Kimso, cabinet spécialisé en évaluation d’impact social, nous voulons rendre compte de ce qui compte vraiment en écoutant la parole de tous de façon simple et non simplificatrice. Nous avons à cœur de transmettre nos connaissances et d’outiller les organisations et financeurs à finalité sociale pour les rendre autonomes dans leur démarche d’évaluation d’impact.”⁹²

⁹²KIMSO. “ Notre raison d’être”. <https://kimso.fr/>

Annexe 2 : guide lexical

● Economie Sociale et Solidaire (ESS)

D'après la CRESS en 2021, elle représente 11% de l'économie globale et 17% de l'économie privée. L'ESS est défini légalement dans la loi de 2014 dite Loi Hamon. Extrait de l'article 1er de la loi :

“L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- *Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices*
- *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la*
- *participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.*
- *Une gestion conforme aux principes suivants :*
- *Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.*
- *Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.”*

La réduction de son impact écologique n'est pas obligatoire dans une structure de l'ESS.

L'ESS regroupe les associations, les coopératives, mutuelles et fondations. Suite au décret du 1er janvier 2016, les “société commerciales” peuvent avoir la qualité d'entreprise de l'ESS, pour cela elles doivent respecter 5 conditions :

- une finalité d'utilité sociale
- une gouvernance démocratique
- l'affectation d'au moins 50% des bénéfice au maintien et développement de l'entreprise, des réserves impartageables
- le respect des autre principes de gestion définis par la loi

- **Entreprise sociale**

Entreprises Sociales aussi appelées entrepreneuriat social, entreprise solidaire d'utilité sociale, ou en anglais social business puisqu'elles poursuivent conjointement un double objectif : une finalité sociale et une viabilité économique. En 2011, au cours de son «*Initiative pour l'entrepreneuriat social (IES)*» la Commission européenne a donné la définition suivante : «*Une entreprise sociale, acteur de l'économie sociale, est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques*»⁹³

Une société commerciale de l'ESS est un bien commun qui n'appartient à personne in fine il faut prouver que la vocation d'utilité sociale soit d'inclusion, de lien social, d'éducation populaire

- **Contrat à Impact social**

“Introduit en France en 2016, le contrat à impact (CI) est un dispositif de financement au service d'une mission d'intérêt général, associant dans un même objectif, la puissance publique, les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de la transition écologique ainsi que des investisseurs publics ou privés. L'objectif est de favoriser l'émergence d'innovations sociales et environnementales avec une véritable approche par la mesure

⁹³Rapport du HCVA. (2017). " Les associations et l'entrepreneuriat social ". [En ligne]. p.7

de l'impact et des résultats. Le CI reste toutefois aujourd'hui un outil confidentiel avec l'appui de quelques acteurs historiques. (...). Pourtant, le CI peut être un outil innovant de transformation de l'action et des politiques publiques car il permet de soutenir l'émergence de projets à fort impact social et environnemental, tout en faisant supporter aux investisseurs une partie du risque financier et opérationnel en cas d'échec."⁹⁴

- **Indicateur**

Dans son analyse des indicateurs, P.M. Boulanger (2004, p.14) soulignait que ceux-ci peuvent remplir trois fonctions : une fonction de base d'information pour la prise de décision, une fonction d'évaluation ou d'audit, interne et/ou externe, mais ils peuvent également « (...) constituer des éléments de la définition collective d'un monde commun (...), voire d'un bien commun (buts à atteindre, normes à respecter) et des moyens de l'atteindre (mesure du bien être) ». Ils peuvent également être de différentes natures, ce que nous allons illustrer dans la définition des indicateurs en annexe : guide lexical) à partir de l'effet "sentiment de solitude". Ils peuvent être :

- de nature **subjective**, c'est à dire qu'ils émanent de la perception d'une personne vis-à-vis de sa propre situation. Il s'agira par exemple de demander à une personne comment, si elle ressent un sentiment de solitude, c'est sa propre perception de sa situation que l'on cherche à évaluer.
- de nature **objective**, donc issus d'une vision ou d'une donnée extérieure à l'objet d'étude. Dans l'exemple choisi, cela pourrait être un indicateur quantitatif comme le nombre de visites par mois que la personne a eu, ou le nombre d'amis sur Facebook.
- Enfin, les indicateurs peuvent être de nature **intersubjective**, c'est à dire co-défini au travers la personne qui fait l'objet de l'étude et par une autre personne indirectement concernée. Nous pouvons interroger la perception de la personne vis-à-vis du sentiment de solitude et demander à

⁹⁴ Vie publique. Thomas Cazenave - Laurent Hou-Hen-Pen "Propositions pour le développement des contrats à impact en France". [En ligne].

son voisin dont elle est proche, comment il perçoit le niveau de solitude de sa voisine pour faire une agrégation des deux. Ce type d'indicateur permet d'obtenir un double regard sur une même situation, donc une double subjectivité.

- **La recherche-action** (ou recherche-intervention, ou encore recherche-expérimentation)

Démarche qui vise à acquérir simultanément des connaissances scientifiques et des actions concrètes de terrain. Elle trouve son origine dans les sciences sociales (psychosociologie, médecine et santé publique, sciences de l'éducation, etc.).

Annexe 3 : guide d'entretien

Légende : Question principale - Question de relance

Rappel à moi même

- Accepter et respecter les silences
- Noter les minutes clefs pour repérer plus facilement les citations au moment de la retranscription

Présentation et mise en confiance (10 min max)

- Présentation personnelle
- **Mon mémoire**

Thème : La stratégie d'évaluation d'impact social dans une association de l'ESS.

Objets d'études : Les associations à but non lucratif de l'ESS qui ont conduit une évaluation de leur impact.

Groupe cible entretien : les porteurs de la démarche (décisionnaires et/ou techniciens) des évaluations d'impacts dans les associations de l'ESS en France.

- Cadrage des définitions pour avoir des références communes :

Utilité sociale : Il s'agit de la notion la plus large et complète pour définir l'impact social mais par usage nous continuerons d'utiliser impact social dans cet entretien. Je suis alignée avec la définition de l'AVISE qui parle de l'utilité sociale de façon multidimensionnelle soit sur 5 types d'impacts : social, démocratique et citoyenne, économique, écologique, territorial. Il en est de même pour la signification du terme "social" que nous entendons au sens "sociétal" donc un impact multidimensionnel sur la société.

Mesurer : outil quantitatif pour mesurer l'évolution d'une situation

Évaluer : plus global, elle englobe la mesure, c'est une démarche plus aboutie que la mesure

La définition que j'ai choisie pour cadrer mon mémoire est celle du Conseil Supérieur de l'ESS : «L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes [...], que sur la société en général. Dans le secteur de

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

Problématique: Comment les associations de l'ESS s'approprient la mesure d'impact et développent une stratégie d'évaluation au service de leur mission ?

Consignes à énoncer

- ❖ 1 heure ensemble.
- ❖ Demander l'autorisation pour l'enregistrement
- ❖ Utilisation des réponses (confidentialité, utilisation des fichiers)
- ❖ Rappeler les droits de l'enquêté (RGPD)
- ❖ Indiquer l'intérêt pour ce que pense vraiment la personne et demander des réponses honnêtes
- ❖ Rappeler qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses
- ❖ Demander de répondre à toutes les questions

Thème 1 - Mon interloct.rice.eur dans sa structure

Je peux vous demander de me présenter brièvement votre organisation et votre fonction au sein de celle-ci ?

- l'impact / le besoin social adressé par l'association
- rôle et missions de mon interloct.rice.eur
- Ancienneté de mon interloct.rice.eur

Quelle est votre définition de l'évaluation d'impact ?

- Rapport personnel à l'EIS/ Niveau d'affinité à l'EIS (enjeux humains) : Comment avez-vous été amené à travailler sur ce sujet ?

- Compétence et expérience dans l'EIS (enjeux technique)

Thème 2 - L'évaluation d'impact

- Ce que je veux questionner : la manière dont l'association s'est appropriée la démarche , les facteurs décisifs de l'orientation des résultats
- A vérifier ou in-vérifier :
 - Hypothèse 1: les associations exploitent l'EIS plus facilement au titre de la communication que du pilotage. Quels sont les facteurs favorables, et facteurs défavorables ?
 - Hypothèse 4 : Une démarche à mener en concertation et coopération avec ses parties prenantes

Pourquoi "XXX" s'est intéressée à l'EIS ? Comment percevez-vous l'évaluation d'impact chez XXX ?

- Impulsion à l'origine : Comment cette démarche est-elle née au sein de votre organisation ?
- Cadrage de la démarche: Quels objectifs/ enjeux vous êtes-vous donnés au départ ?
- Partie prenante extérieures : Est-ce qu'il y avait des enjeux liés à des parties prenantes extérieures

Comment XXX a déployé sa démarche ?

- Méthode / outils
- Équipe opérationnelle : Qui a été chargé de porter la démarche en interne et/ou en externe et comment s'est organisé le travail entre membres ?
- Parties prenantes : Quelles parties prenantes ont été impliqués ?
- Niveaux de décisions : qui a pris les décisions stratégique ?

Comment avez-vous exploité les résultats ?

- communication des résultats
- livrables et destinataires

Thème 3 - L'appropriation de la démarche

- Ce que je veux questionner : l'appropriée la démarche d'évaluation et le lien entre stratégie d'évaluation et stratégie d'impact
- A vérifier ou in-vérifier :
- Hypothèse 2 : Le choix de la méthode et son déploiement est déjà une étape de la stratégie d'impact (l'influence de la stratégie d'évaluation sur la stratégie d'impact)

*

Qu'apprenez-vous grâce à cette démarche d'évaluation ?

Voyez-vous des choses qui ont été déterminantes dans la mise en place de cette démarche ?

Dans quelle mesure la démarche d'évaluation à évoluer au sein de l'asso ces 5 dernières années... et pourquoi ?

Thème 4 - Les perspectives quant à la démarche

- Ce que je veux questionner : le lien entre la démarche d'évaluation, la stratégie d'impact et la stratégie opérationnelle
- Hypothèse 3: La stratégie d'impact est difficile à rendre opérationnelle.

Quelles ont été les suites que XXX s'est données suite à cette EIS ?

- Est-ce que la démarche a pu répondre aux enjeux de départ ?

Comment cette EIS a pu nourrir vos décisions opérationnelles ?

- A quel **moment** votre évaluation vous a-t-elle permis de prendre des décisions opérationnelles ?

Quelles **ressources** sont-elles dédiées aujourd'hui ?

Thème 5 - Les conseils et bonnes pratiques ?

Quels conseils donneriez-vous à d'autres associations ?

Qu'est que vous feriez différemment une prochaine fois ?

Quel est le retour d'expérience de XXX sur sa démarche d'évaluation ?

Annexe 4 : Approche multidimensionnelle de l'utilité sociale



Annexe 5 : les enjeux en 4 catégories

NOTRE CLASSIFICATION Évaluer pour...	Celle de L'AVISE	Celle de L'IMPACT TANK	Celle de l'agence spécialisée "LE PHARE"	EXTRAITS DE NOS ENTRETIENS
	<i>Classification de l'AVISE (voir annexes 7 et 8)</i>	<i>Enquête du issue du Panorama l'évaluation d'impact social en France. 184 projets à finalité sociale interrogés</i>	<i>Agence Phare – L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale (mars 2017)p32 "Les sources de motivations identifiées auprès des responsables de structures</i>	
Comprendre		<i>83% mieux connaître les effets de son action 46% préciser l'ambition et la finalité du projet</i>	<i>Il s'agit d'abord de logiques de pilotage de l'action et des activités en interne.</i>	<i>"Il y a une vraie volonté des salariés de savoir ce qu'ils apportent" Association 1 "comprendre à quel niveau on pouvait avoir de l'impact, À quel niveau on devait améliorer nos process pour atteindre nos objectifs." Association 5 "La mission MIS de l'association était là pour mettre en place un outil de guide de notre stratégie avec des enjeux politiques, connaître notre plus value et venir structurer le projet global de l'association 8 qui s'est développé historiquement par effet d'opportunité et qui intervient sur beaucoup de domaines d'action et sur beaucoup de territoires différents. En faire un outil de pilotage donc il y avait un réel enjeu politique et stratégique, recentrer l'activité sur ce qui devrait être son cœur de métier c'est à dire recentrer sur l'impact social</i>
Améliorer	<i>"Perspective de clarification et d'amélioration "</i>		<i>Elles peuvent ensuite s'articuler à la préparation d'un changement d'échelle visant l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Dans ce cas, les motivations qui animent le développement d'une évaluation d'impact social visent la précision de la connaissance des bénéficiaires et des effets qu'ont les actions menées sur leurs trajectoires en vue de rééquilibrer, si</i>	<i>"Faire du développement choisi : ne pas aller partout mais aller vers ce que l'on sait faire" une fondation AA</i>
Améliorer		<i>52% améliorer la connaissance des bénéficiaires et de leurs besoins</i>	<i>Ensuite, l'amélioration du pilotage de l'action relève d'une volonté de mobiliser les équipes de la structure d'utilité sociale autour de l'évaluation d'impact social. L'enjeu est alors de communiquer en interne afin de fédérer les équipes (salariés et/ou bénévoles). Comme l'expriment plusieurs enquêtés, la connaissance de l'impact social de leur structure est un instrument qui permet de mobiliser leurs équipes et leur communauté de bénévoles afin de persévérer</i>	<i>on manque de focus, on manque de priorité, on manque d'énergie trop fatigué" association 1</i>
Améliorer			<i>Dans les cas de structures de taille importante, les motivations peuvent davantage porter sur la consolidation d'un réseau d'acteurs et sur l'harmonisation des référentiels d'actions, afin de garantir ou d'améliorer la qualité des actions menées :</i>	<i>"Pourquoi est ce qu'on voulait continuer à travailler ensemble et faire cette étude ? Développer une cartographie des effets de l'approche pluri acteurs. Produire une mesure d'empreinte commune. Informer et communiquer les résultats de l'étude à discuter avec les parties prenantes afin de se les faire cheminer vers du collectif. (...) valoriser et développer le travail collaboratif inter associatif et l'inscrire dans le temps, ce sont eux les objectifs." Associations 4 "l'objectif c'était de dire on va tous partir des mêmes indicateurs pour pouvoir avoir les mêmes éléments qui sont mesurés bah tout simplement parce que on est une équipe qui grandit on a on a aujourd'hui présent dans une dizaine de pays en Europe et donc du coup un besoin de harmoniser quoi donc</i>
Suivre et comparer	<i>"Perspective de recherche"</i>			<i>"créer une culture de l'évaluation et de lui suivi de celle-ci" Association 8</i>
Valoriser, se distinguer	<i>"Perspective de reddition de comptes" "Perspective de démonstration de l'impact"</i>	<i>69% rendre des comptes 52% communiquer auprès de ses parties prenantes</i>	<i>"Une logique de distinction: Il s'agit d'abord d'utiliser l'évaluation d'impact social comme un outil de promotion des projets, auprès des partenaires extérieurs, que ce soit des partenaires financiers, comme les fondations, ou des clients (publics ou privés) adhérant à un service proposé par la structure d'utilité sociale" "Enfin, il peut s'agir d'une volonté de distinction dans des contextes parfois concurrentiels au sein de l'économie sociale et solidaire."</i>	<i>"essayer d'identifier pour être proposition de valeur de l'association 2 par rapport à d'autres cabinets dont c'est le métier principal et du coup il y avait un enjeu un peu de Lobbying" Association 2 "pour moi c'est un moyen aussi de recentrer nos activités et potentiellement d'en développer d'autres aussi pour se dire ok, où est ce qu'il y a un manque aujourd'hui ? comment se positionner aussi du coup auprès (...) de l'écosystème global dans lequel est intégré l'association 2, aujourd'hui. Je trouve que c'est assez pertinent de le porter en tout cas en ce moment même et que ce sera certainement un levier d'écriture de la deuxième version de l'association 2, plus largement." Association 2</i>

Annexe 6 : Les questions fondamentales à se poser en amont du cadrage illustrée par le cas de Ronalpia

RONALPIA
 entreprendre
 pour les fragilités



POURQUOI ?	Pourquoi souhaitez vous évaluer ?	- Améliorer - Optimiser
	Qui va avoir besoin des résultats ?	La direction Les chargés d'accompagnements Les partenaires financiers privés et publics
	A quoi vont servir les résultats ?	En interne : A prioriser nos activités, allouer nos ressources, être une aide à la décision stratégique > Améliorer nos pratiques d'accompagnement (enjeu d'efficacité / impact) > Mieux identifier nos bénéficiaires (enjeu de cohérence interne) > Savoir si notre accompagnement est efficace (enjeu d'efficacité / impact) > Participe-t-on à rendre l'écosystème plus accueillant pour les entreprises sociales ? En externe : à convaincre de nouveaux partenaires et à fidéliser nos partenaires actuels > Démontrer l'impact de nos actions à nos financeurs privés comme publics (Enjeu d'efficacité / impact) - avoir des indicateurs qui permettent de se comparer à nos pairs ? - Faire entrer nos propres indicateurs d'impact dans nos conventions, pour sortir des indicateurs d'impact imposés (création d'emploi / taux de survie des projets)
QUOI ? QU'EST-CE QUE JE VAIS EVALUER ? « MA FENETRE d'EVALUATION »	Quelles sont les parties prenantes impactées et comment le sont-elles ?	- Entrepreneurs (réponse au questionnaire) - Coordinateurs (mise à jour d'AirTable)
	A quelles questions veut on répondre, quel périmètre, quelles PP, quels effets veut-on regarder ?	<u>Mieux identifier nos bénéficiaires (enjeu de cohérence interne)</u> A-t-on un impact sur les structures ? sur les personnes qui suivent l'accompagnement uniquement ? Sur les équipes de ces personnes ? Sur les projets non sélectionnés ? sur les projets qui échouent ? Existe-t-il une catégorie d'entrepreneurs pour lesquels on a plus d'impact que pour les autres ? Nos critères de sélection sont-ils les bons ? <u>Savoir si notre accompagnement est efficace (enjeu d'efficacité / impact)</u> Les entrepreneurs ressortent-ils du programme avec ce qu'ils voulaient y trouver en entrant (mais c'est plutôt de la satisfaction ?) Les entrepreneurs gagnent-ils du temps par rapport à des projets non accompagnés ? Les entrepreneurs gagnent-ils en santé mentale ? En confiance en eux ? Sont-ils plus épanouis ? Les structures sont-elles plus pérennes ? Contribue-t-on à améliorer leur faisabilité économique et opérationnelle ? Leur permet-on de faire grandir leur impact ? <u>Participe-t-on à rendre l'écosystème plus accueillant pour les entreprises sociales ?</u> Est-ce qu'on a un impact sur les financeurs ? Notre propre ancrage territorial a-t-il un impact sur l'accompagnement des entrepreneurs ? Permet-on d'accélérer la structuration de certaines filières ?
COMMENT JE VAIS L'EVALUER ?	Quelles ressources sont à votre disposition pour évaluer : quels moyens humains, techniques, financiers ? Quel calendrier ?	- 0,25 ETP - 50K - Un calendrier plutôt souple
	Quelles sont les données dont vous disposez déjà aujourd'hui ? (data, indicateurs de réalisation et de résultat)	- Un dossier de candidature - Des rendez-vous de suivi trimestriels - 1 questionnaire de bilan en fin de programme - 1 questionnaire annuel pour les anciens

Annexe 7 : Méthodes en fonction des finalités, selon l'AVISE
Annexe 8 : méthodes en fonction de votre action, selon l'AVISE

Méthodes en fonction des étapes de votre action

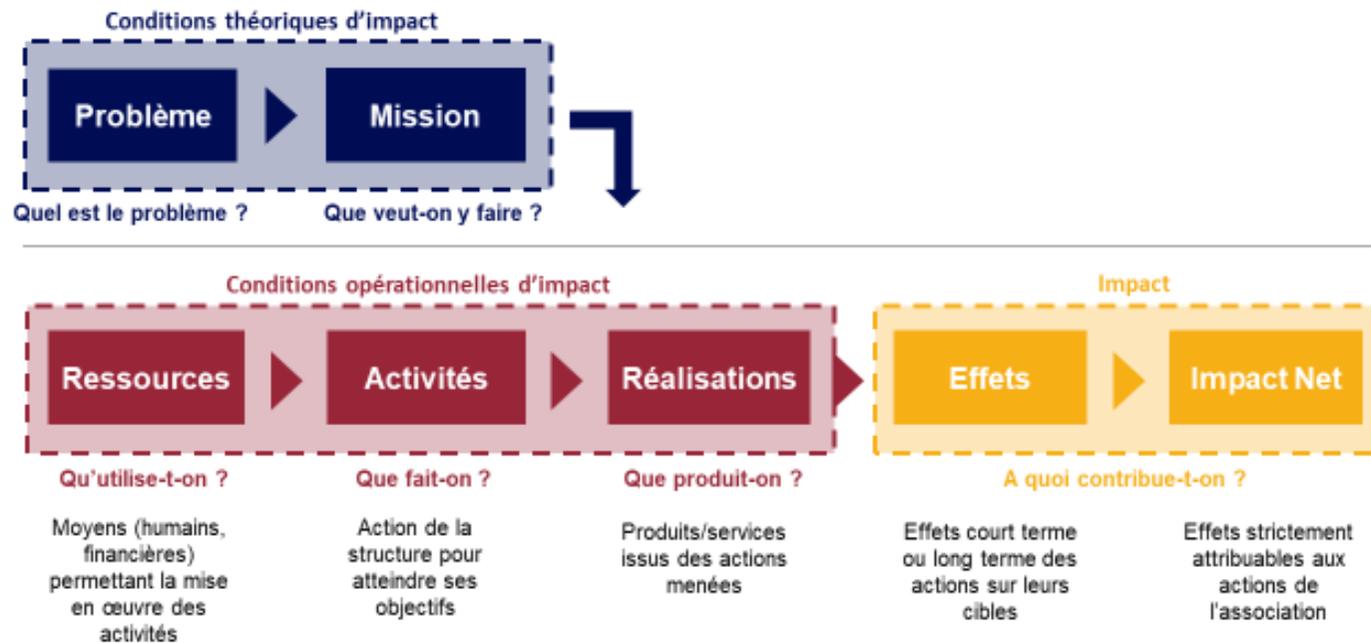
	ACTIVITÉS	EXTRANTS	EFFETS	IMPACT
CLARIFICATION ET AMÉLIORATION				
THÉORIE DU CHANGEMENT				
DEMONSTRATING VALUE				
REDDITION DE COMPTES				
GLOBAL REPORTING INITIATIVE				
IMPACT REPORTING INVESTMENT STANDARDS				
CERTIFICATION B-CORP				
DÉMONSTRATION DE L'IMPACT				
SOCIAL RETURN ON INVESTMENT				
MODÈLE INTERSECTORIEL DU QUÉBEC				
ANALYSE COÛT-AVANTAGE				
UTILITÉ SOCIALE				
RECHERCHE				
ANALYSE DU CYCLE DE VIE				
ESSAIS RANDOMISÉS CONTRÔLÉS				

Méthodes en fonction des finalités de votre évaluation

RAISONS POUR LESQUELLES VOUS VOUS INTÉRESSEZ À LA MESURE D'IMPACT SOCIAL (PERSPECTIVES)	MÉTHODES PERTINENTES
<p>Perspective de clarification et amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juger de la pertinence d'une intervention • Améliorer la qualité de votre intervention • Vous orienter dans la planification • Clarifier votre action 	<p>Demonstrating Value Théorie du changement</p>
<p>Perspective de reddition de comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire un rapport annuel • Rendre des comptes à vos bailleurs de fonds • Montrer que votre organisation est socialement et environnementalement responsable 	<p>Global Reporting Initiative Impact Reporting Investment Standards Certification B Corp</p>
<p>Perspective de démonstration de l'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire reconnaître votre action auprès de bailleurs de fonds et autres parties prenantes • Établir une crédibilité • Attribuer une valeur monétaire à votre intervention • Obtenir du financement en fonction de vos résultats et de votre impact social 	<p>Analyse coût-avantage Social Return on Investment Modèle intersectoriel du Québec Utilité sociale</p>
<p>Perspective de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire avancer les connaissances • Établir quelles approches fonctionnent le mieux 	<p>Analyse du cycle de vie Essais randomisés contrôlés</p>

Annexe 9 : la chaîne de valeur de l'impact illustrée du cas de Ronalpia

La chaîne de valeur de l'impact



Étape 1: Il y a des besoins sociaux et environnementaux non couverts sur chaque territoire, et de a barrières qui freinent le développement d'entreprises ou de projets pour y répondre

Ronalpia contribue à faire émerger et à développer des entreprises sociales pérennes qui répondent aux besoins sociaux et environnementaux non couverts des territoires.

Conditions théoriques d'impact



ETAPE COMPLEMENTAIRES, POUR UNE TOC :

- Etape 2 : Comprendre son environnement et sélectionner les parties prenantes Etape 10 : préciser son protocole d'évaluation
- Etape 3 : Identifier les enjeux de l'évaluation
- Etape 4 - Caractériser les solutions aux problèmes identifiés et les cartographier
- Etape 10 : préciser son protocole d'évaluation

Conditions opérationnelles d'impact



Ressources financières 43 partenaires financiers issus de mécénat privés et subventions publiques
Ressources humaines 19 salariés, accompagnateurs et coachs >Les formateurs, Les membres de la communauté des intrépides >La gouvernance
Ressources matérielles >3 bureaux Ronalpia (Saint-Etienne, Lyon et Grenoble) Ressources immatérielles >L'ingénierie des programmes d'accompagnement ...

- Détecter (des entreprises sociales au plus fort potentiel d'impact/ des besoins du territoire ou des filières / des réponses aux besoins) (sonder) Accompagner Connecter (accueillir)

- Nombre d'accompagnements dispensés longs et courts
- Nombre d'entreprises sociales accompagnées
- Nombre de personnes accompagnées ...

Voir roue des effets annexe 12 pour avoir des exemples

Possible de parler d'impact net dans le cadre des résultats issus d'une mesure d'impact social méthodologique validée

Annexe 10 : Plan d'acculturation interne

Diagnostiquer

Il s'agit dans cette phase d'identifier précisément quels sont les changements nécessaires ? Quels sont les freins à ces changements ? Quels seront les impacts des changements ?

Outils : ce mémoire pour s'appuyer sur les facteurs clés d'appropriation de la méthode au service de l'impact.

Enquête de terrain : Le diagnostic doit permettre d'identifier les acteurs qui vont être impactés et le niveau auquel ils vont être impactés. Après avoir sélectionné les cibles prioritaires concernées par le changement, il nous semble important d'aller confronter nos hypothèses au terrain.

Ainsi nous préconisons d'aller les interroger par un focus groupe. (voir : annexe 2 : guide lexical). **Des entretiens semi-directifs** avec le chargé de communication, la direction et le Conseil d'Administration peuvent permettre de consolider le diagnostic avant de mener le plan de conduite du changement.

Mobiliser/ impliquer

Analyse comportementale : Avant de mobiliser les équipes que nous souhaitons acculturer au sujet nous préconisons de débiter par un diagnostic de leur position et une évaluation de leur levier d'influence dans l'éco système. Être prêt à questionner sa stratégie d'impact nécessite de cartographier les comportements des acteurs dans l'écosystème.

Pour cela, la directrice des opérations de Ronalpia nous recommande d'utiliser un outil d'analyse comportementale. Elle nous le décrit oralement comme suit. En abscisse, tout en haut se trouve le niveau d'influence majeure qui peut exercer une personne sur le projet d'acculturation et tout en bas le niveau le moins impactant d'influence. En ordonnée, est représenté le niveau de soutien de la personne au projet. Ainsi, on positionne à l'extrême gauche ceux qui n'ont pas d'attrait et d'attente et à l'extrême droite ceux qui soutiennent, les leaders, les ambassadeurs du projet. Cette

étape de diagnostic de l'appropriation du sujet est nécessaire pour concentrer ses efforts au cours de l'acculturation. Certains salariés sont opposés par exemple au fait même d'évaluer, aussi il sera difficile de les impliquer même s'ils peuvent apporter une nuance intéressante. Il ne faut donc pas exclure mais concentrer son plan de mobilisation sur les personnes volontaires.

Cadrer : élire un comité de mission

Il s'agit dans cette étape de se demander quels sont les changements concrets que je veux produire ? Comment je les évalue ?

Communiquer

Il s'agit d'une étape à mener en concertation avec le service de communication interne afin de communiquer sur les changements à venir en créant des rendez-vous réguliers de transmissions de l'information spécialement dédiés à l'EIS. La simplification des résultats est ici un enjeu majeur. Il s'agit de les rendre suffisamment intelligibles pour la communication sans pour autant être réducteurs ou simplistes.

Former

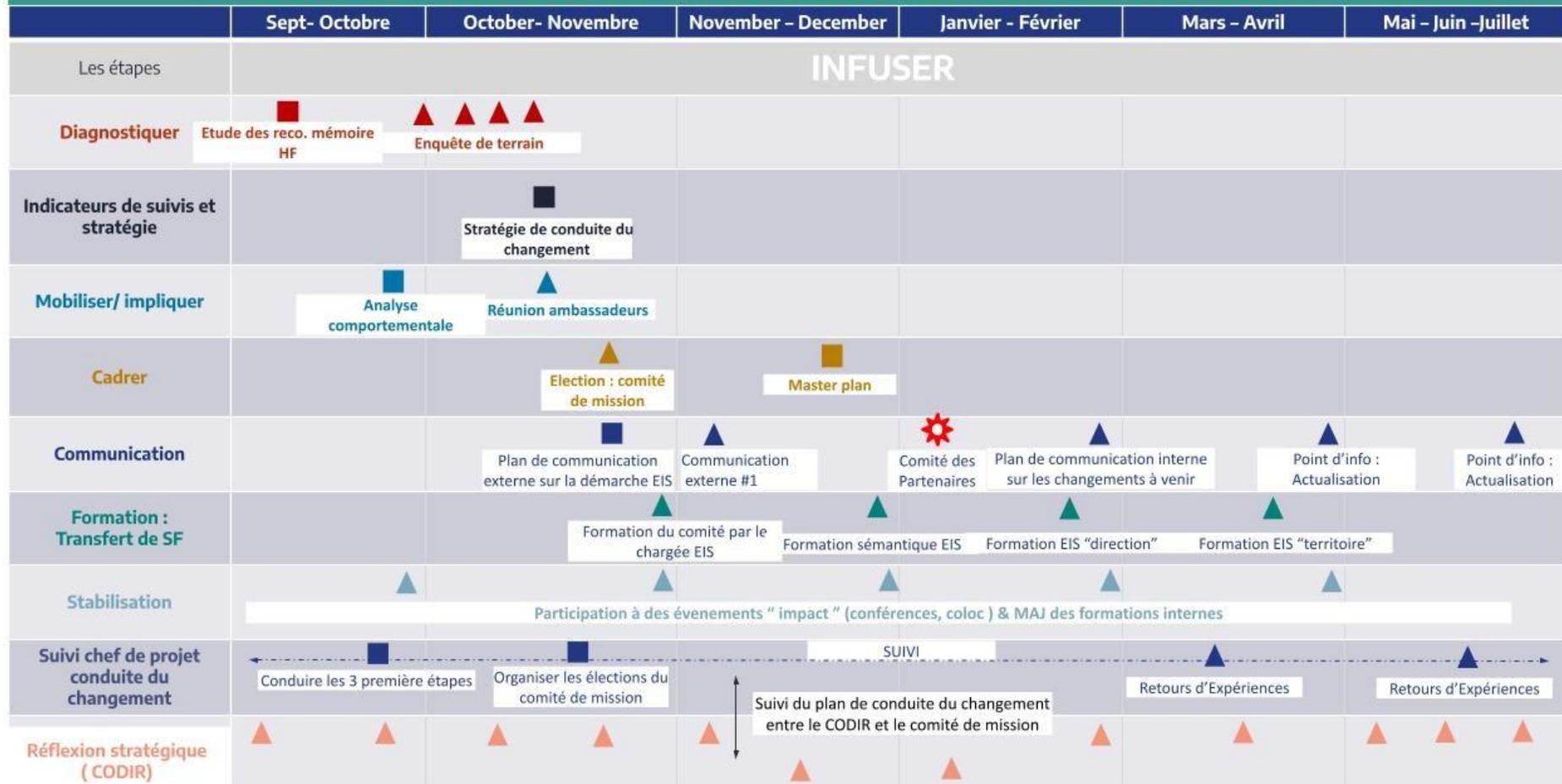
- Définir une sémantique interne. (voir un exemple en annexe 16: sémantique simplifié pour les bénévoles)
- Formation : créer des formats très courts et ludiques pour transmettre la sémantique, des clés de compréhension de la méthodologie et de l'intérêt de faire une démarche au service de son impact. Ces formations internes auront en cascade pour impact indirect la possibilité pour les coordinateurs de programmes de pouvoir à leur tour transmettre ces formations au sein de leur promotion. Tous les salariés peuvent également se former en interne à ce sujet afin de garantir une conduite commune quant aux communications extérieures (utilisation du vocabulaire, interprétation des résultats, etc.). Nous recommandons d'utiliser l'outil interactif "Mentimeter" il permet de faire des modules de formations participatifs.

Stabiliser

- Participation à des événements du secteur de l'impact par des membres du comité de mission pour pouvoir actualiser les connaissances internes au regard des dernières expérimentations, méthodologies, retour d'expériences... pour ensuite les transmettre au cours des formations aux équipes internes. En effet, c'est un sujet qui fait l'objet de beaucoup de recherche et d'évolution (voir Annexe 1 : les acteurs en présence)

▲ Evénement ■ Livrable ⚙ Evénement clé

PLAN D'ACCULTURATION DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL POUR LES EQUIPES INTERNES DE RONALPIA



Annexe 11 Guide dossier dépôt CIRFE- Mis à jour en janv22



GUIDE DE RECOMMANDATIONS DES PIÈCES CONSTITUTIVES DU DOSSIER DE CANDIDATURE A LA CIFRE

1. LETTRE D'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE/ASSOCIATION/COLLECTIVITE

La lettre formelle d'engagement doit être rédigée sur papier en-tête, datée de moins de 6 mois, signée par un fondé de pouvoir (fondateur, dirigeant, direction des ressources humaines, ...). Cette lettre doit être adressée à l'attention de l'ANRT. Une lettre avec promesse d'embauche à l'attention du candidat n'est pas recevable.

Cette lettre doit indiquer que :

- l'entreprise a pris connaissance des règles d'attribution et de fonctionnement des Cifre, - le sujet de recherche correspond à un besoin de développement de l'entreprise (en le justifiant pour permettre aux experts d'évaluer la pertinence du projet),
- l'entreprise recrutera le candidat (nom, prénom) en contrat CDD de 3 ans ou CDI, - l'entreprise assurera le suivi industriel du candidat (nom, prénom du tuteur) dans le cadre de sa thèse, - l'entreprise mettra tout en œuvre et donnera tous les moyens au doctorant pour que la Cifre soit menée à terme dans les meilleures conditions.

2. LETTRE D'ENGAGEMENT DU/DES LABORATOIRE(S)

La lettre formelle d'engagement doit être rédigée sur papier en-tête, datée de moins de 3 mois, signée par la direction de l'unité de recherche et co-signée si possible par le(s) directeur(s) de thèse. Lorsque le projet associe plusieurs unités de recherche (coencadrement, cotutelle), le dossier de candidature doit intégrer les lettres d'engagement de chaque laboratoire.

Cette lettre doit :

- confirmer l'accueil du doctorant qui aura à sa disposition les moyens nécessaires pour effectuer ses recherches,
- confirmer l'adéquation du sujet de recherche avec les thématiques habituelles du laboratoire ou le justifier en cas contraire,
- citer le(s) directeur(s) de thèse en précisant leur(s) grade(s).

L'ANRT a besoin de connaître à l'avance qui parmi les encadrants seront formellement directeur de thèse sous réserve d'être titulaires de l'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR) ou co-encadrants.

3. LETTRE D'ENGAGEMENT DE L'ÉCOLE DOCTORALE

La lettre formelle d'engagement doit être rédigée sur papier en-tête, datée de moins de 3 mois, signée par la direction de l'école doctorale.

Cette lettre doit :

- faire apparaître les motivations justifiant d'un avis favorable à l'inscription en formation doctorale du candidat,
- faire explicitement référence à l'année universitaire d'inscription du candidat, ou stipuler la date de première inscription en thèse quand la thèse a déjà formellement démarré,
- faire mention des projets de co-tutelle ou de co-encadrement,
- faire mention des directeur(s) et co-encadrant(s) de thèse, en précisant leurs titres (Dr, MCF, Pr, etc...).

Les originaux des lettres d'engagement n'ont plus besoin d'être adressés par voie postale à l'ANRT. Il vous est demandé de les conserver et de pouvoir les produire sur demande de l'ANRT.

4. SUJET DE RECHERCHE

Il est recommandé de produire un document scientifique rédigé en français.

Dans le cas où il serait rédigé en anglais, un résumé en français d'une page maximum est demandé. Le titre du projet de thèse doit être en français.

Une liste de mot-clés peut être ajoutée pour affiner le choix des évaluateurs de la proposition.

Aucune trame n'est imposée de sorte à s'adapter aux exigences propres à chaque discipline scientifique. Le document exposant le sujet de recherche doit cependant être suffisamment développé pour permettre aux experts, spécialistes de domaines scientifiques, de rendre un avis sur la qualité du projet.

Le document doit être en mesure de présenter : l'état de l'art, les objectifs principaux, la méthodologie de recherche, les moyens et matériels mis à disposition par chaque partenaire, des précisions sur l'organisation du travail du doctorant, un planning même préliminaire, ou encore d'éventuels travaux antérieurs, les raisons qui ont conduit à la sélection du candidat....

Il doit s'appuyer sur des références bibliographiques récentes citées à bon escient et insérées dans le corps du texte.

Il ne peut être en aucun cas la reproduction d'une annonce de recrutement du candidat. Il doit être d'une longueur d'au moins 3 pages – hors résumé et bibliographie-. Il est déconseillé de communiquer aux experts un document supérieur à 20 pages. Il est indispensable de transmettre un document finalisé, dépourvu de tout commentaire ou suivi de modification. L'enregistrement au format PDF est fortement recommandé.

Il est recommandé de soigner la mise en page (page au format A4, police 11, interligne simple, numérotation des pages, orthographe).

5. CV DU CANDIDAT

Il est important de vérifier que le CV du candidat soit bien à jour au moment de candidater - plusieurs mois peuvent s'écouler entre sa rédaction par le candidat et sa transmission auprès de l'ANRT-. Le parcours académique doit présenter diplômes, dates d'obtention, établissements, parcours, mentions (le cas échéant), classements (le cas échéant).

Si le candidat a déjà été formellement inscrit en thèse, la date de première inscription administrative doit apparaître. *Il est rappelé que le candidat ne peut pas être inscrit en thèse depuis plus de 9 mois à la date de réception par l'ANRT du dossier de demande de Cifre.*

Les expériences professionnelles - et particulièrement celles réalisées au sein de l'établissement qui fait la demande - doivent être décrites avec soin : type de poste/contrat (CDD, CDI, stage, apprentissage, alternance, VIE, freelance, intérim...), date de début, date de fin. *Il est rappelé que le candidat ne peut pas être ou avoir été embauché par la structure, de manière continue ou discontinuée, durant plus de 9 mois à la date de réception par l'ANRT du dossier de demande de CIFRE.* Toutes les périodes doivent être renseignées, y compris celles sans activité.

Le CV doit faire ressortir du mieux possible les compétences en recherche liées au projet. Si le CV n'est pas assez précis, le service Cifre se réserve le droit de contacter pour obtenir un complément d'informations ou un nouveau CV mis à jour.

6. RELEVES DE NOTES COMPTANT POUR L'OBTENTION DU GRADE MASTER

Sont jugés indispensables les relevés détaillés des notes obtenues en dernière année comptant pour l'obtention du/des diplôme(s) de grade Master (Master 2 ou dernière année d'école d'ingénieur). Sont fortement recommandés les relevés détaillés des années précédentes (Master 1 ou cursus de formation ingénieur).

Les relevés de notes comptant pour l'obtention des diplômes antérieurs (baccalauréat, BTS, classes préparatoires, licence...) ne sont pas demandés.

Les relevés détaillés doivent permettre aux évaluateurs de prendre connaissance des unités d'enseignement suivies par le candidat. Les relevés indiquant uniquement la moyenne de l'année ou d'un semestre ne suffisent pas à eux seuls - sauf s'il correspond uniquement à l'appréciation du stage de fin d'études-.

Le cas échéant, il est demandé de joindre un barème d'appréciation en cas de cursus à l'étranger et/ou la signification des abréviations.

Les relevés de notes doivent avoir un caractère officiel : relevés de notes officiels, documents visés par l'établissement, attestation signée par le responsable du cursus,

Le document doit être scanné dans son intégralité et parfaitement lisible. Seules les photographies d'excellente qualité sont tolérées.

Le service Cifre se réserve le droit de demander à l'entreprise un courrier motivant le choix du candidat retenu si les notes du candidat sont jugées faibles.

7. ATTESTATION DE REUSSITE AU DIPLOME DE GRADE MASTER

Une attestation de réussite au(x) diplôme(s) conférant le grade Master ou d'un niveau équivalent est à joindre au dossier de candidature, sauf si sa délivrance reste à venir dans l'année. Sont acceptés le diplôme officiel, ou de l'attestation de réussite remise par le jury de délibération. Le document doit être scanné dans son intégralité et parfaitement lisible. Seules les photographies d'excellente qualité sont tolérées.

Si le diplôme a été obtenu à l'étranger, le service Cifre se réserve le droit de demander sa traduction en français.

L'attestation de réussite n'est pas requise pour instruire le dossier mais conditionne l'envoi de la

convention Cifre en cas d'acceptation de la demande par le comité d'évaluation et de suivi des Cifre.

8. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Une présentation de l'entreprise/association/collectivité doit être impérativement préparée à l'attention des évaluateurs.

Le support est libre : sur papier libre, brochure, présentation type powerpoint. Le document donne la possibilité de renseigner un certain nombre d'informations clés propre à l'établissement d'embauche, et variable selon sa raison sociale : secteur d'activité(s), service(s) ou produit(s), effectif total, effectif en R&D, organigramme, volume d'activité, résultats... Il est recommandé de joindre le CV de l'encadrant scientifique.

9. PRESENTATION DU LABORATOIRE

Une présentation du laboratoire d'accueil principal peut être ajoutée à l'attention des évaluateurs.

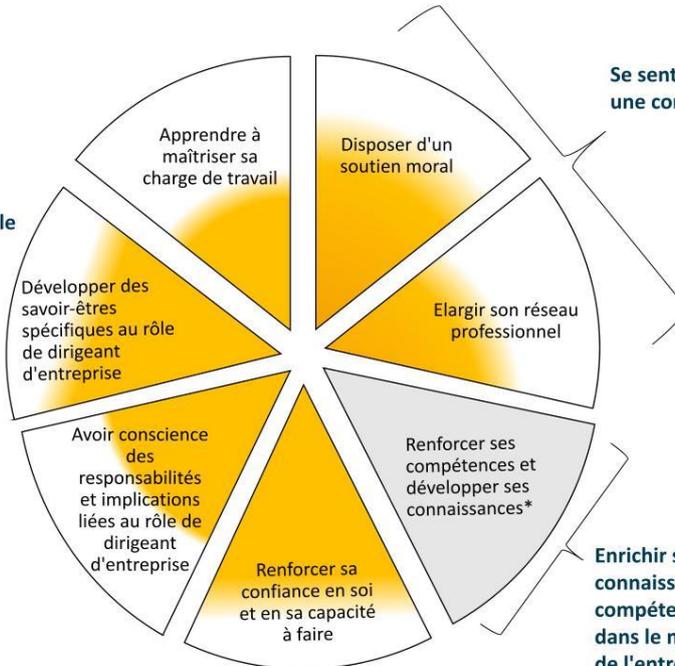
Le document donne la possibilité de renseigner des informations sur l'unité de recherche parmi lesquelles : date de création, organisation, sites d'implantation (si multiple), axes principaux de recherche, équipements, effectifs (chercheurs, doctorants,...), nombre de publications, partenariats industriels, brevets, start-up, laboratoires communs, collaborations académique nationales et international (liste non exhaustive)

Il est recommandé de joindre le CV du directeur de thèse principal

Annexe 12 : illustration des effets de l'impact sur les entrepreneurs Ronalpia

Impact sur les entrepreneurs

Renforcer sa posture entrepreneuriale



Se sentir appartenir à une communauté

Enrichir son bagage de connaissances / compétences utiles dans le monde de l'entrepreneuriat

*Effets évalués programmes / programmes (soit 10 programmes et 70 questions)

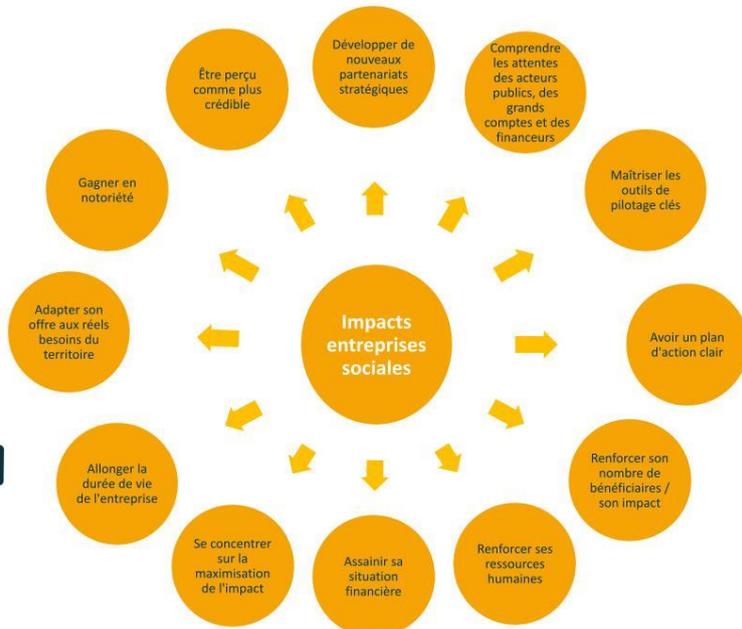
Impact sur les entreprises sociales

3 catégories d'effets

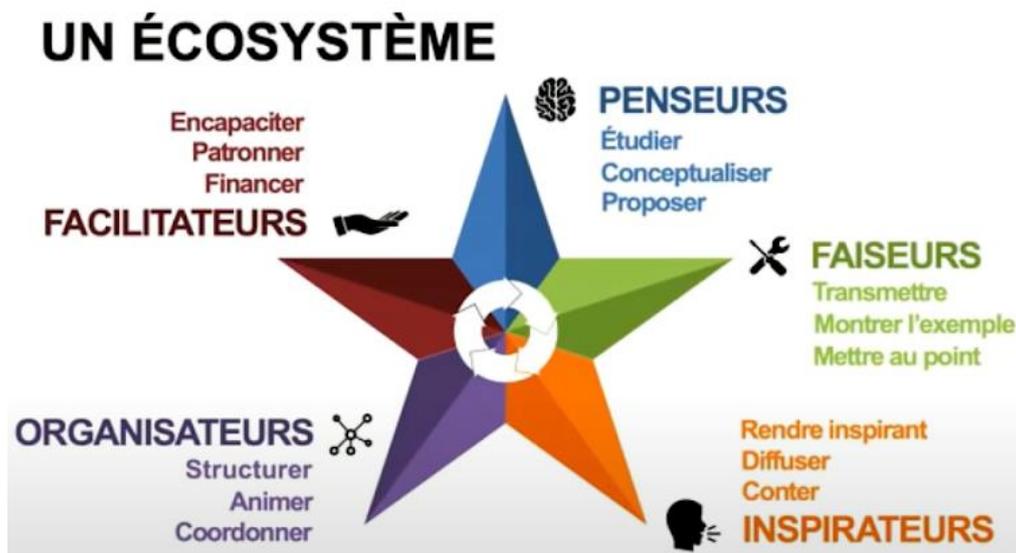
- Renforcer son ancrage territorial
- Avoir un projet structuré et éclaircir son plan d'action
- Renforcer la pérennité et/ou l'ampleur de l'entreprise sociale

12 sous-effets

36 questions



Annexe 13 : modélisation simplifiée des niveaux d'influences par Arthur Keller



Annexe 15 : les associations interrogées au cours de ce travail

(Les noms des services et les localisations sont volontaires non précisés pour garantir l'anonymat)

1. Entretiens informels préparatoires pour valider nos hypothèses et notre problématique

- Statisticien à son compte (directeur de mémoire)
- Une évaluatrice externe d'un cabinet spécialisé dans l'évaluation d'impact

2. Associations interrogées dans la phase exploratoire et la position de l'interviewé :

*Egalité des Chances

- Article 1 - Fratelli Lab (cabinet associé) : sociologue chercheur
- Cravate solidaire : technicien

*Incubateur

- Cocoshaker : technicien
- MakeSense : technicien/ décideur
- Ronalpia : technicien et décideur

*Aide des premiers nécessités

- Croix- rouge Française : technicien
- Les petits frères des pauvres : coordinateur
- Croix-rouge : coordinateur
- Les restaurant du coeur : coordinateur
- Emmaüs : coordinateur

*Intégration sociale des nouveaux arrivants

- SINGA : décideur

3. Entretiens informels venus nourrir nos réflexions.

- Les apprenties d'auteuil : Technicien
- Une statisticienne externe à son compte
- Une évaluatrice externe d'un cabinet spécialisé dans l'évaluation d'impact

Annexe 16 : exemple de vulgarisation de la démarche: publication sur la mesure d'empreinte sociale par V. GOMEZ

LA MESURE D'EMPREINTE SOCIALE

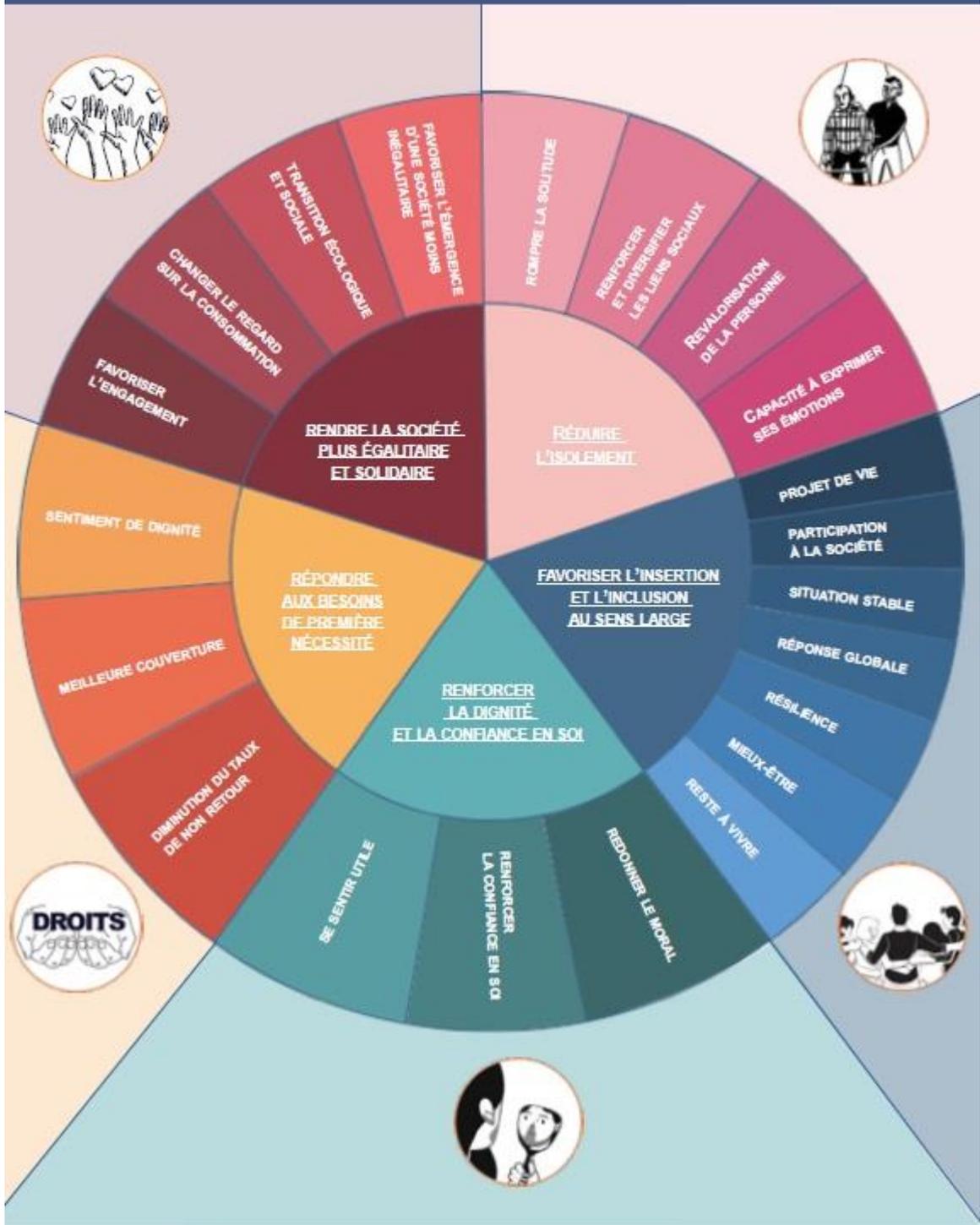
LE REGARD DES ASSOCIATIONS SUR LA MESURE D'IMPACT SOCIAL
CONVAINCRE QUE CE QUE L'ON FAIT A DU SENS, AU-DELÀ DE CE QUI EST DIRECTEMENT OBJECTIVABLE

CONVAINCUS QUE LA CONSTRUCTION D'UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE ET PLUS JUSTE PASSE PAR LE "FAIRE ENSEMBLE", EMMAÛS FRANCE, PETITS FRÈRES DES PAUVRES, LES RESTOS DU CŒUR ET LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE SE SONT ASSOCIÉS AFIN DE FAIRE ÉMERGER UNE RÉFLEXION COMMUNE SUR LA MESURE D'EMPREINTE SOCIALE

155 000
BÉNÉVOLES CONCRÉTISENT NOS ACTIONS



LA ROUE DES IMPACTS



EXEMPLES INDICATEURS ET MÉTHODOLOGIES



PRIORITÉ 1 RÉDUIRE L'ISOLEMENT

EFFET RECHERCHÉ	INDICATEURS	MÉTHODE
Rompre la solitude	Évolution du sentiment de solitude chez les personnes accompagnées	Étude longitudinale
Renforcer et diversifier les liens sociaux	Nombre moyens d'interactions sociales sur une période donnée	Enquête par échantillonnage
Revalorisation de la personne	Évolution du sentiment d'être écouté par son bénévole	Entretien
Capacité de la personne accompagnée à exprimer des émotions	Illustration de l'évolution des émotions	Enquête et outil adapté



PRIORITÉ 2 FAVORISER L'INSERTION, L'INCLUSION AU SENS LARGE

EFFET RECHERCHÉ	INDICATEURS	MÉTHODE
Les personnes ont un projet de vie	Illustration de projets de vie de personnes accompagnées	Entretien semi-dirigé
Les personnes participent à la société	% de personnes accompagnées en position d'accompagnant dans l'association	Donnée interne
Renforcement du reste à vivre	Comparaison de l'évolution du sentiment de dignité et de l'évolution du reste à vivre	Entretien semi-dirigé
Les personnes ont une situation stable	Illustration de la stabilité de leur situation	Monographie
Les personnes ont une réponse globale	Degré de satisfaction quant à leurs besoins de première nécessité	Enquête auprès des personnes accompagnées
Les personnes sont plus résilientes	Illustration d'actions mettant en évidence la résilience des personnes accompagnées	Observations
Les personnes se sentent mieux	% de personnes accompagnées considérant que l'association les a aidées à atteindre ce niveau de bien être / bonheur	Enquête



PRIORITÉ 3 RENFORCER LA DIGNITÉ, LA CONFIANCE EN SOI

EFFET RECHERCHÉ	INDICATEURS	MÉTHODE
Redonner le moral	Évolution de l'indice du «moral des invisibles»; entre des personnes qui entrent et leur situation à 6 mois ou 1 an ou présents depuis plus longtemps	Indice du moral des invisibles
Renforcer la confiance en soi, l'estime de soi, la dignité	Nombre de personnes accompagnées se sentant en capacité de faire des choix de vie	Enquête
Se sentir utile pour les autres	Illustration d'implications de personnes accompagnées, au service des autres	Focus group



PRIORITÉ 4 RÉPONDRE AUX BESOINS DE PREMIÈRE NÉCESSITÉ

EFFET RECHERCHÉ	INDICATEURS	MÉTHODE
Diminution du taux de non recours	Nombre de personnes ayant eu recours à des droits/solutions grâce à l'association	Étude longitudinale
Mieux couverture des besoins de première nécessité	Appréciation qualitative de la couverture des besoins de première nécessité : fréquence, qualité, simplicité, accessibilité...	Entretien semi-dirigé
Sentiment de dignité dans l'accès à la solution	Étude du comportement des personnes lors de l'accès à la solution	Observation



**PRIORITÉ 5
RENDRE LA SOCIÉTÉ PLUS ÉGALITAIRE ET PLUS SOLIDAIRE,
FAVORISER UNE SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT**

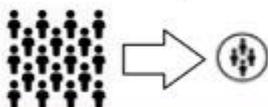
EFFET RECHERCHÉ	INDICATEURS	MÉTHODE
Favoriser une société de l'engagement	Illustration de l'engagement d'un membre	Monographie
Changer le regard sur la consommation	Évolution des pratiques sur la consommation responsable : réparation, réemploi, recyclage, circuit court, consommation vrac, commerce équitable.	Enquête ou étude longitudinale
Accompagner la transition écologique et sociale	Évolution des pratiques autour de la transition : mobilité, hébergement, santé, consommation...	Enquête ou étude longitudinale
Favoriser l'émergence d'une société moins inégalitaire	Évolution du taux de pauvreté des personnes accompagnées	Étude longitudinale

DÉFINITIONS MÉTHODES



L'entretien semi-dirigé est une méthode d'étude qualitative dont le but est de recueillir des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à une question évaluative.

Un focus group est une étude qualitative qui prend forme au sein d'un groupe afin de déterminer la réponse de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'une problématique.



Un échantillon est un ensemble d'individus représentatifs d'une population. L'échantillon « idéal » est celui qui représente le mieux la population ; plus l'échantillon est représentatif, plus cela permet d'extrapoler les résultats à l'échelle de la population cible. L'échantillonnage vise à obtenir une meilleure connaissance d'une ou plusieurs population(s) ou sous-population(s).

Etude ex-ante Il s'agit de déployer le même outil de collecte de données dans deux temps différents. Ce choix méthodologique permet d'évaluer rigoureusement le changement opéré sur la partie prenante depuis l'accompagnement de la structure, en comparant les situations avant et après.



L'observation permet de recueillir des données verbales et non verbales. Il convient d'observer simplement ce que les gens font et ce qu'ils disent, sans intervenir. La description de l'observation doit être fidèle à la situation réelle et il est important de faire des rapports systématiques.

Données internes L'ensemble des associations est doté d'outils de gestion interne. Ces outils fournissent des indications sur les activités, les personnes.



En sociologie la Monographie est définie comme une « étude exhaustive et large portant sur un sujet précis et limité ou sur un personnage »

L'hétéro-évaluation : l'évaluation est faite par ou avec une tierce personne
L'auto-évaluation : la partie prenante concernée s'auto-évalue.



MENTIONS SUPPLÉMENTAIRES : N'hésitez pas à faire appel aux services qui s'occupent de la mesure d'impact social dans vos associations respectives, ainsi que de faire appel à des ressources locales.
Pour les Restos du Cœur : observatoire@restosducoeur.org
Pour les Petits Frères des Pauvres : Boris Venon - boris.venon@petitsfreresdespauvres.fr
Pour Emmaüs France : Marie Lanza - mianza@emmaus-france.org
Pour la Croix-Rouge française : impact.social@croix-rouge.fr
Ce document est le travail conjoint des Restos du cœur, des Petits Frères des Pauvres, d'Emmaüs France et de la Croix-Rouge française. Il a été intégralement financé par la fondation de l'Orangère et réalisé par Valentin Gomez.

Thème	Question	Complètement	Plutôt oui	Neutre	Plutôt non	Pas du tout	Je ne sais pas
Diversité, lutte contre les discriminations et d'égalité	procédures de recrutement et d'évolution pro = transparentes, respectueuses de l'égalité de traitement ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	notre entreprise a-t-elle signé un accord ou déployé plan d'actions en faveur de la diversité ? des objectifs ont été fixés ? comment sont-ils suivis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	accompagnement des personnes recrutées (au moment de leur intégration et au cours de leur évolution pro ?)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	notre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de situation comparée homme-femme ? si oui, réalisé régulièrement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	prise en compte des situations de handicap ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimension environnementale	Comment notre entreprise prend-elle en compte le enjeux environnementaux ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Notre entreprise a-t-elle mesuré ses impacts environnementaux et identifiés les plus significatifs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	des politiques de maîtrise des consommations ont-elles été engagées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	plans d'actions définis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	quels partenariats ont été engagés localement pour la mise en place du dev durable ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	critères environnementaux intégrés dans la politique achat et d'investissement de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	quelles actions d'info et de sensibilisation mis en place auprès	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thème	Question	Complètement	Plutôt oui	Neutre	Plutôt non	Pas du tout	Je ne sais pas
Ethique et déontologie	engagements clairs en matière de qualité de services ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	des actions sont engagées pour lutter contre corruption ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	l'entreprise s'est-elle fixée une charte / code de déontologie pour ses pratiques d'achats et d'investissements ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	les valeurs de l'ESS sont-elles bien déclinées et mentionnées par l'entreprise ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	l'entreprise a-t-elle une politique de prévention des conflits d'intérêts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	schéma d'achats responsables mis en oeuvre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	notre entreprise revendique-t-elle son appartenance à l'ESS ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	TOTAL	10	15	6	7	3	16
		21,28%	31,91%	12,77%	14,89%	6,38%	34,04%