



PETIT PRÉCIS DE  
*l'évaluation de*  
**L'IMPACT**  
*social*

QUESTIONNER

ÉVALUER

MESURER

VALORISER

# sommaire

## PARTIE 1

*Pourquoi se lancer ?*

PAGE 8

**QUELQUES NOTIONS**

PAGE 9

**POURQUOI ET POUR QUI ?**

PAGE 10

**LES IDÉES REÇUES**

## PARTIE 2

*Comment s'y prendre ?*

PAGE 14

**PRENDRE UN BON DÉPART**

PAGE 16

**CHOISIR UNE (DES) MÉTHODE(S) ADAPTÉE(S)**

## PARTIE 3

*Exemples d'initiatives*

PAGE 22

**ARES,**  
Claire Delannoy

PAGE 24

**PASSEPORT AVENIR,**  
Benjamin Blavier

PAGE 26

**FRANCE ACTIVE,**  
Emmanuelle Maudet

COORDINATION ÉDITORIALE Chloé Bellue (Avisé), Emeline Stievenart (ESSEC IIES), Jacques Dasnoy (Mouves)

DIRECTION ÉDITORIALE Cécile Leclair (Avisé), Thierry Sibieude (ESSEC IIES) et André Dupon (Mouves)

CONCEPTION GRAPHIQUE ET MAQUETTE Florence Boyer

OCTOBRE 2013 · ISBN : 979-10-91375-04-7

# éditorial

Entreprises sociales, associations, fondations, ces organisations ont en commun d'œuvrer pour le bien de la société plutôt que pour celui de quelques-uns. Exclusion, dépendance, santé, environnement,... elles placent l'intérêt général au cœur de leurs activités pour produire un impact social positif.

À l'heure où crise économique, sociale et écologique se conjuguent de façon ravageuse, le rôle de ces organisations est plus que jamais nécessaire. Elles sont désormais des partenaires reconnus pour répondre à des besoins sociaux qui s'accroissent et se complexifient.

Dans ce contexte où les attentes sont à la mesure de la confiance placée en elles, ces structures sont de plus en plus incitées à démontrer leur capacité à générer une plus-value sociale. D'elles-mêmes, elles cherchent aussi à s'appuyer sur des informations objectives pour améliorer leurs pratiques et maximiser leur impact.

Or l'impact social ne se décrète pas, il se prouve au quotidien. Des méthodes sont nées pour l'évaluer mais leur utilisation reste complexe et marginale.

En rendant ses fondamentaux accessibles à tous, cet ouvrage, fruit d'un travail collectif, ambitionne d'impulser la généralisation de cette pratique émergente et bientôt, nous en sommes persuadés, incontournable.

**André Dupon,**  
Président du  
**MOUVEMENT DES  
ENTREPRENEURS  
SOCIAUX (MOUVES)**

**Thierry Sibieude,**  
Co-fondateur  
d'**ESSEC IIES**, Professeur  
titulaire de la Chaire  
Entrepreneuriat Social  
de **L'ESSEC**

**Hugues Sibille,**  
Président de **L'AVISE**

## UN PETIT PRÉCIS *conçu par...*

## *à l'origine de* CE PETIT PRÉCIS

### L'AVISE

Agence créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avisé a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), créatrices d'activités, d'emplois, d'innovation, de cohésion sociale et territoriale. En tant que centre de ressources et d'ingénierie et dans un rôle d'interface technique entre pouvoirs publics, acteurs de l'ESS et entreprises, l'Avisé agit, depuis 10 ans, pour :

- favoriser l'émergence de nouvelles activités d'utilité sociale,
- consolider et développer les structures d'utilité sociale.

[www.avise.org](http://www.avise.org)

### L'ESSEC

L'INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DE L'ESSEC

La mission d'ESSEC IIES est de contribuer, par la formation, la recherche et l'expérimentation d'innovations sociales, au développement de l'entrepreneuriat social, à sa professionnalisation et à l'optimisation de son impact. Il a développé un programme dédié à la mesure de l'impact social.

[iies.essec.edu](http://iies.essec.edu)

### LE MOUVES

Le Mouves fédère et représente les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sociales, des entrepreneurs qui placent au quotidien l'efficacité économique au service de l'intérêt général.

Pour développer cette autre manière d'entreprendre, le Mouves s'est donné trois missions : faire grandir une large communauté d'entrepreneurs sociaux, sources d'échanges et de propositions ; faire connaître leurs secteurs d'intervention, leurs métiers et leurs solutions et, enfin, contribuer à la création d'un environnement politique favorable à leur essor, partout en France comme en Europe.

[www.mouves.org](http://www.mouves.org)

Qu'est-ce que l'évaluation de l'impact social ? À quoi et à qui sert-elle ?  
Comment la mettre en œuvre ?  
Quels exemples concrets ?

L'Avisé, l'ESSEC IIES et le Mouves ont cherché à apporter des éléments de réponse en travaillant avec une communauté plurielle, capable de croiser points de vue, expériences et outils.

Des acteurs d'horizons divers se sont mobilisés lors d'ateliers de travail autour d'une même volonté de construction collective, pour outiller les parties prenantes des entreprises sociales face à un sujet à la fois incontournable et complexe.

Cette publication est le fruit d'une dynamique collective rassemblant : Admical, L'Atelier, BNP Paribas, Care France, Clersé-Université Lille 1, La CPCA, La Croix Rouge française, La Fonda, Mezzocredit, Passeport Avenir, Planète d'entrepreneurs, Progression Papillon, Le Rameau, Trans-Formation, Vitamine T, Voisin Malin.

Elle bénéficie du soutien du Fonds social européen, de la Caisse des Dépôts, de la Macif et de la Maif.

L'Avisé, l'ESSEC IIES et le Mouves les en remercient.

# PARTIE 1

## *Pourquoi se lancer?*

- QUELQUES NOTIONS
- POURQUOI ET POUR QUI?
- LES IDÉES REÇUES

# QUELQUES NOTIONS

Vous avez dit entreprise sociale ?

L'entreprise sociale est une initiative privée qui se fonde sur un modèle économique viable pour répondre à un besoin social et/ou environnemental. Sa mission première est d'atteindre, au-delà de son seul impact économique, un impact social ou environnemental positif.

Elle s'astreint au principe de lucrativité limitée pour mettre sa rentabilité au service de sa finalité sociale. Par ailleurs, elle cherche à associer toutes les parties prenantes (salariés, collectivités, financeurs, bénéficiaires, fournisseurs...) à sa gouvernance.

Par souci de simplification, nous emploierons dans ce petit précis le terme d'entreprise sociale. Toutefois, l'évaluation d'impact social peut concerner toute organisation à finalité sociale (associations, fondations, mutuelles, coopératives...).

Évaluation de l'impact social : et pourquoi pas mesure de l'utilité sociale ?

Il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des entreprises sociales à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités. Par ailleurs, le terme d'évaluation pourra être remplacé par celui de mesure ou de valorisation selon le contexte des acteurs.

Dans ce petit précis, nous avons opté pour les termes "d'évaluation de l'impact social". Cela désigne un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes.

On cherche ainsi à dépasser les actions des entreprises sociales pour se poser la question suivante : "quelles sont leurs conséquences et pour qui ?", en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

# POURQUOI ET POUR QUI ?

L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les entreprises sociales mais aussi pour les acteurs qui les entourent.

Pour une entreprise sociale, évaluer son impact social permet de :

- **Guider sa stratégie et piloter son activité** en s'engageant dans une démarche d'amélioration,
- **Instaurer une nouvelle forme de dialogue** avec ses partenaires, fondée sur la transparence et sur la volonté de rendre compte de l'utilisation de leur "investissement social",
- **Communiquer** en rendant plus visibles et plus lisibles ses actions,
- **Reconnaître et valoriser** le travail des salariés et/ou bénévoles.

L'évaluation de l'impact social intéresse aussi toutes les parties prenantes des entreprises sociales :

- **Les fondations**, qui veulent allouer leurs dons aux programmes les plus efficaces,
- **Les entreprises**, qui souhaitent s'engager dans des alliances à fort impact social,
- **Les pouvoirs publics**, qui doivent justifier leurs dépenses dans un contexte budgétaire contraint,
- **Les investisseurs**, qui ont besoin de données solides sur le modèle de ce qui existe en matière de performance financière.

*"Il ne s'agit pas d'un simple outil mais aussi d'un audit très éclairant. Nous avons maintenant une vision à 360° sur notre organisation et nous comprenons mieux la perception que nos publics en ont."*

Benjamin Blavier,  
PASSEPORT AVENIR

# LES IDÉES REÇUES

Évaluer son impact, c'est...

*pour rendre des comptes*

PAS SEULEMENT

L'évaluation permet aussi de se rendre compte. Si elle constitue un outil pour échanger avec ses partenaires, elle permet aussi de mieux appréhender les changements sociaux produits par son activité, d'améliorer ses pratiques, de renouveler la motivation de ses équipes.

L'évaluation de l'impact social permet d'accompagner la prise de décision. C'est un instrument pour piloter son activité et la rendre plus efficace.

C'est...

*que pour les grands*

FAUX!

Tout le monde peut s'interroger sur le sens de son action et les effets qu'elle produit. Quelles que soient la taille de l'entreprise sociale et son ancienneté, elle peut mener une réflexion pour définir l'impact social visé et mettre en place des indicateurs pour suivre les avancées obtenues.

Toute structure qui s'engage dans une démarche adaptera celle-ci aux moyens dont elle dispose.

C'est...

*oublier l'humain*

FAUX!

Quantifier, mesurer, objectiver, monétariser... Autant de termes qui peuvent donner l'impression d'oublier l'aspect "social" des actions. Pourtant, quelle que soit la méthode utilisée, le but est bien d'éclairer et de maximiser les effets produits sur l'humain ou sur la société dans son ensemble.

Impliquer les parties prenantes tout au long du processus, et particulièrement les bénéficiaires, sera l'une des clés de réussite de la démarche.

C'est...

*compliqué*

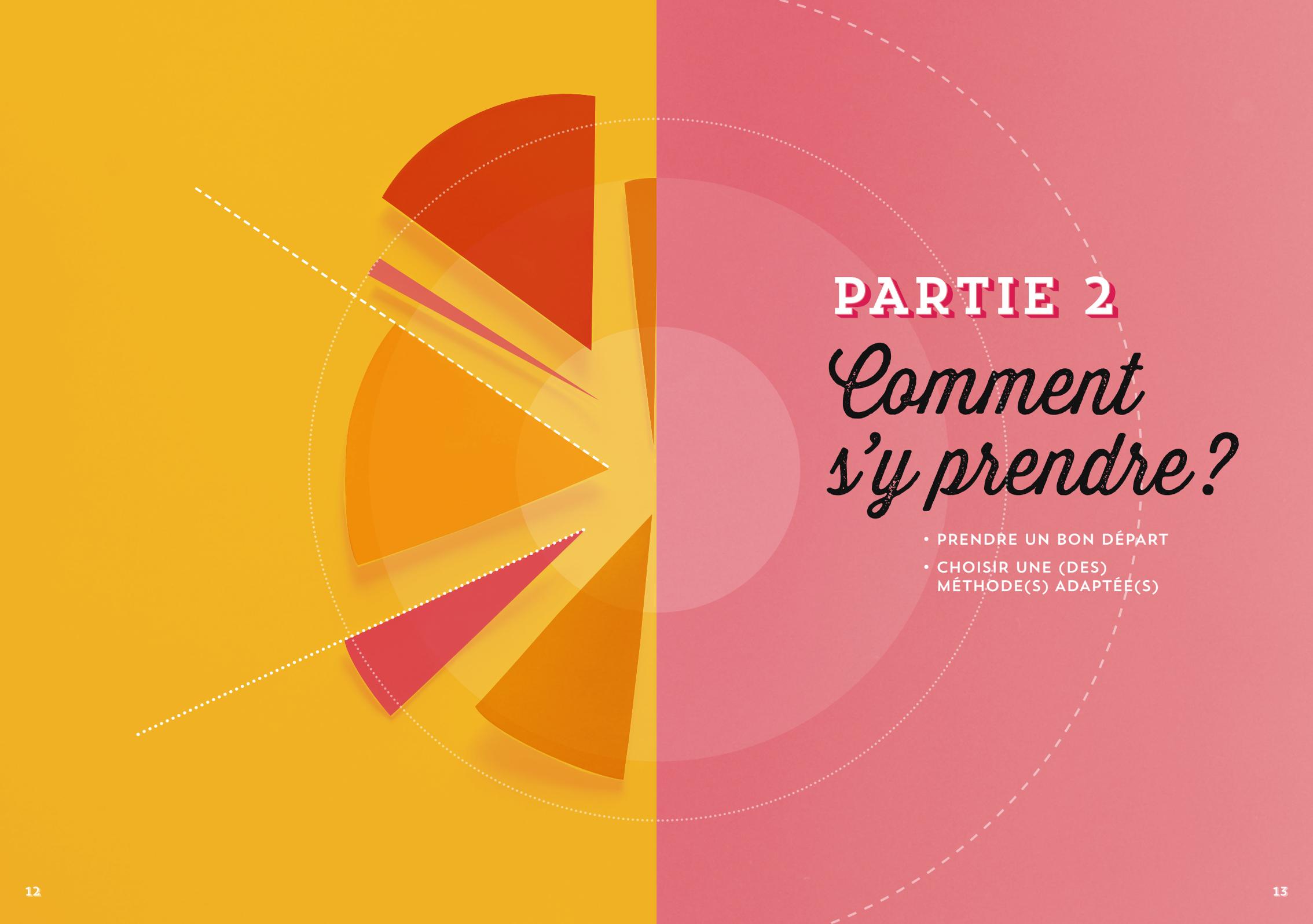
PAS TANT QUE ÇA

C'est une crainte compréhensible : d'un côté aucune méthode ne semble faire consensus ; de l'autre une telle démarche nécessite du temps, des moyens, de l'expertise. Cela n'est jamais neutre pour le fonctionnement.

En fait, il faut avant tout bien se préparer : savoir pourquoi on se lance et choisir une méthode adaptée à ses besoins et ses contraintes.

"Mesurer son impact ça se prépare ! Y aller de but en blanc sans impliquer autour de soi, c'est une mauvaise idée."

Claire Delannoy  
ARES



## **PARTIE 2**

# *Comment s'y prendre?*

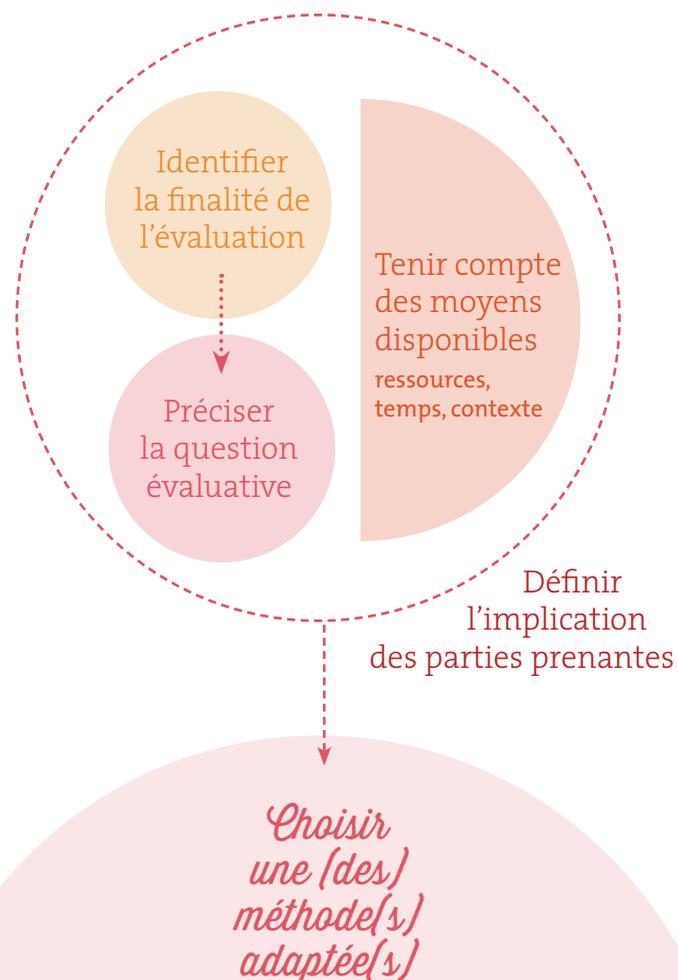
- PRENDRE UN BON DÉPART
- CHOISIR UNE (DES)  
MÉTHODE(S) ADAPTÉE(S)

# PRENDRE UN BON DÉPART

Pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation de l'impact social, il existe des méthodes sur lesquelles s'appuyer. Mais on ne se lance pas tête baissée dans le choix d'une méthode. L'évaluation de l'impact social se révélera plus simple, intéressante et utile si on prend soin de bien cadrer la démarche au préalable.

Une démarche d'évaluation de l'impact social est un projet en soi, avec ses objectifs, ses étapes, son calendrier, son équipe dédiée et ses outils. Et n'oubliez pas : les méthodes sont un moyen, elles ne sont pas une fin en soi. Selon leurs objectifs et leurs contraintes, certaines seront plus adaptées. Toutes auront des avantages et des limites.

Le cadrage de la démarche passe par plusieurs clarifications :



## Identifier la finalité de l'évaluation

L'évaluation de l'impact social peut répondre à différents objectifs. Par exemple, une entreprise sociale s'y lancera car elle souhaite lever davantage de fonds, tandis qu'une autre s'interrogera sur la pérennisation ou non d'un programme. Un financeur cherchera à estimer l'impact social futur de projets avant d'investir et un autre, à réaliser le bilan d'un investissement.

Il est ainsi essentiel d'identifier la décision ou l'action précise que les résultats de la démarche d'évaluation viendront alimenter. Cette finalité guidera l'ensemble de la démarche.

## Préciser la question évaluative

Pour cadrer une démarche d'évaluation, il est nécessaire de préciser la ou les questions pour lesquelles on cherche des réponses. C'est sur la base de ces questions que l'on sera ensuite en mesure de collecter et d'analyser des informations pertinentes. La question évaluative permet de fixer le périmètre de la démarche. Voici quelques interrogations que peuvent avoir un responsable ou un financeur d'entreprise sociale :

- > À quels besoins répond le projet ?
- > Quels sont ses objectifs d'impact à court, moyen et long termes ?
- > Le projet atteint-il ses objectifs ?
- > Quels sont les effets du projet, positifs et négatifs, sur ses parties prenantes ?
- > Quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à l'existant ?
- > Quels sont les coûts évités grâce au projet ?
- > Comment créer plus d'impact avec autant de moyens ?

## Tenir compte des moyens disponibles

Faire le point sur les ressources (financières et humaines) et sur le temps dont on dispose est essentiel au cadrage de la démarche. Devoir publier un rapport d'évaluation en trois mois avec peu de moyens ou en trois ans avec l'appui d'une aide externe n'offre pas les mêmes possibilités.

## Définir l'implication des parties prenantes

Bénéficiaires, salariés, bénévoles, financeurs publics et privés, partenaires, sont autant d'acteurs pouvant être impliqués à tous les niveaux : comprendre l'impact d'un projet, aider au choix d'indicateurs ou interpréter des résultats.

Quelle que soit la méthode choisie, il est recommandé de cartographier les parties prenantes et de définir leur niveau et leur mode d'implication dès le démarrage. Cette précaution est essentielle, néanmoins elle nécessite d'avoir conscience que toute sollicitation prend du temps et que s'accorder n'est pas toujours facile.

# CHOISIR UNE (DES) MÉTHODE(S) ADAPTÉE(S)

Le choix d'une méthode ou d'un ensemble de méthodes est à déterminer en fonction du cadrage de la démarche, c'est-à-dire de sa finalité, de la question évaluative et des moyens disponibles.

Suite à un travail d'analyse des principales méthodes, celles-ci ont été regroupées selon les objectifs qu'elles visent.

## *Identifier les changements générés pour les parties prenantes*

### ZOOM SUR

Le guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale

Ce guide de l'Avise souligne l'importance de construire une vision partagée de l'utilité sociale avec les parties prenantes. Les groupes de discussion sont une méthode classique pour y parvenir. [www.avise.org](http://www.avise.org)

Avant d'être mesurés, les effets potentiels d'un projet doivent être identifiés. Pour cela, des méthodes, plutôt qualitatives, permettent de recueillir les points de vue et témoignages des parties prenantes. Par partie prenante, on entend toute personne ou organisation ayant un impact sur le projet ou étant impactée par celui-ci.

Les échanges que suscitent ces méthodes sont l'occasion de prendre du recul et de se réinterroger sur le sens de l'action. Toutefois l'exercice de synthèse n'est pas toujours évident : un outil comme la théorie du changement ([www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)) peut y aider en schématisant les effets attendus d'un projet donné.

## *Déterminer et suivre des indicateurs internes*

Les indicateurs remplissent trois objectifs principaux : suivre l'impact d'une action, la piloter en se fixant des objectifs et communiquer. Ils peuvent être directement chiffrés (croissance de revenus, baisse de l'occurrence de maladies...) ou passer par l'observation ou du déclaratif (nombre de personnes déclarant avoir amélioré leur confiance en soi ou pour lesquelles une progression des compétences est constatée...).

Choisir les bons indicateurs suppose d'être précis sur ce que l'on cherche à mesurer et pourquoi. Il peut être judicieux de les co-construire afin qu'ils fassent sens pour tous les acteurs concernés (financeurs, bénéficiaires, etc.). L'intérêt d'un indicateur réside dans les comparaisons qu'il rend possibles (entre des objectifs et le réalisé, dans le temps, entre différents projets), les réflexions pour comprendre les écarts et les actions qui en découlent.

## *Se positionner par rapport à un référentiel*

Les référentiels, voire les normes, permettent de se positionner par rapport à des indicateurs définis et utilisés par d'autres. Ils sont porteurs d'une légitimité, permettent les comparaisons et favorisent une reconnaissance externe. Néanmoins, ils sont encore peu développés sur des thématiques liées à l'impact social.

Ces référentiels peuvent être perçus comme limitatifs, forçant à se conformer à des objectifs éloignés de la mission du projet. Certains sont plus dynamiques que d'autres, leurs concepteurs étant attentifs aux propositions des utilisateurs.

### ZOOM SUR

L'Outcomes Star

D'origine britannique, cette approche permet de suivre les changements vécus par des bénéficiaires de programmes sociaux. En France, elle est en cours d'expérimentation dans le secteur de l'aide à domicile avec la Fédération Adessa Domicile, l'ESSEC et la Macif.

[www.outcomesstar.org.uk](http://www.outcomesstar.org.uk)

### ZOOM SUR

La base d'indicateurs IRIS (Impact Reporting and Investments Standards)

Elle propose des normes de reporting pour la performance des investissements à impact social ou environnemental. Il s'agit d'un outil évolutif, s'enrichissant des suggestions de praticiens. [www.iris.thegiin.org](http://www.iris.thegiin.org)

**ZOOM SUR**

## La randomisation

Cette méthode d'échantillonnage "au hasard" permet d'isoler un groupe test bénéficiant du projet et un groupe témoin n'en bénéficiant pas, ces deux groupes étant statistiquement comparables. En France, elle a été utilisée par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse. [www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)

**ZOOM SUR**

## Les coûts publics évités

Des ratios, comme ceux calculés dans une étude de McKinsey et Ashoka, comparent ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales (subventions, avantages fiscaux) et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés. [www.france.ashoka.org](http://www.france.ashoka.org)

*Démontrer la relation de cause à effet*

Les indicateurs permettent de rendre compte de changements mais n'apportent pas la preuve qu'ils viennent de l'action étudiée. Des méthodes proposent de répondre à la question : que ce serait-il passé sans l'action ?

Ces méthodes statistiques sont relativement lourdes et plus pertinentes quand il y a beaucoup de bénéficiaires ou lorsque l'enjeu est fort, comme le changement d'échelle d'un programme.

*Estimer la valeur générée en euros*

Des méthodes, comme les analyses coûts-bénéfices, s'intéressent à la valeur créée par une action en recourant à la monétarisation. Une même unité de mesure est ainsi utilisée entre les ressources investies et les impacts produits. On estimera par exemple qu'un projet crée 3€ de valeur pour 1€ investi.

Le résultat est parlant, mais attention à l'utiliser avec précaution ! Les calculs reposent sur beaucoup d'hypothèses sur lesquelles il faut être transparent afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

*S'engager dans une approche globale*

Des méthodes proposent un cadre pour guider une démarche d'évaluation. Composées de principes, d'étapes à suivre et de recommandations, elles engagent dans un processus, souvent plus riche que les résultats eux-mêmes.

Ces approches, plus ou moins exhaustives, laissent une certaine souplesse, notamment dans le choix des indicateurs. Il est indispensable de s'assurer que l'approche est en adéquation avec les besoins et peut être réellement mise en œuvre.

**ZOOM SUR**

Le retour social sur investissement ou SROI

Il s'appuie sur 7 principes, comme l'implication des parties prenantes et la transparence, et des étapes comme le choix d'indicateurs, la démonstration de la causalité ou encore le calcul d'un ratio via la monétarisation. [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)

Le processus dans lequel on s'engage et les résultats obtenus via ces méthodes devront ensuite nourrir prises de décision, pratiques et échanges avec les parties prenantes. Néanmoins, il faut être attentif à l'utilisation des données, notamment chiffrées, car elles restent une simplification de la réalité.

**POUR ALLER PLUS LOIN**

L'ESSEC IIES met à disposition des guides sur son site et propose des formations sur l'évaluation de l'impact social : [www.iies.essec.edu](http://www.iies.essec.edu)

La CRES Languedoc-Roussillon anime un espace-ressources sur la démarche d'évaluation de l'utilité sociale : [www.creslr.org/us](http://www.creslr.org/us)

L'Avise a rassemblé et mené des travaux sur l'évaluation de l'utilité sociale : [www.avise.org](http://www.avise.org)

En anglais, le site TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact) met à disposition une base de données d'outils d'évaluation de l'impact social : [trasi.foundationcenter.org](http://trasi.foundationcenter.org)



## PARTIE 3

# Exemples d'initiatives

- ARES, CLAIRE DELANNOY
- PASSEPORT AVENIR, BENJAMIN BLAVIER
- FRANCE ACTIVE, EMMANUELLE MAUDET

# L'ENTREPRISE D'INSERTION ARES

## ENTRETIEN AVEC

Claire Delannoy,  
Directrice du  
projet social

### En quelques mots, pouvez-vous nous expliquer votre démarche ?

Toute structure d'insertion est tenue d'être dans une logique d'évaluation car c'est une demande de ses financeurs. Toutefois, leurs attentes se limitent à évaluer la performance en matière d'accès à l'emploi. Nous avons besoin d'aller au-delà de ces critères : valoriser notre rôle d'accompagnement social, affiner notre vision et mieux piloter nos actions.

Nous avons créé des tableaux de bord de performance du projet social. Ils sont nourris par des chiffres extraits de notre logiciel de suivi et basés sur des indicateurs co-construits avec l'équipe. Nous avons aussi mis en place une enquête récurrente, pour mieux appréhender les besoins et la satisfaction des salariés en insertion. Pour avoir un retour objectif, nous ne pouvions pas la construire et la mener seuls. Nous avons donc fait appel au mécénat de compétences : des étudiants ont créé, administré et analysé des questionnaires auprès des salariés en insertion et des permanents. Les retours nous permettent de définir un plan d'action et d'identifier les actions à reconduire, à faire évoluer et à stopper.

Enfin, nous voulions mesurer l'évolution des compétences du point de vue des attentes des entreprises employeuses : monsieur X a-t-il évolué dans sa capacité à être ponctuel, à travailler avec les autres, à respecter une consigne de sécurité ? Nous avons donc construit une grille de compétences organisée selon 3 axes : technique, comportement,

et investissement dans le parcours. Une évaluation est menée tous les 3 mois auprès de tous les salariés en insertion. Elle permet de définir des objectifs pour les 3 mois à suivre, pour le salarié et pour Ares dans son rôle d'accompagnateur.

### Pour quels grands résultats ?

Les tableaux de bord ont eu pour effet de mobiliser l'équipe, en particulier ceux qui ne sont pas au contact direct des salariés en insertion. Lorsqu'ils rejoignent Ares, ils rejoignent avant tout un projet social et c'est essentiel qu'ils puissent se nourrir des résultats de l'action. Nous communiquons aussi régulièrement nos résultats à nos clients. Cela nous permet de mieux les impliquer : eux aussi participent à un projet qui donne des résultats !

### Comment avez-vous lancé la démarche ?

Réussir à impliquer dès le démarrage a été essentiel. Par exemple il a fallu lever certains préjugés des permanents (contrairement aux idées reçues, la mesure d'impact social n'est pas un outil de contrôle du personnel !). Pour les dépasser, on a travaillé avec les chargés d'accompagnement pour définir les indicateurs de suivi. Finalement, ils ont constaté que ça leur permettait de mieux piloter leurs actions.

### Un conseil à donner ?

Dans la mesure du possible, je recommande d'être accompagné, cela simplifie vraiment les choses.

Il faut aussi être prêt à y passer du temps, pendant, mais aussi après. La démarche se planifie et se suit au fil du temps.

Un dernier conseil : il faut impliquer au maximum le personnel. C'est ce qui garantit une mise en place sereine de l'évaluation ! [www.ares-association.fr](http://www.ares-association.fr)

*“Les financeurs évaluent la performance en matière d'accès à l'emploi. Nous avons besoin d'aller au-delà : valoriser notre rôle d'accompagnement social et mieux piloter et affiner notre vision sur nos actions.”*

# L'ASSOCIATION PASSEPORT Avenir

## ENTRETIEN AVEC

Benjamin Blavier,  
Délégué général

### En quelques mots, pouvez-vous nous expliquer votre démarche ?

L'action de Passeport Avenir est un sujet encore assez méconnu : l'accompagnement des jeunes issus de milieux populaires par des salariés bénévoles. Il y a quelques années encore, cela n'existait pas en France.

Nous étions sûrs que nos programmes apportaient une réponse à des lacunes importantes du système éducatif. Il fallait donc le démontrer et répondre à la question de fond « à quoi sert l'association Passeport Avenir ? ». Nous avons voulu aller plus loin que les indicateurs traditionnels et cerner précisément notre impact social.

Dès le début, notre souhait a été de construire un outil partagé. Nous avons donc mis en place un comité de pilotage mixte avec l'Acse, le Ministère de l'Éducation nationale et celui de l'Enseignement Supérieur. Nous avons pu bénéficier du soutien d'Accenture pour nous accompagner, qui nous a menés beaucoup plus loin que nous l'avions imaginé.

Nous nous sommes appuyés sur le SROI pour construire une démarche consistant à identifier nos publics, nos impacts et à leur attribuer une valeur. L'idée était d'utiliser une méthode qui mesure et valorise les changements engendrés par nos programmes.

L'étude a mis en évidence un retour de 2€ pour 1€ investi pour l'année 2012. Ce chiffre peut être discutable mais nous attachons davantage d'importance aux impacts

sociaux constatés : nous avons identifié et mesuré 20 changements sociaux collectifs (sur les établissements scolaires et les entreprises) et individuels (sur les tutorés, les tuteurs, etc.). Par exemple, 87% des tuteurs déclarent que leur engagement leur donne plus de motivation au sein de leur entreprise et 9 tuteurs sur 10 précisent que le tutorat a renforcé certaines de leurs compétences professionnelles. Ces éléments sont très parlants pour les entreprises avec lesquelles on travaille, car ils remettent en cause les stratégies classiques de sponsoring.

### Aujourd'hui, qu'en retirez-vous ?

Principalement trois bénéfices directs. L'étude a fait ressortir des pistes de travail immédiates : la mise en place de programmes de tutorat auprès de classes qui n'étaient pas encore identifiées comme cibles. Elle a aussi renforcé nos choix stratégiques, comme celui de proposer un accompagnement en grande école et université. Il est en effet apparu que les étudiants suivis par Passeport Avenir ont eu le sentiment de bénéficier des mêmes opportunités que les autres étudiants de leur établissement. Enfin, nous avons aussi pu tracer les chantiers à venir : les résultats ont montré que beaucoup de nos jeunes souhaitaient s'investir à leur tour dans le projet. Nous créons donc la « communauté de réussite » Passeport Avenir.

### Un conseil à donner ?

La démarche nous a énormément apporté et j'encourage toute structure d'utilité sociale à s'y engager. Pour autant, il ne faut pas sous-évaluer la charge de travail que le projet implique. Le consultant d'Accenture a été détaché pendant 5 mois à temps plein et l'équipe Passeport Avenir a été très sollicitée tout au long de l'étude.

[www.passeport-avenir.com](http://www.passeport-avenir.com)

*« Nous étions sûrs que nous apportions une réponse à des lacunes du système éducatif. Il fallait le démontrer et répondre à la question de fond « à quoi sert l'association Passeport Avenir ? » »*

# LE FINANCEUR SOLIDAIRE FRANCE ACTIVE

## ENTRETIEN AVEC

Emmanuelle Maudet,  
Responsable partenariats entreprises solidaires

### En quelques mots, pouvez-vous nous expliquer votre démarche ?

Le Réseau France Active accompagne et finance des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui créent ou consolident des emplois et présentent une utilité sociale. Que ce soit pour mieux formaliser l'utilité sociale des structures en vue de l'obtention des financements ou pour mieux la valoriser auprès de nos partenaires et financeurs, la question de l'appréhension de l'utilité sociale s'est rapidement posée. L'objectif était donc double : partager au sein du réseau une vision commune de l'utilité sociale et disposer d'un outil pour son évaluation.

Dès le début, nous avons fait le choix d'associer nos partenaires à la construction de ces grilles. Adapter nos outils à la variété des structures que nous finançons était un véritable enjeu ! C'est pourquoi nous avons opté pour une approche sectorielle, qui, au sein d'un cadre d'analyse commun, a permis de poser des critères reflétant la diversité de l'ESS. Ces critères ont été identifiés avec l'appui de réseaux d'entreprises sociales et solidaires, chacun d'entre eux ayant mené un travail sur la plus-value sociale et la spécificité de son modèle.

Sur cette base, nous avons créé l'outil SETGE (comme Social, Emploi, Territoire, Gouvernance et Environnement). Il s'agit d'une "grille d'évaluation de l'utilité sociale" où chaque projet est analysé à travers un faisceau de critères quantitatifs et qualitatifs, organisés autour de cinq di-

mensions : projet social (la qualité du projet social), qualité de l'emploi (les conditions de travail et la politique d'emploi), impact territorial (son ancrage territorial), gouvernance (la qualité de la gouvernance et son caractère participatif) et impact sur l'environnement (les pratiques pour réduire son impact sur l'environnement). Pour chacune de ces dimensions, les structures sont évaluées de 0 à 5 en fonction des critères propres à leur secteur. La somme de ces évaluations, synthétisée sous forme de radar, rend compte de l'appréciation globale de l'utilité sociale de la structure.

### Comment cet outil a-t-il été intégré à vos pratiques de réseau ?

L'outil a été utilisé par les Fonds Territoriaux du réseau dans le cadre de l'analyse des structures qu'ils accompagnent. A titre expérimental, les grilles d'évaluation ont été utilisées de manière systématique pour les demandes de financement décidées par le niveau national. Cette expérience a suscité l'adhésion des membres du comité d'engagement national qui, pour décider de l'octroi des financements, ont pu bénéficier d'une évaluation argumentée de l'utilité sociale des projets.

La méthode a été d'autant plus appréciée qu'elle fait figure de précurseur dans le milieu de la finance solidaire. Au-delà des premiers résultats, l'objectif est aujourd'hui de tirer les leçons de l'expérimentation pour améliorer et compléter l'outil, en partenariat avec les acteurs de l'évaluation d'impact et les autres financeurs solidaires.

### Un conseil à donner ?

Quelle que soit la méthode employée, il est important qu'elle soit partagée et utilisée par les différentes parties prenantes. C'est la reconnaissance mutuelle et réciproque de la méthode (par l'évaluateur et l'évalué) qui lui donne sa crédibilité. [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

*"Quelle que soit la méthode employée, il est important qu'elle soit partagée et utilisée. C'est la reconnaissance mutuelle et réciproque de la méthode qui lui donne sa crédibilité."*



PETIT PRÉCIS DE  
*l'évaluation de*  
**L'IMPACT**  
*social*

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION  
DE L'IMPACT SOCIAL?  
À QUOI ET À QUI SERT-ELLE?  
COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE?  
QUELS EXEMPLES CONCRETS?

L'Avise, l'ESSEC IIES et le Mouves rassemblent ici des repères indispensables pour évaluer l'impact d'une entreprise sociale.

---

Fruit d'une dynamique collective rassemblant près de 20 structures engagées dans des démarches d'évaluation de l'impact social, ce petit précis cherche à poser des bases partagées face à un sujet à la fois incontournable et complexe.

AVEC LE  
SOUTIEN DE



Cette publication  
est cofinancée par  
l'Union européenne