

# ESS et nouvelles formes de création de valeur

Une approche prospective de la mesure de l'impact social

## Etude en souscription 2017

La Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS proposent un dispositif de travail rigoureux et participatif ; croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS, ainsi que leurs bénéficiaires directs et ultimes, ils proposent une exploration prospective pour éclairer les choix stratégiques.

Ce faisant ils entendent *nourrir la décision et préparer le terrain à l'expérimentation*.

Ces travaux fourniront aux acteurs de l'ESS de nouveaux éléments de langage et arguments pour *faire reconnaître leur contribution à la transformation de la société* auprès des acteurs du financement. Ces derniers pourront en retour être aiguillés dans le choix de projets et la construction de méthodes d'accompagnement.

## Pourquoi cette étude ?

La "mesure de l'impact social" est une forme de plus en plus répandue pour l'évaluation des projets à finalité sociale. La transformation de leurs modes de financement en est une des causes. Suppléant dans certains cas les modes de financement classiques (subvention, appel d'offre), les instruments dits d' "investissement à impact social" sont portés par des acteurs qui, publics comme privés, tendent à conduire les porteurs de projet à circonscrire l'évaluation de leur projet à des indicateurs quantitatifs. A partir d'indicateurs chiffrés (proportion de retour à l'emploi, hausse des revenus, baisse de la récidive ou de l'occurrence d'une maladie, etc.) et d'outils de mesure d'impact très sophistiqués (SROI, randomisation, etc.), la mesure de l'impact social d'un projet revient dans certains cas à en déterminer la rentabilité et/ou les "coûts évités".

Efficace dans certains cas, cette approche consistant à monétiser l'impact social d'un projet peut néanmoins conduire à en simplifier les contours en le contraignant à s'aligner sur des critères de réussite restreints. Une telle approche de l'évaluation peut ainsi brider le potentiel d'innovation sociale des projets à finalité sociale.

Un certain nombre d'intellectuels et de responsables de l'économie sociale et solidaire militent pourtant pour une refonte totale des indicateurs (de richesses, de bien-être, de qualité de vie ...) mais ne proposent pas d'alternatives permettant, à l'instar de l'approche par la monétisation de l'impact social, une comparaison objective entre différents projets.

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un utile instrument de pilotage stratégique à moyen et long termes, et un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose

que ces méthodes se fondent sur de nouvelles représentations de *la dimension sociale de la création de valeur*. Afin de contribuer à ce renouvellement, cette étude partira d'une réflexion sur les perspectives et les limites des différentes expériences de mesure d'impact existantes, puis identifiera les différents domaines d'innovation pour la mesure d'impact social.

Chacune de ces étapes associera les organisations de l'ESS, leurs partenaires et d'autres experts, ainsi que les acteurs de l'évaluation, porteurs de projets, évaluateurs et financeurs, seront pleinement intégrés aux différentes étapes de la réflexion, dans le cadre d'ateliers favorisant l'intelligence collective. **Cette étude se fixe pour objectif de fournir aux porteurs de projet à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements.**

## Objectifs de l'étude décomposés en étapes de travail

### PHASE 1 - La mesure d'impact : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes / Janvier - Septembre 2017

Partant des travaux déjà produits par nos organisations sur la question et d'une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, cette phase aura pour objectif de réfléchir sur les expériences de mesure d'impact social existantes.

#### # Typologie des outils d'évaluation et de mesure d'impact social existants

Évaluation/mesure, utilité sociale/impact social : quelles notions traversent les différentes formes d'évaluation ? Quelles sont les caractéristiques des différents outils de mesure d'impact ? Quels rapports induisent-ils chacun entre les différents acteurs qu'ils sollicitent (opérateurs, donneurs d'ordre, investisseurs ou mécènes, philanthropes, ...) ? Quelles sont les caractéristiques, les avantages et les limites des pratiques d'évaluation et de mesure d'impact correspondant à chacun de ces outils ?

Pour répondre à ces questions, les outils de mesure d'impact social existants seront d'abord répertoriés sous la forme d'une typologie.

#### # Perspectives et limites des démarches de mesure d'impact social existantes

Des expériences de mesure d'impact existantes mettant à profit chacune des différentes catégories d'outils seront ensuite étudiées, dans le cadre d'entretiens et de groupes de travail qualitatifs impliquant des acteurs de l'évaluation (porteurs de projets, chercheurs, consultants, financeurs, etc.). Ces expériences pourront être portées par des organisations de différentes natures (associations, entreprises sociales, entreprises à but lucratif, etc.), et seront également recensées à l'étranger afin de favoriser un décentrage vis-à-vis des problématiques françaises. L'objectif sera d'identifier les perspectives et les limites des expériences de mesure d'impact social existantes.

## PHASE 2 - Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?

/ Octobre 2017 - Février 2018

### # Les nouvelles représentations de la création de valeur en sciences sociales

Cette étape consistera à mobiliser et à présenter aux acteurs de l'ESS les analyses les plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement.

Dans le cadre d'un séminaire, des chercheurs en sciences sociales et économiques d'horizon divers seront mobilisés. L'objectif est de se nourrir du produit de leur recherche pour construire une vision créative de la mesure d'impact social, valorisant la coordination des activités, la coopération et la mutualisation des ressources et le développement d'une approche plus transversale des besoins sociaux.

### # Cartographier les domaines d'innovation pour la mesure d'impact social

L'objectif est de cartographier des domaines d'innovation pouvant être investis par les démarches de mesure d'impact, notamment dans le cadre de stratégies collectives.

Outre les réflexions issues du séminaire sur les nouvelles représentations de la création de valeur en sciences sociales, cette étape de l'étude prendra pour support des éléments de réflexion prospective sur les sources émergentes de création de valeur sociale.

En effet, le potentiel coopératif des territoires, la montée du numérique et le développement du *big data*, la transformation des activités et l'hybridation des statuts, la mutation des institutions et des organisations, le rapport au vivant transforment les stratégies et les modèles socio-économiques des organisations à finalité sociale. Les chaînes de valeur se déplacent (entraide, prévention, soutenabilité, transparence...) et sont amenées à se métamorphoser (formes d'activité, trajectoires personnelles, reliance, ...). Cela constitue autant de facteurs à prendre en compte dans la modélisation de la mesure de l'impact social à l'avenir.

Cet atelier s'appuiera sur des tendances lourdes et émergentes agissant sur la recomposition des formes de création de valeur, et sur des présentations synthétiques d'expériences d'économie circulaire/fonctionnelle, de relocalisation des chaînes de valeur, de coopération/mutualisation des ressources (PTCE). Les travaux en ateliers permettront de dessiner une cartographie des domaines d'innovation pour les démarches de mesure d'impact social.

## PHASE 3 - Pistes opérationnelles pour le renouvellement de la mesure d'impact social / Février 2018 - Juin 2018

Sur la base de la cartographie des domaines d'innovation pour la mesure d'impact social, cette phase a pour objectif de construire des **modèles-types de mesure d'impact** innovante, et de réfléchir à leur **appropriation** par les acteurs.

Dans le cadre d'ateliers, nous chercherons à formuler des réponses aux questions suivantes : **Quels objectifs de résultat** l'action se fixe-t-elle (bénéficiaires directs, bénéficiaires ultimes, le territoire...) ? **Quels moyens** l'action mobilise-t-elle ? (techniques, financiers, humains, immatériels...) ? **Quels indicateurs** retenir pour mesurer les résultats atteints (quantitatifs, qualitatifs, monétaires,

matériels, immatériels, ...) ? **Quelle méthode de collecte** des indicateurs pour mesurer les résultats atteints (reporting en ligne, visite sur site, témoignages...) ? **Quels critères d'appréciation** donner à l'action (une graduation entre pertinence, cohérence, efficacité, efficience ou performance) ?

Ces modèles permettront aux organisations à finalité sociale de placer l'évaluation au cœur de la formulation de leur projet et de leur stratégie à moyen et long termes.

## Comité d'orientation

Un comité d'orientation, composé d'acteurs de l'ESS et de personnalités qualifiées se réunira aux principales étapes de la démarche et contribuera à la définition des grandes orientations de l'étude. L'objectif n'est pas de produire une étude clefs en main, mais de proposer aux acteurs de l'ESS de se mobiliser sur ce sujet en leur offrant un dispositif de travail collaboratif de qualité.

## Equipe de recherche

L'étude sera conduite par la Fonda, Le Labo de l'ESS et l'AVISE.

Directeurs de l'étude : Yannick Blanc, Président de la Fonda / Hugues Sibille, Président du Labo de l'ESS / Jérôme Saddier, Président de l'Avise

## Livrables

A l'issue de chacune des phases de travail sera publié un rapport intermédiaire :

# **Rapport 1** " La mesure d'impact : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes "

# **Rapport 2** "Sources et formes émergentes de la création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?"

# **Rapport 3** "Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social"

Un **rapport final** regroupera les rapports intermédiaires et sera publié en amont d'un **colloque de restitution publique**.

## Budget

La bonne réalisation de l'étude suppose de réunir un budget de 120 000 euros.

**Contact** : La Fonda 01 45 49 06 58 – fonda@fonda.asso.fr

15/12/2016