



La mesure d'impact social et les divergences d'intérêts entre les parties prenantes

Une analyse sous le prisme de la standardisation

Master 1 Economie Sociale et Solidaire

Evan Desbois

Rendu : 24 juin 2024

Tutrice de stage : Anaëlle Moisan

Tuteur de mémoire : Sylvain Celle

Université Louis Lumière Lyon 2

Remerciements

Merci à l'équipe du café associatif pour m'avoir accueilli afin de réaliser mon stage de Master 1. Je voudrais plus particulièrement remercier ma tutrice Anaëlle Moisan pour son suivi bienveillant tout au long du stage. Mes remerciements vont aussi à tous les autres membres de l'équipe pour leur bienveillance et leur bonne humeur qui ont rendu l'ambiance de travail conviviale et chaleureuse.

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes m'ayant accordé de leur temps pour des entretiens formels ou informels dans le cadre de mes recherches. Ces discussions m'ont beaucoup appris et ont permis d'étayer mon propos.

Je tenais aussi à remercier mon tuteur de mémoire Sylvain Celle pour ses conseils avisés, sa disponibilité et ses recommandations littéraires. Je remercie, par la même occasion, les professeurs étant intervenus durant cette année pour nous partager leurs savoirs.

Pour finir je remercie ma famille et mes ami.e.s pour leur soutien.

Liste des sigles

ESS : Economie Sociale et Solidaire

NPM : New Public Management

EIS / MIS : Evaluation d'impact Social / Mesure d'impact Social

OBNL : Organisations à But Non-Lucratif

CIS : Contrat à Impact Social

SROI : Social Return On Investment

CIRIEC : Centre International de recherches et d'Informations sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative.

GESES : Commission Expert Group on the Social Economy and Social Enterprises

ToC : Théorie du Changement

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

ONU : Organisation des Nations Unies

UE : Union Européenne

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

Sommaire

Remerciements.....	2
Liste des sigles	3
Introduction	5
I] La standardisation de la mesure d'impact social et ses conséquences.....	9
A) Remise en contexte	9
1. L'utilité sociale	9
2. Contexte historique.....	9
3. Contexte sociologique.....	10
B) Observe-t-on une volonté de standardiser la mesure d'impact social ?	12
1) Les financeurs semblent vouloir standardiser la mesure d'impact social	12
2) Les organisations de l'ESS ne semblent pas vouloir adopter une mesure d'impact social standardisé.....	15
C) Quelles seraient les conséquences d'une standardisation ?.....	16
1) Un outil standard de mesure d'impact social pourrait bénéficier aux structures avec moins de moyens.....	17
2) Une potentielle baisse d'efficacité pour les OBNL	18
II] La mise en place de la mesure d'impact social en pratique.....	23
A) Une mise en place de la standardisation compliquée en pratique	23
1. Pour des raisons pratiques	23
2. Un degré de standardisation différent dans les méthodes d'analyse	26
B) Des avis divergents quant à la pertinence et la légitimité de la mesure d'impact social....	27
1. Un dissensus au niveau des utilités qui en sont faites.....	28
2. Des avis divergents au niveau de la méthode et de la notion d'impact.....	31
III] L'évaluation d'impact social semble inadaptée au secteur associatif.....	35
A) Elle ne permet pas de démontrer les changements systémiques.....	35
1. Définition de l'approche systémique	35
2. L'approche systémique et l'Economie Sociale et Solidaire	36
3. On observe un consensus quant à la difficulté de mesurer les changements systémiques .	37
B) Pourquoi mesure-t-on ?	39
1. Le New Public Management et la rationalisation	39
2. La mesure d'impact social est un outil de financiarisation du monde associatif.....	41
Conclusion.....	45
Bibliographie :.....	48
Annexes	55
Table des matières.....	64

Introduction

Le nombre de publications mentionnant les études d'impact social a nettement augmenté depuis les 20 dernières années. En effet, d'après le rapport « Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique » publié par France Travail en décembre 2018, le nombre de publications dans le monde mentionnant les études d'impact est passé de 50 à 1000 entre 2000 et 2016¹. La France a connu la même évolution, entre 2000 et 2016, avec un nombre de publications ayant évolué de 2 à 29².

Ce gain en popularité a poussé de nombreuses organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) à réaliser leur évaluation d'impact. Le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique définit ces organisations selon plusieurs critères. Premièrement, elles sont organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations. Leur fonctionnement et leurs activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. De plus, ces organisations adoptent des modes de gestions démocratiques et participatifs. Par ailleurs les recettes sont gérées selon un principe de lucrativité limitée. Cela les différencie des organisations à but lucratif car le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Généralement, leurs ressources financières sont en partie publiques. Cela signifie qu'elles sont potentiellement plus affectées par des changements de politique publique que les entreprises du secteur privé à but lucratif. Il est intéressant de noter que d'après l'INSEE, 78% des organisations de l'ESS sont des associations³. La plupart d'entre elles ont un objectif d'utilité sociale ou d'intérêt général, c'est notamment pour prouver leurs effets sur la société qu'elles tentent d'évaluer leur impact social.

La structure dans laquelle le stage a été effectué fait partie intégrante des organisations de l'ESS, en effet c'est un café-restaurant associatif intergénérationnel ayant pour objectif de lutter contre l'isolement des seniors. Pour cela il est implanté au rez-de-chaussée d'une résidence d'autonomie senior et en face d'une résidence Crous, pour le côté intergénérationnel. Le lieu est ouvert toute la journée et propose, en plus du temps de restauration le midi, des temps d'activités les matins et après-midi. A l'origine, cette association animait des activités dans le quartier où elle était implantée, cependant, afin de renforcer la création de lien social et de faciliter les rencontres, le premier café a été créé en 2020. Cela a permis de définir un lieu de rencontre pour tous les adhérents. Aujourd'hui l'association est dans un processus de développement territorial au niveau national. Les financements reçus liés à ce projet ont déclenché la mise en place d'une évaluation d'impact social.

L'une des missions du stage consistait à participer à cette mesure. Plus précisément, tous les documents de formation à la mesure déjà existants ont été analysés. Les questionnaires établis à la suite de ces documents ont été revus afin d'être utilisés pour recueillir des données plus tard dans le stage. De plus, des données quantitatives, telles que le nombre d'adhérents participants aux activités, l'âge des adhérents ou encore le nombre de nouveaux adhérents,

¹ Fig 1 Annexe.

² Fig 3 Annexe.

³ Fig 2 Annexe.

sont collectées tout au long du stage. C'est pourquoi les conditions de ce financement et les parties prenantes ont été étudiées et ont donné lieu à l'analyse dont ce mémoire fait l'objet. En effet, l'association a reçu un financement, pour essaimer le concept dans les 3 prochaines années, de la part d'une caisse de retraite complémentaire. L'une des conditions à l'allocation des fonds est la réalisation d'une mesure d'impact social, avec des indicateurs imposés par le financeur. En plus de la mesure de ces critères, le financement prévoyait l'intervention d'un cabinet de conseil, il a donc été demandé à l'association de choisir entre 4 cabinets, proposés par le financeur. Lorsque l'on se plonge dans le travail effectué, des divergences d'intérêts émergent. En effet, les contraintes de mesure décrétées par le financeur semblent se heurter aux objectifs attendus de la mesure par l'association. De plus, la théorie proposée par le cabinet de conseil pour mesurer l'impact est la Théorie du Changement. Cette méthode est l'une des plus utilisées d'après M. Studer, G. Trasciani et F. Petrella dans leur revue de littérature « Evaluation des associations en France » publiée en 2023. Ces deux constants amènent à réinterroger la manière dont est mesuré l'impact social de nos jours.

Ce sujet gagnant en popularité, le même cadre d'analyse étant utilisé par de nombreuses structures et les organismes financeurs imposant des critères de mesure, des questions de standardisation de l'évaluation se posent. En effet, les organismes financeurs, lorsqu'ils imposent des indicateurs de mesure, semblent vouloir généraliser la pratique de la mesure d'impact social afin de servir leurs intérêts, à savoir, justifier des fonds alloués aux structures.

Par ailleurs, dans un contexte de rareté des ressources, humaines et financières, pour les organisations de l'ESS et de développement de la commande publique au détriment des subventions, les associations se voient contraintes à des choix stratégiques concernant leur survie. Par exemple, elles semblent devoir choisir entre la réponse à leur besoin social et la recherche de financements. La mesure d'impact social semble être considérée par les structures comme un outil clé de la recherche de fonds, c'est pourquoi, une importance conséquente lui est donnée. Dans le cas de l'association étudiée, la mesure d'impact social est notamment utilisée afin de rechercher des fonds. Cependant, elle mobilise des ressources humaines déjà existantes et leur ajoute donc une tâche. Elle devrait donc servir les intérêts de la structure mesurée. Or, il semble qu'une mesure standardisée en est difficilement capable.

Ce mémoire se propose donc, de traiter la question suivante, observe-t-on une volonté de standardiser la mesure d'impact social, qui mettrait en lumière les divergences d'intérêts des parties prenantes quant à son utilisation ?

Méthodologie de l'enquête :

Ces questionnements ont amené une analyse de la littérature, complétée par une enquête qualitative. Le matériel empirique ayant servi à cette étude provient de trois démarches complémentaires. Premièrement, une observation participante relatée au moyen d'un carnet de terrain incluant des discussions informelles à propos du sujet avec des membres internes et externe à l'association. Cela inclut, tous les employés de l'association travaillant sur la mesure d'impact social pour les membres internes et des personnes ayant travaillé sur ce sujet, par exemple, un consultant indépendant, une responsable de l'évaluation d'impact social dans un incubateur, un représentant de réseau national, un ancien consultant RSE et le tuteur de mémoire. Les éléments de ces discussions ont influencé le choix de certaines pistes de

recherche et sont venus compléter les informations acquises lors de la deuxième démarche d'analyse. Cette dernière est un travail d'analyse classique. Cinq entretiens d'analyse semi-directifs ont été effectués avec le fondateur de l'association (cette structure a externalisé son étude d'impact), un employé d'un incubateur ayant internalisé la structure d'impact, 2 consultant dans des cabinets de conseil spécialisés en mesure d'impact social et une chargée de la mesure d'impact chez un financeur similaire à celui de l'association hôte du stage. Ces choix ont été faits afin de recueillir un panel représentatif des différentes parties prenantes de la mesure d'impact social, dans le contexte du stage. Les entretiens ont été menés à l'aide de grilles d'entretiens disponibles en annexe, ces dernières ont été établies sur la base d'hypothèses formulées suite à des discussions informelles menées et de la revue de littérature effectuée dans le cadre du mémoire. 3 de ces entretiens ont fait l'objet d'enregistrements, sur la base de ces derniers des retranscriptions et un travail de codage à été réalisé. Les 2 derniers n'ont pas été retranscrits du fait de problèmes techniques, ils ont donc fait l'objet d'une prise de notes durant l'entretien et d'un travail de codage à partir de ces dernières. Le codage a eu pour objectif de dégager les éléments les plus importants du travail de recueil de données. Il a consisté en la création d'étiquettes et de classement des données en groupes. Cela a permis d'isoler des traits génériques d'une série de cas. Ces derniers ont été analysés par la méthode de théorisation ancrée afin de produire de la théorie à partir de matériaux empiriques. Les principaux résultats viennent vérifier la littérature. Les comptes rendus de codage en annexe démontrent ce travail. La participation à la mesure d'impact social étant une mission du stage, la troisième démarche a consisté à travailler en interne sur la littérature grise relative à la mise en place de cette mesure (documents existants et à fournir au cabinet de conseil). Cela inclut la participation à des réunions, la relecture des questionnaires, la relecture des notes fournies par les cabinets de conseil et les propositions d'amélioration.

Les résultats de l'analyse de la littérature et la prise de recul sur cette situation permettent de questionner des notions telles que l'impact social et l'utilité sociale. En effet, bien que la première semble succéder à la deuxième dans le langage courant, sémantiquement parlant, elles ne relèvent pas des mêmes définitions. L'étude de la notion d'impact social notamment, amène à des questionnements autour de la pertinence et de la légitimité de la mesure d'impact social. De plus, le cas étudié dans ce mémoire semble être un cas générique, ce qui conduit à le replacer dans un contexte plus global de changement des politiques publiques et de financiarisation du monde associatif.

Annonce du plan :

Dans un premier temps, il conviendra d'apporter un contexte sémantique, historique et sociologique à la pratique de la mesure d'impact social afin d'en comprendre les enjeux, puis de s'interroger à propos de la standardisation au niveau d'une organisation. Un parallèle entre la théorie et la pratique sera réalisé puis les conséquences de cette dernière seront développées.

Dans un second temps les résultats de l'enquête qualitative montreront au moyen du cas étudié et pour chaque partie prenante interrogée, comment la mesure d'impact social est mise en place, quelle utilité en est faite et quelles critiques sont émises à son encontre. Elle introduit par ailleurs une réflexion sur l'impact social, ainsi que la pertinence de la mesure d'impact social pour les organisations de l'ESS.

Le dernier temps, en approfondissant sur la pertinence de l'évaluation d'impact social, interroge sur les raisons réelles du gain en popularité de cette pratique en adoptant un point de vue plus large.

I] La standardisation de la mesure d'impact social et ses conséquences

A) Remise en contexte

Dans un premier temps, les définitions d'utilité sociale et d'impact social seront expliquées afin de comprendre pourquoi ce dernier terme est utilisé aujourd'hui. Puis un contexte historique et sociologique sera développé afin de déterminer comment le terme d'impact social a gagné en popularité. Le contexte historique démontrera ses origines anglosaxonnes. Le contexte sémantique permettra de définir la notion de mythe rationnel, cette dernière étant une explication de l'adoption de cette pratique.

1. L'utilité sociale

Dans un souci de pertinence à l'égard du sujet, il convient de traiter en premier lieu de la notion d'utilité sociale car c'est à cette dernière que succèdera celle d'impact social. L'Avise, une association mandatée depuis 2021 par la commission Européenne, pour porter le centre national de compétences pour l'innovation à définit ce terme⁴. L'utilité sociale est une notion large qui analyse les conséquences d'une action mais aussi les modes d'action mis en place, le fonctionnement de l'entreprise et les valeurs qu'elle porte. Lorsqu'elle apparaît en France en 1973 elle est une condition autorisant l'exonération fiscale pour les structures associatives. Elle a fait l'objet de travaux de recherches dans les années 1990 et a été précisée par la loi du 31 Juillet 2014⁵. Cette notion est très corrélée à celle d'impact social malgré leurs différences. En effet, d'après l'Avise, l'impact social d'une structure représente tous les changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, engendrés par des activités et directement attribuables à celles-ci. Ces deux notions sont donc différentes et font l'objet de démarche d'évaluation différente. En effet, l'utilité sociale porte son attention sur les effets de l'activité, l'identité de l'entreprise, le sens de son action, son organisation etc. L'évaluation d'impact social a pour objectif d'analyse seulement les effets de l'activité. D'après l'Avise l'évaluation d'impact social est donc une composante d'une démarche évaluation d'utilité sociale. De plus, ces deux analyses diffèrent au niveau méthodologique, l'évaluation d'impact social tente d'analyser les effets imputables directement à l'activité, elle fait donc l'objet d'approches scientifiques comme la méthode contrefactuelle par exemple.

2. Contexte historique

Afin de pouvoir analyser correctement les enjeux de la mesure d'impact social et notamment sa potentielle standardisation, il est donc proposé ici de remettre en contexte l'apparition de cette notion. Le terme d'impact social est apparu premièrement aux Etats-Unis dans les années 1970, dans des rapports ayant pour but d'évaluer les conséquences sociales de

⁴ *Impact social, utilité sociale : définition.* (n.d.). Avise. <https://www.avise.org/comprendre-ess/impact-social/#%C3%A9valuer-l%2%80%99impact-social-ou-l%2%80%99utilit%C3%A9-sociale->.

⁵ *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) - Légifrance.* (n.d.). <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

certaines politiques publiques. Cependant, des techniques d'évaluation et de quantification des résultats ont été développées dès les années 1960 (Studer, 2023). C'est dans le cadre des programmes de la « Great Society » que les premières mesures d'impact social s'observent. Elles ont été développées pour permettre au Parlement et à ses gouvernements fédéraux de justifier des budgets déployés dans les programmes sociaux. A la même période, ces méthodes apparaissent au Royaume Uni afin de justifier l'action du secteur à but non lucratif et notamment la légitimité du secteur bénévole. En effet, à cette période ce secteur était vu comme inefficace et inefficent, il a donc été convenu de quantifier les résultats des organisations à but non lucratif. La Charity Commission, une institution chargée de contrôler l'action philanthropique au Royaume Uni a participé à ces pratiques ce qui a amené un glissement dans les objectifs d'évaluation des organisations à but non lucratif. Elles étaient premièrement évaluées par rapport aux besoins de leur communauté, mais avec ces nouvelles dynamiques, dans les années 1960, elles ont commencé à être évaluées sur leur efficacité financière.

En France, c'est dans les années 1990 que la notion d'impact social apparait, pour évaluer les résultats des politiques publiques. Puis, elle prend la place de la notion d'utilité sociale dans l'évaluation des organisations du champ associatif à partir des années 2000 et de manière accélérée depuis 2010. Ce sujet est donc très récent en France. De plus, ce changement n'est pas seulement sémantique, il constitue un changement de perspective du secteur associatif au niveau de son spectre de lecture et de son évaluation (Studer, 2023). L'utilisation de la notion d'impact social est un exemple d'adoption pour les associations, du vocabulaire et des méthodes du secteur privé à but lucratif. En effet, la mesure d'impact social est un mode d'évaluation basé sur des logiques de performance et de production de comptes rendus.

L'impact social et l'utilité sociale sont donc deux notions différentes mais liées, c'est pourquoi il était nécessaire de faire cette remise en contexte, en effet, ce mémoire se concentrera sur la notion d'impact social et de sa mesure. Afin de compléter cette recontextualisation, il sera expliqué comment le glissement de la notion d'utilité sociale vers celle d'impact social résulte d'un isomorphisme institutionnel créé par l'adoption de mythes rationnels par les organisations de l'ESS.

3. Contexte sociologique

Avant de parler de mythe rationnel, il convient d'explicitier plusieurs notions et mécanismes importants afin de poser un cadre expliquant l'adoption de ces mythes. La première notion qu'il est utile de définir ici est la notion d'institution. Selon le dictionnaire le Robert les institutions sont « *l'ensemble des formes ou organisations sociales établies par la loi ou la coutume* ». La deuxième notion importante est celle d'institutionnalisation, selon l'article de J. Meyer et B. Rowan « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », elle désigne les processus par lesquels les obligations ou les réalités en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale. L'article explique aussi comment la forme d'organisation rationnelle a été adoptée par les organisations, c'est-à-dire à été institutionnalisée. Cela permet de poser un contexte afin d'expliquer par la suite l'adoption

des mythes. Selon les théories économiques classiques⁶, la forme d'organisation rationnelle est considérée comme la façon la plus efficace de coordonner et contrôler les réseaux relationnels complexes impliqués dans les activités techniques ou professionnelles modernes. Cette dernière est notamment caractérisée par la standardisation. Ce contexte est donc propice aux développements de mythes rationnels d'après les auteurs.

Selon Julien Kleszczowski dans « Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation », le mythe rationnel désigne une idée largement diffusée dans un environnement institutionnel. Ils peuvent être diffusés par des individus de l'environnement ou des organisations. Ces mythes peuvent donc être des pratiques déconnectées de l'efficacité réelle du fonctionnement, elles sont adoptées par les acteurs car elles sont considérées comme efficaces pour la gestion des organisations rationnelles, même si elles ne le sont pas réellement. En effet, selon J. Meyer and B. Roman, les structures adoptées par les organisations reflètent les « mythes » de leurs environnements au lieu de refléter les demandes en termes de gestion de leurs activités. L'argument avancé par la thèse est donc que la mesure d'impact social est un mythe rationnel adopté par les organisations de l'ESS, ce qui explique son gain en popularité. Ce mémoire montrera qu'elle est mise en place pour différentes raisons suivant les structures, ce qui est un exemple d'adoption de mythe rationnel. En effet, toutes les structures adoptent le mythe et l'utilisent d'une manière différente afin de justifier cette adoption. De plus, il semble que la mesure d'impact social soit désormais entrée dans les pratiques de gestion des organisations.

La mesure d'impact social serait donc un mythe rationnel pour les organisations de l'ESS. La thèse de Julien Kleszczowski rajoute à cela que les mythes rationnels se créent à cause de l'isomorphisme institutionnel. Ce dernier désigne le phénomène par lequel les organisations tendent à adopter les idées dominantes de leur environnement institutionnel. Selon DiMaggio et Powell, cités par J. Kleszczowski, un champ ou un environnement institutionnel regroupe l'ensemble des agents partageant les mêmes enjeux sociaux mais dont les objectifs et les activités peuvent être différentes. Les organisations adoptent des pratiques similaires, notamment dans un souci de légitimité. Ces derniers auteurs décrivent 3 types d'isomorphismes, premièrement l'isomorphisme coercitif désigne l'ensemble des pressions formelles, comme la législation, et informelles, comme les traits culturels d'une société. L'isomorphisme normatif repose sur le phénomène de conformation des individus à la structure sociale à laquelle ils appartiennent en tant que professionnels. Enfin, l'isomorphisme mimétique désigne l'imitation des comportements d'organisations légitimes du champ pour répondre à des situations nouvelles ou mal connues. L'isomorphisme institutionnel est donc l'une des raisons pour lesquelles des pratiques sont adoptées dans les organisations mêmes si elles leur efficacité est questionnable. Ces phénomènes de mythes rationnels et d'isomorphisme institutionnel semblent donc être parmi les raisons pour lesquelles la mesure d'impact social a autant gagné en popularité ces 10 dernières années.

Cette partie a donc permis de recontextualiser la mesure d'impact social au moyen d'une explication du glissement sémantique de la notion d'utilité sociale à la notion d'impact

⁶ Définies par Keynes dans « La théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie » (1936)

social. De plus, le contexte historique développé a permis d'intégrer la mesure d'impact social comme une pratique du New Public Management. Enfin, le gain en popularité de cette pratique a été expliqué grâce aux concepts de mythe rationnel et d'isomorphisme institutionnel.

B) Observe-t-on une volonté de standardiser la mesure d'impact social ?

Après avoir remis dans le contexte historique et sociologique la mesure d'impact social, la question de la mise en pratique de cette évaluation sera abordée. En effet, cette mesure a été popularisée grâce aux pratiques du New Public Management et cette pratique semble être un mythe rationnel. Cela pousse à se demander si les parties prenantes impliquées dans la mesure, à savoir, les financeurs, les cabinets de conseils et les organismes mesurés, ont la volonté de standardiser cette mesure.

1) Les financeurs semblent vouloir standardiser la mesure d'impact social

1.1 Les financeurs publics

On observe une volonté de la part des financeurs de standardiser la mesure d'impact social. En effet les financeurs des organisations de l'ESS qu'ils soient privés ou publics cherchent à établir des données chiffrées imputables à toutes les organisations afin de les comparer plus facilement (Studer, 2017). Lors de l'établissement de l'acte pour le marché unique II en 2012, il a été mentionné que la commission Européenne devait établir une méthode pour mesurer les gains socio-économiques des entreprises sociales afin de démontrer que l'argent investi est source de revenus. Cette mesure avait notamment pour objectif de développer des fonds d'entrepreneuriat social européens en aidant les gestionnaires à orienter leurs allocations de fonds, et de justifier des fonds alloués au programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale. C'est pourquoi, en 2014, un sous-groupe du GECES (Commission Expert Group on the Social Economy and Social Enterprises) dans un rapport sur la mesure d'impact social a tenté d'établir une norme de mesure de l'impact social. Ce dernier a défini plusieurs directives afin d'établir la mesure, notamment la prise en compte des coûts et des avantages engendrés par ces mesures, la volonté de comparabilité des rapports et du suivi ou encore la définition d'une approche claire pouvant néanmoins faire face aux changements et aux améliorations. Le sous-groupe a donc établi une procédure standard minimale pour la mesure d'impact social et un ensemble standard de critères devant être présentés dans chaque rapport sur la mesure de l'impact social. Cette procédure est basée sur la théorie du changement.

Selon E. Besançon et N. Chochoy dans « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », cette méthode d'analyse se place dans un contexte de gestion axée sur les résultats. En clair, elle consiste à la recherche d'un résultat directement imputable à l'activité de l'organisation évaluée. Elle passe par l'identification d'un lien causal entre l'activité de l'organisation à but non lucratif et un effet positif sur la société. Afin d'établir ce lien, la théorie du changement utilise le contrefactuel. Cela consiste à évaluer un changement dans le temps. Pour ce faire, il faut établir un repère fixe pour

comparer une situation actuelle par rapport à une situation passée. Le contrefactuel est la situation actuelle. Deux méthodes sont utilisées en pratique, premièrement, construire une situation présente fictive reposant sur la modification d'un élément du passé. En clair, il s'agit de comprendre ce qu'il se serait passé si l'action menée par l'organisation n'avait pas eu lieu. Cette méthode fait donc l'hypothèse que, sans l'action de l'organisation, la situation des bénéficiaires n'aurait pas été modifiée, toute chose égale par ailleurs. La seconde méthode est celle de la sélection aléatoire, il s'agit ici de trouver au hasard, des clones des bénéficiaires de l'action, mais de ne pas leur appliquer l'action, puis de comparer. La méthode est fondée sur l'hypothèse selon laquelle si la population de clones est assez nombreuse, il est plus probable qu'elle ait des caractéristiques socio-économiques comparables à la population des bénéficiaires (E. Besançon, N. Chochoy, 2019).

La théorie du changement semble donc être la méthode d'analyse la plus utilisée encore aujourd'hui. Cependant, elle montre des limites qui seront évoquées plus loin, mais qui donnent lieu à des réflexions des pouvoirs publics sur la mesure d'impact social. Par exemple le rapport LAVENIR (2019) est la preuve que la volonté de standardisation des pouvoirs publics reste la même, voir elle est renforcée car ce rapport cherche à établir un unique critère de différenciation pour les organisations sociales. En effet, le rapport a pour but d'améliorer les contrats à impact social (CIS)⁷. Ces contrats ont pour but de faire converger les intérêts des décideurs des collectivités publiques et ceux des acteurs de l'investissement à impact⁸ quant à l'allocation de fonds. Les CIS consistent donc pour une organisation de l'économie sociale à financer leurs projets auprès d'investisseurs à impact que la collectivité publique ne remboursera qu'en fonction des résultats obtenus. Ces derniers sont constatés par un intervenant externe. La mesure d'impact social est la clé de voute de ce système car elle permet d'évaluer les résultats obtenus grâce aux investissements dans les organisations de l'économie sociale (Rapport LAVENIR, 2019).

1.2 Les financeurs privés

Ces 2 exemples démontrent une volonté de standardisation de la mesure d'impact social par les pouvoirs publics depuis la création de cette mesure. Cet objectif est partagé par les acteurs privés liés à cette mesure d'impact, à savoir, les financeurs et les cabinets de conseil. En effet, depuis le rapport du GECES nombre d'entre eux ont développé des outils standardisés de mesure d'impact social. D'après le rapport du CIRIEC (Centre International de recherches et d'Informations sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) « la mesure de l'impact social, facteur de transformation du secteur social en Europe » de N. Alix et A. Baudet. Les acteurs privés ont développé un outil de mesure très populaire nommé le SROI (Social Return On Investment / Retour sur Investissement Social). A l'instar du ROI (Return On Investment / Retour Sur Investissement) en finance, c'est un ratio indiquant la rentabilité sociale d'un investissement. En pratique, il fonctionne de la manière suivante, analyser selon le prisme Intrants-Processus-Résultats-Impacts l'action de l'entreprise en sollicitant l'avis de parties prenantes. Il faut ensuite attribuer une valeur au changement c'est-à-dire monétiser les

⁷ Ils sont améliorés en FPR mais ce ne sera pas discuté ici

⁸ Investissements privés dans des projets susceptibles d'apporter un rendement raisonnable en contribuant de manière concrète et mesurable au progrès économique et social.

4 parties (Inputs-Process-Résultats-Impacts). Du fait de la difficulté de monétiser certains indicateurs tels que le changement dans l'estime de soi, la méthodologie SROI laisse le soin à l'organisation de valoriser elle-même le service fourni. L'impact est déterminé par appréciation subjective des personnes procédant au calcul du SROI. Enfin le ratio est obtenu en additionnant les bénéfices, déduisant les effets négatifs et en comparant résultats et investissements. Il est souvent présenté comme le gain de valeur et d'économie pour la société suite à l'investissement dans l'organisation analysée⁹.

Un autre indicateur gagnant en popularité est le calcul des coûts sociaux évités. La méthode a été développée notamment par Ashoka et McKinsey (N. Alix, A Baudet, 2013), elle consiste à démontrer aux pouvoirs publics que l'entreprise sociale génère un retour sur investissement positif en permettant d'économiser des coûts de prise en charge tels que les dépenses de santé d'une part et de générer des revenus collectifs d'autre part. Elle se différencie du SROI car elle ne prend pas en compte les bénéfices et coûts sociaux indirects générés par l'entreprise sociale. Elle permet aux organisations sociales de se positionner comme partenaires indispensables, dans la durée, des pouvoirs publics. Récemment, le boston consulting group, le laboratoire d'évaluation et de mesure de l'impact social et environnemental de l'ESSEC et le mouvement impact France ont développé une méthode de calcul des coûts évités. Selon leur rapport « Licornes à impact : le nouvel âge de la valorisation ? », ils souhaitent proposer une substitution du critère de valorisation financière par celui de la valeur sociale et environnementale créée, dont le montant des coûts que ces entreprises évitent à société. Ils utilisent donc les coûts évités comme critère de substitution, ces derniers sont définis comme les économies réalisées par la collectivité directement liées à l'activité de l'entreprise. Ils ont pour ambition de créer un indicateur homogène entre les entreprises et leur secteur. Cela démontre bien la volonté de standardiser la mesure d'impact social de la part de ces acteurs privés. De plus, l'objectif de ces mesures chiffrées est de rediriger les investissements publics ou privés vers des organisations bénéficiant réellement à la société.

Il est intéressant de noter que beaucoup de méthodes de mesure prônées par les financeurs et les cabinets qui leur sont rattachés utilisent le contrefactuel et la détermination d'un lien causal entre l'action de l'organisation et l'impact identifié sur ses bénéficiaires. De plus, elles se placent toutes dans le prisme de la gestion axée sur les résultats (GAR). Ce type de gestion a pour objectif de montrer le rendement social des initiatives menées, à travers un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation E. Besançon et N. Chochoy (2019).

Les financeurs publics et privés semblent vouloir standardiser la mesure dans un souci de justification de l'allocation de leur fonds auprès de leurs investisseurs. En effet, ils investissent généralement dans un grand nombre d'organisations et ils souhaitent établir des critères homogènes afin de simplifier et accélérer la mesure d'impact social afin qu'ils affichent plus rapidement leurs résultats d'investissement. C'est pour cela qu'ils délèguent la réalisation de cette mesure aux cabinets de conseils avec lesquels ils sont en lien. Cependant, la littérature montre qu'en pratique les méthodes de standardisation de la mesure sont difficilement

⁹ Par exemple : « tout euro investi dans Soliguide, c'est - au grand minimum ! - 1.93€ de valeur et d'économie pour la société » (*Rapport annuel 2022 Solinum*).

applicables de façon homogène. En effet, d'après Sylvain Celle dans « La dynamique démocratique de l'économie sociale : une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020) », les acteurs financiers utilisent des méthodes et des outils quantitatifs pour piloter et gérer leurs portefeuilles d'impact, mais ces derniers apparaissent peu pertinents dans le pilotage interne des entreprises sociales. Cela introduit la divergence d'intérêts quant à la mesure d'impact social illustré dans la prochaine partie.

2) Les organisations de l'ESS ne semblent pas vouloir adopter une mesure d'impact social standardisé

Cette partie s'attardera à montrer qu'en pratique il n'y a pas de standardisation de la mesure d'impact social pour plusieurs raisons.

Dans un premier temps le champ de l'ESS est composé de structures variées ayant des statuts variés donc il semble très compliqué de créer des outils standardisés aussi généraux soient-ils. En effet chaque organisation a son mode de fonctionnement et est utile socialement à sa façon d'où la nécessité d'adapter la mesure d'impact social à chaque organisation. Par exemple, il ne semble pas pertinent d'évaluer de la même manière une organisation ayant des effets de long terme et une autre ayant des effets de court terme. Ou encore, au sein d'une même organisation, certains projets ont des effets immédiats et d'autres ont des effets plus tard dans le temps.

2.1 Les organisations à but non lucratif ne souhaitent pas standardiser la mesure

Une étude sur la mesure d'impact social des organisations de la métropole de Lyon par I. Garcia Piqueras et S. Celle démontre une diversité de méthode de mesure d'impact social en fonction de chaque organisation. En effet, malgré le cadre d'analyse utilisé qui est celui de la théorie du changement, chaque organisation a fait varier le processus en fonction de ses spécificités. Par exemple, certaines organisations ont choisi d'étudier leur impact seulement sur leurs bénéficiaires, d'autres sur 2 parties prenantes (les bénéficiaires et les citoyen.nes), ou d'autres sur 3 parties prenantes ou plus. De plus, les procédés de collecte de données et le type de technique d'attribution de l'impact sélectionné changent selon l'organisation¹⁰. Pour toutes ces raisons, la standardisation précise, c'est-à-dire l'obtention d'indicateurs chiffrés précis reflétant l'impact social imputable à toutes les organisations, semble compliquée. De plus il est mentionné dans ce papier que la mesure d'impact social a été un processus itératif pour les organisations, et surtout pour celles n'ayant pas été accompagnées dans leur mesure par des expert.es d'évaluation d'impact social (consultant.es des cabinets de conseil).

2.2 L'influence du mythe rationnel sur la standardisation

L'évaluation d'impact social étant devenu un mythe rationnel (Julien Kleszczowski, 2017), un nombre croissant d'organisations mettent en place une mesure d'impact social en adoptant le mythe, mais elles se questionnent à propos de la méthode de mesure. Cela pourrait

¹⁰ Le lien du livre blanc avec les exemples de méthode de mesure pour chaque structure est disponible [ici](#)

expliquer la différence entre la volonté de standardiser en théorie et l'absence de standardisation en pratique. Elles adoptent donc les cadres créés par les organismes financeurs (ToC, SROI) pour ensuite s'en affranchir et les adapter à leurs projets. Ce processus est caractérisé comme une réponse pragmatique et équilibrée au mythe rationnel en cohérence avec la pluri-rationalité (Kleszczowski, 2017). En effet, la rationalité instrumentale, lorsqu'une action ou une décision guidée par les conséquences en jugeant certaines conséquences comme meilleures que d'autres, permet la mise en œuvre de l'évaluation d'impact social. Puis, les décisions effectives s'appuient notamment sur la rationalité axiologique, lorsqu'une action est guidée par les valeurs (Kleszczowski, 2017).

2.3 Des utilisations différentes par chaque partie prenante rendent compliqué la standardisation de la mesure

Enfin, les différentes parties prenantes n'utilisent pas la mesure d'impact social de la même façon ce qui complique la standardisation. En effet, comme montré plus haut l'évaluation sert pour les financeurs d'aide à la décision d'investissement, ils considèrent donc l'évaluation d'impact social comme un indicateur de « rentabilité sociale » du financement (Studer 2023). Cette vision est notamment incarnée par l'*impact investing* (« Investissement à impact »). Cependant, les organisations à but non lucratif utilisent la mesure en tant qu'outil de gestion notamment pour le pilotage stratégique¹¹. De plus, les organisations prennent en compte le contexte local et donc le sens de l'évaluation d'impact social pour les acteurs opérationnels au détriment d'un outil standard (Kleszczowski, 2017). Cette divergence d'intérêt peut expliquer la complexité de standardisation.

En conclusion, on observe une divergence de points de vue quant à la standardisation de la mesure de l'impact social, les financeurs publics et certains financeurs privés souhaitent établir une mesure standard. Cependant, les organisations à but non lucratif guidées par d'autres intérêts préfèrent adapter leur mesure au contexte local. De plus, il est intéressant de noter que de nombreux acteurs spécialisés dans la mesure d'impact social (cabinets de conseil, laboratoires de recherches...) ont développé leur propre outil de mesure d'impact social (Studer, 2023), ce qui peut aussi mettre en péril la standardisation. En effet, cela amène de la standardisation car un nombre relatif d'acteurs utilise les mêmes méthodes pour mesurer leur impact. Cependant cela compromet la standardisation généralisée à tout le secteur.

C) Quelles seraient les conséquences d'une standardisation ?

Malgré la diversité de méthodes de mesure d'impact social en pratique, les financeurs privés et publics cherchent à établir des référentiels ou des cadres d'analyse communs. Il semblait donc intéressant ici de s'interroger sur les différents effets de cette standardisation, pour les organisations de l'ESS. L'analyse suivante se concentre sur les conséquences au niveau de l'organisation. Dans un premier temps les effets positifs seront développés puis les effets négatifs.

¹¹ La seconde partie montrera des exemples d'utilisation de cette mesure par des organisations à but non lucratif

1) Un outil standard de mesure d'impact social pourrait bénéficier aux structures avec moins de moyens

Dans un contexte de rareté des ressources monétaires pour les organisations de l'ESS, il semble qu'un outil standard de mesure d'impact social représenterait un grand gain de temps et d'énergie pour les organisations, notamment les petites organisations. En effet, un outil simple et standardisé permettrait une appropriation plus rapide pour les organisations avec peu de moyens. De plus, cela leur évitera d'avoir à se former, à recruter un expert ou à externaliser la mesure au moyen d'un cabinet de conseil. Réduire les coûts humains et financiers de la mesure d'impact social permettrait aussi à un plus grand nombre d'organisations de bénéficier des avantages de la mesure au niveau du pilotage (se réinterroger sur l'impact que l'on veut avoir, réorienter l'activité), de la recherche de fonds (crédibilité) et du développement territorial (essaimage). Suivant ce chemin de pensée, de nombreuses organisations spécialisées en mesure d'impact social ou ayant une expertise sur le sujet ont développé leur outil de mesure d'impact social.

Premièrement, les organisations publiques, en effet, la métropole de Lyon a développé « Gen'ethic¹² », une plateforme de mesure d'impact social gratuite destiné à toutes les entreprises du territoire. Elle a pour but de rendre accessible et de démocratiser cette mesure afin d'aider les entreprises à déterminer leurs leviers d'actions. Deuxièmement, plusieurs organismes ayant acquis une expertise tels que certains cabinets de conseil spécialisés en mesure d'impact social¹³, ou des laboratoires de recherche tels que le labo de l'ESSEC, ont développé leur propre outil de mesure d'impact social. Ces derniers servent aussi à faciliter l'appropriation de la mesure d'impact social, par les organismes souhaitant réaliser évaluer leur impact social. De plus, il permet pour des organisations, si elles ont suivi un accompagnement pour la première mesure d'impact social, d'autonomiser cette dernière en utilisant l'outil proposer sans nécessiter l'aide d'un consultant. Le troisième type d'organisme ayant créé leur propre outil de mesure d'impact social, développé ici sera certains financeurs, en effet, des financeurs ¹⁴ont développé un référentiel de critères qu'ils mettent à disposition des organisations financées afin de mesurer leur impact social. Il est important de noter que les experts comme les financeurs vendent leurs outils de mesure d'impact social.

En plus de bénéficier aux porteurs de projets, un outil d'évaluation d'impact social qui ferait consensus chez les investisseurs privés ou publics permettrait de faciliter l'allocation de fonds. En effet, le rapport LAVENIR démontre une attente des investisseurs d'un dispositif leur permettant d'apprécier leur propre risque. La standardisation de la mesure d'impact social semble très bénéfique pour les organismes mesurés car plus le dispositif est simple, c'est-à-dire plus le nombre d'indicateurs est petit, plus il est simple pour un investisseur de déterminer le risque pris.

Donc la mesure d'impact social permet de mobiliser les investisseurs à impact, c'est un avis partagé par l'Impact Track, une entreprise ayant pour objectif de rendre la mesure d'impact

¹² <https://www.eclaira.org/articles/h/la-metropole-de-lyon-presente-gen-ethic-outil-de-mesure-d-impacts-a-destination-des-entreprises-du-territoire.html>

¹³ <https://kimso.fr/impact-tools/>

¹⁴ Cf. analyse terrain.

social accessible aux acteurs de l'intérêt général. En effet, selon eux, les investisseurs à impact se différencient des investisseurs conventionnels car ils recherchent simultanément la performance financière et l'impact social. Ils s'engagent auprès des entrepreneurs pour maximiser leur impact social, et mettent en place une mesure d'impact social pour leurs investissements. Par ailleurs, selon cette même organisation, mesurer son impact social aurait 3 autres points positifs. Premièrement, la mesure permet d'améliorer ses effets positifs sur la société, en effet, effectuer cette mesure permettra aux porteurs de projets de savoir, si les actions qu'ils mènent sont en adéquation avec leurs objectifs. De plus, mesurer l'impact social permet de clarifier les objectifs pour mieux piloter l'organisation par la suite, notamment au niveau de la dynamisation des équipes. Deuxièmement, mesurer l'impact social positif créé par les activités de l'association permet de mettre en avant ses résultats. Cela permet 2 choses, premièrement se démarquer de la concurrence et deuxièmement prouver que l'organisation est dans une démarche d'amélioration continue. En troisième lieu, la mesure d'impact social permet aussi d'anticiper l'avenir et l'impact à long terme. En effet, lorsque l'objectif d'impact est défini, il est plus simple pour les structures de planifier, gérer et suivre leurs objectifs. En clair, d'après l'Impact Track, qui est un acteur influent de la mesure d'impact social en France, cette mesure semble être indispensable pour les organisations tant au niveau du pilotage que pour la recherche de fonds.

Standardiser la mesure d'impact social faciliterait donc l'accès des investisseurs privés dans l'ESS, ce qui développerait le secteur social par la même occasion, c'est la vision développée par le rapport LAVENIR. Il est intéressant de noter qu'elle se place dans un prisme néolibéral. En effet, comme il est expliqué dans l'article « Qu'est-ce que le néolibéralisme ? » de S. Amin, G. Arrighi, R. Chesnais, D. Harvey, M. Itoh, C. Katz, cette vision est fondée sur la croyance selon laquelle les principes du marché libre et compétitif conduisent à l'ordre économique le plus efficient et rationnel. Il est ajouté : « *L'amenuisement des divers rôles de l'État est typique des politiques néolibérales* » (S. Amin, G. Arrighi, R. Chesnais, D. Harvey, M. Itoh, C. Katz, 2006). Le rapport LAVENIR, avec les contrats à impact social, place l'investisseur dans le rôle de décideur d'allocation des fonds car il préfinance l'action et l'Etat dans un rôle de sécurité pour ce dernier, car il recevra une rémunération en cas de succès. Les critères du succès étant définis par la mesure d'impact social. Cela démontre un changement de rôle de l'Etat pouvant s'interpréter comme un amenuisement.

2) Une potentielle baisse d'efficacité pour les OBNL

Dans un premier temps, il semblait nécessaire d'explicitier le concept d'efficacité pour les organisations de l'ESS ayant un but non-lucratif. En effet, ici cette dernière est jugée en fonction de l'utilité sociale de la structure. Selon Benoît Mounier dans son article « l'évaluation de l'utilité sociale comme spécificité de l'ESS », utiliser l'utilité sociale comme justification de son activité revient à « *apprécier sa valeur à travers le prisme des bénéfices apportés à la société* ». L'efficacité d'une structure de l'ESS peut donc être appréciée grâce au degré de réponse à son besoin social.

2.1 La standardisation peut contribuer à la marchandisation de la mesure d'impact social

La création d'un marché

La diversité d'acteurs structurés autour de l'évaluation d'impact social, ont permis la création d'un marché (Studer, 2023). En effet, les cabinets de conseil, l'Etat et les organisations internationales ont tous joué un rôle lors de l'accélération de l'engouement autour de la mesure d'impact social des années 2010. Après la création d'un marché international du conseil, les cabinets se sont positionnés sur l'évaluation d'impact social. Par l'intermédiaire de nombreuses publications sur le sujet, et la production d'outils de mesure, ils ont rendu centrale la question de la mesure d'impact social (Studer, 2023). L'Etat a joué un rôle de promulgation de plusieurs textes réglementaires afin d'impulser la pratique évaluative dans le champ associatif. Les organisations internationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Union Européenne (UE) ou l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) ont permis quant à elles de diffuser à grande échelle les principes du New Public Management ou « nouvelle gestion publique » (NPM), à l'origine de la diffusion des évaluations d'impact social dans les années 1990.

La place de la standardisation dans le processus de rationalisation

Un mécanisme important renforçant la création de ce marché est la rationalisation¹⁵. En effet, dans une approche rationnelle, les outils de gestion sont considérés comme des moyens de normaliser et standardiser les comportements. (Kleszczowski, 2017). Cette approche impose de considérer la mesure d'impact social comme un outil de gestion, ce qui est le cas lorsqu'elle est utilisée à des fins de pilotage stratégique par exemple. La standardisation est donc un outil de rationalisation des organisations et la mesure d'impact social lorsqu'elle est standardisée participe à ce processus. Ce dernier amène une marchandisation. En effet, selon Annie Lamanthe dans son article « Internationalisation des échanges et rationalisation de l'activité productive en régime de néo-libéralisation », par l'intermédiaire d'un raisonnement basé sur les écrits de Max Weber explique que la rationalisation est tout autant une conséquence qu'une condition de l'extension des marchés.

En clair, la standardisation est un outil de rationalisation de la société et la rationalisation est l'une des causes de la création de marchés, c'est pourquoi, standardiser la mesure d'impact social permet de participer à sa marchandisation. Par ailleurs, les marchés rationnels n'ont pas les mêmes critères d'efficacité que les organisations que l'ESS. En effet l'efficacité rationnelle provient d'un calcul cout/bénéfice comptable alors que le critère d'efficacité des organisations de l'ESS provient du degré de réponse à leur besoin social. C'est pourquoi les effets de la standardisation peuvent induire une baisse d'efficacité pour les organisations à but non lucratif. En effet, la création d'un marché de la mesure d'impact social amène une montée en concurrence dans ce secteur qui à plusieurs effets négatifs sur l'efficacité des organisations à but non lucratif, dont 3 seront développées ici, le frein à l'innovation sociale, la création de classements et la mesure d'effets de court terme.

La concurrence, un frein à l'innovation sociale

Selon J-L. Klein, J-L. Laville et F. Moulaert dans « l'innovation sociale repères introductifs », la vision selon laquelle l'innovation ne serait que technologique est superficielle et la technologie ne suffit pas pour générer des sociétés dynamiques et créatives. En effet, ils considèrent que ce type de sociétés sont caractérisées par la conjugaison

¹⁵ Une organisation est rationalisée lorsque : « ses initiatives peuvent s'exprimer par des raisonnements chiffrés ou comptables » (A. Lamanthe, 2005).

d'innovation technologique dans le milieu de la production et de l'innovation sociales améliorant la qualité de vie des citoyens. Ils ajoutent que la vision, que l'on peut qualifier de rationnelle, selon laquelle l'innovation permet d'améliorer l'efficacité des systèmes productifs afin de les rendre plus compétitifs et rentables, considère l'innovation technologique comme seule forme d'innovation. De plus, ils mentionnent que cette vision rationnelle est la vision dominante véhiculée par les travaux sur l'innovation, de ce fait l'innovation sociale peut être moins considérée que l'innovation technologique, ce qui peut freiner son expansion. Il semble important de rappeler ici que les organisations à but non lucratif efficaces sont généralement le fruit d'une innovation sociale.

La création de classements

Le deuxième effet de cette montée en concurrence est l'apparition de classement des organisations à but non lucratif, sur la base d'une mesure d'impact social. Ces classements ont été développés par le mouvement Impact France. (Association de représentation des acteurs de l'ESS et des entreprises engagées en France). Les classements montrent un effet de la mesure d'impact sociale qui est son utilisation en tant qu'outil de différenciation entre les organisations et leurs concurrents (Studer, 2023). La standardisation facilite donc potentiellement ce processus car elle permet à de plus en plus de structures de se comparer. Pour aller plus loin, classer en termes d'efficacité des structures sociales semble poser le problème de la légitimité pour ces structures à être classées. En effet, ces dernières répondant à des besoins sociaux totalement différents et potentiellement incomparables il semble dangereux de les classer. En effet, si la mesure d'impact social conditionne un investissement, alors il faudra potentiellement choisir d'investir entre 2 structures utiles socialement mais répondant à des besoins sociaux complètement différents.

La mesure d'effet de court terme

Le troisième effet de cette montée en concurrence mentionné ici est la volonté de mesurer des effets de court terme lorsqu'une volonté de standardisation est observée (Studer 2023). Par exemple, les indicateurs d'impact utilisés dans le cadre des contrats à impact social (CIS), doivent couvrir des effets de court ou moyen terme (Studer 2023). Cela s'explique car les CIS sont un format d'investissement orienté par les prérogatives des acteurs financiers (Studer 2023). Cette mesure semble incomplète car elle ne mesure pas les effets de long terme et il semble donc problématique pour les organisations à but non lucratif de l'utiliser à des fins de pilotage stratégique. En effet, une mesure d'impact social peut orienter l'action des porteurs de projets dans la recherche de l'impact et les amener à délaisser les idéaux d'innovation sur lesquels le projet était fondé (E. Besançon, N. Chochoy, 2019). Cela s'appelle le risque de performativité¹⁶ (Studer, 2023). De plus, comme le montre l'article « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale » de P. Eynaud et D. Mourey, l'évaluation systématique des actions menées oblige les associations à intégrer ces nouvelles contraintes et à repenser leur stratégie de financement. Cela signifie que la mesure d'impact social,

¹⁶ Un énoncé performatif réalise une action par le fait même de son énonciation.

généralement impulsé par les financeurs contraints les organisations à faire des choix stratégiques.

Donc la standardisation permet de créer des marchés, ce qui a pour conséquence d'avoir des impacts négatifs sur l'efficacité des organisations à but non lucratif, entendue ici comme le degré de réponse à leur besoin social. De plus la standardisation permet d'étendre une méthode de mesure ce qui est problématique quant à l'utilisation qui en est faite.

Cependant, il est important de noter que les organisations de l'ESS sont en concurrence pour d'autres raisons, que la mesure d'impact social peut venir renforcer. L'une d'elle est le passage de la subvention à la commande publique. En effet, comme le montre l'article de Jean Damin Lesay « Vie associative – financement des associations : la part de la commande publique à bien dépasser celle des subventions », la part des subventions publiques dans l'ensemble des ressources des associations a diminué de 10 points de pourcentage entre 2005 et 2011 alors que la part de la commande publique a augmenté de 8 points. La commande publique est un mode d'allocation de fonds basé sur la concurrence car elle utilise le système d'appel à projets¹⁷.

2.2 La standardisation, impulsée par les investisseurs privés, met la mesure à leur service

L'impact au sens de la commission européenne implique une certaine place de l'investisseur

La volonté de standardiser peut détourner la mesure d'impact social de son utilisation première et la mettre au service de l'organisme financeur au lieu de la mettre au service de l'organisation. Premièrement, ce sont les investisseurs publics et privés qui font preuve d'une volonté de standardisation et notamment pour les politiques publiques comme le montre l'exemple des CIS. En effet, l'article « Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir » » de N. Alix, explique que l'impact social entendu, au sens de la commission européenne, comme un effet social positif et mesurable, impose qu'un investissement dans le social ne soit justifié que s'il est appuyé par une compensation sociale du coût pour l'investisseur. Il traduit donc une représentation du monde dans laquelle la règle demeure la recherche du profit pour l'investisseur au regard du risque pris. La production d'impact social se place donc à son service et non à celui de la société. Cela est d'autant plus visible que, d'après Marianne Langlet dans son article « l'investissement à impact social, la finance à l'assaut du monde associatif », aucun représentant du secteur associatif traditionnel n'est représenté dans le comité français travaillant sur les CIS. Il est important de rappeler ici que ces comités travaillent notamment sur les mesures à prendre pour favoriser l'essor de ce dispositif en France, sous l'impulsion du Royaume-Uni avec le programme Big Society (M. Langlet, 2023).

¹⁷ 4 autres phénomènes expliquent l'accroissement de la concurrence dans le champ des associations : la réduction de l'enveloppe globale des fonds publics alloués aux associations, la modification du type de contractualisation entre les pouvoirs publics et les associations, le recours croissant aux fondations pour compenser la réduction des financements publics dans les budgets des associations et le développement des ventes aux usagers (Studer 2017).

La standardisation potentielle de la mesure d'impact social présente donc des conséquences positives pour les organisations de l'ESS, elle facilite par exemple l'allocation de fonds. Cependant, elle semble avoir de nombreuses conséquences négatives, elle est par exemple un outil de marchandisation. Cette dernière crée des conditions diminuant l'efficacité des structures de l'ESS, comme la montée en concurrence ou la création de classements par exemple.

Un contexte historique et sociologique la mesure d'impact social a donc été établie afin d'expliquer sa popularité actuelle. Puis la divergence de points de vue quant à la standardisation a été mise en avant car c'est un enjeu actuel auquel toutes les parties prenantes sont confrontées de différentes manières. Les conséquences potentielles d'une standardisation ont été développées car les pouvoirs publics et certains financeurs privés ont la volonté d'établir des référentiels communs afin de mesurer l'impact. Afin de vérifier la littérature, un exemple pratique de la mise en place d'une mesure d'impact social sera développé et des questionnements quant à la standardisation seront abordés. Dans un second temps, cette mesure sera critiquée sur la base de propos émergents des entretiens.

II] La mise en place de la mesure d'impact social en pratique

Un exemple pratique de l'utilisation et de la mise en place, de la mesure d'impact social sera proposé au moyen d'une étude de terrain. L'enquête qualitative suivante a été menée sur un café associatif intergénérationnel ayant pour objectif de lutter contre l'isolement des seniors. La structure créée en 2020 compte aujourd'hui 4 cafés en France et plusieurs autres en projet, elle emploie par ailleurs une dizaine de salariés. L'association étant relativement jeune, il a été décidé de mener une étude d'impact social notamment car cette dernière pourrait aider à son développement. Cette étude ainsi que l'enquête qualitative menée avec d'autres acteurs ayant un rôle dans la mesure d'impact social amènera, dans une seconde partie, à questionner la légitimité et la pertinence de la mesure d'impact social. En effet, de nombreuses interrogations quant à la signification réelle de la mesure d'impact social et de la notion d'impact ont eu lieu, chez les interrogés, lors de leur mesure d'impact social.

A) Une mise en place de la standardisation compliquée en pratique

Il est intéressant de noter que les structures interrogées et l'organisme financeur semblent ressentir le mythe rationnel de la mesure d'impact social : « *Je pense que la mesure d'impact c'est un truc qu'on est amené à faire uniquement parce que c'est dans l'ère du temps et ça sonne super bien de faire ça* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements), « *pour les financeurs c'est aussi complexe de s'accoutumer à ce sujet de mesure d'impact, mais on a pas le choix* » (Lola, Groupe de protection social, chargée de mission mesure d'impact), « *Moi ça fait 3 ans qu'on m'embête avec ah mais faut mesurer votre impact etc. mais bon, là j'me suis dit c'est un peu le bon moment et ça va nous aider mais voilà* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). En effet, l'idée selon laquelle une structure de l'ESS doit mesurer son impact semble être largement diffusée dans leur environnement institutionnel. C'est la raison pour laquelle la mise en place compliquée de la standardisation sera développée ici.

1. Pour des raisons pratiques

Le qualitatif est préféré au quantitatif

Dans un premier temps, les méthodes standardisées d'impact, utilisant donc l'analyse quantitative, semblent compliquées à mettre en place pour plusieurs raisons. Premièrement au niveau des données à récolter. En effet, lorsque la question du calcul des coûts évités a été posée à la conseillère travaillant dans le cabinet spécialisé en mesure d'impact social, elle a répondu : « *On utilise pas de méthode monétaire car c'est trop coûteux car très complexe à calculer parfois* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Elle précise que la complexité du calcul vient du fait qu'il y a un nombre très important de données à collecter et à manipuler. Cela engendre donc des coûts supplémentaires pour la structure mesurée et pour le cabinet de conseil. Comme les structures ont généralement peu de moyens, elles ne choisissent apparemment pas de payer pour une analyse quantitative poussée. Cependant, le financeur tenait à préciser qu'une analyse quantitative est faite mais

elle n'est pas propre à l'évaluation d'impact : « *dans nos évaluations de base avant d'aller travailler ce sujet impact, on avait déjà un gros volet quantitatif donc pour nous, c'est vraiment acté* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Donc les indicateurs quantitatifs sont utilisés en pratique, mais les indicateurs qualitatifs leur sont préférés : « *au sein du cabinet on préfère les indicateurs qualitatifs* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante Junior). De plus, le fondateur de l'association interrogé, bien qu'il reconnaisse l'utilité du quantitatif : « *je pense que le quanti est important dans ta mesure d'impact* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur), semble montrer plus d'intérêt pour les indicateurs qualitatifs : « *le questionnaire il va être beaucoup sur du qualitatif et ça pour moi c'est le seul moyen* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). On observe le même raisonnement chez l'organisme financeur interrogé : « *on est beaucoup sur une évaluation qualitative, beaucoup plus* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact).

Les indicateurs quantitatifs utilisés sont généralement des indicateurs de fréquentation : « *combien il y a de personnes au café* » ou d'attributs des bénéficiaires : « *quel âge* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). De plus, le travail effectué sur la mesure d'impact social durant le stage montre que de nombreux chiffres utilisés pour cette dernière proviennent en réalité du rapport d'activité. Ces critères chiffrés semblent donc être ceux faisant l'objet d'une standardisation car ils peuvent s'appliquer à un grand nombre de structures et rester pertinents. Cependant les indicateurs qualitatifs suivants leur sont préférés : « *on fait des entretiens semis directs, des focus groupe et des observations* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Cette méthode est aussi celle utilisée dans le stage. En effet, sur la base d'une étude de la théorie du changement, des questionnaires de satisfaction (sous la forme de QCM), touchant plusieurs critères qu'il semblait utile pour la structure de mesurer, ont été établis avec le cabinet. Parmi eux, on retrouve notamment le bien être, la santé mentale et la confiance en soi. Comme ils ont été établis en commun avec le cabinet de conseil ils semblent être conçus spécialement pour l'association. En clair, la mesure utilise des indicateurs qualitatifs adaptés au contexte local. C'est ce que l'on retrouve chez l'association ayant mesuré son impact d'elle-même : « *j'irais pas jusqu'à dire qu'on a un cadre théorique rigoureux, il y a une inspiration de la théorie du changement mais déclinée à ce qu'on arrivait à relever et à ce qu'on savait qu'on voulait mesurer* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Donc, les indicateurs utilisés majoritairement en pratique sont qualitatifs et adaptés au contexte local ce qui rend compliqué la standardisation. Cela confirme ce que la littérature énonce en partie 1.

Le manque de ressources humaines à allouer à cette tâche

L'autre frein à la standardisation observé lors des interviews menées est lié aux ressources humaines. En effet, les mesures d'impact semblent souvent être réalisées par des employé·es soit n'étant pas spécialisé·es et cumulant donc cette activité avec leur activité principale, soit ayant des contrats courts ou qui ne durent pas toute la durée de la mesure d'impact social. Cela a été notamment montré dans l'étude de S. Celle et I. Garcia Piqueras, ils mentionnent que « *dans l'intégralité des cas, les responsables de l'EIS (évaluation d'impact social) ont cumulé cette mission avec leur fonction habituelle* » (S. Celle, I. Garcia

Piqueras, 2024). Ils ajoutent que dans la moitié des cas, les structures ont eu recours à des stagiaires. Ces cas sont aussi présents chez les 2 structures interrogées, en effet, la personne de la structure d'accompagnement mentionne : *« on fait de notre mieux pour faire une mesure d'impact mais on est pas spécialistes, c'est pas notre champ d'activité, c'est pas notre mission principale non plus, en l'occurrence chez nous comme à d'autres endroits c'est une mission qui est confié à des gens qui sont en stage [...] ce qui veut dire qu'ils sont quand même de passage, qu'ils ont 6 mois pour comprendre la structure, comprendre les enjeux de fonctionnement de la structure, réaliser la mesure d'impact [...] aussi compétents qu'ils puissent être, c'est compliqué »* (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). De plus, dans la structure hôte du stage, chaque employé·e à un rôle dans la mesure d'impact social en plus de leur rôle principal : *« c'est beaucoup A et B qui pilotent ça et moi un petit peu en retrait et pareil pour C qui va être un tout petit peu dedans et après les équipes, elles sont un petit peu plus dans l'opérationnel de mesure, D, toi et tous ceux qui vont faire les questionnaires »* (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). Toutes les personnes mentionnées dans ce verbatim ont dû intégrer la mesure d'impact social aux missions qu'elles effectuent en temps normal. De plus, dans cette structure le manque de moyens humains était ressenti comme un réel problème avant l'arrivée du cabinet de conseil. En effet, le fondateur mentionne qu'avant l'arrivée de ce dernier, l'une des problématiques les plus récurrentes rencontrées dans les tentatives de mesure d'impact social était le fait que : *« personne soit dédié à ça »* (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur)

Ce manque de ressources humaines rend donc compliquée la standardisation de la mesure car premièrement, il n'y a pas assez de moyens humains mis en place pour potentiellement traiter un grand nombre de données quantitatives. Deuxièmement, il est compliqué d'avoir une continuité dans la mesure car lorsqu'elle est faite par des employé.e.s ayant des contrats courts, la transmission d'informations peut être un obstacle.

Les cabinets et d'autres structures créent leurs propres outils

La troisième raison identifiée freinant le processus de standardisation générale de la mesure d'impact social est la marchandisation. En effet, la montée en concurrence implique pour les organismes mesureurs de se différencier de leurs concurrents car leur nombre s'accroît : *« on observe une montée en concurrence avec de plus en plus d'acteurs qui rentrent dans ce domaine comme l'ESSEC ou des instituts de recherche »* (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Leur moyen pour cela est d'établir des référentiels ou des méthodes propres à eux, ce qui leur permet premièrement de témoigner d'une expertise sur le sujet, et de vendre un produit différent des autres cabinets. Le fondateur de l'association interrogé mentionne : *« c'est le cabinet qui te donne la methodo »* et il ajoute : *« ce que je trouve vachement intéressant, c'est que le cabinet t'implique dedans donc pour moi tu payes une expertise »* (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). De plus l'employé du cabinet de conseil spécialisé indique : *« on a notamment développé I (leur propre outil de mesure) »* (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). De plus, on observe, d'après le panorama de l'évaluation d'impact social en France de 2022, qu'il existe une centaine de méthodes de mesure d'impact social proposées sur le marché. Cependant ce même rapport mentionne que *« les structures évaluatrices*

soulignent l'intérêt et l'importance de converger vers un cadre commun de pratiques d'évaluation d'impact ». Cette partie est donc un exemple concret de ce qui est à été montré dans la littérature à savoir, qu'il y a en théorie la volonté de standardiser pour certaines parties prenantes mais en pratique, il n'y a pas encore de standardisation généralisée.

2. Un degré de standardisation différent dans les méthodes d'analyse

L'autre raison pour laquelle la standardisation générale de la mesure d'impact social est compliquée est la divergence de points de vue. En effet, les avis diffèrent quant au degré de standardisation à adopter.

En effet, certains organismes dans les méthodes utilisées ont des processus de standardisation mais toujours à des degrés différents. L'analyse terrain a donc permis d'établir une typologie de ces méthodes en fonction des degrés de standardisation.

Le premier cas rencontré est celui d'une méthode générale de mesure appliquée à chaque projet, qu'ils adaptent en fonction du projet. Par exemple, la conseillère travaillant dans un cabinet spécialisé indique : « *la mesure se déroule exactement de la même manière peu importe le client, Schneider ou une petite association* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). La personne travaillant chez le financeur comprend l'utilisation de cette méthode d'analyse. En effet, lorsque la question suivante lui est posée : « *qu'est-ce que vous pensez du fait qu'un cabinet va utiliser la même méthodologie pour une association de l'ESS et un projet de la fondation de C [Groupe multinational de cosmétique] ?* », elle répond : « *l'idée c'est étudier le changement de comportement donc je ne suis pas surprise* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact).

Le second cas rencontré est celui de l'étude interne. La structure réalise donc son étude seule en interne, elle refuse donc d'utiliser des méthodes « générales » ou elle s'en inspire afin d'établir sa méthode d'analyse. « *On a un peu fait notre tambouille [...] j'irais pas jusqu'à dire qu'on a un cadre théorique rigoureux, il y a une inspiration de la théorie du changement mais déclinée à ce qu'on arrivait à relever et à ce qu'on savait qu'on voulait mesurer* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Ce type d'analyse a été observé chez une structure ayant plus de salariés qui a pu se permettre d'embaucher un salarié spécialisé sur la mesure d'impact social (Carnet de terrain).

La troisième méthode, consiste pour une structure évaluatrice à établir son propre référentiel : « *c'est un référentiel maison* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact) ou à capitaliser sur les données des évaluations d'impacts antérieures : « *On a pas vocation à créer un référentiel mais on a des méthodes de capitalisation, on réutilise certains indicateurs si c'est pertinent, comme par exemple pour les acteurs du bien vieillir* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Ces méthodes peuvent être utilisées pour deux raisons, raccourcir le temps alloué à la mesure d'impact social ou comparer pour des décisions d'investissement. En effet, un référentiel commun à toutes les mesures d'impact permet de créer des points de comparaison entre structure, ce qui conditionne les décisions d'investissement.

Le dernier cas observé est celui de l'association hôte du stage. Dans ce cas précis, le financeur, avait la réalisation d'une mesure d'impact social comme condition pour verser un financement. Cependant il ne s'est pas réellement impliqué dans la mesure, si ce n'est quelques directives au départ sur la population à étudier : « *le financeur est un petit peu impliqué pour lancer et orienter mais après pas tant que ça [...] ils voulait qu'on interroge 500 personnes par catégorie de mesure pour que la mesure d'impact soit pertinente* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). De plus, la personne en charge de la mesure d'impact social chez ce financeur n'a pas répondu aux sollicitations pour les interviews. De ce fait, un financeur du même type a été interrogé, mais ayant des méthodes différentes. Le financeur a donc donné quelques directives mais il a laissé le choix à la structure entre 4 cabinets de conseils pour mener l'étude. A partir de là, l'étude est menée entre le cabinet et la structure. L'association et le cabinet ont donc collaboré pour mesurer ce qu'ils trouvaient pertinent en tentant de rester dans le cadre imposé par le financeur. En effet, lorsqu'il a été demandé si les directives imposées par le financeur ont influé sur certains choix de la structure, la réponse a été : « *tu t'arranges [...] j'ai toujours gardé cette liberté de me dire j'essaie d'être à peu près dans le cadre mais derrière je fais à ma manière* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur).

La différence de degré de standardisation observé dans une enquête auprès de 5 structures laisse penser qu'au niveau national, il semble impossible d'établir une méthode d'analyse standardisée en pratique. De plus, ce dernier verbatim montre bien la différence entre la théorie et la pratique, ce qui est un obstacle à la standardisation.

L'étude montre une absence de standardisation généralisée de la mesure d'impact social, cependant, à un certain degré les organismes mesureurs (l'organisme financeur et le cabinet), tentent de standardiser la mesure, soit en capitalisant ou en établissant des référentiels car les indicateurs se révèlent être souvent les mêmes. Cependant, il semble que les structures mesurant l'impact social ne veulent pas standardiser l'évaluation d'impact. En effet, ils préfèrent l'utilisation du qualitatif et ils veulent développer leur expertise et donc une méthode unique afin de se démarquer sur le marché. Afin de creuser la raison de l'incapacité ou de la non-volonté pour les structures de standardiser, les différentes utilités de cette dernière seront développées. Puis, la mesure d'impact social sera critiquée au moyen d'une remise en cause de sa pertinence et de sa légitimité, sur la base de propos émergents des entretiens.

B) Des avis divergents quant à la pertinence et la légitimité de la mesure d'impact social

Les structures interrogées s'accordent sur le fait qu'une mesure standardisée générale à toute l'ESS ne serait pas pertinente. En effet, selon elles, il vaut mieux s'adapter au contexte local. Malgré cela, certaines organisations se réservent le droit de créer des référentiels lorsque certains indicateurs reviennent souvent, notamment sur les mêmes publics.

Cependant, des questionnements se posent quant à la pertinence de la mesure d'impact social en elle-même. En effet, les structures ne l'utilisant pas pour les mêmes raisons, il semble qu'elles aient une vision différente de son rôle. Cela semble être une conséquence de la

rationalité axiologique développée dans la première partie, en effet, la rationalité instrumentale amène les structures à effectuer une mesure d'impact social mais la rationalité axiologique influence la mise en place de cette dernière. L'étude montre qu'une structure ayant des valeurs liées au capitalisme rationnel n'attendra pas les mêmes résultats, donc n'effectuera pas sa mesure d'impact social comme une structure ayant des valeurs liées à l'ESS. Par exemple, au niveau de l'efficacité, (on considère ici qu'une activité est justifiée car elle est jugée efficace) les organisations du capitalisme rationnel justifient leurs activités sur la base de raisonnements chiffrés ou de données comptables (A. Lamanthe, 2005). En revanche, les structures de l'ESS utilisent l'utilité sociale comme critère. En effet, une structure de l'ESS apprécie sa valeur à travers le prisme des bénéfices apportés à la société (B. Mounier, 2019). C'est pourquoi, cette partie montrera les différentes utilisations de la mesure d'impact social, les différentes méthodes d'analyses puis développera un questionnement autour de la notion d'impact social, émergeant de cette enquête.

1. Un dissensus au niveau des utilités qui en sont faites

C'est un outil de communication

Premièrement au niveau de l'utilisation de la mesure d'impact social en tant qu'outil de communication, suivant la structure, les avis diffèrent. La structure hôte du stage indique que cette mesure sera utilisée en grande partie à des fins de communication : « *Moi je le vois vachement comme un outil de communication* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). La structure évaluatrice rejoint ce point de vue en expliquant que dans certains cas, une mesure d'impact social est plus pertinente qu'un rapport d'activité : « *c'est un super outil de com car personne lit les rapports d'activité* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Cela est notamment dû à la facilité de lecture d'une mesure d'impact social comparé à un rapport d'activité, en effet ce dernier est généralement plus long. La personne travaillant dans le second cabinet de conseil interrogé précise que la mesure d'impact social peut servir de plaidoyer notamment pour des démarches incluant des indicateurs monétaires : « *Si l'objectif c'est du plaidoyer à la finance publique alors le calcul des coûts évités est pertinent* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social). Cette vision est partagée par le fondateur de l'association interrogé : « *moi j'ai un truc qui m'intéresse vachement, c'est d'être capable de faire du plaidoyer c'est d'être capable de dire en fait voilà on fait ça voilà l'impact que ça a, vous donnez 1€ pour une asso comme C [café associatif] et on vous fait économiser, je sais pas, 10€* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). Cela rejoint une autre utilisation de la mesure d'impact social qui sera développée plus tard, la recherche de fonds. Enfin la structure d'accompagnement ayant fait sa propre étude en interne ne semble pas l'utiliser à des fins de communication. En effet, lorsque cette question lui est posée il répond : « *les données que tu peux retrouver dans la communication, on attend pas la mesure d'impact pour communiquer dessus* ». Dans sa structure ils utilisent plus la mesure comme un outil de pilotage et la considère donc comme un : « *outil interne sur lequel on communique assez peu* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements).

C'est un outil de pilotage

La mesure d'impact social peut aussi servir au pilotage stratégique d'une structure. En effet, pour l'incubateur interrogé, elle est davantage considérée comme un outil de pilotage : « *La démarche de mesure d'impact part d'une volonté interne de la directrice de pouvoir avoir un outil qui l'aide dans le pilotage de la structure* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Cette utilisation de la mesure en tant que critère de pilotage stratégique pour les associations est partagée par toutes les structures interrogées. En effet, l'association hôte du stage explique : « *une fois que tu as structuré l'activité, la mesure d'impact viens au bon moment* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). Et les deux cabinets indiquent : « *C'est un outil de pilotage interne* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social) et « *l'objectif du cabinet c'est de les amener à piloter l'action par l'impact* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). L'organisme financeur mentionne : « *C'est très bénéfique pour eux parce qu'ils vont pouvoir aller chercher d'autres financements avec une restitution de mesure d'impact, ils vont pouvoir se réinterroger sur leur projet* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Cependant, les deux associations interrogées s'accordent à dire qu'il faut relativiser ce rôle de la mesure et bien la considérer comme un outil de pilotage parmi les autres : « *en fait vraiment c'est une statistique et elle veut pas tout dire et elle est pas représentative de tout et surtout pour les structures comme nous ou on fait de notre mieux avec ce qu'on a et qu'on est pas des experts de ça* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Le fondateur de l'autre asso ajoute même lorsqu'il parle des effets de la mesure d'impact social sur l'innovation : « *j'espère que la mesure d'impact ne va jamais m'influencer [...] mais quand tu veux changer d'échelle je pense que la mesure d'impact est super importante* ». (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur).

C'est un outil pour justifier d'une allocation de fonds, ou en obtenir

Une autre utilisation de la mesure d'impact social sur laquelle chaque organisation interrogée s'accorde est la recherche de fonds pour les organisations de l'ESS. En effet, la mesure d'impact social permet d'acquérir une crédibilité quant à leurs effets sur les parties prenantes, ce qui permet de justifier des fonds alloués. Cela a été mentionné dans les verbatims cités plus haut, par exemple la mesure d'impact social vient renforcer l'argumentaire utilisé dans un plaidoyer afin de recueillir des fonds publics (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social), ou alors elle peut être utile pour rechercher des fonds auprès d'organismes privés (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). De plus, l'une des deux personnes travaillant pour des cabinets spécialisés ayant été interrogée, a été témoin de cette utilisation car l'une des associations dont elle a mesuré l'impact social, a trouvé des financements grâce à la mesure (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social).

Le cas observé en stage est un cas assez répandu d'après les propos de la spécialiste travaillant dans le cabinet, en effet la mesure d'impact social est une condition de financement, « *elle est dans la convention de mécénat* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social). De ce fait certains cabinets, dont l'un des deux interrogés, dans une démarche de démocratisation de la mesure d'impact social afin de la rendre accessible au plus grand nombre, ont développé leur propre outil de mesure d'impact social accessible en

ligne : « *l'objectif du cabinet c'est de les amener à piloter l'action par l'impact et d'amener les structures à faire leur mesure elles-mêmes, on a notamment développé l'outil [Outil de mesure d'impact]* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Il est intéressant de noter que lorsque cette question de la recherche de fonds est mentionnée, les cabinets de conseil semblent vouloir aider les structures à obtenir des financements. Par exemple l'une des deux conseillères confie que dans une situation où le financeur de la mesure d'impact social impose des indicateurs de mesure, le cabinet et le financeur : « *s'accordent à ajouter un indicateur si ça peut amener des fonds* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social). Cela se passe de la même manière dans la structure de stage. La dernière structure interrogée ayant un fonctionnement particulier car elle est une branche d'un grand organisme connu dans l'ESS, n'a pas une obligation de résultats et donc doit justifier autrement de ces financements : « *Nous on a une obligation de moyens et pas de résultats* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). En effet, elle doit justifier des actions effectuées avec les fonds mais n'a pas d'indicateurs de performance.

C'est un outil de « reporting¹⁸ »

Les paragraphes précédents se concentraient sur l'utilisation faite de la mesure d'impact social par les associations, les deux suivants se concentreront sur les financeurs. Dans un premier temps, elle est utilisée par les financeurs comme un outil de « reporting », en effet, la personne interrogée mentionne : « *oui l'A [Caisse de retraite complémentaire] ont leur rend des comptes, on a des « reporting » à leur soumettre* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). De plus, elle ajoute : « *nous on a une question de redevabilité, les dotations des fonds financiers avec lesquels les caisses de retraite travaillent au niveau action sociale, ils sont issus du coup des cotisations versées par les salariés du privé* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). En clair, ils doivent justifier des fonds utilisés aux personnes cotisants dans leur caisse de retraites. C'est la raison pour laquelle ils choisissent de mesurer l'impact seulement sur certains critères.

La deuxième utilisation de la mesure d'impact social que cette enquête démontre est celle de gestion de portefeuille. En effet, la personne interrogée explique que : « *pour nous ça va nous permettre de piloter notre portefeuille mesure d'impact des projets qu'on soutient et ça va permettre aussi de mesurer l'efficacité et de faire la preuve que les projets qu'on soutient, c'est pertinent auprès de l'A [Caisse de retraite complémentaire] mais c'est surtout on va mesurer ça auprès des bénéficiaires finaux quoi* ». De plus elle ajoute : « *On a aussi nos administrateurs en interne qui nous demande des comptes par rapport aux projets qu'ils décident de financer. Cette mesure d'impact nous permet de leur montrer les résultats et d'échanger et peut être de décider aussi d'un éventuel renouvellement ou pas de subvention* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). La mesure d'impact social a donc ici un vrai rôle quant au choix de financements faits. En effet, une association ayant rendu une étude d'impact social positive sera donc plus encline à recevoir des fonds.

¹⁸ Action de faire des rapports

Des avis différents quant à son utilisation en tant qu'outil permettant l'innovation

Au niveau de l'impact sur l'innovation des associations on identifie clairement deux avis différents. Premièrement la personne travaillant pour le financeur pense que la mesure d'impact social impulse l'innovation : *« je pense que c'est indispensable »*. De plus, elle ajoute : *« pour l'innovation sociale je pense qu'il y a vraiment un lien très fort avec la mesure d'impact social »* (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Cet avis est compréhensible car elle est dans une posture de financeur utilisant la mesure d'impact social en tant qu'un des outils de gestion de portefeuille. Elle va donc constamment pousser les associations à effectuer une mesure d'impact social. On remarque aussi cela chez les cabinets de conseils, mais avec l'argument de la recherche de fonds. En effet, ils insistent sur l'utilité de la mesure dans la recherche de fonds car c'est un argument solide pour vendre des mesures d'impact. En effet, elles permettent réellement de recevoir des fonds. Cependant, l'une des conseillères interrogées se permet une critique sur la mesure d'impact social au niveau de l'influence qu'elle peut avoir sur le pilotage stratégique et l'innovation : *« Si la MIS montre que la structure a pas d'impact sur un truc et ben elle va arrêter »*. (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). Le financeur relativise aussi sur les effets de cette mesure sur l'innovation : *« le moment auquel on mène une première mesure d'impact il est clé, [...] sur les projets en expérimentation c'est pas pertinent »*. Elle ajoute que selon elle : *« une structure va évaluer son impact aux alentours de 6-7 ans d'existence »* (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact).

Cet avis sur la pertinence est partagé par les associations et c'est le second point de vue émergeant relatif à cette question. La première association interrogée mentionne : *« On passe beaucoup de temps à devoir manier des chiffres »* (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Cet argumentaire a été développé aussi par la seconde structure : *« Moi je pense que le travers qu'il peut avoir c'est d'entraver l'entrepreneuriat »* (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). En effet, il semble que les organisations, dans un contexte de rareté des ressources financières, doivent faire des choix dans l'allocation de ressources humaines, entre la mesure d'impact social et leurs activités habituelles. De plus, le fondateur précise que, par l'intermédiaire de la mesure d'impact social, le financeur peut avoir une influence sur les décisions stratégiques de l'association : *« avec des partenaires très rigides qui essayent de te mettre dans des cases tu tués les bonnes solutions parce que tu vas pas être à l'écoute des besoins des gens tu vas être à l'écoute de ce que veulent entendre tes financeurs et ça je pense que c'est vraiment un drame »* (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur).

2. Des avis divergents au niveau de la méthode et de la notion d'impact

Comparer les méthodes d'analyses sur le prisme de la multi-dimensionalité de l'étude

Après avoir comparé les différentes utilisations qui sont faites de la mesure d'impact, social au niveau des financeurs et des associations, il semblait pertinent de comparer les méthodologies utilisées. En effet, le financeur interrogé utilise, dans ses mesures d'impact, uniquement des indicateurs propres à ses bénéficiaires. En pratique cela signifie qu'il va mesurer l'impact uniquement sur les personnes âgées ou les personnes à la retraite. Les

méthodes d'analyses diffèrent car leur utilité n'est pas la même comme montré plus haut. Cela semble venir du fait que la notion d'une mesure efficace n'est pas la même pour les organismes mesurés et mesurés. En effet, dans le cadre de cette étude, pour les organismes mesurés une mesure efficace est celle qui permet de rendre compte de l'effet de l'association sur la réponse à son besoin social. Pour les organismes financeurs, une mesure efficace est celle qui permet de rendre compte de l'impact de l'activité de l'organisme financé sur les bénéficiaires du financeur.

Par exemple, le financeur indique : « *notre mesure d'impact elle va fléchir uniquement les effets dispensés sur les bénéficiaires finaux et pas sur les parties prenantes, on sait que la mesure d'impact elle peut être multidimensionnelle mais nous on a décidé de créer il y a 2 ans vraiment une démarche spécifique* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Il impose donc des indicateurs, et c'est le cas aussi du financeur de la mesure d'impact social dans l'association hôte du stage : « *ils voulait qu'on interroge 500 personnes par catégorie de mesure pour que la mesure d'impact soit pertinente, ce que je trouve énorme [...] à mon avis on est sur un truc qui mériterait d'être affiné* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). De plus, dans le cas du stage, le financeur ne veut pas financer l'étude d'autres indicateurs comme des indicateurs monétaires, que l'association souhaiterait mesurer. De ce fait, en collaboration avec le cabinet, des solutions ont été trouvées, c'est-à-dire que la mesure de certains indicateurs jugés pertinents va être effectuée même si le financeur ne les finance pas : « *les financeurs ont leur cahier des charges au début, faut respecter quelques règles et une fois qu'on rentre dans leur cadre, ce qui est important pour eux, ils laissent faire* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). Cependant ce n'est pas toujours le cas, en effet, l'une des conseillères interrogées indique : « *On s'accorde avec le financeur à ajouter un indicateur si ça peut amener des fonds* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social). Cette partie montre donc que les intérêts de chaque partie prenante se font ressentir dans la manière dont ils font la mesure et notamment au niveau de la multi-dimensionalité de l'étude. En creusant les raisons d'une telle méthode de mesure, l'étude terrain a amené à questionner la notion d'impact. En effet, Les financeurs étant conscient des lacunes de leur mesure objective d'un impact et les structures se rendant compte qu'une étude multi-dimensionnelle se révélait compliquée, il semblait important de questionner leur définition du mot impact.

Un consensus sur la notion d'impact et donc un consensus sur la critique de la mesure ce dernier

Selon tous les acteurs interrogés, l'impact représente la finalité d'un processus : « *l'impact c'est vraiment la dernière phase* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact), et c'est cela que la mesure d'impact social, comme elle est effectuée aujourd'hui, vient mesurer : « *on a besoin de mesurer l'effet dispensé* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). La personne interrogée travaillant dans une structure d'accompagnement lorsqu'il définit la notion d'impact social ajoute : « *ce mot, il met l'accent sur que la finalité et pas le processus* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). C'est pourquoi certains considèrent la mesure d'impact social, tel qu'elle est effectuée aujourd'hui, comme une mesure incomplète.

En effet, elle ne permet pas de mesurer les effets liés au processus ayant eu lieu avant la finalité : *« notre objectif c'est pas juste l'impact c'est le processus qu'il y a dedans et ça fait partie de ce qui n'est pas rationalisable »* (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Il poursuit en expliquant que les valeurs transmises dans son processus d'accompagnement sont selon lui plus impactante, pour les personnes accompagnées, que la réussite ou non du projet. En effet, en prenant l'exemple de 5 porteurs de projet n'ayant pas concrétisé leur idée, il développe l'idée selon laquelle les valeurs de collectif transmises par exemple, auront potentiellement plus d'impact sur la société que leur projet s'il avait vu le jour : *« les 5 porteurs de projets, ils sont allés faire 5 autres trucs qui ont rien à voir mais au moins ils ont portés ces idées-là. Pour moi dans un sens on a plus d'impact qu'avec juste le projet qui était un projet à toute petite échelle, en tout cas on a clairement fait quelque chose qu'on pourra jamais quantifier »*. (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements) C'est pourquoi une critique de la mesure d'impact social émerge des interviews.

Tous les interrogé·es travaillant dans des structures évaluatrices ou ayant réalisé une mesure d'impact social s'accordent à dire qu'il est compliqué de bien mesurer l'impact social d'une structure de l'ESS. En effet, ces dernières apportent généralement une vision alternative des interactions humaines et ont vocation à produire un changement de pratiques ou de comportements dans notre société. A titre d'exemple, un interrogé utilise le cas d'une structure développant une offre alimentaire en vrac ayant comme finalité de donner accès à des produits bio ou de meilleure qualité et à moindre prix, à des citoyens. Cependant le processus, que cette structure développe pour arriver à ce résultat, a potentiellement un impact social plus fort que ce résultat car il a vocation à changer les pratiques et les mentalités : *« l'objectif c'est qu'il y ai un grand changement de posture dans le processus car il y a des gens avant qui étaient clients/bénéficiaires et qui sont devenus usager, ils essayent collectivement de développer un système, un mode de fonctionnement dans lequel les gens peuvent avoir une place autre que celle qui leur est assigné initialement »* (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Pour appuyer cette vision du rôle des associations la conseillère spécialisée en impact social explique que selon elle : *« les associations sont des points de levier conduisant à des changements »* (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social).

Cette vision de l'impact et du rôle des associations amène donc les acteurs à critiquer l'efficacité de la mesure d'impact social, en effet, il semblerait que mesurer ce processus serait plus pertinent du point de vue des organisations afin de démontrer l'impact social réel qu'elles ont, mais cela semble très compliqué. Par exemple la personne travaillant pour le financeur indique : *« on est trop sur des choses qui sont très peu palpable, très peu mesurable »* (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). De plus l'une des deux conseillères explique que les méthodes de mesure sont peu rigoureuses scientifiquement : *« Il faudrait des vraies méthodes pour avoir une rigueur scientifique [...] on fait des hypothèses »* (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). En somme, du fait des difficultés de calcul, la mesure d'impact social semble être en partie inadaptée à l'ESS.

L'analyse terrain a permis de confirmer et d'infirmer certaines hypothèses de la première partie comme la volonté des financeurs privés d'imposer une standardisation générale de la mesure d'impact social. En effet, la réalité de cette étude qualitative montre une image plus nuancée du financeur qui malgré la création d'un référentiel, essaye tout de même de s'adapter au porteur de projet et au milieu de l'ESS. Cette partie démontre par ailleurs la complexité de mise en place d'une standardisation et les points de vue des différentes parties prenantes quant à la méthode utilisée. La plupart des acteurs se basent sur la théorie du changement puis l'adaptent à leurs besoins voir s'en éloignent totalement. De plus, la standardisation est impossible car chaque acteur interrogé a volontairement utilisé une méthodologie différente. La seconde partie de cette analyse de l'enquête qualitative menée révèle un vrai questionnement de la part de chaque partie prenante quant aux motivations derrière la mesure d'impact social, notamment due à leur définition de la notion d'efficacité, ainsi que sur la notion d'impact social. La partie 3 approfondira ces réflexions, elle tentera de démontrer, en mêlant verbatims et références bibliographiques, que l'évaluation d'impact social, tel qu'elle est pratiquée aujourd'hui, semble être inadaptée au secteur associatif.

III] L'évaluation d'impact social semble inadaptée au secteur associatif

Cette partie a pour objectif d'approfondir la question de la pertinence et de la légitimité de la mesure d'impact social. Elle s'articule en deux sous parties, la première traitera de la pertinence de mesurer leur impact social pour les organisations de l'ESS. En effet, la mesure d'impact social telle qu'elle est réalisée aujourd'hui ne permet pas de démontrer les changements systémiques, ces derniers étant généralement le cœur de la raison pour laquelle nombre de structures de l'ESS sont créées. Cela pose donc la question de la pertinence car la mesure d'impact social ne permet pas de mesurer le principal impact de ces organisations sur la société. La structure étudiée étant une association, la seconde partie se propose de recentrer l'analyse sur le monde associatif, et propose donc de se demander quel est le rôle réel de cette mesure.

A) Elle ne permet pas de démontrer les changements systémiques

La critique de la mesure d'impact social développée jusqu'ici s'établissait autour de la difficulté d'évaluer l'impact social d'un processus et d'effets de long terme. En étudiant la littérature sur le sujet, l'approche systémique apparaît comme la vision adaptée pour approfondir cette analyse. C'est pourquoi cette dernière sera définie, puis la notion de changement systémique sera abordée. Ensuite, cette approche sera mise en lien avec les raisons d'être des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire. Dans un dernier temps, il sera expliqué pourquoi la mesure d'impact social telle qu'elle est mise en place aujourd'hui ne permet pas d'évaluer les changements systémiques.

1. Définition de l'approche systémique

Avant toute chose, l'approche utilisée ici est une approche socio-économique, elle est définie par Jean Gadrey dans son ouvrage « économie des services » comme une façon de faire de l'économie en articulant les méthodes classiques de l'économie et des outils des sciences sociales comme la sociologie ou l'histoire. Cette approche permet de socialiser les agents économiques car ils sont considérés comme des acteurs sociaux dont les comportements et les calculs s'inscrivent dans des règles, des institutions et des conventions. De plus, au niveau sociologique, l'approche utilisée ici est l'approche holiste qui peut être associée à Emile Durkheim. En effet, dans « Les règles de la méthode sociologique » il considère que « *la société n'est pas une simple somme d'individus, mais le système formé par leur association* ». Cela signifie que l'on se place dans une vision de la société comme un ensemble d'individus interdépendants. Ces précisions semblaient importantes afin de bien comprendre les notions suivantes et notamment celle de changement systémique.

Avant de parler de changement systémique il faut donc se placer dans la pensée systémique. L'une des auteures les plus connues de cette pensée est Donella Meadows et elle développe ce qu'est un système dans son livre « Thinking in systems » (« *La pensée*

systemique »). Elle explique qu'un système est un ensemble de choses interconnectées de telle sorte qu'ils produisent leur propre modèle de comportement au fil du temps. Le système peut donc être perturbé, restreint, déclenché ou entraîné par des forces extérieures. De plus, elle ajoute que lorsque l'on comprend les relations entre les éléments du système, cela permet d'identifier quels éléments créent des mauvais résultats et comment les modifier. « *It is a way of thinking that gives us the freedom to identify root causes of problems and see new opportunities* » (« *C'est une façon de penser qui nous donne la liberté d'identifier les causes profondes des problèmes et d'entrevoir de nouvelles opportunités* ») (D. Meadows, 2009). Cette vision des choses se retrouve dans les interviews menées et notamment chez le fondateur d'association « *dans l'entrepreneuriat social il faut penser en termes de changement systémique. Ils disent quand on fait quelque chose il faut pas essayer de mettre un pansement sur une problématique mais il faut essayer de traiter le truc à la racine* » (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur).

Dans une approche socio-économique et holiste on peut donc considérer que la société est un système. Le verbatim introduit ici la notion de changement systémique. Selon Pierre Muller, dans « *une Théorie des cycles d'action publique pour penser le changement systémique* », la relation systémique entre les trois régimes d'action, que sont le régime économique et social, le régime de citoyenneté et le régime d'action publique, donne sens à la manière dont une société se pense, se dit et agit sur elle-même à travers des dispositifs d'autoréflexivité. La conversion systémique apparaît donc lorsque les schémas d'intelligibilité relevant des trois régimes d'actions sont modifiés¹⁹. Cela signifie donc qu'après un changement systémique, l'action des trois régimes ne fait plus sens dans la version nouvelle du système. Cyril Tassart, dans sa tribune « *Associations et fondations face aux changements systémiques* » définit, dans d'autres termes, le changement systémique pour une société de la façon suivante : « *la modification durable d'une situation, d'un contexte, d'un équilibre à l'origine d'un problème social récurrent, systématique (= la modification durable d'un système produisant un résultat indésirable), de sorte que ce problème social ait diminué ou disparu.* » (Tassart, 2023). Cette vision rejoint celle évoquée dans le verbatim plus haut et la partie suivante montrera qu'elle guide l'action de nombreuses organisations de l'ESS.

2. L'approche systémique et l'Economie Sociale et Solidaire²⁰

Il semble que les actions des organisations de l'ESS soient la conséquence de la volonté d'un changement systémique dans notre société. En effet, comme le montre le rapport « *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale* » publié par la fabrique des Transitions, l'ESS porte une critique de l'économie de marché comme organisation dominante de l'activité économique. C'est la raison pour laquelle, elle pourrait influencer des changements systémiques. En effet, comme le démontre le rapport, les formes d'organisations de l'ESS, mettant « *l'amélioration de la condition humaine et non le profit comme objectif des activités développés* » (Fabrique

¹⁹ Pour aller plus loin : <https://www.cairn.info/une-french-touch-dans-l-analyse-des-politiques-pub--9782724616453-page-405.htm>

²⁰ Cette partie se concentre sur la théorie car le champ de l'ESS étant « *hétérogène* » et « *hétéronome* » (Hély, 2008), toutes les organisations ne sont pas aussi vertueuses en pratique que ce qui est présenté ici.

des territoires, 2023), permettent, par leur existence de questionner la notion de création de valeur entendue dans le sens de l'économie marchande. En plaçant l'amélioration de la condition humaine comme raison d'être, les organisations de l'ESS créent une *valeur sociétale* (Fabrique des territoires, 2023). Cette dernière se différencie de la valeur marchande²¹ car elle intègre les coûts et bénéfices environnementaux et sociétaux. Les organisations de l'ESS ont donc développé des modèles économiques et des formes d'organisation différents de ceux de l'économie capitaliste, comme les mutuelles ou les coopératives. C'est donc dans les valeurs qu'elles prônent et leurs modes de fonctionnement que les organisations de l'ESS pourraient être actrices d'un changement systémique.

Les acteurs de l'ESS interrogés lors de l'enquête de terrain partagent aussi cette vision du rôle de leur organisation. En effet, l'interrogé ici parle de son activité d'accompagnement, cette dernière inclut des idées de collectif notamment : « *notre objectif [...] c'est le processus qu'il y a dedans [...] si il y a quelque chose qui se fait après avec je sais pas les 5 porteurs de projets bah ils sont allés faire 5 autres trucs qui ont rien à voir mais au moins ils ont portés ces idées-là* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Les financeurs aussi sont conscients de cette dimension d'action systémique pour les organisations de l'ESS : « *L'approche systémique, il y a beaucoup d'organisations à impact qui sont réellement là-dessus* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Cette vision est aussi partagée par des institutions internationales comme l'Organisation des Nations Unies qui reconnaît l'ESS comme levier de réalisation des objectifs de développement durable. Un point de levier est selon Jay Forrester « *un endroit du système où un petit changement peut entraîner une transformation majeure du comportement* » (Impact Tank, 2024). Un autre exemple démontrant la volonté pour les organisations de l'ESS d'avoir un impact et d'impulser un changement systémique sur la société actuelle a été développé dans les entretiens. Après avoir développé le modèle d'une association œuvrant dans le secteur de l'alimentation solidaire la personne travaillant dans un incubateur conclut en disant : « *ils essayent collectivement de développer un système, un mode de fonctionnement dans lequel les gens peuvent avoir une place autre que celle qui leur est assigné initialement* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Ces exemples permettent donc de montrer quels types d'impact les organisations de l'ESS cherchent à avoir dans la société.

3. On observe un consensus quant à la difficulté de mesurer les changements systémiques

Après cette clarification sur les raisons d'être, en théorie, des organisations de l'ESS, il convient ici de distinguer 2 types d'impacts. Le rapport du Sommet de l'Impact Tank, une organisation, se définissant comme *le premier Think and Do Tank Européen consacré aux initiatives et à l'économie à impact positif* (Impact Tank, 2024), décrit l'impact direct comme « *les symptômes* » d'un problème et l'impact systémique comme *les racines* ce dernier. Comme montré précédemment, c'est l'impact systémique que recherchent les organisations

²¹ Prix de vente d'un produit sur le marché

de l'ESS lorsqu'elles innover, afin d'engendrer un changement systémique. Il semble donc dans l'intérêt de ces dernières de mesurer cet impact.

Cependant, l'analyse de la littérature et du terrain démontre que la méthode utilisée aujourd'hui pour mesurer cet impact, ne mesure que l'impact direct et mesure difficilement l'impact systémique car ce dernier est compliqué à mesurer. En effet, Nicola Chochoy met en avant l'incompatibilité des approches causales²² et de l'évaluation au résultat avec les projets d'innovation sociale caractérisés par la sérendipité, l'ajustement continu, l'incertitude et la non-connaissance ex-ante des changements qui se produiront ou pas (Studer, 2023). La sérendipité est la capacité à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité, omettre cette possibilité dans le processus d'innovation sociale n'est donc pas pertinent. En effet, « *la GAR (Gestion axée sur les résultats) implique de prédéterminer des effets objectivables et des indicateurs liés qui deviennent le modèle que l'action doit suivre pour se conformer à ce qui a été prédéterminé* » (E. Besançon, N. Chochoy, 2019). En clair la gestion axée sur les résultats, comme elle implique de connaître en avance les effets d'une innovation sociale pour ensuite les mesurer, n'est pas adaptée à la mesure de l'impact social de cette dernière. De plus, une approche causale est capable de calculer un impact direct mais il est impossible d'établir des liens de causalité entre éléments interdépendants d'un système car elle implique de créer un lien entre 2 éléments toutes choses égales par ailleurs et *dans la réalité rien n'est jamais égal par ailleurs* (E. Besançon, N. Chochoy, 2019).

La majorité des interrogés lors de l'enquête de terrain partagent cette vision : « *En fait il y a tellement d'éléments qui ne dépendent pas de nous que, peu importe le stade ou on essaye de se dire ok là c'est pertinent de mesurer, on est pas du tout surs que ça le soit* » il ajoute : « *on a du mal à qualifier ce qui dépend de notre impact directement* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Cela démontre bien la complexité en pratique de créer ce lien de causalité. De ce fait, la conseillère spécialisée précise : « *il faudrait des vraies méthodes pour avoir une rigueur scientifique* » et elle ajoute : « *on fait des hypothèses* » (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior). De plus, à la question est-il possible selon vous de mesurer un changement systémique, la personne travaillant pour un financeur indique : « *ça va dépendre réellement de la prise de hauteur et puis de la connaissance des personnes sur ces sujets, clairement je pense que moi c'est pas possible* » et ajoute : « *on est trop sur des choses qui sont très peu palpable, très peu mesurable* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Malgré la complexité de mesurer les changements systémiques, des recherches existent sur le sujet de la mesure de l'impact systémique. En effet, des chercheurs de l'institut Godin proposent des pistes pour travailler sur cette approche. Par exemple ils conseillent de changer d'approche au niveau de la temporalité²³ (E. Besançon, N. Chochoy, 2019). Les acteurs de la mesure interrogés sont eux aussi conscients de l'importance de se pencher sur ces questions.

²² Evoquées en partie 1

²³ Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *RECMA (Revue Des Etudes Coopératives, Mutualistes Et Associatives)*, 352, 42–57. <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-2-page-42.htm> , Cyril Tassart a aussi travaillé sur la question (Cyril Tassart. *Associations-financeurs, danser à deux l'approche systémique*. (Mars 2023). La Fonda. <https://fonda.asso.fr/ressources/associations-financeurs-danser-deux-lapproche-systemique>

En effet, la consultante en impact social mentionne : « *L'impact systémique c'est le futur* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social).

La mesure d'impact social elle qu'elle est effectuée aujourd'hui ne mesure donc pas les changements systémiques, malgré le fait que ces derniers soit l'une des composantes de la raison d'être de certaines organisations de l'ESS. C'est ce que mentionne la personne travaillant pour l'incubateur interrogé : « *Pour moi dans un sens on a plus d'impact qu'avec juste le projet qui était un projet à toute petite échelle, en tout cas on a clairement fait quelque chose qu'on pourra jamais quantifier* » (Jean, Incubateur, Chargé de programmes d'accompagnements). Cependant certaines études sont en cours afin de penser l'approche systémique. Le contexte évoqué et l'inadaptation de la mesure poussent à questionner les raisons de cette pratique. C'est pourquoi, la partie suivante propose d'analyser certains des mécanismes qu'elle engendre, comme ceux de la financiarisation, afin de se demander si cette évaluation d'impact n'est pas plus utile pour les organismes financeurs que pour les structures faisant l'objet d'une mesure.

B) Pourquoi mesure-t-on ?

La partie suivante propose de recentrer l'analyse sur le monde associatif car elle s'appuie, de la même manière sur l'étude de terrain et la littérature. En effet, comme les structures de l'ESS interrogées lors de l'étude de terrain sont des associations, il a été choisi d'étudier la littérature portant sur ces dernières. Elle s'inscrit dans la continuité de la partie sur les conséquences négatives de la standardisation de la mesure d'impact social, mais a pour objectif de prendre de la hauteur sur la mesure d'impact social afin d'identifier son rôle dans plusieurs processus. En effet, elle permet de montrer qu'un processus de rationalisation du monde associatif est à l'œuvre par l'intermédiaire du New Public Management, ce qui crée un marché de la mesure d'impact social. Dans un second temps, cette partie approfondira sur les effets de la place des investisseurs privés dans le monde associatif. Les investisseurs privés désignent ici les structures du secteur privé à but lucratif, investissant dans les structures associatives.

1. Le New Public Management et la rationalisation

Le New Public Management

A la fin de son entretien, la personne travaillant pour l'organisme financeur, indique que la mesure d'impact social « *C'est un sujet anglosaxon* ». En effet, comme mentionné dans la partie I, des organisations internationales telles que l'UE, l'OCDE ou l'ONU ont permis de diffuser les principes du NPM, à l'origine de la diffusion des évaluations d'impact social dans les années 1990 (Studer, 2023).

Afin de comprendre les raisons pour lesquelles la mesure d'impact social était mise en place, il semblait donc intéressant d'approfondir sur ces principes. Le NPM est constitué d'une diversité de réformes ayant pour objectif commun de réduire la place de l'Etat tout en promouvant les valeurs et modes de gestion de l'entreprise privée à but lucratif au sein de l'action publique (Studer, 2023). Il repose donc sur l'hypothèse selon laquelle le secteur public pourrait améliorer son efficacité s'il était géré de la même manière que le secteur privé à but lucratif. Le NPM a ainsi des valeurs telles que l'impératif d'efficacité ou de transparence, il consiste à développer un gouvernement par la performance et utilise des instruments comme

des raisonnements microéconomiques, des indicateurs de performance, des mises en concurrence à travers des appels d'offres ou encore des évaluations d'impact social des programmes publics (Studer 2023). La mesure d'impact social est donc considérée comme une composante essentielle du NPM et elle est utilisée pour outiller les décideurs politiques sur les meilleures décisions politiques, celles maximisant le rapport cout/efficacité (Studer 2023). Ces logiques du NPM ont par ailleurs été diffusées dans le champ associatif par leurs participations aux politiques publiques. En effet, en faisant partie des politiques publiques les associations ont progressivement été soumises aux mêmes exigences d'efficacité que les pouvoirs publics. De plus, cette diffusion des principes du NPM dans le champ associatif contribue à la mise en concurrence de ces dernières entre elles, voire avec certaines entreprises à but lucratif (Studer 2023). L'analyse terrain a permis de montrer un exemple de ces pratiques d'entreprises dans le monde associatif. En effet, le fondateur de l'association interrogé mentionne la demande constante de chiffres justifiant les fonds alloués par ses financeurs : *ça pour moi c'est tous les travers de tout plein d'acteurs qui demandent de faire des dossiers, des normes, des documents administratifs etc. et ça moi c'est l'un des trucs qui m'énerve le plus, c'est qu'en fait on consacre un temps fou pour ces trucs qui va pas finalement dans le bien être des gens* ». (Ludovic, Café associatif intergénérationnel, fondateur). Cela a eu pour conséquence de « marchandiser » le monde associatif, en effet avec l'adoption des principes du New Public Management dans les politiques publiques, le secteur associatif est passé d'une logique de moyens à une logique de marché (I. Garcia Piqueras, S. Celle, 2024).

La rationalisation

Il semble pertinent ici d'approfondir la notion de rationalisation mentionnée aussi dans la partie 1. En effet, les principes du NPM semblent s'inscrire dans un processus de rationalisation du secteur associatif. Ce processus sera décrit ici au niveau sociétal contrairement à la partie 1 dans laquelle il avait été développé au niveau d'une organisation.

Ce concept a été développé par Max Weber, il énonce que « *la rationalisation d'une sphère de la société entraîne la rationalisation d'une autre* » (A. Lamanthe, 2005). Afin de décrire ce processus A. Lamanthe dans son article prend l'exemple du capitalisme rationnel, développé par Weber, qui émerge de ce processus de rationalisation et dans le même temps, contribue à l'étendre. Il en émerge car il se fonde sur l'entreprise rationnelle. Cette dernière est caractérisée par un haut degré de rationalité formelle ce qui signifie que ses initiatives se justifient par des raisonnements chiffrés ou comptables. Donc la généralisation de l'entreprise rationnelle, dans la mesure où elle est fondée sur l'idée que le profit doit être obtenu par la baisse des coûts de production et la compétitivité des prix, permet de généraliser le capitalisme rationnel (A. Lamanthe, 2005). De plus, l'extension des marchés est intrinsèquement liée au capitalisme rationnel car son développement est orienté vers les possibilités ouvertes par le marché (A. Lamanthe, 2005). Ce processus de rationalisation consiste donc à diffuser des pratiques du monde de l'entreprise dans une sphère de la société, ce qui amène à sa rationalisation. Ici, si l'on considère le monde associatif comme une sphère de la société, il est possible de penser que les principes du NPM œuvrent à sa rationalisation²⁴, notamment grâce à la mesure d'impact social. De plus cette hypothèse est renforcée par le fait qu'un marché de la mesure d'impact social se soit créé comme le montre l'enquête de terrain. En

²⁴ Les mythes rationnels œuvrent aussi à la rationalisation d'une sphère de la société

effet, la personne travaillant dans l'organisme de financement remarque que : « *le coté marché business on le sent aussi un peu* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). La conseillère travaillant dans un cabinet spécialisé a aussi fait part des conséquences de la création de ce marché : « *on observe une montée en concurrence avec de plus en plus d'acteurs qui rentrent dans ce domaine comme l'ESSEC ou des instituts de recherche [...] c'est bien car ça baisse les prix pour les assos mais du coup la question des salaires des consultants se pose* ». Elle ajoute qu'au niveau des structures ce marché peut avoir des conséquences néfastes : « *ça peut être pressurant pour les structures, on leur demande de faire des choses mais on leur donne pas de sous pour faire ces choses et on les finance pour faire des mesures d'impact* ». (Marie, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, Consultante junior).

Ce dernier verbatim et ces sous parties, démontrent que les mesures d'impact social n'aident pas nécessairement les associations à répondre à leur besoin social. En effet, ces dernières amènent des pratiques du secteur privé à but lucratif dans le monde associatif et obligent les organisations à faire des choix quant à leur gestion stratégique. C'est pourquoi la façon dont la mesure d'impact social est faite peut être un frein au développement de ces dernières et semble servir d'autres intérêts.

2. La mesure d'impact social est un outil de financiarisation du monde associatif

La financiarisation

La marchandisation du secteur associatif induite par le développement des pratiques du New Public Management et par le processus de rationalisation semblent amener une financiarisation du secteur associatif.

Marianne Langlet et Nicole Alix évoquent dans leurs articles respectivement « L'investissement à impact social : la finance à l'assaut du monde associatif ? » (2023) et « Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir » » (2015), que la mesure d'impact social peut être un outil permettant de satisfaire les intérêts des investisseurs privés avant ceux des structures évaluées. Donc, si les outils normalement destinés aux structures bénéficient plus aux acteurs de la finance, cela peut être interprété comme une financiarisation du monde associatif. Cette dernière se définit d'après le dictionnaire du Larousse comme la « *part croissante des activités financières dans le développement de l'économie* ». Ces dernières peuvent être considérées comme des activités rationnelles, c'est-à-dire, selon Michelle Lallement dans son article « Max Weber, la théorie économique et les apories de la rationalisation économique », des activités se prêtant à la calculabilité. En pratique, elles donnent lieu à un raisonnement chiffré et supportent une mise en forme comptable (M. Lallement). Par ailleurs, des chercheurs de l'institut Godin dans leur article « L'investissement à impact social vers une financiarisation de l'Economie Sociale et Solidaire », définissent cette dernière comme « l'extension de dispositifs financiarisés à l'ensemble des activités et acteurs économiques ». Pour comprendre le principe de financiarisation au niveau sociétal, ils se réfèrent à Aglitta et Rébérioux (2004). Ces derniers expliquent que le processus de financiarisation provient de deux mouvements, premièrement « *la croissance de la liquidité*

et la profondeur des marchés » et deuxièmement, « l'affirmation sur ces marchés des fonds d'investissement en charge d'une épargne toujours plus importante ». Ils ajoutent que la financiarisation donne « un rôle déterminant à la rentabilité des actifs boursiers ». (E. Besançon, S. Celle, N. Chochoy, T. Guyon, Y. Martell, 2017)²⁵. C'est sous ce prisme que la mesure d'impact social est vue comme un outil de financiarisation. En effet, elle apporte la notion de rentabilité dans le secteur de l'ESS en définissant des indicateurs de performance pour les structures évaluées. Les investissements « rentables » socialement parlant sont appelés investissement à impact, ils ont pour objectif de combiner le « rendement » social et le rendement financier, ils font par ailleurs partie des principaux outils de financiarisation. Ce type d'investissement a été développé notamment grâce aux contrats à impact social (M. Langlet, 2023).

Les conséquences de la financiarisation pour le secteur associatif

Marianne Langlet, a étudié les conséquences de cette financiarisation notamment en analysant les CIS. Selon elle, cette mesure sert davantage en tant que mesure du risque à investir pour les financeurs, que de mesure d'impact social réel pour les organisations à but non lucratif. En effet, aujourd'hui la mesure d'impact social est souvent la condition d'un investissement « *On observe de plus en plus souvent une mesure d'impact social dans les conventions de mécénat* » (Nina, Cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact, consultante en impact social). De plus, dans le cas des premiers contrats à impact social, l'un des indicateurs de résultats de la mesure d'impact social n'a pas pu être mesuré, mais l'Etat a tout de même versé la prime liée à cet indicateur, aux investisseurs (M. Langlet, 2023). Cela montre bien la supériorité de l'intérêt de l'investisseur par rapport à celle de l'organisme mesuré. Cette analyse est partagée par Nicole Alix dans son article « *Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir »* ». En effet, selon elle, la mesure d'impact social sert de « *justification* » à un investissement, elle se place donc au service de l'investisseur et non de la société.

Elle approfondit la critique des contrats à impact social en citant une revue américaine expliquant que « *le client principal et dominant d'un Social Impact Bond est son financeur et non pas les usagers* » (M. Langlet, 2023). De plus, il est ajouté dans la revue : « *la motivation des investissements privés dans les SIB reste le profit et le retour sur investissement plutôt que le changement dans les situations des personnes dans le besoin* » (M. Langlet, 2023). Elle termine en expliquant comment le CIS participe à la marchandisation des individus, en effet, ce type de contrat, par la mesure d'impact social, « *isole [...] un des aspects de la vie de la personne, l'érige en seul indicateur de résultat à atteindre. Il fait fi de toutes les autres interactions et relations de la personne au monde.* » (M. Langlet, 2023). En clair, la mesure d'impact social, telle qu'elle est réalisée aujourd'hui, en tentant de chiffrer des impacts sociaux, semble définir les individus comme des marchandises. Cela est aussi visible dans le cadre du stage, en effet, les indicateurs de mesure d'impact social imposés par les financeurs mentionnent les adhérents de l'association sous l'appellation « *bénéficiaires ou usagers* ». Cela est particulièrement inadapté à l'association car elle va considérer la personne dans son ensemble, sans la définir uniquement par sa solitude, et l'objectif n'est pas de rendre un service à un bénéficiaire comme le ferait un prestataire, mais bien de lutter contre la solitude en créant

²⁵ Michel Aglietta et Antoine Reberioix, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004, 394 p.

du collectif. C'est pourquoi l'une des conséquences de cette financiarisation est l'invisibilisation des êtres humains au profit des caractéristiques que le financeur veut mesurer.

Une autre conséquence de l'utilisation de la logique de paiement aux résultats ²⁶est la concurrence que cela peut créer et le fait que ces pratiques favorisent certaines organisations²⁷ (N. Alix, 2017). L'article de Nicole Alix mentionné plus haut, montre premièrement les conséquences de la financiarisation et de l'utilisation des outils de mesure de l'investissement à impact, puis l'inadaptation de ces pratiques pour l'ESS. En effet, le risque lié à la financiarisation évoqué dans l'article est la création d'un marché de l'entreprise sociale ce qui défavoriserait un grand nombre de structures, notamment car leurs besoins en financement risquent d'être insatisfaits. Ces méthodes de notations sont donc inadaptées car elles ne valorisent pas les effets de long terme. C'est pourquoi des méthodes comptables et de structures de financement alternatives, sont proposées, ainsi que des critères de notation différents²⁸. De plus les interrogés proposent des solutions consistant à simplifier la mesure « *on pourrait simplifier la mesure pour que ça ne prenne pas trop de temps genre en envoyant un questionnaire par an* » (Marie, consultante, cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact) cela reviendrait donc à réduire la demande en termes de chiffres aux associations. De plus, elle propose de recentrer l'étude sur les actions de la structure au détriment des indicateurs satisfaisant le financeur « *On veut vraiment remettre au centre la question de l'impact, qu'est-ce que l'association fait* » (Marie, consultante, cabinet de conseil spécialisé en mesure d'impact).

On remarque donc un processus d'intégration, dans le secteur de l'ESS, de normes du secteur de la finance telle que la logique de paiement aux résultats, la mise en concurrence ou le chiffrage de données qualitatives, ce sur quoi repose le SROI par exemple. Cela est défini par Eve Chiapello, dans son article « La financiarisation des politiques publiques », comme une « *colonisation* » des situations par des formes de raisonnement et de calcul « *financiarisés* » (Chiapello, 2017). Cela est d'autant plus visible étant donné le vocabulaire utilisé par le financeur : « *on rencontre un double enjeu c'est le sujet de formation des équipes sur ce sujet clé [...] et l'enjeu d'acculturer les porteurs de projets à ce sujet mesure d'impact* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). De plus il est intéressant de noter la volonté du financeur de former des associations, ayant très peu de connaissances sur le sujet, à la mesure d'impact social en leur apportant un référentiel de critères établis par ses soins. La personne interrogée explique : « *on a aussi des porteurs de projets beaucoup plus petit, beaucoup plus jeunes qui ne sont jamais vraiment initiés à la mesure d'impact et l'idée c'est de leur permettre de passer la première marche et de les accompagner sur cette première marche aussi* » (Lola, Groupe de protection sociale, chargée de mission mesure d'impact). Ce verbatim peut être un exemple de la « *colonisation* » opérée par la financiarisation. En effet, les organismes financeurs, à l'origine de la diffusion de la

²⁶ La mesure d'impact sert de preuve de résultats pour que les investisseurs obtiennent un remboursement après avoir investis dans les CIS.

²⁷ Parmi elles on retrouve notamment, les secteurs qui se développent rapidement et qui permettent de créer un effet boule de neige sur le retour sur investissement, les entreprises sociales les plus rentables financièrement, les entreprises de l'ESS et les entreprises sociales dont les activités peuvent être mesurées de manières quantitatives et à distance selon les méthodes des investisseurs privés, les entreprises des secteurs ou le retour sur investissement est faible mais où les investisseurs bénéficieront d'incitations fiscales ou de remboursements de leurs frais par les autorités publiques (N. Alix, 2017).

²⁸ ALIX (Nicole), « Économie sociale et solidaire et pouvoir transformateur des investisseurs à impact social », *Entreprise & Société*, n° 2, 2017 – 2, p. 133-153

mesure d'impact social, tentent de convaincre les associations de la réaliser en expliquant qu'elle leur serait bénéfique, mais, dans le même temps, ils imposent des critères.

La mesure d'impact social telle qu'elle faite aujourd'hui semble donc bénéficier davantage aux financeurs qu'aux associations. En effet, en faisant partie des pratiques du New Public Management, sa diffusion amène une rationalisation dans le secteur associatif. Cette dernière a notamment pour conséquence sa financiarisation. Cela présente des risques importants pour les structures comme la marchandisation des individus et la montée en concurrence.

Conclusion

En conclusion, l'étude de la littérature et du cas pratique a permis de montrer comment la volonté de standardisation de la mesure d'impact social, par certaines de ses parties prenantes, s'inscrit dans un mouvement plus global de rationalisation du monde associatif. Cela a permis de montrer l'inadaptation des structures de l'ESS aux normes des formes d'organisations rationnelles, véhiculées notamment par la mesure d'impact social. En effet, la mesure d'impact social, tel qu'elle est réalisée aujourd'hui, ne mesure pas les changements systémiques, elle ne peut donc pas totalement rendre compte de l'impact social de certaines organisations de l'ESS. Cette inadaptation a donc poussé à se questionner sur les raisons de sa mise en œuvre. Ces interrogations ont ensuite permis de montrer les divergences d'intérêts quant à son utilisation et leurs conséquences. En effet, les financeurs impulsant une mesure d'impact social choisissent parfois de favoriser leurs intérêts devant ceux des associations évaluées.

La première partie a permis de recontextualiser la pratique de la mesure d'impact social, au niveau sémantique, historique et sociologique afin de comprendre les enjeux de cette dernière. Parmi eux, la divergence de volonté quant à la standardisation de l'évaluation d'impact social a été développée. En effet, l'adoption de cette pratique et le contexte sociologique de mythe rationnel ont poussé à se demander quels étaient les avis des différentes parties prenantes vis-à-vis de la standardisation de cette mesure. C'est la raison pour laquelle elle a été développée, tout comme ses conséquences potentielles. Les effets, positifs et négatifs ont été abordés. La description de certains d'entre eux a fait apparaître une contradiction entre les intérêts des organismes financeurs de la standardisation et les intérêts des organismes de l'ESS mesurés. Cette dernière s'exprime notamment par la rationalisation ayant pour conséquence la marchandisation. Cette dernière a plusieurs effets semblant nuire à l'efficacité des organisations de l'ESS comme par exemple, la montée en concurrence, la création de classements ou la modification du rôle de la mesure, pour la mettre au service de l'investisseur. On entend ici par efficacité le degré de réponse au besoin social.

La seconde partie, en restituant l'enquête de terrain menée durant le stage a permis d'offrir un exemple pratique de la mise en place de cette mesure. Cela a permis de confirmer ou d'infirmer la littérature présentée en partie I. C'est pourquoi, la difficulté de la mise en place d'une standardisation généralisée à toute l'ESS a été démontrée. Cela passe par la volonté de toutes les parties prenantes de se concentrer sur des indicateurs qualitatifs, le manque de ressources humaines et la création par les organismes mesureurs de leur propre outil en réaction à la marchandisation. Cependant, certains organismes ne souhaitent pas abandonner leur objectif de standardisation. En effet, ces derniers souhaitent apparemment standardiser la mesure à un degré moindre, c'est-à-dire, au niveau d'un secteur, par exemple le secteur du bien vieillir. Lors des interviews, un dissensus autour de la notion d'impact et une critique de la mesure ce dernier a émergé. Cela a mené à une remise en question de la pertinence de la mesure d'impact social pour les organisations de l'ESS. En effet, la difficulté à mesurer le processus d'innovation sociale, couplé à la volonté des structures de l'ESS de vouloir mesurer ce processus, rend très compliquée la mesure d'impact social.

La partie III a donc tenté de développer les concepts autour de la pensée systémique que sont le changement systémique et l'impact systémique. En effet, ces concepts semblent être en théorie au cœur de la raison d'être des structures de l'ESS. Le développement de ces idées a

permis de montrer l'inadaptation de la mesure d'impact social, telle qu'elle est faite aujourd'hui, à l'ESS. Elle est considérée comme inadaptée, car il semblerait qu'elle pourrait servir davantage les intérêts des organisations de l'ESS, si elle était réalisée différemment. En effet, au vu de la difficulté à mesurer l'impact d'une structure dans un changement systémique, la mesure d'impact social telle qu'elle est réalisée aujourd'hui ne le mesure pas. La dernière sous partie, recentrée sur le monde associatif, s'interroge sur les raisons pour lesquelles la mesure d'impact social est effectuée sachant ses limites. L'étude de la manière dont est effectuée la mesure d'impact social, permet de démontrer comment les intérêts des financeurs sont davantage satisfaits que ceux des associations. Puis, elle montre, au moyen de la littérature existante, l'une des conséquences de cette satisfaction des intérêts des financeurs, à savoir, le mouvement de financiarisation du monde associatif. Pour finir, elle interroge sur la volonté réelle des financeurs lorsqu'ils promeuvent la mesure d'impact social.

Ce mémoire soulève donc plusieurs questionnements, premièrement, sur la notion d'impact systémique car son utilisation est prônée par les mêmes parties prenantes qui mettent en avant celle d'impact social. Ces derniers sont des financeurs ou des consultants comme l'a montré l'enquête de terrain ou encore des thinktanks tels que l'impact tank. Il serait alors légitime de se demander si l'apparition de cette notion résulte d'un réel changement de paradigme ou d'un simple changement sémantique. De plus, il semble pertinent de se demander si, avec les recherches sur l'impact systémique, un nouveau marché serait en train de se créer, qui s'inscrirait dans la continuité des processus de rationalisation évoqués dans ce mémoire.

Deuxièmement, ce mémoire apporte un questionnement autour de l'ESS et sa place dans la société actuelle. L'inadaptation à la mesure d'impact social et plus largement aux pratiques du New Public Management, pousse à se questionner sur le rôle que doit occuper l'ESS dans la société. Doit-elle être en marge, lutter ou s'adapter afin de se développer dans un système tentant de l'intégrer mais ayant des valeurs contraires ? Des éléments de réponses peuvent se trouver dans les projets de développement de responsabilité territoriale des entreprises. Elle consiste selon Maryline Filippi dans un entretien pour la fondation de France à « *entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun* ». Dans sa vision, le territoire est défini comme un ensemble d'acteurs interdépendants, interagissant entre eux. Il constitue donc un « *construit social* ». Parmi ces acteurs on compte notamment les entreprises, les collectivités et les acteurs de l'ESS. La responsabilité territoriale des entreprises implique donc une collaboration entre ces acteurs, pour le bien commun. Un autre questionnement soulevé par ce mémoire consiste à se demander si, l'ESS de par ses valeurs, convient réellement à être utilisée par des politiques publiques fondées sur des techniques d'entreprises. En effet, il a été montré que ces pratiques semblent nuire au développement des organisations de l'ESS. Par exemple ce mémoire a notamment démontré qu'une demande de justification par les chiffres trop importante amène les organisations à faire des choix stratégiques au niveau de l'allocation des ressources.

Pour finir, il est intéressant de noter ici certaines limites et perspectives de ce mémoire. Premièrement, la mesure d'impact social étant en France un sujet relativement récent, on observe un manque de travaux empiriques. De plus, elle fait l'objet de notions nouvelles qu'il est compliqué d'aborder étant donné le temps requis pour écrire un article de recherche. De plus, la prise de recul effectuée sur les effets de la mesure d'impact social est relative étant donné la nouveauté de cette pratique. C'est pourquoi l'une des perspectives de ce mémoire serait d'élargir le propos à une étude de littérature anglophone sur le sujet. Cela pourrait venir

étoffer les raisonnements présentés ici. En effet, déjà en 2018 selon le rapport de France travail évoqué en introduction, 95% des articles de leur base d'étude sont rédigés en anglais.²⁹

De plus, l'enquête qualitative présente des limites lui étant propres, comme la taille de l'échantillon ou le biais potentiel dans les réponses par exemple. C'est pourquoi la représentativité des organisations interrogées, au niveau de l'attitude de chaque partie prenante envers la mesure d'impact social, peut être questionnée. Par exemple le financeur interrogé à ses propres caractéristiques. En effet, il est limité à une certaine durée d'investissement, ce qui peut expliquer ses demandes dans la mesure d'impact social. Il a été choisi, tout comme les cabinets de conseils interrogés, car ils se rapprochent du type de financeur et de cabinet avec lesquels l'association étudiée mène son étude d'impact social. Ces derniers n'ayant pas répondu aux sollicitations d'interviews. Donc, une autre perspective de ce mémoire serait, dans un souci de représentativité, d'interroger un financeur d'un autre type n'ayant pas les mêmes caractéristiques d'investissement. Par exemple, un acteur de la philanthropie. Par ailleurs, le domaine de la philanthropie n'a pas été évoqué dans ce mémoire car il n'était pas pertinent au vu du cas pratique étudié. L'une des perspectives de ce mémoire est aussi d'élargir le propos afin de prendre en compte les acteurs de la philanthropie et leur influence.

²⁹ Source : Bono, P.-H., Debu, S., Desplatz, R., Hayet, M., Lacouette-Fougère, C., France Stratégie, & Trannoy, A. (2018). Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. In *Document De Travail* (p. 1). <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-impact-politiques-publiques-decembre-2018.pdf>, p11.

Bibliographie :

- Alix, N. (2015). Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir ». *Revue Internationale De L'économie Sociale/Recma*, 335, 111. <https://doi.org/10.7202/1028537ar>
- Alix, N. (2017). Economie sociale et solidaire et pouvoir transformateur des investisseurs à impact social. *Entreprise & Société*, 2, 133–153. <https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0133>
- Alix, N., Ariane Rodert, Axel de Martene, Ulrich Grabenwarter, Anne Wagenführ, Reuter, C., Baudet, A., Chiapello, E., & Ulmer, C. (2013). *Interface Bulletin mensuel de Confrontations Europe N° 86 - Mai 2013*.
- Alix, N., Baudet, A., & CONFRONTATIONS EUROPE. (2013). *LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL : facteur de transformation du secteur social en Europe*.
- Amin, S., Arrighi, G., Chesnais, F., Harvey, D., Itoh, M. & Katz, C. (2006). Qu'est-ce que le néolibéralisme ?. *Actuel Marx*, 40, 12-23. <https://doi.org/10.3917/amx.040.0012>
- Anderson, A., Vogel, V., Carol Weiss, W.K. Kellogg Foundation, Aspen Institute, Conseil Du Trésor, C. D. T., De Reviens, D. R., Taplin, T., Clark, C., Collins, C., & Colby, C. (2012). LA THÉORIE DU CHANGEMENT (TOC). In *TIESS* (pp. 1–5) [Article de Journal]. TIESS. https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf
- Annie Lamanthe. Internationalisation des échanges et rationalisation de l'activité productive en régime de néo-libéralisation. Communication à la réunion intermédiaire du RC 30 Sociologie du Travail de l' AIS (International Sociological Association), Aix-en-Provence, 27 et 28 janvier 2005, 2005, pp.16.halshs-00008765

- BANCEL, J.-L., & GIRAUD, P.-N. (2014). OPPORTUNITÉS ET RISQUES D'UNE FINANCIARISATION DU SOCIAL. In P. Lefebvre (Ed.), *Les Invités*.
<http://www.ecole.org>
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *RECMA (Revue Des Etudes Coopératives, Mutualistes Et Associatives)*, 352, 42–57. <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-2-page-42.htm>
- Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Guyon, T., & Martell, Y. (2015). L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? In Université de Picardie Jules Verne, Université de Lille 1, CRIISEA, CLERSE (UMR 8019), & CURAPP-ESS (UMR 7319), *XVe Rencontres Du RIUESS*.
- Bono, P.-H., Debu, S., Desplatz, R., Hayet, M., Lacouette-Fougère, C., France Stratégie, & Trannoy, A. (2018). Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. In *Document De Travail* (p. 1).
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-impact-politiques-publiques-decembre-2018.pdf>
- Celle, S. (2020). *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)* [Thèse].
- *Changer le système*. (2024). Impact Tank. Consulté le June 17, 2024, de <https://impact-tank.org/wp-content/uploads/2024/06/Changer-le-systeme.pdf>
- Chiapello, È. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes en développement*, 178, 23-40. <https://doi.org/10.3917/med.178.0023>
- CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative), Nicole Alix, Adrien Baudet (2014/2015). *La mesure de l'impact*

social : facteur de transformation du secteur social en Europe.

<https://www.ciriec.uliege.be/repec/WP14-15.pdf>

- Commission européenne, Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2014). Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la commission européenne concernant les FESE et les programmes EASI. Dans *Direction Générale De L'emploi, Des Affaires Sociales Et De L'inclusion* [Rapport]. Commission européenne. <https://doi.org/10.2767/28927> (Travail original publié en 2014)
- COMMISSION EUROPÉENNE. (2011). Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale. Dans *COM (2011) 609 Final* [Rapport].
- Conseil de l'Union Européenne. (2012). Conclusions sur l'Acte pour le marché unique II - Ensemble pour une nouvelle croissance. In *Conseil De L'Union Européenne*.
- Cyril Tassart. *Associations-financeurs, danser à deux l'approche systémique*. (Mars 2023). La Fonda. <https://fonda.asso.fr/ressources/associations-financeurs-danser-deux-lapproche-systemique>
- Dedun Garcia Piqueras, I., Celle, S., & Chaire ESS - Université Lyon 2. (2023). S'appropriier (adopter) la mesure d'impact social : à quoi faut-il réfléchir ? Le regard des organisations de l'ESS en Métropole lyonnaise. Dans *Les carnets de la chaire*.
- Durkheim, É. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*. France: F. Alcan.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2015). Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. *Revue Française De Gestion*, 247, 85–100.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-2-page-85.htm>
- Fabrique des transitions. (2023). *Coopérer entre collectivités et acteurs de l'ESS au service d'une transition systémique : la voie de la diplomatie territoriale ?*

- Financement des associations : la part de la commande publique a bien dépassé celle des subventions. (n.d.). *Banque Des Territoires*.
<https://www.banquedesterritoires.fr/financement-des-associations-la-part-de-la-commande-publique-bien-depasse-celle-des-subventions>
- Gadrey, J. (2003). Introduction. Dans : Jean Gadrey éd., *Socio-économie des services* (pp. 3-4). Paris: La Découverte.
- Haut-Commissariat à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale. (30 Juin, 2019). *Mission sur le développement des Contrats à Impact Social (CIS)*.
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0609:FIN:fr:PDF>
- Hély, M. (11 Février, 2008). *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*.
<https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas>
- *Impact social, utilité sociale : définition*. (n.d.). Avise. <https://www.avise.org/comprendre-ess/impact-social#%C3%A9valuer-1%E2%80%99impact-social-ou-1%E2%80%99utilit%C3%A9-sociale>- Consulté le 23/06/2024.
- *Impact Track - 4 raisons de mesurer son impact social*. (n.d.).
<https://impacttrack.org/fr/blog/raisons-de-mesurer-son-impact-social/> Consulté le 23/06/2024
- Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), Studer, M., Trasciani, G., & Petrella, F. (2023). L'évaluation des associations en France. *INJEP*.
https://injep.fr/wp-content/uploads/2023/08/rapport-2023-07-Eval_asso.pdf
- *institution - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert*. (n.d.). <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/institution>
- JAUBERT, D., Solinum, & MANDEFIELD, V. (2022). *RAPPORT ANNUEL 2022* [Rapport].

- Julien Kleszczowski. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. (2017). Dans *Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay*. <https://pastel.hal.science/tel-01768567> (Travail original publié en 2017)
- Keynes, J. M. (1936). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (Jean de Largentaye, Trad.).
- Lallement, M. (2004). Max Weber, la théorie économique et les apories de la rationalisation économique. *Cahiers Du Centre De Recherches Historiques/ Les Cahiers Du Centre De Recherches Historiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/ccrh.212>
- Langlet, M. (2023). L'investissement à impact social : la finance à l'assaut du monde associatif ?. *Revue française des affaires sociales*, , 129-140. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0129>
- Langlet, M., Marianne Langlet du Collectif des associations citoyennes, Bobel, M., Boyer, I., Celle, S., Chauvière, M., Denoyelle, E., Jobard, J.-B., De Larminat, L., Laville, J.-L., Lucas, J.-M., Picquart, N., Picot, O., Pousset, M., Rouby, G., Smet, P., & Studer, M. (2023). RAPPORT DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DE LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS. In *OBSERVATOIRE CITOYEN DE LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS* (p. 3) [Rapport].
- Leclerc, É., Sibieude, T., ESSEC BUSINESS SCHOOL, IMPACT TANK, ESSEC BUSINESS SCHOOL, IMPACT TANK, Raynaud De Lage, L., Lizak-Rueda, A.-V., Ashale, A., Bernard, T., Aksil, M., Verhille, E., & Jegu, E. (2022). PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE 2022. In T. Sibieude & É. Leclerc (Eds.), *ESSEC BUSINESS SCHOOL / IMPACT TANK*.
- *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)* - *Légifrance*. (n.d.). <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

- Meadows, D. H. (2009). *Thinking in systems* (Diana Wright & Sustainability Institute, Eds.). Earthscan. <https://research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf>
- Métropole de Lyon. (2024, March 15). La Métropole de Lyon présente Gen'éthic, outil de mesure d'impacts à ; destination des entreprises du territoire. *eclaira.org*. <https://www.eclaira.org/articles/h/la-metropole-de-lyon-presente-gen-ethic-outil-de-mesure-d-impacts-a-destination-des-entreprises-du-territoire.html>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Mounier, B. (2019). L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. *Informations sociales*, 199, 72-79. <https://doi.org/10.3917/inso.199.0072>
- Muller, P. (2015). *Mise en perspective / Une théorie des cycles d'action publique pour penser le changement systémique*. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques* (pp. 405-435). Paris: Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2015.01.0405>
- *Notion – The all-in-one workspace for your notes, tasks, wikis, and databases*. (n.d.). Notion. <https://hushed-preface-271.notion.site/Partie-0-L-esprit-de-l-Approche-Syst-mique-870789de65cb49ea91205530e2b95b15>
- Réhane Jullemier. (2023, May 22). *La responsabilité territoriale des entreprises : comment la philanthropie stratégique s'inscrit dans cette notion ?* Fondation De France. <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-fondation-de-france-sud-ouest/la-responsabilite-territoriale-des-entreprises-comment-la-philanthropie-strategique-s-inscrit-dans-cette-notion>

- Schoenmaker, D. (2020). The impact economy: balancing profit and impact. In Bruegel, *Working Paper 2020/04*.
- Vuattoux, J., & Dejean, F. (2021). Caractériser un champ institutionnel en phase de structuration : monographie d'une approche de la prévention des risques psychosociaux. *Management International*, 24(6), 78–87. <https://doi.org/10.7202/1077350ar>
- Webmaster. (20 Mai 2020). *Impact Tools — Kimso*. Kimso. <https://kimso.fr/impact-tools/>

Annexes

La liste des observations et documents consultés, ainsi que les guides d'entretien et plan de codage doivent être fournis en annexe

1. Guides d'entretiens :

1.1 Guide d'entretien utilisé pour l'interview avec les structures mesurées

Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Qui êtes-vous ? - Parcours ? - Quel est votre rôle au sein de votre structure ? - Présentation rapide de la structure - Est-ce qu'au cours de votre carrière ou de vos engagements passés (avant votre emploi actuel), vous aviez déjà été amené à entendre parler d'impact social ou à faire une mesure d'impact social ?
Qu'est-ce qui vous a amené faire une mesure d'impact ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous développer le processus qui vous a amené à faire cette mesure d'impact ? - Qui est impliqué dans la mesure ? - Quel partenaire a impulsé la mesure d'impact, pourquoi ? - Quelle personne dans l'association a impulsé la mesure d'impact, pourquoi ? - Quel est l'objectif attendu de cette mesure ? - Si vous n'avez pas effectué la mesure en interne, pourquoi avoir choisi ce cabinet de conseil ? - Quelle est l'attitude du cabinet & du financeur vis-à-vis de la mesure (pour la structure ne l'ayant pas fait en interne ?
Comment en pratique mesurer cet impact ?	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous construit la mesure ? - Vous-êtes-vous appuyé/inspiré de cadres d'analyses déjà existants ou avez-vous créer vos propres indicateurs ? - Pourquoi être parti de la théorie du changement (Toutes les structures interrogées partent de cette théorie) ? - Quel est votre point de vue sur la méthode du contrefactuel pour démontrer d'un impact ? - Pour les données qualitatives : Comment recueillez-vous les données ? Comment et avec qui avez-vous construit les questionnaires ? Avez-vous un autre moyen de recueillir des données ? Quelle est la cible des questionnaires et pourquoi ? - Pour les données quantitatives : Quels chiffres mesurez-vous et pourquoi ces chiffres ? - En quoi cette mesure vous permet de démontrer votre impact ? - Quels acteurs (hors cabinet et financeurs) sont impliqués dans la mesure ? Pourquoi ? - Dans quelle mesure considérez-vous que le cabinet de conseil soit utile à la réalisation de la mesure d'impact (s'il y a un cabinet de conseil) ? Quelle est la fréquence de ces interventions ? Quelle attitude a-t-il face à la mesure (directive...) ? - Comment faites-vous pour mesurer les potentiels impacts de long terme ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous qu'il est possible d'établir un lien de causalité entre les activités d'une association et les modifications dans la vie des adhérents? - Quelles sont les problématiques rencontrées dans la mesure, n'ayant pas été évoquées jusqu'ici ?
Quel effet de la mesure d'impact dans la structure et sur la société	<ul style="list-style-type: none"> - A qui s'adresse la mesure d'impact (partenaires, bénéficiaires etc.) ? - Quelle utilisation prévoyez-vous de faire de cette mesure ? (Pilotage, communication interne ou externe ... ?) - Avez-vous connaissance de l'utilisation faite de la mesure d'impact par les financeurs ? - Est-ce que l'influence du financeur sur la mesure d'impact peut jouer sur les axes de développement futur/choix stratégiques de la structure ? - Comment mesurer cet impact qui n'est pas financé (dans le cadre d'une des structures le financeur impose des indicateurs de mesure) ? - Avez-vous l'impression que la mesure d'impact vous rend plus efficace, plus innovant ? - Pensez-vous que la mesure d'impact est généralisable parmi les associations ? ou généralisable dans l'ESS ? - Peut-on selon vous utiliser la même démarche de mesure d'impact pour les associations et de grandes entreprises lucratives ? - Ressentez-vous les impacts du marché de la mesure d'impact ? - Quelle est votre définition du mot impact ? - Pensez-vous qu'il est possible de mesurer un impact systémique ? - Avez-vous des critiques ou voyez-vous des risques sur l'impact social ?

1.2 Guide d'entretien utilisé avec les cabinets de conseils

Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Qui êtes-vous ? - Parcours ? - Rôle dans la structure ? - Présentation rapide de la structure - Qu'est-ce qui vous a amené à travailler autour de la mesure d'impact ?
Parler de la mesure d'impact en général	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle partie prenante impulse la mesure d'impact et pourquoi ? Qui finance cette mesure généralement ? - A qui s'adressent les mesures d'impact (partenaires, bénéficiaires etc.) ? - Quel est l'objectif attendu de cette mesure, pour vous, pour la structure et pour le financeur ? - Qui est impliqué dans la mesure ? - Quelle est l'attitude de chaque partie prenante vis-à-vis de la mesure ? (Droit de regard, directives...) (expl Daddy s'arrange)
Comment mesurer en pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Comment avez-vous construit la mesure ? - Est-ce que vous vous êtes appuyé/inspiré de cadres d'analyse ? - Pourquoi être parti de la théorie du changement (cette question dépend de la réponse à la précédente) ? - Comment/avec qui avez-vous construit les questionnaires ? - Quels chiffres mesurez-vous et pourquoi ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurez-vous des indicateurs monétaires ? - Quelle est la place des données quantitatives et qualitatives dans la mesure ? - Selon vous serait-il idéal de trouver un chiffre adaptable à toutes les structures afin de mesurer l'impact ? - Comment mesurer vous les impacts de court terme et de long terme ? mesurez-vous ces impacts différemment ? - Quel est votre avis sur l'utilisation du contrefactuel ? - Quel est votre avis sur l'utilisation d'un lien de causalité comme moyen de démontrer un impact ? - Avez-vous un autre moyen de recueillir des infos ? - Quelle est la cible des interviews et pourquoi ? - En quoi cette mesure vous permet de l'impact social ? - Quels acteurs (hors cabinet et financeurs et la structure) sont impliqués dans la mesure au niveau pratique ? Pourquoi ? - Quelle est la fréquence des interventions du cabinet pour la mesure de chaque structure ? - Quelles sont les problématiques rencontrées dans la mesure ?
Impact sur la société	<ul style="list-style-type: none"> - Comment est utilisée la mesure d'impact pour chaque partie prenante ? (Communication, pilotage, recherche de fonds etc.) ? - La mesure d'impact est-elle devenue la condition d'un investissement ? - Avez-vous été témoin de l'influence d'un financeur sur la mesure d'impact ? Si oui quelle à été votre réaction ? - Quelle est selon-vous l'influence de la mesure d'impact sur l'innovation ? - Pensez-vous que la mesure d'impact est généralisable parmi les associations ? Parmi les organisations de l'ESS ? - Vous travaillez aussi bien avec des organisations de l'ESS qu'avec des entreprises lucratives, adoptez-vous la même démarche d'analyse peu importe le client ? - Pensez-vous que la mesure d'impact peut avoir une influence sur la structure de financement d'une organisation, favorise-t-elle les investissements motivés par une logique de résultats ? - Une logique de marché s'est créée autour de la mesure d'impact, remarquez-vous des effets sur vous ou les autres parties prenantes ? - Quelle est votre définition du mot impact ? - Est-il possible de mesurer un impact systémique ? - Avez-vous des critiques / vous voyez des risques sur l'impact social ? - Avez-vous des choses à ajouter ?

1.3 Guide d'entretien utilisé avec le financeur de mesure d'impact interrogé

Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Qui êtes-vous ? - Quel est votre parcours ? - Pouvez-vous présenter votre structure ? - Rôle dans la structure ? - Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la mesure d'impact ?
--------------	--

<p>La mesure d'impact en général</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui a amené les structures à vouloir mesurer leur impact social ? - Quel est l'objectif attendu de cette mesure pour chaque partie prenante ? - Qui est impliqué dans la mesure ? - Quelle partie prenante impulse la mesure d'impact, pourquoi ? Qui la finance, la mesure d'impact est-elle la condition d'un investissement ? - Quelle est l'attitude de chaque partie prenante vis-à-vis de la mesure ? (Droit de regard, directives...) - Comment utilisez-vous cette mesure ?
<p>Comment mesurer en pratique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le processus de mesure d'impact en pratique, ciblez-vous cette mesure sur certaines personnes ? - En quoi cette mesure vous permet de mesurer l'impact social ? - Déléguez-vous la mesure à des cabinets de conseils, si oui êtes-vous en partenariat avec cabinets ? - Quelle est votre attitude durant le processus de mesure ? (Degré d'intervention...) - Laissez-vous de la flexibilité aux structures quant à la méthode utilisée ? ou proposez-vous un cadre d'analyse voire un référentiel auquel chaque structure s'adapte ? Si il y a un cadre d'analyse ou un référentiel comment l'avez-vous construit, vous-êtes-vous inspirés de cadre d'analyse existant ? - Comment recueillez-vous les données en pratique ? - Quelle est la place des données quantitatives et qualitatives dans la mesure ? - Quels chiffres mesurez-vous et pourquoi ? - Mesurez-vous des indicateurs monétaires ? - Selon vous serait-il idéal de trouver un chiffre adaptable à toutes les structures afin de mesurer leur impact ? - Comment mesurez-vous les impacts de court terme et de long terme ? - Que pensez-vous du contrefactuel comme méthode d'analyse ? - Quel est votre avis sur le lien de causalité comme seul moyen de démontrer un impact ? - Les problématiques rencontrées dans la mesure ?
<p>Les impacts de la mesure sur la société</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous qu'un financeur peut avoir une influence sur la stratégie d'une structure ? - Quels sont les effets de la mesure d'impact sur l'innovation ? - Est-ce que vous pensez que la mesure d'impact est généralisable parmi les associations ? / dans les structures de l'ESS ? - Peut-on selon vous utiliser la même démarche d'analyse pour les associations et de grandes entreprises lucratives ? - Pensez-vous que la mesure d'impact peut avoir une influence sur la structure de financement d'une organisation, favorise-t-elle les investissements motivés par une logique de résultats ? - Une logique de marché s'est créée autour de la mesure d'impact, remarquez-vous des effets sur vous ou les autres parties prenantes ? - Quelle est votre définition du mot impact ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous qu'il est possible de mesurer un impact systémique ? - Avez-vous des critiques / vous voyez des risques sur l'impact social ? - Avez-vous des choses à ajouter ?
--	--

2. Plan de codage

2.1 Compte rendu de codage des interviews

2.1.1 Compte rendu pour les structures :

Catégorie	Vision de la mesure d'impact en général	
Propriétés	Objectif attendu de la mesure	Parties prenantes impliquées dans la mesure
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Pilotage stratégique • Recherche de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet de conseil • Financeurs • Structure

Catégorie	Comment mesurer en pratique		
Propriétés	Cadre théorique utilisé	Manière utilisée en pratique	Problèmes rencontrés
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Théories standards • Cadres théoriques originaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs quantitatifs • Indicateurs qualitatifs • Indicateurs monétaires • Standardisation • Long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts compliqués à mesurer • Impact compliqué à quantifier • Manque de rigueur scientifique • L'outillage • Cadre rigide des financeurs

Catégorie	Les effets de la mesure d'impact sur la société	
Propriétés	Effets positifs	Effets négatifs
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de se développer • Permet de trouver des fonds • A des bénéfices en interne (pilotage, rassurer etc. • Crédibilise • Permet d'innover 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer peut freiner l'innovation • Orienter le pilotage dans la mauvaise direction • Pression • Manque de pertinence et de légitimité • Ne mesure pas l'impact systémique • Perte d'argent • Perte de temps

2.1.2 Compte rendu pour les cabinets de conseil :

Catégorie	Vision de la mesure d'impact en général	
Propriétés	Objectif attendu de la mesure	Parties prenantes impliquées dans la mesure
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Pilotage stratégique • Recherche de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet de conseil • Financeurs • Structure

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilité en interne • Formation 	
--	---	--

Catégorie	Comment mesurer en pratique		
Propriétés	Cadre théorique utilisé	Manière utilisé en pratique	Problèmes rencontrés
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Théories standards • Cadres théoriques originaux • Même cadre d'analyse général pour toutes les organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs quantitatifs • Indicateurs qualitatifs • Indicateurs monétaires • Standardisation • Long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de rigueur scientifique

Catégorie	Les effets de la mesure d'impact sur la société		
Propriétés	Effets positifs	Effets négatifs	Solutions
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de se développer • Permet de trouver des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer peut freiner l'innovation • Orienter le pilotage dans la mauvaise direction • Concurrence • Pression • Manque de pertinence et de légitimité • Ne mesure pas l'impact systémique • Perte d'argent • Perte de temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Remettre au centre la question d'impact • Simplifier la mesure

2.1.3 Compte rendu pour le financeur

Catégorie	Vision de la mesure d'impact en général	
Propriétés	Objectif attendu de la mesure	Parties prenantes impliquées dans la mesure
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de fonds • Utilité en interne • Formation • Reporting • Investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet de conseil • Financeurs • Structure

Catégorie	Comment mesurer en pratique	
Propriétés	Cadre théorique utilisé	Manière utilisée en pratique
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres théoriques originaux • Type de mesure • Même cadre d'analyse général pour toutes les organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs quantitatifs • Indicateurs qualitatifs • Standardisation • Long terme

Catégorie	Les effets de la mesure d'impact sur la société		
Propriétés	Effets positifs	Effets négatifs	Solutions
Etiquettes	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de se développer • Permet de trouver des fonds • A des bénéfices en interne (pilotage, rassurer etc. • Permet d'innover 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienter le pilotage dans la mauvaise direction • Création d'un marché et ses conséquences • Manque de pertinence et de légitimité • Ne mesure pas l'impact systémique • Perte de temps • Nécessite des moyens humains + des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Remettre au centre la question d'impact

Durant le processus de recherche, une revue de littérature a été réalisée sur le sujet et beaucoup de discussions informelles ont eu lieu avec des personnes internes ou externe à l'association hôte du stage. Les personnes externes à l'association ont par exemple été rencontrées lors d'évènement comme les déjeuners de la CRESS ou les journées métropolitaines de l'ESS. C'est grâce à toutes ces informations que les grilles d'entretien ont été établies. 5 interviews ont donc été réalisées, une avec le fondateur de l'association hôte, une avec un ancien stagiaire chargé notamment de la mesure d'impact social dans une association d'accompagnement entrepreneurial, 2 avec des consultantes dans des cabinets spécialisés en mesure d'impact social et une avec une responsable impact social d'une fondation.

Des grilles très ressemblantes ont été utilisées pour mener les entretiens afin de montrer la diversité de points de vue de chaque partie prenante. En effet, un financeur, un cabinet ou une association n'aura pas les mêmes réponses à la question de l'objectif attendu de la mesure d'impact social. C'est notamment cette diversité de points de vue, qui a voulu être développée dans le mémoire afin d'illustrer les divergences d'intérêts de chaque partie prenante quant à la mesure d'impact social. Cependant, certaines questions sont propres à chaque acteur en fonction de leur rôle dans la mesure d'impact social. De plus, les grilles ont évolué en fonction de la littérature lue et des observations et discussions informelles.

Au niveau du codage, dans la même logique qu'avec les grilles d'entretien, des comptes rendus à l'aide de grilles ont été élaborés pour chaque catégorie de parties prenantes interrogées, à savoir, les structures mesurées, les cabinets de conseil et le financeur. Cela permet de montrer les différences de points de vue sur des notions comme l'innovation par exemple.

Certains points de consensus entre les assos interrogés et les cabinets de conseil ressortent, premièrement la difficulté en pratique de mesure l'impact. Deuxièmement la remise en cause

de la légitimité de ces données. Ce qui amène au troisième point qui est l'utilisation faite de ces données.

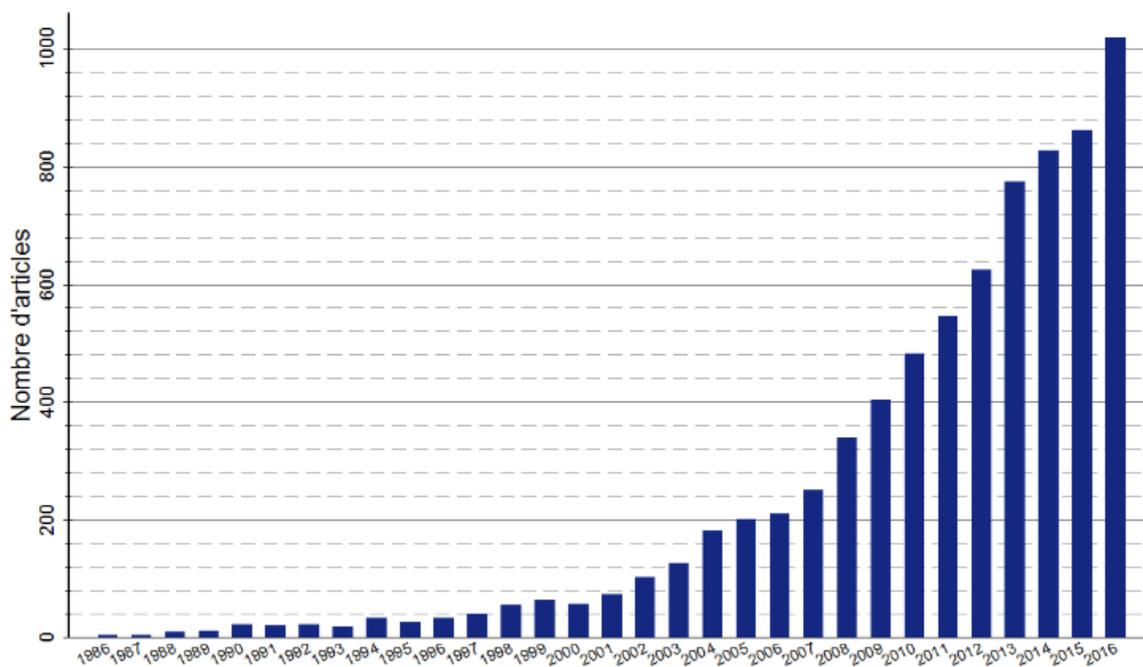
Malgré cela on notera l'utilisation de la théorie du changement et une divergence de points de vue entre l'association hôte du stage et les cabinets quant à l'utilisation d'indicateurs monétaires. En effet, l'association hôte du stage a pour objectif de déterminer ses coûts évités mais les cabinets spécialisés interrogés trouvent cela inadapté et extrêmement compliqué, préférant le qualitatif au quantitatif.

L'analyse des interviews a permis de faire émerger la notion de changement systémique qui semble être l'objectif d'un grand nombre de structures. L'analyse des entretiens démontre que ces changements sont difficilement mesurables par la mesure d'impact social telle qu'elle est faite actuellement. Cela explique donc le désintérêt et la remise en question de la pertinence et de la légitimité de cet indicateur.

Pour finir, la mesure d'impact social semble être impulsée par les financeurs et les autres acteurs du monde privé à but lucratif. En effet, on entend souvent de la part des associations : « *il faut le faire* », « *ça fait bien* ». Ici on touche aux notions d'isomorphisme et de mythe rationnel qui seront développées dans le mémoire.

3. Liste des graphiques mentionnés :

Figure 1 – Nombre total d'articles présentant des résultats d'évaluations d'impact publiés chaque année



Note de lecture : Il n'existe que très peu d'articles avant 1986.

Source : EconLit, traitement des auteurs

Fig. 1 : Source : France Travail, 12/2018, *Vingt ans d'évaluation d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique*. Disponible sur : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-impact-politiques-publiques-decembre-2018.pdf>, 22/06/2024

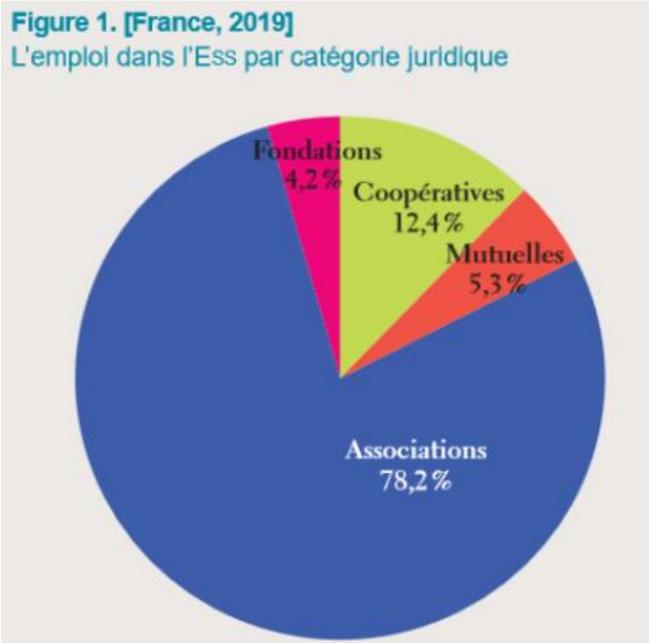


Figure 2 : Source : Observatoire national de l'ESS – ESS France d'après INSEE Flores 2019

Figure 10 – Évolution du nombre d'articles d'évaluation d'impact publiés pour les pays de l'échantillon sauf les États-Unis entre 2000 et 2016

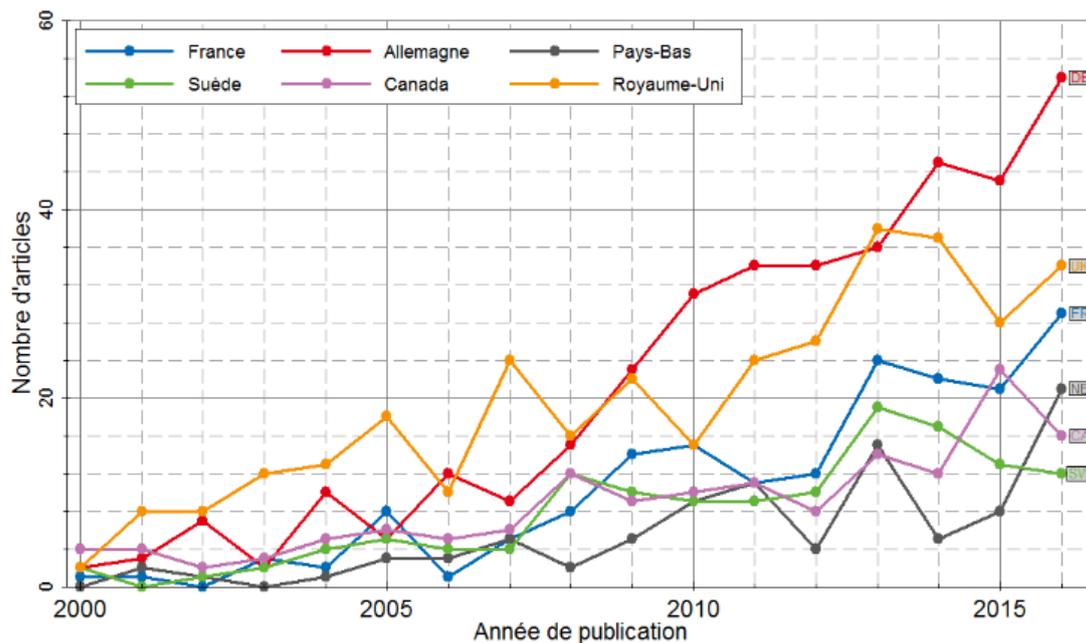


Fig. 3 Source : France Travail, 12/2018, *Vingt ans d'évaluation d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique.* Disponible sur : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-impact-politiques-publiques-decembre-2018.pdf>, 22/06/2024

Table des matières

Remerciements.....	2
Liste des sigles	3
Introduction	5
I] La standardisation de la mesure d'impact social et ses conséquences.....	9
A) Remise en contexte	9
1. L'utilité sociale	9
2. Contexte historique.....	9
3. Contexte sociologique.....	10
B) Observe-t-on une volonté de standardiser la mesure d'impact social ?	12
1) Les financeurs semblent vouloir standardiser la mesure d'impact social	12
1.1 Les financeurs publics	12
1.2 Les financeurs privés.....	13
2) Les organisations de l'ESS ne semblent pas vouloir adopter une mesure d'impact social standardisé.....	15
2.1 Les organisations à but non lucratif ne souhaitent pas standardiser la mesure.....	15
2.2 L'influence du mythe rationnel sur la standardisation	15
2.3 Des utilisations différentes par chaque partie prenante rendent compliqué la standardisation de la mesure	16
C) Quelles seraient les conséquences d'une standardisation ?.....	16
1) Un outil standard de mesure d'impact social pourrait bénéficier aux structures avec moins de moyens.....	17
2) Une potentielle baisse d'efficacité pour les OBNL	18
2.1 La standardisation peut contribuer à la marchandisation de la mesure d'impact social ..	18
2.2 La standardisation, impulsée par les investisseurs privés, met la mesure à leur service..	21
II] La mise en place de la mesure d'impact social en pratique.....	23
A) Une mise en place de la standardisation compliquée en pratique	23
1. Pour des raisons pratiques	23
2. Un degré de standardisation différent dans les méthodes d'analyse	26
B) Des avis divergents quant à la pertinence et la légitimité de la mesure d'impact social....	27
1. Un dissensus au niveau des utilités qui en sont faites.....	28
2. Des avis divergents au niveau de la méthode et de la notion d'impact.....	31
III] L'évaluation d'impact social semble inadaptée au secteur associatif.....	35
A) Elle ne permet pas de démontrer les changements systémiques.....	35
1. Définition de l'approche systémique	35
2. L'approche systémique et l'Economie Sociale et Solidaire	36

3.	On observe un consensus quant à la difficulté de mesurer les changements systémiques .	37
B)	Pourquoi mesure-t-on ?	39
1.	Le New Public Management et la rationalisation	39
2.	La mesure d'impact social est un outil de financiarisation du monde associatif	41
	Conclusion	45
	Bibliographie :	48
	Annexes	55
1.	Guides d'entretiens :	55
1.1	Guide d'entretien utilisé pour l'interview avec les structures mesurées	55
1.2	Guide d'entretien utilisé avec les cabinets de conseils	56
1.3	Guide d'entretien utilisé avec le financeur de mesure d'impact interrogé	57
2.	Plan de codage	59
2.1	Compte rendu de codage des interviews	59
2.1.1	Compte rendu pour les structures :	59
2.1.2	Compte rendu pour les cabinets de conseil :	59
2.1.3	Compte rendu pour le financeur	60
3.	Liste des graphiques mentionnés :	62
	Table des matières	64

La mesure d'impact social et les divergences d'intérêts entre les parties prenantes

Résumé : Au moyen d'un cas pratique, ce mémoire se propose d'étudier les divergences d'intérêts entre les parties prenantes de la mesure d'impact social et leurs conséquences. Il a été réalisé dans le contexte d'un stage dans une association de lutte contre l'isolement des seniors devant mesurer son impact social. Le contexte et la manière dont cette mesure d'impact social est réalisée ressemble à beaucoup de situations dans lesquelles se trouvent les associations de nos jours. C'est pour cela que cette situation a été choisie comme exemple de ces divergences d'intérêts. On compte parmi les parties prenantes, les organismes mesurés, les organismes mesureurs et les financeurs. Ce mémoire montrera que la mesure d'impact social semble être détournée de son usage d'origine pour bénéficier davantage à l'une de ces trois parties prenantes. Une prise de recul sera effectuée afin de déterminer si cette situation ne s'inscrit pas dans une dynamique plus générale de rationalisation de certaines sphères de la société.

Mots clés : impact social, utilité sociale, approche systémique, rationalisation, marchandisation, financiarisation

**— université
— LUMIÈRE
— LYON 2**