

## Évaluer l'impact social : le fondement de tout investissement à impact

Comment mesurer l'impact social de son action, au sens anglo-saxon du social et/ou environnemental ? Le sujet est devenu brûlant ces dix dernières années, pas seulement pour les politiques publiques ou les projets d'innovations sociales, mais pour toute la communauté financière avec le développement de l'*Impact investing*<sup>1</sup>.

Si le mot « *Investing* » est facile à définir pour les financiers, il en va tout autrement pour l'impact qui se réfère « *aux résultats significatifs d'un projet ou des activités d'une organisation pour ses principales parties prenantes, à l'exclusion de ce qui se serait passé de toute manière et de ce qui relève de l'intervention des autres acteurs* » (voir l'encadré page 63 ; voir aussi dans cette revue l'article de Thierry Sibieude p. 70 - rubrique Techniques & Recherche). L'impact est donc la conséquence d'une volonté de changer une situation pour atteindre un résultat fixé clairement à l'avance, au bénéfice de parties prenantes bien précises et dont l'atteinte pour chacune d'elles devient la clé du succès ou non du projet.

### CINQ REGISTRES POUR L'IMPACT SOCIAL

La mesure de l'impact social se distingue de la performance ESG (Environnemental, social et gouvernance) qui est l'apanage de

l'ISR. Il s'agit de déterminer précisément avec les parties prenantes<sup>2</sup> le changement recherché : le fondement de l'intentionnalité (ce que l'on veut changer) et de l'additionnalité (ce qui n'aurait pas été changé dans le cadre d'un investissement classique) ; autrement dit, quelles sont les actions spécifiques mises en œuvre pour atteindre l'objectif fixé. Pour mener à bien cette évaluation, deux approches coexistent : la théorie du changement et la théorie des parties prenantes. La mesure de l'impact social couvre un champ très vaste, qui se décline en cinq registres principaux<sup>3</sup> : la dimension économie (avec la création de richesses, les coûts épargnés ou le développement du capital humain) et la mesure de l'impact environnemental (avec le calcul des ressources économisées ou des pollutions évitées au travers du bilan carbone, du bilan énergétique ou bien encore l'analyse de cycle de vie d'un produit), peuvent être quantifiés aisément.

En revanche, pour les trois autres champs (la société, l'individu, la politique) la mesure est plus complexe, car qualitative et transverse à plusieurs disciplines (économie, sociologie, anthropologie, philosophie...). Une réflexion approfondie et concertée sur l'action menée et son intentionnalité est nécessaire. Ainsi, les changements sociaux provoqués par une intervention sont difficiles à mesurer et, lorsqu'ils le sont, la part de l'impact liée à l'action n'est pas aisée à déterminer (c'est la question de l'attribution). Mais il est indispensable d'engager une démarche de mesure d'impact social afin de s'assurer que les interventions financées ont bien l'impact escompté. La mise en place d'un cadre d'évaluation sera d'autant plus pertinente qu'il sera conçu, puis utilisé, comme un outil de suivi de l'activité, d'amélioration de sa qualité pour maximiser l'impact, ce qui est en ligne avec le but affirmé, l'intention, de l'investisseur à impact.



**ÉLISE LECLERC EST RESPONSABLE « MESURE D'IMPACT SOCIAL » POUR LA CHAIRE INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL DE L'ESSEC.** À ce titre, elle dirige le laboratoire « Évaluation et mesure d'impact social » qui promeut et diffuse la connaissance sur la mesure d'impact social. Élise a une expérience centrée autour de l'innovation sociale et de la recherche à l'international et a notamment dirigé des projets de recherche-action sur des thématiques allant de l'enseignement en réseau d'éducation prioritaire à la santé psychique des adolescents. Elle est agrégée d'anglais et diplômée d'un Master en études européennes de l'Université de Cergy-Pontoise.



**THIERRY SIBIEUDE, MEMBRE DE LA SFAF, EST PROFESSEUR AU SEIN DE L'ESSEC ET TITULAIRE DE LA CHAIRE INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL.** Après 15 ans en entreprise, il rejoint l'Essec Business School en 1996 et co-fonde, en 2002, la première chaire Innovation et entrepreneuriat social. Il est l'auteur de 12 MOOC sur le même thème, dont « *L'impact investing, la finance qui change le monde* » et « *Évaluation et mesure d'impact social* ». Thierry dirige l'Essec Afrique depuis 2015. Il a fondé l'association La Clé pour l'autisme (1993). Il fut administrateur de la FEGAPEI (ex NEXEM, de 2002 à 2012), membre du conseil d'administration national de la Croix Rouge (2009 à 2013), vice-président du Conseil général du Val d'Oise en charge de l'environnement (2001 à 2008) puis des personnes handicapées et de l'égalité des chances (2011 à 2015).

*La mesure de l'impact social se distingue de la performance ESG (Environnemental, social et gouvernance) qui est l'apanage de l'ISR. [...] Pour mener à bien cette évaluation, deux approches existent : la théorie du changement et la théorie des parties prenantes.*

### LA MESURE DE L'IMPACT SOCIAL, UN DOUBLE ENJEU

#### • Au niveau de l'investisseur

Quel est l'impact sur les projets financés/émetteurs (et indirectement sur leurs bénéficiaires) de l'activité de l'investisseur à impact ? L'Essec, Finansol et l'Admical<sup>4</sup> travaillent sur un référentiel de mesures d'impact social pour qualifier l'utilité sociale des financeurs solidaires et mécènes au-delà de la somme des impacts sociaux générés par les projets financés.

#### • Au niveau des projets financés/émetteurs

La mesure d'impact social peut être nécessaire à différentes étapes du processus d'investissement : pour comparer les projets, lors du bilan de l'investissement, pour communiquer. Deux étapes sont cruciales :

- Comme outil de décision avant l'action de financement : sélection

des projets à impact, lors d'un *due diligence*. L'investisseur devra évaluer le risque d'un impact moindre, voire d'un impact négatif, combiné avec le risque financier, parfois plus élevé que dans un contexte d'investissement classique, ce qui rend la tâche des investisseurs à impact plus difficile<sup>5</sup> pour indexer les taux de crédit.

- Comme outil de suivi pour comprendre l'impact social afin de dialoguer avec le porteur de projet et d'adapter certains de leurs indicateurs avec les parties prenantes. Il s'agit de prendre en compte

la complexité de l'impact social généré, qui peut ne pas toujours être quantifié ni s'appréhender rapidement<sup>6</sup>. Ce suivi peut permettre des réajustements du projet ou du financement. Nous travaillons ainsi sur la mesure d'impact social d'incubateurs d'entreprises sociales pour le programme Pop Up de Veolia couvrant 80 projets représentant tous les secteurs

### IMPACT OU NON-IMPACT, UNE QUESTION SENSIBLE

Par exemple, une entreprise pharmaceutique dont l'activité est de commercialiser des médicaments dans un pays en développement pour saisir l'opportunité de développement que représente ce nouveau marché ne sera pas considérée comme un projet à impact même si son action aura bien évidemment un bénéfice sur le territoire et même si ses performances ESG seront mesurées et reconnues comme très bonnes. En revanche, un projet de réutilisation de médicaments non périmés pour des utilisateurs n'y ayant pas accès pour des raisons économiques ou géographiques sera considéré comme un projet à impact du fait de l'intention de résoudre un besoin social non satisfait par la logique de marché traditionnelle, fut-ce au prix d'une moindre rentabilité financière et d'additionnalité. Si cette entreprise ne se crée pas, les populations ciblées n'auront pas accès à ces médicaments, avec toutes les conséquences en matière de santé publique que ce défaut peut provoquer.

Élise Leclerc et Thierry Sibieude

sociaux et environnementaux.

Un grand nombre de méthodes de mesure d'impact social ont été développées par les chercheurs au cours des 30 dernières années :

- Des méthodes qualitatives (basées sur des entretiens et témoignages) ;  
- Des méthodes quantitatives (fondées sur des indicateurs d'impact chiffrés) ;  
- Des méthodes de monétarisation (telles que le *Social Return on Investment* - SROI) qui donnent une valeur monétaire à un impact social ;

- Des méthodes expérimentales (telles que les études randomisées avec groupes témoins) qui tentent d'établir de façon la plus scientifique possible la relation de causalité entre une intervention et un changement.

Pour conclure, il n'existe pas de méthode unique et universelle. Nous recommandons d'adopter une démarche de mesure de l'impact social adaptée aux besoins (sélection, suivi, communication) de l'investisseur à impact<sup>7</sup> en combinant les différentes méthodes. ■

(1) Le terme a été employé pour la première fois en 2007 et a été définitivement installé dans le paysage financier avec la remise du rapport de Sir Ronald Cohen, fondateur du fonds APAX, à David Cameron, alors Premier ministre britannique et président en exercice du G8 en septembre 2014.

(2) Théorie de Freeman (1984) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

(3) Travaux de l'AVISE et de la chaire Innovation et entrepreneuriat social de l'Essec.

(4) À propos d'Admical : Jacques Rigaud, alors chargé de mission au Quai d'Orsay et futur PDG de RTL, fonde Admical en 1979. Son objectif : développer le mécénat d'entreprise en France. L'association, reconnue d'utilité publique en 1992, représente aujourd'hui un réseau de près de 200 entreprises adhérentes. Source : [www.Admical.org](http://www.Admical.org)

(5) En outre, la nouveauté du secteur de l'entrepreneuriat social en France signifie que les classifications sectorielles de l'Insee ne permettent pas forcément de disposer de toutes les données formalisées.

(6) En travaillant sur les actions de l'accompagnement au retour à l'emploi de Malakoff Mederic Humanis, nous avons, par des entretiens de personnes très éloignées de l'emploi, approché des éléments très qualitatifs qui complètent de façon déterminante les statistiques bien connues de « sortie positive » sur les contrats de travail signés.

(7) Pour aller plus loin sur le sujet : voir les témoignages d'investisseurs à impact et d'experts académiques dans le nouveau MOOC « Évaluation et Mesure d'Impact Social » accessible gratuitement sur Coursera et le site : <http://entrepreneuriat-social.essec.edu>