



## MBA Management RSE et Performance des Organisations

Mettre en œuvre et piloter la mesure d'impact social d'une démarche d'engagement d'entreprise : le cas de la Fondation Cetelem pour l'inclusion par le partage numérique

Soutenu par : Camille DEVISMES

En : Septembre 2022

**Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de l'alternance**

Au sein de : BNP Paribas Personal Finance

141-143 Rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret

De Septembre 2021 à Septembre 2022

Référent entreprise : Philippe ASSEDO



Mettre en œuvre et piloter la mesure d'impact social d'une  
démarche d'engagement d'entreprise : le cas de la Fondation  
Cetelem pour l'inclusion par le partage numérique

Mémoire confidentiel soutenu par Camille DEVISMES en septembre  
2022 dans le cadre du MBA Management de la RSE et Performance des  
Organisations de l'Institut Léonard de Vinci.

---

**Sous la direction d'Amadou BA**

[Amadou.ba@impact-cube.com](mailto:Amadou.ba@impact-cube.com)

Fondateur de Impact Cube, cabinet de consultant spécialisé en mesure d'impact social et expert depuis 15 ans en financements structurés de projets en entrepreneuriat à impact et en finance responsable. Il a aussi conduit plusieurs missions d'études d'impact et d'audit de performance sociale d'institutions financières dans les pays émergents du Moyen Orient et de l'Afrique.

---

**Mémoire tutoré par Philippe ASSEDO**

[philippe.assedo@bnpparibas-pf.com](mailto:philippe.assedo@bnpparibas-pf.com)

Responsable de l'Engagement d'Entreprise de BNP Paribas Personal Finance France et Délégué Général de la Fondation Cetelem pour l'inclusion par le partage numérique.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	6
CHAPITRE 1. LES ENJEUX D'UNE MESURE D'IMPACT SOCIAL SUR UNE DEMARCHE D'ENGAGEMENT .....	7
A) La démarche d'engagement de la Fondation Cetelem.....	7
B) Opportunités d'une MIS pour une organisation .....	11
C) Analyse de l'existant : les différentes approches de MIS.....	14
D) Risques et limites de la MIS .....	24
E) Choix de l'approche pour la Fondation Cetelem .....	26
CHAPITRE 2. ETUDE EMPIRIQUE : MESURE D'IMPACT SOCIAL DE LA FONDATION CETELEM ..	27
A) Cadrage de la démarche .....	27
B) Questions de recherches.....	29
C) Hypothèses.....	29
D) Approches méthodologiques .....	30
CHAPITRE 3. ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	37
A) Analyse des résultats .....	37
B) Attentes des associations .....	41
C) Recommandations.....	43
CONCLUSION .....	45
BIBLIOGRAPHIE .....	46
ANNEXES .....	47

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes sincères et chaleureux remerciements à ceux qui ont contribué directement à l'élaboration de cette étude, mon tuteur académique Amadou BA pour son implication dès le départ et tout au long de l'exercice ainsi que pour sa disponibilité et ses encouragements, mon tuteur entreprise Philippe ASSEDO pour le partage de toutes les informations pertinentes sur la Fondation Cetelem et ses explications claires ainsi que tous les responsables des structures associatives ayant participé aux entretiens et questionnaires : Anaïs MONTREAU, Louise POISSON, Thomas VANDRIESSCHE, Valérie MARTIN, Olivier SOLLILIAGE, Sophie PEREZ, Christine GENIN, Olivia HENDRICKSEN et Julie FLOTTE.

Je remercie également mon compagnon Quentin DUPREY pour ses conseils académiques et instructifs sur la méthodologie d'un travail de recherche ainsi que Blandine GIRARD pour sa bonne humeur communicante et ses blagues, parfois drôles.

Merci aussi à mes collègues Christophe DUREAU et Carole DESTRUHAUT pour le partage de compétences sur les sujets plus larges d'engagement.

Enfin, merci à Myriam BOUVRET, mon homologue au Relations Institutionnelles, pour son amitié et son humour, qui parfois, concurrence celui de Blandine.

## Résumé

Cette thèse professionnelle s'inscrit dans le cadre d'une alternance réalisée à BNP Paribas Personal Finance en tant que Chargée de mission Engagement et Fondation Cetelem. La Fondation Cetelem pour l'inclusion par le partage numérique œuvre depuis 30 ans pour impulser des dynamiques de solidarités et de partage, à travers son soutien financier à des projets d'intérêt général. Elle propose des subventions à des associations pour financer des projets associatifs liés au numérique. Le travail de cette étude permet d'identifier les enjeux de la mise en place d'une mesure d'impact social pour une structure de l'ESS et d'évaluer celle de la Fondation Cetelem, c'est-à-dire de comprendre l'impact de son soutien auprès des associations, en prenant en compte des critères qualitatifs et extra-financiers.

**Mots-clés** : Mesure d'impact social, ESS, Fondation, projets associatifs, associations.

## Introduction

L'évaluation de l'impact social est depuis plusieurs années au cœur des réflexions et des préoccupations des acteurs de l'économie : associations, entreprises, institutions publiques et bailleurs de fonds. En France, ce sont près de 53 % des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui déclarent mener à bien ce type d'étude et 25 % des acteurs qui songent à le faire dans un futur proche<sup>1</sup>. Pour cause, ces structures ne peuvent plus se contenter de définir des objectifs quantitatifs à atteindre sans prendre en compte la mesure des changements engendrés par l'action, de manière plus qualitative.

En 2011, le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) a publié les travaux de son groupe de travail sur la Mesure d'Impact Social (MIS) et en a donné une définition<sup>2</sup>, reconnue par tous : « *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.* »

Initialement l'apanage des politiques publiques à la sortie de la seconde guerre mondiale en 1945, la mesure d'impact social a permis de déployer l'aide au développement de grandes organisations comme l'ONU et la Banque Mondiale à partir des années 1960. Plus récemment, l'essor de la finance à impact a démocratisé l'utilisation de cet outil et a permis de le propulser sur le devant de la scène en le plaçant au cœur des enjeux des organisations<sup>3</sup>.

C'est le cas de la Fondation Cetelem, pour l'inclusion par le partage numérique, qui depuis 30 ans œuvre pour impulser des dynamiques de solidarités et de partage, à travers son soutien financier à des projets d'intérêt général. La fondation publie annuellement un bilan quantitatif du nombre de bénéficiaires touchés grâce à son financement, sur la base des bilans et mesures d'impacts réalisés en interne par les associations soutenues. En 2021 par exemple, la Fondation a soutenu 15 associations soit l'équivalent de 359k € de financements alloués à différents projets qui ont permis de toucher près de 527 000 bénéficiaires.

Les travaux présentés dans cette thèse professionnelle vont permettre d'enrichir le bilan qualitatif de la fondation, en répondant à la question suivante : Quel est l'impact social de la fondation Cetelem sur les associations soutenues ?

Nous verrons dans un premier temps les enjeux d'une telle mesure pour une démarche d'engagement et étudierons parmi toutes les approches méthodologiques existantes, celle qui semble la plus pertinente à mettre en place pour la Fondation Cetelem. Puis, dans un second temps, nous fixerons le cadre de la démarche et déploierons l'étude empirique en explicitant et mesurant les changements engendrés par la

---

<sup>1</sup> Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy, OCDE, 2021.

<sup>2</sup> La mesure de l'impact social, Rapport du CSESS, 2011.

<sup>3</sup> Petit précis de l'évaluation de l'impact social, AVISE, 2021.

fondation. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus et nous soumettrons des recommandations afin d'intensifier et amplifier les impacts positifs identifiés, identifier les besoins et attentes des associations et faire perdurer la démarche sur les exercices des années à venir.

## Chapitre 1. Les enjeux d'une mesure d'impact social sur une démarche d'engagement

### A) La démarche d'engagement de la Fondation Cetelem

#### i. Présentation de la Fondation Cetelem

Depuis 30 ans, BNP Paribas Personal Finance héberge la Fondation Cetelem, sous l'égide de la Fondation de France. Dans ce cadre, trois types de mécénat y sont proposés : un mécénat financier, un mécénat de compétence et un mécénat en nature. Le mécénat financier consiste au versement d'une subvention, tandis que le mécénat de compétence permet à des collaborateurs de s'investir auprès d'une association sur leur temps de travail. Le mécénat en nature permet la distribution de matériel. L'année dernière par exemple, La Fondation a collecté des téléphones portables au profit de Homeless+, une association qui s'occupe des personnes sans domicile fixe.

L'année dernière, la Fondation Cetelem a soutenu 15 associations, en versant des subventions allant de 5 000 à 35 000 € en fonction des projets, pour un budget total de 359 k €.

Son fonctionnement nécessite le travail d'une équipe composée de trois collaborateurs au sein de la direction de l'Engagement, à temps partiel sur le projet : Philippe ASSEDO, Délégué Général de la Fondation, Carole DESTRUHAUT, Secrétaire Générale et Camille DEVISMES, Chargée de mission. Les décisions de pré-sélection sont réalisées en partie par l'équipe de la Fondation et par le comité de pré-sélection, composés des volontaires de la communauté SWICH (communauté de collaborateurs engagés de PF France). Les décisions de financement sont prises par le comité exécutif de la fondation, représenté par des membres internes à BNPP-PF et des membres externes experts de l'inclusion numérique issus d'institutions et du secteur privé. Ce comité se réunit biannuellement pour orienter les financements et suivre l'avancée des projets soutenus.

Chaque année, la Fondation lance un appel à projets afin d'apporter un soutien financier à des projets qui œuvrent dans son champ d'action. En 2018, la Fondation Cetelem a redéfini son positionnement stratégique en faveur de l'inclusion par le partage numérique et soutient depuis exclusivement des associations porteuses

de projets liés au numérique. La Fondation peut sélectionner deux types de projets : d'une part, elle peut choisir d'octroyer un nouveau financement pour une association déjà soutenue à l'année N-1 et dont l'essaimage du projet a de nouveaux publics ou nouveaux territoires semble prioritaire. Le renouvellement de ce financement est alors conditionné à l'étude du bilan du projet précédemment financé. D'autre part, la fondation peut allouer un financement à une nouvelle association, porteuse d'un nouveau projet. Les critères de sélection sont les suivants : le projet doit porter sur l'inclusion numérique et les fonds ne peuvent être versés que pour une utilisation directe en faveur de l'inclusion numérique, par exemple, ils ne peuvent pas servir à payer des travaux ou des frais de fonctionnement.

Le calendrier de la Fondation est constitué de plusieurs phases : les appels à projets sont lancés en septembre avec une date de clôture à la mi-novembre. Pendant ce temps-là, les associations financées en début d'année doivent faire part de leur bilan qualitatifs et quantitatifs. À la suite de l'envoi des dossiers, l'équipe de la Fondation s'entretient avec les associations pour instruire et étayer les nouveaux projets et faire le point sur les bilans des projets déjà financés. L'équipe de La Fondation prépare alors le Comex de février. Le comité de pré-sélection vote pour les projets qui semblent les plus pertinents en termes d'impact et les avis sont transmis au comité exécutif de la Fondation. Lors de ce comité, les projets sont présentés aux membres décisionnaires et chacun d'entre eux fait l'objet d'une discussion et d'un vote. Les projets retenus pour un financement ou renouvellement de financement sont alors contactés par la Fondation et se voient attribuer les fonds pour mettre en œuvre le projet. Après quelques mois, la Fondation organise un rdv de suivi pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du projet et recueillir les retours du responsable du projet sur son déroulement. Ces rdvs permettent ensuite de préparer le second comité exécutif de la Fondation, début juillet, lors duquel sont évoqués lesancements de projet et difficultés potentielles rencontrées par les associations. C'est également l'occasion de présenter des nouveaux projets pour avis du comité en fonction des fonds restants qui n'auraient pas été attribués lors du premier comité. Enfin, en fin d'année, un rdv bilan est organisé pour faire part des résultats obtenus et les comparer aux résultats attendus. Pour l'année 2021, l'équipe de la Fondation Cetelem a participé à 8 comités de pilotage et a organisé 23 rdv avec les associations.



Figure 1: Positionnement Stratégique de la Fondation Cetelem

## ii. Les axes d'engagement de la Fondation Cetelem

La vision de la Fondation Cetelem est d'« œuvrer en faveur d'une société où le numérique est accessible au plus grand nombre et où l'insertion de chacun est facilitée par des connaissances et des pratiques partagées du numérique ». Sa mission consiste à promouvoir et favoriser l'inclusion numérique en impulsant des dynamiques de solidarité et de partage grâce au numérique, à travers son soutien à des projets d'intérêt général.

Dans l'alignement de cette mission, la Fondation Cetelem a défini trois axes d'intervention :

- L'accès au numérique pour les personnes qui en sont aujourd'hui exclues.  
C'est par exemple le cas du projet « Seniors Connectés » porté par l'association Delta 7 et financé par la fondation en 2021, qui a permis d'équiper des seniors grâce à des tablettes numériques adaptées à leurs fragilités et de les former à l'utilisation de celles-ci.
- La transmission des compétences numériques permettant d'en maîtriser les usages et de préparer aux métiers de demain. Pour exemple, c'est un des enjeux du projet « Numérik Mobile » porté par l'association ASTS (Association Science Technologie Société) et financé par la fondation en 2021 dont l'objectif est d'apporter une médiation numérique à destination du grand public grâce à un triporteur se déplaçant sur le parvis des mairies, de centres commerciaux etc.
- Le partage du numérique, pour en faire un levier de solidarité au service de l'égalité des chances. Autre exemple, le projet « CoCotte de Montreuil » financé en 2021 également et porté par l'association Positive Planet. Ce projet permet aux demandeurs d'emploi et habitants des quartiers de Montreuil d'accéder à un tiers-lieu dédié à l'accompagnement et la maîtrise de l'outil numérique pour leur projet d'entrepreneuriat.

Tous les projets financés par l'association œuvrent sur au moins l'un des trois axes mentionnés et ce depuis 2018. Afin d'agir efficacement et de donner aux porteurs de projets le temps nécessaire au développement de toute action, la Fondation Cetelem est engagée dans une double logique de soutien pluriannuel et de co-construction. Dans ce sens, plusieurs rendez-vous sont organisés avec les associations afin d'affiner les projets, en suivre la mise en œuvre et permettre l'évaluation. Parallèlement, la Fondation participe annuellement à plusieurs comités de pilotage, organisés par les associations soutenues et en présence de tous les mécènes du projet en question.

iii. Exemple d'un projet soutenu par la Fondation Cetelem

Voici l'exemple d'un projet soutenu par la Fondation Cetelem : le projet « Quartiers Numériques de l'association tête de réseau Bordeaux Mécènes Solidaire.

		<i>Quartiers numériques</i>		<i>Résumé du projet</i>	
<p><b>PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE</b></p> <p><b>Raison sociale :</b> BMS – Bordeaux Mécènes Solidaires  <b>Statut :</b> Association loi 1901  <b>Président.e :</b> Marie-Françoise Surles  <b>Année de création :</b> décembre 2020  <b>Siège :</b> Bordeaux, 33000  <b>Budget :</b> 609 000€ (avec le fonds de dotation)  <b>Effectif salarié :</b> 0,2  <b>Effectif bénévole :</b> 4  <b>Site web :</b> site du fonds de dotation <a href="http://www.bordeauxmecenes.org">www.bordeauxmecenes.org</a></p> <p><b>ENJEUX ADRESSÉS ET IMPACTS</b></p> <p>Création de l'association à l'initiative du fonds de dotation BMS pour déployer des opérations de solidarité en Nouvelle Aquitaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre la précarité et la pauvreté,</li> <li>• Engagement pour le lien social, l'insertion et l'inclusion</li> <li>• Soutien aux personnes en manque d'autonomie</li> </ul>		<p><b>DESCRIPTION DU PROJET</b></p> <p><b>Origine :</b> BMS a constaté en 2018 que les associations de la métropole Bordelaise rencontrent des difficultés pour accompagner et former les habitants au numérique.</p> <p><b>Actions prévues :</b> A la manière d'un incubateur, pour les associations lauréates (7 en 2021) et pendant 2 ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des formateurs avec Emmaüs Connect et Bordeaux Métropole</li> <li>• Equipement informatique des associations</li> <li>• Financement du poste de médiateur numérique</li> <li>• Coordination et animation de la communauté</li> </ul> <p><b>Calendrier :</b> Projet en cours. En 2020, 3 assos de Quartiers Numérique ont pu former 250 bénéficiaires.</p> <p><b>RESULTATS ATTENDUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Résultats qualitatifs et quantitatifs attendus :</b> Capacité des associations à identifier une personne en fracture numérique, former les bénéficiaires, mobiliser des partenaires (CAF, PE...). Objectifs : 20 associations labellisées Quartiers Numériques en 2025 et 2000 bénéficiaires formés/an.</li> <li>• <b>Modalités d'évaluation :</b> tableau d'indicateurs mensuel et comité d'échanges trimestriels</li> <li>• <b>Perspectives :</b> Développement d'un projet d'équipement des apprenants</li> </ul> <p><b>BUDGET</b></p> <p><b>Budget prévisionnel du projet année 1 :</b> 82 300€  <b>Subvention proposée :</b> 9 600€ pour l'achat de 32 ordinateurs reconditionnés</p>		<p><b>Le projet en une phrase</b></p> <p><b>Formation, financement et équipement d'associations accompagnant des bénéficiaires de la métropole Bordelaise vers l'autonomie numérique.</b></p> <p><b>Informations clés</b></p> <p>Accès Usage Partage</p> <p><b>Territoire(s) adressés :</b> Métropole Bordelaise  <b>Public ciblé :</b> 7 associations  <b>Partenaire du projet :</b> Emmaüs Connect, Bordeaux Métropole  <b>Subvention proposée :</b> 9 600€</p> <p></p> <p>1OrdiSousLeSapin, une initiative du fonds de dotation BMS  <small>Classification : Internal</small></p>	

Figure 2 : Projet de l'association Bordeaux Mécènes Solidaires

iv. L'importance de la mise en œuvre d'une mesure d'impact social pour la Fondation Cetelem

Pour chaque projet financé, la Fondation en demande le bilan à la suite de plusieurs mois de mise en œuvre. Chaque association y fait figurer les impacts du financement, à la fois qualitatifs et quantitatifs sur le projet en lui-même : nombre de bénéficiaires, nombre d'outils numérique distribués, augmentation des niveaux de connaissances des usages numériques etc. Ces bilans, réalisés par les associations, portent sur l'impact du financement sur les bénéficiaires et permettent d'orienter les décisions stratégiques des associations et de la fondation en fonction de la réalité de l'impact du projet par rapport aux résultats attendus. Ils mettent en exergue ce qui a fonctionné ou pas, les difficultés rencontrées dans la réalisation du projet, les leviers utilisés pour les surmonter ainsi que les nouveaux besoins liés au projet ou les perspectives de développement.

Certaines associations fournissent même leur mesure d'impact social, réalisés pour la plupart avec l'aide d'un cabinet externe.

A l'instar des associations qu'elle soutient, la Fondation Cetelem a tout intérêt à mettre en œuvre sa propre mesure d'impact social, portant sur les impacts d'un soutien auprès des associations bénéficiaires. Au-delà des opportunités de pilotage qu'une telle mesure engendrerait et que nous décrirons dans le chapitre suivant, c'est toute la légitimité de la structure dont il est question : comment demander aux associations de prouver leur efficacité et leur efficacité sans d'abord se poser la question de sa propre efficacité ? En réalisant cet exercice, la Fondation serait d'autant plus apte à conseiller et orienter les associations soutenues sur leur prise de décisions : co-construction, essaimages, changements d'échelle, etc.

## B) Opportunités d'une MIS pour une organisation

### i. Dialoguer avec les parties prenantes

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus centrée sur le seul objectif de performance financière. La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des entreprises) souligne la contribution de celles-ci à l'intérêt général. Désormais, le Code Civil<sup>4</sup> stipule que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. ».

De plus en plus tournées vers l'externe, les entreprises intègrent à leur prise de décision davantage d'acteurs qu'autrefois et deviennent elles-mêmes actrices d'un écosystème plus complexe : ce sont les parties prenantes. La définition la plus large est attribuée à Freeman<sup>5</sup> : « *Une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

En pratique, cela signifie que les parties prenantes des entreprises deviennent nécessairement un acteur majeur de la stratégie RSE et des démarches d'engagement. Nombreuses et exigeantes, elles questionnent les entreprises sur leurs choix et s'impliquent de plus en plus en faisant entendre leur voix sous différentes formes : comités consultatifs, groupes de travail, plateformes collaboratives etc. Le but de ces pratiques est clair et connu de tous, il consiste pour l'entreprise à écouter et dialoguer avec ses parties prenantes et à proposer des solutions ou projets qui tiennent compte de leurs attentes.

Tout comme les modes de concertation cités précédemment, la mise en place d'une mesure d'impact social au sein d'une structure de l'ESS permet également d'atteindre ses résultats. D'après l'Avise<sup>6</sup>, « *Une telle démarche est une réelle opportunité pour nourrir le dialogue entre les financeurs et les dirigeants de structure d'utilité sociale* ».

---

<sup>4</sup> Article 1833, Code Civil, Modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019.

<sup>5</sup> A Stakeholder Approach, Freeman, 1984.

<sup>6</sup> Evaluer l'impact social, Avise, 2017.

Quel que soit l'approche choisie, la MIS intègre dès le départ les parties prenantes à son projet dans le but de partager une vision, d'améliorer la communication et la cohésion interne durant toute la période de l'évaluation. Et cela est d'autant plus vrai pour les bailleurs de fond, à la recherche d'impact social sur les projets qu'ils financent.

La mesure d'impact social pour ces structures leur permet de cartographier les changements induits par leur activité sur les bénéficiaires et donc plus précisément de leur soutien (financier, matériel, organisationnel...) sur les projets. Loin d'être réalisée en autonomie par l'évaluateur, cette phase nécessite de s'entretenir avec les représentants des projets financés, comme les responsables associatifs : identification des impacts, quantification, monétisation etc. Le temps pris lors de ces échanges permet au financeur d'intégrer au mieux les besoins des associations afin d'adapter sa stratégie et de générer de ce fait, un impact plus conséquent.

Voici une représentation schématique des parties prenantes de la Fondation Cetelem :

## ii. Améliorer la gouvernance

Autre apport de la MIS pour l'entreprise, l'aide à la prise de décisions. Les échanges avec les parties prenantes précédemment cités permettent à l'organisation d'identifier clairement les besoins et attentes de ces dernières et par conséquent de mettre en place des actions pour y répondre au mieux. Ainsi, pour les financeurs, la de prise de décision peut être ajustée en fonction des retours des parties prenantes afin de mettre en place un mode de gouvernance conciliant les intérêts de tous et ce à plusieurs niveaux<sup>7</sup> :

- En amont des décisions de financement
  - Déterminer ou affiner les champs d'intervention
  - Arbitrer entre différentes structures lors des comités de sélection
  - Mieux comprendre l'impact d'une structure au moment de la financer
  
- Dans le suivi des projets financés
  - Développer un cadre de monitoring et un outil efficace pour suivre dans la durée l'atteinte des objectifs définis
  - S'impliquer plus fortement auprès des structures financées afin de les aider dans la consolidation de leurs projets et dans leurs stratégies de développement

---

<sup>7</sup> Petit précis de l'évaluation d'impact social, ESSEC, 2021.

- Étudier un renouvellement du financement du projet
  - Valoriser l'impact social généré auprès des parties prenantes internes et externes
  - Préparer un changement d'échelle du projet soutenu
  - En tirer des leçons sur les modèles les plus pertinents à financer à nouveau

Ainsi, la mise en place d'une MIS est considérée comme un réel outil de pilotage stratégique<sup>8</sup> apte à apporter aux financeurs les informations nécessaires à la bonne prise de décision.

### iii. Rendre compte des ressources allouées

La recherche d'impact pour les financeurs est d'autant plus importante que les financeurs allouent des ressources conséquentes pour les projets qu'ils soutiennent et pour le fonctionnement de leur structure : ressources humaines, matérielles et financières. Sans recherche et mesure, difficile d'identifier les changements qu'ils souhaitent apporter à leurs bénéficiaires et à la société. Plus encore, difficile d'estimer un retour sur investissement des ressources allouées.

La MIS, en plus de qualifier et quantifier les impacts dû à l'organisation sur les bénéficiaires, permet en interne d'expliquer comment les financements ont permis de créer de la valeur extra-financière pour les parties prenantes, notamment de la valeur sociale. Ainsi d'après Jean-Marie PERRETI, titulaire chaire ESSEC du Changement, ces données « *permettent aux actionnaires et autres parties prenantes une vue plus compréhensible de la position et de la performance globale de l'entreprise que ne pourraient le montrer les informations financières seules* »<sup>9</sup>.

Ces informations sont précieuses d'autant plus que le modèle économique des financeurs ne permet pas d'apporter un retour sur investissement financier et donc une rentabilité économique. La MIS se propose une nouvelle fois comme un outil d'évaluation au service de la performance permettant ainsi de décrire avec finesse la transformation des capitaux.

Une fois réalisée, elle rend compte des investissements et peut ainsi permettre :

- Une meilleure allocation des ressources
- Une augmentation de celles-ci, dans une démarche d'augmentation de l'impact
- Une légitimation de la contribution de la structure évaluée à des enjeux sociétaux et environnementaux

---

<sup>8</sup> Guide de la mesure d'impact social, Fondation Rexel & (Im)prove.

<sup>9</sup> Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Impact social positif et création de valeur », *Question(s) de management*, vol. 27, no. 1, 2020, pp. 91-130.

A la manière d'un cercle vertueux, ces bénéfiques sont interdépendants et s'impactent positivement mutuellement, rendant l'action de la structure encore plus performante.

#### iv. Communiquer et renforcer l'image de l'organisation

A l'instar des entreprises, les acteurs de l'ESS ont tout à gagner d'une notoriété reconnue et d'une image positive. D'autant plus que leurs actions n'ont d'autres objectifs que d'améliorer des enjeux sociétaux, sociaux ou environnementaux. Pour les financeurs, communiquer permet notamment de faire connaître la structure et ces champs d'actions auprès de diverses parties prenantes : bénéficiaires, institutions, associations, autres financeurs etc.

Néanmoins, une communication réussie ne peut se passer d'énoncer des objectifs sans par la suite les confronter à des résultats tangibles. Une telle communication ne ferait que renforcer l'image déjà ternie du grand public de la prise en compte par les entreprises des enjeux liés au développement durable. Selon un sondage Harris interactive publié en février 2022, les Français sont à 75 % méfiants à l'encontre des engagements sociaux et environnementaux des entreprises.<sup>10</sup> Cette étude démontre bien la nécessité pour les organisations d'apporter des preuves pour soutenir les engagements pris.

Pour un financeur, réaliser une MIS permet donc de renforcer l'image et la confiance envers la structure. Cette image valorisée agit comme levier pour :

- Rendre des comptes à diverses parties prenantes : acteurs publics, partenaires, prescripteurs
- Se distinguer des autres acteurs
- Communiquer auprès du grand public.
- Obtenir des agréments, certifications, labels etc.

En faisant preuve de transparence sur ses résultats, la structure gagne la confiance de ses parties prenantes et peut ainsi gagner en performance.

### C) Analyse de l'existant : les différentes approches de MIS

#### i. Les étapes de la MIS

---

<sup>10</sup> Les Français et les entreprises engagées, Rapport Harris Interactive, 2022.

A ce jour, il existe une pluralité de méthodes pour évaluer l'impact social d'une organisation, sans que l'une d'elle fasse consensus. En effet, l'approche utilisée dépend de l'objectif de la finalité de la mesure. D'après les travaux du Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social<sup>11</sup>, la finalité peut d'être de contrôler les effets produits par rapports aux effets attendus, pour d'autres organisation l'objectif est d'assurer un suivi opérationnel de la structure et de son mode de gestion et enfin pour les certaines, il s'agit d'évaluer la mise en œuvre et l'allocation de ressources pour produire l'impact.

Quel que soit la méthodologie utilisée, selon l'AVISE (agence collective d'ingénierie reconnue qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général), la démarche d'évaluation est constituée de cinq grandes étapes, souvent réalisée dans l'ordre chronologique :



Figure 3 : Les étapes de la mesure d'impact social

Des exceptions peuvent néanmoins avoir lieu lorsque le besoin de mettre en place des itérations à la suite d'une première collecte de données peut amener à modifier le cadre de l'évaluation pour une deuxième collecte.

- **Le cadrage**

Il convient de ce fait pour l'organisation qui entreprend une MIS de cadrer l'objectif de sa démarche et le périmètre d'action de la mesure car celle-ci peut faire l'objet de différentes interprétations. Ce cadrage est essentiel et doit pouvoir répondre aux objectifs fixés de la mesure. Il répond à plusieurs questions pour définir les actions à mener : Pour quoi ? A qui ? Sur quoi ? Comment ? Quand ? Ainsi, il est compris et partagé par l'ensemble des parties prenantes et mis en exergue dans la communication des résultats de la mesure qui sera faite à posteriori.

---

<sup>11</sup> Rapport du Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social, 2011.

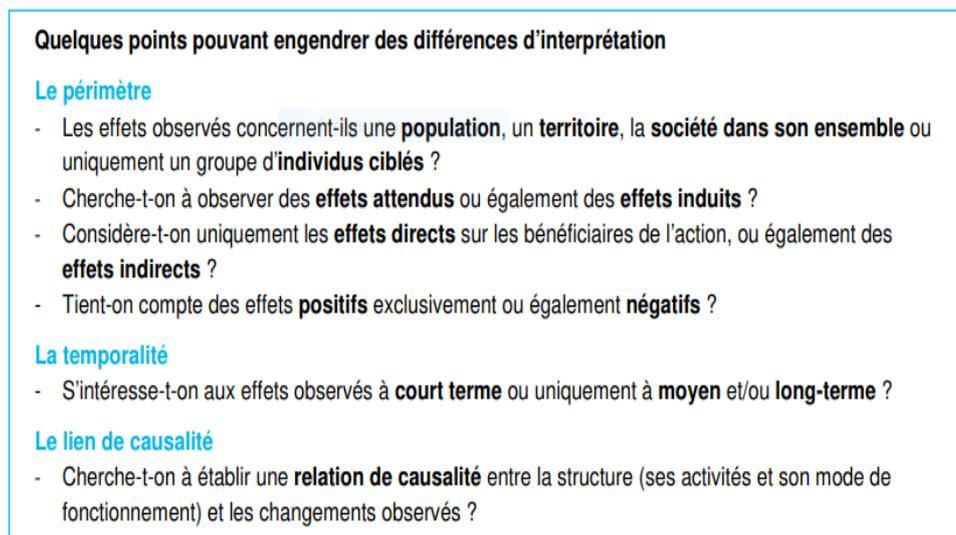


Figure 4 : ESS et création de valeur

- **La conception de l'approche**

La seconde étape permet de cartographier les parties prenantes du projet et de définir leur niveau d'implication. Elle permet également d'identifier la problématique sociale de l'organisation et sa mission sociale. Enfin, elle fait état du processus de création de valeur :



Figure 5 : Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact

- **La collecte de données**

La troisième étape consiste à concevoir les outils de collecte de données, quelques soit l'approche sélectionnée et à collecter cette donnée.

Il s'agit ici de réaliser les trames d'entretiens et questionnaires et à les tester pour s'assurer de leur pertinence. Concernant la phase de collecte, il est nécessaire de définir l'échantillon interrogé, de planifier les entretiens

et les observations et d'identifier les modes d'administration des outils (par téléphone, en face à face, par écrit etc.)

- **L'analyse de données**

La quatrième phase consiste à consolider et analyser les données collectées. Dans un premier temps il s'agit d'analyser les données qualitatives et de formuler des conclusions puis dans un second temps de faire de même avec les données quantitatives. Enfin, une mise en perspective de ses données est nécessaire pour formuler une interprétation du résultat.

- **L'utilisation des résultats**

Lors de cette dernière phase, il s'agit de communiquer sur les résultats obtenus auprès des différentes parties prenantes. Il est possible de concevoir plusieurs supports de communication en fonction des cibles visées et en faisant toutefois preuve de transparence (sur la méthodologie, le cadrage etc.) Enfin, il est nécessaire de s'assurer de l'appropriation des résultats par les parties prenantes, notamment par les décideurs.

Nous allons à présent identifier les principales approches en matière de MIS, dont voici une représentation schématique et non-exhaustive :

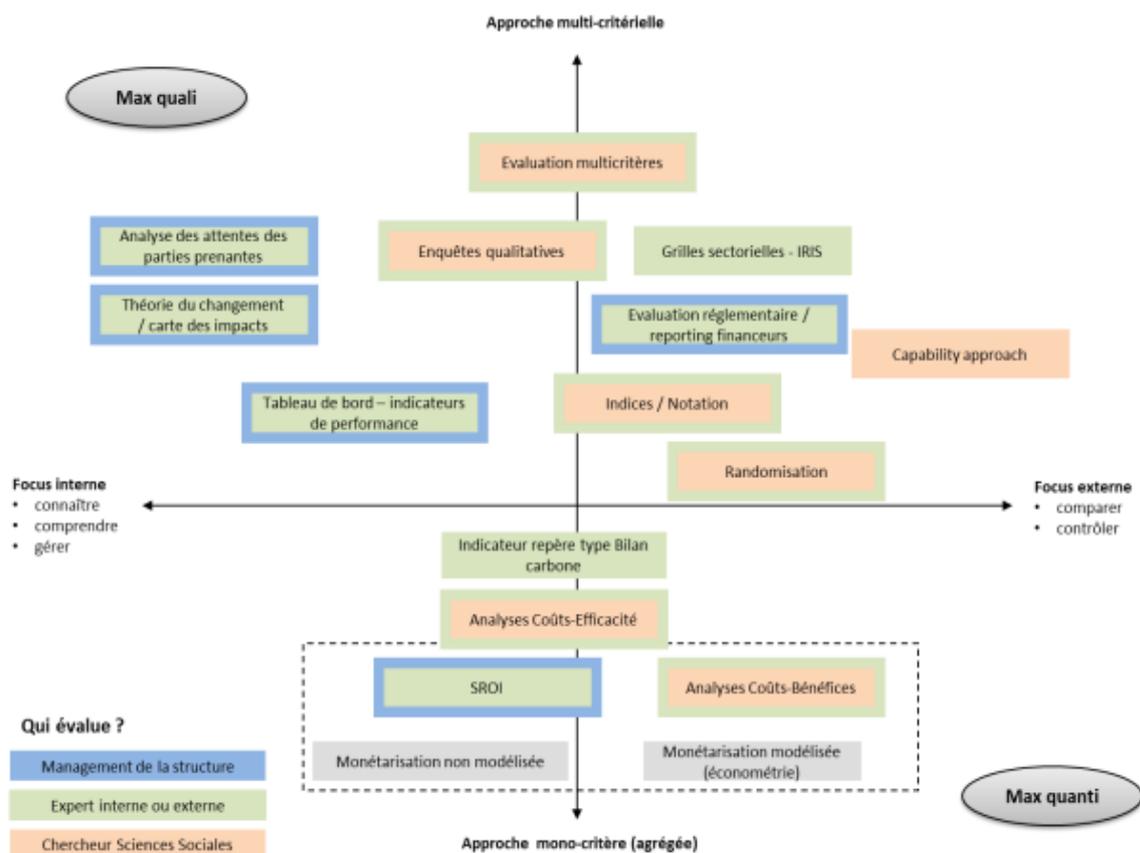


Figure 6 : Rapport du Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social

## ii. La Théorie du Changement (TOC)

Également connue sous le nom de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la théorie du changement est « une méthode qui explique comment une intervention donnée est censée conduire à un changement précis, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants »<sup>12</sup>.

Même si cette approche n'a pas été conçue spécifiquement pour évaluer l'impact puisqu'elle sert d'abord d'outils d'aide au développement, elle permet néanmoins de faciliter l'évaluation<sup>13</sup>. Elle permet aux acteurs de comprendre comment ils peuvent contribuer à des changements, souvent complexes en faisant état d'une relation entre les ressources investies et les résultats obtenus.

Cette approche est davantage employée par les ONG dans le cadre de politiques de développement social à grande échelle.

Pour une organisation, mettre en place une théorie du changement doit nécessairement impliquer une réflexion afin de :

- Cibler le changement auquel l'organisation entend contribuer
- Déterminer les conditions à réunir pour que le changement souhaité se produise
- Expliciter les principales hypothèses qui justifie la manière dont le changement se produit et les risques associés
- Identifier les parties prenantes à impliquer pour obtention du résultat

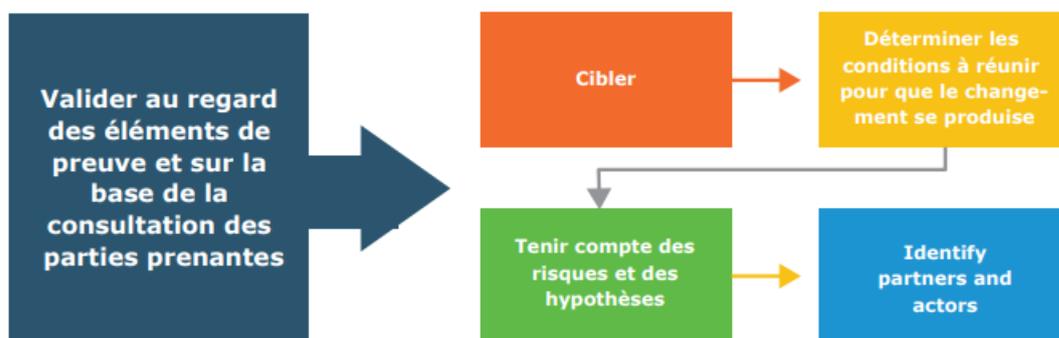


Figure 7: Représentation schématique de la TOC

<sup>12</sup> Note d'orientation complémentaire relative aux PNUD : Théorie du changement, ONU.

<sup>13</sup> La théorie du changement, TIESS, 2018.

Une fois mise en place, la Théorie des Changements permet, en comparant les résultats attendus et les résultats obtenus, de distinguer au moins trois raisons pour lesquelles un résultat n'aurait pas été obtenu<sup>14</sup> :

- Des erreurs ont été commises au niveau de la mise en œuvre
- Les hypothèses sur le lien entre les activités et les changements visés étaient erronés
- Ces hypothèses n'ont pas été suffisamment développées et vérifiées

Néanmoins, la TOC peut rebuter certaines organisations par son approche très théorique. Selon De Reviere, « Il s'agit d'un concept un peu fourre-tout, diversement interprété par des méthodologies faisant parfois appel à des approches qui s'opposent »<sup>15</sup>. Dans la pratique, la théorie du changement est davantage utilisée en amont d'autres méthodes de mesure d'impact comme les approches qualitatives, quantitatives ou de monétisation.

### iii. Les approches qualitatives

Les approches qualitatives sont souvent utilisées pour appréhender des dimensions d'impact plus difficile à analyser quantitativement, elles sont aussi bien reconnues que les méthodes quantitatives.<sup>16</sup> Les responsables des structures interrogées lors de la mesure sont conscients que tout ne se « mesure » pas et que des outils qualitatifs sont nécessaires à l'appréhension de toutes les dimensions de leur impact. En cela, les méthodes qualitatives sont perçues comme mieux adaptées à l'analyse complexe notamment des impacts sociaux.

Les méthodes qualitatives n'ont pas vocation à produire des données généralisables mais plutôt à affiner les impacts. Elles permettent d'en explorer toutes les dimensions et intègrent les émotions, le ressenti des personnes interrogées ainsi que d'autres signaux faibles, impossible à mesurer avec des méthodes purement quantitatives. En ce sens, ces méthodes visent à comprendre le changement tout en tenant compte du contexte et de l'environnement des sondés.

D'après Honorine Pegdwendé Sawadogo, chercheuse au CNRST, les méthodes quantitatives sont utilisées pour<sup>17</sup> :

- Obtenir des informations contextualisées, constatées dans les faits, les traiter et les interpréter, produire des connaissances
- Contribuer à la compréhension d'aspects souvent négligés

---

<sup>14</sup> La théorie du changement, TIESS, 2018.

<sup>15</sup> Repères sur les théories du changement, De Reviere, 2012.

<sup>16</sup> Pierre Bréchon, Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives, Presses Universitaires de Grenoble, 2011.

<sup>17</sup> L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête, Honorine Pegdwendé Sawadogo.

- Parvenir à la compréhension « de l'intérieur » des représentations, attitudes, motivations et pratiques d'un groupe ou d'un univers social particulier, à travers l'analyse du discours et/ou l'observation de pratiques
- Confronter le discours aux pratiques réelles afin d'identifier d'éventuelles contradictions entre ce qui se dit et ce qui se fait
- Impliquer la communauté autour de problématiques qui lui sont chères

Afin d'arriver à ces résultats, les méthodes qualitatives requiert une rigueur méthodologique. Le cadre conceptuel doit être défini, c'est-à-dire l'ensemble des théories relatives au sujet. Il s'agit ici de réaliser une revue de littérature pour affiner ses connaissances sur le sujet, identifier les courants de pensées ou méthodologies le plus souvent utilisés, se forger un avis et être capable d'identifier laquelle sera la plus pertinente à utiliser. Le travail réalisé durant cette phase permettra d'affiner la compréhension des enjeux liés à la mesure pour la rendre la plus fine et subtile possible.

Une fois le cadre conceptuel établi, les approches qualitatives explicitent une question de recherche principale plutôt générale et des questions sous-jacentes à cette dernière, qui permettent de d'identifier les enjeux de la mesure.

Afin de choisir la bonne démarche pour répondre à la question de recherche, il est nécessaire d'identifier l'échantillon de l'enquête. Toujours d'après XXX, « L'approche qualitative décrit et explique les phénomènes de façon détaillée à partir d'un nombre limité d'observations ». Ainsi la quantité d'information n'est pas un critère de pertinence, ni même la représentativité des interrogés. Une plus grande valeur est accordée aux caractéristiques des interrogés par rapport à la problématique étudiée.

Il existe plusieurs modalités de recueil de données en approche qualitatives, dont voici les plus couramment utilisées :

- L'observation
- L'entretien individuel (directif, semi-dirigé ou ouvert)
- Le focus group
- Vidéos, films, photographies
- Examen de documents

Leurs spécificités sont indiquées en annexe (1). Ces méthodes doivent être considérées comme des outils et utilisées en fonction des besoins de la mesure et du niveau de profondeur souhaité des impacts étudiés.

Une fois les données recueillies, elles doivent être traitées et analysées pour obtenir des résultats et tirer des conclusions. Les entretiens peuvent être retranscrits afin de faire émerger des concepts et des idées clés. Il faut ensuite identifier des thèmes généraux.

#### iv. Les approches quantitatives

Les méthodes quantitatives sont souvent utilisées lors de mesure d'impact car le terme de « mesure » renvoie à une idée de résultat chiffré. Lorsque l'objectif d'une évaluation est de prouver l'efficacité d'une action, elles sont très appréciées par les structures car elles permettent de communiquer facilement les résultats obtenus auprès des parties prenantes.

Le contenu de ces méthodes varie selon le niveau de finesse de l'analyse : elles peuvent s'apparenter à la simple tenue de tableaux de bord jusqu'à des analyses plus poussées comme la comparaison par randomisation. Nous ne développerons pas ici toutes les méthodes existantes car elles sont nombreuses et souvent associées les unes aux autres.

Selon l'Agence Phare, les méthodes les plus utilisées sont les suivantes :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Conception d'indicateurs</b>	Indicateurs de mesure de l'activité économique.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs de mesure de l'activité économique.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs construits avec des évaluateurs.	Indicateurs imposés par les financeurs. Indicateurs construits avec des évaluateurs.
<b>Méthodologies mobilisées</b>	Rapports d'activité.	Suivi et analyse simple des indicateurs.	Renseignement et analyse détaillée des indicateurs.	Evaluations randomisées, SROI.
<b>Outils de collecte de données</b>	Tableaux de bord.	Tableaux de bord. Questionnaires.	Tableaux de bord. Questionnaires.	Tableaux de bord. Questionnaires.
<b>Forme des structures</b>	Associations. Sociétés commerciales.	Associations. Sociétés commerciales.	Associations.	Associations.

Figure 8 : Les méthodes quantitatives mobilisées par les structures d'utilité sociale enquêtées,

De plus, une part non négligeable du travail de l'évaluation consiste à définir des indicateurs pertinents quant à l'action mesurée. Selon le baromètre de l'impact social réalisé par KPMG en 2017, les bailleurs de fonds privilégient un jeu d'indicateurs réduits<sup>18</sup> (voir figure ci-contre).

Dans 71,4 % des cas, les financeurs déclarent utiliser 10 indicateurs ou moins et seuls 14,4 % d'entre eux indiquent en utiliser plus de 30.

L'étude précise également que la quasi-totalité de ces structures affirment avoir utilisé des approches mixtes pour évaluer leur impact, à la fois qualitatives et quantitatives.

Combien d'indicateurs utilisez vous pour appréhender l'impact social de votre action ?

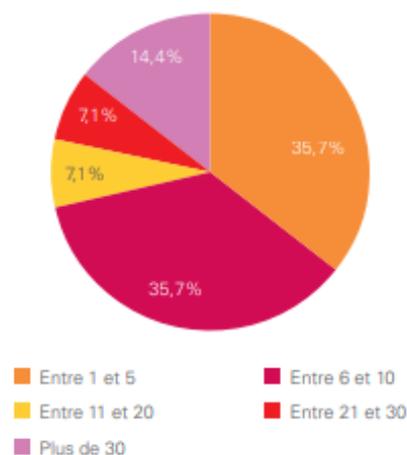


Figure 9 : Nombre d'indicateurs réduits pour une MIS

Néanmoins, les méthodes quantitatives ne font pas l'unanimité <sup>19</sup> : « En effet, elles sont certes perçues comme particulièrement efficaces pour communiquer auprès de parties prenantes et de financeurs potentiels, mais elles sont aussi vues comme simplistes et peu adaptées à l'analyse de la complexité des actions des responsables de structures d'utilité sociale. » Il est en effet difficile de rendre compte des aspects sociaux et humains des projets évalués. Une mesure quantitative peut donc gagner en finesse si elle est conjuguée à une mesure qualitative.

#### v. Les approches de monétisation

Les approches de monétisation en mesure d'impact social permettent de d'estimer la valeur créée par un projet pour les parties prenantes, qu'elle soit sociale, sociétale ou environnementale, en les comparant aux ressources utilisées (humaines, économiques, temporelles). Parmi elles, les plus connues sont l'approche coûts-bénéfices, l'approche coût-évitée et l'approche par le SROI.

Le SROI (Social Return on Investment) est une méthode proche du ROI (Return on investissement) souvent utilisée en entreprise pour estimer la plus-value économique d'un investissement. Il est donné sous forme de ratio et permet de répondre à la question suivante : « Pour 1€ investi, quelle est la valeur créée en euros ? ».

<sup>18</sup> Baromètre de la mesure d'impact social, KPMG, 2017.

<sup>19</sup> Agence Phare, Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale, 2017

D'après l'Agence Phare<sup>20</sup>, ce type d'approche est fortement utilisé pour prouver l'impact, fédérer et coordonner les partenaires et équipes en interne.

Le cœur du calcul du SROI se fait à l'aide d'une carte des impacts, grâce à laquelle la structure mène une réflexion sur tous les impacts générés par son activité, en identifiant pour chacun d'entre eux : les parties prenantes, les changements vécus, les contributions, les réalisations, les résultats. La carte permet également de mettre en exergue ce qui est réellement imputable à l'action de la structure évaluée en poussant l'évaluateur à identifier la part du changement ne relevant pas de son action, à travers quatre critères : le poids mort, l'attribution, la diminution et l'impact net.

La méthodologie du SROI doit être rigoureuse et suivre les étapes et principes suivante :

<b>Les étapes d'une analyse SROI</b>	<b>Les principes d'une analyse SROI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes</li><li>- Expliciter le changement</li><li>- Attester les résultats et leur attribuer une valeur</li><li>- Déterminer l'impact</li><li>- Calculer le SROI</li><li>- Rendre compte, utiliser et intégrer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impliquer les parties prenantes</li><li>- Comprendre ce qui change</li><li>- Évaluer ce qui compte</li><li>- N'inclure que ce qui est « matériel »</li><li>- Ne pas surévaluer</li><li>- Être transparent</li><li>- Vérifier les résultats</li></ul>

Source : le Guide du Retour Social sur Investissement

Figure 10 : Les étapes d'une analyse SROI

Le ratio calculé ne doit pas être considéré comme une fin en soit, il doit servir de discussions pour appréhender et faire émerger un nouveau prisme sur l'impact en question.

Selon la fiche rédigée par TIERS, l'approche SROI est souvent controversée concernant la phase de monétisation : « *L'étape de la monétisation, qui consiste à attribuer une valeur monétaire à certaines choses qui n'en ont généralement pas, est souvent l'étape la plus controversée dans ce registre* ».

## vi. Les approches expérimentales

Esther Duflo, Abhijit Banerjee et Michael Kremer ont reçu en 2019 le prix « Nobel » d'économie décerné pour leur travail sur des approches expérimentales. Au sein du J-PAL, le labo de recherche clé en matière de comparaison par randomisation, ils ont réalisé des essais contrôlés aléatoires (en anglais, *Randomized Control Trials*, ou RCT), qui ont renouvelé la façon dont on mesure l'impact de projets d'innovation sociale.

Les RCT déterminent l'impact d'une innovation sociale en comparant la situation d'un groupe ayant bénéficié de cette innovation avec celle d'un groupe « témoin », dont les participants sont sélectionnés au

---

<sup>20</sup> Agence Phare, L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale, 2017.

hasard. Ces approches constituent un outil puissant pour isoler le rôle spécifique d'une intervention des autres facteurs pouvant affecter la situation de bénéficiaires.

Les RCT fonctionnent bien pour établir des liens de causalité entre une intervention donnée et un impact social. Cependant, plusieurs chercheurs indiquent qu'elles sont complexes à mettre en place, exigeantes du point de vue technique comme financier, elles sont loin de pouvoir être utilisées systématiquement. L'un d'entre eux, James Heckman<sup>21</sup> indique que : « les RCT ont déjà été utilisées en sciences sociales aux Etats-Unis à la fin des années 1960 dans le cadre de l'étude des mesures de lutte contre la pauvreté du président Lyndon Johnson. La faiblesse de leur apport les avait alors discréditées. »

#### D) Risques et limites de la MIS

De manière générale, la pression grandissante sur les entreprises sociales pour qu'elles apportent des preuves de l'efficacité de leurs projets pourrait influencer la façon dont ces projets sont définis, le risque étant que la préoccupation de pouvoir montrer des résultats tangibles de l'efficacité des projets prenne le pas sur la question de leur pertinence ou sur des considérations éthiques.

La mesure d'impact ne devrait pas être motivée par le seul désir de se féliciter des résultats obtenus. La MIS devrait pouvoir à la fois expliquer le processus qui crée les changements observés et pouvoir par la suite mener à des actions pour piloter et améliorer la prise de décision du projet. D'autre part, une vigilance doit être accordée quant au risque de greenwashing d'une telle étude. Limiter son périmètre d'intervention en étudiant seulement les impacts positifs reviendrait à réaliser un exercice de communication, en ne mettant rien en place pour améliorer les impacts nuls ou négatifs.

Dans ce sens, la recherche d'un indicateur unique qui représenterait l'impact d'un projet est vouée à l'échec. Il faut donc développer une approche multicritère qui apportera l'exhaustivité que semble exiger a priori la MIS.

De plus, les structures qui souhaitent mettre en œuvre une MIS se confrontent à des limites bien réelles<sup>22</sup> :

- Les moyens nécessaires (humains, temporels et financiers)
- Le manque de compétences
- La complexité de l'objet d'étude (effets d'actions sur les individus, les organisations ou la société)
- Le cadrage de la mesure (objectifs, territoires, populations, échantillons etc.)
- La subjectivité du sujet d'étude (la notion même d'impact est subjective selon les secteurs)

---

<sup>21</sup> « Les 10 limites de la méthode Duflo », par Arthur Jatteau et Agnès Labrousse, [www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr), 18 octobre 2019

<sup>22</sup> La mesure de l'impact social, Rapport du CSESS, 2011

Il sera donc important pour toute structure souhaitant s'engager dans une démarche d'évaluation de son impact social de veiller à fournir à l'évaluateur, interne ou externe, les ressources et informations nécessaires à la mesure et de prendre en compte le sujet dans toute sa complexité.

Afin de dépasser les limites citées précédemment, l'Avise a publié une cartographie des acteurs compétents qui accompagnent la mesure d'impact social :

	S'INFORMER	SE FORMER	PARTICIPER AUX DÉBATS	ÊTRE ACCOMPAGNÉ	S'OUTILLER	DIFFUSER SES RÉSULTATS	ENRICHIR SES CONNAISSANCES
L'Avise, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement	✓		✓		✓	✓	✓
Réseaux de l'ESS	✓	✓		✓	✓	✓	
Réseaux dédiés à l'échange de pratiques	✓		✓			✓	✓
Laboratoires d'idées et de recherche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dispositifs d'accompagnement des entreprises de l'ESS	✓	✓		✓	✓		
Cabinets de conseil	✓	✓		✓	✓		
Éditeurs de logiciel				✓	✓		

✓ Tous les acteurs  
 ✓ Selon les acteurs

- 2 - 

Figure 11 : Principaux acteurs de l'évaluation de l'impact social,

D'autre part, plusieurs méthodes de financement peuvent permettre à une structure de faire appel à un prestataire pour évaluer son impact social : le financement sur fond propre, le crédit ou encore le contrat à impact.

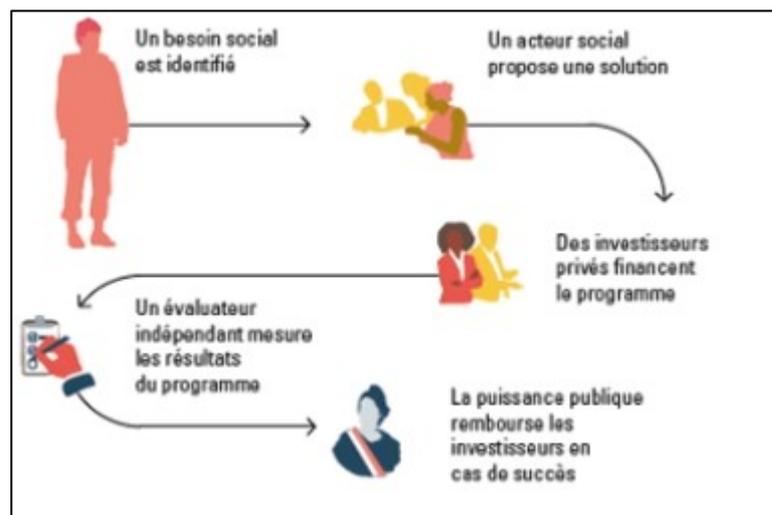


Figure 12 : Le contrat à impact, Ministère de l'Economie et de Finances, 2021.

Le principe général du contrat à impact est le suivant : un investisseur privé finance un projet social, porté par une structure de l'économie sociale et solidaire, et en assume le risque financier, évitant ainsi la mobilisation de fonds publics. A l'issu du projet, un dispositif d'évaluation indépendant doit permettre d'établir de façon objective et opposable l'atteinte des objectifs du programme et engage, selon la réussite du projet et l'impact social constaté, le remboursement, avec intérêts, de l'investissement par la puissance publique. En cas de non atteinte des objectifs fixés à l'élaboration du contrat à impact, l'investisseur n'obtient pas de remboursement de la part de l'autorité publique

## E) Choix de l'approche pour la Fondation Cetelem

Comme nous l'avons vu précédemment, il est primordial de définir le cadre conceptuel de la mesure d'impact pour définir les outils pertinents à mettre en place. Le chapitre ci-dessus le représente.

L'objectif de la Fondation Cetelem est d'identifier, comprendre et expliciter les changements opérés par son accompagnement (financier et humain) sur les associations soutenues.

Ainsi, la question de recherche principale est : quels sont les impacts de la Fondation Cetelem sur les associations soutenues ? Les questions subsidiaires sont : Quel est notre impact en tant que financeur sur ces associations ? Qu'est ce qui est dû à notre financement ? Dans quelle mesure avons-nous contribué à la réalisation des projets ?

Afin de répondre à ces questions de la manière la plus pertinente possible, nous proposons de conjuguer deux méthodes : qualitative d'une part pour expliciter les changements opérés par les actions de la fondation à travers des enquêtes sous forme d'entretiens avec les responsables des projets associatifs puis quantitatives d'autre part pour mesurer l'occurrence de ces changements et leur niveau d'intensité, sous forme de questionnaire.

Tableau 1 : Choix de l'approches pour la Fondation Cetelem

<b>Approches</b>	<b>Choix pour la fondation</b>
Théorie du Changement	X
Approches Qualitatives	✓
Approches Quantitatives	✓
Monétisation	X
Expérimentales	X

Nous prendrons également en compte dans cette étude toutes les données disponibles transmises par les associations lors des bilans réalisés avec la fondation : indicateurs, verbatims etc.

## Chapitre 2. Etude empirique : mesure d'impact social de la Fondation Cetelem

### A) Cadrage de la démarche

Comme nous l'avons vu dans la première partie, il est important de définir le cadre de la démarche afin d'éviter d'engendrer des biais et différences et d'interprétation des résultats.

Il est important de bien noter que le travail réalisé dans le cadre de cette thèse professionnelle se concentre sur l'impact auprès des associations elles-mêmes et non des bénéficiaires des projets associatifs. Bien que nous quantifions quelques indicateurs clés liés aux projets comme le nombre de bénéficiaires, la grande majorité du travail d'analyse portera sur le lien direct entre la fondation et les associations. Ce choix a été pris afin de formuler des recommandations sur ce qui est entièrement à la main de la fondation et ce sur quoi elle est la seule à pouvoir agir.

Dans le cas où nous aurions choisis de travailler sur les bénéficiaires des projets associatifs soutenus, il aurait ainsi fallu intégrer à cette mesure d'impact les autres parties prenantes des projets associatifs : co-financeurs, institutions, bénéficiaires etc. L'étude aurait été plus intéressante mais aurait nécessité des ressources plus conséquentes (financières, humaines, temporelles) que celles utilisées dans l'étude actuelle.

- **Périmètre**

Le choix a été fait de se porter uniquement sur les associations soutenues en 2021, c'est-à-dire 15 associations. Sur ces associations, 9 associations ont été interrogées et 6 ne l'ont pas été, notamment du fait que pour certaines d'entre elles, le financement n'ayant pas été reconduit, les réponses pourraient ne pas être tout à fait objectives.

Nous prendrons en comptes les différentes formes de mécénat proposées (dons en nature, mécénat de compétence et mécénat financier) dans le cadre de leur déploiement auprès des associations étudiées ainsi que les échanges lors des rdvs avec les membres de l'équipe de la Fondation Cetelem.

Nous observerons les effets attendus comme le nombre de bénéficiaires par exemple ainsi que les effets induits, comme la co-construction de nouveaux projets. Enfin, nous tiendrons compte des effets positifs mais également des effets négatifs, dans le sens où la Fondation Cetelem ne répondrait pas à un besoin d'une des associations.

- **Temporalité**

Nous observerons les effets à court terme, plus précisément jusqu'à l'année N+1 du versement de la subvention. Les entretiens et questionnaires seront administrés sur ce délai.

- **Liens de causalité**

Nous chercherons à démontrer le lien de causalité, direct ou indirect, entre les actions mises en place par la Fondation Cetelem et les impacts observés sur les associations.

- **Chaîne de valeur de l'impact appliqués à la Fondation Cetelem**

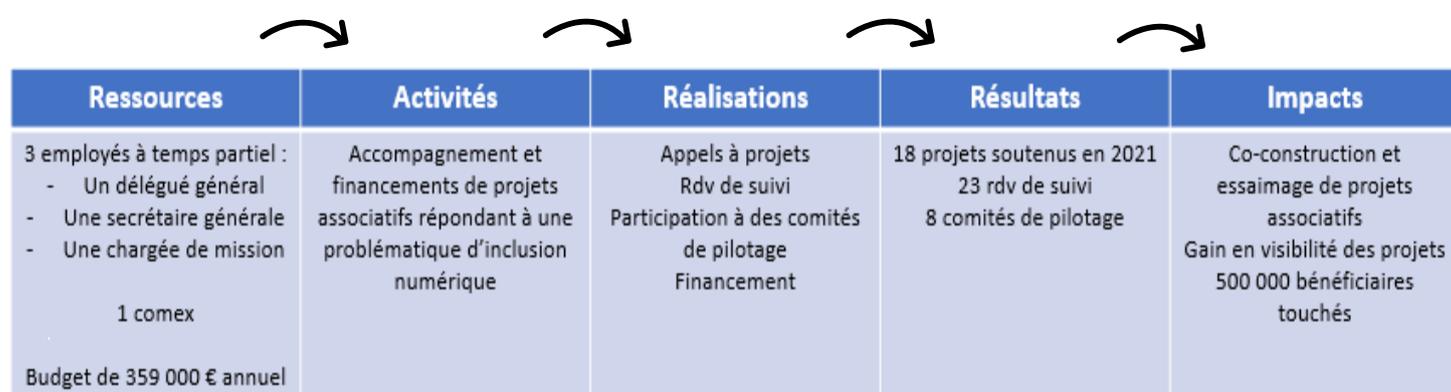


Figure 13 : Chaîne de valeur de l'impact, AVISE.

- **Parties prenantes de la Fondation Cetelem**

Tableau 2 : Parties prenantes de la Fondation Cetelem

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe BNP Paribas</li> <li>• BNP Personal Finance</li> <li>• Comité Exécutif de la Fondation</li> <li>• Collaborateurs</li> <li>• Equipe de la Fondation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation de France</li> <li>• Banque</li> <li>• Institutions</li> <li>• Etat</li> <li>• Grand public</li> <li>• Associations</li> <li>• Bénéficiaires</li> </ul>

## B) Questions de recherches

Le travail lié à la mesure d'impact social de la Fondation sur les associations soutenues a fait émerger une question de recherche principale et des questions sous-jacentes. Ces questions permettent d'identifier les enjeux de l'évaluation. A ce stade de l'étude, nous pouvons ainsi formuler des hypothèses qui répondent à ces questions. Puis, à la suite de la mise en place des différents outils pour mesurer l'impact, nous pourrons répondre à ces questions de manière étayée, en s'appuyant sur les résultats concrets obtenus et nous pourrons valider ou infirmer ces hypothèses.

La question principale de recherche consiste à mettre en lumière **l'impact social de la Fondation Cetelem sur les associations soutenues en 2021**. La question se veut plutôt large pour appréhender les différentes natures d'impacts potentiels créés : financier, moral, opérationnel, lié au développement de projets etc. Cette question de recherche est la problématique qui sous-tend tout le travail réalisé dans cette thèse professionnelle et il est important de ne pas la perdre de vue au risque de sortir du cadrage précédemment réalisé.

Les questions sous-jacentes à cette question principale sont les suivantes :

- Quels impacts induits par la Fondation Cetelem sont identifiés par les porteurs de projets ?
- Quel est l'occurrence de ces impacts sur les porteurs de projets ?
- Comment la Fondation Cetelem peut-elle amplifier ces impacts ?
- Comment la Fondation Cetelem peut-elle répondre au mieux aux besoins et attentes des associations qu'elle soutient ?

Ces questions permettent de décrire la question principale et d'orienter le choix des outils de recherche utilisés de façon à pouvoir y répondre.

## C) Hypothèses

Une fois les questions de recherches établies, nous pouvons formuler des hypothèses, c'est-à-dire des réponses supposées à la question de recherche principale, qui seront ensuite qualifiées justes ou fausses une fois que les résultats de la recherche seront analysés. Ces hypothèses ne se basent sur aucun fait quantifiable mais sont davantage de l'ordre du ressenti et du bon sens, on parle alors d'hypothèse faible (à la différence d'hypothèses fortes qui se baseraient sur des théories ou des faits scientifiques).

Dans le cadre de l'étude de l'impact social de la Fondation Cetelem, les hypothèses faibles émises avant le lancement des recherches sont les suivantes :

- *Hypothèse 1*

La Fondation Cetelem propose des subventions indispensables à la réussite des projets des associations qu'elle soutient. La subvention de la Fondation Cetelem concerne une part non négligeable du budget des projets soutenus. Sans cette subvention, les projets ne seraient pas réalisables ou alors dans une moindre mesure en termes de nombre de bénéficiaires, de programmes de formations, d'outils numériques mis à disposition etc. (Capital Financier)

- *Hypothèse 2*

La Fondation Cetelem aide les associations à faire essaimer des projets existants et à développer de nouveaux projets : les échanges avec l'équipe de la Fondation (Délégué Général et Secrétaire Générale) peuvent aider les responsables de projets associatifs à développer un projet déjà existant sur un autre territoire ou à faire émerger de nouveaux projets. (Capital Expertise)

- *Hypothèse 3*

La Fondation Cetelem permet aux associations de gagner en visibilité : La marque Cetelem étant connue du grand public, la zone de marchandage de BNP Paribas Personal Finance étant relativement étendue et le nombre de collaborateurs en France avoisinant les 6000, les associations pourraient bénéficier de cette notoriété.

- *Hypothèse 4*

La Fondation Cetelem permet aux associations d'obtenir d'autres subventions grâce à un effet de levier financier : les projets associatifs sont généralement co-financés par plusieurs acteurs (entreprises, institutions, dons etc.). La marque Cetelem pourrait être une preuve de sérieux et permettre de gagner la confiance d'autres financeurs pour l'obtention d'une autre subvention.

Une fois les hypothèses établies, nous allons pouvoir sélectionner les outils les plus adaptés pour faire émerger les résultats de cette étude et dans un second temps, confirmer ou infirmer ces réponses supposées.

## D) Approches méthodologiques

Avant de se lancer dans cette étude, nous avons pris le temps de consulter les documents de la Fondation Cetelem, notamment les bilans remplis par les associations en fin de parrainage et qui font part des résultats qualitatifs et quantitatifs de leurs actions (*Annexe 1, Exemple de bilan demandé par la Fondation Cetelem*). Ces documents nous communiquent des informations précises sur le déploiement et la réussite des projets mais

ne nous transmettent pas assez d'informations sur le lien entre les actions de la Fondation et l'association à l'origine du projet soutenus.

Pour avoir accès à ces données, il est donc nécessaire de construire des outils sur mesure et de les déployer auprès des responsables des projets associatifs.

Comme nous l'avons étudié dans la première partie (Cf. Chapitre 1, d. Choix de l'approche pour la Fondation Cetelem), les outils les plus pertinents à mettre en œuvre pour cette étude sont de deux natures différentes : le premier est l'utilisation d'une méthode qualitative pour identifier les impacts et le second est la mise en place d'une méthode quantitative pour mesurer l'occurrence de ces impacts.

## 1. Cartographie des impacts

Afin de faire émerger les impacts de la Fondation sur les associations bénéficiaires d'une subvention, il est d'abord nécessaire d'identifier les effets potentiels en interne, du point de vue de la Fondation Cetelem. Ces effets peuvent prendre différentes formes : à la fois **environnementaux, sociaux, sociétaux** et économiques. C'est à partir de cette réflexion qu'il est possible de dresser une première cartographie des effets induits par la Fondation, sans consultation des associations :

Tableau 3 : Les impacts de la Fondation Cetelem

Economiques	Sociaux
Développement de projet Essaimage de projets Soutien financier (359K €) Co-financement	Dons de matériel informatique Identification de bénéficiaires Formations sur le numérique Inclusion numérique
Environnementaux	Sociétaux
Réutilisation de matériel informatique (500 ordinateurs redistribués)	Légitimité du projet Visibilité du projet Coalition d'acteurs Mécénat de compétences

Une fois ce premier constat établi, il est intéressant d'ordonner ces effets en mettant en évidence des liens entre eux, qui soient plus représentatifs des actions de la Fondation Cetelem que les 4 thématiques précédemment citées. Ainsi, nous pouvons classer ces effets autour de 3 types d'impacts : le développement et l'essaimage de projets associatifs, la coopération d'acteurs économiques et la valorisation des projets soutenus. Ce classement permet ainsi d'identifier d'autres impacts potentiels subtils comme le gain de confiance des parties prenantes d'un projet associatif suite à l'obtention d'une subvention ou encore l'identification de bénéficiaires grâce aux échanges avec l'équipe de la Fondation.

La cartographie succincte précédente prend alors la forme d'une réflexion plus exhaustive des impacts potentiels de la Fondation sur les associations bénéficiaires d'un soutien :

Tableau 4 : Cartographie des impacts de la Fondation Cetelem

<b>Développement de projets</b>
Le soutien de la Fondation est déterminant pour que le projet puisse voir le jour
Les échanges avec l'équipe de la fondation sont déterminants pour que le projets puisse voir le jour
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'identifier des bénéficiaires
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'orienter le projet sur l'inclusion numérique
L'obtention du financement de la Fondation permet aux associations d'obtenir d'autre financements
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent de développer un nouveau projet
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'essaimer un projet déjà existant

<b>Collaboration d'acteurs économiques</b>
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'entrer en relation avec d'autres associations
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'entrer en relation avec d'autres financeurs
Les échanges avec l'équipe de la fondation permettent d'entrer en relation avec d'autres acteurs économiques

<b>Valorisation des projets</b>
Le financement octroyé par la Fondation permet d'améliorer la confiance de des parties prenantes dans le projet soutenu
Le soutien de la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer la confiance des responsables de projets dans le projet soutenu
Le soutien de la Fondation permet au projet de gagner en visibilité
Le soutien de la Fondation permet au projet de gagner en légitimité

Bien que cette seconde cartographie soit plus complète, les impacts mentionnés ne sont que supposés et il convient d'interroger les responsables des projets associatifs pour savoir s'ils ont bien lieu ou non et si besoin les compléter par de nouveaux impacts que nous n'aurions pas envisagés.

## 2. Explicitation du changement : Entretiens qualitatifs

Avant de construire les outils d'enquête, il a fallu définir le panel d'associations étudiées. En accord avec le Délégué Général de la Fondation Cetelem, M. Philippe ASSEDO, les associations retenues pour l'étude sont les suivantes :

- Les Entreprises Pour La Cité et leur programme « Innov'Avenir »
- Les Apprentis d'Auteuil et leur projet « Collège Numérique »
- Break Poverty et leur projet « Réussite Connectée »
- Culture Prioritaire et leur projet « Plateforme Pass'Avenir »
- Positive Planet et leur projet « La Cocotte de Montreuil »
- Voisins Malins et leur projet « Voisins Connectés »
- Votre Ecole Chez Vous et leur projet « Classes Virtuelles »
- WeTechCare et leur projet « Les Bons Clics »

- Sport Dans La Ville et leur projet « Les Champions Sur Le Terrain »

Dans la pratique, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs à réponses ouvertes avec les responsables des projets associatifs soutenus par le Fondation Cetelem. D'une durée moyenne d'une heure, l'entretien commence par cinq minutes de recontextualisation et de présentation de la démarche. Ainsi les textes suivants sont lus à l'oral au responsable du projet associatif :

- Pour présenter le contexte de la démarche :

*« Depuis 30 ans, la Fondation Cetelem sous l'égide de la Fondation de France soutient des projets associatifs qui répondent à des enjeux sociétaux. Depuis 2018, la Fondation a redéfini son objet pour axer ses actions sur les problématiques d'inclusion par le partage numérique. Ainsi, en 3 ans, elle a touché près d'un million de bénéficiaires. Aujourd'hui, dans le cadre de ma thèse professionnelle, je souhaite mesurer l'impact social de la Fondation Cetelem auprès des associations bénéficiaires d'une subvention en 2021. Les résultats de cette étude me permettront de formuler des recommandations à l'équipe de la Fondation afin d'améliorer l'efficacité de nos actions et d'améliorer la prise en décision pour développer un mode de gouvernance conciliant les intérêts de tous. »*

- Pour expliquer la méthodologie :

*« Dans ce cadre, nous souhaitons dans un premier temps identifier les changements induits par nos actions (entretiens de présélection, entretiens de suivi, participation à des comités de pilotage, financements etc.). C'est l'objet de cet entretien. Puis, dans un second temps, nous vous soumettrons un questionnaire à remplir et à nous renvoyer pour mesurer les impacts identifiés et ainsi en connaître l'ampleur. Tout au long de cet exercice, nous sommes accompagnés par M. Amadou BA, fondateur et président du cabinet spécialisé en mesure d'impact social, IMPACT CUBE. »*

- Pour apporter davantage de précision sur la manière de répondre :

*« Pour chaque question, vous êtes libre de vous exprimer sur tout ce qu'il vous vient à l'esprit, c'est-à-dire vous exprimer sur les effets que nous vous apportons, aussi bien positifs ou négatifs. Dans vos réponses, vous pouvez prendre en compte l'aspect financier de notre soutien mais que, nous souhaitons tout autant connaître votre avis sur l'accompagnement extra-financier que nous proposons. Pour information, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il est important que vous puissiez faire preuve d'objectivité. Pour cette raison et en accord avec l'équipe de la Fondation, les réponses aux questionnaires seront anonymisées, c'est-à-dire que je supprimerai les mentions pouvant relier les réponses à une certaine association. Ainsi, aucun membre de la Fondation ne pourra identifier les répondants. »*

Suite à ces informations, nous demandons à la personne interviewée si elle a des questions sur la démarche puis après y avoir répondu le cas échéant, nous démarrons l'entretien. Les questions posées reprennent la cartographie des impacts précédemment établie ainsi que les trois axes d'impacts potentiels :

- Développement de projets

- Le soutien de la fondation a-t-il été déterminant pour que votre projet puisse voir le jour ? Si oui, comment ?
- Les échanges avec la fondation vous ont-ils permis d'affiner le projet sur l'inclusion numérique ?
- L'obtention du financement de la Fondation vous a-t-elle permis d'obtenir d'autres subventions ? Si oui, publique(s) ? ou privée(s) ? Les deux ?
- Les échanges avec la Fondation vous ont-ils permis de développer un nouveau projet ? D'en essayer un déjà existant ? (Nouveaux publics, nouveaux territoires etc.)
- Les échanges avec l'équipe de la Fondation vous a-t-il permis d'identifier des bénéficiaires de votre projet ?
- Les échanges avec l'équipe de la Fondation vous a-t-il permis de toucher plus de bénéficiaires ?
- Comment notre soutien a renforcé votre action spécifiquement sur le volet numérique ?

- Collaboration d'acteurs économiques

- Le soutien de la Fondation vous a permis d'entrer en relation avec d'autres associations ? (Échanges, coopération etc.) Si oui, lesquelles ? Répondant à des enjeux d'inclusion numérique également ?
- Avez-vous reçu des sollicitations externes liées à la Fondation ? (Par exemple par d'autres porteurs de projets, des institutions, financeurs etc.)
- Les actions de la Fondation vous ont-elles permis de coopérer avec d'autres acteurs ? Si oui, lesquels ? Sur quel type d'action ?

- Valorisation des projets soutenus

- Le financement octroyé par la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer la confiance de vos parties prenantes dans le projet soutenu ?

- Le soutien de la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer votre confiance dans le projet ? Si oui, comment ?
- Le soutien de la Fondation a-t-il permis au projet de gagner en légitimité ? Comment ?
- Le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en visibilité ? Comment ?
- Autres
  - Effet(s) dû à l'action de la Fondation non mentionné(s) ?
  - Quelles attentes avez-vous vis-à-vis de la Fondation Cetelem ?
  - Autres besoins non mentionnés ?

Notons qu'aucune question ne fait référence au mécénat de compétence réalisé dans le cadre du soutien de la Fondation Cetelem. Cela est dû au fait que sur le panel d'associations étudiées, seule une bénéficie du programme en 2021 : Les Entreprises Pour La Cité. Les données lui sont donc demandées directement par simple échange de mails et seront publiées dans la partie « résultats » de cette étude.

Le questionnaire a été bien accueilli par les personnes interviewées et les questions leur semblaient claires. Néanmoins, deux questions sur les dix-sept ont semblé poser un problème. La première est : « Comment notre soutien a renforcé votre action spécifiquement sur le volet numérique ? ». Les retours sur cette question étaient liés au fait que pour pouvoir candidater à l'appel à projet de la Fondation Cetelem, le projet devait déjà inclure un axe fort lié au numérique (accès, usage ou partage). Ainsi d'après les interviewées les associations avaient déjà intégré à leur projet cet axe spécifique à l'inclusion numérique avant même le soutien dispensé par la Fondation Cetelem.

La seconde question ayant posé un problème est la suivante : « Le soutien de la Fondation a-t-il permis au projet de gagner en légitimité ? Comment ? ». Les réponses apportées à cette question étaient les mêmes qu'à la question « Le financement octroyé par la Fondation vous a -t-il permis d'améliorer la confiance de vos parties prenantes dans le projet soutenu ? ». En effet, les deux questions étaient semblables puisque le potentiel gain en légitimité du projet grâce au soutien de la Fondation engendre naturellement la confiance des parties prenantes.

Enfin, la partie concernant les attentes et besoins des associations a été très appréciée par les personnes interviewées et fut riche en données.

Une fois tous les entretiens réalisés, nous avons construit le second outil d'enquêtes : le questionnaire quantitatif.

### 3. Mesure du changement : Questionnaire quantitatif

Les entretiens ont permis d'obtenir des données qualitatives aux questions énoncées, des précisions et parfois une explication du changement observé par les porteurs de projet. Une fois réalisés, ils ont permis d'obtenir une première idée de l'apport du soutien de la Fondation, sous toutes ses formes.

Suite à ces entretiens, nous avons construit un questionnaire quantitatif. Dans la première partie du questionnaire, nous avons repris les mêmes questions que dans l'entretien qualitatif mais cette fois sous forme de questions fermées avec la possibilité de répondre uniquement par un choix prédéfini.

Exemple : L'obtention du financement de la Fondation vous a-t-elle permis d'obtenir d'autres subventions ?

Réponses possibles :

- Avéré
- Non avéré
- Non Avéré mais c'est une de vos attentes

Les réponses ainsi proposées ont permis de mesurer quantitativement l'occurrence des impacts potentiels et d'identifier par la même occasion, les attentes ou besoins des associations soutenues.

Puis, lors d'une seconde partie du questionnaire, des données purement quantitatives étaient demandées via les questions suivantes :

- Combien de bénéficiaires votre projet a-t-il touché sur l'année 2021 ?
- Dans le cas où vous auriez organisé des sessions de formation sur l'acquisition de compétences numériques, combien de personnes ont pu en bénéficier ?
- Si vous avez acheté des ordinateurs/tablettes reconditionnés avec la subvention (auprès d'Emmaüs Connect ou autre partenaire associatif ou privé), combien en avez-vous acheté ?
- Combien d'échanges avez-vous eu avec les équipes de la Fondation Cetelem en 2021 ?

L'ensemble du questionnaire est disponible en Annexe. (*Annexe 2 – Questionnaire Quantitatif*)

## Chapitre 3. Analyse des résultats et recommandations

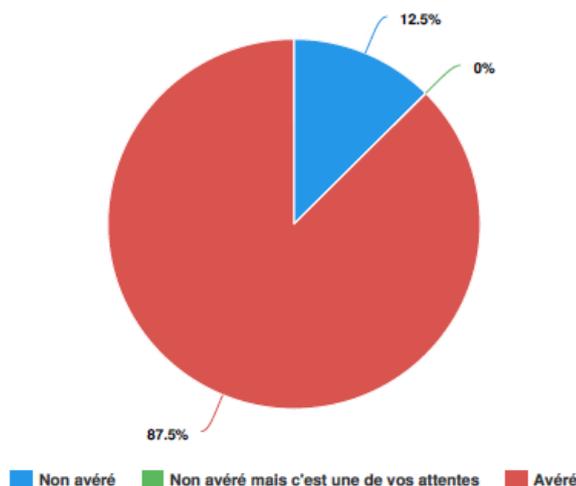
### A) Analyse des résultats

Rappelons que les résultats qui suivent sont le fruit d'entretiens et de questionnaires réalisés auprès de 9 associations, sur les 15 soutenus par la fondation en 2021. Notons également que si 9 associations ont participé à l'entretien qualitatif, seules 8 associations ont réalisé le questionnaire quantitatif et une n'a pas souhaité y répondre malgré une relance quinze jours suivants la première demande. Ainsi, afin obtenir des résultats cohérents en termes d'impact, nous pratiquerons une règle de 3 pour obtenir les indicateurs sur les 15 associations soutenues.

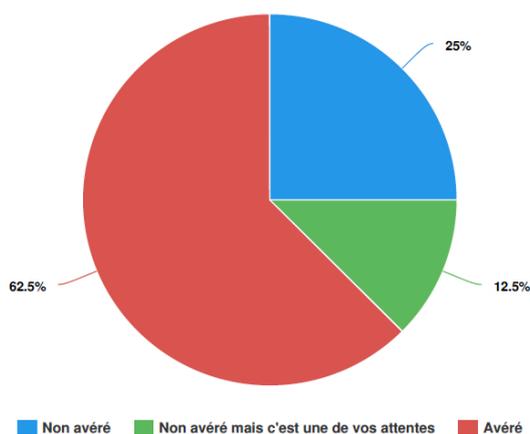
Les résultats font aussi l'objet d'une infographie à retrouver en annexe de cette thèse.

Les résultats sont donnés en pourcentage :

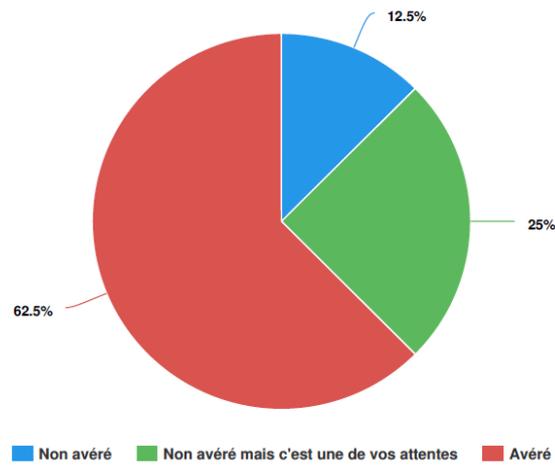
- 87,5 % des associations estiment que le soutien de la fondation a été déterminant pour que leur projet puisse voir le jour.



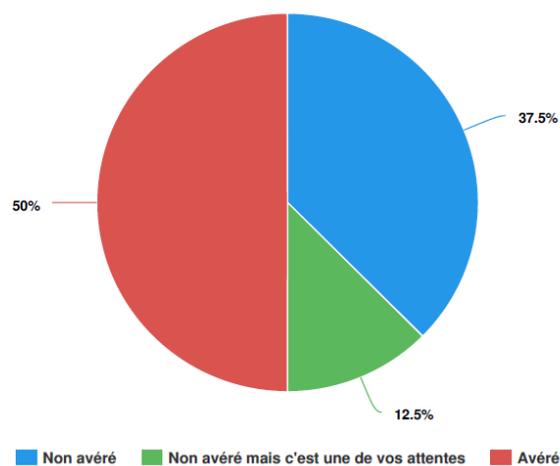
- 62 % des associations indiquent que les échanges avec la fondation vous ont permis d'orienter le projet sur l'inclusion numérique



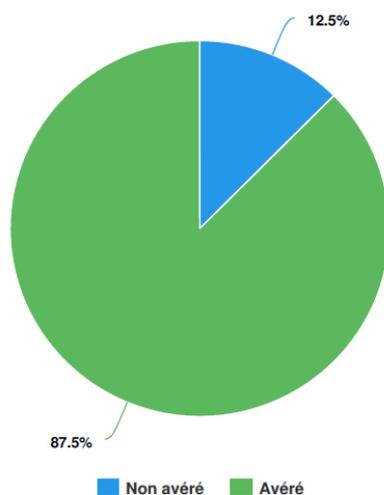
- 62 % des associations affirment que les échanges avec l'équipe de la Fondation leur ont permis de faire essaimer un projet déjà existant



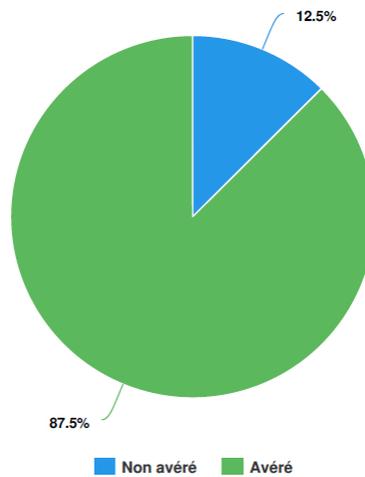
- 50% des associations, les échanges avec la fondation leur a permis d'identifier des bénéficiaires de leur projet.



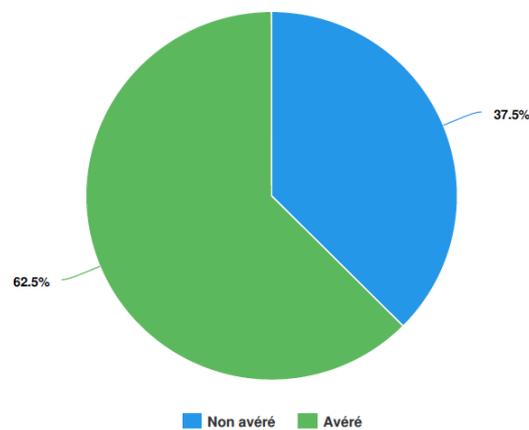
- 87 % des associations indiquent que le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en légitimité.



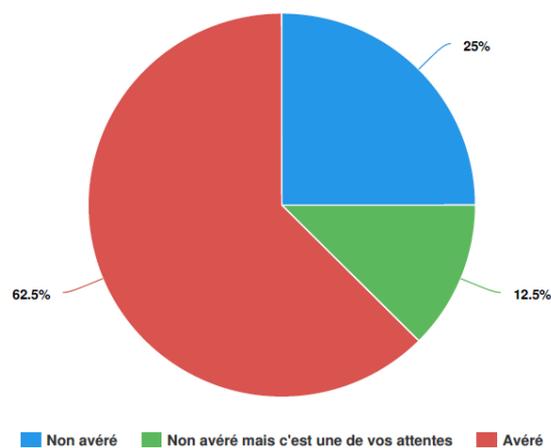
- 87 % des associations indiquent que le financement octroyé par la Fondation a permis d'améliorer la confiance de leurs parties prenantes dans le projet soutenu.



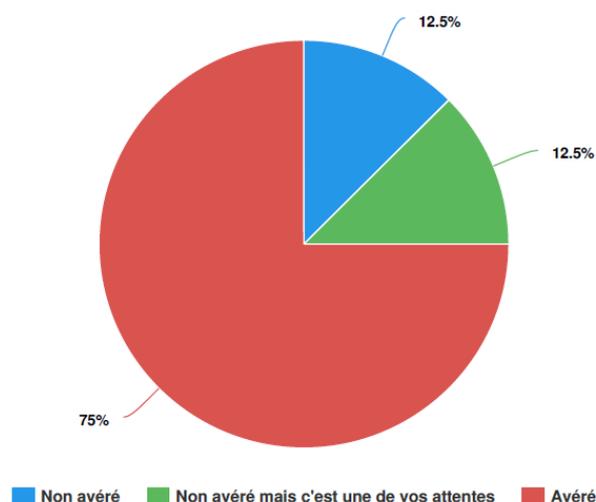
- Pour 62 % des associations, le soutien de la Fondation a permis d'améliorer la confiance du responsable associatif dans le projet soutenu.



- 62 % des associations indiquent que le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en visibilité.



- 75 % des associations ont bénéficié du renouvellement de votre subvention d'une année sur l'autre



Nous constatons que ces résultats sont assez positifs sur les apports de la fondations Cetelem en termes de développement & essaimage de projet, de confiance des parties prenantes et de valorisation des projets soutenus. Ces données sont complétées par quelques verbatims issus des entretiens qualitatifs réalisés :

- « Les échanges avec Philippe et Annabel ont été très précieux. Tout nous a très bien été expliqué du début à la fin. »
- « Echanges très constructifs avec Annabel et Philippe »
- « Echanges qualitatifs avec l'équipe »

Pour preuve de l'impact de la Fondation Cetelem sur le développement de projets associatifs, une des associations soutenues en 2021, Wetechcare, a proposé à la Fondation Cetelem de co-construire entièrement le nouveau projet 2022. Plusieurs échanges structurés ont déjà eu lieu et l'équipe de la Fondation est en lien constant avec le responsable de projet associatif.

Notons également que la légitimité apportée au projet par l'engagement de la Fondation Cetelem est tout à fait reconnue par les associations car 87 % d'entre elles indiquent que le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en légitimité. et a permis d'améliorer la confiance des parties prenantes dans le projet soutenu. Un autre verbatim vient confirmer ces résultats : « Avoir le logo Cetelem est un gage de sérieux ».

Du côté des impacts quantitatifs, voici les indicateurs obtenus après analyse des résultats :

- 527 368 bénéficiaires sur l'année 2021 (Annexe 5)
- 500 ordinateurs recyclés et offerts à 2 associations
- 1913 personnes ont pu bénéficier d'au moins une formation sur l'acquisition de compétences numériques (3 400 bénéficiaires si on rapporte à 19 associations)

- 4 269 ordinateurs/tablettes ont été achetés reconditionnés grâce aux subventions (7589 si on rapporte à 19 associations)
- 17 missions ont été réalisées en mécénat de compétences auprès de l'association Innov'Avenir et ont mobilisé 22 collaborateurs.
- 34 échanges avec l'équipe de la fondation pour suivre les projets (60 si on rapporte à 19 associations)

L'ensemble des résultats de cette mesure d'impact sont disponibles sous forme d'infographie et mis à disposition de la Fondation Cetelem à toutes fins utiles en termes de communication. (*Annexe 4*)

## B) Attentes des associations

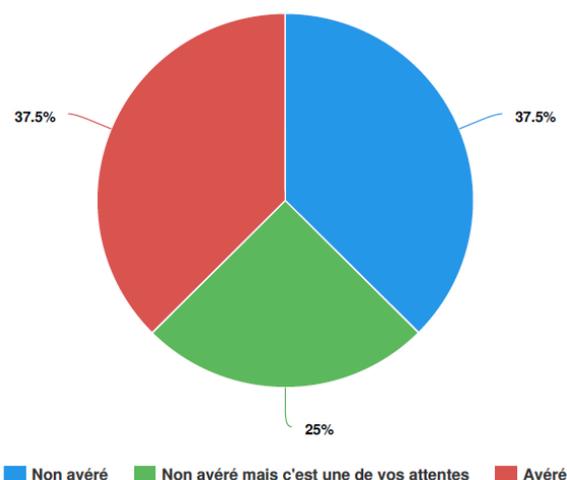
Lors des échanges avec les responsables associatifs, il leur a été demandé de faire part de leurs attentes et besoin, de manière générale, sans prendre en compte le fait que la Fondation Cetelem y réponde déjà ou non. Cette question a été très appréciée par les interviewées. Voici la liste exhaustive des attentes exprimées :

- Communiquer sur les actions des associations auprès des collaborateurs BNP
- Communiquer sur le partenariat sur les réseaux sociaux (Un post dédié pour l'association)
- Mise en réseau des associations soutenues par la Fondation.
- Don de matériel auprès des associations.
- Rencontres en présentiel avec l'équipe de la Fondation.
- Plus de visibilité à long terme sur le financement, pour développer des projets.
- Engagement des collaborateurs sur certains territoires.
- Avoir des opportunités d'échange sur des forums, des conférences organisées par BNP ou BNPP-PF.
- Crainte de ne pas être reconduit d'une année sur l'autre, -un financement pluriannuel faciliterait la mise en œuvre des projets. Accord de principe puis co-construction du projet ensuite.
- Mise en relation avec d'autres financeurs.
- Expertise sur l'inclusion numérique : besoin de mise en relation avec ces acteurs et collaboration, favoriser les mises en lien.
- Aide pour aller chercher des financements complémentaires pour développer le projet.
- Partage de l'expertise et de la connaissance au sein de groupe : notamment de l'échangeur, promotion de service, expertise sur le sujet de l'endettement et du surendettement pour cibler les bons acteurs.
- Notoriété : valorisation des projets auprès d'autres financeurs.

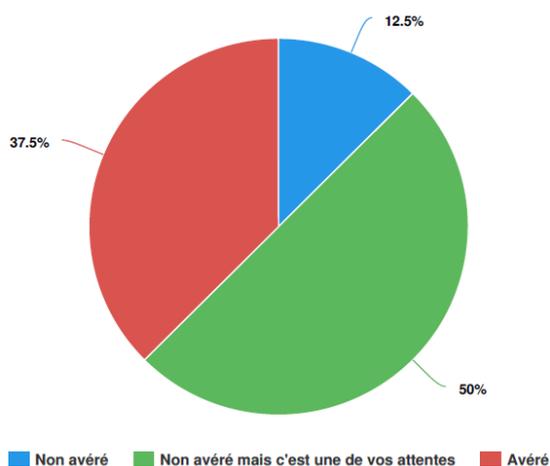
- Mécénat de compétence : plusieurs missions (de quelques jours sur des expertises ou du coaching jusqu'à plusieurs semaines (ex : développement, RH) ou long pour un an en fin de carrière (DAF, pilotage).
- Accueil des élèves de 3<sup>ème</sup> dans le cadre des stages.
- Un peu plus d'échange sur l'année avec l'équipe de la Fondation.
- Plus de suivi sur les besoins de la fondation pour pérenniser le soutien.
- Partager des temps d'échanges avec les associations sur le terrain pour découvrir les publics et présenter les actions de la fondation aux bénéficiaires.

Nous constatons que même si les impacts de la Fondation Cetelem sont positifs et nombreux, les porteurs de projets ont de nombreux autres besoins, en termes de communication, de mécénat, de financements, de visibilité, de nature des échanges ect. De plus, certaines attentes prioritaires ont été clairement identifiées grâce du questionnaire quantitatif :

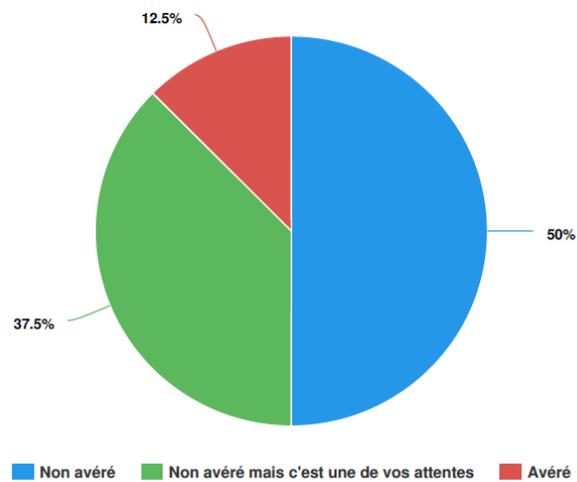
- 37 % des associations aimeraient que les échanges avec la Fondation leur permettent de développer un nouveau projet



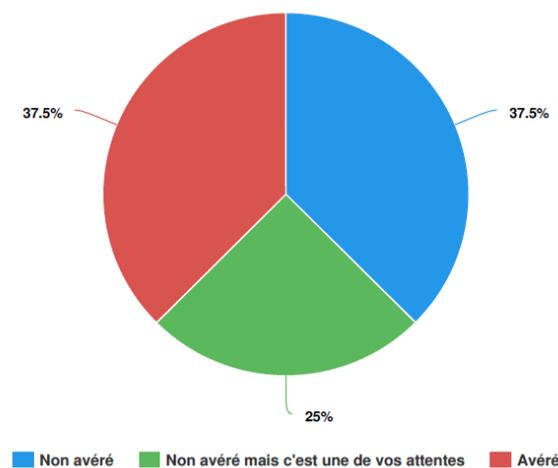
- 50 % des associations souhaiteraient que la fondation les aide à obtenir d'autres financements



- 37 % des associations aimeraient que le soutien de la fondation leur permette de coopérer avec d'autres acteurs associatifs



- 25% des associations souhaite que la fondation les aide à développer un nouveau projet



Le travail d'identification des besoins et attentes des associations vis-à-vis de leur financeur permet à la Fondation Cetelem d'avoir en possession des pistes d'amélioration de son impact social. Elle peut choisir de sélectionner des besoins spécifiques et de mettre en place les actions pour y répondre en fonction par exemple de la facilité de mise en œuvre ou des ressources disponibles à sa disposition.

### C) Recommandations

Voici quelques recommandations formulées après analyse des résultats et des attentes des associations.

Elles ont pour vocation de maximiser l'impact social de la Fondation Cetelem et sont rédigées par ordre d'importance pour chaque axe :

- Collaboration entre acteurs

- Créer un réseau de mécènes (fondations ou entreprises) afin d'orienter des associations qui ont besoin d'autres subventions pour financer leurs projets ou d'orienter celles qui proposeraient des projets non liés à l'axe de l'inclusion par le partage numérique.
- Organiser un événement annuel en septembre avec l'ensemble des partenaires associatifs, pour présenter les structures, les mettre en relation entre elles et créer des synergies. A l'issue de cet événement, rédiger un guide des best practices entre associations.
- Mettre à disposition des associations soutenue une fiche résumant tous les projets soutenus par la fondation en incluant le mail du responsable du projet.
- Organiser les rencontres entre l'équipe de la Fondation et les associations en présentiel et aller sur les lieux des associations pour rencontrer les bénéficiaires.

- Valorisation des projets

- Communiquer davantage auprès des collaborateurs de BNPP-PF sur les projets associatifs soutenus par la fondation : conférences thématiques, fiches disponibles sur l'intranet, visibilité de chaque projet sur les réseaux sociaux, stand dans le hall etc.
- Créer une newsletter trimestrielle avec les actualités de la Fondation et des associations bénéficiaires.
- Créer un profil LinkedIn de la Fondation Cetelem pour pouvoir la tagguer et déposer du contenu facile à consulter pour la communication externe.

- Développement de projets

- Lors de l'appel à projets lancé en septembre, transmettre aux associations une fiche explicative du choix de la problématique annuelle auquel souhaite répondre la fondation.
- Permettre à certaines associations de proposer un projet sur plusieurs années en validant une subvention sur plusieurs années lorsque le budget dépasse un certain montant ou que le déploiement du projet prend plusieurs années.
- Intégrer au dossier de candidature une question portant sur les besoins et attentes de l'association avec réponse libre.
- Intégrer au dossier de candidature une question portant sur les besoins en termes de mécénat de compétences : si besoin, ciblé ou ouvert à tous les collaborateurs ?

- Dédier davantage de ressources humaines à la Fondation Cetelem pour mettre en place une partie de ses recommandations.

## Conclusion Générale

La Fondation Cetelem est une structure d'utilité sociale qui agit en faveur de l'inclusion par le partage numérique auprès de nombreuses associations. Elle propose des subventions déterminantes pour que les projets associatifs puissent voir le jour. Au-delà des financements qu'elle propose, elle impact positivement les projets soutenus, à la fois sur leur développement en participant à leur construction, à leur essaimage et à l'identification de leurs bénéficiaires et d'autre part sur la valorisation des projets financés en leur permettant de gagner en visibilité, en légitimité et en augmentant la confiance des parties prenantes dans le projet soutenu. Les échanges avec les membres de l'équipe de la Fondation Cetelem sont perçus par les responsables associatifs comme riches et pertinents, ce qui prouve la bonne compréhension par la Fondation Cetelem des enjeux sociétaux auxquels tentent de répondre les porteurs de projets.

Ces bénéfices correspondent aux besoins extra-financiers exprimés par les associations. Elles ont également d'autres attentes, plutôt fortes, concernant la coalition d'acteurs comme l'aide pour obtenir d'autres subventions ou la mise en réseau avec d'autres associations.

Ainsi et afin de maximiser son impact sur la société et les bénéficiaires, la Fondation Cetelem pourrait mettre en place des actions qui tendent à favoriser le partage et les synergies au sein de son réseau d'acteurs.

Ces actions pourraient également servir une communication à l'externe afin de mettre en valeur le mécénat financier de la Fondation Cetelem et plus largement l'engagement sociétal de BNP Paribas Personal Finance.

## Bibliographie

AGENCE PHARE, « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », 2017.

AGENCE PHARE, « Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », 2017

AVISE, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », 2021.

AVISE, « Evaluer l'impact social, 2017».

BRECHON, « Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives », Presses Universitaires de Grenoble, 2011.

CODE CIVIL, Article 1833, Modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019.

CSESS, « Rapport sur la mesure de l'impact social », 2011.

DE REVIERS, « Repères sur les théories du changement », 2012.

ESSEC, « Petit précis de l'évaluation d'impact social », 2021.

FREEMAN, « A Stakeholder Approach », 1984.

FRIMOUSSE, SOUFAYNE et PERRETI « Impact social positif et création de valeur », Question(s) de management, vol. 27, no. 1, 2020, pp. 91-130.

FONDATION REXEL et (IM)PROVE, Guide de la mesure d'impact social.

HARRIS INTERACTIVE, « Les Français et les entreprises engagées », 2022

JATTEAU et LABROUSSE, « Les 10 limites de la méthode Duflo », [www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr), 18 octobre 2019

KPMG, « Baromètre de la mesure d'impact social », 2017.

OCDE, “Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy”, 2021.

ONU, Note d'orientation complémentaire relative aux PNUD : « Théorie du changement ».

PEGDWENDE SAWADOGO, « L'approche qualitative et ses principales stratégies d'enquête ».

TISS, « La théorie du changement », 2018.

# Annexes

## 1 - Exemple de bilan demandé par la Fondation Cetelem



**BILAN 2021**

### NOM DE L'ASSOCIATION

Nom du projet

#### Description générale du projet

Structures /Territoires concernés	Publics impactés (nature + nombre de personnes)	Nature de l'action

#### II. Suivi du projet

##### II.1 Résultats qualitatifs

Résultats attendus	Résultats obtenus

##### II.2 Résultats quantitatifs : Territoires/Programmes/Bénéficiaires

Résultats attendus	Résultats obtenus

### III. Commentaires complémentaires

1. **Relation avec la Fondation Cetelem** (contact, apports...)

2. **Impact et utilisation du financement de la Fondation**

3. **Communication** (événements réalisés, participation à des concours...)

4. **Retombées du projet**

5. **Perspectives pour 2022**

- Comment envisagez-vous la poursuite de l'action (évolutions, nouvelles décisions, ...)?
- Ce qu'il faudrait corriger / les difficultés majeures rencontrées :
- Les points clés de réussite identifiés/les erreurs à éviter :

**6. Pour l'année 2022, la fondation Cetelem oriente davantage ses financements vers des projets favorisant l'insertion professionnelle par le partage numérique. Nous sommes à votre disposition pour discuter de nouveaux projets allant dans ce sens.**

## 2 – Entretien Qualitatif

### Entretiens Qualitatifs

*(Trame à lire à l'oral, ne sera pas transmise aux associations)*

- Contexte de la démarche

Depuis plus de 30 ans, la Fondation Cetelem sous l'égide de la Fondation de France soutient des projets associatifs qui répondent à des enjeux sociétaux. Depuis 2018, la Fondation a redéfini son objet pour axer ses actions sur les problématiques d'inclusion par le partage numérique. Ainsi, en 3 ans, elle a touché près d'un million de bénéficiaires.

Aujourd'hui, la Fondation Cetelem souhaite mesurer l'impact social de son soutien auprès des associations bénéficiaires d'une subvention en 2021. Les résultats de cette étude nous permettront d'améliorer l'efficacité de nos actions en affinant les besoins et attentes de nos parties prenantes et en améliorant la prise en décision pour développer un mode de gouvernance conciliant les intérêts de tous.

- Explication de la méthodologie

Dans ce cadre, nous souhaitons dans un premier temps identifier les changements induits par nos actions (entretiens de présélection, entretiens de suivi, participation à des comités de pilotage, financements etc.). C'est l'objet de cet entretien. Puis, dans un second temps, nous vous soumettrons un questionnaire à remplir et à nous renvoyer pour mesurer les impacts identifiés et ainsi en connaître l'ampleur. Tout au long de cet exercice, nous sommes accompagnés par M. Amadou BA, fondateur et président du cabinet spécialisé en mesure d'impact social, IMPACT CUBE.

### Comment répondre aux questions suivantes ?

Pour chaque question, vous êtes libre de vous exprimer sur tout ce qu'il vous vient à l'esprit, c'est-à-dire vous exprimer sur les effets que nous vous apportons, aussi bien positifs ou négatifs. Dans vos réponses, vous pouvez prendre en compte l'aspect financier de notre soutien mais que, nous souhaitons tout autant connaître votre avis sur l'accompagnement extra-financier que nous proposons. Pour information, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il est important que vous puissiez faire preuve d'objectivité. Pour cette raison et en accord avec la Fondation, les réponses aux questionnaires seront anonymisées, c'est-à-dire que je supprimerai les mentions pouvant relier les réponses à une certaine association. Ainsi, aucun membre de la Fondation ne pourra identifier les répondant.

#### 1) Développement

- Le soutien de la fondation a-t-il été déterminant pour que votre projet puisse voir le jour ? Si oui, comment ?
- Les échanges avec la fondation vous ont-ils permis d'affiner le projet sur l'inclusion numérique ?
- L'obtention du financement de la Fondation vous a-t-elle permis d'obtenir d'autres subventions ? Si oui, publique(s) ? ou privée(s) ? Les deux ?
- Les échanges avec la Fondation vous ont-ils permis de développer un nouveau projet ? D'en essayer un déjà existant ? (Nouveaux publics, nouveaux territoires etc.)
- Les échanges avec l'équipe de la Fondation vous a-t-il permis d'identifier des bénéficiaires de votre projet ?
- Les échanges avec l'équipe de la Fondation vous a-t-il permis de toucher plus de bénéficiaires ?
- Comment notre soutien a renforcé votre action spécifiquement sur le volet numérique ?

#### 2) Collaboration

- Le soutien de la Fondation vous a permis d'entrer en relation avec d'autres associations ? (Échanges, coopération etc.) Si oui, lesquelles ? Répondant à des enjeux d'inclusion numérique également ?
- Avez-vous reçu des sollicitations externes liées à la Fondation ? (Par exemple par d'autres porteurs de projets, des institutions, financeurs etc.)
- Les actions de la Fondation vous ont-elles permis de coopérer avec d'autres acteurs ? Si oui, lesquels ? Sur quel type d'action ?

#### 3) Valorisation

- Le financement octroyé par la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer la confiance de vos parties prenantes dans le projet soutenu ?
- Le soutien de la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer votre confiance dans le projet ? Si oui, comment ?
- Le soutien de la Fondation a-t-il permis au projet de gagner en légitimité ? Comment ?
- Le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en visibilité ? Comment ?

#### 4) Autres

- Effet(s) dû à l'action de la Fondation non mentionné(s) ? Autres attentes ?

### 3- Questionnaire Quantitatif

## Impacts Quantitatifs Fondation Cetelem

Page 1 / 6 (17%)

---

Bonjour,

Tout d'abord, je souhaite vous **remercier** d'avoir pris le temps de s'entretenir ensemble le mois dernier à propos des impacts qualitatifs de la Fondation Cetelem sur les associations bénéficiaires d'une subvention. Je sais qu'en tant que responsable de projets associatifs vos agendas sont très chargés et que vous avez naturellement à prioriser vos actions.

Aujourd'hui, je souhaiterais quantifier ces impacts afin de mesurer leur occurrence et préconiser des recommandations à l'équipe de la Fondation pour répondre au mieux à vos attentes et besoins.

Ce questionnaire est composé de 13 questions, pour une durée de 10 à 15 min environ. Il est entièrement anonyme, aucune donnée ne permet d'identifier les répondants.

*(Pour information, si vous fermez le questionnaire, vos réponses ne seront pas enregistrées avant d'avoir atteint la dernière page.)*

#### Occurrence des impacts qualitatifs

##### 1 - Développement de projets

#### 1. Le soutien de la fondation a-t-il été déterminant pour que votre projet puisse voir le jour ?

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

#### 2. Les échanges avec la fondation vous ont-ils permis d'orienter le projet sur l'inclusion numérique ?

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

#### 3. Les échanges avec la Fondation vous ont-ils permis de développer un nouveau projet ?

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**4. Les échanges avec la Fondation vous ont-ils permis de d'essaimer un projet déjà existant ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**5. Les échanges avec l'équipe de la Fondation vous ont-ils permis d'identifier des bénéficiaires de votre projet ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**6. Le soutien de la Fondation vous a t-il permis d'entrer en relation avec d'autres associations ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**7. Le soutien de la Fondation vous a t-il permis de coopérer avec d'autres acteurs ? (Publics ou privés)**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**8. Le soutien de la Fondation a-t-il permis au projet de gagner en légitimité ?**

Non avéré

Avéré

**9. Le financement octroyé par la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer la confiance de vos parties prenantes dans le projet soutenu ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**10. Le soutien de la Fondation vous a-t-il permis d'améliorer votre confiance (en tant que responsable) dans le projet ?**

Capture rectangulaire

Non avéré

Avéré

**11. Le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en visibilité ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**12. L'obtention du financement de la Fondation vous a-t-elle permis d'obtenir d'autres subventions ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**13. Avez-vous déjà bénéficié du renouvellement de votre subvention (Fondation Cetelem) d'une année sur l'autre ?**

Non avéré

Non avéré mais c'est une de vos attentes

Avéré

**Indicateurs quantitatifs d'impact**

**14. Combien de bénéficiaires votre projet a-il touché sur l'année 2021 ?**

*Nous avons bien reçu les bilans 2021 en Octobre dernier, néanmoins pour plusieurs associations ces chiffres étaient incomplets du fait de la non prise en compte des mois de novembre et décembre.*

**15. Dans le cas où vous auriez organisé des sessions de formation sur l'acquisition de compétences numériques, combien de personnes ont pu en bénéficier ?**

*Si vous n'avez pas organisé de session de formation, vous pouvez indiquer 0.*

**16. Si vous avez acheté des ordinateurs/tablettes reconditionnés avec la subvention (auprès d'Emmaus Connect ou autre partenaire associatif ou privé), combien en avez-vous acheté ?**

\*

*Si vous n'avez acheté ni ordinateur ni tablette, merci d'indiquer 0.*

**17. Combien d'échanges avez-vous eu avec les équipes de la Fondation Cetelem en 2021 ?**

*Merci d'inclure les rdv téléphoniques, visios ou en présentiels ainsi que d'éventuelle(s) participation(s) des membres de la Fondation Cetelem à des comités de pilotage ou Assemblées Gén&am*

#### 4- Bilan des projets 2021

### BILAN DES PROJETS SOUTENUS EN 2021

Association	Projet	Avancement	Impact
Agir ABCD	<i>De la plume à la souris</i>	Déployé	60 personnes formées
Apprentis d'Auteuil	<i>Collège numérique</i>	Déployé	258 collégiens accompagnés
Association Science Technologie Société	<i>Numérik Mobile</i>	Déployé	27 personnes inscrites à un des espaces publics MMN
Break Poverty Foundation	<i>Réussite Connectée</i>	Déployé	4 538 jeunes accompagnés
Culture prioritaire	<i>Pass Avenir</i>	Déployé	456 jeunes accompagnés
Delta 7	<i>Seniors Connectés</i>	Déployé	Don de 60 tablettes
Les Entreprises pour la Cité	<i>Innov'Avenir</i>	Déployé	3164 élèves accompagnés
ICI	<i>Outils pair@pair</i>	Déployé	Formation de 260 bénéficiaires du RSA
Positive Planet	<i>La Cocotte de Montreuil</i>	Déployé	158 personnes accompagnées et 51 entreprises créées
Sport dans la Ville	<i>Les Champions sur le terrain</i>	Déployé	27 jeunes accompagnés 143 entretiens individuel réalisés
Transnuméric	<i>Autonomie Numérique</i>	A suivre	
Voisin malin	<i>Voisins Connectés</i>	Déployé	900 foyers ont bénéficié du porte à porte
Votre Ecole Chez Vous	<i>Classes virtuelles</i>	Déployé	46 élèves bénéficiaires des classes virtuelles
Bordeaux Mécènes Solidaires	<i>Quartiers numériques</i>	Déployé	900 bénéficiaires
WeTechCare	<i>Les Bons Clics</i>	Déployé	500 000 bénéficiaires et 17 377 aidants numériques



La **Fondation Cetelem** pour l'inclusion par le partage numérique œuvre depuis 30 ans pour impulser des dynamiques de solidarités et de partage, à travers un accompagnement adapté et son soutien financier à des **projets d'intérêt général**.

Elle propose des **subventions** à des associations pour financer des projets associatifs liés au **numérique**. Le travail de cette étude permet de comprendre l'impact de son soutien **auprès des associations**, en prenant en compte des critères qualitatifs et extra-financiers.

Les données prises en compte pour établir les résultats sont celles de l'année 2021.

### MÉTHODOLOGIE

- 1 Tout d'abord, nous avons effectué une **revue de littérature** sur les différentes méthodologies de mesure d'impact social puis nous avons sélectionné celles qui semblaient la plus adaptée à la Fondation Cetelem. Nous avons ensuite réalisé le cadrage de la démarche et cartographier la chaîne de valeur de notre impact.
- 2 Puis, nous avons interrogés 9 de nos associations partenaires en **entretien individuel** afin d'identifier les impacts de nos actions. Dans un second temps, nous avons cherché à mesurer ces changements en leur soumettant un **questionnaire quantitatif**. Les entretiens et questionnaires ont été anonymisés afin de permettre à chacun de s'exprimer librement.
- 3 Enfin, nous avons **analysés ces données** et calculer en pourcentage les réponses apportées par nos associations partenaires.

### NOS 3 AXES D'IMPACT



## NOS RESULTATS

### Développement & essaiage de projets associatifs

**87 %**

des associations estiment que le soutien de la fondation a été déterminant pour que leur projet puisse voir le jour

**62 %**

des associations indiquent que les échanges avec l'équipe de la fondation leur ont permis d'orienter le projet sur l'inclusion numérique

**62 %**

des associations indiquent que les échanges avec l'équipe de la fondation leur ont permis d'essayer un projet existant auprès d'un nouveau territoire ou d'un nouveau public

### Coopération entre acteurs de l'ESS

**50 %**

des associations indiquent que les échanges avec la fondation leur ont permis d'identifier des bénéficiaires de leur projet.

**37 %**

des associations indiquent que l'obtention d'une subvention de la Fondation leur a permis d'obtenir d'autres subventions publiques ou privées

**65 %**

des associations ont déjà bénéficié du renouvellement de leur subvention d'une année sur l'autre

### Valorisation de projets associatifs

**87 %**

des associations indiquent que le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en légitimité.

**62 %**

des associations indiquent que le soutien de la Fondation a permis au projet de gagner en visibilité.

**87 %**

des associations indiquent que le financement octroyé par la Fondation a permis d'améliorer la confiance de leurs parties prenantes dans le projet soutenu.



**527 748**

Bénéficiaires touchés par les actions des projets associatifs soutenus



**500**

Ordinateurs professionnels recyclés et offerts à 2 associations partenaires



**1913**

Personnes ont pu bénéficier de formations sur l'acquisition de compétences numériques



**4 269**

Ordinateurs/tablettes ont été achetés reconditionnés grâce aux subventions



**55**

Echanges avec l'équipe de la fondation pour suivre les projets

FONDATION CETELEM  
POUR L'INCLUSION PAR LA TECHNOLOGIE NUMÉRIQUE

sous l'égide de la Fondation de France

Etude réalisée dans le cadre d'une alternance avec

l'accompagnement de  
**Impact Cube**

# Table des matières

INTRODUCTION .....	6
<b>CHAPITRE 1. LES ENJEUX D'UNE MESURE D'IMPACT SOCIAL SUR UNE DEMARCHE D'ENGAGEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>A) La démarche d'engagement de la Fondation Cetelem.....</b>	<b>7</b>
i. Présentation de la Fondation Cetelem .....	7
ii. Les axes d'engagement de la Fondation Cetelem.....	9
iii. Exemple d'un projet soutenu par la Fondation Cetelem .....	10
<b>B) Opportunités d'une MIS pour une organisation.....</b>	<b>11</b>
i. Dialoguer avec les parties prenantes .....	11
ii. Améliorer la gouvernance.....	12
iii. Rendre compte des ressources allouées.....	13
iv. Communiquer et renforcer l'image de l'organisation .....	14
<b>C) Analyse de l'existant : les différentes approches de MIS.....</b>	<b>14</b>
i. Les étapes de la MIS.....	14
ii. La Théorie du Changement (TOC) .....	18
iii. Les approches qualitatives .....	19
iv. Les approches quantitatives .....	21
v. Les approches de monétisation .....	22
vi. Les approches expérimentales.....	23
<b>D) Risques et limites de la MIS .....</b>	<b>24</b>
<b>E) Choix de l'approche pour la Fondation Cetelem .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 2. ETUDE EMPIRIQUE : MESURE D'IMPACT SOCIAL DE LA FONDATION CETELEM ..</b>	<b>27</b>
<b>A) Cadrage de la démarche .....</b>	<b>27</b>
<b>B) Questions de recherches.....</b>	<b>29</b>
<b>C) Hypothèses .....</b>	<b>29</b>
<b>D) Approches méthodologiques .....</b>	<b>30</b>
1. Cartographie des impacts .....	31

2. Explicitation du changement : Entretiens qualitatifs .....	32
3. Mesure du changement : Questionnaire quantitatif .....	36
<b>CHAPITRE 3. ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>37</b>
<b>A) Analyse des résultats .....</b>	<b>37</b>
<b>B) Attentes des associations .....</b>	<b>41</b>
<b>C) Recommandations .....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>47</b>
<b>1 - Exemple de bilan demandé par la Fondation Cetelem.....</b>	<b>47</b>
.....	48
<b>2 – Entretien Qualitatif.....</b>	<b>48</b>
<b>3- Questionnaire Quantitatif .....</b>	<b>50</b>
<b>4- Bilan des projets 2021 .....</b>	<b>54</b>
<b>5- Infographie.....</b>	<b>55</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>57</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>59</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>60</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>60</b>

## Résumé

Cette thèse professionnelle s'inscrit dans le cadre d'une alternance réalisée à BNP Paribas Personal Finance en tant que Chargée de mission Engagement et Fondation Cetelem. La Fondation Cetelem pour l'inclusion par le partage numérique œuvre depuis 30 ans pour impulser des dynamiques de solidarités et de partage, à travers son soutien financier à des projets d'intérêt général. Elle propose des subventions à des associations pour financer des projets associatifs liés au numérique. Le travail de cette étude permet d'identifier les enjeux de la mise en place d'une mesure d'impact social pour une structure de l'ESS et d'évaluer celle de la Fondation Cetelem, c'est-à-dire de comprendre l'impact de son soutien auprès des associations, en prenant en compte des critères qualitatifs et extra-financiers.

**Mots-clés** : Mesure d'impact social, ESS, Fondation, projets associatifs, associations.

## Liste des illustrations

FIGURE 1: POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE LA FONDATION CETELEM	8
FIGURE 2 : PROJET DE L'ASSOCIATION BORDEAUX MECENES SOLIDAIRES	10
FIGURE 3 : LES ETAPES DE LA MESURE D'IMPACT SOCIAL	15
FIGURE 4 : ESS ET CREATION DE VALEUR	16
FIGURE 5 : UN GUIDE PRATIQUE POUR LA MESURE ET LA GESTION DE L'IMPACT	16
FIGURE 6 : RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL DU CSESS SUR LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL	17
FIGURE 7: REPRESENTATION SCHEMATIQUE DE LA TOC	18
FIGURE 8 : LES METHODES QUANTITATIVES MOBILISEES PAR LES STRUCTURES D'UTILITE SOCIALE	21
FIGURE 9 : NOMBRE D'INDICATEURS REDUITS POUR UNE MIS	22
FIGURE 10 : LES ETAPES D'UNE ANALYSE SROI	23
FIGURE 11 : PRINCIPAUX ACTEURS DE L'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL,	25
FIGURE 12 : LE CONTRAT A IMPACT, MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE FINANCES, 2021.	25
FIGURE 13 : CHAINE DE VALEUR DE L'IMPACT, AVISE.	28

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : CHOIX DE L'APPROCHES POUR LA FONDATION CETELEM	26
TABLEAU 2 : PARTIES PRENANTES DE LA FONDATION CETELEM	28
TABLEAU 3 : LES IMPACTS DE LA FONDATION CETELEM	31
TABLEAU 4 : CARTOGRAPHIE DES IMPACTS DE LA FONDATION CETELEM	32