

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

Programme Grande Ecole

**Utilité de la Mesure de l'impact social dans le
secteur de l'Économie Sociale et Solidaire**

Mémoire de PGE

Présenté par :

Arielle NOBIME

Sous la direction du Professeur :

Rémi LE GOFF

Juillet 2020

« Montpellier Business School n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Attestation de non Plagiat

Je soussignée, Arielle NOBIME, étudiante à Montpellier Business School, durant l'année universitaire « 2019-2020 » certifie que le présent mémoire de Master « Utilité de la Mesure de l'impact social dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire », est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'entreprises, sources Internet...) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout tableau ou modèle (photos et illustrations diverses) est dument cité s'il est emprunté à un auteur ou cité en source s'il est adapté.

Tout manquement à cette Charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire, une notation égale à 0, et la convocation devant le conseil de discipline de l'école.

Le 01/07/2020



Arielle NOBIME

Remerciements

Tout au long de cette étude, un grand nombre de personnes m'ont aidé de diverses manières.

Je tiens donc à les remercier sincèrement et à leur prouver ma reconnaissance à travers ces quelques lignes :

- ma mère : Paulette ADRI pour son soutien inconditionnel et ses encouragements tout au long de mon parcours scolaire et professionnel.
- ma très chère sœur : Mariane NOBIME pour son aide précieuse dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de mon parcours professionnel et académique.
- le Professeur Rémi LE GOFF pour ces éclaircissements et ces conseils avisés.
- le Docteur Philippe GIULIANI pour tous les cours et enseignements dispensés dans le cadre de ce mémoire.
- tous les intervenants interviewés dans le cadre de ce mémoire pour leur disponibilité et leur motivation à partager leur savoir.
- mon tuteur d'entreprise Serge BLANCHET et ma tutrice académique Carine AUDRAN qui m'ont accordé leur confiance et m'ont encadré tout au long de ce parcours.

Enfin je remercie toutes les autres personnes qui de près ou de loin ont participé à la rédaction de ce mémoire.

Résumé

L'Économie Sociale et Solidaire est un segment de l'économie française qui réunit des entreprises sociales dont le but est de produire de la valeur sociale pour les communautés au sein desquelles elles sont implantées. L'évaluation de la performance de ces entreprises passe par un processus de détermination des impacts sociaux générés par ces derniers. Cette démarche s'appelle la mesure de l'impact social et permet aux entreprises sociales de pouvoir déterminer et analyser les retombées sociales de leurs actions. Il s'agit cependant d'un processus complexe qui doit être exécuté de manière pertinente et rigoureuse pour produire des résultats et apporter un réel bénéfice à ces organisations.

Cette étude nous a donc permis d'explorer le sujet afin de vérifier dans un premier temps que les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire mesurent bien leur impact social puis de comprendre dans un second temps comment elles s'accommodent de cet exercice aux multiples complexités.

A cette fin, nous avons donc dans un premier temps étudié la littérature disponible sur les deux composantes clés de notre thématique "l'Économie Sociale et Solidaire" et "la mesure de l'impact social", puis nous avons dans un second temps réalisé une enquête auprès des acteurs de ces domaines afin de recueillir leurs points de vue sur le sujet. Enfin nous avons analysé les informations récoltées pour comprendre les réalités du terrain, nous en avons tiré des éléments de connaissance puis nous avons produit des recommandations à l'intention des acteurs et des managers de ce secteur.

Abstract

The Social and Solidarity based Economy is a part of the French Economy which brings together social enterprises whose aim is to produce social value for the communities in which they are established. The performance evaluation of these companies goes through a process of determination of the social impacts generated by their actions. This process is called social impact measure. It consists in determining and analyzing the social benefits of social enterprise's actions. However, it is a complex process that must be carried in a relevant way to produce expected results and real benefits.

Throughout this study, we will make sure that ESS's companies really measure their social impact. We will also try to understand how they manage the constraints and difficulties of that exercise.

To achieve this goal, we therefore first looked in the literature available on the topic and the two key components of our thematic: "Social and Solidarity Based Economy" and "measure of social impact", and we then carried out a survey in order to gather the points of views of those social companies' actors. Finally, we analyzed the information collected to understand the realities on the ground and we produced recommendations for the actors and managers of the Social and Solidarity Based Economy.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
Abstract	4
Introduction	8
1. Revue de Littérature	10
1.1. L'Économie Sociale et Solidaire : contexte et enjeux	10
1.1.1. Les classes sociales moyennes	10
1.1.2. Les classes moyennes au cœur des stratégies politiques	10
1.1.3. La montée des problématiques sociales	12
1.1.4. Une société en pleine mutation : prise de conscience et responsabilisation collective	13
1.1.4.1. Conscientisation générale et collective : adoption et promotion des comportements solidaires et responsables	14
1.1.4.2. Multiplication des initiatives solidaires et naissance de l'économie sociale	14
1.1.5. De l'économie sociale et de l'économie solidaire à l'Économie Sociale et Solidaire	16
1.1.6. Les caractéristiques et les principes de l'ESS	16
1.1.7. Les spécificités des structures de l'ESS	17
1.1.7.1. Les mutuelles.....	18
1.1.7.2. Les coopératives	18
1.1.7.3. Les Associations.....	19
1.1.7.4. Les Fondations	19
1.1.7.5. Les sociétés commerciales d'utilité sociale.....	19
1.1.7.6. L'entrepreneuriat social	19
1.2. Mesure de l'impact social.....	20
1.2.1. Enjeux et utilité de la mesure d'impact social pour les acteurs de l'ESS.....	20
1.2.2. Éléments de complexité.....	21
1.2.3. Le processus global de mesure de l'impact social: les différentes étapes	22
1.2.3.1. Comprendre le contexte et les caractéristiques de l'organisation/du projet concerné	22
1.2.3.2. Identifier précisément les objectifs de l'évaluation.....	23
1.2.3.3. Analyser et cartographier les parties prenantes	23
1.2.3.4. Recenser et classifier les impacts	23
1.2.3.5. Définir les indicateurs pertinents à déterminer et/ou calculer	24
1.2.3.6. Identifier les méthodologies de mesure adaptées et les données à utiliser	25
1.2.3.7. Déterminer et/ou calculer les indicateurs et analyser les résultats obtenus	25
1.2.4. Les différents types de méthodes et leurs spécificités	25

1.2.4.1.	Les approches coûts-bénéfices :	26
1.2.4.2.	Les approches non-monétarisées	26
1.2.4.3.	Les approches transversales (ou globales)	27
1.3.	Problématique	28
2.	Méthodologie	30
2.1.	Objectifs de recherche	30
2.2.	Positionnement épistémologique	30
2.3.	Choix de la méthode adaptée pour notre étude	32
2.4.	La collecte et le traitement des données	33
2.4.1.	Moyen de collecte des données	33
2.4.2.	Outils de collecte des données	33
2.4.3.	Guide d'entretien	34
2.5.	Le terrain d'étude	34
2.5.1.	Présentation du terrain	34
2.5.2.	Présentation de l'échantillon étudiée	36
2.6.	Méthode de traitement des données	39
3.	Résultats et Analyses	41
3.1.	Utilité de la mesure d'impact social pour les entreprises et entrepreneurs sociaux	41
3.1.1.	Présentation des résultats	41
3.1.2.	Analyse des résultats	43
3.2.	Effectivité de la mesure d'impact social	44
3.2.1.	Présentation des résultats	44
3.2.2.	Analyses des résultats	45
3.3.	Implémentation de la mesure d'impact social	46
3.3.1.	Présentation des résultats	46
3.3.2.	Analyse des résultats	48
3.4.	Complexité de la mesure d'impact	48
3.4.1.	Présentation des résultats	48
3.4.2.	Analyses des résultats	51
4.	Implications théoriques et managériales	53
4.1.	Implications théoriques	53
4.1.1.	Utilité vs Effectivité de la mesure d'impact social	53
4.1.2.	Le besoin d'harmonisation face à l'absence de consensus global sur la mesure d'impact social	54
4.1.3.	Recherche de financement	55
4.1.4.	Les cabinets de mesure d'impact social	56
4.1.5.	Les outils de mesure de l'impact social	57
4.2.	Implications managériales	58

4.2.1.	Maîtriser son impact social.....	58
4.2.2.	Evaluation Ex Ante ou A Priori	58
4.2.3.	Manager dans un contexte ESS	59
4.2.4.	Rôle du Manager ESS dans le processus de Mesure d'impact social.....	60
	Conclusion.....	63
	Annexe	66
	Bibilographie	69
	Webographie	72
	Liste des figures	73
	Liste des tableaux	74

Introduction

La montée du capitalisme dans les sociétés modernes et l'augmentation des problématiques sociales contemporaines (chômage, précarité des emplois, déclassement social, professionnel et intergénérationnel, pauvreté etc.) ont mis en lumière la nécessité de trouver des alternatives efficaces au fonctionnement capitaliste fortement centré sur le profit des économies développées. Ainsi à l'aube d'un important changement de perspective et d'une forte remise en question des fondements de la société capitaliste de consommation, émergent différents types de réponses qui vont donner naissance entre autres à une nouvelle forme d'économie : l'Économie Sociale et Solidaire.

Née à la fois d'un besoin de reprise de pouvoir par rapport aux problématiques sociales subies et d'une solidarité croissante au sein des classes moyennes et populaires, cette nouvelle économie se construit progressivement à partir des années 1900 et se formalise au fur et à mesure pour donner naissance à l'Économie Sociale et Solidaire telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Elle est constituée d'entreprises à finalités sociales qui placent l'humain au cœur de leurs préoccupations, œuvrent pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des personnes et ont pour objectif de créer un impact positif dans les sociétés.

“À l'heure où crises économique, sociale et écologique se conjuguent de façon ravageuse, le rôle de ces organisations est plus que jamais nécessaire. Exclusion, dépendances, santé, environnement... elles placent l'intérêt général au cœur de leurs préoccupations et de leurs activités pour produire un impact social positif” (Avisé, 2013, p.3).

Ces nouvelles organisations dont la performance est principalement évaluée en termes d'impact social généré, ont besoin de méthodologies innovantes et pertinentes pour pouvoir mesurer efficacement leur impact et l'utilité sociale qu'elles génèrent pour leurs bénéficiaires et les communautés au sein desquelles elles sont implantées.

Si la mesure d'impact social est un concept assez récent, l'évaluation des retombées sociales n'est pas un besoin nouveau dans le monde de l'Économie Sociale et Solidaire et dans les autres secteurs sociaux (humanitaire, développement durable, aide publique au développement etc..).

“A partir de la fin des années 1990, des organisations comme la Fondation Rockefeller ont proposé de mesurer plus systématiquement le rendement social de leurs investissements” (Territoires innovants en Économie Sociale et Solidaire, 2018).

Le Gap existant pendant longtemps en matière de méthodes d'évaluation de l'impact social a poussé les acteurs de ces secteurs sociaux à se mobiliser et à se réunir aux quatre coins du monde pour créer différents types de méthodes d'analyse et de mesure de l'utilité sociale.

Ces méthodes diverses et variées, mises à disposition du grand public dans le cadre du principe actif de coopération caractérisant les secteurs sociaux, possèdent chacune leurs caractéristiques et leurs spécificités. Elles doivent donc être choisies de manière pertinente et être cohérentes avec les caractéristiques des organisations et projets auxquels elles sont appliquées afin de produire des résultats satisfaisants et exploitables par ces derniers.

Cependant, malgré l'existence de cette variété de méthodes d'évaluation, la mesure d'impact social reste un exercice complexe notamment à cause des nombreuses dimensions sociales qu'elle intègre (sociale, environnementale, sociétale, politique etc..) et du fait de sa nature qui intrinsèquement comporte des éléments de subjectivité à maîtriser pour obtenir des résultats fiables.

Nos objectifs principaux au cours de cette recherche consisteront donc d'une part à découvrir et à comprendre comment les structures et les porteurs de projets de l'Économie Sociale et Solidaire s'accommodent à cet exercice aux multiples complexités et d'autre part à vérifier que cette mesure d'impact social et ses résultats leur sont réellement utiles sur le terrain.

Pour ce faire, nous avons interrogé différents spécialistes de la mesure d'impact social de l'Économie Sociale et Solidaire et d'autres secteurs sociaux afin de recueillir leurs points de vue respectifs sur le sujet, puis nous les avons confrontés afin de comprendre comment les spécificités du secteur de l'ESS influent sur les comportements adoptés par ces acteurs par rapport à la mesure d'impact social.

Nous vous présenterons donc dans la suite de ce document les analyses effectuées et les résultats obtenus.

1. Revue de Littérature

1.1. L'Économie Sociale et Solidaire : contexte et enjeux

1.1.1. Les classes sociales moyennes

D'après Damon Julien, (2013, p.14) les classes moyennes “représentent, partout, le centre de la société”. “Un ménage appartient à la classe des revenus moyens lorsque le revenu disponible du ménage se situe entre 75% et 200% du revenu médian des ménages au cours d'une année et d'un pays donnés” (Cavusgil, S. Tamer, et al, 2018, p.101).

Selon Serge Bosch (2008, p.3), “Cadre, petits entrepreneurs, enseignants, fonctionnaires, employés de bureau etc., tous à un titre ou à un autre peuvent se prévaloir de l'appartenance aux classes sociales moyennes”.

Cette couche-là plus représentative et la plus dense de la population en termes d'individus, est au cœur des problématiques sociales engendrées par les évolutions successives des sociétés dont elles ont soutenu et continuent de soutenir le développement, mais également des préoccupations politiques de leurs dirigeants.

Les déterminants et les différences sont nombreux et fonction des caractéristiques des sociétés et des axes d'études choisis, cependant les classes moyennes du monde présentent de nombreuses similitudes et peuvent être catégorisées et regroupées autour de points communs.

Selon Damon Julien, (2019, p.33), “la tendance est incontestablement à une moyennisation des pays émergents (avec affirmation de leurs classes moyennes) et à une relative dé-moyennisation dans les pays riches (avec déstabilisation de leurs classes moyennes)”.

Ces phénomènes entraînent de nombreux changements, source d'un accroissement des opportunités économiques dans le premier cas (dans les pays émergents) mais à contrario de la dégradation du statut des classes moyennes dans les pays développés et de l'augmentation des problématiques sociales de cette couche de population.

1.1.2. Les classes moyennes au cœur des stratégies politiques

“Les chercheurs ont établi que les personnes concentrées au sommet de la hiérarchie contrôlent davantage les ressources les plus convoitées de la société. Ils sont de plus susceptibles de thésauriser ces ressources pour leurs propres bénéfices en excluant les autres” (Karyn Lacy, 2012, p.1576).

Dans nos sociétés contemporaines actuelles, effectivement caractérisées par de très fortes inégalités au niveau de la répartition des richesses mais également par une forte industrialisation (économies développées) et/ou une industrialisation en pleine expansion (économies en développement), les classes moyennes quasiment au cœur de toutes les activités économiques jouent un rôle pivot et sont d'une importance cruciale pour les élites. Ce sont en effet elles qui sous-tendent les activités économiques des pays et par conséquent leur développement économique.

De plus, cette tranche de population à forte densité (la plus vaste dans les économies développées et dans une forte proportion de pays en développement) possède un important pouvoir politique et social (décision, revendication, négociations etc.).

D'après le Journal Économique en effet, "les classes inférieures et supérieures sont beaucoup moins susceptibles de participer à des manifestations contre les gouvernements que les couches sociales moyennes" (Heng Chen & Wing Suen, 2017, p.1332).

Aussi, ces dernières sont selon Leventoğlu Bahar (2013, p.851) "susceptibles de soutenir le régime en vigueur et de contribuer ainsi à la stabilité du régime tant qu'elles se sentent en sécurité quant à leur statut socioéconomique". A contrario, elles "sont plus susceptibles d'exiger la démocratie et la redistribution lorsqu'elles se sentent vulnérables quant au maintien de leur statut socioéconomique" (Leventoğlu Bahar, 2013, p.851).

C'est pourquoi elles sont selon Damon Julien (2011, p.5) "au cœur des débats politiques et des interrogations sur les performances des politiques sociales" et intéressent tout particulièrement les sphères politiques des sociétés et leurs acteurs ;

En effet "Lorsque la classe moyenne se sent en sécurité quant à ses perspectives d'avenir, la classe supérieure cherche un soutien de la classe moyenne pour maintenir la stabilité du régime" (Leventoğlu Bahar, 2013, p.851).

Si elles sont de ce fait et sans nul doute très présentes au cœur des discours et des stratégies politiques de leurs leaders, elles sont bien souvent en désaccord avec les réponses politiques envisagées et les actions menées par ces derniers.

En témoigne les récentes manifestations et révoltes sociales qui se sont produites en France comme dans de nombreuses autres économies développées.

Éloignées des populations et portées sur le développement économique de leurs contrées, les sphères dirigeantes ont bien du mal à comprendre les problématiques auxquelles sont confrontées les

populations étranglées par un système de plus en plus capitaliste qui ne leur permet plus de mener une vie satisfaisante et décente.

1.1.3. La montée des problématiques sociales

“De nombreuses démocraties se caractérisent par une répartition inégale des richesses. En 2001, les 1% plus riches de tous les ménages américains détenaient 33% des richesses intérieures du pays et environ 40% de la richesse financière nette. 67% de la richesse financière nette était concentrée entre les mains des 5% des ménages les plus aisés, tandis que les 60% les plus pauvres en possédaient environ 1%. Les chiffres sont similaires dans les autres pays industrialisés”, (Hans Peter Grüner et Rüdiger Schils, 2007, p.1404).

Les sociétés des pays développés se caractérisent en effet par de grosses inégalités au niveau de la répartition des ressources et des richesses. Ces dernières années cependant, on observe également dans ces sociétés une dégradation progressive du statut et de la situation sociale et économique des classes moyennes.

Selon (Cavusgil, S. Tamer, et al, 2018, p.106), “Le dynamisme du développement de la classe moyenne est opportun et significatif” et cette “classe moyenne arrive à maturité, voire à se rétrécir dans les économies avancées”.

Augmentation de la précarité, libéralisation du (des) marché(s) du travail, temporalité des emplois, insécurité sociale croissante, appauvrissement, xénophobie, mécontentement et revendications contre les gouvernements etc. : depuis près d’une dizaine d’années les conditions de vie et de travail des classes moyennes se détériorent progressivement dans les pays économiquement développés.

Selon Serge Bosch (2008, p.71), les classes sociales moyennes de ces pays ont été victimes de “problématisations successives” dues aux “transformations socioéconomiques et culturelles” subies.

“La déstabilisation de ces catégories, autrefois considérées à l’abri des difficultés rencontrées par les classes inférieures, s’illustre par de multiples indices tels que la stagnation des revenus intermédiaires, la fragilisation du salariat, le déclassement scolaire des jeunes diplômés et les processus de mobilité sociale descendante” (Peugny, Camille, 2009, p.543).

Le déclencheur de ces “problématisations successives” serait selon une étude de l’Organisation de Coopération et de Développement Economique OCDE (2011), la crise financière et économique de 2008. Cette dernière écrit d’ailleurs à ce sujet : “La crise financière et économique est rapidement devenue une crise humaine et sociale, privant d’emploi 200 millions de personnes dans le monde, et

en poussant des millions d'autres dans la pauvreté. La crise a souligné des inégalités croissantes qui menacent la cohésion sociale” (OCDE, 2011, p.159).

Cette “dé-classification” progressive des classes moyennes qui a certes dans un premier temps provoqué un accroissement important de ces problématiques sociales et sociétales contemporaines, a également modifié le spectre de la société et entraîné des changements importants au niveau des modes de pensées et vie des populations ainsi que de leurs habitudes de consommation en général. “Aussi le débat social qui tournait autour de la question ouvrière s’est-il déplacé”. “Il porte aujourd’hui sur la protection salariale et, plus généralement, la protection sociale ; et, en creux, il s’exprime en termes d’exclusion et de précarité”, (Parodi, Maxime,2004, p.185).

1.1.4. Une société en pleine mutation : prise de conscience et responsabilisation collective

Selon Leventoğlu Bahar (2013, p.860), “Un changement dans la mobilité sociale a un impact sur la transition du régime par le comportement de la classe moyenne”. En France, aux états-unis et dans les sociétés développées en général, le spectre du déclassement pèse sur les populations et est devenu l’une des principales sources d’angoisse des publics.

“ « Ascenseur en panne », « mobilité bloquée », « déclassement » : le concept de mobilité sociale est très souvent invoqué dans le débat public” (Centre d’observation de la société, 2017). Il est source d’une angoisse profonde mais également d’une certaine remise en question des croyances et comportements sociétaux d’une part, et des principes économiques qui sous-tendent les sociétés capitalistes d’autre part.

Ce contexte de réflexion et de remise en question entraîne des changements significatifs au niveau des modes de pensées et des structures sociétales elles-mêmes.

Pour pallier cette situation, les populations s’organisent principalement autour de deux types de réponses.

1.1.4.1. Conscientisation générale et collective : adoption et promotion des comportements solidaires et responsables

“Les Français réalisent que la société de consommation ne mène pas au bonheur” (Hébel Pascale, et al, 2009, p.10). Au fur et à mesure que les salaires et le pouvoir d’achat baissent, le dogme capitaliste (plus de consommation = plus de bonheur) se fissure et les individus se tournent vers d’autres sources de bonheur.

En effet “Durant les années 1960 et 1970, les salaires représentaient près des trois quarts du produit intérieur brut (PIB) en Europe. Depuis les années 1980, cette part n’a pratiquement pas cessé de reculer, pour atteindre 66,2 % en 2006 ” (Michel Husson, 2007, p.15).

Cette baisse significative du pouvoir d’achat qui s’accompagne d’un sentiment d’abandon collectif face aux engagements non-tenus par les pouvoirs publics va engendrer une solidarité nouvelle et une mobilisation autour des valeurs fortes d’entraide, de coopération et de solidarité.

“Consommation responsable”, “réduction de l’impact environnemental”, “juste rémunération pour les producteurs”, “développement durable”, “économie responsable”, “production écologique” etc., on assiste selon une étude du cabinet Greenflex/Ethicity à “une transformation majeure dans le rapport des Français à la consommation” (2019).

D’après Désaunay Cécile (2019, p.1), en France, “8 personnes sur 10 affirment avoir modifié leurs pratiques pour réduire l’impact environnemental de leur consommation” et “près de 6 sur 10 pensent qu’il faut revoir complètement notre modèle économique, et sortir du mythe de la croissance infinie”.

1.1.4.2. Multiplication des initiatives solidaires et naissance de l’économie sociale

Dans ce contexte marqué par de fortes problématiques sociales, une perte de confiance en l’Etat mais également par un fort élan solidaire collectif, les populations décident de se prendre en main et de compter sur leurs propres ressources et volontés pour résoudre leurs problèmes. C’est ainsi que s’est progressivement créée une nouvelle forme d’économie basée sur l’entraide, et centrée sur l’humain : l’Économie Sociale.

“Elle se forme d’abord dans les milieux artisanaux, urbains, coutumiers des solidarités corporatives, avant de s’étendre au prolétariat dans le dernier tiers du XIXe siècle” (Timothée Duverger, 2016, p. 53).

“Par opposition au modèle classique, l’économie sociale rassemble des entreprises qui privilégient le service rendu”, “ceci dans un esprit de solidarité” (Éric Persais, 2017, p.79).

“C’est ainsi que naissent les statuts des coopératives et des mutuelles, à la fin du XIXe, puis des associations en 1901. Pendant longtemps, l’économie sociale désigne l’ensemble de ces trois familles, particulièrement actives dans la protection sociale, l’assurance, les banques, l’action sociale, l’éducation populaire, le sport, la culture, l’agriculture...” (Chambre Régionale de l’Économie Sociale et Solidaire, CRESS).

Dans ce même contexte “Des réformateurs sociaux et des penseurs utopistes cherchent d’autres solutions que la nationalisation des moyens de production. Ils inventent alors une façon collective de produire des biens et des services, à partir des besoins de tous et non de l’intérêt de quelques-uns” (CRESS - Chambre Régionale de l’Économie Sociale et Solidaire) : l’Économie solidaire.

C’est une économie en de nombreux points similaire à l’économie sociale mais dont la doctrine et le plan d’action diffèrent : l’économie solidaire entend modifier le système économique et la structure sociétale profonde en recentrant les intérêts autour de l’humain et de l’environnement.

Elle a pour but premier “la transformation du système économique capitaliste néolibéral qui donne la priorité à la maximisation du profit et à la croissance aveugle vers un système qui met les gens et la planète au cœur”.

En effet, elle “cherche à réorienter et à donner de nouvelles formes à l’État, aux politiques, au commerce, à la production, la distribution, la consommation, l’investissement, la monnaie et la finance, ainsi que les structures de propriété de manière à servir le bien-être des peuples et de l’environnement.” (Yvon Poirier, 2014, p.383).

Ces deux nouvelles orientations économiques sont karmiques, elles vont progressivement être intégrées aux moeurs et modifier sensiblement les lignes de conduite populaires et les schémas de pensées économiques jusqu’ici instaurés par le capitalisme.

1.1.5. De l'économie sociale et de l'économie solidaire à l'Économie Sociale et Solidaire

L'économie sociale et l'économie solidaire “partagent la volonté de se distinguer à la fois du secteur privé lucratif et de l'État” mais se caractérisent par leurs visions différentes des plans d'actions à mettre en place; Si la première s'établit autour d'une “amélioration des pratiques” à un niveau sociétal pour répondre à des enjeux sociaux, la deuxième vise en effet “un renversement du système actuel” purement capitaliste pour un nouveau système plus centré sur l'humain et la solidarité (Rodet Diane, 2019, p.14).

“Les divergences de l'économie sociale et de l'économie solidaire n'empêchent pas, dès les années 1980, différents acteurs de contribuer à réunir ces démarches, en mettant avant tout l'accent sur ce qui les rapproche” (Rodet Diane, 2019, p.14).

En effet, “Ces deux mouvements sont complémentaires, l'économie solidaire a revitalisé les valeurs défendues par l'économie sociale : une économie au service de l'homme et non au service du profit” (Le labo de l'Économie Sociale et Solidaire).

C'est ainsi qu'en France, en 2012, ces deux mouvements ont fusionné pour donner naissance à une même et seule nouvelle économie : l'Économie Sociale et Solidaire sur laquelle des travaux de lois ont été initiés pour aboutir à la rédaction et à la mise en œuvre de la loi ESS 2014 qui définit plus concrètement les champs et les moyens d'action de cette nouvelle économie.

“En France, la loi ESS de juillet 2014 a donné une nouvelle légitimité à ces organisations qui bénéficient désormais d'un cadre juridique clair et d'un environnement favorable pour se développer”, (Éric Persais, 2017, p.206).

1.1.6. Les caractéristiques et les principes de l'ESS

Comme nous l'avons spécifié dans la section précédente l'Économie Sociale et Solidaire est une nouvelle forme d'économie centrée sur l'humain et composée de structures dont l'objectif est de produire de la valeur sociale pour les communautés au sein desquelles elles sont implantées.

La loi ESS 2014 a notamment contribué à définir et à organiser les conditions de création de cette valeur sociale centrale. “La solidarité, institutionnalisée par les schémas de redistribution et complétée par les œuvres caritatives, est désormais partagée entre plusieurs acteurs. Les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (OESS) font de ces préoccupations le cœur de leur positionnement” (Sébastien Mariaux, Emmanuelle Reynaud, 2018).

Les entreprises et entrepreneurs de l'ESS sont donc soumis aux principes de fonctionnement de ce secteur également définies par la loi ESS 2014.

Il s'agit notamment de :

- la finalité sociale : le premier principe actif du secteur de l'ESS est la mission sociale des entreprises qui la composent dont l'activité et les actions sont destinées à créer un impact social, sociétal ou environnemental positif;
- la territorialité : les entreprises ESS sont avant tout des structures au service des populations des territoires dans lesquels elles sont implantées; Cette notion de territorialité est particulièrement importante dans l'ESS et les entreprises de ce secteur privilégient des modes de développement verticaux plutôt que horizontaux dans le but de concentrer leur actions sur des territoires et des communautés bien définies.
- la gouvernance partagée : ce mode de gouvernance à l'inverse du système actionnarial traditionnel (une action = une voix) privilégie un modèle décisionnel démocratique (une personne = une voix) qui replace l'humain en tant qu'individu au cœur du système de prise de décision de l'organisation.
- la lucrativité limitée et les réserves impartageables : la rentabilité et la redistribution des bénéfices sont strictement encadrées dans les structures ESS. Ces dernières n'ont en effet pas pour vocation première de réaliser des profits illimités pour le compte de leurs actionnaires comme les entreprises capitalistes traditionnelles mais de produire de la valeur sociale pour leurs associés et les communautés au sein desquelles elles opèrent. La gestion des profits est donc strictement encadrée et la plus grande partie des bénéfices doit être réinvestie dans la structure pour son développement et/ou stockée sous forme de réserves impartageables pour prévenir les coups durs et les imprévus.

Il est important de noter cependant que les taux de lucrativité, de bénéfices partageables ou à constituer en réserves dépendent du type de structure et du format juridique choisi à l'origine ; d'où la nécessité de choisir un format juridique adapté aux enjeux au moment de la création de la structure ESS.

1.1.7. Les spécificités des structures de l'ESS

La loi ESS a également renforcé et enrichi la matrice des acteurs ESS en France. Elle "a consolidé et développé le réseau des acteurs de l'ESS" (Secrétariat d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie Sociale et Solidaire).

En effet si pendant longtemps, uniquement trois (03) types d'organisations étaient considérées comme actrices et protagonistes de l'économie sociale (Coopératives, Mutuelles, Associations), la loi de L'ESS redéfinit un cadre plus large en ajoutant à la matrice initiale les fondations et les structures commerciales à fort impact social qui appliquent les directives et les réglementations de l'ESS. Elle ajoute à cette matrice déjà bien fournie, l'entrepreneuriat social et les différentes formes d'innovations sociales.

Si toutes ces différentes structures partagent les principes et la vision ESS d'une société plus à l'écoute et au service des besoins de ses populations, elles diffèrent quelque peu par les formats juridiques choisis et le mode de fonctionnement privilégié pour mener à bien cette mission commune.

1.1.7.1.Les mutuelles

Les mutuelles sont des structures sociales créées sur la base de regroupements d'individus et gérées collectivement par ces derniers pour répondre à des besoins spécifiques partagés par les protagonistes et non ou mal couverts par l'Etat ou les organisations privées existantes. Le principe fondateur des mutuelles est le partage des risques entre les différents acteurs (appelés sociétaires) de la structure. "Les mutuelles sont la propriété collective de leurs membres. Elles organisent la solidarité entre leurs adhérents (ou sociétaires) qui jouent chacun un rôle dans la gestion et prennent part aux décisions au travers des votes" (CRAJEP, Présentation de l'Économie Sociale et Solidaire à destination de ses acteurs, p.5). Il existe plus de 500 mutuelles en France. Elles sont classées en deux catégories : les mutuelles de santé et les mutuelles d'assurances (Source : Statista Research Department, 2019); La Maif et la Macif sont des exemples de mutuelles.

1.1.7.2.Les coopératives

Les coopératives sont des groupements de personnes ou d'acteurs économiques opérant le plus souvent dans les mêmes secteurs d'activités et créés pour défendre les intérêts de ces derniers et améliorer leurs conditions de vie et/ou de travail. (Exemple : les coopératives agricoles, de commerçants, de producteurs créées pour augmenter le pouvoir de négociation de leurs acteurs respectifs). "Le fonctionnement de la coopérative est singulier : il est basé sur le principe démocratique "1 homme, 1 voix". De plus, les bénéfices ne sont pas distribués mais réinvestis dans la coopérative" (Le labo de l'Économie Sociale et Solidaire). La coopérative de commerçants "U Enseigne" est un exemple de coopérative à grande échelle.

1.1.7.3. Les Associations

Les associations sont des groupements de particuliers réunis en collectif et oeuvrant pour l'accomplissement de buts sociaux d'intérêt général bien définis. "Le caractère désintéressé de l'activité n'implique pas qu'elle soit non commerciale. Les associations participent à l'amélioration de la société dans des domaines très variés : culture, loisirs, éducation populaire et formation, médico-social, défense et accès aux droits, solidarité internationale, environnement..." (CRAJEP, Présentation de l'Économie Sociale et Solidaire à destination de ses acteurs, p.5). On dénombre approximativement 1 500 000 associations en France (Associathèque, 2018).

1.1.7.4. Les Fondations

Les fondations sont des structures sociales d'intérêt public dédiées à l'accomplissement d'une ou de plusieurs finalités sociales et financées par des acteurs privés. "La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif." (Le Labo de l'Économie Sociale et Solidaire). L'on recensait près de 5300 fondations en France en 2018 (Centre français des Fonds et Fondations).

1.1.7.5. Les sociétés commerciales d'utilité sociale

Les sociétés commerciales d'utilité sociale sont des structures commerciales qui adhèrent aux les préceptes de l'ESS et dont les actions et les activités ont des retombées positives pour la société et leur environnement immédiat. Elles "poursuivent un objectif d'utilité sociale, tel que défini dans la loi" (CRESS, Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire).

1.1.7.6. L'entrepreneuriat social

"Plus récemment dans les années 2000-2010, un 3ème mouvement rejoint l'ESS, il s'agit de l'entrepreneuriat social qui emprunte à l'économie solidaire une finalité sociale ou environnementale, aux principes de lucrativité limitée, de gouvernance participative sans s'appuyer nécessairement sur une dynamique collective." (CRESS, Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire). Il s'agit donc de projets et d'innovations portés par des individus ou des collectifs d'individus et qui ont un fort impact social, sociétal et/ou environnemental.

Toutes ces composantes constituent un panel assez important à fort impact économique et social qui participe et contribue énormément à la santé économique et sociale du pays.

En effet, “Aujourd’hui, les entreprises de l’ESS sont présentes dans la grande majorité des secteurs d’activité. Elles représentent 10 % du PIB national, emploient plus d’un salarié sur dix et affichent des performances qui dépassent souvent, sur les moyen et long termes, celles des entreprises classiques.” “Elles sont des structures fortement créatrices d’emplois. Depuis 2000, alors que l’emploi privé dans les entreprises classiques a progressé de 4,5 %, les entreprises de l’ESS ont créé 24 % de nouveaux emplois.” (Secrétaire d’État chargée du Commerce, de l’Artisanat, de la Consommation et de l’Économie Sociale et Solidaire).

1.2. Mesure de l’impact social

1.2.1. Enjeux et utilité de la mesure d’impact social pour les acteurs de l’ESS

“La mesure de l’impact social désigne l’ensemble des changements sociaux durables qu’une organisation ou un programme d’actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l’environnement ou la société en général” (Philippe Eynaud, Damien Mourey, 2015, p.83).

Il s’agit d’un exercice capital pour les entreprises ESS et les porteurs de projets sociaux. En effet, pour ce type d’organisation ou de projet la “mission première est d’atteindre, au-delà de son seul impact économique, un impact social ou environnemental positif” (Avisé, 2013, p.15). C’est donc l’un des principaux critères d’efficacité de ces entreprises et un point essentiel de communication auprès de leurs parties prenantes.

Si en effet les entreprises capitalistes sont jugées principalement sur leurs performance économiques (“Le concept de performance se fonde traditionnellement sur les aspects matériels et financiers. “, Garnier & Jovani & Godet, 2011), les entreprises sociales le sont également et surtout sur leur impact social et écologique et sur la valeur ajoutée qu’elles délivrent pour leurs parties prenantes.

L’évaluation de l’utilité sociale d’un programme social peut en effet être réalisée : “en amont du lancement de l’activité pour mettre en place les outils de mesure du futur impact social ou pour estimer théoriquement les impacts prévisionnels, en aval pour valider l’atteinte des objectifs, en continu (mesure longitudinale) pour piloter l’impact social.” (Fondation rexel).

La mesure d’impact social représente donc un enjeu stratégique pour les entreprises et les entrepreneurs sociaux.

De plus, “La plupart des entrepreneurs sociaux sont convaincus que la mesure d’impact a des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s’améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc.” (Rexel Foundation); Les structures de l’ESS sont quant à elles “plus que jamais prêtes à développer un langage de la preuve, à progresser et à rechercher l’exemplarité, seul moyen de convaincre durablement de leur pertinence” (Mouves, 2012).

1.2.2. Éléments de complexité

Défini par l’OCDE (2002) comme les “effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non” et par la commission européenne comme “ un terme général utilisé pour décrire les effets d’une intervention dans la société”, la mesure de l’impact social représente un exercice complexe qui peut varier énormément tant au niveau des résultats visés que par les méthodes de détermination et de calcul utilisées, ces deux critères étant fonction des structures et des projets auxquels elle est appliquée.

Contrairement aux évaluations de performance classiques réalisées dans les entreprises capitalistes qui utilisent des indicateurs quantifiables et des méthodes de calcul existantes et éprouvés (pratiquement les mêmes), il n’existe pas de méthodologie globalement reconnue pour mesurer l’impact social des projets et des organismes sociaux.

“A ce jour, aucune méthode ne fait encore l’unanimité, alors même que les initiatives, en particulier dans les pays anglo-saxons, se multiplient, dont certaines avec une visibilité croissante, principalement sous l’impulsion de fondations et d’investisseurs privés” (Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l’impact social, 2011).

De nombreux critères et variables entrent en effet en compte et induisent des éléments de complexités plus ou moins puissants et les objectifs de la mesure et les résultats visés varient énormément d’une structure à une autre, d’un projet à un autre en fonction bien souvent des caractéristiques et des spécificités de l’organisation ou des projets sociaux concernés.

La mesure de l’impact et de l’utilité sociale suit donc une démarche et un processus bien spécifique à l’organisation ou au projet auquel elle s’applique et elle nécessite en effet un grand effort de compréhension de ce dernier et de ses variables (parties prenantes, bénéficiaires, mission sociales, objectifs de l’évaluation etc.).

De plus elle comporte plusieurs niveaux de difficultés et éléments de complexité.

L'un des principaux écueils de la mesure d'impact social est la difficulté d'identification des réels déterminants des phénomènes sociaux. Il est en effet très difficile, voire impossible, d'identifier formellement toutes les causes d'un phénomène ou les conséquences d'une action sociale.

Cette évidence rend d'autant plus difficile l'exercice car : “Dans la réalité, différents facteurs sont souvent à l'origine d'une variété d'effets pouvant eux-mêmes rétroagir sur les facteurs initiaux, sans que l'on puisse établir la démonstration incontestable d'une relation de causalité linéaire entre une action et un effet particulier” (Stievenart Emeline, Anne-Claire Pache, 2014, p.76).

Un élément de complexité important également peut être la multiplicité et la diversité des parties prenantes (partenaires financiers, bénévoles, collectivités locales, clients, bénéficiaires etc.).

“Un bénéficiaire, un financeur ou un bénévole ne partageront pas nécessairement la même analyse des objectifs prioritaires visés par l'organisation”. “Ces dernières peuvent ainsi être en désaccord quant à ce que représente un impact positif ou négatif dans le cadre de ce projet”. (Stievenart Emeline, Anne-Claire Pache, 2014, p.76).

Cette diversité de points de vue induit souvent une nécessité de mesurer plusieurs types de résultats.

A ces deux difficultés principales s'ajoutent bien d'autres éléments de complexité tels que : la nature forcément limitée de l'étude d'impact social car il est quasiment impossible d'identifier et de recenser tous les impacts sociaux d'une action ou d'un programme d'activités social ou encore la nature contestable et controversable des résultats obtenus, et bien d'autres. Ceci dit, cela reste un travail de grande utilité pour toute entreprise ou initiative sociale car elle permet de témoigner de l'utilité de cette dernière et lui permet de réaliser une rétrospective (identifier ce qui a marché et ce qui a moins bien fonctionné) et d'améliorer au besoin ses performances.

1.2.3. Le processus global de mesure de l'impact social: les différentes étapes

1.2.3.1. Comprendre le contexte et les caractéristiques de l'organisation/du projet concerné

Problématique adressée, Mission sociale, type de réponses et actions menées, cartographie des parties prenantes (bénéficiaires, clients, financeurs, bénévoles, etc.), cette étape est particulièrement importante et même capitale si la mesure de l'impact social doit être réalisée par des intervenants externes à la société. La pertinence des résultats et leur adéquation avec les attentes des publics

auxquels ils doivent être adressés dépendent en fait de la bonne compréhension de la mission sociale, des parties prenantes et des autres caractéristiques et spécificités de l'organisation ou du projet concerné(e) par les acteurs réalisant l'étude. Tout le processus et les étapes suivantes (définition des objectifs d'évaluation, choix des indicateurs, de la méthode de mesure etc.) sont de fait impactés par cette étape.

1.2.3.2. Identifier précisément les objectifs de l'évaluation

“Avant de se lancer dans une mesure d'impact, il faut commencer par s'interroger sur les objectifs” (Fondation Rexel) de cette mesure. Les éléments de connaissance acquis sur l'organisation et le projet permettent de définir des objectifs clairs et précis qui empêcheront de se disperser et de manquer de précision; ils feront gagner en temps et en ressources l'(les) évaluateur(s). “Il est ainsi essentiel d'identifier la décision ou l'action précise que les résultats de la démarche d'évaluation viendront alimenter” (Avisé, 2013, p.8).

1.2.3.3. Analyser et cartographier les parties prenantes

C'est l'une des étapes cruciales de ce processus d'évaluation. Comme exposé plus haut, les parties prenantes sont plus nombreuses lorsqu'il s'agit d'organisation et/ou de projets sociaux et les attentes en termes de données d'impact peuvent fortement varier d'une partie prenante à une autre. Même si un travail d'identification et de cartographie de toutes les parties prenantes est réalisé au préalable par l'organisation, il est nécessaire de faire un tri et de recenser les parties prenantes sur lesquelles on souhaite réaliser l'évaluation (les bénéficiaires généralement) d'une part et celles auxquelles s'adressera et servira potentiellement l'étude d'impact d'autre part. Cela doit se faire afin de s'assurer que les résultats obtenus soient cohérents et répondent aux réels besoins en termes de données d'impacts.

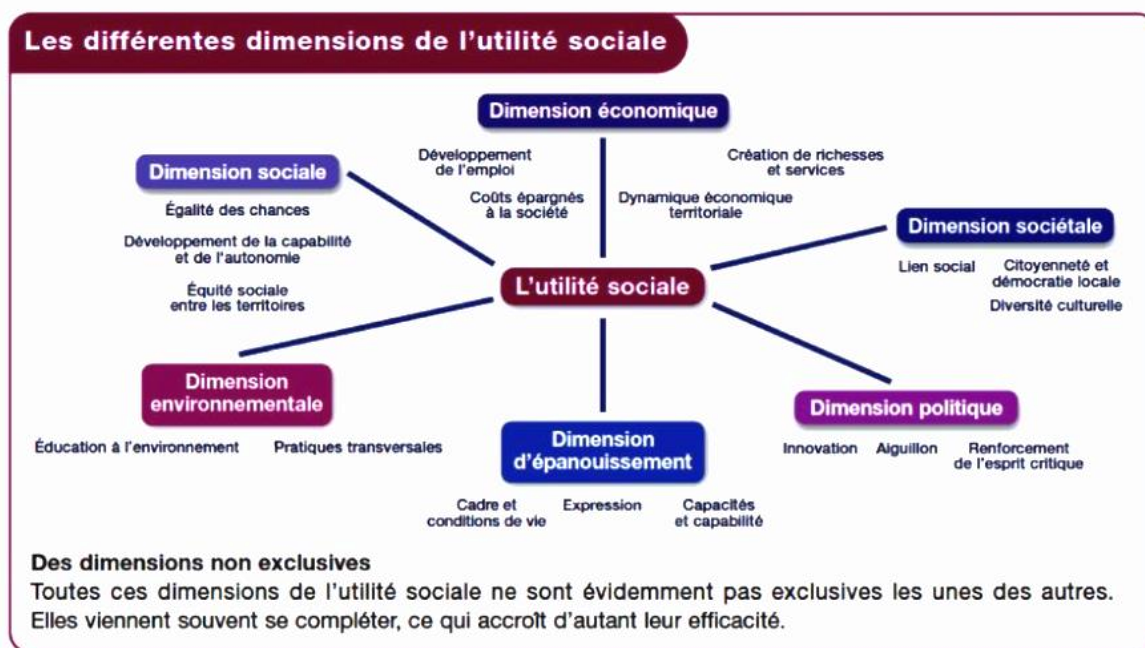
“Quelle que soit la méthode choisie, il est recommandé de cartographier les parties prenantes et de définir leur niveau et leur mode d'implication dès le démarrage” (Avisé, 2013, p.8).

1.2.3.4. Recenser et classer les impacts

“Partir d'une hypothèse : «l'activité a des impacts d'une certaine nature sur certaines parties prenantes” (Fondation Rexel). On pourra ensuite recenser et classer ces impacts puis les prioriser en fonction des objectifs définis et/ou les classer dans des catégories (économique, environnementale,

sociale, etc.) afin de déterminer quels ensembles sont utiles et pertinents dans le cadre de la mesure envisagée et quels impacts sont prioritaires compte tenu de l'utilisation souhaitée des résultats. "Il est important de réduire le périmètre des impacts étudiés pour alléger les phases de collecte, analyse et restitution des résultats" (Fondation Rexel). L'on peut pour cela s'aider de cette cartographie réalisée par "Avisé" qui recense les différentes dimensions de l'utilité sociale sur lesquelles on peut fonder son évaluation d'impact pour mesurer les bénéfices sociaux apportés.

Figure n°1 : Les différentes dimensions de l'utilité sociale



Source : (Avisé,2007)

1.2.3.5. Définir les indicateurs pertinents à déterminer et/ou calculer

En fonction des objectifs de l'évaluation et des impacts sur lesquels l'on veut axer son étude, il faudra définir des indicateurs d'impacts pertinents, mesurables et adaptés. "Un jeu d'indicateurs se doit de répondre aux enjeux de pertinence, d'exhaustivité et de réalisme" (Fondation Rexel). Selon l'Avisé (2013, p.6), "Impliquer les parties prenantes tout au long du processus, et particulièrement les bénéficiaires, sera l'une des clés de réussite de la démarche". Ces dernières peuvent effectivement être d'une aide capitale pour cette étape; en tant que récipiendaires (ou même contribuables) des actions sociales menées, elles sont en première ligne et les plus fidèles témoins des changements induits.

1.2.3.6. Identifier les méthodologies de mesure adaptées et les données à utiliser

Pour chaque indicateur validé il faudra ensuite identifier la méthode de détermination et/ou de calcul la mieux adaptée, les données d'analyses à utiliser et la méthode de collecte de ces données. Il existe une variété de méthodologies de mesure d'impacts spécialisées et performantes parmi lesquelles on peut choisir celle qui convient au type d'indicateur choisi. Cependant, ces "méthodes sont un moyen, elles ne sont pas une fin en soi" (Avisé, 2013, p.8). L'on peut donc également choisir de définir sa propre méthode ou d'en personnaliser une existante pour des raisons d'agilité et des besoins d'adaptation.

Cette étape peut se faire conjointement avec la précédente pour être certain que les indicateurs définis soient effectivement quantifiables et que les données à utiliser sont accessibles et facilement collectables.

1.2.3.7. Déterminer et/ou calculer les indicateurs et analyser les résultats obtenus

On peut enfin mettre en œuvre ces différentes méthodes de collecte de données et de calcul des indicateurs. Les résultats obtenus sont consignés dans un rapport et constituent la mesure de l'impact des actions sociales ou de l'organisation sociale concernée.

Si l'évaluation de l'utilité sociale "constitue un outil pour échanger avec ses partenaires, elle permet aussi de mieux appréhender les changements sociaux produits par son activité, d'améliorer ses pratiques" et "de renouveler la motivation de ses équipes"; "Le processus dans lequel on s'engage et les résultats obtenus via ces méthodes devront ensuite nourrir prises de décision, pratiques et échanges avec les parties prenantes. Néanmoins, il faut être attentif à l'utilisation des données, notamment chiffrées, car elles restent une simplification de la réalité." (Avisé, 2013, p.10).

1.2.4. Les différents types de méthodes et leurs spécificités

Bon nombre d'approches et de méthodes permettent de mesurer l'impact et l'utilité sociale; "Composées de principes, d'étapes à suivre et de recommandations," elles "proposent un cadre pour guider une démarche d'évaluation." (Avisé, 2013, p.10).

Le TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact) Foundation Center est une plateforme dédiée aux outils et aux méthodologies de mesure de la performance sociale qui en recense une bonne partie.

En fonction des indicateurs d'impact définis, on choisira la méthode ou les méthodes les plus appropriées pour obtenir les résultats escomptés.

On peut globalement classer les méthodes d'évaluation de l'impact social en trois grande catégories.

1.2.4.1. Les approches coûts-bénéfices :

Il s'agit de méthodes de mesure qui permettent d'estimer la valeur monétaire de l'impact réalisé. Elles sont notamment adaptées lorsque l'on cherche à déterminer et à communiquer sur le retour sur investissement d'une ou de plusieurs actions sociales.

“Dans le cas où la mesure d'impact nécessite d'aboutir à la valorisation de la plus-value économique de la solution déployée, il est possible d'avoir recours à l'approche coûts-bénéfices qui met en regard le coût de la solution et les revenus générés ou coûts évités. Cela permet de calculer un retour sur investissement financier qui parlera aux financeurs concernés” (Fondation Rexel).

On peut citer comme exemple dans cette catégorie : la méthode des coûts publics évités.

Elle permet de quantifier les coûts publics qui ont été “évités” grâce à une (ou des) action(s) sociale(s) menées. “Des ratios comparent ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales (subventions, avantages fiscaux) et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés.” (Avisé, Portail du développement de l'économie sociale et solidaire).

1.2.4.2. Les approches non-monétarisées

Il s'agit de méthodes de mesure d'impact qui se focalisent plutôt sur les effets non monétaires des actions sociales entreprises. Elles cherchent donc à mesurer la corrélation entre les actions sociales entreprises et des conséquences sociales identifiées.

Ces méthodes “sont plus pertinentes quand il y a beaucoup de bénéficiaires ou lorsque l'enjeu est fort, comme le changement d'échelle d'un programme”; “les indicateurs permettent de rendre compte de changements” : “démontrer la relation de cause à effet” même s'ils “n'apportent pas la preuve qu'ils viennent de l'action étudiée.” (Avisé, 2013, p.10).

On peut citer comme exemple dans cette catégorie : la méthode de randomisation.

“Cette méthode d’échantillonnage “au hasard” permet d’isoler un groupe test bénéficiant du projet et un groupe témoin n’en bénéficiant pas, ces deux groupes étant statistiquement comparables.” (Avisé, 2013, p.10). Elle permet donc d’évaluer les effets sociaux d’une action sociale en comparant le groupe bénéficiaire et le groupe non bénéficiaire et de déterminer les variantes rencontrées (impacts) dans le groupe bénéficiaire, attribuables à l’action sociale menée.

1.2.4.3. Les approches transversales (ou globales)

Certaines méthodes mettent en exergue la nécessité d’une approche transversale et globale qui réunit plusieurs champs d’actions dont la détermination des externalités sociales engendrées et la valorisation monétaire de l’impact social ainsi créé mais pas que. Elles sont en fait très générales et fournissent un plan d’action qui offre une très grande latitude de personnalisation. “Ces approches, plus ou moins exhaustives, laissent une certaine souplesse, notamment dans le choix des indicateurs”; “Elles engagent dans un processus, souvent plus riche que les résultats eux-mêmes” (Avisé, 2013, p.10). Elles sont moins adaptées pour les organisations de petites (ou même de moyenne) taille car elles sont coûteuses et relativement plus longues à mettre en place.

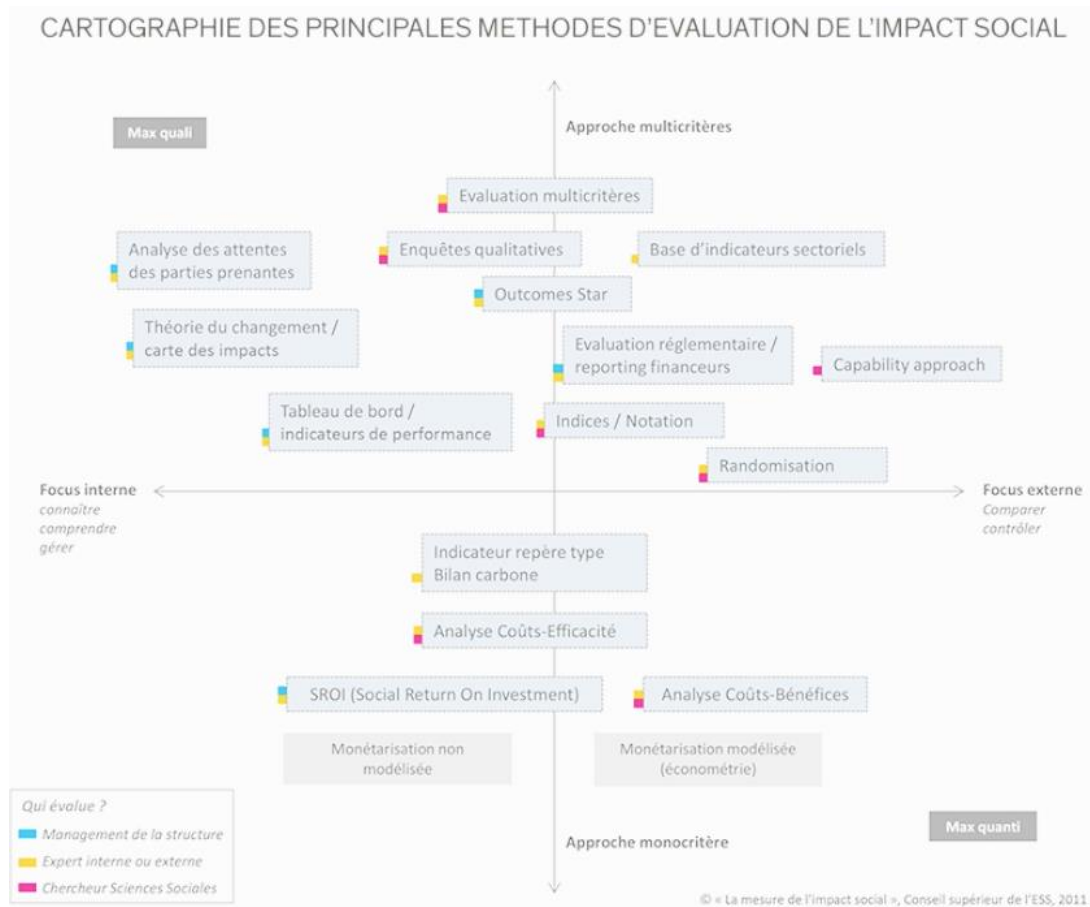
On peut citer comme exemple dans cette catégorie : le SROI (Social Return On Investment)

“Le SROI (Social Return On Investment, ou retour social sur investissement) est un cadre d’analyse qui permet de mesurer et de rendre compte d’une conception élargie de la valeur d’une activité d’utilité sociale, non limitée à une dimension financière, en y incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques produits”. “Il s’appuie sur 7 principes, comme l’implication des parties prenantes et la transparence, et des étapes comme le choix d’indicateurs, la démonstration de la causalité ou encore le calcul d’un ratio via la monétarisation” (Avisé, 2013, p.10).

C’est l’équivalent du ROI (Return On Investment) dans le domaine du social.

Le diagramme suivant du Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l’impact social résume et cartographie certaines des méthodes de mesure d’impact social les plus utilisées.

Figure n°2 : **Cartographie des méthodes d'évaluation d'impact social**



Source : Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social

1.3. Problématique

Contrairement aux méthodes économiques classiques dont les démarches cartésiennes, non-réfutables et surtout identiquement appliquées ne nécessitent pas d'adaptation particulière et sont faciles à implémenter, même pour des débutants relatifs, les méthodes de mesure de l'impact social, qui se présentent plutôt sous formes de guidelines plus ou moins globalistes à adapter de façon pertinente au contexte de sa mesure et à son organisation, sont beaucoup plus complexes à implémenter et nécessitent en plus à la fois :

- une étude ou une connaissance particulièrement poussée de l'organisation et de ses caractéristiques intrinsèques (mission sociale, différentes parties prenantes et leurs attentes, actions menées et bénéficiaires...) ;

- une connaissance aigüe et une forte compréhension des méthodes d'évaluation de l'impact social et notamment de celles impliquant les dimensions sociales adressées par l'entreprise ou l'organisation sociale concernée ;
- des analyses poussées et donc un temps de traitement relativement long et plus ou moins coûteux en fonction des résultats recherchés et des moyens de l'entreprise.

La mesure d'impact social constitue donc un processus lourd et complexe qui doit être effectué de manière rigoureuse par des professionnels aguerris et demande un fort taux d'implication, d'agilité et une mise à disposition des ressources nécessaires.

Aussi, comme il nécessite une définition stricte du cadre et peut induire de ce fait une certaine limitation du champ d'études, il peut donner l'impression à certains dirigeants de limiter la portée réelle des actions menées par leurs entreprises.

C'est pourquoi il peut facilement être perçu comme un processus chronophage, non-exhaustif ou même limitant par les équipes des organisations sociales et/ou les porteurs de projets sociaux.

Cependant comme démontré dans la revue de littérature il s'agit d'un processus de gestion systémique qui, implémenté de manière pertinente et efficace par l'entreprise sociale et/ou le porteur de projet social concerné, lui apporte un avantage certain et est plus qu'utile lorsque ces derniers se placent dans une optique d'amélioration de leurs performances.

Même si une démarche globale et des méthodologies de mesure d'impact (fonctions des différentes dimensions sociales à mesurer notamment) existent, elles se présentent sous formes de guidelines globalistes à adapter avec beaucoup de cohérence et de pertinence à son organisation et à son propre contexte.

Notre mission principale au cours de cette étude consistera donc à vérifier d'une part que les structures sociales et les porteurs de projets de l'Economie Sociale et Solidaire arrivent à construire et à implémenter des démarches de mesure d'impact cohérentes avec leur stratégie et pertinente pour leurs organisations/projets malgré les difficultés et les éléments de complexité rencontrés, et d'autre part à vérifier que cet exercice leur est réellement utile.

Pour cela nous réaliserons une étude terrain au cours de laquelle nous chercherons à vérifier si les entreprises et les entrepreneurs sociaux de l'ESS mesurent leur impact social et comment ils surmontent les difficultés et les contraintes liées à cet exercice.

Nous tenterons donc de répondre à cette problématique dans la suite de ce document sur la base de l'étude que nous mènerons principalement auprès des acteurs de l'ESS en France.

2. Méthodologie

2.1. Objectifs de recherche

L'évaluation de l'utilité sociale des projets et/ou organisations sociales est comme nous l'avons démontré dans notre revue de littérature un processus qui bien implémenté apporte incontestablement des avantages et des bénéfices à l'organisation ou au porteur de projets sociaux qui la met en œuvre. Cependant, il s'agit également d'un processus lourd et complexe qui malgré tous ses avantages nécessite un réel investissement en temps et en ressources (humaines, financières) pour les protagonistes.

Notre objectif principal au cours de cette recherche consistera à recueillir le ressenti des acteurs sur le terrain et nos sous-objectifs de recherche seront donc de :

- vérifier que le processus de mesure d'impact social est bel et bien implémenté par les porteurs de projets sociaux et au cœur des organisations sociales dont le but premier est de produire un impact social positif ;
- vérifier que les méthodologies de mesure de l'impact social choisies et adaptées, ou auto-construites par les organisations sociales et/ou les porteurs de projets sociaux sont pertinentes et cohérentes pour les organisations et/ou projets concernés ;
- vérifier qu'elles sont implémentées de manière cohérente et efficiente pour produire des résultats pertinents et couvrir les réels besoins en information d'impact des organisations sociales et des porteurs de projets sociaux ;
- recenser et de comprendre les difficultés que rencontrent les porteurs de projets et les organisations sociales dans l'exécution de cet exercice complexe ;
- penser et recenser les solutions alternatives utilisées par ces derniers pour contourner les difficultés rencontrées lors de cet exercice ;
- confirmer ou infirmer que le processus de mesure de l'impact social malgré sa complexité de mise en œuvre, apporte de réels bénéfices aux structures sociales et aux porteurs de projets sociaux qui arrivent à l'implémenter de manière cohérente et efficiente.

2.2. Positionnement épistémologique

Le cadre d'études construit et les objectifs de recherche définis nous permettent de définir notre positionnement épistémologique et la direction dans laquelle nous voulons orienter notre étude.

La revue de littérature met en effet en évidence les observations et implications suivantes :

- un changement progressif et collectif de paradigme et la montée d'un nouveau type d'économie centrée sur l'humain : l'Économie Sociale et Solidaire dont la mission principale est de répondre aux problématiques sociétales contemporaines ;
- la multiplication des projets sociaux et des organisations à vocation sociale dont le but principal est de produire de la valeur sociale pour leurs parties prenantes et notamment pour leurs bénéficiaires et les communautés au sein desquelles elles opèrent ;
- la nécessité pour ces structures sociales et ces porteurs de projets sociaux d'utiliser des méthodes d'évaluations spécifiques prenant en compte les dimensions sociales adressées et la (les) performance(s) sociale(s) réalisée(s); les méthodes d'évaluation économiques classiques n'intégrant pas cette dimension sociale et donc ne permettant pas une évaluation complète et pertinente de la performance de ce type d'organisations/de projets ;
- l'existence de différents types de méthodologies de mesure de l'impact social créées par différents acteurs du secteur de l'économie sociale pour répondre aux besoins variés en la matière. Ces méthodologies présentent chacune leurs spécificités et ne sont pas exhaustives ;
- la nécessité pour ces organisations sociales ou porteurs de projets sociaux de choisir ou de construire des méthodologies de mesure d'impact social adaptées à leurs caractéristiques intrinsèques et à leur mission sociale entre autres critères et de les adapter au contexte de leur propre mesure d'impact ;
- les bénéfices de la mesure d'impact pour une organisation sociale qui l'implémente de manière pertinente et efficiente mais également la difficulté de l'exercice et la plus ou moins forte demande en ressources qu'elle induit.

Toutes ces évidences mises en exergue et notre objectif principal de recherche qui est de vérifier que les méthodologies de mesure d'impact social sont implémentées de manière pertinente et cohérente au sein des organisations sociales et par les porteurs de projets sociaux, nous amènent à définir le positivisme comme la démarche épistémologique la plus appropriée dans le cadre de notre étude. Cette démarche épistémologique s'établit en effet autour d'une hypothèse de base déterministe et réductrice de la réalité. Ayant bien conscience que la réalité est beaucoup plus complexe que l'hypothèse de base, elle cherche ensuite à vérifier et à enrichir cette hypothèse afin de construire une conjoncture "réaliste" de la réalité ; elle permet donc de recenser et de mettre en lumière les phénomènes et les éléments de contexte et de complexité qui peuvent altérer l'hypothèse initiale et modifier la perception originelle du sujet. En résumé, elle cherche à expliquer les relations de cause à effet qui entraînent la non-exhaustivité de l'hypothèse initiale.

Cette démarche paraît la plus adaptée pour notre étude, raison pour laquelle nous l'avons choisie.

Dans le cadre de notre recherche en effet, nous souhaitons partir de l'hypothèse selon laquelle les organisations sociales et les porteurs de projets sociaux arrivent effectivement à mesurer leur performance sociale à l'aide de méthodologies de mesure d'impact social adaptées à leurs missions sociales et à leurs caractéristiques intrinsèques.

Nous chercherons ensuite lors de notre étude terrain sur la mesure de l'impact social, à vérifier cette hypothèse. Nous intégrerons les nouveaux éléments de connaissances récoltés sur le terrain à notre vision initiale réductrice de la réalité pour créer un schème réaliste décrivant au mieux la situation actuelle.

Le positivisme est la démarche épistémologique qui nous permettra d'atteindre cet objectif.

De plus cette science épistémologique est particulièrement adaptée au contexte de notre étude sur les structures sociales et les projets sociaux (et la mesure de leurs impacts), car ces deux domaines de connaissance possèdent un passif commun : le positivisme a sous-tendu les courants sociaux des années 2000 en France et dans beaucoup d'autres pays.

Le positivisme "n'est pas seulement une méthode, ni une théorie critériologique, il est en plus un système complet" qui "se ramène à la sociologie" (Defourny, Maurice, 1902, p.479).

"Pour le positivisme, le progrès de l'humain est tel que toute chose peut être expliquée"; "Le positivisme est un évolutionnisme par la science." (BaSES, 2006).

Il concorde donc parfaitement avec les résultats escomptés de notre étude et nous permettra de construire un cadre de recherche adéquat pour confronter les "à priori" et les conjectures autour de la mesure d'impact social, mettre en lumière les chimères et les dépendances qui entrent en jeu, et enfin trouver des solutions efficaces pour contourner les difficultés systémiques rencontrées.

2.3. Choix de la méthode adaptée pour notre étude

Compte tenu de la nature de notre recherche : vérification d'une hypothèse de base et intégration des éléments de complexité modifiant le champ de vision initial du sujet, et de la nature des résultats escomptés d'autre part : (vérification, explication), la méthode qui nous semble la plus appropriée pour notre étude est la méthode qualitative.

Elle nous permettra en effet d'organiser une collecte de données cohérente avec nos objectifs de recherche, d'obtenir des informations détaillées sur la situation réelle et d'ainsi pouvoir capter plus fidèlement le ressenti des acteurs sur le terrain.

2.4. La collecte et le traitement des données

2.4.1. Moyen de collecte des données

- Format choisi : entretiens semi-directifs en Visio conférence

Pour obtenir les informations dont nous avons besoin, nous avons choisi comme moyen de collecte principal les entretiens semi-directifs. C'est la méthode de collecte qualitative par excellence, elle permet d'obtenir des informations détaillées sur une situation où le sujet d'étude choisi en assurant un cadrage minimum pour que les données collectées servent réellement l'étude. Le choix de cette méthode de collecte est particulièrement intéressant dans le cadre de notre étude, car ces entretiens semi-directifs octroient une certaine liberté d'expression aux interviewés et permettent bien souvent d'élargir le champ de vision sur le sujet de l'interviewer. Elle nous permettra donc de récupérer la vision et les expériences des protagonistes sur le terrain que nous confronteront à notre perception initiale du sujet afin de construire un schème de la réalité.

Compte-tenu du contexte sociétal actuel et de la crise sanitaire que nous traversons, les entretiens en visioconférence nous paraissaient être le moyen le plus approprié et le plus sécurisé pour mener à bien notre projet.

- Durée moyenne: 45 minutes

Compte tenu des nombreux éléments de compréhension importants à récupérer (mission sociale de l'entreprise, spécificités, dimensions sociales adressées etc.) pour pouvoir produire une analyse judicieuse et exploiter au mieux nos résultats, nous avons opté pour des entretiens d'une durée de 45 minutes avec l'accord de nos intervenants.

2.4.2. Outils de collecte des données

Pour réaliser les entretiens semi-directifs que nous avons choisi de mener en visioconférence compte tenu du contexte sociétal et de la crise sanitaire actuelle, nous avons utilisé le logiciel de visioconférence "Zoom" pour simplifier et rendre plus efficiente notre collecte.

Ce logiciel nous permettra de mener à bien nos entretiens semi-directifs en toute sécurité et surtout de pouvoir les enregistrer très facilement sous format audio (mp3) et vidéo (mp4) pour pouvoir les traiter plus tard avec « Nvivo ».

2.4.3. Guide d'entretien

Ce dernier nous permettra de maintenir un format d'entretien ouvert et de réellement capter le ressenti des acteurs sur le terrain tout en nous assurant de pouvoir obtenir les informations qui nous seront utiles pour mener à bien notre étude.

Dans ce volet, nous détaillerons donc les grandes lignes de ce guide dont l'objectif principal est de recueillir les expériences et le ressenti des acteurs de la mesure d'impact social sur le terrain.

Nous cherchons en effet à travers ces entretiens à comprendre les réalités du terrain et comment les instigateurs de la mesure d'impact social s'adaptent et s'organisent pour pouvoir contourner les difficultés liées à cet exercice sur le terrain.

Les grands points à aborder en entretien pour pouvoir récolter les informations nécessaires pour notre étude étaient notamment :

- l'identité de l'interlocuteur et ses expériences dans la mesure d'impact social.

Pour chaque expérience de mesure de l'impact social abordée :

- la présentation de la structure et/ou du (des) projet(s) social (aux) concerné(s) et de leurs spécificités ;
- les raisons pour lesquelles notre interlocuteur mène (ou a mené) cette étude d'impact ;
- la démarche de mesure de l'utilité sociale mise en place ;
- les éléments de complexité et/ou difficultés rencontrés ;
- les solutions utilisées pour contourner ces difficultés ;
- le bilan de l'opération (écueils et bonnes pratiques) et le ressenti global de notre interlocuteur par rapport à cet exercice.

Nous analyserons et traiterons ensuite les données collectées et nous intégrerons les éléments de connaissance récoltés à notre hypothèse initiale pour construire une conjoncture de la réalité. Le guide complet est disponible en annexe.

2.5. Le terrain d'étude

2.5.1. Présentation du terrain

Notre objectif est de mener une enquête terrain afin de collecter des informations factuelles et réelles et de comprendre de quelle manière les structures sociales et/ou les porteurs de projets de L'ESS abordent et s'accommodent au processus de mesure d'impact social.

Pour obtenir ces informations nous avons, comme expliqué précédemment et pour les raisons détaillées plus haut, opté pour une méthode qualitative et pour des entretiens semi-directifs comme moyen de collecte principale des données. Dans ce cadre nous avons cherché à constituer un panel d'acteurs et de spécialistes du secteur social actifs sur le terrain, afin d'obtenir les informations dont nous avons besoin et qui nous permettront d'apporter les éléments de connaissance et de clarté à intégrer à notre vision initiale du sujet pour construire une conjoncture de la réalité.

Dans le domaine de l'ESS et dans les structures sociales et/ou dans le cadre des projets sociaux, plusieurs types de spécialistes sont susceptibles d'avoir recours à des méthodes de mesure de l'impact social. Il peut bien évidemment s'agir des Chargés de suivi et d'évaluation ou Chargé de mesure de l'impact social des projets des organisations; mais il peut également s'agir des Chargés de projets/programmes sociaux eux-mêmes ou des Managers de divisions à qui on peut confier cette tâche dans les plus ou moins petites structures.

Dans les structures les plus petites, celles en début d'activité ou celles en création, il peut même s'agir du dirigeant lui-même, ou de l'un des membres de l'équipe de direction car cet exercice qui peut être réalisé en début ou avant le lancement des activités ou du projet permet d'attester de l'utilité de ces derniers (programme d'activités ou projets) et de convaincre les potentiels investisseurs de l'impact positif qu'il pourrait apporter.

L'on peut également dans certaines structures ou pour certains projets confier cet exercice à un cabinet extérieur spécialisé dans le domaine de la mesure d'impact afin de conserver et concentrer l'attention des employés de la structure concernée ou des membres de l'équipe projet en question sur la mission principale de l'organisation ou du projet.

Aussi, de l'autre côté du prisme, l'on a les auditeurs sociaux à qui l'on (des bailleurs ou des subventionneurs notamment) peut confier la tâche de vérifier que les fonds investis ont été utilisés à bon escient et que l'organisation ou les porteurs de projets sociaux concernés ont atteint les objectifs fixés ou annoncés. L'on rencontre notamment cette configuration lorsque l'Etat (à travers ses différentes institutions) est le ou l'un des principaux bailleurs de fonds du projet ou de la structure. Bien souvent en effet ce dernier confie cette tâche, pour un lot de structures subventionnées ou un portefeuille de projet, à un tiers (Cabinets d'audit notamment) afin de centraliser les évaluations et de produire des résultats globaux pour ses propres besoins en informations d'impact. Il laisse ce faisant la latitude à ces organisations ou porteurs de projets sociaux de se concentrer sur leurs missions sociales.

En fonction de la taille de la structure et du type de fonctionnement organisationnel choisi, l'affectation et les individus en charge de la tâche de la mesure de l'utilité sociale des projets ou des organisations peut en effet énormément varier.

2.5.2. Présentation de l'échantillon étudiée

Pour notre enquête, nous avons fait appel à 10 acteurs du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire que nous avons interrogés sur leurs expériences sur le terrain et leurs ressentis par rapport à cet exercice. Nous avons cherché à diversifier notre panel en y incluant les différentes sortes de spécialistes précités plus haut afin d'obtenir les différents points de vue de ces protagonistes et pouvoir relever les potentielles difficultés spécifiques à leur angle de vue et de traitement du sujet.

Notre panel ESS était donc constitué de :

- quatre (04) chargés de suivi et évaluation spécialistes de la mesure d'impact social en entreprises ESS ;
- deux (02) chargés de projets ESS ;
- un (01) auditeur de projets sociaux (ESS, RSE) ;
- un (01) dirigeant de structure sociale impliqué dans les activités de mesure d'impact social ;
- deux (02) consultants externes chargés d'accompagner les structures de l'ESS dans leur processus de mesure d'impact.

Compte tenu de la nature de l'étude que nous menons et qui entend capter le ressenti réel des acteurs sur le terrain et des besoins de confidentialité de nos protagonistes, nous n'avons pas tenu à révéler l'identité de nos interviewés et dans quelques rares cas leurs activités exactes. Dans la mesure du possible, même dans les cas où nous ne pouvions pas donner les intitulés exacts, nous avons décrit les caractéristiques des interviewés avec le plus de précisions possibles afin de mettre en exergue le lien entre les profils interviewés et les résultats obtenus.

Le tableau suivant présente la liste et les caractéristiques des spécialistes constituant notre panel ESS.

Tableau n°1 : Liste des intervenants du panel ESS

N	Intitulé du poste de l'acteur	Fonction	Type de structure	Organisation/Projet concerné
1	Entrepreneur social	Auto-Entrepreneur	Coopérative	Création d'une coopérative de producteurs locaux
2	Consultant en mesure d'impact social	Audit social	Cabinet	Prophil
3	Directeur adjoint	Accompagnement bonnes pratiques ESS	Structure d'accompagnement	CRESS, Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
4	Consultant-formateur et responsable développement	Mesure d'impact social	Association / Pôle Associatif	InCitu / FAB'LIM
5	Consultant, recherche, évaluation, économie sociale et mesure d'impact social	Mesure d'impact social	Structure d'accompagnement	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
6	Responsable Mesure d'Impact Social, et Responsable People	Mesure d'impact social	Association	Each One
7	Président	Stratégie	Association	Le Merlet
8	Consultant indépendant Évaluation Extra Financière et mesure d'impact social	Mesure d'impact social	Société commerciale d'utilité sociale	Plusieurs grandes entreprises
9	Entrepreneur social	Auto-Entrepreneur / Mesure d'impact	Société commerciale d'utilité sociale	Création d'une solution digitale de mesure d'impact social pour les acteurs sociaux
10	Responsable Suivi Evaluation	Mesure d'impact social	Association	Sidaction

Source : nous-même

Étant bien conscient que la mesure d'impact social n'est pas uniquement l'apanage des structures et acteurs de l'ESS, nous avons cherché à nuancer et à compléter notre étude en étendant notre recherche à d'autres secteurs à utilité sociale (humanitaire, ONG, développement durable) qui ont également un

fort impact social, environnemental et sociétal et qui utilisent des méthodes fortement similaires (voire les mêmes) pour la mesure de leur impact.

Dans ce cadre, nous avons donc également fait appel à quelques acteurs de ces secteurs qui nous ont également apporté leur contribution afin d'élargir le champ de notre étude. Compte tenu de la largeur de ce second cadre (plusieurs secteurs concernés), nous n'avons pas comme pour le premier panel tenu à diversifier les profils des acteurs interrogés, nous nous sommes donc adressés uniquement à des spécialistes de la mesure d'impact social dans ces secteurs.

Nous avons notamment eu dans ce deuxième panel comme interlocuteurs :

- deux (02) spécialistes de la mesure d'impact d'agences gouvernementales d'aide au développement public ;
- un (01) spécialiste de la mesure d'impact en ONG de plaidoyer ;
- deux (02) spécialistes de la mesure d'impact social humanitaire.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des spécialistes constituant notre deuxième panel.

Tableau n°2 : Liste des intervenants du Panel Divers

N	Identité du poste	Fonction	Secteur concerné	Organisation/Projets concerné
11	Coordinateur du projet inter-associatif sur la mesure d'impact social	Mesure d'impact social	Association d'aide humanitaire	Croix Rouge Française
12	Assistante Suivi et Évaluation	Mesure d'impact social	Organisation Non Gouvernementale de plaidoyer	Organisation citoyenne de lutte contre la pauvreté et les injustices liées au genre
13	Assistante Responsable suivi et évaluation	Mesure d'impact social	Organisation Gouvernementale : aide public au développement	Agence Française de Développement Média (CFI)
14	Chargée de mission suivi et évaluation	Mesure d'impact social	ONG Humanitaire	Unicef
15	Chargé d'évaluation	Mesure d'impact social	Organisation Gouvernementale	Agence Française de Développement (AFD)

Source : nous-même

2.6. Méthode de traitement des données

En premier lieu nous avons retranscrit les entretiens que nous avons réalisés. Ensuite, nous avons défini et mis en place une méthodologie de traitement afin de pouvoir trier les données recueillies et en tirer les éléments de connaissance utiles à notre étude.

De manière chronologique, les étapes de notre démarche ont consisté en :

- la définition des thèmes de recherche en fonction de nos objectifs de recherche déterminés plus haut.

Nous regrouperons sous chacun de ces thèmes clés, l'ensemble des informations relatives aux objectifs de recherche concernés.

Les thèmes de recherche définis sont :

- effectivité et utilité de la mesure d'impact ;
 - implémentation de la méthodologie de mesure d'impact social ;
 - objectifs et pertinence de la mesure d'impact social ;
 - complexité de la mesure d'impact et difficultés rencontrées ;
 - solutions utilisées et envisagées ;
 - ressenti des acteurs et bénéfices générés.
- l'identification des mots clés de recherche

Chacun de ces mots clés nous permettra de récupérer et de regrouper les informations relatives à l'objectif de recherche auquel il est rattaché.

Les mots clés que nous avons retenus sont :

- fonctions ;
- type de structure ;
- implémentation : (construction ou choix méthodes existantes) ;
- adaptations/modifications effectuées ;
- raisons de la mesure/utilisation des résultats ;
- pertinence de la démarche ;
- complexités/difficultés ;
- solutions ;
- bénéfices ;
- ressenti des acteurs ;

- bonnes pratiques ;
 - écueils à éviter.
-
- la recherche et le regroupement des informations pertinentes pour notre étude par sous-groupes en fonction des thèmes définis

Nous utiliserons les mots clés définis pour rechercher, récupérer et rassembler les informations relatives aux différentes thématiques définies plus haut.

- l'analyse des différents sous-groupes d'informations obtenus

Nous pourrons ainsi analyser chaque sous-groupe d'informations afin de répondre à l'objectif de recherche auquel il est rattaché. Nous comparerons ensuite les résultats récoltés sur le terrain avec les évidences et conjonctures établies dans la revue de littérature.

3. Résultats et Analyses

Comme spécifié plus haut, nous avons traité les informations récoltées lors de nos entretiens avec les différents acteurs et protagonistes de la mesure d'impact social que nous avons interviewés. En fonction des thèmes et des mots-clés définis, nous avons collecté les informations pertinentes pour notre étude et nous les avons regroupées par thèmes afin de pouvoir les traiter plus facilement et répondre à nos objectifs de recherche.

Pour rappel les thèmes clés définis étaient les suivants :

- effectivité et utilité de la mesure d'impact ;
- implémentation de la méthodologie de mesure d'impact social ;
- objectifs et pertinence de la mesure d'impact social ;
- complexité de la mesure d'impact et difficultés rencontrées ;
- solutions utilisées et envisagées ;
- ressenti des acteurs et bénéfices générés.

Dans cette partie nous présenterons et analyserons donc les résultats obtenus à l'issue de ce traitement.

3.1. Utilité de la mesure d'impact social pour les entreprises et entrepreneurs sociaux

Cette section vise à recenser et à comprendre les points de vue des acteurs interviewés sur l'utilité de l'exercice de mesure d'impact social pour les structures et porteurs de projets sociaux. Elle vise donc à confirmer ou à invalider l'hypothèse suivante : la mesure d'impact social est un exercice utile pour les entreprises et entrepreneurs sociaux.

Elle nous permettra donc de répondre aux questions suivantes :

- les acteurs sociaux perçoivent-ils la mesure d'impact social comme un exercice utile ?
- en quoi la mesure de l'impact social leur est-elle utile?

3.1.1. Présentation des résultats

Pour répondre à la première question, nous avons établi une simple grille de lecture des avis des interviewés sur le sujet, avec comme critère de mesure le degré d'accordance des interviewés avec

cette hypothèse. Pour simplifier la lecture de nos résultats nous avons définies les valeurs suivantes pour notre critère : “d’accord”, “pas d’accord”, “mitigé”.

Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Perception de l’utilité de la mesure d’impact social

Question 1 : les acteurs sociaux perçoivent-ils la mesure de leur impact social comme un exercice utile ?						
Réponses des interviewés	d’accord		pas d’accord		mitigé	
	Nombre	Taux	Nombre de	Taux	Nombre	Taux
Panel ESS	9	90%	0	0%	1	30%
Panel Divers	5	100%	0	0%	0	20%
Total	14	93%	0	0%	1	7%

Source : nous-même

Une très grande majorité des acteurs de l’ESS et la majorité des acteurs du panel divers interviewés reconnaissent l’utilité de la mesure d’impact social pour les structures sociales.

Pour répondre à la deuxième question nous avons recensé les réponses des interviewés sur le sujet puis nous les avons classées et catégorisées. Les principales raisons évoquées par nos spécialistes de la mesure d’impact sont :

- la mesure de la performance de l’organisation dans une optique de rétrospective et d’amélioration continue ;
- la communication des résultats de l’organisation pour engager ses parties prenantes (bénévoles, salariés, bénéficiaires, clients, investisseurs, etc.) et prouver son efficacité ;
- la recherche de financement et/ou la confirmation de la rentabilité sociale auprès des subventionneurs.

Il est important de noter qu’en fonction de la nature de l’organisation, de ses caractéristiques (modèle économique, nature des parties prenantes, format juridique...) et de sa mission sociale, ces objectifs seront déclinés de manière plus spécifiques (Ex : engager ses bénévoles, répondre à des appels d’offres de financement, etc.).

Aussi, d’autres objectifs secondaires et spécifiques découlant de ces objectifs primaires peuvent être déclinés (Ex : faire évoluer son modèle de gouvernance, optimiser son modèle économique,

démontrer son impact et asseoir son utilité auprès des collectivités locales). Ces objectifs détaillés s’imbriquent cependant dans nos objectifs globaux.

Nous avons retranscrit les réponses des interviewés sur le sujet dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : **Bénéfices de la mesure de l’impact social**

En quoi la mesure d’impact social est-elle bénéfique pour les entreprises et entrepreneurs sociaux?						
Réponses des interviewés	Évaluer ses performances		Communiquer ses résultats		Rechercher du financement	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Panel ESS	8	80%	9	90%	7	70%
Panel Divers	5	100%	5	100%	3	60%
Total	13	87%	14	93%	10	67%

Source : nous-même

On remarque des taux globalement élevés pour chacune des propositions autant dans le panel ESS que dans le panel divers. Cependant la recherche de financement dépendant intrinsèquement du type de modèle économique adopté par la structure, on remarque des taux de réponses positives un peu plus bas (67% au global) pour la dernière proposition “Rechercher du financement”.

3.1.2. Analyse des résultats

Le fort taux de réponses positives par rapport à l’utilité de la mesure d’impact social (93% de réponses concordantes), confirme notre hypothèse de base sur l’utilité de cet exercice pour les structures et les porteurs de projets sociaux et les concepts développés à ce sujet dans notre revue de littérature. Un intervenant nous a d’ailleurs confié à ce sujet : *“De mon point de vue, faire un bilan sur l’utilité sociale de sa structure est indispensable; de plus en plus de structures sont reconnues d’utilité sociale et ont effectivement à rendre compte de leur utilité sociale”* *“et ça fait partie si vous voulez de la logique de management et de conduite de la structure”* (Intervenant 8).

Aussi les entreprises semblent majoritairement mesurer leur impact social pour respectivement mesurer leurs performances sociales et communiquer leurs résultats à leurs parties prenantes.

Proposition : La mesure d'impact social est un processus reconnu utile par tous les acteurs sociaux (structures sociales et porteurs de projets sociaux), y compris ceux de l'ESS. Elle leur permet entre autres de mesurer leurs performances, de communiquer leurs résultats à leurs parties prenantes ou de rechercher du financement.

3.2. Effectivité de la mesure d'impact social

Notre objectif dans cette section est de vérifier à travers les déclarations de nos interviewés que les entreprises et entrepreneurs sociaux mesurent effectivement leur impact social, sociétal et environnemental.

Cette section vise donc à vérifier l'hypothèse suivante : "les entreprises et entrepreneurs sociaux mesurent effectivement leur impact social".

Nous avons utilisé le même critère qualitatif pondéré de la même manière que dans la section précédente : "d'accord", "pas d'accord", "mitigé" pour recenser et classifier nos résultats.

3.2.1. Présentation des résultats

Le tableau suivant présente les résultats obtenus à la suite de l'analyse des réponses de nos interviewés.

Tableau n°5 : Effectivité de la mesure de l'impact social

Hypothèse 1 : les entreprises et entrepreneurs sociaux mesurent ils leur impact social?						
Réponses des interviewés	d'accord		pas d'accord		mitigé	
	Nombre	Taux	Nombre de	Taux de	Nombre	Taux de
Panel ESS	4	40%	3	30%	3	30%
Panel Divers	4	80%	0	0%	1	20%
Total	8	53%	3	20%	4	27%

Source : nous-même

Si globalement les résultats démontrent un taux plus élevé de réponses en accord avec notre hypothèse de base (53% d'accords, contre 20 % de désaccords et 27% de réponses mitigées), il est crucial de noter que dans le panel ESS le taux d'accord avec notre hypothèse de base (40%) n'est pas très élevée et est beaucoup plus faible que dans le panel divers (80% d'accords). De même, on remarque qu'un peu plus d'un quart des intervenants ne sont ni en accord ni en désaccord mais restent plutôt indécis face à cette affirmation.

3.2.2. Analyses des résultats

Le faible taux de réponses strictement positives des acteurs de l'ESS concernant l'effectivité de la mesure d'impact social dans le milieu de l'ESS est intrigant au vu des bénéfices de cet exercice comme démontré dans notre revue de littérature, mais surtout au vu de la finalité de ce secteur qui rassemble des structures dont le but premier est de produire de la valeur sociale comme expliqué dans notre revue de littérature.

Il est cependant expliqué par nos acteurs, principalement par le manque de ressources (financières, matérielles, expertises) de ces structures et parfois de reconnaissance de ce type de mesure par les pouvoirs publics qui les chapeautent. De même les déclarations des acteurs qui ne se sont pas prononcés par rapport à l'effectivité de cette mesure, ou qui se sont positionnés contre cette affirmation vont dans le même sens : pour ces derniers en effet, la véracité de notre hypothèse dépend intrinsèquement des caractéristiques et du contexte de l'organisation (taille, ressources disponibles, expertise) et l'utilité de cet exercice pour ses derniers.

En témoigne, les déclarations suivantes de nos interviewés :

- Intervenant 10 : *“ça dépendra énormément du type d'organisation, si elle dispose du financement et de l'expertise nécessaire pour mener à bien ce projet. Si elles utilisent ou sont tenues de présenter leurs résultats”*.
- Intervenant 3 : *“On avait accompagné dans les deux départements, des structures très diverses, très hétérogènes quant à leurs statuts, à leur secteur d'activité; on les avait donc accompagnés dans l'élaboration de référentiels et ensuite on s'est aperçu qu'aucune ne s'emparait ensuite du référentiel qui avait été élaboré pour le mettre en œuvre et pratiquer la mesure d'impact social pour les raisons qu'on a évoqué : manque de temps, d'intérêt, d'expertise et parce que c'est pas reconnu”*.

Les structures de l'humanitaire et celles de l'aide publique au développement sont quant à elles moins soumises à ces contraintes car elles possèdent dans leurs écosystèmes des financeurs plus réguliers et

plus grands. *“Chez nous à CFI, par exemple 85% de notre budget nous vient de l’Etat, du ministère de l’Europe et des affaires étrangères et ça, ça simplifie forcément les choses. Je veux dire, puisqu’on signe un contrat de subvention annuelle. Et on inclut dans notre budget les évaluations de projets, de nos projets qu’on fait faire par un cabinet extérieur”* (Intervenant 13).

Proposition : La grande majorité des acteurs sociaux, tous types confondus, sont convaincus du bien-fondé de l'exercice de mesure d'impact social. Dans le secteur de l'ESS cependant, beaucoup de structures et de porteurs de projet ne mesurent pas leur impact social. Cela est notamment dû au manque de ressources financières et techniques de ces derniers et au manque reconnaissance accordée à ce type de mesure.

3.3. Implémentation de la mesure d'impact social

Notre objectif dans cette section est de comprendre comment les entreprises et entrepreneurs sociaux implémentent leurs méthodes de mesure d'impact social.

Comme expliqué dans la revue de littérature, les acteurs ont le choix entre une évaluation interne et une évaluation externe d'une part et la construction ou l'adaptation d'une méthodologie existante d'autre part. Les évaluations en cabinets étant assez coûteuses et l'adaptation de méthodologies existantes étant des options plus faciles, nous avons formulé l'hypothèse suivante : une majorité d'acteurs sociaux choisissent l'évaluation interne, et d'exploiter des méthodologies existantes et de les adapter au contexte de leurs organisations.

Cette section vise donc à répondre aux questions suivantes :

- les entreprises et entrepreneurs sociaux optent-ils pour l'évaluation interne ou ont-ils recours à des cabinets externes ?
- choisissent-ils des méthodologies existantes à adapter ou auto-construisent-ils leur propre méthode ?

3.3.1. Présentation des résultats

Pour répondre à ces deux questions, nous avons classifié les réponses des intervenants sur ces questions dans les tableaux suivants :

Tableau n°6 : **Mode d'évaluation de l'impact social (interne ou externe)**

De quelle manière les entreprises et entrepreneurs sociaux mesurent-ils leurs impacts sociaux ?						
Réponses des interviewés	Evaluation interne		Evaluation externe		Evaluation interne et externe	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Panel ESS	7	70%	2	20%	1	10%
Panel Divers	2	40%	2	40%	1	10%
Total	9	60%	4	27%	2	13%

Source : nous-même

Ce tableau nous permet de constater que la plupart des acteurs de l'ESS ont recours à une évaluation interne, tandis que dans le panel divers (humanitaire et aide public au développement), on constate des taux égaux de recours aux évaluations internes d'une part et externes d'autre part.

Tableau n°7 : **Implémentation de la mesure de l'impact social**

Choisissent-ils des méthodologies existantes à adapter ou auto-construisent-ils leurs propres méthodes ?						
Réponses des interviewés	Adaptation d'une méthodologie existante		Auto-construction de sa propre méthode		Recours à une application de mesure de l'impact	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Panel ESS	7	70%	2	20%	1	10%
Panel Divers	4	80%	1	20%	0	0%
Total	11	73%	3	20%	1	7%

Source : nous-même

Ce tableau nous permet de constater que la majorité des acteurs des 2 panels (entrepreneurs comme structures sociales) choisissent des méthodologies de mesure d'impact social existantes qu'ils adaptent à leur propre contexte.

3.3.2. Analyse des résultats

On constate que la plupart des acteurs de l'ESS ont recours à la fois à une évaluation interne, et au choix d'une méthodologie existante à adapter au contexte de leur organisation.

En effet des études ayant été menées par des spécialistes du domaine face au besoin réel et au gap existant en terme de méthodes de mesure d'impact social, de nombreuses méthodologies pertinentes et efficaces ont été créées avec leurs spécificités et peuvent être utilisées comme base. Elles sont cependant à adapter au contexte de la structure sociale ou aux spécificités du projet social concerné sans que la structure ou l'acteur n'ait à engager trop de ressources.

“Moi j'ai appliqué la méthode de l'Avise, donc qui s'appelle la mesure de l'utilité sociale de son association sachant que je crois que ça peut s'appliquer à quelques formes juridiques ou quelques types de projets que ce soit” (Intervenant 5).

“Nous avons utilisé la randomisation, c'est une méthode qui, en gros, consiste à constituer deux groupes comparables, un groupe qui va participer au programme et un groupe qui ne va pas participer au programme. Ils sont comparables parce qu'ils ont été répartis aléatoirement entre les deux groupes et on essaye d'évaluer les différences entre ces deux groupes pour mesurer l'impact de notre programme” (Intervenant 7).

Proposition : La plupart des entreprises et entrepreneurs sociaux effectuent leur mesure d'impact social en interne et choisissent des méthodologies existantes adaptées aux caractéristiques de leurs structures ou projets.

3.4. Complexité de la mesure d'impact

Cette section nous permettra de recenser et de comprendre les difficultés rencontrées par les entreprises et entrepreneurs sociaux dans la mise en œuvre de leur démarche de mesure d'impact social mais également les solutions utilisées pour contourner ces difficultés.

3.4.1. Présentation des résultats

Après étude des déclarations de nos intervenants, les principales difficultés recensées concernent essentiellement :

3.4.1.1. La gestion de la subjectivité inhérente à ce type de mesure

Compte tenu de la nature intrinsèque du processus de mesure d'impact social (c'est l'utilité sociale qui est mesurée), ce processus comporte plusieurs niveaux de subjectivité que nos acteurs essaient de contourner pour obtenir les résultats les plus objectifs possibles et produire une analyse crédible.

“Le côté un peu sensible de la mesure d'impact, c'est qu'en fait justement ce ne sont pas des indicateurs financiers. Pour les indicateurs financiers en gros c'est facile, on regarde si les chiffres sont là et c'est bon; La mesure d'impact en fait c'est définir des indicateurs qui sont basées sur des choses à la base subjectives et essayer de les rendre le moins subjectives possible. Comme je vous disais, on a une méthode qui permet d'ôter le plus de subjectivité possible oui, mais parfois on est quand même en train d'hésiter ” (Intervenant 2).

3.4.1.2. La définition du cadre de la mesure

Comme nous l'avons spécifié dans notre revue de littérature, il est nécessaire de définir le cadre de la mesure afin de pas s'engager dans un processus long, interminable, consommateur de ressources et dont les résultats ne seraient pas à la hauteur des ressources engagées. Pour ce faire une certaine expertise est nécessaire et notamment dans ce cas précis des compétences en termes de définition d'indicateurs d'impact.

Notre intervenant 4 qui a accompagné en 2018 un réseau d'acteurs de 5 territoires sur la mesure d'impact d'un projet collectif de reterritorialisation explique : *“il y a des gens qui ont bloqué dès le début pour définir le périmètre de l'évaluation ; tout le monde a plus ou moins buté sur la différence entre les outputs, les résultats et les impacts”.*

“Il y a quand même un caractère un peu technique dans cette mesure, et ce n'est pas forcément évident pour ces acteurs car ils n'ont pas les expertises nécessaires pour mener à bien ce type de travaux” (Intervenant 5).

3.4.1.3. La mobilisation des parties prenantes

Les écosystèmes des entreprises ESS sont plus larges que ceux des entreprises conventionnelles et le champ des parties prenantes beaucoup plus étendu (bénévoles, bénéficiaires, clients, investisseurs,

collectivités locales...). Comme spécifié dans la revue de littérature, la démarche de mesure de l'impact social inclut une nécessité de faire participer un grand nombre de parties prenantes pour déterminer et cartographier les différents impacts de l'entreprise; ces derniers ayant une vision plus réelle des bénéfices apportés par les actions sociales entreprises et pouvant apporter une forte contribution à ce processus. Cependant cette étape peut être complexe notamment à cause de la difficulté à interroger et inclure toutes les parties prenantes. De plus comme signifié dans notre revue de littérature il peut parfois être compliqué de faire concorder tous ces points de vue : un financeur n'ayant pas forcément le même point qu'un bénévole par exemple de ce qu'est un impact "positif" ou "négatif". C'est ce que traduit notre intervenant 12 par *"la difficulté de vraiment réussir à obtenir un entretien avec toutes les parties prenantes qu'on a identifié ça dépend de la coopération de la structure"* qui travaille dans un cabinet d'audit et donc avec plusieurs structures à but social.

3.4.1.4. Le manque de reconnaissance des résultats d'impact social

L'absence de normalisation et la nature subjective de ce type de mesure entraîne parfois un manque de crédibilité et de reconnaissance auprès des acteurs de l'écosystème. Ce qui peut être source de désengagement de la part des entreprises et entrepreneurs sociaux, ce type de mesure n'étant pas officiellement reconnu et crédible auprès des acteurs de leur écosystème. *"Ils peuvent se dire : à quoi bon. Si par ailleurs les pouvoirs publics parce que c'est souvent à eux que ces démarches s'adressent même si ce n'est pas exclusif, n'en tiennent pas compte et ne reconnaissent pas ensuite l'intérêt de ce type de mesures, ils peuvent se dire à quoi bon évaluer leur impact social"* Intervenant 3.

3.4.1.5. L'imposition de critères non-adaptés et ou/le manque de reconnaissance

Pour que la mesure d'impact social soit efficace et pertinente, il faut que les critères choisis soient adéquats et surtout adaptés à l'organisation et aux objectifs de la mesure d'impact envisagée. Dans certains cas cependant, les indicateurs imposés par les subventionneurs ne sont pas pertinents pour l'organisation.

"Sur certains territoires, nous avons été amenés à croiser des acteurs en particulier, beaucoup d'acteurs de l'insertion par l'activité économique mais pas que, qui n'était pas satisfait des procédures

d'évaluation qui leur étaient imposées par les pouvoirs publics.” ; “En gros ce qui les intéresse, c'est uniquement l'indicateur du retour à l'emploi alors qu'en fait on fait beaucoup d'autres choses; les effets de nos actions sont beaucoup plus importants ; c'est très restrictif de juger nos actions uniquement à l'aide de cet indicateur et on souhaiterait que l'utilité sociale de nos actions soit plus connue et reconnue”. (Intervenant 3).

3.4.2. Analyses des résultats

Dépendant du type de parties prenantes et des caractéristiques intrinsèques de l'organisation ou du projet, les difficultés rencontrées varient énormément. On remarque cependant que lorsqu'il s'agit de difficultés internes à l'entreprise (gestion de la subjectivité, mobilisation des parties prenantes, définition du cadre, etc.), elles sont assez bien maîtrisées par nos acteurs qui arrivent de manière relativement plus facile à trouver des solutions pour les contourner. Globalement “L'idée est de récupérer les grands champs des grands registres d'utilité sociale ou d'impact social et donc pour cela de réunir l'ensemble des parties prenantes en se disant qu'on multiplie les regards. L'objectif c'est ensuite de confronter un peu les visions des parties prenantes à ce en quoi cette structure où cette activité est utile socialement, de les répartir, de les mettre en forme et de réussir donc à stabiliser un certain nombre de grands champs puis de critères qui découlent de ces champs. Et donc là, c'est un travail d'animation où donc bien entendu, il faut que les acteurs arrivent à se mettre d'accord” ; “Ensuite, bien entendu et ça c'est un point important de vigilance, on risque très vite de tomber dans l'usine à gaz. Donc il y a un enjeu là très important qui est celui de la hiérarchisation ensuite de ces critères en fonction des enjeux pour la structure” (Intervenant 6).

Pour ce qui est des difficultés extérieures (non reconnaissance de ce type de mesure, imposition de critères non adaptés...) cela est plus complexe; mais des solutions ont été envisagées par nos acteurs telles que : la création de consensus partagés par les acteurs de ce secteur ou encore les évaluations groupées.

“La définition de l'impact va beaucoup différer selon les structures et les parties prenantes, et donc du coup, il y a notamment un besoin de standardisation entre les différents référentiels et tous les indicateurs qui existent en matière de mesure d'impact” (Intervenant 9).

“Il faudrait privilégier l'aspect collectif sur un même secteur, parce que ça nous semble être la démarche qui est peut-être la plus porteuse pour aider les associations et autres petites structures de l'ESS dans leur processus de mesure d'impact” (Intervenant 1).

Proposition : les acteurs sociaux et ceux du secteur de l'ESS notamment arrivent à maîtriser les éléments de complexité internes au processus de mesure d'impact mais pas les facteurs externes sur lesquels ils n'ont pas ou que peu de mainmise. Ils envisagent cependant à ce propos des solutions telles que la création de consensus commun ou encore les évaluations groupées afin de démocratiser ce type de mesure.

4. Implications théoriques et managériales

Ce dernier chapitre a pour but de mettre en exergue les innovations théoriques et managériales recensées lors de notre étude. Il nous permettra donc de mettre en avant les concepts théoriques et managériales clés recensés lors de notre étude, mais également de mettre en exergue le rôle de cette dernière dans la résolution de notre problématique posée en début de recherche.

Pour rappel la problématique principale de notre mémoire était de vérifier que les entreprises et entrepreneurs sociaux de l'Économie Sociale et Solidaire arrivaient à construire et à implémenter des démarches de mesure d'impact cohérentes avec leur stratégie et pertinente pour leurs organisations malgré les difficultés et les éléments de complexité que comporte cet exercice.

4.1. Implications théoriques

4.1.1. Utilité vs Effectivité de la mesure d'impact social

Comme démontré dans notre revue de littérature et mis en exergue pas les acteurs interviewés, la mesure d'impact est théoriquement un processus très utile pour les structures et porteurs de projets sociaux (y compris ceux de l'ESS), et est considérée comme tel par ces derniers. Il est cependant étonnant de constater que dans la réalité, un grand nombre d'acteurs de l'ESS ne mesurent pas leur impact social. Cette situation est expliquée par nos acteurs ESS principalement par le manque de ressources de certains des structures et porteurs de projets de l'ESS d'une part et par le manque de reconnaissance de ce type de mesure dans ce secteur d'autre part.

Nous avons également évoqué dans notre revue de littérature le fait que le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire regroupe des structures très diverses tant en termes de taille, de forme juridique qu'en termes de mission sociale. Cependant, 76,7 % de ces structures sont des microentreprises (de moins de 10 salariés) et 17,5% des petites entreprises (10 à 50 salariés), (Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale, 2012). De plus, la tendance étant actuellement aux innovations sociales, sociétales et environnementales, on y compte également un grand nombre de structures en démarrage ou stabilisation d'activités.

Ces plus ou moins petites structures sont plutôt orientées vers la rationalisation des ressources et sont à la recherche d'une efficacité maximale. Dans ce cadre-là, la mesure d'impact social qui n'est un processus ni systématique ni obligatoire, peut donc être perçue comme secondaire et être négligée; surtout dans les micros structures de l'ESS qui préfèrent concentrer leurs efforts sur leurs cœurs de métiers.

Ce caractère non systématique et non obligatoire a également des conséquences sur la reconnaissance et l'importance accordée à ce type de mesure dans l'écosystème ESS et son utilisation par les instances dirigeantes.

En effet il faut noter que dans certaines régions de France, les résultats de cette forme d'évaluation ne sont pas pris en compte par les collectivités locales et autres acteurs des écosystèmes des structures et porteurs de projets ESS. Dans ces régions, ces derniers sont plutôt demandeurs des estimations économiques classiques auxquelles ils ont l'habitude, accordant une importance plus ou moins moindre aux indicateurs d'impact social. Ce qui peut également dissuader ces acteurs et être source de démotivation par rapport à la nécessité de mesurer leur impact social.

Ces observations permettent également d'expliquer pourquoi on observe une tendance contraire dans le panel divers (humanitaire + aide publique au développement). Ces deux secteurs sociaux se caractérisent en effet par les structures qui les composent qui sont de plus ou moins grandes tailles et par leur modèle de financement qui inclut de grands bailleurs (Etats, instances internationales ou gouvernementales, ministères, grands philanthropes...) pour lesquels la mesure d'impact social de ces structures représente une nécessité et un premier échelon dans la production de leur propres bilans d'actions sociales.

Il faut également noter que lorsque les bailleurs d'une structure sont ou incluent des instances internationales, de grosses structures philanthropiques de financement, de grosses subventions gouvernementales, l'évaluation de l'impact du projet ou de la structure revêt la plupart du temps un caractère obligatoire même si elle ne doit pas obligatoirement être menée en interne et peut être confiée à des cabinets externes et parfois même subventionnée par ces mêmes bailleurs. Ces derniers centralisent ainsi la mesure de leur propre impact qui est "la somme" des actions des subventionnées et de leurs propres actions.

4.1.2. Le besoin d'harmonisation face à l'absence de consensus global sur la mesure d'impact social

La mesure d'impact social est un concept assez récent particulièrement dans le domaine de l'ESS. "A partir de la fin des années 1990, des organisations comme la Fondation Rockefeller ont proposé de mesurer plus systématiquement le rendement social de leurs investissements" (Gabriel Salathe-Beaulieu et Marie J. Bouchard, 2018). Depuis lors, des alliances de divers acteurs sociaux et spécialistes de l'ESS et de la mesure d'impact social ont vu le jour ci et là. Ces alliances ont abouti tout au plus à la création de nouvelles méthodes de mesure d'impact social validées et partagées par

plusieurs acteurs. On en recense aujourd'hui plusieurs centaines dont : la méthode de l'Avise, le Baromètre KPMG, et plus récemment la boussole de la mesure d'impact social qui sont des exemples plus célèbres. Cependant il n'y a pas encore de consensus global autour de la mesure d'impact social. Cette situation entraîne quelques difficultés pour les acteurs de l'ESS: la multiplicité des référentiels et l'absence d'harmonisation sont sources de confusion et engendrent une nécessité d'adaptation et d'agilité constante de la part de ces acteurs. Comme nous l'avons expliqué précédemment, les écosystèmes des acteurs de l'ESS sont beaucoup plus larges que ceux des entreprises classiques. Dans ce contexte, qui dit référentiels multiples dit demandes diverses et variées à satisfaire et donc nécessité d'adapter ces résultats aux différents types de demandes. Ce qui peut devenir un exercice éreintant notamment pour les structures et porteurs de projet de l'ESS en recherche de financement qui doivent adapter leurs supports de demande de financement et leurs bilans d'action social aux demandes et spécificités de leurs différents subventionneurs.

Il y'a donc un véritable enjeu dans l'agrégation des données et la création d'un consensus autour de la mesure d'impact social. Ce consensus contribuera à démocratiser la mesure d'impact social au sein de l'écosystème ESS et permettra entre autres de valoriser et de populariser l'utilisation des résultats d'impacts sociaux auprès des acteurs ESS.

La coopération étant un des maîtres mots du secteur de l'ESS, un consensus faciliterait également la collaboration et les échanges d'informations à divers échelons entre les acteurs de l'ESS. Il permettra par exemple aux porteurs de projets sociaux et aux structures de l'ESS en recherche de financement d'économiser les ressources et le temps gaspillés pour adapter les résultats et supports de demande de financement aux attentes diverses des subventionneurs.

4.1.3. Recherche de financement

Comme démontré dans la revue de littérature et mis en exergue par les acteurs interviewés, la recherche de financement est l'une des raisons principales pour lesquelles les acteurs sociaux et notamment ceux de l'Économie Sociale et Solidaire mesurent leurs impacts. L'ESS compte parmi ses rangs des structures aux formats juridiques et économiques très divers. Après étude de leur environnement et des déterminants de l'impact souhaité, un grand nombre de ces structures optent pour des modèles économiques non marchands ou semi-marchands.

Ces structures ont donc besoin de financements alternatifs pour fonctionner correctement et atteindre les objectifs fixés. Cette recherche de financement peut être un processus particulièrement ardu dans

le milieu de l'ESS caractérisé à la fois par des écosystèmes plus larges en termes d'acteur d'une part et une absence générale d'homogénéité entre les demandes de ces acteurs d'autre part.

Aussi les critères imposés par certains organismes de financement peuvent ne pas correspondre aux réels impacts des acteurs en recherche de financement et ces derniers peuvent avoir beaucoup de mal à s'y conformer. La solution optimale pour lever la contrainte d'adaptation aux attentes diverses des subventionneurs et réduire la charge de travail inhérente à cette recherche de financement pour les acteurs de l'ESS est bien entendue, comme mentionné plus haut, la création d'un consensus global autour de la mesure d'impact social. Ce dernier permettrait en effet d'harmoniser les attentes des acteurs de l'écosystème ESS et notamment ceux des organismes subventionneurs d'une part et les résultats d'impact produits par les structures et porteurs de projets sociaux de l'ESS d'autre part.

4.1.4. Les cabinets de mesure d'impact social

Les cabinets spécialisés de mesure d'impact social sont une option pour les entreprises et les entrepreneurs sociaux qui souhaitent mesurer leur impact social et qui disposent des ressources nécessaires pour faire appel à ces institutions spécialisées qui possèdent les compétences et les ressources pour mener à bien ces opérations mais dont les prestations sont coûteuses. Cependant, à cause de la contrainte des ressources à engager notamment, très peu d'organes de l'ESS optent pour cette option. Ces cabinets spécialisés représentent cependant des viviers de connaissances et d'expertise qui pourraient être exploités de manière plus efficiente pour mieux servir les intérêts des entreprises de l'ESS malgré le problème de manque de ressources inhérent à ce secteur.

Les évaluations groupées représentent une alternative adaptée pour ce secteur caractérisé par une forte coopération entre les acteurs et par la forte territorialité de ces structures.

En effet la collaboration est l'un des préceptes clés de l'Économie Sociale et Solidaire. Les entreprises de ce secteur cultivent donc la collaboration et celles qui œuvrent dans les mêmes champs d'activités et sur les mêmes problématiques collaborent ensemble la plupart du temps. De plus, il est plus que courant dans ce milieu de rencontrer des structures qui proposent exactement la même offre mais sur des territoires différents et qui collaborent également entre elles.

La solution optimale pour pouvoir exploiter au mieux l'expertise de ces spécialistes de la mesure d'impact social serait donc de rassembler les structures dont les caractéristiques intrinsèques, les missions sociales et les modèles de fonctionnement sont proches ou identiques et de centraliser leur mesure d'impact social.

Pour l'expliquer plus simplement, l'idée est donc de mutualiser les ressources afin de créer un effet d'échelle et de réduire les ressources à engager par chaque structure pour mesurer l'impact social.

A ce stade nous avons identifié deux alternatives : l'idée première est de confier cette évaluation groupée de l'impact social des structures identifiés à un cabinet spécialisé; cependant l'on peut parfaitement envisager d'engager ses propres ressources partagées (humaines + matérielles) pour mener à bien cette (ces) opération(s). Cette dernière option a l'avantage d'offrir une visibilité optimale aux acteurs de l'ESS concernés (structures + entrepreneurs) sur les travaux menés et leurs avancées, mais le recours à un cabinet spécialisé reste une option plus sûre et efficace à cause de l'expertise détenue par ce dernier.

Il est également important de notifier que certaines organisations sociales ont recours simultanément aux deux modes d'évaluation : interne et externe. C'est notamment le cas pour une organisation gouvernementale qui travaille sur des projets divers d'aide aux médias et qui arbitre et choisit le mode d'évaluation selon la nature et les complexités du projet, ce qui représente une excellente alternative pour maîtriser et gérer son budget d'évaluation de manière plus efficiente. De même un des bailleurs, les institutions publiques notamment peuvent imposer une évaluation ou un audit externe à une structure subventionnée. Si la structure mène également sa propre évaluation interne en parallèle, cela peut être l'occasion de confronter les résultats obtenus aux résultats de l'évaluation externe afin de comprendre les différences et d'améliorer le processus interne.

4.1.5. Les outils de mesure de l'impact social

Les réponses de nos interviewés sur la manière dont ils implémentent leur mesure d'impact social nous ont permis de découvrir et d'intégrer un nouvel élément de connaissance à notre spectre concernant ce sujet. Nous avons en effet pu identifier une nouvelle alternative pour les entreprises et les entrepreneurs ESS qui souhaitent mesurer leurs impacts sociaux à coût réduits : les outils de mesure de l'impact social. C'est une nouvelle tendance et pour l'instant il existe assez peu d'outils de mesure d'impact; mais cela pourrait représenter une alternative fiable et moins coûteuse pour les structures sociales mais également et surtout pour les entrepreneurs sociaux qui ne possèdent pas les compétences nécessaires pour effectuer eux-mêmes leur mesure d'impact ou les ressources financières pour confier cette tâche à un cabinet spécialisé.

Parmi ces outils, nous pouvons citer l'outil de diagnostic personnalisé ZEI qui est notamment très indiqué pour les PME de tous types afin de mesurer leur empreinte sociale ou encore l'outil

VALOR'ESS qui a été spécialement conçu pour les entreprises ESS et qui est donc plus indiqué pour ces dernières.

4.2. Implications managériales

4.2.1. Maîtriser son impact social

Comme nous l'expliquait une de nos intervenantes spécialistes de l'évaluation de l'impact social des projets : la mesure d'impact social permet également et surtout un travail de rétrospective et une prise de recul par rapport à l'impact généré. En effet une évaluation d'impact social peut découler sur un bilan social plus ou moins négatif même si les intentions de départ sont bonnes. Le bilan social réalisé dans le cadre d'une mesure d'impact social sert donc entre autres à comprendre le modèle de création de valeur sociale de la structure ou du projet concerné. Il permettra donc à la structure ou au porteur de projet concerné de découvrir et de comprendre les activités et éléments générateurs d'impact social, environnemental, sociétal, etc., de recenser les éléments d'impact positif comme négatif, de quantifier l'impact global et d'identifier les points d'améliorations pour pouvoir optimiser son modèle de création de valeur sociale. En effet comme nous l'expliquait notre intervenant 10 : *“Pour reprendre nous devons donc évaluer deux associations, une en Mauritanie et une autre au Sénégal qui avaient à peu près le même projet : employer des jeunes sans emplois pour produire et vendre du charbon. La différence entre les deux, c'est que la première, celle en Mauritanie produisait son charbon à partir d'arbres coupés et la deuxième, celle au Sénégal utilisait les coques d'arachides, des déchets inutilisés pour produire le charbon. A la fin de l'évaluation les bilans financiers et sociaux étaient positifs pour toutes les deux mais l'une, la première avait un bilan écologique épouvantable”*. Il faut donc continuellement challenger et remettre en question son modèle de fonctionnement et de création de valeur sociale puis chercher à l'améliorer et à l'optimiser en restant attentif aux innovations et découvertes constantes dans ce secteur.

L'apprentissage et l'amélioration continus sont en effet des valeurs clés pour une entreprise ESS, et celle-ci doit être dans une perpétuelle optique d'optimisation de ses performances et de son apport à la société.

4.2.2. Evaluation Ex Ante ou A Priori

Bien souvent, dans les organisations sociales et notamment dans celles de l'Économie Sociale et Solidaire, les évaluations d'impact social sont considérées comme des opérations postérieures qui

interviennent uniquement en fin d'activité ou de projet. Une des bonnes pratiques fondamentales relevées par nos intervenants dans le cadre de la mesure d'impact social des projets ou des activités des structures ESS est la pratique des évaluations Ex Ante. Il s'agit de préparer ou même d'entamer si possible le processus de mesure de l'impact social dès le lancement des projets ou des activités concernées au lieu de n'engager ce processus qu'à la fin des activités ou projets.

En effet, il est beaucoup plus facile de définir le processus d'évaluation pendant que l'on construit le projet ou le programme d'activité car on a une visibilité maximale et optimale sur chacune des activités à mener; et donc l'on peut plus facilement déterminer les éléments d'impact qui en découlent. L'on peut donc à cette étape, recenser simultanément ces éléments d'impact, puis effectuer un traitement préliminaire avec les parties prenantes déjà impliquées à ce stade afin de les cartographier et de les prioriser. L'on cherchera ensuite à définir avec ces mêmes parties prenantes les éléments d'impact stratégiques à exploiter puis les critères d'impact à utiliser. Enfin il faudra identifier les données à collecter et les modes de collecte et calculer les résultats pour pouvoir répondre aux critères identifiés. Lorsque l'on réalise une évaluation Ex Ante, l'on part donc avec un avantage incontestable de départ : l'on connaît d'avance les critères de mesure et l'on sait exactement quelles données l'on doit récolter sur le terrain afin de pouvoir déterminer nos critères de mesure de l'impact social. Ces critères pourront d'ailleurs être enrichis, au fil du déroulé du projet ou du programme d'activité si la nécessité s'en fait sentir ou si d'autres éléments d'impact cruciaux sont découverts en cours de route.

Le risque cependant lorsque l'on pense et définit le processus d'évaluation uniquement en fin de projet ou de programme est la difficulté à collecter les données auprès des parties prenantes une fois les activités clôturées. Il y'a également la charge de travail supplémentaire induite par la nécessité de replonger dans les activités antérieures clôturées et de les comprendre avant d'aborder le processus d'évaluation de l'impact du projet ou du programme d'activités concerné, et enfin de la nécessité de recontacter et d'impliquer à nouveau les parties prenantes tout au long de ce processus d'évaluation. Les évaluations Ex Ante offrent donc principalement l'avantage de simplifier le processus de mesure d'impact social et de réduire les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. C'est donc l'une des bonnes pratiques fondamentales pour les spécialistes de la mesure d'impact social.

4.2.3. Manager dans un contexte ESS

Comme nous l'avons expliqué plus haut, l'ESS est un secteur en pleine expansion et en recherche de structuration composé en grande majorité de microstructures et de structures de petites tailles aux ressources limitées. En plus de posséder les compétences organisationnelles, opérationnelles et

stratégiques d'un manager classique, un manager du secteur social et particulièrement du secteur de l'ESS doit posséder des compétences spécifiques et transverses pour pouvoir mener à bien ses différentes missions sociales et être en mesure de superviser et/ou de mettre en œuvre un processus de mesure d'impact social. Ces compétences incluent bien entendu principalement une bonne connaissance du secteur de l'ESS et une expertise plus ou moins poussée dans le domaine de la mesure d'impact social. Comme démontré dans notre revue de littérature, L'ESS est en effet un secteur spécifique avec des caractéristiques distinctes (largeur des écosystèmes, ressources limitées, finalités sociales, sociétales ou environnementales...) et des règles de fonctionnement différentes (gouvernance démocratique, lucrativité limitée...) de celles des entreprises conventionnelles. Un manager ESS doit donc maîtriser ces spécificités et être capable de composer avec elles et de les exploiter à bon escient pour pouvoir mener à bien ses missions et atteindre les objectifs fixés.

Les caractéristiques suivantes par exemple : multiplicité des parties prenantes, écosystèmes beaucoup plus larges, gouvernance démocratique partagée, des entreprises ESS induisent une nécessité pour le manager ESS d'être pourvu d'un fort esprit coopératif et de cultiver la collaboration autant au sein de ses équipes et de son entreprise qu'en dehors, avec les autres acteurs de son écosystème (parties prenantes, partenaires, financeurs, concurrents...). Le partage, la coopération, la co-création sont en effet des valeurs fortes et fondatrices de L'ESS; un manager ESS doit en être conscient et les utiliser à son avantage et au bénéfice de sa structure ou de son projet. Aussi, il est important de noter que le manager ESS doit également et impérativement maîtriser les caractéristiques intrinsèques de l'organisation dans laquelle il évolue. L'ESS est en effet un secteur très vaste composé de plusieurs types d'entreprises et les règles de fonctionnement varient fortement d'un type à un autre comme démontré dans la revue de littérature. Un manager ESS doit donc apprendre à composer à la fois avec les spécificités de son secteur et de sa structure ou de son projet.

4.2.4. Rôle du Manager ESS dans le processus de Mesure d'impact social

Pour mener à bien une démarche de mesure d'impact social et produire des résultats pertinents et exploitables par la structure et leurs parties prenantes, un manager ESS doit posséder un minimum de connaissances en matière de mesure d'impact social même s'il ne se charge pas personnellement de son implémentation. En effet, comme développé dans notre revue de littérature, la notion d'impact social englobe plusieurs perspectives et dimensions d'impact auxquelles peuvent se rattacher les différentes activités de la structure ou du projet concerné. Il revient au manager en charge de la mesure d'impact social de définir et d'organiser principalement les processus de collecte, de cartographie, et

de priorisation des impacts générés par la structure ou le projet concerné puis les processus de construction et/ou de validation des critères d'impacts sociaux retenus. Selon les spécificités de l'organisation, le mode d'évaluation choisi (interne ou externe), le manager en charge de la mesure d'impact social devra donc dans un premier temps arbitrer et opter pour la (ou les) méthode (s) de collecte et de priorisation des impacts sociaux la (les) plus adaptée(s) pour son projet ou sa structure. Il devra également mettre en œuvre et chapeauter ces processus de recensement et de priorisation des impacts sociaux recensés. Pour ce faire, il peut par exemple choisir d'organiser une concertation générale avec l'ensemble des parties prenantes pour identifier, quantifier, cartographier et prioriser les impacts. Il peut également décider de procéder par petits groupes séparés pour plus de fluidité et de maîtrise du processus ou de n'inclure que les parties prenantes les plus stratégiques, s'il y'en a énormément. De même il peut choisir de mettre en place un comité de travail spécifique dédié à l'identification des impacts sociaux de la structure ou du projet et composé de personnes internes et/ou externes à ces derniers.

Il est important à ce stade de noter que chaque activité d'un projet ou programme social peut à lui seul être générateur de plusieurs éléments d'impact et toucher à plusieurs dimensions sociales (environnementale, sociétale, etc.) à la fois. L'on peut donc très facilement et très rapidement se retrouver avec un arsenal assez long et complexe en termes d'éléments d'impact. Si le travail de priorisation des dimensions et éléments d'impacts réalisé au préalable permet d'obtenir une matrice plus claire, un réel travail de cadrage et de synthèse est nécessaire à ce stade, pour pouvoir définir à partir des éléments d'impacts priorisés, les indicateurs d'impact social à retenir et pour ne pas se lancer dans un projet de mesure d'impact social sans fin.

Dans un deuxième temps, le manager en charge de la mesure d'impact social devra donc organiser et conduire le processus de définition et de validation des indicateurs d'impact social retenus. Pour ce faire il peut également opter soit pour une concertation générale soit pour un comité réduit avec les parties prenantes stratégiques. La principale difficulté à ce stade réside dans la nécessité d'identifier et de recenser de manière synthétique, avec toutes les parties prenantes impliquées, les critères d'impact les plus importants pour l'organisation. Il s'agit donc ici, d'un réel travail de coordination et d'animation afin de faire coïncider les visions souvent divergentes des parties prenantes par rapport aux critères d'impact stratégiques et pertinents pour la structure et/ou le projet concerné; ceux à retenir pour pouvoir produire une évaluation d'impact succincte et pertinente pour ces derniers.

Enfin le manager ESS en charge de la mesure d'impact social devra s'il s'agit d'une évaluation interne choisir ou construire la (ou les) méthode(s) d'évaluation adaptée(s) pour chaque indicateur ou famille d'indicateurs retenu ainsi que la (ou les) méthode(s) de collecte de données associée(s).

Il pourra également s'il possède assez de connaissances en la matière, apporter son aide à la structure chargée d'implémenter la démarche de mesure de l'impact social dans le cadre d'une évaluation externe sur le choix et la mise en œuvre des méthodes de mesure des critères d'impacts sociaux définis en amont et de collecte de données nécessaires au calcul de ces indicateurs sociaux.

Conclusion

Ces dernières décennies, les problématiques sociales successives dont ont été victimes les classes moyennes ont entraîné des mutations sociales progressives et un engouement général et important pour les valeurs d'entraide et de solidarité collective.

Dans ce contexte sociétal particulier, se développent de nouveaux modes de pensée et de nouveaux modèles économiques constitués d'entreprises dont l'objectif principal est de replacer l'humain au centre du système économique et des activités des sociétés, et d'œuvrer pour la résolution des problématiques sociales, sociétales et environnementales contemporaines.

Ces initiatives éparses vont donner naissance en France à divers mouvements sociaux, tous caractérisés cependant par l'envie de redonner à l'humain cette place centrale perdue au cœur de l'économie et d'améliorer les conditions de vie des populations.

C'est ainsi que se forme l'Économie Sociale et Solidaire qui constitue aujourd'hui un important segment de l'économie française et qui est constituée d'entreprises et de porteurs de projets sociaux dont la mission est de produire de la valeur sociale pour les communautés au sein desquelles ils sont implantés.

Ces organisations dont la finalité est de produire de l'impact social sont cependant très vite en déphasage avec les méthodes d'évaluation de performances usuelles dont l'objectif est de quantifier les retombées et la rentabilité économique des entreprises classiques axées sur la création de valeur monétaire.

Dans ce contexte naît un nouveau concept appelé "mesure de l'impact social" ou "mesure de l'utilité sociale" qui désigne globalement l'évaluation de l'impact social généré par la structure sociale ou le projet concerné.

Si ce concept n'est pas uniquement l'apanage des structures de l'ESS mais des entreprises et entrepreneurs de tous les secteurs sociaux, il a été fortement encouragé dans ce secteur par les rentiers de l'ESS dans une volonté de le démocratiser et de le légitimer.

On constate cependant à travers les réponses de nos interviewés, spécialistes de la mesure de l'impact social dans le secteur de l'ESS que si cet exercice est reconnu utile et perçu comme tel par les acteurs sociaux de l'Économie Sociale et Solidaire, il est très peu exécuté par ces protagonistes sur le terrain.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette situation n'est pas due en majorité aux éléments de complexité que comporte cette mesure : les acteurs de l'ESS et des autres secteurs sociaux d'ailleurs, arrivent assez aisément à contourner les difficultés induites par la complexité de cet exercice.

Cette dissonance entre la quasi-unanimité autour de l'utilité de la mesure d'impact social et le faible taux de pratique réelle de cet exercice constaté sur le terrain est propre à l'ESS et les raisons qui l'expliquent sont liées aux caractéristiques intrinsèques de ce secteur.

Comme démontré dans notre revue de littérature l'ESS est en effet un secteur relativement récent et encore en pleine expansion. L'Économie sociale et l'Économie solidaire sont en effet toutes les deux apparues au 19ème siècle et n'ont fusionné qu'en 2012 pour donner naissance à l'Économie Sociale et Solidaire telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Bien qu'ayant depuis sa création connue une expansion à en faire pâlir les plus pessimistes et ses détracteurs, l'ESS est cependant encore un secteur relativement jeune en pleine recherche de structuration et dont les bases de fonctionnement sont encore à établir.

Une des conséquences de ce manque de structuration qui a largement été exposée par nos intervenants ESS est justement l'absence de consensus global autour de la mesure d'impact social qui oblige nos acteurs ESS à adapter leurs supports et leurs référentiels aux demandes variées des parties prenantes de leurs écosystèmes.

De plus l'Économie Sociale et Solidaire est majoritairement constituée de micro et de petites structures en quête d'efficacité maximale, dont les moyens et les ressources sont plutôt limités et dont les matrices organisationnelles sont relativement peu définies (peu de procédures et de structuration);

Cette situation entraîne quelques désavantages dont justement la difficulté pour les acteurs de ce secteur à mobiliser les ressources nécessaires (matérielles, humaines, financières, expertises) pour pouvoir mener à bien leurs projets de mesure de leur impact social.

Cependant la situation est réversible car comme notifié plus haut il s'agit d'un secteur encore en pleine structuration avec une modularité plus ou moins élevée.

Pour arriver à faire changer les choses et à rendre la mesure d'impact social plus accessible et plus profitable pour les acteurs de l'ESS, des alternatives plus adaptées devront néanmoins être pensées et mises en place. Ce qui permettra aux acteurs de ce secteur de contourner les difficultés et les contraintes liées à cet exercice.

Les outils digitaux de mesure de l'impact social et les évaluations groupées sont des alternatives applicables sur le court terme et particulièrement pertinentes pour ce secteur car elles nécessitent moins ressources.

Enfin, la création d'un consensus global sur la mesure d'impact social semble inévitable sur le long terme. Ce consensus permettra d'harmoniser les attentes des acteurs de l'ESS sur le sujet, de réduire la charge de travail inhérente à ce processus mais surtout de légitimer la mesure de l'impact social et de la démocratiser au sein de l'Économie Sociale et Solidaire.

Annexe

Guide d'Entretien

Cadre : Je m'appelle Arielle NOBIME, je suis étudiante alternante en dernière année de master "Stratégie et Management de Projets" option "Économie Sociale et Solidaire" à Montpellier Business School. Je suis également Chargée d'études Organisations et Systèmes chez la coopérative U Enseigne.

Je réalise mon projet de fin d'études sur la mesure d'impact social.

Il s'agit d'un mémoire de recherche et pour faire court et je réalise actuellement une enquête terrain pour savoir comment les organisations sociales et/ou les porteurs de projets sociaux mesure leur impact social, sociétal ou environnemental et leur utilité sociale pour leurs bénéficiaires et les différentes parties prenantes avec lesquelles ils/elles interagissent.

Questionnaire d'entretien :

1. Présentation de l'interlocuteur/interviewé

- Nom
- Fonction
- Expériences dans la mesure d'impact sociale
- La ou les expériences dont il/elle aimerait nous parler

Pour chaque expérience

2. Présentation de la structure

- Type de structure
- Mission sociale
- Dimension sociales adressées
- Bénéficiaires, Parties Prenantes
- Caractéristiques principales ou Spécificités

3. Raisons pour laquelle vous menez (ou avez mené) votre étude d'impact

- Évaluer les performances et la stratégie globale de la structure
- Prouver votre efficacité et communiquer vos résultats à vos partenaires / Financeurs / Parties Prenantes
- Rechercher du financement, engagez des bénévoles
- etc.

4. Processus de mesure de l'impact social généré

- Recours à une méthodologie existante ?
 - Si oui,
 - laquelle ?
 - raisons du choix de cette méthode spécifiquement ?
 - ajustements réalisés ?
 - Si non, auto-construction de votre propre méthode de mesure de l'impact?
 - Comment?
 - Si non, Estimation monétaire classique uniquement ou pas de processus de mesure de l'impact ?
 - Comment?
 - Pourquoi ?
 - Difficultés rencontrées et/ou éléments de complexité de la mesure ?
 - Solutions utilisées pour contourner ces difficultés?

5. Bilan et Ressenti global

- Ressenti global : Que pensez-vous de cet exercice ?
- Bilan : Selon vous :
 - quelles sont les compétences nécessaires pour cet exercice ?
 - les ressources nécessaires ?

- utilité : les bénéfices de la démarche?
 - les bonnes pratiques et vos conseils pour mener à bien cet exercice?
 - les écueils à éviter ?
- Votre mot de fin

Bibliographie

- Avise, 2013. Petit précis de l'évaluation de l'impact social Avise, ESSEC, Mouves Octobre 2013.
- Bosc, Serge. 2008.
- Sociologie Des Classes Moyennes. La Découverte.
- Cavusgil, S. Tamer, et al. 2018. Middle-Class Consumers in Emerging Markets: Conceptualization, Propositions, and Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, vol. 26, no. 3, pp. 94–108., doi:10.1509/jim.16.0021.
- Chen, Heng, and Wing Suen. 2017. Aspiring for Change: A Theory of Middle Class Activism. *The Economic Journal*, vol. 127, no. 603, pp. 1318–1347., doi:10.1111/eoj.12346.
- CNCRESS (Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale).2012. Panorama de l'Économie Sociale et Solidaire en France et dans les régions.
- Commission européenne, 2006. Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne, vol. 1, Bases méthodologiques d'évaluation.
- Damon, Julien. 2019. La Dynamique Des Classes Moyennes. *Futuribles*, N° 432, no. 5, 2019, p. 33., doi:10.3917/futur.432.0033.
- Damon, Julien. 2011. Les classes moyennes aux États-Unis : situations, évolutions, perspectives face à la crise. *Futuribles*, no. 5, 2011, p. 5.
- Damon, Julien. 2013. Les Classes Moyennes. PUF, vol : 1.
- Defourny, Maurice. 1902. Le Rôle De La Sociologie Dans Le Positivisme. *Revue Néo-Scolastique*, vol. 9, no. 36, pp. 478–501., doi:10.3406/phlou.1902.1768.
- De Langue Allemande.2016. vol. 48, no. 1, pp. 159–177., doi:10.4000/Allemagne.345.
- Désaunay, Cécile. 2019. Vers la fin de la société de consommation. *Futuribles*, no.12, p. 1.
- Eynaud, Philippe, and Damien Mourey.2015. Apports Et Limites De La Production Du Chiffre Dans l'Entreprise Sociale. Une Étude De Cas Autour De La Mesure De l'Impact Social. *Revue Française De Gestion*, vol. 41, no. 247, pp. 85–100., doi:10.3166/rfg.247.85-100.
- Garnier & Jovani & Godet .2011. Mise en place d'une démarche RSE : Quels impacts sur la fonction RH, Mémoire d'expertise MBA RH Promotion 10 – Université Paris Dauphine.
- Greenflex/ADEME. 2019. Baromètre de la consommation responsable.
- Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social. 2011. La mesure de l'impact social : Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action.

- Grüner, Hans & Schils, Rüdiger. 2007. The Political Economy of Wealth and Interest. *The Economic Journal*. Vol.117, no. 10, p.1403 - 1422. 10.1111/j.1468-0297.2007.02088. x.
- Hébel Pascale, et al. 2019. Le Consommateur Va-t-Il Changer Durablement De Comportement Avec La Crise? CRÉDOC.
- Husson, Michel. 2008. Plus Longtemps, plus Flexible, Moins Cher. *Savoir/Agir*, vol. 3, no. 1, 2008, p. 15., doi:10.3917/sava.003.0015.
- Job Polarisation and the Middle Class.2019. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, doi:10.1787/4bf722db-en.
- Lacy, Karyn. 2012. All's Fair? The Foreclosure Crisis and Middle-Class Black (In)Stability. *American Behavioral Scientist*, vol. 56, no. 11, pp. 1565–1580., doi:10.1177/0002764212458279.
- Leventoğlu, Bahar. 2013. Social Mobility, Middle Class, and Political Transitions. *Journal of Conflict Resolution*, vol. 58, no. 5, pp. 825–864., doi:10.1177/0022002713478563.
- Mariaux, Sébastien, and Emmanuelle Reynaud. 2018. L'Économie Sociale Et Solidaire Et Ses Parties Prenantes : Une Étude Du Discours. *Finance Contrôle Stratégie*, no. NS-3, doi:10.4000/fcs.2551.
- Maucourant, Jérôme. 2010. Le Capitalisme Entre Rationalité Et Politique, Orient Et Occident. *Cités*, vol. 41, no. 1, p. 15., doi:10.3917/cite.041.0015.
- Michel, Husson. 2007. Travailler plus pour gagner moins. *le monde diplomatique*, pp.1, 6,7
- Molénat Xavier. 2010. Les défis De La société française. *Sciences Humaines*.
- Mouves, 2012, L'efficacité économique au service de l'intérêt général, le livre blanc des entrepreneurs sociaux, Rue de l'Echiquier.
- Parodi, Maxime.2004. Les Transformations Des Conditions De Travail Des Ouvriers. *Revue De L'OFCE*, vol. 88, no. 1, p. 185., doi:10.3917/reof.088.0185.
- Persais, Éric. 2017. L'Entreprise Sociale Et Solidaire, Ou La Nécessité De Changer De Paradigme. *Anal Des Mines - Gérer Et Comprendre*, N° 128, no. 2, p. 79., doi:10.3917/geco1.128.0079.
- Peugny, Camille. 2009. *Le déclassement*. B. Grasset.
- Renforcer L'efficacité Des Politiques Sociales. 2011. *Études Économiques De L'OCDE : Indonésie 2010 Études Économiques De L'OCDE : Indonésie*, 2011, pp. 141–181., doi:10.1787/eco_surveys-idn-2010-7-fr.
- Rodet, Diane. 2019. L'Économie Sociale Et Solidaire : Une Réalité Composite Issue d'Histoires Plurielles.” *Informations Sociales*, n° 199, no. 1, 2019, p. 14., doi:10.3917/inso.199.0014.

- Stievenart, Emeline, and Anne-Claire Pache. 2014. Evaluer l'Impact Social d'Une Entreprise Sociale : Points De Repère. *Revue Internationale De L'économie Sociale: Recma*, no. 331, p. 76., doi:10.7202/1023486ar.
- Timothée Duverger. 2016. *L'Économie Sociale et Solidaire*, Ed. Le Bord de l'eau.
- Xavier, Molénat. 2010. *Les défis de la société française*, Sciences Humaines.
- Yvon Poirier. 2014. *Économie sociale solidaire et concepts apparentés, Les origines et les définitions : une perspective internationale*.

Webographie

- <https://www.associatheque.fr/fr/creer-association/chiffres-cles.html>
- [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec Mouves_ImpactSocial.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf)
- https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf
- <https://www.avise.org/evaluation-impact-social/demarches-et-methodes/mesurer-decouvrir-les-principales-methodes>
- <https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/le-secteur/les-derniers-chiffres-sur-les-fonds-et-fondations-en-france>
- <https://www.cressidf.org/less/chronologie/>
- http://www.cress-pdl.org/wp-content/uploads/loi_ess-brochure_2016.pdf
- <https://europa.eu/capacity4dev/file/23596/download?token=nD-c7MAK>
- <https://docplayer.fr/1591439-Livret-d-accueil-presentation-de-l-economie-sociale-et-solidaire-a-destination-de-ses-acteurs-s-associer-cooperer-mutualiser.html>
- <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf>
- <https://www.greenflex.com/offres/produits-consommation-responsables/marketing-responsable/barometre-consommation-responsable-2019/>
- <http://www.lelabo-ess.org/>
- <https://www.lelabo-ess.org/+cooperative-+.html>
- <http://www.lelabo-ess.org/+fondation-141-+.html>
- <http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2016/06/LivreBlanc-HD.pdf>
- <http://www.observationsociete.fr/categories-sociales/donneesgenerales/comprendre-la-mobilite-sociale.html>
- <http://www.observationsociete.fr/definitions/declassement.html>
- <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- <http://www.oecd.org/>
- https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf
- <https://fr.statista.com/themes/2955/l-assurance-maladie-complementaire-en-france/#:~:text=En%20France%2C%20on%20compte%20pr%C3%A8s,milliards%20d'euros%20de%20cotisations.>
- <https://tiess.ca/lhistoire-de-la-mesure-dimpact-social/>

Liste des figures

Figure n°1 : Les différentes dimensions de l'utilité sociale

Figure n°2 : Cartographie des méthodes d'évaluation d'impact social

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Liste des intervenants du panel ESS

Tableau n°2 : Liste des intervenants du Panel Divers

Tableau n°3 : Perception de l'utilité de la mesure d'impact social

Tableau n°4 : Bénéfices de la mesure de l'impact social

Tableau n°5 : Effectivité de la mesure de l'impact social

Tableau n°6 : Mode d'évaluation de l'impact social (interne ou externe)

Tableau n°7 : Implémentation de la mesure de l'impact social

Montpellier Business School Programme PGE	Memoire de Master PGE
Auteur : Nom : NOBIME Prénom : Arielle Date : 01/07/2020	
Titre, sous-titre Utilité de la Mesure de l'impact social dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire	
Résumé <p>L'Économie Sociale et Solidaire est un segment de l'économie française qui réunit des entreprises sociales dont le but est de produire de la valeur sociale pour les communautés au sein desquelles elles sont implantées. L'évaluation de la performance de ces entreprises passe par un processus de détermination des impacts sociaux générés par ces derniers. Cette démarche s'appelle la mesure de l'impact social et permet aux entreprises sociales de pouvoir déterminer et analyser les retombées sociales de leurs actions. Il s'agit cependant d'un processus complexe qui doit être exécuté de manière pertinente et rigoureuse pour produire des résultats et apporter un réel bénéfice à ces organisations.</p> <p>Cette étude nous a donc permis d'explorer le sujet afin de vérifier dans un premier temps que les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire mesurent bien leur impact social puis de comprendre dans un second temps comment elles s'accommodent de cet exercice aux multiples complexités.</p> <p>A cette fin, nous avons donc dans un premier temps étudié la littérature disponible sur les deux composantes clés de notre thématique "l'Économie Sociale et Solidaire" et "la mesure de l'impact social", puis nous avons dans un second temps réalisé une enquête auprès des acteurs de ces domaines afin de recueillir leurs points de vue sur le sujet. Enfin nous avons analysé les informations récoltées pour comprendre les réalités du terrain, nous en avons tiré des éléments de connaissance puis nous avons produit des recommandations à l'intention des acteurs et des managers de ce secteur.</p>	
Mots-clefs : Economie Sociale et Solidaire, Mesure de l'impact social, Projets sociaux, Utilité sociale, Méthode d'évaluation de l'impact social, Manager sociaux, Entrepreneuriat social.	