



Associations et fondations : comment évaluer son impact social

Atelier IDEAS Lab

Le mardi 20 septembre 2022

**Laboratoire E&MISE de l'ESSEC :
Elise LECLERC**

L'Institut IDEAS, en action

Les associations, fondations et fonds de dotation....

→ L'Institut IDEAS propose 4 solutions pour renforcer la capacité d'action et de développement des organismes sans but lucratif

EVALUER

ses pratiques
avec l'AUTODIAG



- ✓ 10 minutes / en ligne
- ✓ Evaluer l'organisation
- ✓ Comparer ses pratiques

DÉCOUVRIR

les 90 Bonnes Pratiques
du Guide IDEAS



- ✓ Accessible à tous 
- ✓ 90 bonnes pratiques
- ✓ 3 thèmes :
 - Gouvernance
 - Finance
 - Pilotage & Evaluation

S'INSPIRER

Avec la web série
« *Témoins engagés* »



- ✓ Témoignages d'associations
- ✓ Conseils pour appliquer les bonnes pratiques
- ✓ Un épisode par bonne pratique

S'ENGAGER

Jusqu'au label IDEAS
avec un
accompagnement



- ✓ Approche 360 ° dans la durée
- ✓ Accompagnement personnalisé
- ✓ Un label pour valoriser
- ✓ Une Communauté pour échanger

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Préciser ce que recouvre la mesure d'impact
- Mettre en perspective la mesure d'impact/le projet associatif/le plan stratégique de l'organisme
- Expliciter le périmètre de la mesure d'impact
- Apporter outils, méthodes et exemples pour mettre en place une mesure de l'impact social efficace

AGENDA (10h-12h30)

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
- **La mesure d'impact dans les bonnes pratiques du guide IDEAS**
- **Présentation du Labo Evaluation & Mesure de l'Impact Social et Environnemental de l'ESSEC**
- **Pourquoi mesurer l'impact social de ses actions (= finalités) ?**
- **Que mesurer (= quel périmètre prendre en compte) ?**
- **Comment mesurer (= méthodologies) ?**
- **Exemples et échanges avec les participants**



Mesure d'impact et bonnes pratiques IDEAS

Les 3 bonnes pratiques qui font référence à la mesure d'impact (1/2)

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio-économique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
 - l'identification des besoins,
 - l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de leur mise en œuvre,
- l'entrée dans une démarche de **mesure d'impact**.

Les 3 bonnes pratiques qui font référence à la mesure d'impact (2/2)

ÉVALUATION DE L'IMPACT

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer

Bonne Pratique 89 : L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de **mesurer son impact**.

Cette méthodologie inclut notamment :

- l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description qualitative et quantitative de **l'impact des actions menées**.

Bonne Pratique 90 : Cette méthodologie de **mesure d'impact** permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche **d'amélioration continue**.



2

Intervention d'Elise Leclerc Labo E&MISE de l'ESSEC

Évaluer son Impact Social

Labo E&MISE ESSEC
pour
l'Institut IDEAS



LE LABO E&MISE

L'ESSEC Business School a développé une forte expertise en innovation sociale et évaluation d'impact social

Depuis 2003 l'ESSEC a développé, au sein de sa [chaire d'innovation sociale](#), une expertise reconnue sur le sujet de la mesure d'impact social et a créé en 2018 un laboratoire dédié : le Labo E&MISE, qui produit et diffuse de la connaissance et des outils concrets pour développer la culture et la pratique de l'évaluation d'impact. Convaincus qu'on ne changera pas le monde sans changer la notion de performance, nous avons une ambition : **que toutes les organisations se dotent d'un système de mesure de la performance qui intègre des critères sociaux et environnementaux.**

Le laboratoire E&MISE, développe, au sein du "pilier stratégique" **TOGETHER** qui incarne la stratégie de transition sociale et environnementale de l'ESSEC, les activités suivantes :

- Projets de recherche action
- publications scientifiques et grand public, diffusion de connaissances
- Formation initiale
- Formation continue
- Participation au programmes d'Antropia ESSEC, l'accélérateur d'entreprises sociales de l'ESSEC
- missions d'accompagnement et de conseil pour des organisations souhaitant mettre en place ou renforcer leur évaluation d'impact (start-ups sociales, grandes associations, collectivités locales, grands groupes,...



VISION, MISSION, OBJECTIFS & VALEURS DU LABO E&MISE

Le Labo vise à développer la capacité à agir des acteurs et à faciliter leur appropriation de l'E&MISE

VISION

Un monde où toutes les organisations évaluent et mesurent leur impact social avec des outils et des critères de qualité adaptés, au même titre qu'elles tiennent une comptabilité.

MISSION

Renforcer la capacité à agir et faciliter le passage à l'action des organisations pour l'E&MISE

OBJECTIFS

Accroître la connaissance sur l'E&MISE

Faire progresser et encourager le partage de la connaissance sur l'E&MISE

Promouvoir et diffuser les pratiques d'E&MISE

VALEURS & PRINCIPES D'ACTION

Avoir les pieds sur terre, et la tête dans les étoiles

Viser l'excellence, s'améliorer en continu et modéliser

S'engager ensemble pour maximiser l'impact

Faire : commencer petit et penser grand

Nos activités



Expérimenter

Mener nous-même des expérimentations liées à l'évaluation d'impact social, auprès d'acteurs variés



Développer la connaissance

Analyser et comprendre, produire des ressources en accès ouvert



Renforcer la capacité à agir

Former, outiller et accompagner

APPROCHE PARTENARIALE

Le Club des partenaires du Labo E&MISE : une approche collective et collaborative



assureur militant



FONDATION



Agir pour l'innovation sociale



make_sense

Units Cité



Le Labo E&MISE anime depuis 2019 un **Club E&MISE** autour du sujet de l'évaluation d'impact social afin de faire avancer la connaissance et de répliquer les bonnes pratiques à travers les échanges de ses partenaires.

Sondage 1: Mise en place de démarches d'E&MIS

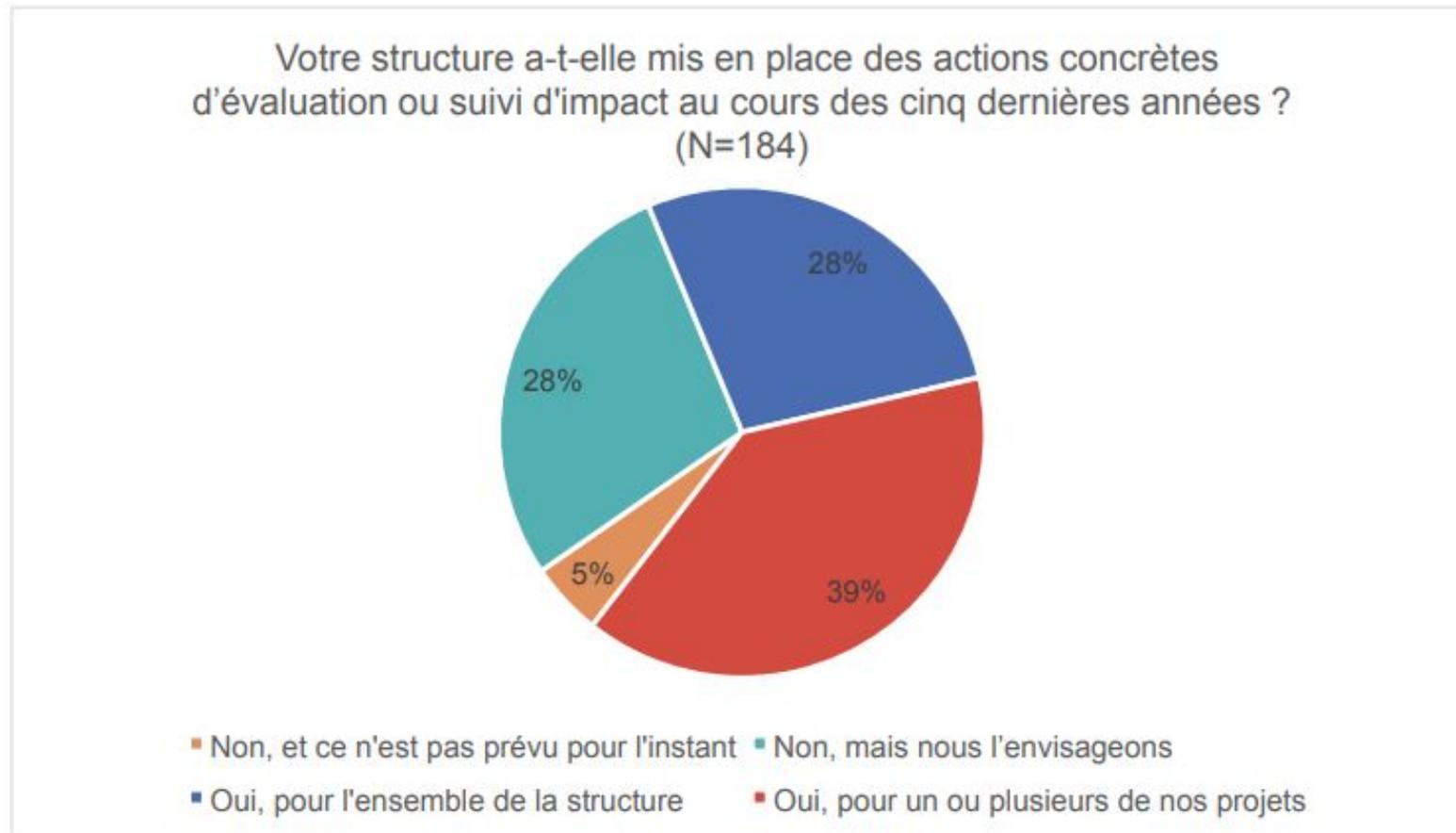
Parmi les opérateurs sociaux ayant participé au Panorama de l'évaluation d'impact social en France en 2021...

Combien avaient mis en place des actions concrètes d'évaluation ou suivi d'impact au cours des 5 dernières années ?

- 38%
- 52%
- 67%

Réponse: 123 structures (67%) ont mis en place une démarche d'évaluation d'impact pour l'ensemble de leur structure

Figure 8 : Mise en place d'actions concrètes sur l'évaluation d'impact social au cours des cinq dernières années



Source : Panorama de l'évaluation d'impact social en France, Rapport 2021, Essec, Impact Tank

Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation désigne « l'action de déterminer la valeur de quelque chose »

Évaluer, c'est déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien...

Dictionnaire Larousse

L'impact social: définition

« La manifestation de **changements sociaux** tels que **mesurés**, à la fois à **long-terme** et à **court-terme**, revus à l'aune des effets provoqués par d'autres (**attribution alternative**), des effets qui auraient eu lieu de toute façon (**poids mort**), des conséquences négatives (**glissement**) et de l'atténuation des effets avec le temps (**attrition**)» Groupe d'experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social (GECES), 2014

« L'impact social est un terme général utilisé pour décrire **les effets d'une intervention** dans la société » Commission européenne, 2006

« Les **effets** à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. » OCDE, 2002

Effet

Conséquence

Résultat

Changement

Pourquoi évaluer son impact social?



PROVE



IMPROVE

Pourquoi évaluer son impact social?

Améliorer l'action
(Objectif interne)

Mieux connaître les besoins des bénéficiaires

Mieux décrire ce que l'on fait

Mobiliser les équipes

Orienter la prise de décision

Arbitrer entre différents moyens

Faire la preuve de l'impact
(Objectif externe)

Rendre des comptes

Développer ou renouveler des partenariats

Se distinguer des autres acteurs

Communiquer

Obtenir des agréments, certifications, labels

Sondage 2: Motivations

Parmi les opérateurs sociaux ayant participé au Panorama de l'évaluation d'impact social en France en 2021...

Quelle est la principale raison ayant motivé la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact social rapportée par les opérateurs ?

- Mieux comprendre les effets de nos activités
- Développer et renouveler nos financement
- Fédérer nos équipes

Réponse: Mieux comprendre les effets de notre activité pour 83%

En amont de la mise en place de votre démarche d'évaluation d'impact, quelles sont les principales raisons qui ont motivé votre structure ? (N=102, plusieurs réponses possibles) ¹⁶	
Principales raisons	
Mieux comprendre les effets de notre activité	83%
Rendre des comptes à nos parties prenantes	69%
Communiquer auprès du public	52%
Mieux connaître les bénéficiaires et leurs besoins	52%
Prendre de meilleures décisions concernant notre stratégie ou notre activité	52%
Développer ou renouveler des sources de financement	46%
Bien décrire notre ambition et notre finalité	46%
Fédérer nos équipes (collaborateurs, bénévoles)	37%
Développer ou renouveler des partenariats opérationnels	29%
Mener une action de plaidoyer	27%
Obtenir ou renouveler des agréments ou des labels	15%
Autre	1%

Source : Panorama de l'évaluation d'impact social en France, Rapport 2021, Essec, Impact Tank

Témoignages: Pourquoi évaluer son impact social?



Comment est-ce-que ça a commencé ?

1945 1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020

EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

ÉVALUATION DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

DÉVELOPPEMENT DE LA COMPTABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

INFLUENCE DU MONDE PHILANTHROPIQUE ANGLO-SAXON

APPORTS DE L'ESS

ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

EMERGENCE DE LA FINANCE DURABLE ET DE L'IMPACT INVESTING

CRÉATION DE L'ENTREPRISE A MISSION

CONTRAT A IMPACT SOCIAL

L'E&MIS: Une discipline émergente

During the period under review (1980–2020), scientific production on Social Impact Models started in 1980 and underwent changes in 2003 and 2010. The number of publications in journals on the topic increased significantly between 2015 and 2020 (Figure 1). The data confirm the above. This field of research is constantly evolving, and the horizons are becoming wider and wider.

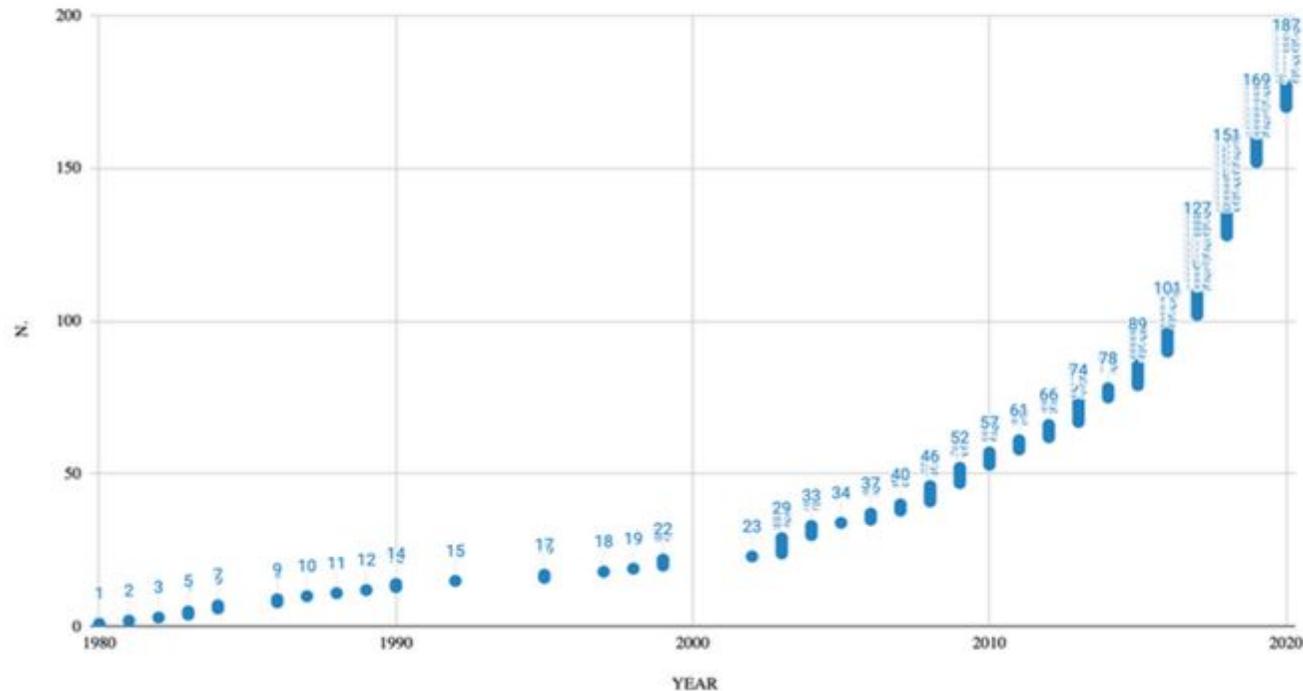


Figure 1. Articles per year.

Corvo, L.; Pastore, L.; Manti, A.; Iannaci, D. Mapping Social Impact Assessment Models: A Literature Overview for a Future Research Agenda, 2021



La MIS en France

- ❑ Diffusion rapide des pratiques d'évaluation d'impact social

- ❑ 67% des opérateurs sociaux et 76% des financeurs intègrent l'évaluation d'impact social à leurs pratiques

- ❑ Freins cités:
 - **Coûts**
 - **Complexité technique** des outils et méthodes
 - Manque de connaissances

(source : PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE - Rapport 2021, Essec et Impact Tank)

L'échelle de l'impact



Monde / Pays
Politiques publiques



Organisations



Projets / Initiatives à finalité sociale



« Dans quelle mesure le modèle d'organisation développé par Alenvi a-t-il permis de développer la capacité d'agir, la qualité de vie et l'autonomie des auxiliaires de vie et de produire des effets positifs sur les personnes âgées dépendantes accompagnées ? »



“Quel est l'impact social de Bonjour Fred sur ses bénéficiaires au travers de sa newsletter et de ses pages Facebook ?”

Selon vous, qu'est-ce qu'une partie prenante ?



Définition des parties prenantes

« Tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. »
(Freeman, 1984)

Un changement de paradigme

Milton Friedman
1972

Le seul groupe qui peut avoir une exigence morale vis-à-vis de l'entreprise, ce sont les actionnaires



stockholders

Edward Freeman
1984

De nombreux groupes peuvent avoir une exigence morale vis-à-vis de l'entreprise car l'entreprise peut leur porter préjudice ou leur apporter un bénéfice



stakeholders

QUI ?

Typologie des parties prenantes

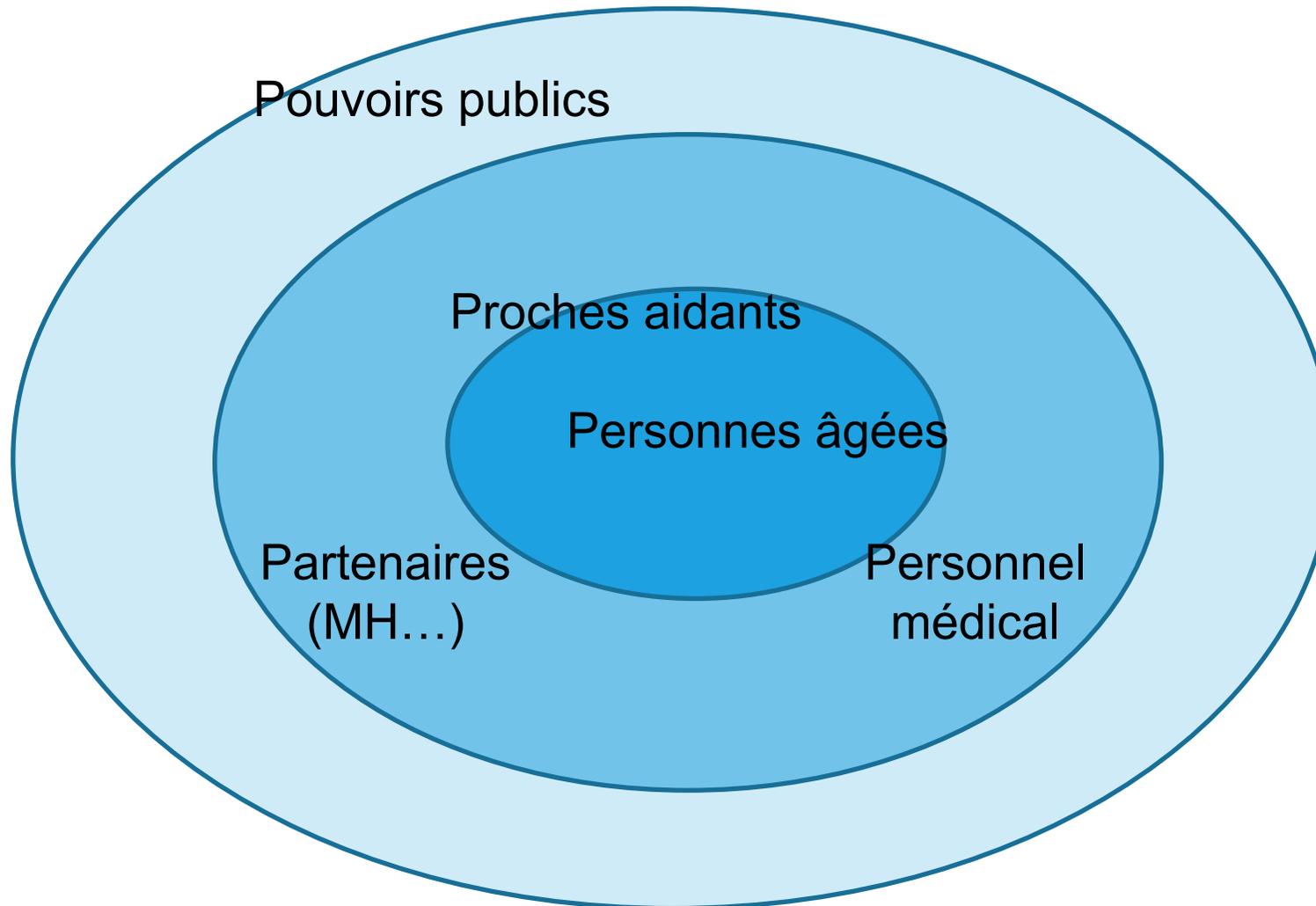
**PARTIES PRENANTES
INTERNES VS EXTERNES**

**PARTIES PRENANTES
CONTRIBUTRICES /
RÉCEPTRICES / DANS UNE
LOGIQUE D'ÉCHANGE**

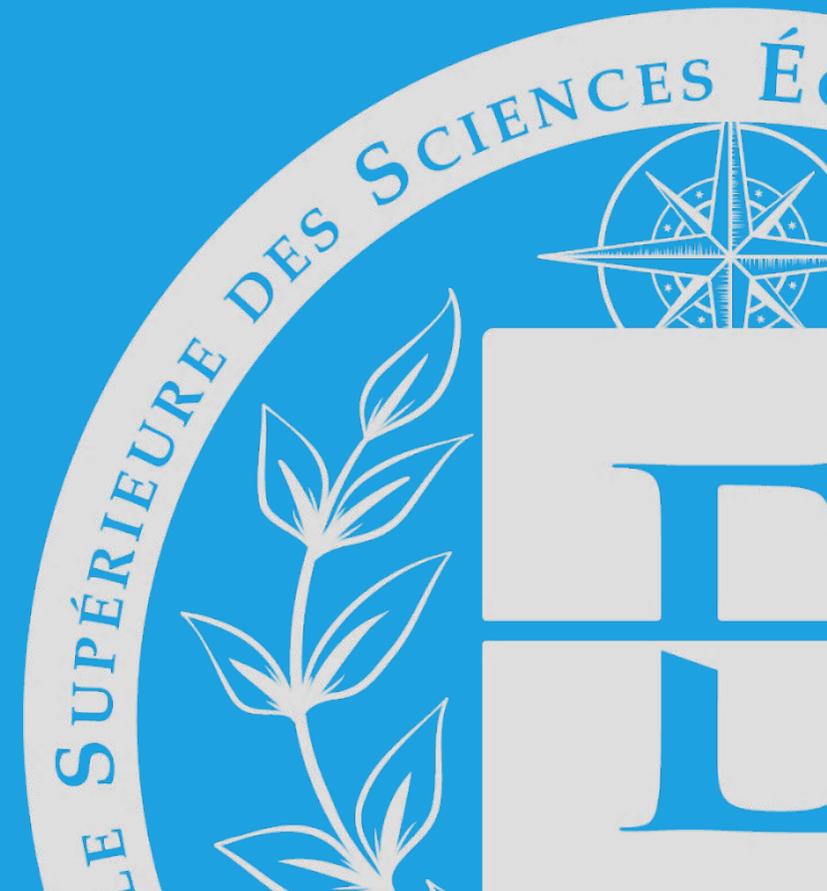
**PARTIES PRENANTES
« PRIMAIRES » VS.
« SECONDAIRES » :**

**DEGRE D'IMPLICATION /
DEGRE D'IMPACT**

IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES L'EXEMPLE DE BONJOUR FRED



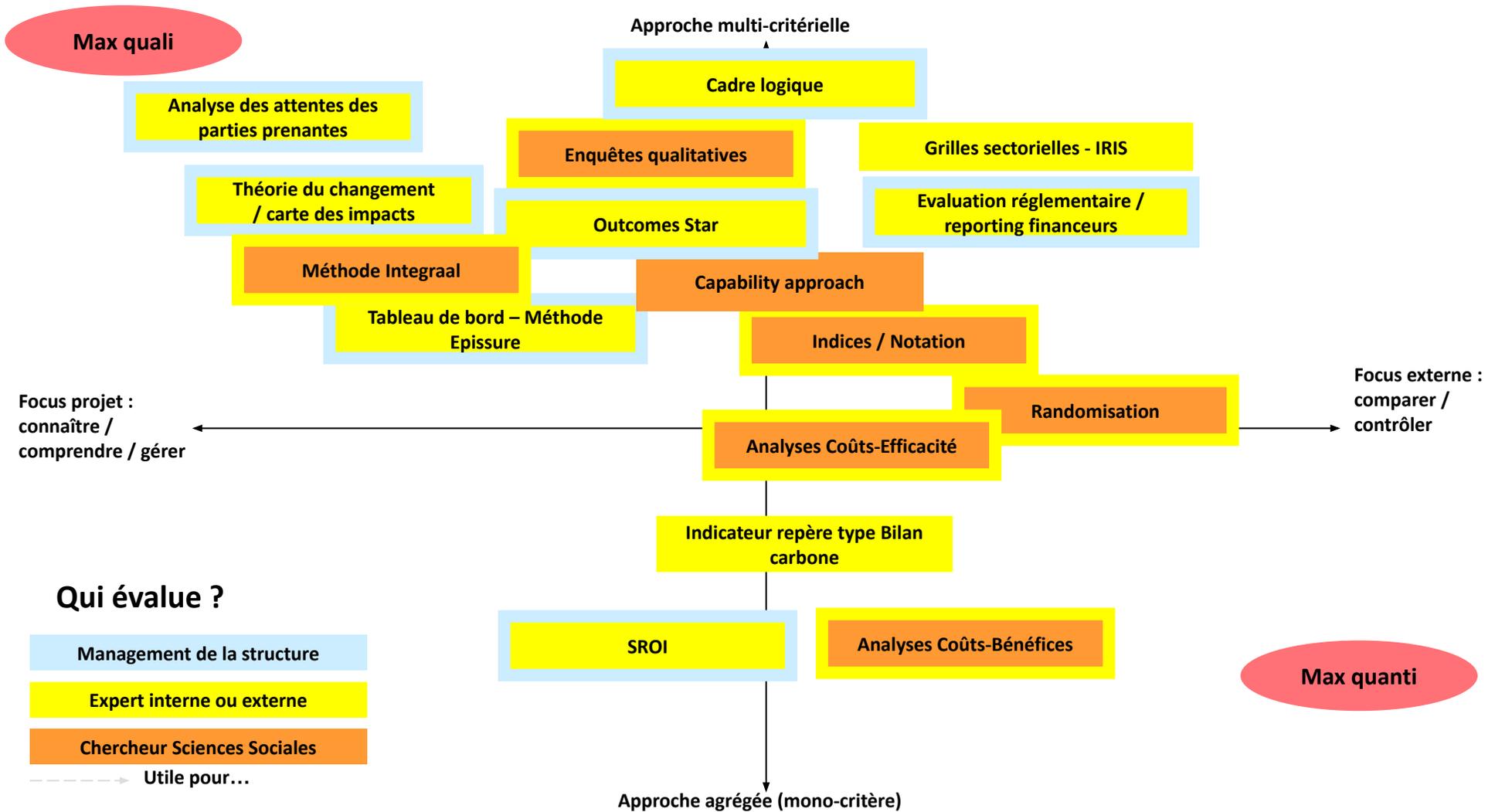
Questions/Réponses



Pause

COMMENT EVALUER ?

De nombreux outils et méthodes existent...



Quatre familles de méthode

Méthodes d'explicitation du changement (« quali »)

Méthodes par indicateurs (« quanti »)

Méthodes avec groupes de comparaison

Méthodes de monétarisation

Sondage 3 Méthodologies

Parmi les opérateurs sociaux ayant participé au Panorama de l'évaluation d'impact social en France en 2021...

Quelle est la méthodologie la plus utilisée pour collecter des données d'impact?

- Qualitative (entretiens, focus groupes)
- Quantitative (questionnaires)
- Monétisation
- Avec groupe témoin

Réponse: Plus des trois quarts des répondants mobilisent une approche quantitative, en second une approche qualitative

Quelle(s) sont la/les méthodes(s) d'évaluation d'impact que vous avez déjà mobilisé(es) dans votre structure ? (N = 105 Plusieurs réponses possible)

Conduite d'enquêtes par questionnaire	84%
Approche qualitative (ex : entretiens individuels ou collectifs, observations de l'action)	74%
Modélisation des effets / impacts de l'action (ex : théorie du changement, cadre logique ou chaine de valeur de l'impact)	55%
Cartographie des parties prenantes	38%
Retraitement des données de suivi existantes (ex : sur les bénéficiaires, utilisateurs, salariés, fournisseurs...)	35%
Outil de suivi du parcours de bénéficiaires intégré à l'action (ex : étoile ou grille de progression sur des critères donnés)	34%
Réalisation d'un retour social sur investissement (SROI)	32%
Reconstitution d'un contrefactuel (ex : groupe témoin ou groupe de comparaison)	31%
Réalisation d'une Analyse-Coûts Bénéfices (ACB) ou d'un calcul de coûts évités	26%
Autre	22%
Aucune de ces méthodes	16%



PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

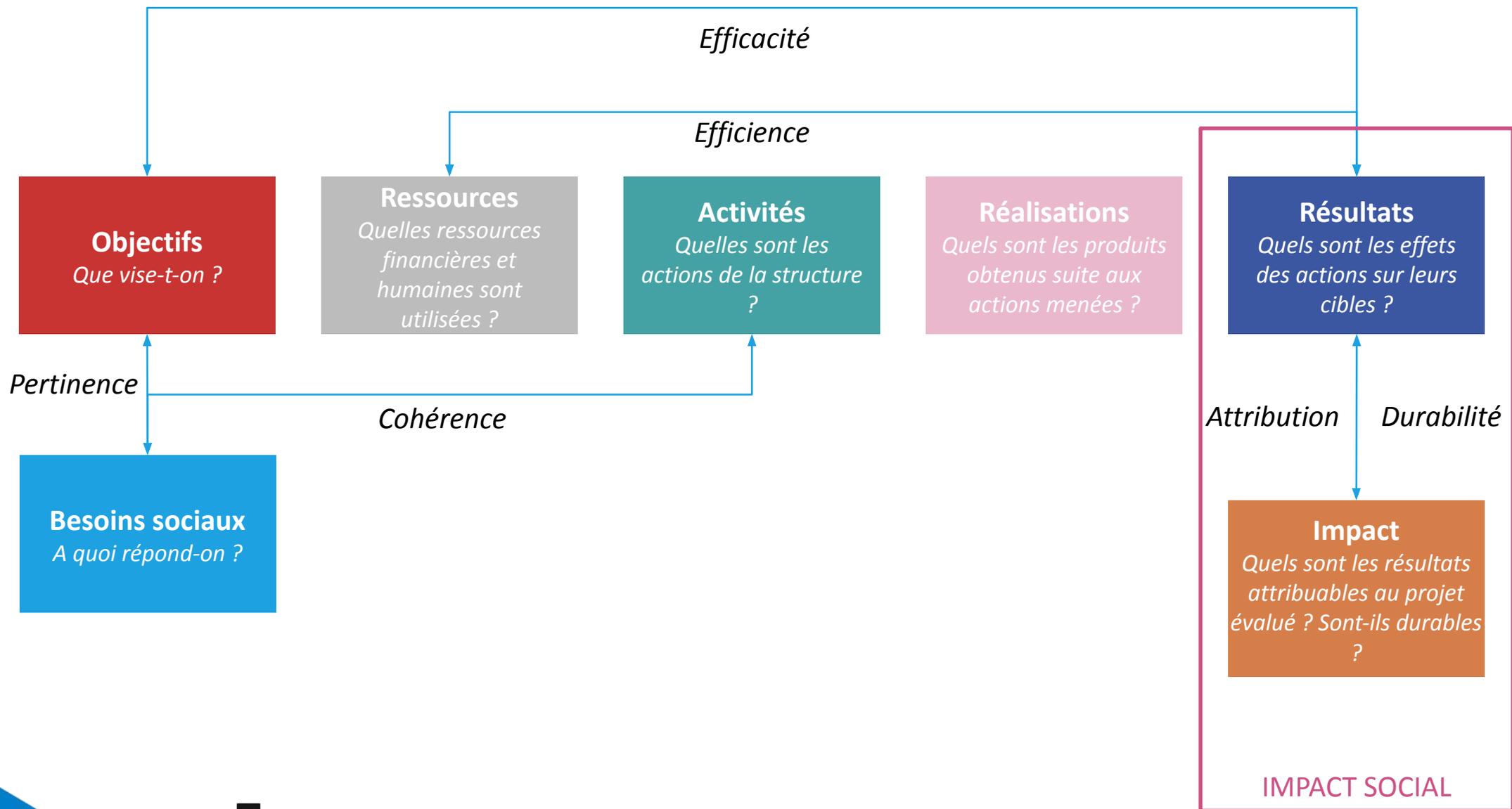
RAPPORT 2021



Retrouvez tous les résultats du Panorama de l'évaluation d'impact social en France
<https://impactinitiative.essec.edu/wp-content/uploads/2021/11/Panorama-ESSEC.pdf>

Comment évaluer ?

La théorie du changement



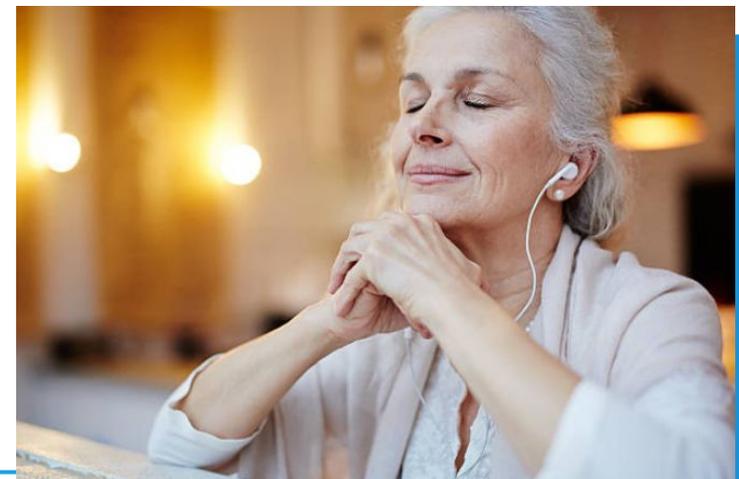
ÉTABLIR SA THÉORIE DU CHANGEMENT L'EXEMPLE DE BONJOUR FRED

Contextualisation

- Média positif diffusant des conseils pour bien vivre, des témoignages et des citations
- Bénéficiaires : personnes âgées et/ou de personnes aidant un proche en situation de perte d'autonomie
- 2 canaux de communication : Facebook et une newsletter

Question évaluative :

“Quel est l'impact social de Bonjour Fred sur ses bénéficiaires au travers de sa newsletter et de ses pages Facebook ?”



Théorie du changement - Bonjour Fred

Besoins des personnes âgées et/ou personnes aidant un proche en situation de perte d'autonomie

Être informé

- sur les usages liés à l'aide
- sur la retraite

Déculpabiliser

- par rapport à ses difficultés
- par rapport à ses choix

Appartenir à une communauté

- partage
- lien social
- soutien entre pairs



Théorie du changement - Bonjour Fred Objectifs

Être informé



Accompagner les seniors dans leurs usages liés à l'aide et au bien vieillir

Déculpabiliser



Communiquer sur des sujets tabous sans pathos, avec humour

Appartenir à une communauté



Créer une communauté positive autour de l'aide



Théorie du changement - Bonjour Fred

Activités

Être informé



Articles écrits spécialement pour les aidants et relais d'articles aidants

Déculpabiliser



Publications de citations positives et de paroles d'autres aidants (les "Fred")

Appartenir à une communauté



Newsletters, WA, réseaux sociaux + communauté incarnée ("Récits de Freds")



Théorie du changement - Bonjour Fred

Réalisations

Être informé



xx articles écrits
xx vues des articles

Déculpabiliser



xx témoignages de
personnes

Appartenir à une
communauté



xx abonnés à la page
Facebook BF
xx% de taux d'ouverture
de la NL



Théorie du changement - Bonjour Fred

Résultats

Être informé



Acquisition de
connaissances spécifiques

Déculpabiliser



Sentiment de sécurité
Sentiment de déculpabilisation

Appartenir à une
communauté



Nouvelles rencontres
Interactions sociales



Théorie du changement - Bonjour Fred Impacts

Être informé



Utilisation des
connaissances acquises

Déculpabiliser



Amélioration de la santé
psychique

Appartenir à une
communauté



Amélioration du bien être
psychique

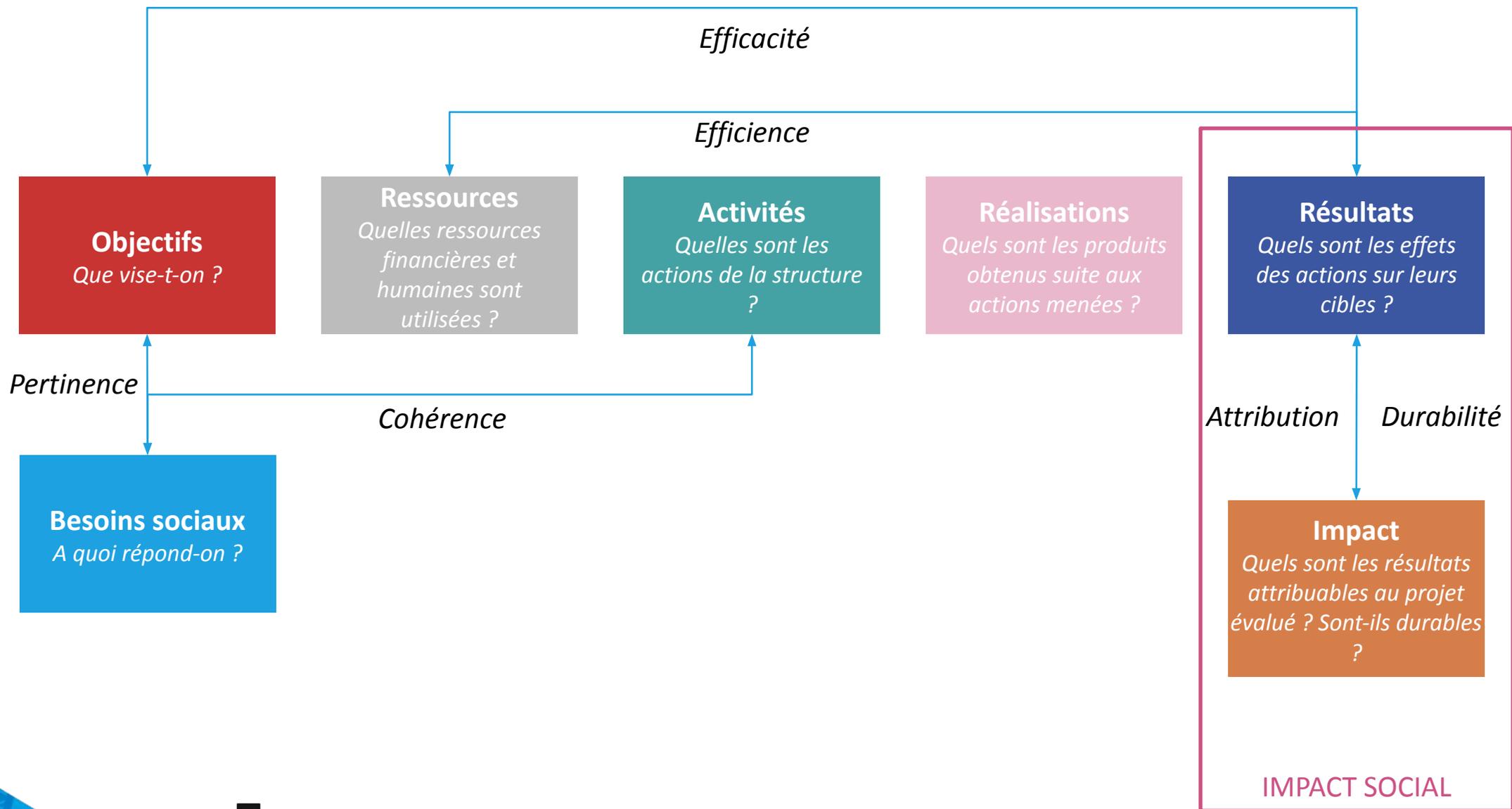


Théorie du changement - Bonjour Fred

Résumé

Bénéficiaire principal	Quels sont ses besoins ?	Quelles activités sont mises en œuvre pour y répondre ?	Quels sont les résultats pour les bénéficiaires ?	Quels sont les impacts pour les bénéficiaires ?
Personnes âgées et/ou personnes aidant un proche en situation de perte d'autonomie	Être informé	Articles écrits spécialement pour les aidants et relais d'articles aidants	Acquisition de connaissances spécifiques	Utilisation des connaissances acquises
	Déculpabiliser	Publications de citations positives et de paroles d'autres aidants (les "Fred")	Sentiment de sécurité Sentiment de déculpabilisation	Amélioration de la santé psychique
	Appartenir à une communauté	Newsletters, WA, réseaux sociaux + communauté incarnée ("Récits de Freds")	Nouvelles rencontres Interactions sociales	Amélioration du lien social et diminution de l'isolement

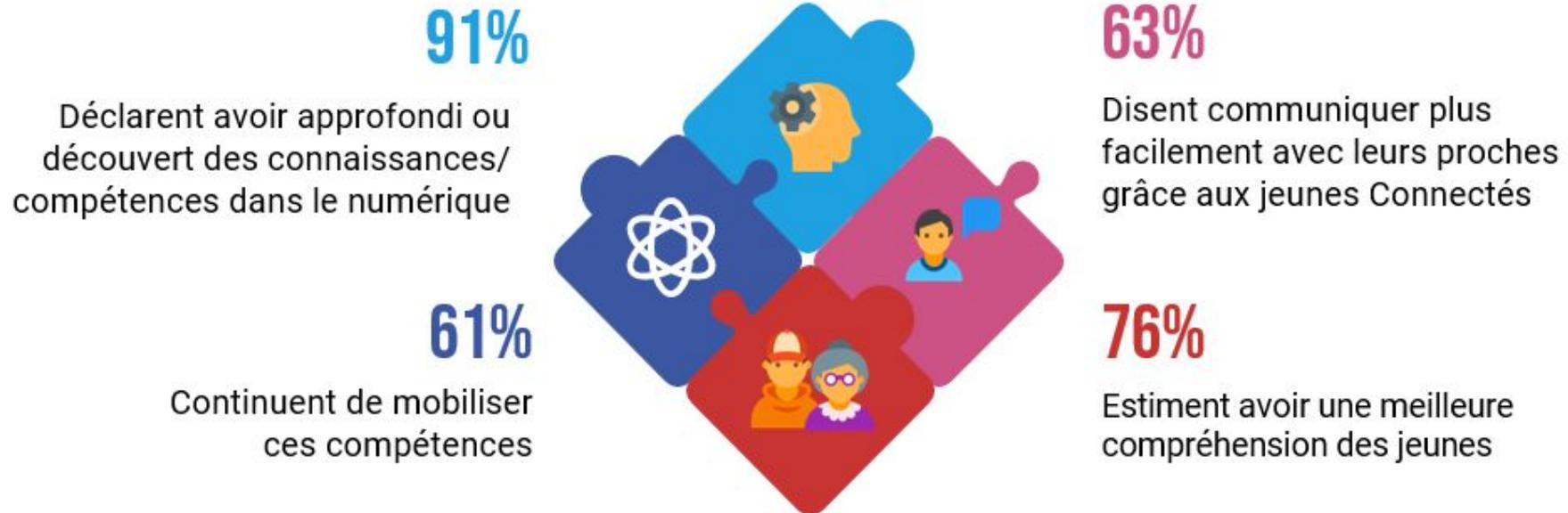
La théorie du changement : des questions ?



Exemple- Les Connectés

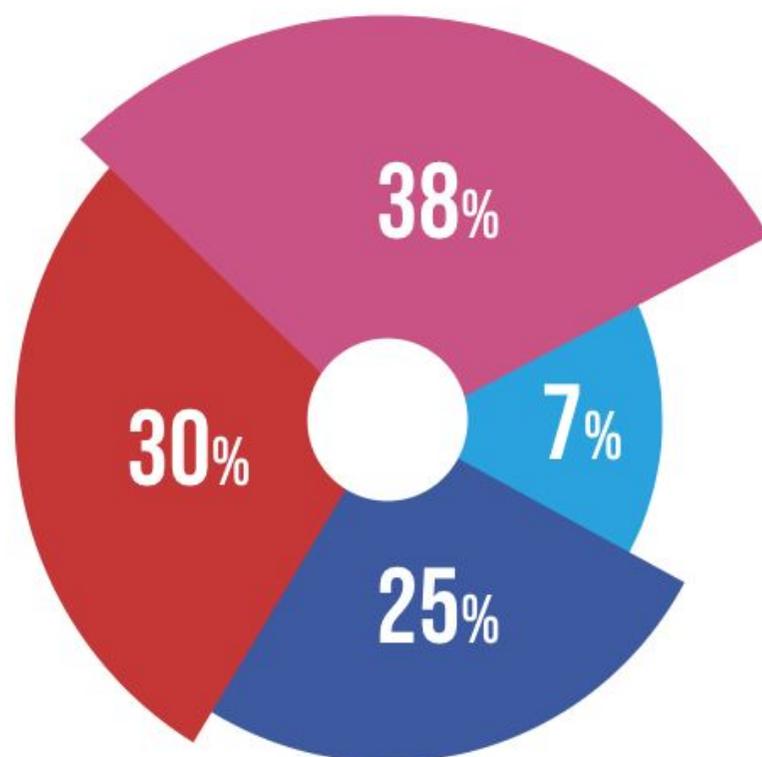
L'impact sur les compétences des seniors:

Développement / acquisition de nouvelles compétences techniques et relationnelles (n = 186/197)



Attribution: Les autres dispositifs d'accompagnement

Si vous n'aviez pas pu participer à ce dispositif d'accompagnement au numérique, auriez-vous tenté d'être aidé d'une autre façon ? (n = 193/197)



AURAIENT TENTÉ D'ÊTRE
AIDÉ PAR DES PROCHES



N'AURAIENT PAS TENTÉ D'ÊTRE
AIDÉ D'UNE AUTRE FAÇON



AURAIENT TENTÉ D'ÊTRE AIDÉ GRATUITEMENT
PAR UNE AUTRE ORGANISATION



AURAIENT SUIVI UNE
FORMATION PAYANTE

En réponse, la structure Les Amis d'Hubert a été créée pour lutter contre l'isolement des seniors



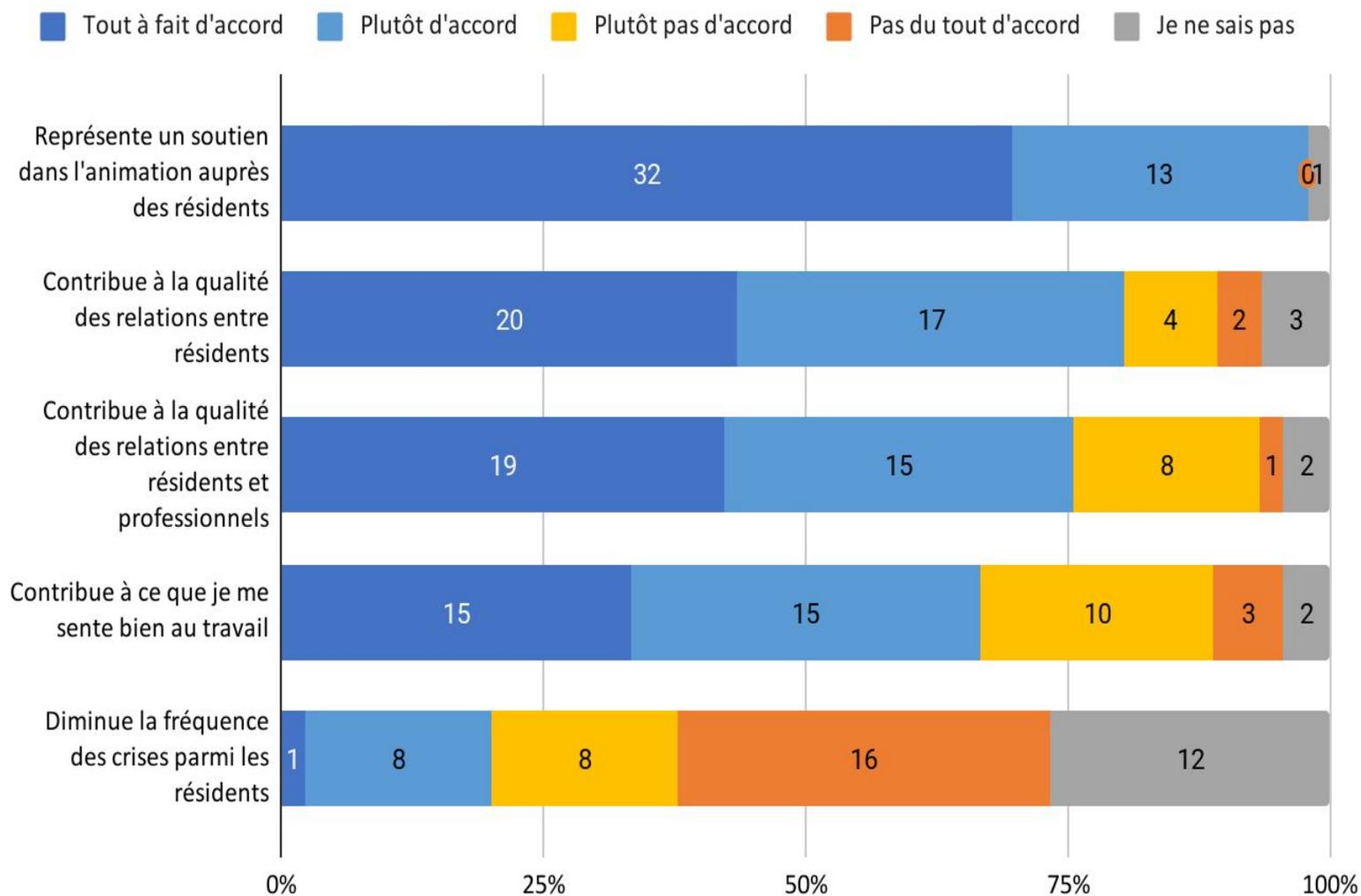
LES AMIS D'HUBERT

Le loisir entre générations

Les Amis d'Hubert est une plateforme qui met en relation des **personnes en perte d'autonomie** et des **intervenants** (étudiants, artistes, parents au foyer, demandeurs d'emploi, actifs, et même retraités) pour **partager des activités** de loisir à domicile ou en établissement.

Pour les professionnels travaillant en établissement, les Amis d'Hubert permettent d'améliorer les relations sociales et les aident à animer des activités

Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? L'intervention des Amis d'Hubert permet ou a permis de... (n = 46)



L'intervention des Amis d'Hubert :

- **Améliore la qualité des liens sociaux** entre résidents (37) et entre professionnels et résidents (34) mais permet **peu de réduire les crises des résidents** (9)
- Offre un soutien dans l'animation aux professionnels (45) et contribue à la qualité de vie au travail (30)

Pour aller plus loin

- Ressources sur [le site du Labo E&MISE](#):
- Veille mensuelle internationale
- MOOC
- Petit Précis
- Publications spécifiques
- Wiki du Labo E&MIS
- [Site de l'Avise](#)
- [Social Value International](#)



Merci pour votre attention !

Elise Leclerc, directrice du Labo ESSEC Evaluation
& Mesure d'Impact Social
leclerc@essec.edu

