



**Evaluation d'impact social des Fondations d'entreprise:
enjeux et méthodes à appréhender**

**Mémoire pour l'obtention du MASTER 2 Economie des organisations Parcours :
Economie sociale, solidaire et innovante**

Seconde session : octobre 2022

Rédigé par : Morgan Dubois

Tuteur Enseignant : Clément Carbonnier – Enseignant chercheur

Tuteur Entreprise : Florence Sorin-Gomez – Coordinatrice projets mécénat

Année universitaire : 2021 / 2022

Université Paris 8 : Saint-Denis

Remerciements

Dans le cadre de mon alternance au sein de l'entreprise OCIRP, je souhaite tout d'abord remercier ma tutrice Florence Sorin-Gomez, qui m'a transmis l'attrait pour le travail en Fondation d'entreprise. Florence m'a accompagné et formé sur les missions à effectuer dans ce type de Fondation, en m'apprenant à instruire les projets et à les évaluer à leur juste valeur. Elle m'a partagé son savoir et son expérience autour des acteurs du milieu associatif, notamment ceux du champ du handicap, du deuil et de l'orphelinage. Elle est une personne solaire et bienveillante avec qui c'est un plaisir d'échanger, rendant ainsi mon expérience professionnelle agréable et humaine au sein de l'OCIRP. J'ai pu grâce à elle, assimiler des méthodes administratives, les fonctionnements des partenariats et les enjeux d'une Fondation d'entreprise.

Je remercie également Cécile Delhomme, chargée de communication et mécénat qui a rejoint l'équipe de la Fondation au cours de mon année d'alternance. Cécile a un regard nouveau sur le mécénat et les méthodes de communication applicables à une Fondation d'entreprise. Elle a permis de redonner une dynamique sur les méthodes de communication à utiliser pour accroître la visibilité de la Fondation d'entreprise OCIRP et à la valorisation des initiatives qu'elle soutient. Cela a été un plaisir de travailler avec elle, en me partageant des conseils dans le domaine de la communication qui seront précieux pour mes futures expériences professionnelles et en étant toujours positive, force de proposition et active dans son travail d'équipe.

Elles ont toutes deux fortement contribué à ma volonté de réaliser un mémoire sur les Fondations d'entreprise, de promouvoir leur impact social et de proposer une méthodologie d'évaluation adéquate. En me prodiguant des conseils et en m'accompagnant, elles ont également motivé mon souhait de faire dépasser l'idée reçue d'une Fondation d'entreprise en tant que simple mécénat financier, en montrant la dimension humaine et les valeurs que l'on peut rencontrer dans ce type d'organisation.

D'autre part, je souhaite remercier tous les porteurs de projets et structures qui ont accepté de répondre à mes enquêtes qualitatives ou quantitatives et m'ont accordé du temps et des données précieuses pour mes analyses. Ce mémoire vise à témoigner de l'impact social généré par tous ces acteurs qui œuvrent pour l'intérêt général.

Enfin, j'adresse des remerciements à mon tuteur universitaire, Clément Carbonnier, pour le suivi et les conseils apportés lors de la réalisation de ce mémoire.

Tables des matières

<u>LISTE DES ACRONYMES</u>	4
<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DES FONDATIONS D'ENTREPRISE ET CARACTERISATION DE LA NOTION D'IMPACT SOCIAL</u>	8
<u>CHAPITRE 1 CARACTERISATION ET ETAT DES LIEUX DES FONDATIONS D'ENTREPRISES</u>	8
<u>Section 1 : Distinction de la Fondation d'entreprise et des mécénats appliqués</u>	8
1) Le fonctionnement d'une Fondation d'entreprise	8
2) La éléments comparatifs entre la Fondation d'entreprise et les autres Fondations.....	10
3) Les différents mécénats et modes opératoires applicables par une Fondation d'entreprise	13
<u>Section 2 : État des lieux des Fondations d'entreprise en France</u>	15
1) Le poids des Fondations d'entreprise dans l'ESS.....	15
2) Les liens des Fondations d'entreprises en interne et en externe	18
<u>CHAPITRE 2 : LES ENJEUX ET OUTILS DE L'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL</u>	20
<u>Section 1 : Concepts, outil et méthodologies de l'impact social et son évaluation</u>	20
1) Les concepts relatifs à l'évaluation d'impact social.....	20
2) Une multitude d'outils et méthodes pour l'évaluation d'impact social	24
3) Panorama des pratiques identifiées chez les Fondations d'entreprises	31
<u>Section 2 : Les enjeux de l'évaluation d'impact social</u>	34
1) La diversité des acteurs et des outils complexifie le choix de méthode.....	34
2) La complexité de l'évaluation et les coûts relatifs.....	35
3) Des objectifs et enjeux différents entre les Fondation d'entreprise et les associations .	36
<u>PARTIE 2 : DETERMINATION DES CARACTERISTIQUES D'EVALUATION D'IMPACT SOCIAL APPLICABLE AUX FONDATIONS D'ENTREPRISE</u>	38
<u>CHAPITRE 1 PRESENTATION DES ETUDES EMPIRIQUES</u>	38
<u>Section 1 : Méthodologie et description de l'étude qualitative</u>	38
1) Méthodologie et démarche de sélection des répondants	38
2) Présentation du guide d'entretien et des objectifs de l'enquête	39
3) Présentation des répondants et leur rôle dans l'évaluation d'impact social.....	39
<u>Section 2 : Méthodologie et description des études quantitatives</u>	42
1) Choix des répondants et diffusion des enquêtes.....	42
2) Présentation des enquêtes quantitatives et de leurs objectifs	44
3) Présentation des échantillons obtenus	45
<u>CHAPITRE 2 RESULTATS ET PRECONISATIONS RELATIVE A L'ETUDE EMPIRIQUE</u>	48
<u>Section 1 : Présentation de l'analyse globale des résultats des enquêtes</u>	48
1) Un ensemble d'associations ne menant pas d'évaluation disposant d'une perception favorable	48
2) La perception des associations pratiquant l'évaluation d'impact social	52
3) Analyse des perceptions et pratiques des Fondations d'entreprise.....	54

4) Analyse globale de l'enquête qualitative et de la perception des experts en évaluation d'impact social.....	58
<i>Section 2 : Analyses croisée, préconisation et limites relatives à l'évaluation d'impact social appliquée aux Fondations d'entreprise.....</i>	<i>62</i>
1) Analyse croisée et préconisations pour la collaboration entre Fondations d'entreprise et associations	62
2) Analyse croisée et préconisations pour l'évaluation d'impact intrinsèque aux Fondations d'entreprise.....	67
3) Les limites de l'étude empirique et de son analyse	70
<u>CONCLUSION</u>	72
<u>BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES</u>	75

Liste des acronymes

- ACB : Analyse Coûts-Bénéfices
- CFF : Centre Français des fonds et fondations
- CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
- EPP : Évaluation des politiques publiques
- EIS : Évaluation de l'impact social
- ESS : économie Sociale et Solidaire
- FA : Fondation Abrisée
- FE : Fondation d'entreprise
- FDD : Fond de dotation
- FRUP : Fondation reconnue d'utilité publique
- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises
- TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

Introduction

Durant le Moyen-âge et la Renaissance, le mécénat se traduisait en grande partie par le soutien financier aux artistes et leurs arts. Les mécènes appartenaient généralement à la noblesse et à la royauté afin de marquer leur pouvoir et richesse.¹Le mécénat est défini par l'État et son ministère de la culture comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général » (Ministère de la Culture, 2003). Dans les autres pays européens et aux États-Unis, le mécénat a connu très tôt un déploiement considérable tandis qu'en France, l'État a longtemps exercé un contrôle sur les missions d'intérêts général. La loi du 23 juillet 1987² sur le développement du mécénat va permettre d'établir un cadre juridique pour les fondations. Le statut de Fondation d'entreprise apparaîtra trois années plus tard avec la loi n°90-559 du 4 juillet 1990.³ La Fondation d'entreprise devient donc une personne morale à but non lucratif pouvant être créée par différentes structures telles que les coopératives, les institutions de prévoyances et mutuelles, les établissements publics industriels et commerciaux et les sociétés civiles ou commerciales.⁴ Ce sera néanmoins la loi Aillagon qui, à partir du 1^{er} août 2003, impulsera une montée du mécénat grâce à des avantages fiscaux tels que des abattements et réductions d'impôts pour les Fondations et les dons provenant des particuliers.⁵

L'économie sociale et l'économie solidaire sont nées il y a plusieurs siècles à travers les coopératives familiales, les associations ouvrières ou la mutualité. L'économie sociale et solidaire s'est alors construite à travers plusieurs étapes et lois notamment au fil du 20^{ème} siècle offrant peu à peu un cadre législatif. En 2014, la loi de l'économie sociale et solidaire est adoptée, fondant ainsi les écrits relatifs aux principes de cette économie, son organisation, son fonctionnement sur le territoire français et toutes les dispositions relatives. L'ensemble des

¹ Arthur Gautier, article de Revue « Le mécénat d'entreprise en France), p.14, 2015/4 N°249

² Légifrance, loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, JORF, dernière modification le 26 août 2021, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069014/>

³ Légifrance, loi n°90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprises, JORF, 6 juillet 1990 [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000351305>

⁴ Ibidem

⁵ Légifrance, loi n°2003-709 du 1^{er} août relative au mécénat, associations et fondations, JORF, dernière modification le 2 août 2003, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000791289/>

fondations sont incluses en tant que organisations de l'économie sociale et solidaire à l'issue de cette loi. ⁶ Le cadre historique et juridique inscrit sont donc favorables à l'essor des Fondations.

Le choix porté sur la Fondation d'entreprise pour ce mémoire n'est pas anodin. En premier lieu, la volonté de valoriser leurs missions, de mieux les connaître et de s'éloigner de l'image stigmatisante d'une structure à la recherche de la défiscalisation et d'une image de marque, est marquée. En février dernier Béatrice Bausse, Déléguée Générale à la Fondation de France Sud-Ouest a déclaré « Les fondations restent des structures méconnues du grand public et étonnamment d'une partie des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire dont elles font, depuis la loi dédiée à ce sujet en 2014, officiellement partie » (Béatrice Bausse, 2022). En effet, les fondations ne sont pas bien connues d'une part et elles subissent de nombreuses critiques d'autres part. Le journal l'Humanité aura déclaré au sein d'un article publié en 2016, que les Fondations « font pièce rapportée » car elles « pèsent peu en nombre » et « sont peu nombreuses à se réclamer d'un héritage commun avec les autres branches de l'ESS » (Journal L'Humanité, 2016). Les Fondations d'entreprise, plus particulièrement celles rattachées aux grandes entreprises, peuvent se voir également accuser de « Greenwashing »⁷ et « Socialwashing »⁸, se traduisant par l'idée de soutenir des projets environnementaux et sociaux de façon purement intéressée afin d'améliorer son image aux yeux des consommateurs ou des institutions. En 2022, les autrices Anna Cournac⁹ et Nathalie Touratier¹⁰ ont évoqué dans leur revue « Les fondations d'entreprise, partenaires émergents de l'écosystème économie sociale et solidaire ? », le manque de travaux sur les Fondations d'entreprise malgré leur rôle dans le secteur de l'ESS. Le développement de ce mémoire œuvre alors tout d'abord à montrer qui sont les Fondations d'entreprise et leurs apports.

En second lieu, évaluer l'impact social des Fondations d'entreprise ou des projets qu'elles soutiennent peut représenter un vecteur essentiel pour valoriser leurs actions. En France, le groupe de travail du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire a défini l'impact social comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures)

⁶ Légifrance, loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, JORF, dernière modification le 09 décembre 2020,

⁷ Le Greenwashing st un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique (Wikipédia)

⁸ Le Greenwashing st un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation pour se donner une image trompeuse de responsabilité social. (Wikipédia)

⁹ Anna Cournac est une maître de conférence spécialisée ne Sciences de Gestion

¹⁰ Nathalie Touratier est Enseignante-Chercheuse en logistique et gestion des achats

des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. ».¹¹ L'évaluation d'impact social est de plus en plus adoptée par les structures de l'ESS et ces dernières font face à une série de méthodes possibles plus ou moins complexes pour la réaliser. En addition aux différentes approches d'évaluation, les enjeux sont nombreux et doivent être assimilés. Les Fondations d'entreprise doivent par conséquent mieux appréhender ces enjeux et comprendre la méthodologie ou les méthodologies les plus adaptées pour évaluer leur propre structure où les projets dont elles sont mécènes. C'est dans ce cadre que se pose la problématique de ce mémoire qui est la suivante : *Quels enjeux et méthodologies relatives à l'évaluation d'impact social doivent être appréhendés par les Fondations d'entreprise ?*

En première partie de ce mémoire, une revue littéraire est effectuée afin d'expliquer le fonctionnement d'une Fondation d'entreprise et de présenter son poids à plusieurs niveaux par un état des lieux. Ce cadre théorique met également en lumière les concepts de l'évaluation d'impact social, ses méthodologies, outils et enjeux. Dans la seconde partie de ce mémoire, une étude pragmatique est présentée regroupant une enquête qualitative à destination des acteurs et accompagnateurs de l'évaluation d'impact social et deux enquêtes quantitatives à destination des Fondations d'entreprise et des associations. Les résultats des enquêtes et l'analyse réalisée ont pour objectifs d'identifier les enjeux d'une évaluation d'impact social pour un mécène tel qu'une Fondation d'entreprise et comment elles peuvent intervenir dans l'évaluation des associations, très représentés dans leurs soutiens. Cette étude vise également à pouvoir comparer les enjeux et les caractéristiques d'une évaluation d'impact social repérés dans la littérature avec les résultats obtenus grâce aux enquêtes.

¹¹ Définition du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire publiée en 2011 dans le rapport « La mesure de l'impact social » effectué par un groupe de travail.

Partie 1 : Cadre théorique des Fondations d'entreprise et caractérisation de la notion d'impact social

Chapitre 1 Caractérisation et état des lieux des Fondations d'entreprises

Section 1 : Distinction de la Fondation d'entreprise et des mécénats appliqués

1) Le fonctionnement d'une Fondation d'entreprise

La Fondation d'entreprise est qualifiée juridiquement comme une personne morale à but non lucratif. Les entreprises pouvant créer ce type de Fondation sont définies et inscrites dans la loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 indiquant que seuls « les sociétés civiles ou commerciales, établissements publics industriels et commerciaux, les coopératives, les institutions de prévoyance ou mutuelles » sont habilités.¹² Pour créer une Fondation d'entreprise, il faut effectuer une demande auprès de la préfecture en présentant un certain nombre d'informations telles que les membres du Conseil d'administration, les statuts et la demande de publication auprès du journal officiel des associations et fondations d'entreprise.¹³ L'entreprise ou les entreprises portant la Fondation, initialement existante pour une durée de cinq ans, devront reproduire cette démarche pour assurer la prolongation de la Fondation après ces cinq années. Cependant, il n'est pas obligatoire que l'existence d'une Fondation d'entreprise soit prolongée si cela n'est pas souhaitée, en cas de faillite de l'entreprise ou encore par décision de la préfecture. Une Fondation d'entreprise peut être créée par une seule entreprise ou plusieurs.

Dans le cadre de sa gouvernance, l'ensemble des décisions portant sur la Fondation sont prises par son Conseil d'administration. Les administrateurs et administratrices n'ont pas de compensation financière pour intervenir au sein du Conseil d'administration. Ce sont les statuts de la Fondation d'entreprise réalisés au moment de sa création, qui recensent les informations relatives à l'éligibilité des membres de son Conseil. Le Conseil est composé de « 2/3 au plus, les fondateurs et des représentants du personnel des entreprises fondatrices et pour 1/3 au moins des personnalités qualifiées choisies par les fondateurs ».¹⁴

Pour se financer, la Fondation d'entreprise suit un programme d'action pluriannuel sur une durée de cinq ans. Ce programme repose sur une somme obligatoire minimum de 150 000 €

¹² Site du Ministère de l'Intérieur, page « Fondation d'entreprise », vérifié le 01 janvier 2022, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.demarches.interieur.gouv.fr/associations/fondation-entreprise>

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

versée par l'entreprise ou les entreprises fondatrices, en une fois ou plusieurs fois dans les 5 premières années de la Fondation.¹⁵ Les Fondations d'entreprise bénéficient généralement d'autres fonds en provenance de la ou des entreprises fondatrices, représentant la principale ressource financière. Les comptes financiers doivent normalement être présentés à un commissaire aux comptes afin qu'ils puissent vérifier de la véracité et transparence des soutiens alloués par la Fondation.¹⁶ Les subventions publiques sont possibles mais elles doivent également être présentées dans les comptes si le montant annuel dépasse 153 000 €. ¹⁷ Cette catégorie de Fondation ne pouvant recevoir de dons et de legs de particuliers, la défiscalisation sera possible principalement pour l'entreprise allouant des fonds à sa fondation et pour les salariés de l'entreprise réalisant des dons qui bénéficieront de réduction d'impôt.¹⁸ La loi Aillagon de 2003 relative au développement du mécénat dispose que « L'entreprise fondatrice d'une réduction d'impôt de 60% du montant des dons effectués par elle dans la limite de cinq pour mille de son chiffre d'affaires » et « ses salariés d'une réduction d'impôt au taux de 66% des sommes versées par eux dans la limite de 20% de leur revenu imposable » (Centre Français des Fonds et Fondations, « Fondation d'entreprise »).¹⁹ Les fondations d'entreprise rejoignent le régime fiscal des organisations à but non lucratif et sont exonérés d'impôts commerciaux dans une certaine limite. Comme l'ensemble de ces structures, si les activités lucratives dépassent le plafond de 61 634 €, une sectorisation ou une filiation de ces activités est nécessaire.²⁰

La durée de vie d'une Fondation d'entreprise est de cinq ans au moment de sa création et elle peut bénéficier de ce qu'on nomme une prorogation soit le fait de pérenniser la situation d'un statut. Cette prorogation doit être faite pour une durée minimale de trois ans et une durée maximale de cinq ans et est soumise à la décision du Conseil d'administration. Les activités et les champs d'action d'une Fondation d'entreprise sont souvent reliés au cœur de métier de

¹⁵ Centre Français des Fonds et Fondations, page « Fondation d'entreprise », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : (<https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-dentreprise-fe#section-6>).

¹⁶ Site du Ministère de l'Intérieur, page « Fondation d'entreprise », vérifié le 01 janvier 2022, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.demarches.interieur.gouv.fr/associations/fondation-entreprise>

¹⁷ Ibidem

¹⁸ Article 200 et 238 bis du CGI

¹⁹ Centre Français des Fonds et Fondations, page « Fondation d'entreprise »

²⁰ [h](https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/fiscalite/exercice-dune-activite-lucrative) Centre Français des Fonds et Fondations, page « Exercice d'une activité lucrative », Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/fiscalite/exercice-dune-activite-lucrative>

l'entreprise.²¹ La Fondation Manpower, créée par une agence d'intérim et de recrutement réalise du mécénat de compétences avec les objectifs de faire monter en compétences des personnes et organisations et de contribuer ainsi à la dynamique du marché de l'emploi.²² La Fondation OCIRP créée par une institution de prévoyance versant des rentes et offrant un accompagnement social pour les salariés en ruptures de vie (handicap, décès, dépendance), soutient des initiatives sur des champs d'action faisant échos aux bénéficiaires des rentes de la prévoyance, c'est-à-dire en faveur des personnes handicapées, aidantes, orphelines et endeuillées.

2) La éléments comparatifs entre la Fondation d'entreprise et les autres Fondations

Ils existent plusieurs catégories de Fondations en France régit soit par la loi du 23 juillet 1987 soit par la loi du 4 juillet 1990. Les fondations diffèrent entre elles selon leur mode de fonctionnement, leur financement, leur gouvernance, leur contrôle ainsi que le statut juridique. On distingue deux grands types de fondations, les fondations généralistes et les fondations sectorielles.²³ Le premier type de fondation va pouvoir émaner d'une structure appartenant à tout secteur d'activité tandis que le second type de fondation va être rattaché à des structures particulières, généralement des établissements publics, scientifiques, culturels, professionnels ou hospitaliers.²⁴

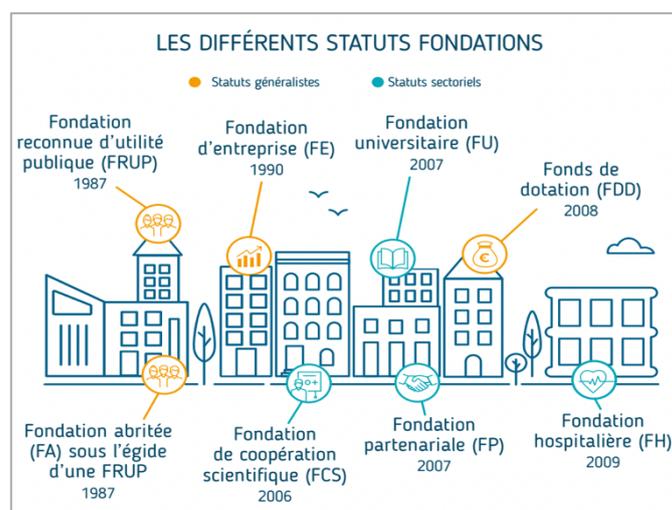
²¹ Site du Ministère de l'Intérieur, page « Fondation d'entreprise », vérifié le 01 janvier 2022, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.demarches.interieur.gouv.fr/associations/fondation-entreprise>

²² Site de la Fondation d'entreprise Mampower, page « La Fondation [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.fondationmanpowergroup.fr/fondation/>

²³ Guide des Fondations- Edition 202&, CRESS Hauts-de-France, publié en 2021

²⁴ Ibidem

Les différents statuts des Fondations



Source : Observatoire de l'ESS - CRESS des Pays de la Loire, d'après INSEE, CLAP 2015 et l'Observatoire de la Philanthropie

Ce comparatif entre les fondations sera axé sur celles appartenant à la même catégorie que les Fondations d'entreprise soient les fondations généralistes. Parmi cette catégorie, seule la Fondation abritée (FA) ne dispose pas de personnalité morale et n'a pas de montant de fond obligatoire pour sa création. Elle repose sur le statut et la responsabilité juridique de la Fondation qui l'abrite. Cette dernière est également responsable de la gestion administrative de la Fondation abritée tout en lui faisant bénéficier de sa notoriété. Pour être gouverner, elle est constituée d'un conseil ou d'un comité.²⁵

La Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) se distingue par le montant élevé dont elle doit être dotée pour sa création soit 1,5 millions d'euros et par l'approbation de sa création se réalisant par un Conseil d'État.²⁶ Elle est donc plus complexe à créer, car elle doit répondre à plusieurs critères et la durée de création, généralement plus longue que pour les autres fondations, est comprise entre de 6 mois et 24 mois. L'agence française anticorruption a publié en 2022, un guide pratique « Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique » dans lequel est cité : « De plus, la longue démarche opérée afin d'obtenir la reconnaissance d'utilité publique est un gage de l'engagement désintéressé tant des organisations que de leurs membres puisque celles-ci doivent se soumettre à des contrôles et des audits renforcés des services de l'État. Une fois reconnues d'utilité

²⁵ Ibidem

²⁶ Ibidem

publique, le contrôle de l'État reste prégnant. »²⁷La FRUP qui a pour objet « de mettre à disposition un patrimoine au service d'une cause d'intérêt général »²⁸ est donc très encadré et dirigé par un Conseil d'administration ou Conseil de surveillance composé de membres fondateurs, de personnes dites qualifiées et des personnes représentant l'État.²⁹

Le Fonds de dotation (FDD) est rattaché aux fondations dans la littérature et dans les études réalisées. Ce nouveau statut a été créé à l'issue de la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie dans un contexte économique où l'État souhaitait développer le mécénat pour soutenir les initiatives d'intérêt général.³⁰ Les Fonds de dotation rencontrent une tendance croissante depuis leur création grâce à leurs avantages fiscaux au moment de la création, leur gestion plus facilitatrices et la possibilité de recevoir des dons et legs.³¹ En effet, la durée de création est rapide, le montant de minimal en dotation est de 15 000 € et ce fonds requiert que trois administrateurs pour son conseil. Le Fonds de dotation est également moins contraignant administrativement car il n'est pas obligatoire de présenter un rapport moral ou d'activité et l'état financier comme une fondation mais doit uniquement établir ses comptes annuels et les faire valider par un commissaire aux comptes.³²

Les fondations généralistes et les fonds de dotations présentent une croissance différente entre 2020 et 2021 d'après un graphique du baromètre annuel de la philanthropie publié en 2022³³La création de l'ensemble des Fondations est en hausse sur cette période mais les Fondations abritées et Fondations d'entreprise ont considérablement augmenté alors que les autres fondations généralistes ont une croissance plus maîtrisée. En effet, les Fondations abritées ont été multipliées par trois et les Fondations d'entreprise par 6 sur une période de 20 ans. L'observatoire justifie cette augmentation par une volonté des entreprises de marquer leurs engagements social et environnemental auxquelles la création d'une Fondation d'entreprise

²⁷ Site du Service Public, page « Fondation reconnue d'utilité publique », vérifié le 01 janvier 2022, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.demarches.interieur.gouv.fr/associations/fondation-entreprise>

²⁸ Ibidem

²⁹ Site du Centre Français des Fonds et Fondations, page « Fondation reconnue d'utilité publique », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-reconnue-dutilite-publique-1>

³⁰ Légifrance, LOI n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, JORF, 26 août 2021, [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000019283050>

³¹ Ibidem

³² Guide des Fondations- Edition 202&, CRESS Hauts-de-France, publié en 2021

³³ Baromètre annuel de la philanthropie 2022 réalisé par l'Observatoire de la philanthropie, page 3

répond et plus récemment, influencées par la loi PACTE de 2019 obligeant les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.³⁴ L'intégration des Fondations d'entreprise dans la loi ESS de 2014 est également un facteur de cet essor. La croissance des Fondations abritées, comme évoqué en amont, est expliquée par la facilité de création et de la gestion administrative et financière dont se charge la Fondation abritante

3) Les différents mécénats et modes opératoires applicables par une Fondation d'entreprise

Le mécène peut être une personne disposant de fortune conséquente mais il s'agit également d'entreprises souhaitant soutenir des initiatives d'intérêt général. Ce mécénat d'entreprise contrairement aux idées reçues n'est pas réservé qu'aux plus grandes entreprises. En effet, ce sont en très grande majorité des petites et moyennes entreprises qui représentent 96% du mécénat d'entreprise contre 0,3 % seulement pour les grandes entreprises.³⁵ Cependant, il faut bien assimiler que le mécénat d'entreprise n'est pas toujours mené par une Fondation. En effet, une entreprise peut apporter des soutiens directement sous son propre statut ou bien créer une entité qui prend en charge le mécénat tel qu'une Fondation d'entreprise. Ces dernières peuvent cumuler différents mécénats à travers leurs soutiens et ainsi élargir leur champ d'action.

Les principaux types de mécénat sont le mécénat financier, le mécénat de compétences, le mécénat en nature et le mécénat collectif. Le mécénat collectif se traduit par un regroupant de mécènes pouvant être publics et privés autour d'une action commune dans le but de pouvoir accroître la portée de l'action. Ce mécénat est impulsé au travers de clubs de mécènes existant généralement à l'échelle régionale. En appui à ces clubs, des incubateurs comme celui de Admical³⁶ sont créés pour faciliter la coordination et la coopération entre ces mécènes ([Mécénat coll. en régions] A plusieurs, on est plus fort : les clubs de mécènes en région, 2018). Le mécénat financier est la forme de mécénat la plus courante en France et dans le cas d'une Fondation d'entreprise, elle repose sur un don numéraire qui est alloué sans contrepartie à une structure. Le mécénat de compétences dans le cas d'une Fondation, est un mécénat à travers lequel, des salariés de l'entreprise sont impliqués et engagés pour mettre à contribution leurs

³⁴ Baromètre annuel de la philanthropie 2022 réalisé par l'Observatoire de la philanthropie, page 3

³⁵ Baromètre du mécénat « Le mécénat d'entreprise en France », Admical- IFOP, publié en 2020

³⁶ Admical est une ARUP faisant office de portail du mécénat

compétences auprès de structures dans le besoin.³⁷ Ce mécénat est souvent traduit par un parrainage pour le salarié de l'entreprise et la structure soutenue par la Fondation qui sera encadré par une convention. Ainsi, une petite association ayant un manque de ressources humaines pour réaliser de la comptabilité ou des actions de communication par exemple, peut être aidé à travers le mécénat de compétences. Ce dernier est à distinguer du Pro Bono, qui est la possibilité pour une personne ou une organisation de pratiquer du bénévolat de compétences, c'est-à-dire une mise à disposition des compétences gratuites mais n'étant pas inclus dans le temps de travail. Ce mécénat a l'avantage d'impliquer les salariés d'une entreprise dans une initiative. Enfin, il est possible de pratiquer du mécénat en nature et de remettre du matériel et mobilier à une structure dans le besoin. La Fondation OCIRP, partenaire de l'association la Cravate Solidaire soutenant l'insertion professionnelle des jeunes en difficultés, avait collecté des tenues professionnelles durant plusieurs jours pour les donner à l'association afin que les jeunes puissent bénéficier de tenues appropriées dans le cadre leurs entretiens et formations.

Par ailleurs, une Fondation peut œuvrer pour l'intérêt général par deux modes opératoires, en étant distributrices ou opératrices. Dans le cas d'une fondation opératrice, le mode opératoire se traduit par la création et le financement de projet émanant de la structure elle-même et œuvrant pour l'intérêt général. C'est le cas l'entreprise Martell productrice du cognac éponyme qui a créé une Fondation dont les activités reposent sur la création d'un établissement dans lequel se déroule des ateliers et animations promouvant la culture de l'artisanat.³⁸

Dans le cas d'une fondation distributrice, celle-ci va financer des projets externes à sa structure et ainsi « distribuer des moyens ». Ce sont généralement via des appels à projets que les Fondations d'entreprise distributives sélectionnent des projets pour les soutenir. Les organisations à but non lucratif comme les associations, déposent leur candidature dans laquelle leur projet est présenté de façon détaillée ainsi que toutes les pièces justificatives nécessaires. Les Fondations d'entreprises distributives vont allouer des montants de soutien financier décidés et validés au Conseil d'administration pour ces différentes organisations soutenues. Il

³⁷ Site internet de l'Avise, Article « Mécénat et bénévolat de compétences », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/mecenat-et-benevolat-de-competences#:~:text=Le%20Pro%20Bono%20est%20un,ou%20de%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20de%20comp%C3%A9tences>

³⁸ Site internet de la Fondation d'entreprise Martell, page « Qui sommes-nous ? » Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.fondationdentreprise-martell.com/qui-sommes-nous/>

est possible que des soutiens soient accordés en dehors des appels à projets notamment pour des partenariats avec plusieurs acteurs ou des projets importants dans lequel la fondation joue un rôle clé mais sans être l'opératrice. L'ensemble des soutiens sont encadrés par des conventions de partenariat liant les deux parties et indiquant en plus du montant, l'objet et la durée de soutien. La Fondation d'entreprise OCIRP, prévoyance et assureur à vocation social comme présenté en amont, agit sous le mode distributif en allouant des financements à des structures de l'ESS dans le cadre d'appels à projets. Il est possible pour une fondation d'appliquer les deux modes opératoires dans le cadre de son activité. Le ou les modes opératoires exercés par les fondations ne sont pas négligeables car selon le positionnement de son activité, cela peut influencer le choix de son évaluation d'impact social.

Section 2 : État des lieux des Fondations d'entreprise en France

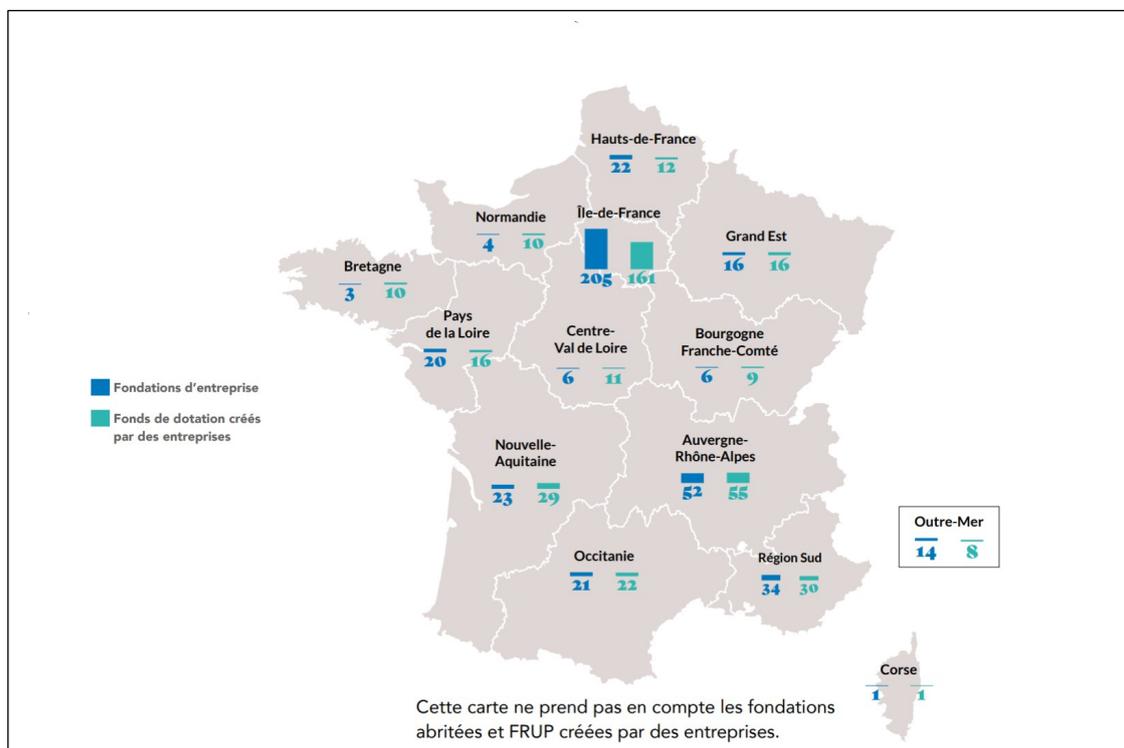
1) Le poids des Fondations d'entreprise dans l'ESS

Il existe des panoramas et des baromètres publiés annuellement ou biennalement sur l'ensemble des fondations et fonds de dotations. Cependant les ressources relatives uniquement aux Fondations d'entreprises sont plus rares et cela peut complexifier une identification réelle des Fondations d'entreprise. En 2020, le ministère de l'Intérieur a recensé les Fondations d'entreprise présentes en France. Cette publication comprenant des données sur ces Fondations et permet d'effectuer un d'état des lieux de celles-ci. En effet, il est intéressant de s'interroger sur leur nombre, leur implantation géographique et à quel cœur de métier elles sont rattachées. Le ministère estimait cette année-là le nombre de Fondations d'entreprise à 411³⁹ tandis que le rapport annuel de l'observatoire de la philanthropie publié en 2022, estime quant à lui le nombre de Fondations d'entreprise à 433 en 2021.⁴⁰ Par conséquent, si le nombre de Fondations d'entreprise peut varier selon les publications des différentes organisations (Insee, Centre Français des Fonds et Fondations, ESS France etc.), il reste néanmoins compris entre 410 et 433. Les Fondations d'entreprise représentent ainsi environ un part de 6,40% sur l'ensemble des Fondations et Fonds de Dotation et seulement 0,21% sur l'ensemble des structures de l'ESS.

³⁹ Base de données publiée sur le site data.gouv.fr publiée le 10 août 2020

⁴⁰ Baromètre annuel de la philanthropie 2022 réalisé par l'Observatoire de la philanthropie, page 5

Implantation géographique des Fondations d'entreprise et Fonds de dotation créés par des entreprises en France



Source : Panorama 2020 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes, EY et les Entreprises pour la Cité, à partir des données du bulletin des annonces légales obligatoires

Au niveau régional, les Fondations d'entreprises ne sont pas réparties équitablement sur le territoire français. En effet, comme indiqué sur la cartographie du « Panorama 2020 des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », publié par la Fondation EY et les Entreprises pour la Cité, on constate que près de la moitié des Fondations d'entreprises sont localisées en Ile-de-France. La région Auvergne-Rhône-Alpes est la seconde région à regrouper le plus de Fondations d'entreprise avec 52 structures soit environ 12,62% sur l'ensemble. Les régions rassemblant le moins de Fondations d'entreprise sont la Bretagne, la Normandie et la Corse. L'explication principale de cette répartition inégalitaire est la forte présence des sièges sociaux des entreprises en Ile-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes et par conséquent la présence des fondations affiliées.⁴¹

⁴¹ Panorama des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes « Vers des entreprises plus engagées : quel rôle pour les fondations dans ce nouveau monde », publié en 2020 par Ernst and Young et les entreprises pour la Cité.

Parmi les Fondations d'entreprises, 32 d'entre elles sont des établissements employeurs pour un effectif total de 185 salariés.⁴² Ce sont les Fondations le moins employeuses, en comparaison par exemple avec les Fondations reconnue d'utilité publique qui emploient plus de 120 000 personnes. Cette différence considérable s'explique par le fait que les personnes salariées au sein des Fondations d'entreprise sont employées dans l'entreprise intrinsèque. Par conséquent ce n'est pas la Fondation elle-même qui est directement employeuse. Selon la même source, plus de 70% des salariés employés par les Fondation d'entreprise sont une majorité à avoir moins de 39 ans, les emplois créés sont près de 85% à temps complets et la rémunération annuelle brut moyenne est la plus élevée en comparaison avec les autres types des Fondations.⁴³ Le poids des Fondations d'entreprise dans l'emploi est très faible face à l'ensemble des structures de l'ESS, notamment les associations qui représentent 79% des emplois de l'ESS.⁴⁴

Dans les secteurs d'activité, c'est dans le secteur de l'action social, des sports et loisirs et des arts et spectacles que les structures de l'ESS sont le plus présentes en France. Les Fondations d'entreprise et les Fonds de dotation sont également très présents dans l'action sociale. Les secteurs de l'éducation et l'insertion professionnelle sont également très bien représentés dans les actions des Fondations d'entreprise.⁴⁵ Les Fondations d'entreprise peuvent davantage œuvrer dans plusieurs secteurs, même si elles restent majoritairement en phase avec le secteur d'activité de l'entreprise. Les associations, coopératives et entreprises sociales sont supposément plus ancrés sur un secteur car elles sont opératrices et doivent disposer des compétences et ressources humaines relatives aux actions tandis qu'une fondation réalisant du mécénat financier peut plus facilement diversifier ses soutiens.

⁴² Panorama « Ce que l'économie sociale et solidaire apporte à la société », ESS France, 2022.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Panorama des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes « Vers des entreprises plus engagées : quel rôle pour les fondations dans ce nouveau monde », publié en 2020 par Ernst and Young et les entreprises pour la Cité.

2) Les liens des Fondations d'entreprises en interne et en externe

En interne, les Fondations d'entreprises entretiennent des relations avec les différents services clés, les différentes directions et les salariés. Il est important que l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise soient informées des actions de sa fondation et de développer un engagement et un esprit fédérateur et ainsi renforcer la culture de l'entreprise. Parmi les directions d'une entreprise, la Direction Générale, la RSE, la Communication et le Marketing, sont les directions les plus impliquées dans des actions de mécénat.⁴⁶ On remarque également un engagement présent des salariés autour des actions, avec 87% des fondations d'entreprises déclarant que leurs salariés sont engagés. Cet engagement peut se traduire par du parrainage envers les projets soutenus, du mécénat de compétences ou encore des dons collectés. Le Panorama souligne également qu'il y a une émergence d'actions collectives, s'apparentant au mécénat collectif, qui se créent autour de participation à des événements d'intérêt général comme des courses sportives en soutien à la lutte du cancer par exemple. Une majorité des Fondations d'entreprise interrogées dans le Panorama déclarent que l'engagement des salariés et autres collaborateurs a impacté positivement la cohésion et le sentiment d'appartenance dans l'entreprise.

Dans les relations externes, les Fondations d'entreprise peuvent également mettre en place des actions collectives. La Fondation RTE est par exemple en collaboration avec la Fondation Entreprendre, le Fonds de dotation Terre & Fils et d'autres acteurs pour la journée de travail « Entreprendre la Ruralité ». Ce programme vise à soutenir l'entrepreneuriat dans le milieu rural en soutenant financièrement le développement de programmes d'accompagnement pour la création d'entreprise engagées. L'opinion publique est également importante pour les Fondations d'entreprise et la valorisation de leurs actions au sein de la société. En 2022, le Centre français des fonds et fondations collabore avec Harris Interactive France afin d'analyser la perception Fondations et Fonds de Dotation par les Français. Cette enquête⁴⁷ réalisée auprès de 1061 répondants démontre qu'une majorité connaissent l'existence des Fondations et Fonds de dotations ils reconnaissent vouloir en savoir davantage sur les missions et actions de ces structures. Cela traduit également la nécessité pour ces structures d'évaluer leur impact afin de

⁴⁶ Panorama des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes « Vers des entreprises plus engagées : quel rôle pour les fondations dans ce nouveau monde », publié en 2020 par Ernst and Young et les entreprises pour la Cité.

⁴⁷ Enquête « Les Français et leur perception des Fondations réalisée par Harris Interactive pour le CFF, 2022.

pouvoir le communiquer et mieux faire comprendre au grand public, la portée de leurs projets et soutiens.

Les Fondations d'entreprise ont un poids relativement faible en nombre de structures et d'emplois au sein de l'économie sociale et solidaire mais le poids de ses soutiens n'est pas négligeable. Les Fondations d'entreprise sont majoritairement distributrices et œuvrent donc à travers le mécénat financier en soutenant des organisations à but non lucratif. En effet, les organisations à but non lucratif comme les associations, représentent 93% des soutiens des Fondations et les sont alloués majoritairement sur des projets pluriannuels.⁴⁸ En 2020, les budgets dédiés aux soutiens peuvent considérablement varier selon les Fondations et le budget moyen tout type de fondation est estimé à 1,4 million € pour une dotation moyenne de 23 200 €.

L'État des lieux des Fondations d'entreprise témoigne du manque d'informations ciblées sur ce type de structures. Cependant les informations recueillies affirment le rôle important de ces fondations dans l'économie sociale et solidaire mais un besoin existant de démontrer l'impact social de ces structures est présent.

⁴⁸ Panorama des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes « Vers des entreprises plus engagées : quel rôle pour les fondations dans ce nouveau monde », publié en 2020 par Ernst and Young et les entreprises pour la Cité.

Chapitre 2 : Les enjeux et outils de l'évaluation d'impact social

Section 1 : Concepts, outil et méthodologies de l'impact social et son évaluation

1) Les concepts relatifs à l'évaluation d'impact social

La notion d'impact social présentée en introduction de ce développement est très souvent corrélée à la notion d'utilité sociale. Les deux notions sont en effet étroitement liées et complémentaires mais ne sont pas similaires. Il faut distinguer notamment l'aspect « collectif » et « juridique » de l'utilité sociale, qui permet de notamment d'identifier une structure par son type d'activité.⁴⁹ En effet, cette notion va pouvoir déterminer si les activités d'une organisation sont orientées pour l'intérêt sociétale et donc avoir une « utilité sociale ». L'organisation peut alors se voir attribuer un statut juridique spécifique comme ceux relatifs à l'économie sociale et solidaire.⁵⁰

D'autre part, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un ensemble de pratiques entreprises par des entreprises dans leur stratégie d'entreprise afin de diminuer leurs externalités négatives et/ou maximiser leurs externalités positives au sein de la société et auprès de leurs parties prenantes.⁵¹ Les entreprises du secteur privé mettant en place cette démarche, cherchent généralement à mesurer leur impact social comme les acteurs de l'ESS. Il est possible de retrouver la notion d'impact social au travers des stratégies RSE d'entreprise, d'autant plus dans une structure telle qu'une fondation d'entreprise où il est possible que l'impact social de la fondation soit un objectif stratégique même de la démarche RSE de l'entreprise à laquelle est rattachée la Fondation. Ces fondations peuvent donc collaborer étroitement avec le pôle RSE de l'entreprise ou faire partie de la stratégie RSE de l'entreprise, cependant ce développement sera focalisé sur l'impact social de la Fondation d'entreprise et ses soutiens et non sur l'impact social pour l'entreprise affiliée et sa RSE.

⁴⁹ Site internet de l'Avise, Article « Impact social, utilité sociale : deux notions opposés ou complémentaires ? » [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>

⁵⁰ Site internet du TIEES, Fiche synthèse « L'utilité sociale », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : https://www.tiees.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIEES_fiche_utilite-sociale_2018_04_10.pdf

⁵¹ Site de la chambre de commerce et d'industrie, Article « Responsabilité sociale des entreprises ou RSE », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/responsabilite-sociale-rse>

Dans la littérature, on repère que certaines organisations vont employer la notion d'« évaluation » tandis que d'autres vont davantage évoquer la notion de « mesure » d'impact social. Ces notions peuvent alors sembler synonymes ou bien complémentaires selon les rapports. Par conséquent, il est important de préciser la nuance entre ces deux notions dans le cadre de ce développement. L'évaluation d'impact social se réfère à l'action de juger et de déterminer une valeur à ce qui est mesuré.⁵² La mesure d'impact social quant à elle, est assimilée à la quantification de cette valeur par le biais d'outils comme des indicateurs par exemple. L'évaluation est par ailleurs un concept qui se traduit davantage par un processus permettant de juger les effets positifs ou négatifs d'une action. En se basant sur les concepts évolutifs d'évaluation apparus au cours de l'histoire : la mesure, la descriptive, le jugement et la négociée, cela renforce l'idée que la mesure ne se réfère qu'à une étape d'évaluation et n'englobe pas la totalité de l'évaluation avec le jugement et l'interprétation autour de ce qui est mesuré.⁵³

Deux courants d'évaluation d'impact social majeurs sont nés, le premier est apparu après la guerre avec la volonté de certains pays occidentaux d'évaluer l'impact de leurs politiques publiques et l'intervention de l'État-Providence.⁵⁴ Le second courant, particulièrement anglo-saxon a été impulsé par une volonté des institutions philanthropiques d'évaluer leur retour sur leurs investissements.⁵⁵ L'idée d'évaluer les effets et impacts était donc davantage initiée pour juger la pertinence des politiques publiques. En France, l'« évaluation des politiques publiques » (EPP) et présente des outils et méthodologies parfois similaires avec l'évaluation d'impact social (EIS).⁵⁶ Les objectifs et enjeux entre ces deux types d'évaluations peuvent être divergents, mais des similitudes sont repérées comme le fait que l'évaluation peut représenter un réel outil d'aide à la décision et un outil d'amélioration ou encore les difficultés de mise en place dû aux coûts.

⁵² Michel Vial, Se repérer dans les modèles de l'évaluation, Bruxelles, *De Boeck*, 2013, 340 p. Wikipédia.

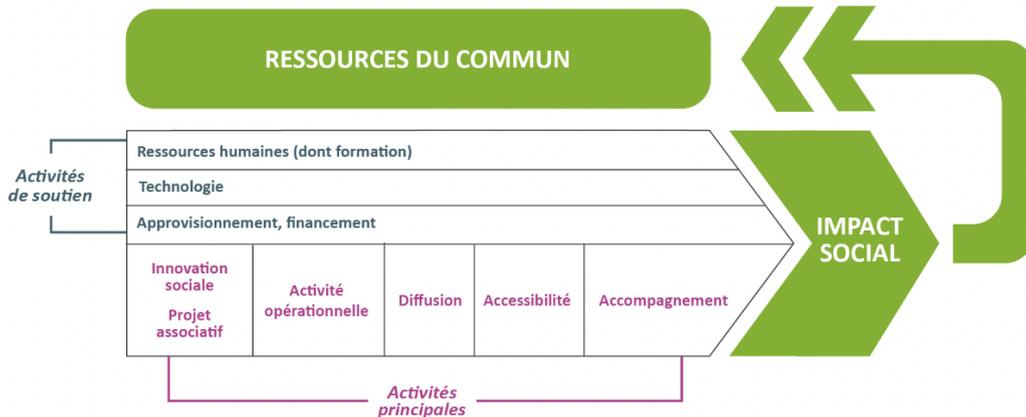
⁵³ L'évaluation est catégorisée par 4 générations au cours de l'histoire.

⁵⁴ Gabriel Salathe-Baulieu et Marie Bouchard, Site internet du TIESS, Article « L'histoire de la mesure d'impact social », [Consulté le 5/09/2022], disponible à l'adresse : (<https://tiess.ca/lhistoire-de-la-mesure-dimpact-social/>)

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Rapport Regards croisés « Entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact », Avise, Koreis et la Société Française de l'évaluation, 2022 (https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220425/avise-svf-sfe_regard-croises_pratiqueseval.pdf).

La chaîne de valeur étendue



Source : ESS et création de valeur, « vers une approche prospective de la d'impact social », étude réalisée par L'Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS (Octobre 2017)

Dans le concept approfondi de cocréation de valeur par Prahalad et Ramaswamy⁵⁷, il est démontré que ceux qui participent à la création sont à la fois contributeurs et bénéficiaires. La création de valeur a souvent une dimension économique car dans le monde de l'entreprise, on définit à l'origine, la valeur comme le profit comme dans la modélisation de la chaîne de valeur de Porter⁵⁸. Cette chaîne de valeur est souvent reprise pour comprendre cet aspect de la notion de valeur où le but est de distinguer les activités créant de la valeur et celles qui en créent moins afin de potentiellement les externaliser pour être plus compétitif. Dans le cadre d'un business modelé d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, la proposition de valeur n'est pas uniquement financière permettant de répondre à un besoin non satisfait. Il s'agit par exemple, dans l'économie sociale et solidaire notamment, de créer une solution ayant des externalités positives dans la société. On souhaite alors promouvoir les valeurs d'équité et solidarité, la coopération et le développement durable avant la rentabilité. La chaîne de valeur étendue pour une structure, intègre l'ensemble des parties prenantes, externes et internes, directes et indirectes qui partagent des ressources et à travers leurs actions génèrent un impact social, venant renforcer les ressources du commun. Ces ressources du commun viennent à leur tour,

⁵⁷ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

⁵⁸ Chercheur et professeur américain spécialisé dans la stratégie d'entreprise, référence dans le concept de « Chaîne de valeur » et le « modèle des cinq forces » auxquels il a fortement contribué.

renforcer les activités génératrices d'impact social, faisant ainsi de cette chaîne de valeur, un cycle.⁵⁹

Le souhait de mettre en place une évaluation d'impact social pour une structure de l'économie sociale et solidaire peut avoir plusieurs motivations. Certaines structures sont à la recherche de financement afin de pouvoir mener leurs projets et font face à des bailleurs de fonds ou investisseurs désirant financer des projets à impact. L'évaluation peut donc représenter une preuve des impacts émanant des activités de la structure et ainsi rassurer les financeurs. L'évaluation peut également représenter un outil d'amélioration. Les résultats des évaluations peuvent en effet permettre de vérifier si les actions de la structure répondent correctement aux besoins de leurs bénéficiaires car les impacts évalués sont parfois éloignés des attentes sur certaines actions mais les structures n'en ont pas connaissance. L'organisation peut alors se servir de l'évaluation comme un outil d'amélioration afin de réorienter et/ou améliorer ses actions et mieux répondre aux besoins de sa cible. Les structures de l'ESS peuvent d'abord mettre en place un projet au niveau local et vouloir l'évaluer pour vérifier son impact et identifier les leviers afin de l'essaimer à plus grande échelle. Dans une optique de changement d'échelle, des choix stratégiques peuvent être appliqués en s'appuyant sur les résultats faisant ainsi de l'évaluation un outil d'aide à la décision. Évaluer son impact peut aussi être à destination des parties prenantes d'une structure, pour montrer en externe, la valeur de nos actions, rassurer la gouvernance en interne ou encore consolider la culture d'entreprise en véhiculant les valeurs et impacts dégagés par ces actions. L'évaluation d'impact social peut être vu comme un outil dont l'utilisation ne doit pas être intéressée. Les objectifs relatifs ne doivent pas servir uniquement la crédibilité et la visibilité d'un partenaire, d'un financeur ou autre contributeur. En effet, l'outil d'évaluation doit être élaboré à partir de regards croisés entre les différentes parties prenantes, doit pouvoir être évolutif et être modélisé.

Une évaluation d'impact social se construit en plusieurs étapes. A travers les guides et rapports méthodologiques qui ont émanés autour de l'impact social, il est possible de retrouver des points de concordances dans la démarche d'évaluation préconisée. Dans son dossier « Comment évaluer son impact ? » publié en 2017, L'Avise, en collaboration avec Fidarec et

⁵⁹ Concept évoqué dans Interview de Yannick blanc, Vice-Président de la Fonda, Article « De l'impact social aux chaînes de valeur élargie : évaluation de l'animation de la vie social par la Fonda » publié par l'Avise, 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/actualites/de-limpact-social-aux-chaines-de-valeur-elargies-evaluation-de-lanimation-de-la-vie>

Improve,⁶⁰ présente quelques principes méthodologiques à destination des structures de l'ESS.⁶¹ Les 4 grandes étapes et les 4 grands objectifs de l'évaluation d'impact social sont décrits, valoriser, prouver, comprendre, suivre. Enactus France, Social Value International, Impact project management, european venture philanthropy association se rejoignent sur le processus qui se consiste à identifier les parties prenantes et les besoins, décrire les impacts attendus en fonction des actions, quantifier l'impact en choisissant les bons indicateurs, la collecte des données, leurs interprétation et communication ainsi que leur suivi. La Fondation Rexel a établi un guide de l'impact social en collaboration avec IMPROVE⁶², au travers duquel, les étapes évoquées sont équivalentes à celles citées précédemment. Il s'agit de d'abord cadrer les objectifs et finalités de l'évaluation, de cartographier les parties prenantes, de bien inscrire les activités et missions à impacts de la structure afin de déduire les indicateurs mesurant les impacts. Enfin, l'idée est d'identifier les impacts attendus pour pouvoir déduire le choix de la méthodologie adaptée, notamment celle qui permettra de restituer les données essentielles à la mesure d'impact. Lorsque la structure a collecté les données attendues, elle doit en faire l'interprétation objective, la valorisation et la communication interne et/ou externe.

2) Une multitude d'outils et méthodes pour l'évaluation d'impact social

Il existe une multitude d'outils servant à l'évaluation d'impact social. Parmi ces outils, certains seront plus appropriés selon le type d'organisation, de secteur et les objectifs de l'évaluation. On comprend alors qu'une Fondation souhaitant mesurer l'impact des projets qu'elle soutient pourrait avoir une approche d'évaluation différente qu'un État souhaitant évaluer l'impact de sa politique publique ou encore qu'une structure voulant s'améliorer et comprendre ses actions. Ce dernier utilisera peut-être une méthode différente qu'une structure souhaitant uniquement prouver le bénéfice social de ses actions pour obtenir des financements. Des outils sont également davantage techniques et scientifiques et ne sont pas par conséquent accessibles à tous, soit par la complexité de la compréhension soit par le coût de la mise en place. Un acteur de l'ESS devra prendre en considération l'ensemble des enjeux pour déterminer quel outil est le plus adapté pour son évaluation qu'elle soit internalisée ou

⁶⁰ Guide « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques » par l'Avise, Improve et Fidarec dans le cadre du « Social Value France », 2021.

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem

externalisée. Dans la littérature, on repère les outils tels que : l'analyse coût-bénéfice, le demonstrating value, l'Impact Reporting and Investment Standards (IRIS), le Social Return On Investment (SROI), la théorie du changement et de nombreux autres outils.⁶³ Dans le cadre de ce développement, certains outils vont être présentés notamment ceux qui seront davantage en adéquation avec les structures de l'économie sociale et solidaire, afin de comprendre les possibilités variées d'évaluation.

Les organisations comme l'Avise, l'UDES ou encore IMPROVE produisent des guides à destination des acteurs de l'ESS avec l'objectif de les rendre accessible à tous. Pour cela, les guides vont être assez simplifiés et les termes davantage techniques ou scientifiques seront vulgarisés. L'Avise a créé le réseau social Value France en 2015, regroupant sous forme des tables rondes, des acteurs et animant des discussions afin de faire évoluer l'évaluation d'impact social, par le biais de regards croisés et partage d'expériences.⁶⁴ Ce réseau composé d'expert, d'académiques, d'associations, mécènes, institutions publiques et des acteurs disposant d'une expertise œuvre à trouver des solutions innovantes, des axes d'améliorations dans le but de mieux accompagner ces acteurs dans leur évaluation. A travers ce réseau, plusieurs groupes de travail ont vu le jour et donnant lieu à des publications portant sur les sujets tels que : l'appropriation des outils et méthodes de l'évaluation, les démarches inter-associatives d'évaluation de l'impact ou encore sur l'impact territorial et l'impact environnemental.⁶⁵ En renforcement avec Social Value France, le programme Cap Impact a vu le jour en 2020, a pour objectif de former les structures accompagnatrices dans l'ESS sur l'évaluation d'impact social afin qu'elles puissent être en mesure d'intégrer les bons outils et méthodologies de cette évaluation en addition à leurs accompagnements déjà existants. L'Avise déclare ainsi, « En 2020, 6 acteurs de l'accompagnement de l'ESS (...) se sont portés volontaires pour suivre la première édition de ce programme, chacun ayant identifié une entreprise de l'ESS à

⁶³ Site internet du TIESS, page « Évaluation et mesure d'impact en économie sociale », Article « Méthode », disponible à l'adresse : [https://tiess.ca/methodes/#:~:text=Une%20m%C3%A9thode%2C%20dans%20le%20contexte.Demonstrating%20Value%20\(DV\)](https://tiess.ca/methodes/#:~:text=Une%20m%C3%A9thode%2C%20dans%20le%20contexte.Demonstrating%20Value%20(DV))

⁶⁴ Site internet de l'Avise, « Le réseau Social Value France », disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-socialvaluefrance#:~:text=Anim%C3%A9%20par%20l%27Avise%20et.%C3%A9valuation%20de%20l%27impact%20social>.

⁶⁵ Site internet de l'Avise, Article « Social Value France : retour sur les dernières sessions », disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/actualites/social-value-france-retour-sur-les-dernieres-sessions>.

accompagner »⁶⁶. Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF), pilote des programmes nommés des « cercles » afin de rassembler des fonds et fondations sous forme de groupe de réflexion autour de thématique. Le CFF a créé le cercle « Stratégies de soutien et impact » dans lesquels des acteurs dont des fondations discutent autour de leurs choix stratégiques de soutiens et de leurs pratiques de mesure d'impact social. Ces guides et programmes soutiennent indirectement le déploiement et l'amélioration de l'évaluation d'impact social en France et rendent plus accessibles les bonnes pratiques et bonnes informations pour les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Il est présenté ci-dessous, un panorama non exhaustif de différents outils et méthodologies pouvant être utilisés dans le cadre d'une évaluation d'impact social. Cette variété d'outils et méthodologies est controversée car la structure souhaitant réaliser une évaluation d'impact social doit avoir la capacité de les comprendre et de choisir ceux qui sont les plus adaptés en vue des objectifs.

Il existe des outils permettant le cadrage de l'impact social visé. Cela signifie que l'on prédéfinie l'impact souhaité en amont et déterminent les actions à mettre en œuvre pour les atteindre. L'analyse coût-bénéfice (ou avantage) est une méthode d'analyse utilisée notamment par les gouvernements ou collectivités territoriales des pays occidentaux. Cet outil d'aide à la décision est souvent utilisé dans le cadre de projets d'investissements comme des aménagements d'infrastructures (urbanisme, transports) ou de mise en place de politique publiques par exemple. Le principe de cette méthode repose sur l'analyse de plusieurs projets en comparant leur valeur. En effet, le ratio coût-avantage où l'ensemble des coûts futurs et bénéfices futurs sont actualisés permettant ainsi de déterminer la pertinence du projet. Cette analyse peut être utilisée pour mesurer l'impact positif ou négatif d'un projet social ou environnemental, or l'analyse repose sur les notions de coûts économiques et bénéfices économiques. Pour prendre en considération des coûts et bénéfices sociaux ou environnementaux il faut leur attribuer une valeur monétaire. L'analyse coût-bénéfice permettra de déterminer le projet ou l'action qui aura une plus grande valeur, et appliquée à l'économie

⁶⁶ Site internet de l'Avise, Article « Zoom : le programme d'accompagnement Cap Impact », disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/zoom-le-programme-daccompagnement-cap>

sociale solidaire, qui aura un plus grand impact social.⁶⁷ Cet analyse peut être utilisée en complément d'autres outils pour élaborer une évaluation d'impact social complète.

La théorie du changement est un autre outil permettant de cadrer l'évaluation d'impact social et qui se traduit par une « représentation visuelle d'un projet de changement »⁶⁸ qui permet d'avoir une vision globale de la chaîne logique produisant des résultats. Cet outil visuel représentant la chaîne des liens de causalités expliquant comment les activités produisent des résultats et des impacts et documente les liens et les hypothèses. Les éléments clés doivent être les ressources mobilisées, les activités (actions et processus utilisant les ressources), ce qui est produit à partir de cette activité, les résultats et impacts. Cet outil se traduit par une cartographie dans laquelle est représenté les impacts attendus et les résultats à produire pour réaliser le changement, les parties prenantes impliquées pour atteindre ces impacts et les actions à mettre en place pour atteindre les résultats.⁶⁹

D'autres outils, permettent d'évaluer de façon plus directe l'impact social, comme le procédé de randomisation est défini comme un « Échantillonnage aléatoire destiné à réduire ou supprimer l'interférence de variables autres que celles qui sont étudiées ».⁷⁰ Ce procédé statistique se traduit par le fait de prendre un échantillon au hasard dans une population avec des caractéristiques similaires. Cet échantillon aura bénéficié d'une action et constituera le groupe contrôle pour le comparer au groupe témoin. Cette technique a été entreprise par le scientifique Ronald Fischer afin d'évaluer les impacts de traitements sur des terrains agricoles et a été repris plus tard dans le cadre d'essais clinique ou encore en économie avec Esther Duflo⁷¹. Plus récemment, les structures de l'économie sociale et solidaires ont recours à cette méthode dans le cadre de leur évaluation d'impact social. Pour illustrer cet exemple, il est possible de se référer à l'étude réalisée en 2016 par le Réseau des Groupements de Créateurs et demandée par les financeurs publics. L'objet de l'activité est de proposer un dispositif

⁶⁷ Rapport « L'analyse coûts-bénéfices – Des initiatives à impact sociétal » par IMPROVE et la Fondation Rexel, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190607/guide_acb_2018_improve.pdf

⁶⁸ Propos inspirés de la vidéo « Qu'est-ce qu'une théorie du changement » par la [Maison de l'innovation sociale MIS](#)

⁶⁹ Site internet du TIESS, Fiche de synthèse « La théorie du changement », disponible à cette adresse : https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf

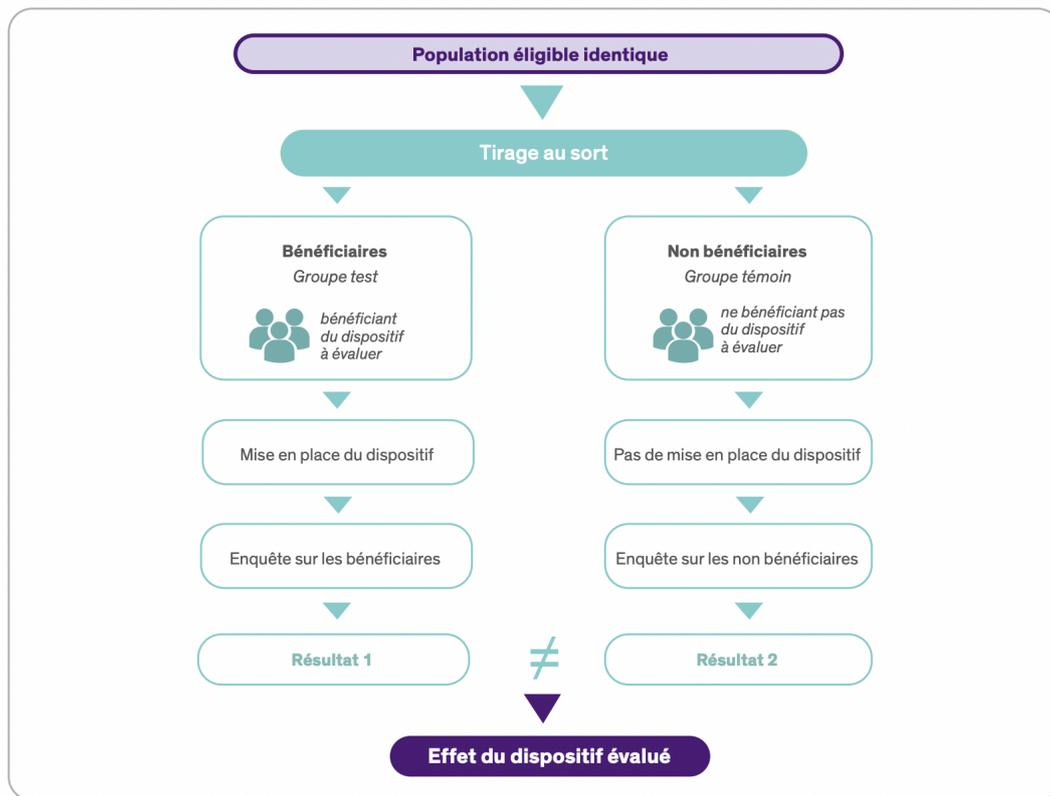
⁷⁰ Définition provenant de Le Robert, dico en ligne.

⁷¹ Article « Ronald Fisher et les expérimentations agricoles » paru dans le Monde en avril 2012, rédigé par Pierre Jacquet, disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/04/02/ronald-fisher-et-les-experimentations-agricoles_1678878_3234.html.

d'accompagnement aux jeunes demandeurs d'emploi afin de les faire monter en compétences et qu'ils puissent se lancer dans l'entrepreneuriat et donc s'insérer professionnellement. L'évaluation portée ainsi sur la comparaison des résultats entre un groupe ayant bénéficié du dispositif du Réseau des Groupements de créateurs⁷² et un autre groupe n'en ayant pas bénéficié. Dans les deux cas, les deux échantillons évalués sont similaires, ce sont des jeunes demandeurs d'emploi intéressés par l'entrepreneuriat. Les impacts positifs déduits de cette évaluation sont un nombre plus élevé de jeunes s'étant lancés dans des formations et une autonomie financière plus présente. Cependant, sur le long terme le dispositif semble avoir quelques failles, car certaines jeunes renoncent à l'entrepreneuriat après l'accompagnement, plus que ceux qui n'en ont pas bénéficié. Le réseau pourra alors s'interroger quels sont les freins pour ces jeunes et mener une réflexion sur les axes d'amélioration possible. Lorsqu'une structure n'a pas la possibilité d'avoir un groupe témoin, elle peut comparer son groupe cible avec des données dites témoin, c'est à dire des données institut national et officiel tel que des observatoires ou des instituts d'études statistiques. D'autre part, il est également possible d'évaluer l'impact en menant une étude auprès d'un même groupe avant qu'il bénéficie de l'action puis après qu'il bénéficie de l'action. Il sera alors directement possible de mesurer la portée et l'impact de l'action sur ces bénéficiaires.

⁷² Étude de cas- Évaluation d'impact social « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes » par l'Avise, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200114/edc_reseau-g-createurs_20161208_v2_web.pdf

Déroulement d'une évaluation randomisée



Source : Étude de cas - Évaluation de l'impact social « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes, 2016, Avise

Comme pour beaucoup de méthodes, le Social Return On Investissement (SROI), retour social sur l'investissement en français, nécessite d'identifier en amont les parties prenantes soient les bénéficiaires des actions, les résultats qui sont attendus et les indicateurs correspondants. Il faut ensuite monétiser ces résultats à l'aide de proxys financiers, c'est-à-dire une valeur monétaire pertinente aux résultats. Par exemple, l'association Passeport Avenir, qui mène des programmes et ateliers de tutorat auprès de jeunes pour lutter contre les inégalités et les accompagner dans leur orientation scolaire ou professionnelle a utilisé la méthode SROI. Pour monétiser sa valeur, ils ont utilisé un proxy financier correspondant au coût d'un atelier de coaching équivalent au leurs. Cela est ensuite multiplié à la durée de l'action et une attribution est ajoutée. L'attribution correspond au pourcentage de l'impact que l'association peut s'approprier car il est possible que d'autres facteurs externes aient favorisé les résultats. Il est également possible dans certains cas qu'il est un point mort à déduire, correspondant au résultat normalement obtenu sans l'intervention de l'action auprès du bénéficiaire. La valeur obtenue peut être multipliée par le nombre de bénéficiaires comme dans le cas de Passeport Avenir. Il est possible de devoir actualisé la valeur obtenue si la durée de l'action a été

suffisamment longue pour qu'il y ait eu un effet du temps sur la valeur monétaire (*Livre Blanc : Modèle financier SROI pour appuyer la vente de solutions IoT, 2021*).

Détermination de l'impact pour le calcul du SROI de Passeport Avenir

Changement social identifié : Les étudiants en classe préparatoire augmentent leurs chances de réussite aux concours d'entrée aux grandes écoles

Valorisation économique :



(1) Source : Capvictoris

(2) Hypothèse : Proportion de professeurs estimant que Passeport Avenir a rehaussé les ambitions de l'ensemble des élèves de leur classe à poursuivre leur scolarité en filière d'excellence

© Accenture

Source : Avise, étude de cas Passeport Avenir – évaluation de l'impact social, SROI, le retour social sur investissement, 2019.

Dans la même idée de monétisation des effets, une structure peut également mesurer son impact social en évaluant les coûts évités grâce aux actions génératrices d'impacts positifs. Lorsqu'une action réalisée par une structure de l'ESS répond à un besoin social ou environnemental, celle-ci permet d'éviter une conséquence qui aurait un coût.⁷³ Par exemple, des actions menées en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, peut potentiellement éviter des coûts imputés à l'État par la mise en place de dispositifs d'insertion dans certaines collectivités.

La création d'un référentiel est outil de référencement où il peut être recensé une liste d'impacts attendus et les indicateurs correspondant pour mesurer cet impact. Un référentiel de mesure de l'utilité sociale des financeurs de l'ESS a été produit en 2019 par l'Avise, Amical, l'ESSEC et Finansol⁷⁴. Celui-ci expose les différentes missions de ces financeurs, les objectifs de ces missions et les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact correspondant. Un outil comme cela peut être long à créer mais il est très utile car les structures concernées peuvent s'y

⁷³ Définition en provenance du Glossaire Eau, Milieu marin & Biodiversité, disponible à l'adresse :

<https://glossaire.eauetbiodiversite.fr/concept/m%C3%A9thode-des-co%C3%BBts-%C3%A9vit%C3%A9s>

⁷⁴Rapport « Évaluer l'utilité sociale des financeurs de l'économie sociale et solidaire », par l'Avise, Admical, L'ESSEC et Finansol, 2019, disponible à l'adresse : https://impactinitiative.essec.edu/wp-content/uploads/2021/06/evaluer_lutilite_sociale_des_financeurs_de_less.pdf

référer pour sélectionner des indicateurs correspondant à leurs impacts. Cet outil peut-être davantage pérenne et être utilisé par plusieurs structures menant des actions similaires. Impact Track a créé une plateforme permettant d'intégrer l'évaluation d'impact en interne, de l'automatiser au maximum et de la pérenniser. En effet, le logiciel offre la possibilité de créer un référentiel en adéquation avec les impacts recherchés puis de rentrer les projets et les données afin de générer automatiquement les résultats. Dans le cas d'une Fondation d'entreprise distributive par exemple, l'accès à la plateforme serait possible pour les structures soutenues afin qu'elles saisissent elles-mêmes les données.

Enfin la certification est un autre moyen de justifier de son impact social. La Certification B Corp est reconnue pour permettre aux entreprises d'acquérir une forme de labellisation attestant de leur impact positif. Pour obtenir cette certification, les structures doivent répondre à une série de questions nommées « B Impact Assessment » portant sur plusieurs axes tels que la gouvernance, les salariés, les bénéficiaires, l'environnement.⁷⁵ Pour accompagner ces structures dans leur démarche de certification, l'association B Lab. France a été créée. On retrouve ainsi de nombreuses structures françaises ayant des statuts différents certifiés, tels que l'entreprise Nature & Découvertes, l'ESUS La Ruche qui dit oui ou encore la Coopérative Mu.

3) Panorama des pratiques identifiées chez les Fondations d'entreprises

Il est intéressant de recenser quelques exemples d'évaluations d'impact réalisées par des Fondations d'entreprise ou bien les outils que certaines appliquent ou ont créés.

La Fondation Crédit Coopératif mène trois missions, soutenir « l'exploration », « l'inspiration » et « la transformation ». Ces missions se traduisent par un soutien envers des travaux de recherches en lien avec l'ESS, un accompagnement envers les porteurs de projets dans la création ou l'essaimage et le changement d'échelle de leurs projets. La Fondation d'entreprise a établi en 2020, une évaluation d'impact social et a également partagé la méthode conçue à l'aide du cabinet de conseil Kimso. La Fondation évoque avoir utilisé la théorie du changement pour comprendre quels sont les impacts dégagés par leurs actions. Ainsi, l'organisation a déterminé que leur accompagnement favoriserait la « capacité

⁷⁵ Canelle Mengual, Article « La certification B Corp : pourquoi & comment se lancer ? » paru dans Ubiq média, 2020, disponible à l'adresse : <https://www.ubiq.fr/blog/certification-b-corp/>

d'agir » c'est à dire, la concrétisation du projet, il contribuerait également à la « coopération » entre acteurs par des actions collectives, échanges de pratiques par exemple. Enfin, la Fondation estime que son troisième impact est la « reconnaissance », c'est-à-dire qu'elle participe à la valorisation des projets et par conséquent leur visibilité.⁷⁶ Cette théorie du changement repose notamment sur l'idée hypothétique d'un impact pour une partie prenante et à la réflexion des actions à mener pour pouvoir atteindre cet impact.⁷⁷ Ils ont ensuite élaborer un « carnet » de bord comprenant une série de questions auxquelles leurs partenaires de l'année 2019 ont répondu pendant tout le partenariat. Les réponses collectées ont permis de déterminer si les trois impacts visés ont été atteints. Cette méthode de la Fondation Crédit Coopératif est intéressante car ce sont les hypothèses d'impacts qui ont déterminé leur méthode d'évaluation et les questions à poser. Cela a servi à vérifier si leurs actions générés les impacts attendus et également à déduire les axes d'amélioration, comme le « renforcement de l'écoute » et « améliorer la valorisation des projets soutenus ».

La Fondation RTE soutient des projets innovants dans les milieux ruraux, elle a mené une évaluation d'impact social sur trois années d'activité avec l'objectif d'en faire un outil de décision stratégique et d'améliorer ses actions. La méthode appliquée a été de rassembler les parties prenantes et de définir les impacts attendus et les indicateurs associées. Une réflexion sur les questions évaluatives pour pouvoir rendre compte de ces impacts et les données à collecter ont également mener. Des enquêtes quantitatives et qualitatives ont ensuite été réalisés auprès d'un nombre important de porteurs de projets.

La Fondation Apicil fait de l'évaluation un critère de sélection des projets. Cela signifie que la Fondation a un regard attentif sur la candidature d'une structure et sur la méthode de l'évaluation du projet que la structure a choisi de mener. La Fondation a d'abord mené des évaluations d'impact social de quelques projets et a eu une réflexion plus tardive sur l'impact social intrinsèque à l'organisation.

Les Fondations d'entreprise peuvent donc avoir des procédés différents pour choisir de démontrer un impact social. Il est possible de repérer des pratiques génériques à travers le

⁷⁶ Site internet page « La mesure de nos impacts », disponible à l'adresse, <https://fondation.credit-cooperatif.coop/la-mesure-de-nos-impacts>

⁷⁷ Propos inspirés de la vidéo « Qu'est-ce qu'une théorie du changement » par la [Maison de l'innovation sociale MIS](#)

Panorama de EY et les entreprises de la Cité publié en 2020 et également le Panorama de l'évaluation d'impact social en France de Impact Tank et l'ESSEC publié en 2020. Le premier Panorama met en lumière le fait que la moitié des Fondations d'entreprise et fonds interrogés ont mis en place une évaluation de projet et près de la moitié l'ont réalisé en interne. Ce sont les méthodes dites « d'analyse compréhensive » qui seraient le plus employées, soit les évaluations quantitatives, qualitatives principalement et en second lieu ce sont les référentiels avec des indicateurs. Les principales motivations sont de communiquer et de valoriser l'action et de rendre des comptes pour justifier les moyens consacrés.⁷⁸ Le second Panorama montre que les financeurs auraient une bonne connaissance du sujet de l'impact social et privilégie l'évaluation de l'impact social sur les projets soutenus et les bénéficiaires plutôt que leurs propres actions.⁷⁹

Il est constaté que l'ensemble des outils et méthodologies sont orientés pour toutes structures de l'économie sociale et solidaire ou bien des entreprises du privé menant une démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Certains panoramas et baromètres sont portés sur les fondations et fonds de dotations pour avoir des éléments de pratiques et perceptions relatifs à ce type de structures. Cependant, il y a un manque de ressources quant aux analyses relatives uniquement aux Fondations d'entreprise. Ces organisations, comme évoqué en introduction, ont pourtant besoin d'être mieux connues et reconnues au sein de l'économie sociale et solidaire et également auprès de tout public. C'est pourquoi, après l'exposition de certains enjeux d'une évaluation d'impact social, il sera présenté une étude empirique pour recenser la vision et les pratiques de Fondations d'entreprise.

⁷⁸ Panorama 2020 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes, page 27-29

⁷⁹ Panorama de l'Évaluation d'Impact Social en France - ESSEC & IMPACT TANK – 2021, page 48-49

Section 2 : Les enjeux de l'évaluation d'impact social

1) La diversité des acteurs et des outils complexifie le choix de méthode

L'Avise présente les différents acteurs pouvant intervenir dans l'évaluation de l'impact social à travers sa cartographie.⁸⁰ En effet, certains acteurs peuvent accompagner les structures avant l'évaluation, en jouant un rôle de centre de ressources, en proposant des formations, ou en se rapprochant d'autres structures afin qu'elles puissent échanger sur les bonnes pratiques de l'évaluation de l'impact social. D'autres acteurs accompagnent pendant l'évaluation en proposant des outils en conseillant. Il est également possible d'être accompagné dans son évaluation d'impact social uniquement au moment de l'analyse des résultats, de son interprétation, et de leur communication. Les acteurs accompagnateurs peuvent donc être regroupés dans différentes catégories. L'Avise qui agit notamment en amont de l'évaluation constitue un centre de ressources important au niveau national. Cette agence d'ingénierie met en place des tables rondes avec des experts et des acteurs pour discuter et réfléchir sur les pratiques et dispositifs de l'évaluation d'impact social. L'Avise propose également de former les accompagnateurs de l'évaluation de l'impact social, pour qu'il puisse monter en compétence grâce à son programme Social Value et Cap Impact. D'autres réseaux composés d'acteurs de l'ESS et hors ESS peuvent constituer un centre de ressources grâce à la transmission d'expérience, de vision, ou en proposant des formations et sensibilisations. Au-delà des acteurs jouant un rôle de sensibilisation, de formation, de centres d'ingénierie et ou de centre de ressources, d'autres acteurs accompagnent directement des structures tout au long de leur évaluation. C'est en effet le cas des cabinets de conseils ou encore des structures proposant des logiciels permettant d'implémenter l'évaluation en interne dans le cadre d'une démarche de pérennisation.

L'ESSEC émet l'idée qu'en déterminant la finalité de cette évaluation, cela peut permettre de cibler la méthode adaptée. De ce fait, si la structure souhaite s'assurer que les actions menées sont bien en accord avec les besoins, il est suggéré de mener des enquêtes quantitatives et des entretiens auprès des bénéficiaires pour comprendre le changement et ses bénéfices. L'organisation peut aussi utiliser la randomisation en comparant un groupe contrôle bénéficiant des actions et un groupe témoin n'en bénéficiant pas afin de comparer et déduire les impacts.

⁸⁰Cartographie « Principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social » par l'Avise, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220214/avise_cartographie_acteurs-evaluation-impact-social_2022.pdf

Dans le cas où des objectifs bien précis avait été définis pour les actions et projets, alors une série d'indicateurs sous forme d'un référentiel permet de savoir si les objectifs ont été atteints dans le cas où le but est de mesurer l'efficacité. Dans une recherche d'efficience, soit la volonté d'obtenir un certain nombre de résultats pour une mobilisation des ressources optimales, la méthode sera davantage axée sur l'idée d'un retour sur investissement avec le SROI ou encore la monétarisation afin d'attribuer une valeur monétaire aux impacts. Les enjeux les plus importants évoqués par l'ESSEC sont la définition des indicateurs, la collecte des données et leur analyse ainsi que l'interprétation et l'appropriation des résultats.

2) La complexité de l'évaluation et les coûts relatifs

La collecte des données peut représenter un véritable enjeu dans le cadre d'une évaluation. Dans le Panorama de l'ESSEC⁸¹, les répondants évoquent que les données des projets qui sont collectés doivent être uniformes et homogènes. Les 5 types de données à privilégier sont : la caractérisation des projets, les résultats, le public, les activités et réalisations ainsi que les impacts et objectifs des projets. Pour tous les types de structures, la collecte de données fiables et uniformes représente un enjeu majeur. L'UDES, à travers son guide⁸², conseil de bien sélectionner son échantillon, c'est-à-dire que l'échantillon sélectionné pour l'évaluation doit être représentatif de la population correspondante. Cela signifie que si la population totale bénéficiant de ce type d'action dispose de certaines caractéristiques alors l'échantillon retenu pour l'évaluation doit avoir ces caractéristiques dans la même proportion que la population totale. Il est également important que l'échantillon soit d'une taille suffisamment conséquente absente d'obtenir des résultats pertinents et objectifs.

L'UDES préconise de croiser différents types d'indicateurs entre eux si la démarche de l'évaluation est stratégique. Des indicateurs dites de caractérisation et des indicateurs d'impact peuvent être croisés par exemple. Cela permet d'identifier différents profils de bénéficiaires en s'interrogeant sur quel profil, âge, profession à participer et bénéficier de telle action et pour quel impact. La structure menant l'évaluation peut ainsi mieux identifier différents profils de bénéficiaires d'une part et améliorer ces actions ou bien même prendre des décisions

⁸¹ Ibidem

⁸² Rapport « Mode d'emploi – Mesurer votre impact social » outil « Valor ESS », par l'UDES, disponible à l'adresse : https://www.valoress-udes.fr/uploads/Mode-d-emploi_Mesurer-votre-impact-social.pdf

stratégiques sur les différentes actions menées à l'avenir d'autres part. Il est conseillé de proposer une liste d'indicateurs et que la structure menant l'évaluation du projet puisse sélectionner les indicateurs en adéquation avec son activité dans le cadre de son évaluation.

D'autre part, la structure menant une évaluation doit identifier les parties prenantes jouant un rôle. L'Avise préconise de réaliser une cartographie de ces parties prenantes afin de mieux identifier leur rôle et éventuellement les mobiliser.⁸³ Il peut s'agir de la gouvernance et de son pouvoir décisionnaire ou encore des structures soutenues par la Fondation qui vont intervenir dans la collecte des données. L'enjeu principal est d'analyser quelle partie prenante doit être mobilisé et à quelle étape de l'évaluation puis de les faire fédérer au projet d'évaluation. A travers le rapport « ESS et création de valeur : vers une nouvelle approche de l'impact social », L'Avise, La Fonda et le Labo ESS font part de l'importance du rôle du financeur et du dirigeant dans l'évaluation d'impact. Ils peuvent effectivement atteindre des objectifs bien précis de l'évaluation qui influenceront les choix et méthodes relatifs à celle-ci.

Au-delà de la complexité de la mise en place d'une évaluation d'impact social, le coût d'une telle évaluation est également parfois un frein identifié. Dans le Panorama de l'évaluation d'impact social d'Impact Tank et l'ESSEC publié en 2021⁸⁴, près de 25% des structures répondants identifient le coût de l'évaluation comme un frein. Cela avait déjà été évoqué au travers des baromètres de la mesure d'impact social de KPMG, pour près de 56% des répondants.⁸⁵

3) Des objectifs et enjeux différents entre les Fondation d'entreprise et les associations

D'après le Panorama de l'évaluation d'impact social en France de l'ESSEC et l'Impact Tank⁸⁶, les opérateurs sociaux sont des acteurs de terrains tels que les associations externalisent davantage leurs évaluations d'impact. Il existe différentes démarches pour évaluer l'impact social. Les structures peuvent avoir recours à des méthodologies dites « classiques » en utilisant

⁸³ Site internet de l'Avise, Article « Associer ses parties prenantes dans une démarche d'évaluation ; pourquoi ? comment ? », disponible à l'adresse : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/associer-ses-parties-prenantes-dans-une-demarche>

⁸⁴ Panorama de l'Évaluation d'Impact Social en France - ESSEC & IMPACT TANK – 2021, page 18

⁸⁵ Site internet du TIESS, Évaluation et mesure d'impact social en économie sociale, Article « Gérer et anticiper les coûts de l'évaluation », disponible à l'adresse : <https://tiess.ca/gerer-et-anticiper-les-couts-de-levaluation/>

⁸⁶ Panorama de l'Évaluation d'Impact Social en France - ESSEC & IMPACT TANK – 2021, page 18

des études qualitatives et des études quantitatives. Les méthodologies plus spécifiques font références à des outils plus complexes tels que la modélisation des effets, la théorie du changement, le SROI ou l'ACB. D'après ce Panorama, les objectifs principaux des opérateurs sociaux dans la réalisation de leur évaluation sont d'abord de mieux comprendre les effets de leurs activités, rendre des comptes à leurs partenaires, mieux comprendre les besoins de leurs publics, communiquer auprès d'eux et améliorer les décisions stratégiques. Dans ce contexte, l'évaluation d'impact social devient un outil de prise de décision car il permet de mettre en évidence les impacts et d'améliorer ses prises de décisions. Les enjeux de l'évaluation d'impact social selon les opérateurs sociaux interrogés sont dans l'ordre d'importance : l'attribution d'une valeur, la monétarisation des effets, la collecte des données uniformes et de qualité, le recueil de la parole des parties prenantes et enfin la mobilisation des ressources financières et humaines sur le processus.

Le Panorama met également en lumière la vision des financeurs sur l'évaluation de l'impact social et leurs pratiques. Les financeurs ont la complexité de soutenir plusieurs projets, il est par conséquent suggéré d'évaluer l'impact d'un projet en premier temps afin de tester sa méthodologie d'évaluation puis de l'étendre par la suite sur un plus large périmètre. Pour les financeurs ayant déjà mis en place des évaluations d'impact social dans le panorama, l'évaluation leur a permis de rendre compte à leurs parties prenantes, à valoriser et faire progresser les projets, maximiser l'impact des projets soutenus, améliorer leur démarche d'accompagnement et permet de fédérer les collaborateurs. D'après cette enquête, les financeurs internalisent davantage leur évaluation d'impact social que les opérateurs sociaux tels que les associations.

Une Fondation d'entreprise a le choix d'évaluer l'impact social intrinsèque à sa structure ou d'évaluer l'impact social des projets soutenus dans le cas d'une Fondation distributive. Elle peut donc accompagner et intervenir dans l'évaluation d'un projet associatif qu'elle soutient. Pour ce faire, il faut comprendre les pratiques et enjeux des associations afin de comprendre comment elles peuvent collaborer dans le cadre d'une évaluation d'impact social.

Partie 2 : Détermination des caractéristiques d'évaluation d'impact social applicable aux Fondations d'entreprise

Chapitre 1 Présentation des études empiriques

Section 1 : Méthodologie et description de l'étude qualitative

1) Méthodologie et démarche de sélection des répondants

Dans le cadre de cette étude qualitative, les « évaluateurs » ou les « experts » en impact social sont les répondants visés. Ces acteurs peuvent proposer plusieurs services, comme la réalisation de l'évaluation d'impact, la formation sur la mesure d'impact social, des outils de mesure ou encore, peuvent être des centres de ressources sur le sujet, comme énoncé en amont dans la revue littéraire. Les différentes structures et leurs rôles dans l'évaluation d'impact social vont être présentés et les résultats significatifs à l'issue des entretiens qualitatifs vont être mis en lumière.

L'objectif était d'obtenir un minimum de cinq entretiens qualitatifs sur la vingtaine d'acteurs identifiés bénéficiant d'une expertise sur l'évaluation d'impact social en France. La plupart des structures vont être repérés grâce à la revue littéraire effectuée en amont et également par une veille établie sur internet. L'Avise était une structure déjà connue qui a volontairement été visée dans cette enquête, pour son rôle essentiel d'agence d'ingénierie pour l'ESS. Les autres organisations sélectionnées n'ont pas tous le même rôle dans l'évaluation d'impact social. Cela est intéressant pour l'enquête qualitative, d'interroger un éventail d'acteurs, comme représentés dans la cartographie d'Avise présentée dans la revue littéraire. Une première prise de contact a été établie auprès d'une dizaine d'acteurs tels qu'Avise, Kimso, Le ProbonoLab, Le Social Lab, Impact Track, Laboratoire E&MISE, Improve, Koreis, Impact Tank, Le CFF, Le Labo de l'ESS, Le Rameau, Agence Phare, TIESS, KPMG et EY (Ernst & Young Global Limited). Ces acteurs ont été contactés par mail avec une proposition d'apporter des réponses sur les enjeux de l'évaluation d'impact social et plus particulièrement pour un mécène tel qu'une Fondation d'entreprise.

2) Présentation du guide d'entretien et des objectifs de l'enquête

Le guide d'entretien établi au préalable des entretiens qualitatifs a servi de ligne conductrice pour mener les entretiens. Les questions étaient adaptées au fil de l'eau en fonction de la structure interrogée et de sa capacité à pouvoir répondre aux questions avec pertinence. Les entretiens ont duré entre une durée de trente minutes à une heure selon les répondants.

La première partie de questions est orientée sur l'activité et les missions de l'entreprise afin de bien déterminer son rôle et son rapport à l'évaluation d'impact social. En deuxième phase, leurs perceptions sont demandées notamment, la nuance qu'ils font entre « évaluation » et « mesure » d'impact social et l'état d'avancement de la France sur le sujet. Une autre série de questions a pour objectif de repérer les leviers et les freins relatifs à l'évaluation d'impact social selon eux mais surtout, ceux qu'ils ont pu rencontrer au travers de leur activité et métier. L'entretien avait également pour but d'évoquer quelques « bonnes pratiques » comme les objectifs que doit ou peut avoir une évaluation ou encore s'il faut privilégier l'externalisation ou l'internalisation de cette évaluation. En second lieu, des questions relatives aux enjeux pour un mécène telle qu'une Fondation d'entreprise.

3) Présentation des répondants et leur rôle dans l'évaluation d'impact social

Les répondants de l'enquête qualitative ont des profils et rôles différents dans le champ de l'évaluation d'impact social. La diversité des répondants est très intéressante car elle permet de recenser des visions différentes. Les répondants sont : un cabinet de conseil proposant un outil à internaliser, un cabinet de conseil proposant des services pour externaliser l'évaluation, une agence d'ingénierie pour les structures de l'ESS, une association représentative des fonds et fondations, une association québécoise représentante des structures de l'ESS, une association et observatoire spécialisé dans le mécénat de compétence et ayant des compétences sur le sujet.

Impact Track est une entreprise solidaire d'utilité sociale, qui depuis près de quatre ans, permet aux organisations sociales telles que les associations ou les entreprises sociales et également à des financeurs comme les fondations de s'emparer de la mesure d'impact pour en faire un levier développement donc, un levier d'amélioration interne comme outil de pilotage et également un levier pour valoriser sa structure. Impact Track propose un outil logiciel

présentant trois piliers intégrant toutes les étapes de démarche, de mesure d'impact, de la définition de référentiel à la communication, des formations assez succinctes et de l'accompagnement. L'ESUS collabore également avec des cabinets de conseils qui souhaitent mettre à disposition l'outil d'Impact Track pour aider leurs clients à automatiser et internaliser ce qu'ils ont construits ensemble pour le pérenniser. Impact Track a donc un rôle d'accompagnateur et formateur au départ mais a pour objectif ensuite de faire devenir la structure autonome sur son évaluation afin qu'elle puisse la pérenniser en interne. Une des fondatrices représente la structure dans le cadre de cet entretien.

L'Avise est une association qui a une mission d'agence d'ingénierie pour l'économie sociale et solidaire. Pour favoriser le développement de l'économie sociale et solidaire, l'Avise est organisé en pôles et les pôles sont organisés selon les cycles de vie de développement d'une structure de l'ESS. L'association dispose d'un pôle « émergence et création », un pôle « consolidation » dans lequel est intégré le dispositif local d'accompagnement, un pôle « changement d'échelle » ainsi qu'un pôle « évaluation de l'impact social ». Ce pôle est plutôt transversal aux autres pôles. En parallèle des pôles calés sur les cycles de développement d'une structure de l'ESS, pôle « territoire » œuvre pour les acteurs du territoire et acteurs publics afin de créer des écosystèmes qui soient favorables au développement de l'ESS. L'Avise est un véritable centre de ressources, élaborant des articles, guides et synthèses sur de multiples sujets comme l'entrepreneuriat social, l'innovation sociale, les achats socialement responsables ou encore l'impact social. En parallèle son rôle d'agence d'ingénierie se traduit par des groupes de travail et réflexion autour de programmes comme le Cap Impact ou le Social Value France, évoqués en amont. L'Avise a publié récemment son nouveau guide d'évaluation d'impact social et représente par conséquent d'un acteur clé pour les structures de l'économie sociale et solidaire souhaitant être aidées sur le sujet. Une des chargées de mission de l'Avise, travaillant sur le pôle « évaluation d'impact social » a répondu aux questions de cet entretien qualitatif.

Le Centre français des Fonds et Fondations a été créé il y a vingt ans par un groupe de fondations : Fondations Apprentis d'Auteuil, Fondation Partage et Vie, Fondation de France, Fondation Macif, Institut Pasteur et la Fondation pour la Recherche Médicale. Cette association a été impulsée afin de représenter les Fondations et Fonds et représente un centre de ressources sur plein de sujets relatifs à l'économie sociale et solidaire et également sur tous les types de fondations et fonds. Le CFF rassemble ainsi de nombreuses publications et informations pratiques pour créer ou comprendre le fonctionnement des fonds et fondations. Le CFF a créé

plusieurs cercles thématiques qui sont des groupes de réflexions et d'échange de pratiques en fonds et fondations. Les thématiques abordées sont « Action International », « Éducation », « Gestion Financière », « Territoires et Fondations », « Stratégies de Soutien et Impact », « Personnes en situation de Fragilités humaines ». Dans le cas du cercle « Soutien et Impact », plusieurs conférences entre fondations distributives ont eu lieu pour échanger sur leurs pratiques d'évaluation de l'impact social ainsi que sur leurs soutiens aux projets. L'entretien s'est déroulé avec une responsable de programmation du cercle « Stratégies de Soutien et Impact ».

L'organisation Territoire Innovant de l'économie sociale et solidaire (TIESS) est une association indépendante québécoise, majoritairement financée par le ministère de l'économie et l'innovation dans le cadre d'une politique pour soutenir l'innovation sociale. Le TIESS crée des ponts entre les milieux de l'économie sociale et solidaire et le milieu académique en travaillant avec un réseau de chercheurs et professeurs. Les missions sont de réaliser une veille, de transférer des connaissances, la mise en réseau et favoriser l'amélioration des pratiques. De nombreux sujets différents concernent les entreprises de l'ESS tels que leur financement avec le financement participatif, les obligations communautaires, la croissance avec le changement d'échelle, l'économie circulaire, l'innovation sociale. L'association réalise de nombreuses publications en lien avec la mesure d'impact social présentant les outils clés et les enjeux représentant ainsi un centre de ressources important pour les acteurs de l'ESS. Un conseiller en transfert spécialisée sur l'évaluation et mesure d'impact en économie sociale a réalisé cet entretien, donnant ainsi des réponses du point de vue du Québec sur le sujet.

Le cabinet de conseil Koreis a plusieurs types d'activités dont 3 principales : mener des études, accompagner les structures de l'ESS, ONG et fonds d'investissements, étudier leurs impacts. Les différents services proposés sont donc la mesure d'impact, créer des dispositifs de suivi et de gestion de ces impacts, monétariser les impacts et le modèle économique, former à l'évaluation d'impact. Le cabinet peut également aider sur le plan académique et scientifique, des structures, par exemple en faisant des revues d'intérieure scientifique, on les aidant à recruter un doctorant en CIFRE menant une thèse en lien avec l'impact social. Le cabinet réalise également des webinaires et publications en lien avec l'évaluation d'impact social. Il a ainsi contribué au rapport « Entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact social » avec l'Avise et la Société Française de l'Évaluation. Un des consultants en Impact Social a répondu favorablement pour réaliser cet entretien et représenter le cabinet de conseil.

Probonolab favorise depuis plus de dix ans, le partage de compétences à travers différents programmes. Des entreprises et Fondations d'entreprises ont par exemple des salariés souhaitant s'engager et effectuer du mécénat de compétences pour des structures qui sont dans le besoin d'appropriation de compétences. Ces structures peuvent être des associations, pouvant bénéficier d'un audit de la part de Probonolab afin d'identifier leurs besoins en compétences et de leur proposer les solutions adéquates. L'organisation a également un programme en direction de personnes demandeuses d'emploi, d'étudiant, salariées ou encore retraitée qui souhaitent réaliser du bénévolat de compétences et agir pour l'intérêt général. Probonolab joue alors un premier rôle important d'intermédiaire entre des structures dans le besoin de compétences et des structures ou personnes souhaitant partager des compétences. En parallèle des programmes sont créés pour développer les synergies et partager de compétences sur un territoire avec le programme ProBono Factory ou encore aider une association à se développer et essaimer grâce au PronoBono Booster. La structure est également un Observatoire qui produit des Panorama et études sur le ProBono. L'entretien s'est déroulé avec la chargée d'accompagnement et projets pour qui l'évaluation d'impact social est une des missions transverses. La vision d'une structure réalisant du mécénat de compétences et compétente dans la mesure d'impact était pertinente à recueillir.

Section 2 : Méthodologie et description des études quantitatives

1) Choix des répondants et diffusion des enquêtes

Les Fondations d'entreprise sont interrogées à travers une étude quantitative car celles-ci sont directement concernées au travers de ce développement et leurs besoins et pratiques doivent être identifiées. En tant que mécène, elles jouent un rôle de financeurs et parfois d'accompagnateurs, de fédérateurs, de mises en réseau et cherchent à évaluer leurs impacts sociaux.

Les Fondations soutiennent en grande majorité des organisations à but non lucratif comme évoqué en première partie. Elles jouent donc un rôle contributeur pour le milieu associatif soit par leur soutien financier, leur mécénat de compétence ou leur accompagnement. Une Fondation d'entreprise peut décider d'évaluer sa propre structure ou bien jouer un rôle dans l'évaluation des associations qu'elle soutient, en les accompagnant et/ou en leur proposant un

outil d'évaluation. Dans ce cas, le regard des associations est donc très important car leurs besoins doivent influencer les méthodologies d'évaluation d'impact social des Fondations d'entreprise. Les associations sont par conséquent interrogées dans une autre étude quantitative. Les parties prenantes « indirectes » pouvant jouer un rôle d'influence dans l'évaluation d'impact social comme les salariés de la Fondation, la direction générale ou les administrateurs ne sont pas interrogés directement dans cette étude. En effet, cela aurait été complexe de recenser leur point de vue pour chacune des Fondations interrogées. Néanmoins, dans le questionnaire diffusé auprès des Fondations, une question est posée pour comprendre si ces parties prenantes ont représenté un enjeu ou pourrait en représenter un dans le cadre d'une évaluation.

L'objectif pour la première enquête quantitative était d'obtenir un échantillon de 42 Fondations d'entreprise. Cet échantillon rassemble 10% des Fondations d'entreprise, car comme évoqué en amont, le nombre de Fondations d'entreprise France en 2020 est estimé entre 410 et 433 selon les sources et 420 constitue une moyenne sélectionnée à partir des deux données. L'obtention des réponses de 42 Fondations équivaut alors à 1 Fondation sur 10 donnant par conséquent la possibilité de recenser une vision importante des pratiques et enjeux relatifs à l'évaluation d'impact social pour ces structures. Statistiquement, plus la population est réduite, plus la taille de l'échantillon est significative. Idéalement, il faudrait atteindre la quasi-totalité des Fondations d'entreprise pour avoir une marge d'erreur inférieure à 5% sur un intervalle de confiance à 95. Il est complexe d'atteindre l'ensemble des Fondations d'entreprise et de recueillir leurs données, l'objectif reste cependant d'en atteindre un maximum. Les Fondations ont été identifiées grâce à la base de données mise à disposition sur le site du gouvernement et leurs contacts ont été recherchés à travers différents annuaires ou directement à partir des sites internet des Fondations. Un grand nombre de Fondations n'ont pas pu être contacté car elles n'avaient pas de mail de contact ou bien présentaient des mails erronés. En définitif, 270 Fondations d'entreprise ont été contactés et 22 réponses ont été obtenues soit un taux de réponse d'environ 8,14%.

Dans le cadre de l'enquête destinée aux associations, l'échantillon est calculé en partant des données de l'INSEE qui estime que le nombre d'associations en France s'élève à 1 270 000 entités.⁸⁷ D'après le calculateur de taille d'échantillon CheckMarket, pour respecter une marge

⁸⁷ Base de données de l'INSEE, paru en 2021, disponible à l'adresse : (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5365639>).

d'erreur de 5% et un intervalle de confiance de 95%, la taille d'échantillon optimal pour l'enquête est de 385 répondants. Cependant le délai court entre la diffusion de l'enquête et la période d'analyse ne permet pas d'atteindre cet objectif. Pour conserver un échantillon correct et recevable, l'objectif de répondants visé est alors de 100. Pour réaliser la diffusion de l'enquête auprès des associations, un mailing conséquent a été réalisé et pour éviter de biaiser les résultats, il est décidé que le mailing ne soit pas fléché volontairement. Plus précisément, l'enquête a été diffusée auprès des associations répertoriées dans les annuaires de l'ensemble des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), auprès de l'annuaire de Carenews.⁸⁸ L'enquête a également été partagée à des structures disposant d'un réseau national comme La Fonda ou le Mouvement associatif. Au total, ce sont plus de 1000 mails qui ont été envoyés pour 101 réponses, soit un taux de réponse d'environ 10%.

2) Présentation des enquêtes quantitatives et de leurs objectifs

Deux enquêtes quantitatives ont été réalisées, l'une à destination des associations et l'autre à destination des Fondations d'entreprise. Ces deux enquêtes sont composées de questions similaires qui ont été cependant adaptées en fonction de la structure. De nombreuses questions proposent un choix multiple de réponses et la possibilité d'ajouter une autre réponse. Les questionnaires ne comportent pas de questions où les réponses sont des champs libres afin de faciliter l'analyse. Deux questions proposent des réponses sous forme d'échelle numérotée d'un à dix, pour évaluer le degré de connaissance de la notion d'impact social et le degré de satisfaction de l'évaluation d'impact social de la structure.

En premier lieu, les questions sont orientées sur les caractéristiques de l'organisme pour obtenir les informations telles que : la région de domiciliation, le ou les secteurs d'activités, l'ancienneté de la structure, le nombre de salariés/ETP ainsi que le budget de la structure. Ces données vont pouvoir identifier les profils des associations et Fondations d'entreprises les plus représentés et croiser les résultats avec ces profils. Les caractéristiques des structures des échantillons seront également comparées avec les caractéristiques des populations afin de pouvoir juger de la représentativité des échantillons. Une deuxième série de questions portent sur les pratiques de l'évaluation d'impact social. Il est proposé des réponses multiples relatives

⁸⁸ Carenews est un média spécialisé dans l'engagement social, sociétale et environnement des acteurs

à leurs motivations, leurs objectifs et leurs enjeux dans le cadre de cette évaluation. Le questionnaire recense également quelle méthode d'évaluation a été utilisée par la structure et si l'évaluation a été externalisée et internalisée.

Enfin il est demandé à chaque type de structure, d'évoquer leurs préférences dans le cas où une Fondation d'entreprise accompagne une association dans son évaluation d'impact social. Les réponses croisées permettront d'établir des préconisations pour une collaboration optimale entre les deux structures. Les pratiques, les préférences et les perceptions sont donc recensées et pourront être comparées avec le profil de la structure grâce aux caractéristiques de la structure qui ont également été collectées.

3) Présentation des échantillons obtenus

En amont de toute analyse croisée, il est essentiel de présenter les caractéristiques générales des échantillons d'associations et Fondations d'entreprises obtenus.

Dans l'ensemble des 22 Fondations d'entreprises répondantes, 66,66 % d'entre elles accordent plus de 75% de leurs soutiens à des associations. Cela confirme l'importance du champ associatif dans les soutiens des Fondations d'entreprise comme relevé dans la littérature. La localisation géographique de l'échantillon est également représentative de la population des Fondations d'entreprise. En effet, près de 64% d'entre elles sont localisées en région Ile-de-France, 13,63% sont localisées en Auvergne-Rhône-Alpes et environ 9% en Hauts-de-France.

Les Fondations interrogées sont 36,36% à agir sur plusieurs secteurs d'activités contre 63,63% à agir sur un secteur d'activité uniquement. Les secteurs d'activités les plus représentés sont l'action sociale et la transition écologique. L'agriculture, l'industrie et le secteur loisirs et sport sont les secteurs suivants à être le plus représentés. Les Fondations de cet échantillon sont relativement anciennes, 50% d'entre elles déclarent une ancienneté supérieure à quinze ans, 45,45% d'entre elles ont entre dix et quinze ans d'ancienneté et seulement 9% environ ont moins de cinq années d'ancienneté. Elles sont 90% à avoir un effectif compris entre 1 et 5 ETP, ce qui est représentatif de la population des Fondations d'entreprise qui sont composées en

moyenne de 3 ETP selon le Panorama⁸⁹. Les Fondations sont une majorité à avoir un budget supérieur à 1 millions d'euros.

Les associations sont représentées par l'ensemble des régions, Corse et régions d'outre-mer compris. Cependant la représentation des régions comporte des disparités avec une grande part des associations provenant d'Ile-de-France avec 42,7%, suivi du Grand-Est avec 11,5% et la Nouvelle-Aquitaine avec 8,3%. Les régions d'Occitanie et l'Auvergne-Rhône-Alpes comportent chacune 7,3% des répondants. Les autres régions sont relativement moins représentées, notamment le Centre-Val de Loire, la Normandie et les régions d'outre-mer avec seulement 1% chacune. Les secteurs d'activités les plus présents sont l'action social et la santé, l'environnement et la transition écologique et l'art, la culture et spectacles avec respectivement 48%, 19% et 15%. Il est à noter, qu'un nombre important d'associations répondantes, soit 17% n'ont pas su se catégoriser par un secteur d'activité précis, même en ayant le choix possible de plusieurs réponses. Elles ont par exemple proposé des secteurs comme « réemploi », « droits des femmes » ou encore « solidarité internationale ». Ces associations pourraient être associées aux secteurs « Environnement et transition écologique » et « action sociale » dans le cas des exemples cités, mais pour respecter leur choix de se distinguer ou de ne pas avoir sélectionné le secteur d'activité assimilable, il sera considéré qu'elles appartiennent à une catégorie qui sera nommé « Activités diverses ».

L'échantillon est composé d'associations qui sont 43, % à avoir été créées entre 15 et 20 ans et 15,6% ont moins de 5 ans d'ancienneté. Les associations répondants sont par conséquent des structures plutôt matures. Une grande disparité est relevée parmi le nombre de ressources humaines dont disposent ces associations. En effet, 35,4% ont plus de 15 personnes, salariés, ETP et bénévoles confondus, travaillant pour leurs structures et 38,5% n'ont qu'entre 1 et 5 personnes au sein de leurs organisations. Les effectifs sont donc très variés selon les associations répondantes de cet échantillon. Budgétairement, les disparités sont également présentes, 42,7% des associations ont un budget compris entre 100 000 € et 499 999 € contre 16,7% pour un budget supérieur à 1 000 000 € et 13,5% pour un budget inférieur à 50 000€.

⁸⁹ Panorama des Fondations et Fonds de dotation créés par des entreprises mécènes « Vers des entreprises plus engagées : quel rôle pour les fondations dans ce nouveau monde », publié en 2020 par Ernst and Young et les entreprises pour la Cité.

L'échantillon comprend donc une part importante d'associations localisés en Ile-de-France, des associations plutôt anciennes. Les budgets et les effectifs sont très inégalitaires selon les associations.

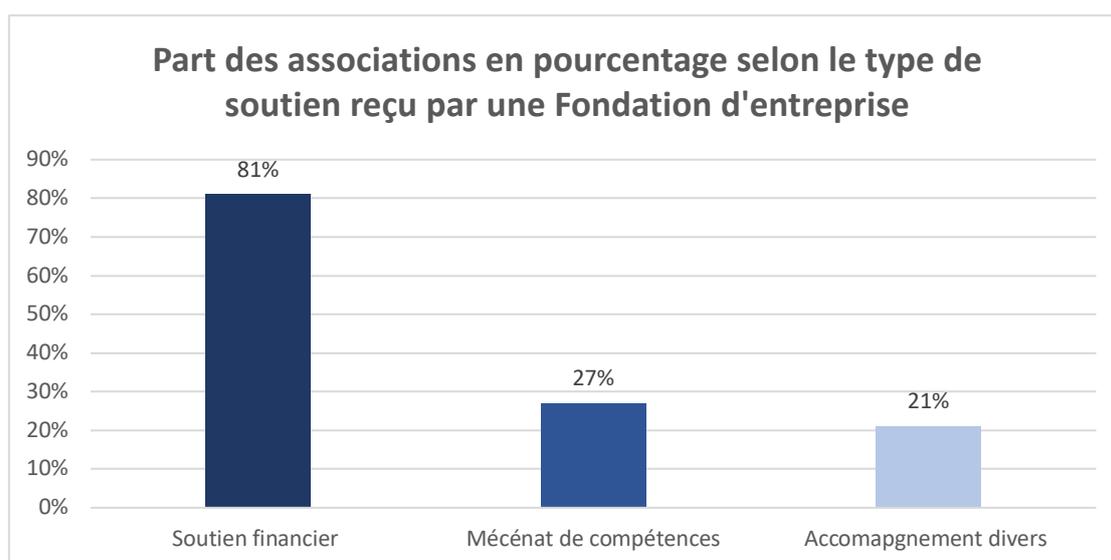
Chapitre 2 Résultats et préconisations relative à l'étude empirique

Section 1 : Présentation de l'analyse globale des résultats des enquêtes

1) Un ensemble d'associations ne menant pas d'évaluation disposant d'une perception favorable

Tout d'abord, une analyse globale est réalisée sur l'échantillon d'associations ne pratiquant pas l'évaluation d'impact social afin de comprendre leurs principaux freins et également leur perception de l'évaluation d'impact social et éventuellement le rôle qu'une Fondation d'entreprise peut avoir. Les associations ne pratiquant pas d'évaluation sont majoritaires, elles sont 65 sur 102 organisations répondantes soit environ 63,72%.

Sur l'ensemble des associations répondantes, 32,35 % d'entre elles sont soutenues par des Fondations d'entreprise et ne pratiquent pas l'évaluation d'impact social. Ces associations sont davantage anciennes avec une ancienneté de plus de dix ans pour près de 72% d'entre elles. On repère également une majorité, soit 57,57% des associations, composées d'un effectif supérieur à 10 ETP. Les soutiens obtenus par des Fondations d'entreprise se traduisent à 81% par du soutien financier, 27 % d'entre elles ont également bénéficié de mécénat de compétences, et 21% d'accompagnements divers comme de l'audit ou encore de la mise en réseau. Certaines associations ont donc cumulé plusieurs types de soutiens par des Fondations d'entreprise mais le soutien financier reste majoritaire.



Source : création personnelle

Les principaux freins observés sont le manque de ressources humaines, le manque d'informations/ne pas savoir par où commencer et le coût élevé avec respectivement et 45,45% et 27,27 % et 15,15%. Les structures déclarant que l'évaluation représente un coût élevé sont majoritairement des structures avec un budget inférieur à 500 000 € et ayant une ancienneté inférieure à dix années. Les associations sont plutôt anciennes avec un effectif assez élevé et présentent tout de même un manque de ressources humaines pour pouvoir réaliser une évaluation d'impact social et également un manque d'informations. Dans cet ensemble, il n'existe pas de corrélation significative entre le nombre d'années d'activités et le nombre d'effectif avec le niveau de connaissance ou d'expérience dans l'évaluation d'impact social. Les plus grandes associations et/ou les plus anciennes ne sont pas pour autant plus expérimentés sur l'évaluation d'impact social.

Les associations ont montré une certaine ouverture quant à l'accompagnement que pourrait apporter une Fondation d'entreprise dans l'évaluation d'impact social. 57% d'entre elles pensent qu'une Fondation d'entreprise apportant un soutien quelconque doit aider dans l'évaluation d'impact social. Sur l'ensemble de ces associations, 60,60 % déclarent que la Fondation d'entreprise peut accompagner les associations dans leur évaluation d'impact social en leur proposant des outils clé en main, 51,51% en finançant ou cofinçant la mesure d'impact social des projets associatifs soutenus et 51,51% en finançant ou cofinçant la mesure d'impact social de la structure associative elle-même. On déduit qu'une majorité de ces associations souhaiterait avoir un accompagnement financier pour mener leur évaluation. Un autre souhait se démarquant sur le champ méthodologique, en proposant un outil clé en main mais également 36,36% de ce groupe d'associations préféreraient un accompagnement méthodologique tout au long de la mesure d'impact social. La mise en réseau avec des structures de l'ESS pour un échange de bonnes pratiques ou avec des structures évaluatrices est également appréciée mais avec une part moins significative. Elles sont par ailleurs 21,21% à être intéressées pour être formées sur l'évaluation d'impact social puis la réaliser en autonomie. La majorité des structures de cet échantillon montre une certaine volonté à avoir tout un outil et méthodologie clé en main à appliquer directement. Les associations restantes sont favorables à avoir une liste d'outils et d'indicateurs et de pouvoir choisir ceux qui leur sont le plus appropriés.

Dans cet ensemble d'association, 75% d'entre elles pensent qu'il est utile pour une association de réaliser une évaluation d'impact et 48% d'entre elles envisagent de mener une évaluation d'impact social à l'avenir. La moyenne de connaissances relatives à la notion

d'impact social est 5,84 sur 10 et 72% de cet ensemble souhaite en apprendre davantage sur la notion d'impact social.

D'autre part, il est pertinent de s'intéresser au profil des associations qui ne pratiquent pas l'évaluation d'impact social et ne sont pas soutenues par des Fondations d'entreprise. En effet, cela permet de comparer leur vision sur l'évaluation d'impact social et le rôle d'une Fondation avec la vision des associations soutenues par des Fondations d'entreprise. Ces associations ne menant pas d'évaluation et n'étant pas soutenues par des Fondations représentent une part de 31,37% sur l'ensemble des répondants. L'analyse suivante est portée uniquement sur cet ensemble d'associations. Le profil de ces associations se traduit notamment par des structures jeunes avec un budget majoritairement en dessous de 500 000 €. Ces organisations sont majoritairement composées de 5 ETP ou moins avec une part de 53,13% contre 15% composées de plus de 10 ETP. Il n'y a en revanche pas de corrélation majeure entre l'ancienneté et le budget ou l'effectif et le budget. En effet certaines jeunes structures ont un effectif plus conséquent et des budgets plus conséquent que les anciennes.

Les deux premiers freins expliquant la non mise en place d'évaluation est le manque de ressources humaines et le manque d'informations/ne pas savoir par où commencer avec respectivement 62,5% et 31,25%. Les associations déclarant que l'évaluation d'impact social représenté un coût élevé, déclarent également qu'elles manquent d'informations sur le sujet et ne savent pas par où commencer. Il est alors possible de se questionner, si le frein lié au coût de l'évaluation, n'est pas avant tout une idée reçue pour des structures mal informées. Paradoxalement, les structures ayant un budget plus faible que les autres, ne sont pas celles qui estiment que l'évaluation d'impact social a un coût élevé. En effet, ce frein est davantage évoqué par des structures ayant un budget plus élevé. Un budget conséquent peut signifier que le budget lié aux fonctionnements de l'association soit élevé qu'il n'y a pas budget disponible pour mener une évaluation d'impact social. On remarque une forte corrélation entre des structures qui ont moins de 5 ETP et qui n'ont pas encore eu de soutien d'une Fondation d'entreprise et qui estiment qu'il est tôt pour effectuer une évaluation d'impact social. Une analyse analogue peut-être fait pour les structures jeunes qui ont moins de cinq années d'ancienneté.

Le classement de préférences sur l'accompagnement potentiel des Fondations d'entreprise est identique au groupe d'association ayant déjà bénéficié de leur soutien. En effet, une méthodologie et un outil clé en main sont davantage sollicités, suivi du financement ou cofinancement de la mesure d'impact pour la structure elle-même ou ses projets. La mise en réseau avec d'autres structures de l'ESS ou des structures évaluatrices et la formation sont moins envisagés.

Ces associations ne pratiquent pas encore l'évaluation d'impact social et ne sont pas soutenues par des Fondations d'entreprise mais montrent un intérêt certain pour le sujet avec 71% d'entre elles qui déclarent vouloir en apprendre davantage. De plus, près de 70% pensent qu'il est pertinent qu'une association mène une évaluation d'impact social et près de 55% pensent qu'une Fondation d'entreprise soutenant une association, doit jouer un rôle dans l'évaluation. Enfin 56,25% d'entre elles pensent envisager de mener une évaluation d'impact social à l'avenir et ont une connaissance moyenne de la notion d'impact social de 5,73 sur 10.

Par conséquent, l'ensemble des associations ne pratiquant pas d'évaluation d'impact social, les associations ayant déjà bénéficié d'un soutien d'une Fondation sont majoritairement plus anciennes et avec un effectif plus important. Les structures n'ayant pas été soutenues par des Fondations d'entreprise sont plus jeunes et avec un effectif moins conséquent. Cependant ces associations montrent des similitudes dans les freins à l'évaluation d'impact social et la vision du rôle que peut jouer une Fondation d'entreprise dans leur potentielle évaluation d'impact social. Il existe un premier consensus sur le manque de ressources humaines et sur le manque d'informations, identifiés comme les principaux freins. Les associations soutenues ou non par des Fondations d'entreprise, montrent un attrait pour l'évaluation d'impact social, pour apprendre davantage sur le sujet ou même l'envisager dans leur structure. Dans l'hypothèse où elles seraient aidées par une Fondation d'entreprise, elles préféreraient dans l'ensemble avoir un soutien méthodologique ou financier directes.

La majorité des structures ne pratiquant pas encore l'évaluation d'impact social se situent en Ile-de-France et dans la région Grand-Est. Elles œuvrent pour la plupart dans le secteur de l'action social, la santé et l'environnement.

2) La perception des associations pratiquant l'évaluation d'impact social

Les associations pratiquant l'évaluation d'impact social représentent une part de 36,28% sur l'ensemble des associations répondantes. Sur cet ensemble, environ 63,33% ont externalisé sa dernière évaluation d'impact social contre 36,67% d'entre elles qui l'ont externalisé. Dans un premier temps l'analyse global compara les points entre les associations qui externalisent et celles qui internalisent leur évaluation.

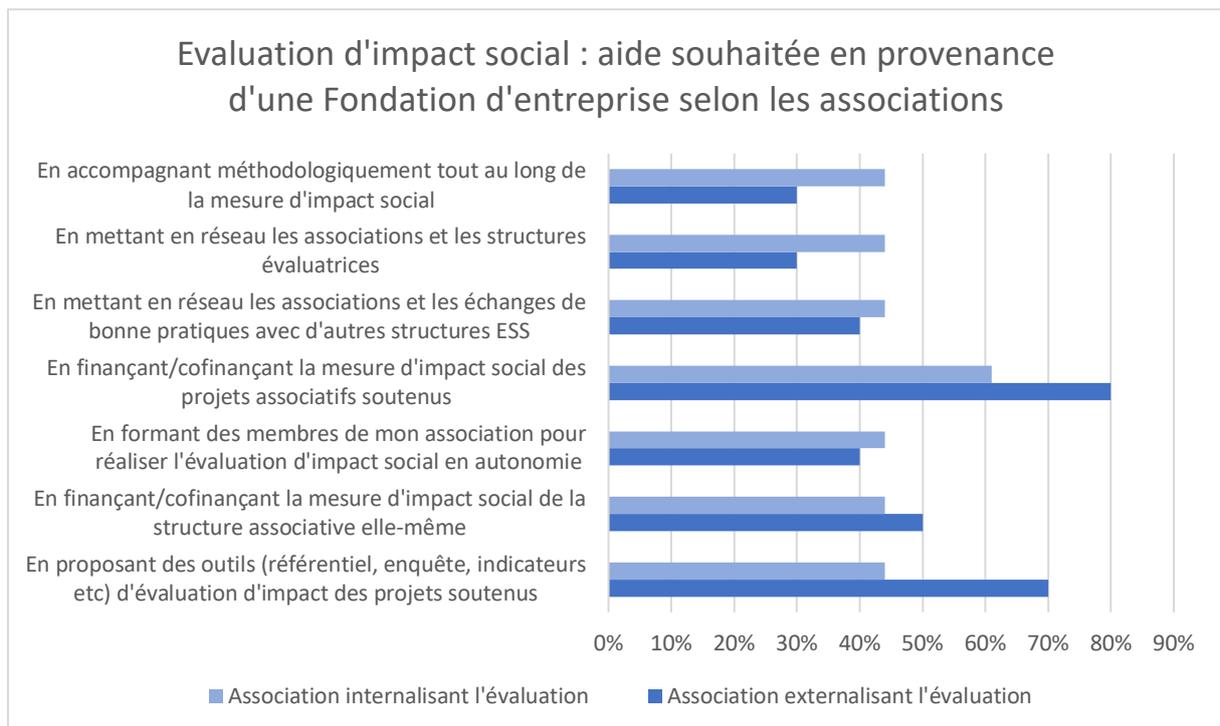
Les associations sont une majorité à avoir internalisé leur évaluation d'impact social et ont utilisés plusieurs outils cumulés pour la réaliser, Elles sont près de 67% à avoir effectuer des enquêtes quantitatives et qualitatives, près de 39% à avoir utilisé un référentiel avec des indicateurs, 22% à avoir mis en place la théorie du changement et enfin 11% d'entre elles ont évoqué un outil non proposé, le VISES. Le projet VISES est un projet expérimental qui s'est déroulé sur plusieurs années rassemblant des acteurs de l'économie social et solidaire pour coopérer et travailler sur la « valorisation de l'impact social ». Ce projet a été impulsé par ConcertES⁹⁰ et la CRESS Nord-Pas-de-Calais.⁹¹

Les principaux enjeux rencontrés ont été la collecte des données et la mobilisation des ressources. La valorisation des résultats et le coût financier ont également été évoqués mais de façon beaucoup moins signifiante. Les motivations sont diverses, les principales étant de mieux comprendre les actions, améliorer leurs activités et justifier l'allocation des moyens financiers. Pour la totalité de ces associations, l'évaluation d'impact social a permis de valoriser et prouver leurs résultats et actions, d'être un outil de communication externe et de rendre des comptes à leurs parties prenantes. Les motivations pour un changement d'échelle ou l'utilisation de l'évaluation comme un outil de communication et d'aide à la décision stratégique sont beaucoup moins évoquées. Leur évaluation internalisée a répondu aux objectifs de près de 78% d'entre elles. Cet échantillon d'associations ayant internalisé l'évaluation a une connaissance moyenne de 6,01 sur 10 sur le sujet de l'impact social et sont une majorité à souhaiter en savoir davantage.

⁹⁰ ConcertES est une association représentative des acteurs de l'économie sociale et solidaire en Belgique

⁹¹Site internet Interreg France-Wallonie-Vlaanderen, Page Portail Racines, disponible à l'adresse : <http://www.projetvisesproject.eu/>

Les associations menant dernièrement une évaluation d'impact social externalisée représente 35,72 % des associations répondantes. Elles sont 80 % de cet échantillon à avoir souhaiter mener une évaluation pour améliorer leurs activités, 70% à souhaiter mieux comprendre leurs actions et justifier leurs moyens financiers. Pour la totalité de cet échantillon, l'évaluation a donné la possibilité de valoriser les actions et résultats, de rendre des comptes aux parties prenantes et a représenté un outil de communication interne. Les associations ayant externalisé l'évaluation sont 70% à avoir atteints leurs objectifs et à vouloir acquérir davantage de connaissance au sujet de la notion d'impact social. Elles estiment avoir une connaissance moyenne relative à cette notion de 5,8 sur 10. Les méthodes utilisées sont majoritairement les enquêtes quantitatives et qualitatives, suivi d'un référentiel avec des indicateurs. Certaines associations ont également mise en place la méthode SROI ou la monétisation des effets et d'autres la randomisation. Les enjeux ont été la collecte de données, la détermination des indicateurs et de la méthode ainsi que la valorisation des résultats. Leur accompagnement externe s'est réalisé au travers d'une collaboration avec un cabinet de conseil pour beaucoup et dans le cadre du dispositif local d'accompagnement pour certaines.



Source : réalisation personnelle sur la base des données collectées

Les structures associatives pratiquant une évaluation d'impact social souhaitent majoritairement avoir un soutien financier de la part des Fondations afin de mener une évaluation sur le projet soutenu. Les structures externalisant montrent une forte volonté d'être accompagnées méthodologiquement tandis que les structures internalisant sont favorables équitabement à tout soutien : mise en réseau, formation, accompagnement méthodologique.

Les associations ayant externalisé leur évaluation d'impact social sont majoritairement localisées en Ile-de-France et œuvrent dans l'action sociale. Elles sont 80% à déclarer une ancienneté supérieure à dix années et sont par conséquent des structures associatives plutôt matures. Une majorité présente un effectif inférieur à 10 ETP. Les budgets sont en revanche très variés, elles sont autant à disposer d'un budget inférieur à 500 000 € que d'un budget supérieur à 1 000 000 €. Le même profil d'associations est relevé concernant sur l'échantillons de structures associatives internalisant leur évaluation. Cependant, les structures associatives externalisant sont une majorité à avoir une ancienneté supérieure à dix ans, la moitié se situant entre 10 et 15 d'ancienneté tandis que les structures internalisant leur évaluation ont davantage une ancienneté supérieure à quinze années.

3) Analyse des perceptions et pratiques des Fondations d'entreprise

Dans le cadre des questions relatives aux associations et l'accompagnement possible, les Fondations interrogées sont une majorité, soit 54,54% à déclarer qu'il est pertinent de proposer un accompagnement dans l'évaluation d'impact social des associations qu'elles soutiennent. Pour cet accompagnement, les Fondations sont 45,45% à être favorable à la proposition d'outils et autant à être pour la mise en réseau entre les structures ESS pour échanger sur les bonnes pratiques. Elles sont 31,81% à souhaiter proposer une mise en réseau entre associations et structures évaluatrices. Le financement et cofinancement des évaluations de projet associatif ou de l'association elle-même sont moins sollicités dans les réponses. En effet, les Fondations d'entreprise sont 27,27% à évoquer la possibilité d'aider en finançant/cofinançant la mesure d'impact social des projets associatifs soutenu et 22,72 % en finançant/cofinançant la mesure d'impact social de la structure associative elle-même. Dans le cadre d'un accompagnement plus pragmatique, ces organisations sont environ 41% à souhaiter proposer une liste une liste d'indicateurs et échanger ensemble pour déterminer les indicateurs les plus pertinents.

L'accompagnement méthodologique tout au long de l'évaluation, la formation sur l'évaluation et la proposition d'enquêtes qualitatives et quantitatives clé en main sont moins souhaitées avec des parts entre 9 et 13%.

Par ailleurs, il est essentiel de s'intéresser à la perception de l'évaluation d'impact social et aux pratiques des Fondations pour leur propre organisation. L'enquête quantitative a permis de relever qu'elles sont environ 95% à penser que réaliser une évaluation d'impact social est utile et pertinent. Sur l'ensemble des Fondations interrogés, la moitié a déjà réalisé une évaluation d'impact social, 13,63% l'ont externalisé et 36,36% l'ont internalisé. La moyenne de connaissances relatives à la notion d'impact social est de 8,23 sur 10 et les Fondations d'entreprise répondantes sont environ 59% à vouloir en apprendre davantage sur le sujet.

La totalité des Fondations d'entreprise qui ont externalisé leur évaluation ont fait appel à un cabinet de conseil pour les aider dans la définition de la méthodologie, la collecte des données, l'interprétation des résultats et les impacts ainsi que la communication sur les impacts. Deux d'entre elles avaient entre 2 et 5 personnes mobilisées sur l'évaluation d'impact social et la troisième Fondation avait plus de 5 personnes mobilisées. L'ensemble de ces Fondations d'entreprise ont entre 15 et 20 ans d'ancienneté, elles sont situées en Ile-de-France, et ont plus de 1 millions de budget annuel. Les évaluations étaient portées sur la Fondation elle-même et ses actions et non sur les soutiens alloués. Pour l'ensemble, les motivations de cette évaluation étaient de mieux comprendre les actions, de justifier les soutiens financiers, d'améliorer les activités. Ces Fondations ont également évoqué que les objectifs de l'évaluation étaient de valoriser leurs actions et résultats, et d'avoir un outil d'aide à la décision. Pour deux Fondations il s'agissait également d'un outil de communication externe et pour rendre des comptes aux parties prenantes. En revanche pour une des trois Fondations, il s'agissait davantage d'un outil de communication interne pour consolider la culture d'entreprise. L'ensemble déclarent que l'évaluation a été très utile à leur organisation et qu'ils ont atteint leurs objectifs dans le cadre de l'évaluation.

L'ensemble des Fondations ayant externalisé leurs évaluations ont intégré des enquêtes quantitatives et qualitatives dans leur méthodologie. Elles sont deux organisations à avoir utilisé un référentiel avec des indicateurs, dont une a également intégré la théorie du changement. Une Fondation n'a utilisé que des enquêtes quantitatives et qualitatives tandis qu'une autre ont

intégré de multiples outils et méthodes comme le SROI et la monétarisation en plus des études et du référentiel.

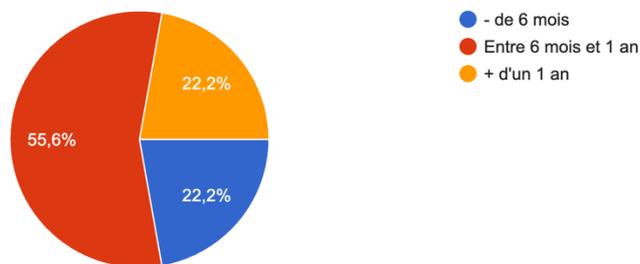
Dans l'échantillon des Fondations d'entreprise, 36% environ déclarées avoir internaliser leur dernière évaluation d'impact social. Ces structures ont un profil similaire aux Fondations ayant externalisé leur évaluation, soit une ancienneté majoritairement supérieure à quinze années et un effectif compris entre 1 et 5 ETP. La majorité est également localisée en Ile-de-France et leur budget est pour la plupart, supérieur à 1 millions d'€. Les principales motivations pour réaliser l'évaluation ont été de mieux comprendre les actions pour près de 86% de cet ensemble, améliorer les activités pour 62,5% d'entre elles et justifier l'allocation de leurs soutiens financiers pour la moitié d'entre elles. Les principaux objectifs étaient de prouver et valoriser les actions et résultats, obtenir un outil d'aide à la décision et un outil de communication interne et externe.

Le profil des Fondations d'entreprise et les motivations sont plutôt semblables entre les organisations qui ont internalisé et celles qui ont externalisé l'évaluation d'impact social. On distingue néanmoins de divergences de pratiques sur certains éléments comme la méthodologie choisie, les délais par exemple. Les Fondations externalisant leur évaluation ont mobilisé plus de ressources humaines, majoritairement entre 1 et 5 personnes tandis que les Fondations internalisant l'évaluation avaient majoritairement une seule personne mobilisée. Les évaluations externalisées portaient davantage sur l'impact social intrinsèque aux actions de la Fondation tandis que les évaluations internalisées portaient davantage sur l'impact social des projets soutenus ou bien à la fois l'impact des actions de la Fondation et celui des projets soutenus. Les structures ayant fait appel à un cabinet de conseil pour mener leur évaluation sont 66,7% à avoir atteint leurs objectifs et juge l'utilité de cette évaluation à 9,66 sur 10 en moyenne. Cette appréciation est plus mitigée chez les organisations ayant internalisé leur évaluation, elles sont 33,3% à déclarer avoir atteint leurs objectifs et jugent l'utilité de l'évaluation à 7,37 sur 10 en moyenne.

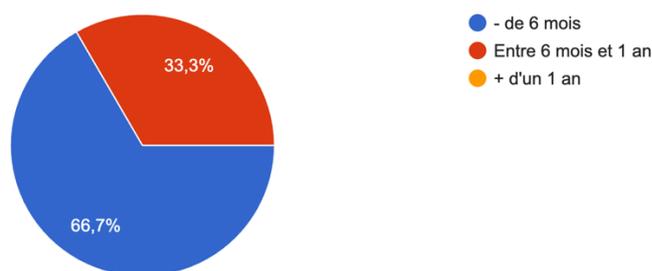
Les principaux enjeux rencontrés diffèrent également selon l'internalisation ou l'externalisation de l'évaluation. Les Fondations externalisant ont rencontré des difficultés sur le choix de la méthodologie, la collecte des données et l'interprétation des résultats et non sur la mobilisation des ressources. Les Fondations internalisant ont également rencontré des difficultés sur le choix de la méthode, la collecte des données et interprétation et valorisation

des résultats mais la mobilisation des ressources humaines était la principale difficulté. Le délai de l'évaluation est un élément distinctif entre les deux types d'évaluation. Les graphiques ci-dessus montrent que l'accompagnement externe sur l'évaluation a permis aux Fondations de la réaliser majoritairement en moins de 6 mois. Les organisations ayant mené une évaluation en interne ont majoritairement pris un délai compris entre 6 mois et 1 an. Certaines Fondations d'entreprise ont même réalisé l'évaluation en interne sur une durée supérieure à une année tandis qu'aucune Fondation accompagnées en externe a entrepris un délai aussi long.

Le délai d'une évaluation d'impact social internalisée par une Fondation d'entreprise



Le délai d'une évaluation d'impact social externalisée par une Fondation d'entreprise



Source : résultats obtenus via l'enquête Google Forms, réalisation personnelle.

Les Fondations d'entreprise ayant elles-mêmes mener l'évaluation déclarent avoir eu des ressources humaines compétentes ou bien avoir été formées sur le sujet. Elles ont utilisé une méthodologie comprenant des enquêtes quantitatives et qualitatives ainsi qu'un référentiel avec des indicateurs et la théorie du changement. Contrairement aux Fondations ayant externalisé l'évaluation, les méthodes types SROI ou monétarisation des effets n'ont pas été utilisées.

4) Analyse globale de l'enquête qualitative et de la perception des experts en évaluation d'impact social

La revue littéraire avait permis de déterminer qu'une forte corrélation était présente entre la notion de mesure d'impact social et l'évaluation. L'Avise effectue une distinction entre les deux notions. En effet, l'évaluation est une approche globale regroupant plusieurs étapes, la définition de la démarche, la mesure et la valorisation des résultats. La mesure d'impact est donc une des étapes de l'évaluation. Pour le répondant d'Impact Track la mesure d'impact est qualifié comme le fait de récupérer des ressources alors que l'évaluation est le fait d'apporter des jugements sur les résultats et d'en déterminer les pistes d'amélioration. Le cabinet de conseil Koreis rejoint l'Avise sur le fait que la mesure est une étape de l'évaluation et appui sur l'aspect « quantitatif » de la mesure. Le représentant du TIESS admet que la perception des deux notions dépend aussi du type de structure, par exemple privé ou public, et de son degré familiarisation avec la notion d'impact social.

Les répondants ont exprimé quelques éléments quant aux freins que peuvent rencontrer des structures souhaitant mettre en place une évaluation d'impact social. L'Avise déclare qu'un certain nombre de structure craignent de se lancer, notamment des petites et anciennes structures dû à un manque d'informations et de repères. Le manque de financement est également un enjeu important car peu démarchent d'évaluation sont financées. L'Avise relève également le manque d'accompagnement existant, c'est pourquoi l'organisation œuvre à faire monter en compétences les accompagnateurs de l'évaluation d'impact social. Impact Track relève que l'évaluation d'impact social est quelque chose de plus en plus pratiquée mais que les structures manquent de compétences sur le sujet et manque de temps pour se former. Cela peut expliquer que ces structures externalisent leur évaluation. L'outil proposé par Impact Track à vocation à rendre accessible les outils et former ces structures afin qu'elles puissent internaliser et pérenniser leur évaluation. Le coût élevé est également évoqué par Impact Track qui rejoint

l'Avise sur le frein important que le manque de financement peut représenter pour une structure. Le temps de formation est mis en place sont élevés et représentent un coût élevé que l'Avise et Impact Track visent à réduire pour les structures de l'ESS grâce à leurs différents outils et dispositifs. Impact Track émet l'idée que certaines structures vont choisir un ou des référents qui auront les missions de l'évaluation à réaliser en addition à leurs missions classiques, pouvant provoquer ainsi une surcharge de travail. Cela peut compliquer la mobilisation des collaborateurs sur l'évaluation. Le consultant de Koreis évoque également les ressources humaines et financières comme principaux freins à l'évaluation d'impact social.

Les questions de l'enquête quantitative ont également permis de déterminer quelques leviers et objectifs de l'évaluation. L'Avise évoque que les dispositifs mis en place par l'État pour impulser les évaluations d'impact restent encore trop absents. L'ANCT met en place un appel à projets à destination des associations réalisant des projets d'insertion professionnelle dans les quartiers prioritaires de la ville. Cette initiative se traduit par un financement de l'évaluation pour les associations lauréates. L'Avise estime aussi que son programme Social Value France et Cap Impact visant à faire monter en compétences les structures accompagnatrices spécialisées dans l'évaluation d'impact social, sont également des leviers. La co-fondatrice d'Impact Track distingue les objectifs externes et internes. En externe, la structure souhaite davantage rendre des comptes, valoriser, faire du plaidoyer, devenir attractive et en interne elle souhaite piloter, améliorer la prise de décision, améliorer ses actions et se renforcer, donner du sens au travail des collaborateurs grâce à l'évaluation.

Par ailleurs, les cabinets de conseil et Avise se rejoignent sur le choix de l'internalisation ou de l'externalisation. La chargée de mission d'Avise déclare que le choix entre l'internalisation et l'externalisation dépend des capacités et possibilités de la structure. Cette dernière doit alors évaluer les points positifs et négatifs de l'internalisation et l'externalisation mais également évaluer les ressources, le temps, les objectifs et enjeux de l'évaluation d'impact social. De son point de vue, elle estime que l'externalisation auprès d'un cabinet de conseil par exemple peut renforcer la crédibilité et légitimité de l'évaluation. Néanmoins le coût est très élevé et si la structure externalise son évaluation, elle ne pourra pas reproduire l'évaluation car elle n'aura pas spécifiquement été impliquée dans la méthodologie et n'aura pas acquis les compétences. La représentante d'impact Track émet un avis similaire, l'externalisation ne permet pas à la structure de s'approprier les outils et la méthodologie sur le long terme, c'est pourquoi il est judicieux de ne pas externaliser complètement l'évaluation afin d'y participer vivement et de

pouvoir la reproduire. De plus, une équipe qui s'approprie une démarche d'évaluation et qui est investie sera plus facile à mobiliser à l'avenir. Quant à l'internalisation, l'avantage est de mobiliser différentes parties prenantes autour d'un projet fédérateur, de former et voir monter en compétences des membres de son organisation qui pourront reproduire une évaluation d'impact social à l'avenir. La problématique pouvant être rencontrée dans l'internalisation est le manque de ressources humaines ou la difficulté à faire adhérer au projet, plusieurs membres de l'organisation. Le cabinet Koreis souligne également l'importance du coût et l'influence que cela a sur la décision d'internaliser ou d'externaliser l'évaluation. Pour des structures disposant de peu de ressources financières, il est intéressant d'internaliser d'abord avec une évaluation de plus petite envergure et en optimisant la mise en place de bonnes pratiques avec peu de moyens.

Enfin les répondants ont émis des préconisations générales et méthodologiques appliqués aux Fondations d'entreprise dans le cadre de leur évaluation.

La co-fondatrice d'Impact Track met l'accent sur les deux niveaux d'évaluation d'une Fondation d'entreprise. Cette dernière peut évaluer son impact direct, c'est-à-dire sur les bénéficiaires de ces accompagnements et actions réalisées par elle-même. La Fondation d'entreprise peut également évaluer son impact indirect soit, l'impact généré auprès des bénéficiaires finaux grâce aux projets qu'elle soutient. Impact Track déconseille d'envoyer un questionnaire générique à remplir par les associations soutenues car cela ne sera pas adapté à tous les projets et le taux de réponse ne sera pas pertinent. Il est davantage conseillé de réfléchir par programme pour par champ d'action pour élaborer une évaluation pour chacun d'eux. En termes d'outils, la théorie du changement et les enquêtes quantitatives et qualitatives sont privilégiés. D'après la co-fondatrice, les méthodes de monétisation des effets et le SROI sont davantage adaptés à des structures devant justifier ou acquérir des subventions publiques.

La responsable de programmation Centre Français des Fonds et Fondations affirme que les Fondations d'entreprise doivent valoriser l'aspect qualitatif et pas uniquement quantitatif au travers de leur évaluation. Selon elle, les Fondations doivent essayer d'intégrer une certaine sélection dès le départ en recherchant par exemple à financer des projets innovants. La recherche d'impact et de résultat peut se faire alors dès le choix des soutiens. Pour le CFF, une Fondation d'entreprise, l'évaluation est un outil de communication pour l'entreprise et le volet communication de cette évaluation est donc important.

Probonolab collabore avec des Fondations d'entreprise qui souhaitent avoir des évaluations dans le cadre du mécénat de compétences. La chargée d'accompagnement reprend l'avis d'Impact Track, sur l'idée de mener une évaluation par programme et non une évaluation globale. Elle ajoute également qu'il faut s'adapter au profil des bénéficiaires finaux sur lesquels les actions sont destinées afin d'avoir une évaluation adéquate. Le mécénat de compétences proposé par Probonolab peut aider les associations à identifier leurs besoins, éventuellement ceux relatif à l'évaluation d'impact social. Cela peut être un moyen pour les Fondations d'entreprise de mieux comprendre comment accompagner une association dans son évaluation.

Pour le TIESS, les Fondations qui sont le principal financeur doivent pouvoir accompagner les structures dans leur évaluation comme le fait la Fondation McConnell avec ses dispositifs d'accompagnement. Certaines fondations se font accompagnées par des organismes dits « communautaires » au Québec pour réaliser des évaluations. Le TIESS affirme que les réseaux nationaux devraient davantage s'emparer du sujet de l'évaluation d'impact social et proposer des accompagnements.

Des éléments de réponses ont été apportés sur les enjeux de la collecte des données et de l'intégration des parties prenantes. Impact Track considère qu'une Fondation d'entreprise peut passer par les porteurs de projets pour récupérer des données sur le projet mais elle peut également souhaiter recenser des données provenant directement des bénéficiaires finaux. Dans ce dernier cas, la collecte des données va être plus complexe, et la Fondation d'entreprise devra s'appuyer sur les porteurs de projets. Pour assurer une certaine homogénéité des données, il faut alors trouver le juste milieu entre standardisation et personnalisation des indicateurs. La mise en garde sur la standardisation et la personnalisation des données est également mis en lumière par le consultant de Koreis. Il faut effectivement selon lui, laisser de la flexibilité grâce à une liste d'indicateurs intégrés dans un référentiel et que les structures pourront sélectionner en fonction des besoins. Le consultant exprime que la quantité des données n'est pas essentiel mais que la qualité est un point de vigilance. Pour la co-fondatrice d'Impact Track, une bonne mesure d'impact doit impliquer les parties prenantes de la structure et. Celle-ci doit être transparente, communiquer sur les effets les plus significatifs et respecter les règles statistiques. En revanche pour une première évaluation, il est important d'identifier les parties prenantes essentielles à faire intervenir et ne pas multiplier inutilement le nombre de parties prenantes. Le consultant de Koreis appui sur le rôle d'influence que peut avoir la gouvernance sur l'évaluation d'une structure et donc l'importance de bien identifier les parties prenantes et recenser leurs avis et besoins en amont de l'évaluation.

Section 2 : Analyses croisée, préconisation et limites relatives à l'évaluation d'impact social appliquée aux Fondations d'entreprise

1) Analyse croisée et préconisations pour la collaboration entre Fondations d'entreprise et associations

D'après les résultats de l'enquête quantitative, il a été possible de déduire des similitudes entre les associations ne menant pas d'évaluation mais soutenues par des Fondations d'entreprise et les associations ne menant pas d'évaluation et n'étant pas soutenues. En effet, l'ensemble de ces associations est favorable à un soutien financier pour financer l'évaluation intrinsèque à l'organisation ou porté sur le projet soutenu par la Fondation. Elle montre une volonté d'être accompagnées méthodologiquement et d'avoir des outils proposés sur l'impact social. Les freins évoqués sont identiques : le manque de ressources humaines, le manque d'informations et de connaissance ainsi que le coût élevé d'une évaluation. Ces organisations expriment le souhait d'en apprendre davantage et affirment que l'évaluation d'impact social est utile. Les associations ne menant pas d'évaluation ne sont donc pas réticentes car elles pensent que cela est inutile mais manquent de moyens et d'informations.

Les associations ne menant pas d'évaluation d'impact social et non soutenues par des Fondations sont plutôt jeunes avec un faible budget. Elles peuvent se rapprocher des centres de ressources pour avoir davantage d'accès aux informations relatives à l'évaluation et commencer par mener des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives afin de vérifier que leurs actions correspondent bien avec les besoins de leurs bénéficiaires. Les Fondations distributives soutenant des associations qui ne mènent pas d'évaluation d'impact social doivent soulever les freins de ces structures volontaires. Pour cela il est important d'accompagner sur les méthodes et bonnes pratiques de la mesure d'impact social. Elles peuvent ainsi lors de la sélection des projets, demander dans le cas de la candidature si l'association a besoin d'une aide pour mener une évaluation sur le projet soutenu. Les Fondations opératrices peuvent envisager de mettre en place un volet d'accompagnement sur l'évaluation d'impact social.

Pour les structures associatives ayant déjà mené une évaluation d'impact social, le profil d'association est similaire entre celles qui ont internalisé et externalisé l'évaluation. Elles ont une certaine ancienneté et un effectif inférieur à 10 ETP. En revanche le budget est varié, expliquant ainsi que le coût ne soit pas le premier frein évoqué en majorité. Une plus grande part d'associations internalisent leurs évaluations. La mobilisation des ressources a représenté

un enjeu considérable dans le cas des évaluations internalisée tandis que cela a été très peu évoqué pour les associations dont l'évaluation a été externalisé. Une majorité des associations réalisant une évaluation ont eu comme enjeu la collecte des données et utilisent des référentiels et enquêtes qualitatives et quantitatives. Les associations externalisant ont aussi utiliser la théorie du changement, moins évoqué chez les structures associatives internalisant. Il est possible que l'utilisation de méthodes plus poussées soient impulsée par l'intervention d'un accompagnateur, en l'occurrence des cabinets de conseils pour la plupart.

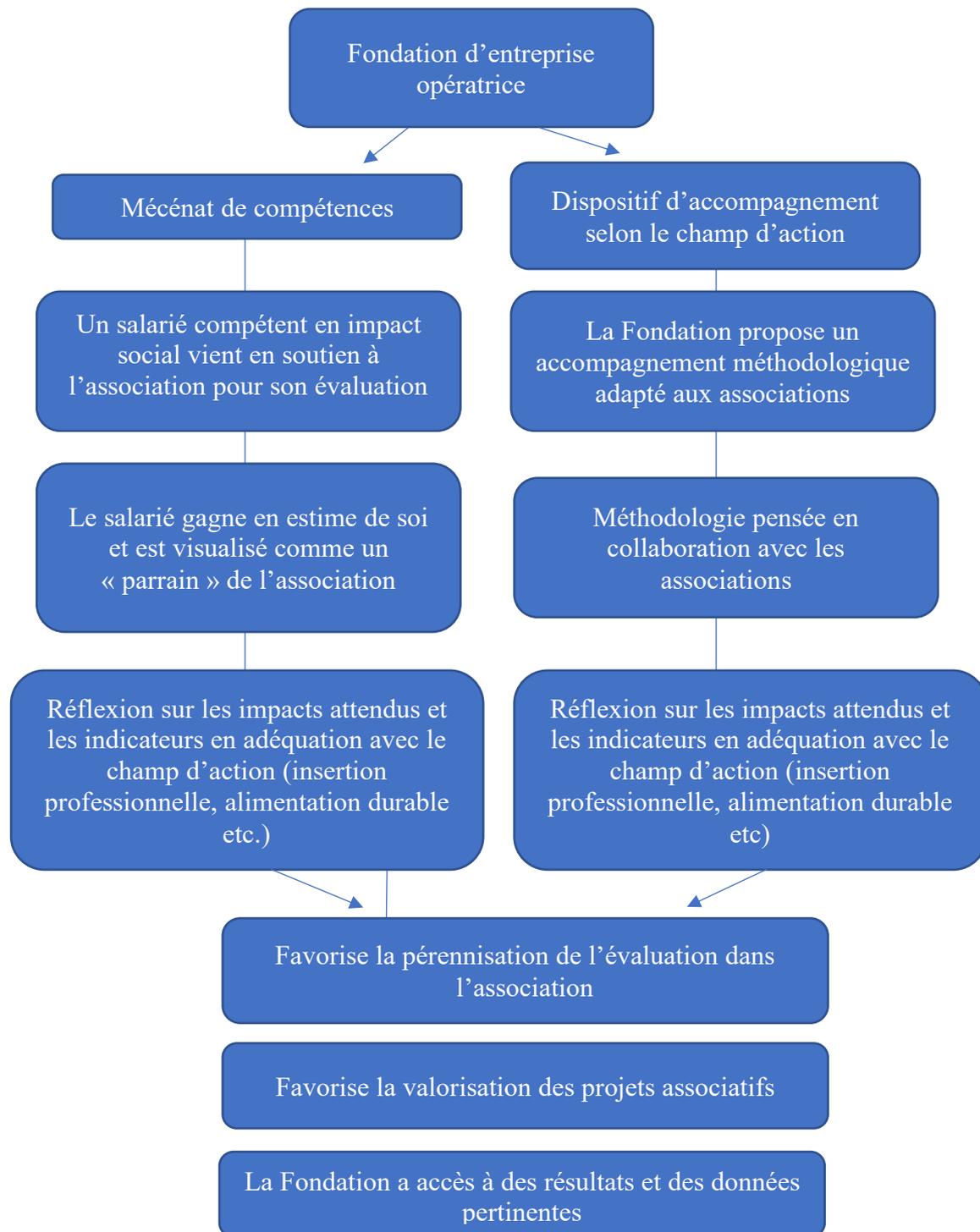
Les motivations et objectifs de l'évaluation sont similaires pour les deux types d'évaluation. Les associations montrent une forte volonté de prouver et valoriser leurs actions et de communiquer en externe grâce au livrable. Elles semblent également avoir la volonté de rendre des comptes à leurs parties prenantes, comme des financeurs ou leur gouvernance et partenaires dans le cas des associations qui externalisent.

La question relative à la connaissance de la notion d'impact social a permis d'évaluer le niveau de connaissance estimée sur une échelle de 1 à 10. Les réponses ont permis de déduire que le niveau de connaissance de cette notion était plutôt similaire entre les associations pratiquant l'évaluation d'impact social et ceux qui ne la pratiquent pas. En revanche les Fondations d'entreprise estiment avoir une très bonne connaissance avec une moyenne supérieure à 8. Cela renforce l'idée que les Fondations d'entreprise peuvent avoir davantage de compétences et savoirs sur l'impact social et peuvent aider les associations sur ce sujet dans le cadre de leurs soutiens. Elles ont pour la plupart évoqué la volonté d'être accompagné méthodologiquement, financièrement ou être formées.

Les Fondations peuvent repérer dans leurs soutiens des associations ayant une bonne expérience dans l'évaluation d'impact social et proposer qu'elles échangent leurs bonnes pratiques lors de webinaires organisés par les Fondations dans lesquels les associations avec un manque de connaissances participent également. Une Fondation d'entreprise souhaitant communiquer sur son impact indirect à tout intérêt que les associations qu'elles soutiennent soient compétentes en évaluation d'impact social afin d'avoir également accès aux résultats mais également pour aider le champ associatif à se développer. Les Fondations d'entreprise ont montré une volonté d'accompagner méthodologiquement les associations ou de favoriser la mise en réseau entre les structures de l'ESS. Dans le cas où une Fondation veut soutenir par

elle-même les associations dans leur évaluation plus précisément dans l'internalisation de celle-ci, il est possible de schématiser les options :

Accompagnement préconisé par une Fondation d'entreprise opératrice pour l'évaluation d'impact social d'une association



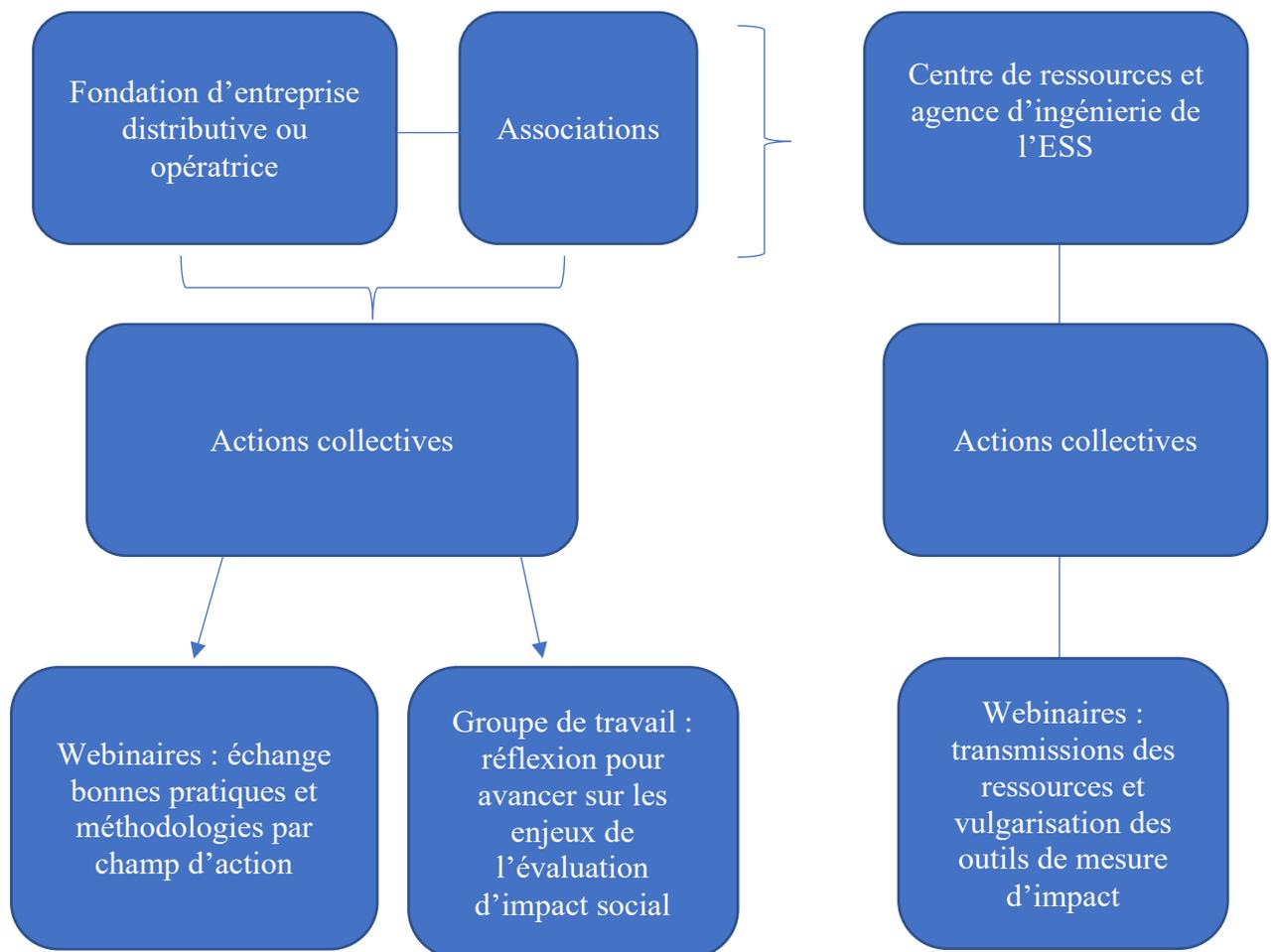
Source : réalisation personnelle

**Accompagnement préconisé par une Fondation d'entreprise distributive pour
l'évaluation d'impact social d'une association**



Source : réalisation personnelle

Action collectives possibles entre les Fondation d'entreprise, les associations et autres acteurs pour favoriser l'évaluation d'impact social



Source : réalisation personnelle

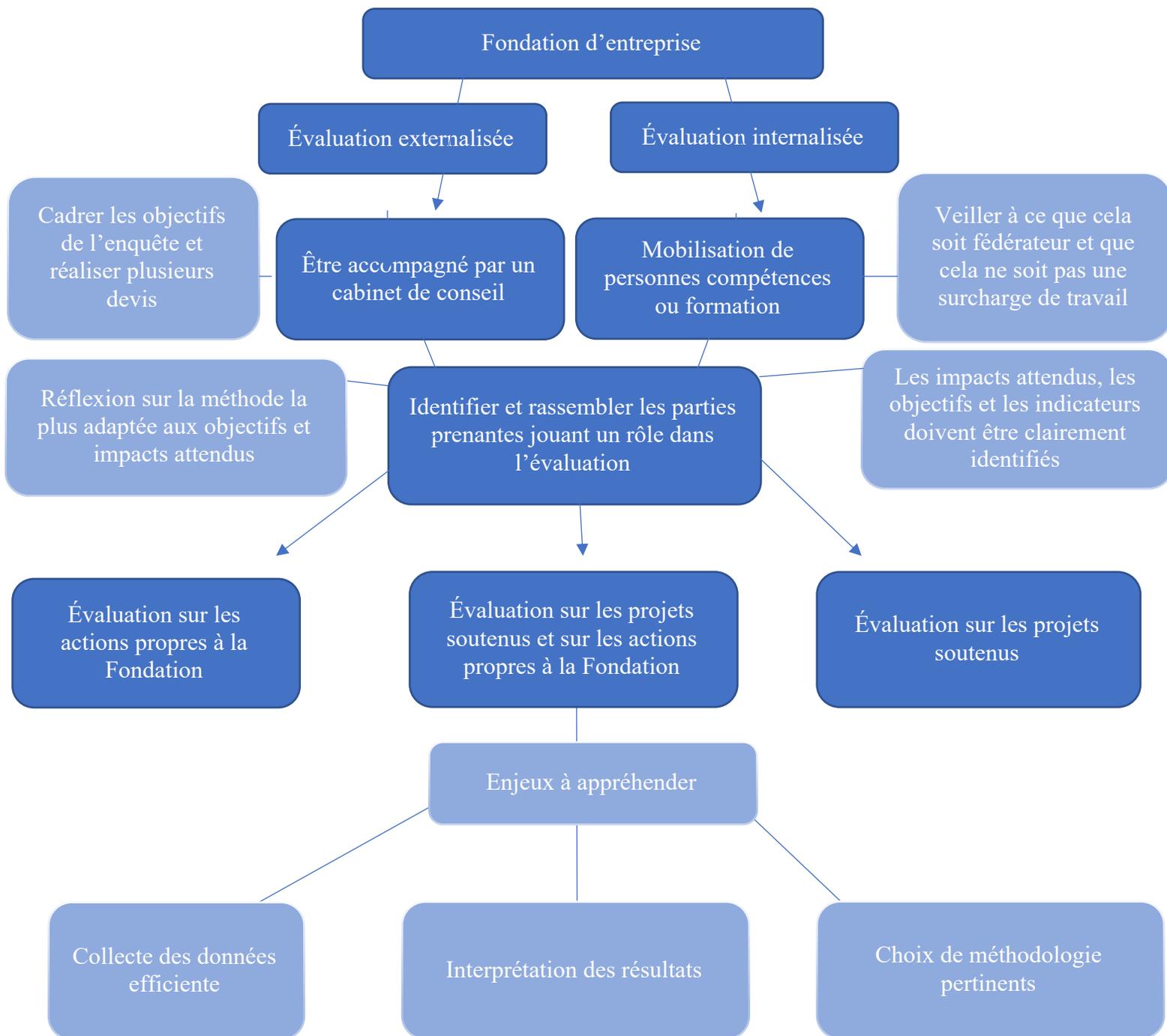
2) Analyse croisée et préconisations pour l'évaluation d'impact intrinsèque aux Fondations d'entreprise

Les Fondations menant des évaluations sont des structures plutôt anciennes avec des budgets élevés. Les Fondations d'entreprise ont comme les associations, davantage internalisé leur évaluation. Les Fondations ayant choisis d'internaliser, ont mené des évaluations sur une plus longue période, avec des méthodes plus simples. Paradoxalement si elles déclarent avoir eu des personnes compétentes dans leurs ressources humaines ou bien avoir été formées, elles ont rencontré des difficultés à mobiliser des personnes sur l'évaluation. Lorsqu'une évaluation est internalisée, elle représente souvent une mission supplémentaire à réaliser en plus des autres missions pour la ou les ressources humaines mobilisées. Il est possible de supposer que la gestion complète de l'évaluation du début à la fin en interne, a représenté une charge de travail conséquente pour les ressources humaines d'où la difficulté à les mobiliser. Les organisations qui ont internalisé leur évaluation ont en majorité mobilisé une seule personne et leur évaluation a duré un temps supérieur à 6 mois. Elles sont moins nombreuses à avoir déclaré que leurs objectifs d'évaluation étaient atteints. Il est donc possible de déduire que l'externalisation de l'évaluation et l'accompagnement par un cabinet de conseil a permis une évaluation plus efficiente. L'internalisation des évaluations a parfois été réalisées sur deux axes, les actions de la Fondation et les actions des projets soutenus. Les évaluations externalisées se portaient davantage sur les actions intrinsèques à la Fondation. Le fait d'avoir une évaluation portant sur une multitude d'actions, intrinsèques et non intrinsèques a pu également augmenter la complexité de l'évaluation expliquant la durée plus élevée.

L'ensemble des Fondations à rencontrer ont des motivations similaires : mieux comprendre les actions, améliorer les activités et justifier leurs moyens financiers et avoir un moyen de communication externe. Ces motivations sont semblables à celles des associations. Les Fondations d'entreprise ont cependant davantage qualifié l'évaluation comme un outil de décision stratégique et un livrable pour rendre des comptes aux parties prenantes. Il est compréhensible que l'entreprise affiliée à la fondation et son conseil d'administration soient plus exigeants et en demande de résultats. L'évaluation n'est cependant pas sans enjeux pour beaucoup de Fondations d'entreprise pour lesquelles, la collecte des données, le choix de la méthodologie et l'interprétation des résultats a été un enjeu, même pour les structures accompagnées.

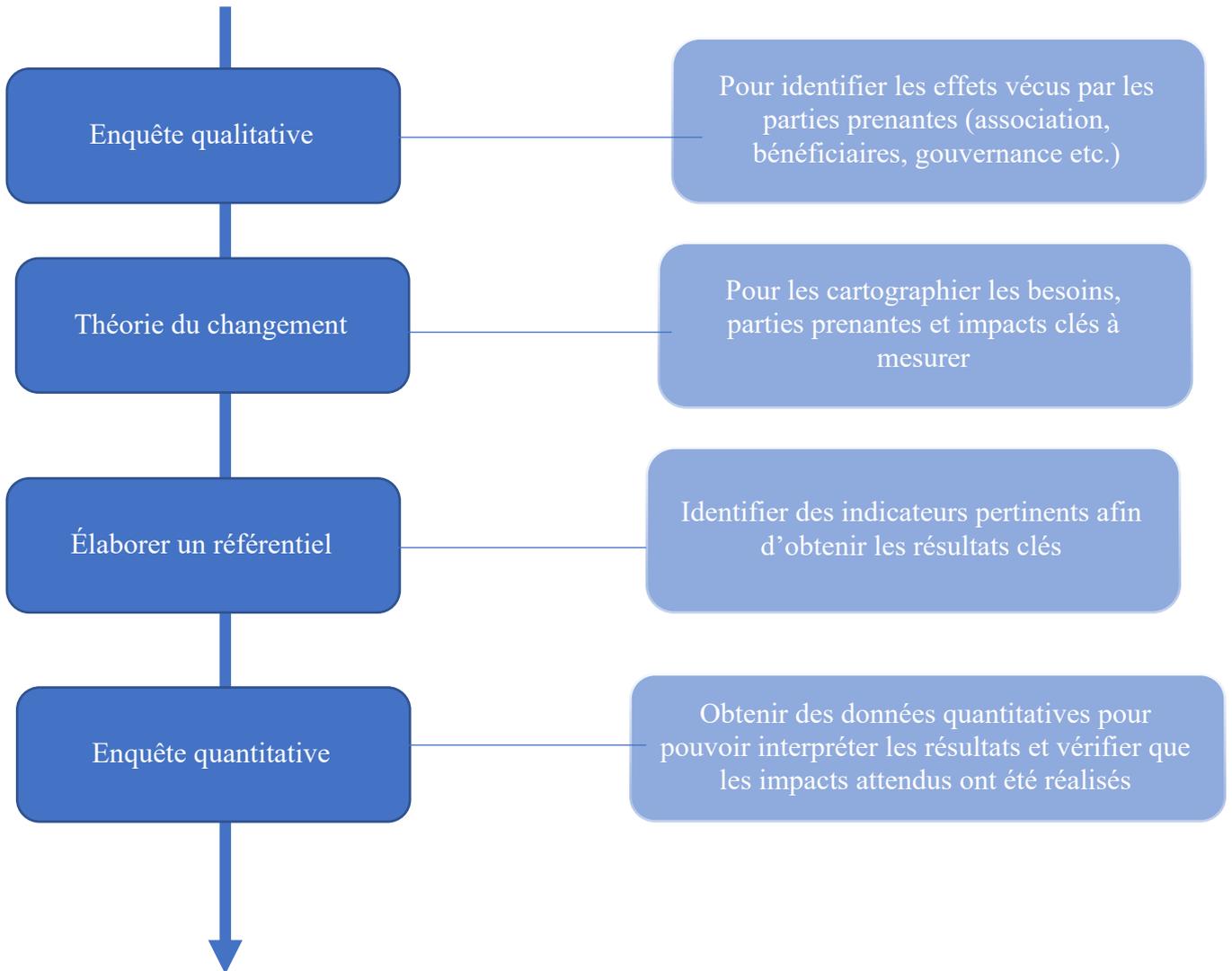
L'enquête qualitative vient confirmer de nombreux résultats des enquêtes quantitatives. En effet, les structures expertes ont conscience que le manque de moyens humains et financiers, la collecte des données ainsi que le manque d'informations sont les principaux freins. Les structures manquent également de temps alors des actions pour favoriser l'assimilation d'informations rapidement est à envisager. L'externalisation représente un coût conséquent mais est un gage de qualité. Toutefois, il ne faut pas externaliser complètement son évaluation et participer vivement aux différentes étapes, le but étant de pouvoir l'internaliser sur le long terme. L'intégration des parties prenantes est importante. Une Fondation d'entreprise doit repérer quels sont ses objectifs et parties prenantes de l'évaluation et réaliser une table ronde pour définir les impacts et indicateurs et méthodes à mettre en place.

Les différents axes d'évaluation possibles et enjeux pour une Fondation d'entreprise



Source : réalisation personnelle

Préconisation d'une méthode d'évaluation accessible et simplifiée



Source : réalisation personnelle

3) Les limites de l'étude empirique et de son analyse

Dans le cas des enquêtes quantitatives, les intervalles de confiance n'ont pas pu être respectés par un manque de réponses suffisantes. La marge d'erreur pour l'enquête auprès des Fondations est environ estimée à 20% et pour à 9% pour les associations. En prenant en compte les marges d'erreur élevées de ces deux enquêtes, il n'est pas possible de transposer les résultats obtenus à l'ensemble des populations. En revanche des effets suffisamment significatifs sont relevés et sont cohérents avec ceux relevés dans la revue littéraire.

Les structures évaluatrices ou accompagnatrices interrogées dans l'enquête quantitative ont parfois rencontré des difficultés à exprimer leurs expériences et leur vision à travers leur métier. Certaines organisations renvoyaient vers des références (guides, panorama) plutôt que partager leurs pensées sur la question car elles n'étaient pas en mesure de donner une réponse pertinente. L'enquête qualitative aurait pu porter sur des structures associatives et des Fondations d'entreprise afin de recueillir également un aspect qualitatif de leur vision et quelques verbatims pertinents. Les enquêtes quantitatives pourraient être perfectionnées et améliorées afin d'ouvrir plus de champ libre aux répondants afin de mieux exprimer leurs enjeux, perceptions et pratiques. Pour faciliter la synthèse et l'analyse, les réponses étaient fermées et un choix multiple de réponses appuyées sur la revue littéraire a été élaboré.

Conclusion

Le nombre de création des Fondations d'entreprise est en hausse ces dernières années grâce à un cadre légal avantageux et l'appartenance de cette structure à l'économie sociale et solidaire depuis la loi ESS 2014. La volonté des entreprises à marquer leur engagement sociétal et la loi PACTE sont également un vecteur de croissance pour ces organisations. On remarque pourtant, un manque de connaissance et de reconnaissance des Fondations d'entreprises de la part d'autres acteurs de l'ESS. Les Fondations d'entreprise sont en effet peu nombreuses en nombre d'établissements employeurs et ont un poids relativement faible en comparaison du nombre des autres structures de l'ESS.

Cependant la portée des actions de ce type de Fondation n'est pas négligeable. Il existe plusieurs types de mécénats et des soutiens variés pouvant émaner de cette organisation permettant la création ou encore l'essaimage de nombreux projets. Les Fondations d'entreprise soutiennent en majorité des initiatives du champ associatif et œuvrent en grande partie dans les secteurs autour de l'action social, l'éducation, l'insertion professionnelle ou encore l'environnement et la transition écologique. Dans leur écosystème, ces Fondations mènent de nombreux partenariats et actions collectives avec des acteurs de l'ESS, des acteurs privés et détiennent un budget annuel moyen conséquent de 1,4 millions d'euros donnant la possibilité de financer ou co-financer de nombreuses actions. En interne, ces organisations mobilisent des collaborateurs autour d'actions collectives, par des parrainages ou encore par le mécénat de compétences, consolidant l'estime de soi de ses salariés et impulsant une culture d'entreprise renforcée.

L'évaluation d'impact social est une démarche de plus en plus entreprise par les acteurs de l'ESS, du public et du privé. Comprendre, mesurer et prouver cet impact est devenu une quête pour les acteurs de l'ESS qui sont d'après la littérature, confrontés à plusieurs enjeux. Cette évaluation est motivée par la volonté de mieux comprendre ses actions, de valoriser ses résultats, de vérifier que les actions sont cohérentes avec les besoins ou encore pour rendre des comptes à sa gouvernance et ses financeurs. Les Fondations d'entreprise peuvent être opératrices en menant des actions qui leurs sont propres et/ou agir sous le mode distributif et soutenir financièrement des projets initiés par d'autres structures. Dans le cas de ces organisations, l'évaluation d'impact social peut porter sur leurs propres actions et également

sur leurs soutiens. Prouver leurs impacts est essentiel pour acquérir la reconnaissance des autres acteurs mais également pour valoriser les actions qu'elles soutiennent, notamment par les structures associatives avec qui elles doivent collaborer pour réaliser cette évaluation. Une multitude d'acteurs (cabinet de conseils, agence d'ingénierie, laboratoire de recherche etc.) et d'outils (ACB, SROI, Théorie du changement etc.) sont à assimiler dans le cadre de l'évaluation d'impact social, complexifiant ainsi la démarche.

L'étude empirique a confirmé de nombreux éléments repérés à travers la revue littéraire tels que les enjeux de collecte de données, le coût financier et le manque de ressources humaines auxquels sont confrontés les structures pour mener cette évaluation. Les enquêtes quantitatives et l'enquête qualitatives ont permis de comprendre les enjeux et les pratiques des Fondations d'entreprises et des associations interrogées. D'après les résultats, les Fondations d'entreprises affirment avoir une meilleure connaissance de la notion d'impact social que les associations, renforçant l'idée que les Fondations peuvent aider les associations dans leur évaluation à travers leurs soutiens. Les associations et Fondations d'entreprise sont volontaires pour collaborer sur le volet méthodologique ou encore la mise en réseau pour l'échange de bonnes pratiques. Des actions collectives et des webinaires peuvent être impulsées afin d'échanger les bonnes pratiques ou dans l'intérêt de récolter des résultats pertinents et de pouvoir mesurer les impacts de façon efficiente. Cela est favorable aux Fondations pour mieux évaluer leurs impacts directs mais également indirect à travers les projets associatifs soutenus. Aider les associations dans leur évaluation et leur permettre de pérenniser cette dernière est également favorable à l'amélioration des actions, à l'essaimage ou encore au changement d'échelle de ces structures.

Un consensus est présent entre la littérature et les structures expertes en impact social interrogées pour affirmer que les principales étapes de l'évaluation d'impact social qui doivent être mené sont : la définition des objectifs, l'identification des parties prenantes, les actions à impacts, choix de méthode, collecte des données, interprétation et résultats. Le manque de ressources attribuées aux Fondations d'entreprise est également un frein pour que ces dernières se lancent dans l'évaluation. Ce développement avait pour intérêt de recenser l'ensemble des enjeux, pratiques de ces structures et d'enrichir la connaissance à leurs sujets. Plusieurs préconisations ont ainsi été déduites, notamment sur les processus et méthodologies à privilégier dans le cadre de l'évaluation d'impact social.

D'après les résultats des enquêtes, les Fondations d'entreprises sont près d'une sur deux à mener une évaluation d'impact social et les associations sont une sur trois d'après l'étude empirique. La quasi-totalité des structures ont affirmé la mesure d'impact social et souhaite en apprendre davantage. Il est intéressant de réfléchir à comment rendre davantage accessible l'évaluation d'impact social et qu'elle fasse partie intégrante de la culture des structures de l'ESS et des entreprises sociales. Dans cette dynamique, le Rapport d'Impact Tank qui est une initiative du groupe SOS et de l'ancienne secrétaire d'État chargée de l'ESS a été publié récemment. La président de l'Impact Tank a souligné une déduction fait après la réalisation de ce rapport. Les mesures d'impact seraient davantage développées autour de l'environnement ou du secteur public mais encore trop absentes dans le milieu « social et sociétal ». Les objectifs principaux de ce rapport sont : la réflexion à une définition commune de l'impact social à l'échelle européenne et davantage de coopération dans la construction de stratégie d'impact aussi bien pour l'économie classique que pour l'ESS. Les prochaines étapes sont la mise en place d'actions et propositions pour concrétiser l'ensemble de ces réflexions, en espérant dans un avenir proche, que la mesure d'impact soit décomplexifiée pour tous.

Bibliographie et sources

Ouvrage

- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : méthodes, dispositifs, outils*. De Boeck,

Revue

- Mounier, B. (2019). L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. *Informations sociales*, 199(1), 72-79.
- Studer, M. (2021). *Évaluer l'économie sociale et solidaire : socio économie des conventions d'évaluation de l'ESS et du marché de l'évaluation d'impact social* (Doctoral dissertation, Université de Lille).
- Franc, A. S., & Laroche, A. (2019). Le statut des organisations de l'ESS : un outil de valorisation perfectible. *Informations sociales*, (1), 62-71.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- SIBIEUDE, T., & CLAVERIE, C. (2011). La mesure de l'impact social-Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. *Paris, Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS)*.

Sitographie

- « 4. Méthodes ». 2022. Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert. <https://tiess.ca/methodes/> Consulté le 29 mai 2022).
- Actualités | Avise.org. <https://www.avise.org/actualites/social-value-france-retour-sur-les-dernieres-sessions>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Article 200 - Code général des impôts – Légifrance. » https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043662579/. Consulté le 2 octobre 2022.
- André, Stéphane, et Bernard Roy. 2009. « Évaluation de la performance des projets de mécénat en entreprise : Application de la démarche EPISSURE ». <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00877037>. Consulté le 3 juin 2022.

- Associer ses parties prenantes dans une démarche d'évaluation : pourquoi ? comment ? | Avise.org. <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/associer-ses-parties-prenantes-dans-une-demarche>. Consulté le 2 octobre 2022.
- Baromètre du mécénat d'entreprise | Admical | Le portail du mécénat. <https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise-1>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « B Corp : comment devenir une entreprise à impact positif ? » Ubiq le média, 20 avril 2020, <https://www.ubiq.fr/blog/certification-b-corp/>.
- « Calculateur de taille d'échantillon ». CheckMarket. <https://fr.checkmarket.com/calculateur-taille-echantillon/>. Consulté le 3 septembre 2022.
- « Co-construire l'évaluation d'impact social avec les projets : la démarche de la Fondation Daniel et Nina Carasso | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/ressources/co-construire-levaluation-dimpact-social-avec-les-projets-la-demarche-de-la-fondation> (7 mai 2022).
- « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-son-impact-principes-methodologiques>. Consulté le 24 juin.
- « Découvrez l'étude inédite, produite par le CFF, sur la perception des Français sur les fonds et fondations. — Centre Français des Fonds et Fondations. » https://www.centre-francais-fondations.org/copy_of_news/decouvrez-l2019etude-inedite-produite-par-le-cff-sur-la-perception-des-francais-sur-les-fonds-et-fondations. Consulté le 2 octobre 2022.
- « De l'impact social aux chaînes de valeur élargie : évaluation de l'animation de la vie sociale par la Fonda | Avise.org. » <https://www.avise.org/actualites/de-limpact-social-aux-chaines-de-valeur-elargies-evaluation-de-lanimation-de-la-vie>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « ESS et création de valeur : « Vers une nouvelle approche de l'impact social » - Phase 2 | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/ressources/ess-et-creation-de-valeur-vers-une-nouvelle-approche-de-limpact-social-phase-2-0>. Consulté le 29 mai 2022.
- « Évaluer l'utilité sociale des financeurs de l'économie sociale et solidaire | Avise.org. » <https://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-des-financeurs-de-leconomie-sociale-et-solidaire>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Évaluation et mesure d'impact : comment mesurer la performance d'un partenariat ? » 2017. Mécénova. <http://www.mecenova.org/evaluation-mesure-dimpact-mesurer-performance-dun-partenariat/>. Consulté le 16 mai 2022.
- « EVPA : UN GUIDE PRATIQUE POUR LA MESURE ET LA GESTION D'IMPACT — Centre Français des Fonds et Fondations ». 2022. <https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/evaluation/venture-philanthropy/evpa-un-guide-pratique-pour-la-mesure-et-la-gestion-dimpact-1/view>. Consulté le 7 mai 2022).

- « Exercice d'une activité lucrative — Centre Français des Fonds et Fondations. »
<https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/fiscalite/exercice-dune-activite-lucrative>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? | Avise.org. »
<https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Fondation : définition et différents types ». 2022. <https://www.helloasso.com/blog/>.
<https://www.helloasso.com/blog/les-fondations-en-quoi-ca-consiste/> . Consulté le 3 juin 2022.
- « Fondation d'entreprise ». 2022. <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F31016>
Consulté le 3 juin 2022.
- « Fondation d'entreprise (FE) — Centre Français des Fonds et Fondations ». 2022.
<https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-dentreprise-fe>. Consulté le 3 juin 2022.
- « Guide de la Mesure de l'Impact Social — Centre Français des Fonds et Fondations ». 2022.
<https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/gerer-ou-faire-vivre-un-fonds-ou-une-fondation/evaluation/autres-pratiques/guide-de-la-mesure-de-limpact-social/view>.
Consulté le 7 mai 2022.
- « Guide des fondations 2021 - A destination des acteurs de l'ESS des Hauts-de-France » | Siilab. <https://www.esshdf.org/a-propos-ess/actualites/guide-des-fondations-2021-destination-des-acteurs-de-less-des-hauts-de>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « La Fondation ». Fondation Manpower Group, »
<https://www.fondationmanpowergroup.fr/fondation>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « La mesure de nos impacts | Fondation Crédit Coopératif ». 2022. <https://fondation.credit-cooperatif.coop/la-mesure-de-nos-impacts>. Consulté le 17 juin 2022.
- « Le réseau Social Value France | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france>. Consulté le 24 juin 2022.
- « Les fondations, entre progrès social et innovation économique ». 2018. Les Échos.
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/les-fondations-entre-progres-social-et-innovation-economique-137473>. Consulté le 7 mai 2022.
- « Les fondations et l'évaluation de l'impact social, 3 questions à Anne Fleury du CFF | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/actualites/les-fondations-et-levaluation-de-limpact-social-3-questions-a-anne-fleury-du-cff>. Consulté le 7 mai 2022.
- « Livre Blanc : Modèle financier SROI pour appuyer la vente de solutions IoT · Urbatis ». Urbatis, 13 août 2021, <https://urbatis.com/fr/livre-blanc-modele-financier-sroi-pour-appuyer-la-vente-de-solutions-iot/>.

- « L’histoire de la mesure d’impact social ». 2022. Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert. <https://tiess.ca/lhistoire-de-la-mesure-dimpact-social/> . Consulté le 29 mai 2022.
- « Loi ESS : Journal Officiel | Avise.org ». 2022. <https://www.avise.org/ressources/loi-ess-journal-officiel>. Consulté le 7 mai 2022.
- LOI n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l’économie – Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000019283050>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Mécénat et bénévolat de compétences | Avise.org. ». 2022. <https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/mecenat-et-benevolat-de-competences#:~:text=Le%20Pro%20Bono%20est%20un,ou%20de%20b%C3%A9n%C3%A9volat%20de%20comp%C3%A9tences> Consulté le 2 octobre 2022.
- « Mesure d’impact social : ligne du temps | Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transferts ». 2022. <https://tiess.ca/mesure-dimpact-social-ligne-du-temps/>. Consulté le 29 mai 2022.
- « Panorama de l’ESS : Ce que l’ESS apporte à la société ». ESS France, <https://www.ess-france.org/panorama-de-l-ess-ce-que-l-ess-apporte-a-la-societe>. Consulté le 2 octobre 2022.
- Panorama de l’évaluation d’impact social en France | Avise.org. <https://www.avise.org/ressources/panorama-de-levaluation-dimpact-social-en-france>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Panorama des Fondations et Fonds de dotation 2016 ». 2022. calameo.com. <https://www.calameo.com/reseau-lepc/read/001130837083817fb1440> . Consulté le 8 juin 2022.
- « Panorama des fondations et fonds de dotation 2020 ». https://www.ey.com/fr_fr/economie-sociale-et-solidaire/panorama-des-fondations-et-fonds-de-dotation. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Rapport annuel 2016 — Centre Français des Fonds et Fondations ». 2022. <https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/publications-du-centre/rapports-et-actes-de-colloques-1/rapport-annuel-2016/view> Consulté le 7 mai 2022.
- « Qui sommes-nous – Fondation Entreprise Martell ». <https://www.fondationentreprise-martell.com/qui-sommes-nous/>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Vers une nouvelle approche de l’impact social ». La Fonda, <https://fonda.asso.fr/ressources/vers-une-nouvelle-approche-de-limpact-social>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Valor’ESS mesure impact social – UDES » <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-presentation>. Consulté le 2 octobre 2022.
- « Zoom : le programme d’accompagnement Cap Impact | Avise.org. » <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/zoom-le-programme-daccompagnement-cap>. Consulté le 2 octobre 2022.

- Rapport Regards croisés « Entre évaluation de politiques publiques et évaluation de l'impact », Avise, Koreis et la Société Française de l'évaluation, 2022 (https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220425/avise-svf-sfe_regard-croises_pratiqueseval.pdf).
- Cartographie « Principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social », par l'Avise, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220214/avise_cartographie_acteurs-evaluation-impact-social_2022.pdf
- Rapport « L'analyse coûts-bénéfices – Des initiatives à impact sociétal » par IMPROVE et la Fondation Rexel, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190607/guide_acb_2018_improve.pdf
- « Fiche de synthèse « La théorie du changement », par le TIESS disponible à cette adresse : https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf
- « Étude de cas- Évaluation d'impact social « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes » » par l'Avise, disponible à l'adresse : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200114/edc_reseau-g-createurs_20161208_v2_web.pdf
- « Baromètre annuel de la philanthropie 2022 » réalisé par l'Observatoire de la philanthropie, disponible à l'adresse : https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/FDF_LIVRE_BLANC_2022_12pages.pdf
- « Fiche de synthèse « L'essai randomisé contrôlé » par le TIESS « https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_RCT_2018_04_10.pdf