

# PANORAMA DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL EN FRANCE

---

**RAPPORT 2021 - SYNTHÈSE**





# INTRODUCTION

Ce Panorama interroge de manière croisée les pratiques des acteurs qui sont concernés par l'évaluation d'impact social, qu'il s'agisse d'opérateurs de projets à finalité sociale, de financeurs privés ou publics de ces projets, ou de structures évaluatrices.

Quinze ans après les premiers travaux de l'Avisé puis de l'ESSEC sur la question, notamment dans le sillage de travaux menés Outre Atlantique par les acteurs de la philanthropie et Outre-Manche par les pouvoirs publics, l'évaluation d'impact social a changé de visage en France :

- » De pratique marginale et expérimentale, l'évaluation d'impact social est aujourd'hui de mieux en mieux intégrée chez les porteurs de projets, y compris dans la vie d'organisations aux ressources limitées ;
- » Une profession encore inexistante en France il y a une dizaine d'années a aussi vu le jour : les acteurs menant des études d'impact ou outillant les porteurs de projets et financeurs sur le sujet ;
- » Un nombre croissant de financeurs, bien que de manière encore timide, sont en train d'évoluer d'une logique de reporting à un suivi plus poussé et fin sur l'impact des projets soutenus et leur propre impact. Il est à noter que cette tendance concerne les financiers privés mais aussi les financeurs publics. Elle s'inscrit dans le mouvement encouru d'une définition de la finance à impact commune à la place de Paris avec notamment les travaux coordonnés par Finance Tomorrow en lien avec le FIR et FAIR.

On assiste ainsi à la diffusion progressive d'une culture de l'évaluation d'impact social, marquée par le pragmatisme en termes de choix méthodologiques.

Ce document vous présente un extrait de résultats clés du panorama. Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

**Emeline Stievenart (Impact Tank) et Thierry Sibieude (ESSEC)**

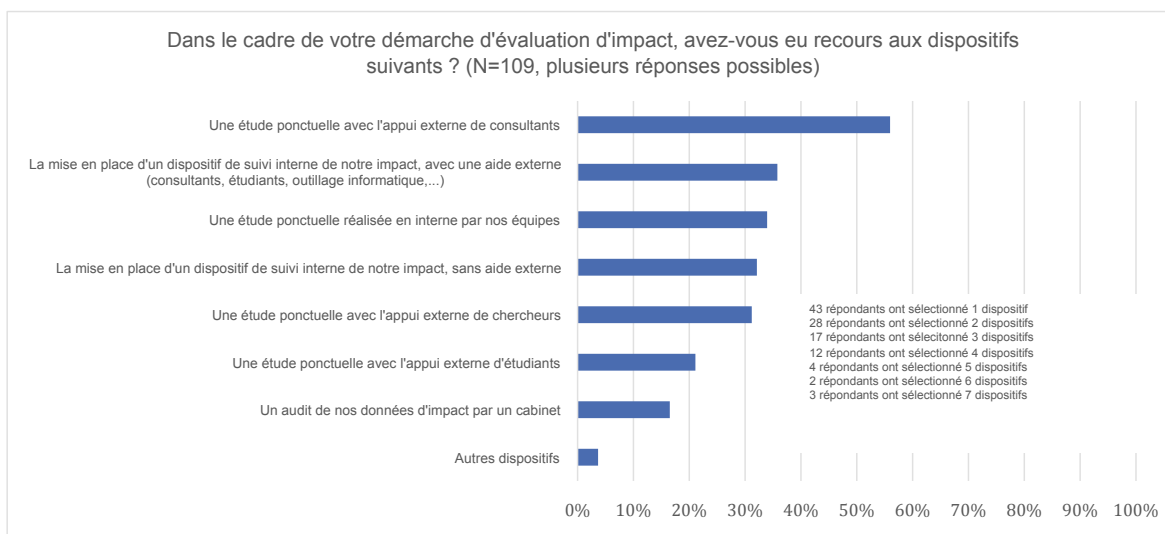
*Le Panorama de l'Évaluation d'Impact Social en France a été développé par le Laboratoire Évaluation et Mesure de l'Impact Social et Environnemental (E&MISE) de l'ESSEC Business School que dirige Elise Leclerc, et l'Impact Tank. Il repose sur 33 entretiens conduits entre le 14 avril 2021 et le 20 octobre 2021 par Louis Raynaud de Lage auprès d'acteurs investis sur le sujet, ainsi que sur une enquête en ligne ayant permis de collecter 389 réponses, administrée auprès d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (associations, entreprises sociales, sociétés coopératives...), de financeurs publics et privés (fondations, banques, fonds d'investissement...) et de structures évaluatrices (cabinets de conseil, centres de recherche, évaluateurs indépendants, opérateurs et réseaux ayant développé une activité d'accompagnement à l'évaluation...).*



# ENSEIGNEMENTS CLÉS DU PANORAMA

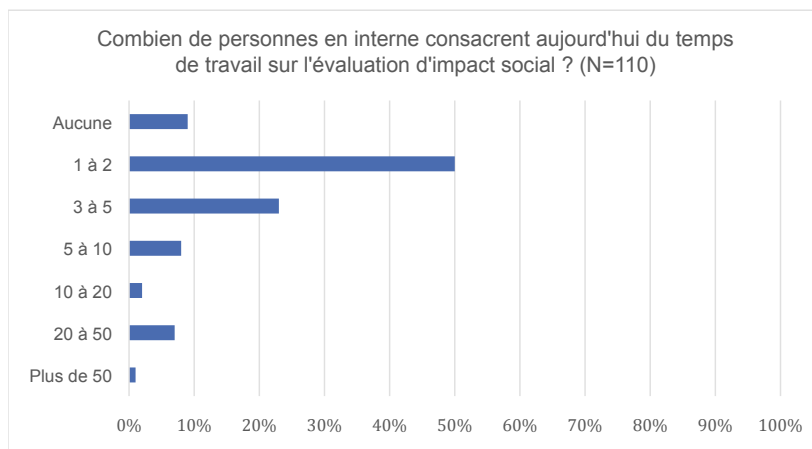
## LES OPÉRATEURS SOCIAUX

1. Même si les structures de grande taille en termes de budget sont plus susceptibles de mener une démarche d'évaluation d'impact social, des structures de moins de 10 salariés ou de moins de 500 000€ de budget ont aussi recours à ces démarches.
2. La majorité des opérateurs sociaux (83%) qui mettent en œuvre une évaluation d'impact social sont accompagnés par des prestataires. Dans ce cas, le coût correspondant est très variable, de moins de 5 000€ à plus de 50 000€. Cependant, une grande partie des acteurs interrogés (55%) ont également commencé à mobiliser des ressources humaines en interne, avec l'émergence d'intitulés de postes, voire d'équipes, dédiés à l'impact.



« Les évaluations externes sont privilégiées pour les projets de grande ampleur ayant de nombreux financeurs qui attendent une évaluation de la part des porteurs de projets. Les évaluations internes sont privilégiées lorsque le budget du projet est restreint et que le porteur de projet souhaite mettre en place lui-même une évaluation pour analyser l'efficacité du dispositif, la possibilité d'essayer ou non. Dans cette configuration, il se pose alors de réelles questions de fond assez stratégiques et souhaite également garder la main sur l'évaluation du projet ».

**Marion Vermeirsch, Apprentis d'Auteuil**

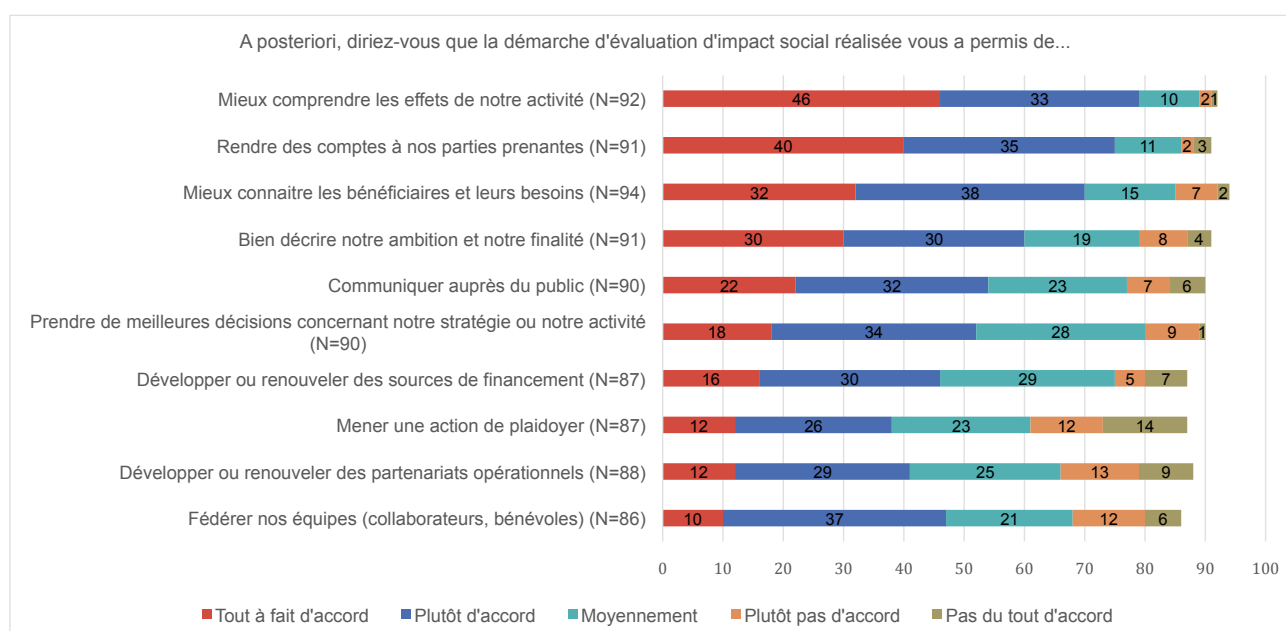


3. Les méthodes traditionnelles du monde des études, que ce soit la conduite d'enquête par questionnaire (84% des répondants) ou les approches qualitatives par entretiens et observations (74% des répondants) sont plébiscitées. Des approches plus spécifiques à l'évaluation d'impact social sont aussi régulièrement utilisées comme les exercices de modélisation des effets de l'action sous forme de théorie du changement (55% des répondants), la recherche de données de comparaison (31%) pour s'assurer de la plus-value de l'initiative ou bien encore la valorisation monétaire des effets produits, via l'estimation d'un SROI (31%), la réalisation d'une analyse coûts-bénéfices ou le calcul de coûts évités (26%).

« Nous estimons que chaque recherche en fonction de sa discipline s'appuie sur des principes méthodologiques distincts. Vouloir imposer une unique méthodologie de travail nous semble risqué, voire inadapté »

**Victoria Bazaruto, Territoire Zero Chômeur de Longue Durée**

4. La démarche d'évaluation d'impact social permet d'atteindre les objectifs prioritaires des opérateurs : ceux de mieux comprendre les effets de leur activité (86% sont Tout à fait d'accord et Plutôt d'accord) ainsi que les publics et leurs besoins (77%), mais aussi de rendre des comptes aux parties prenantes (82%). Elle sert ainsi à rendre plus lisible et visible ce qui se joue dans l'action. Son utilité pour la prise de décision, la recherche de financement ou pour des actions de plaidoyer est plus aléatoire. Cette démarche correspond au double objectif "Prove" (démontrer son utilité) et "Improve" (améliorer sa pratique). C'est de plus en plus un des outils de pilotage de l'activité.



*« L'évaluation d'impact social a pour objectif de comprendre et quantifier en quoi l'accompagnement change quelque chose pour les bénéficiaires, de prouver la valeur ajoutée de notre action ».*

**Boris Venon, Petits Frères des Pauvres**

*« Dans l'ancien plan d'action national, il y avait cet axe fort de recueillir la parole de la personne accueillie. L'idée n'était pas de recueillir la parole pour avoir des verbatims mais pour arrêter de penser à leur place, de partir des besoins de la personne et ne plus projeter sur elle ce que l'on souhaite faire ».*

**Elodie Charvat, Restos du Coeur**

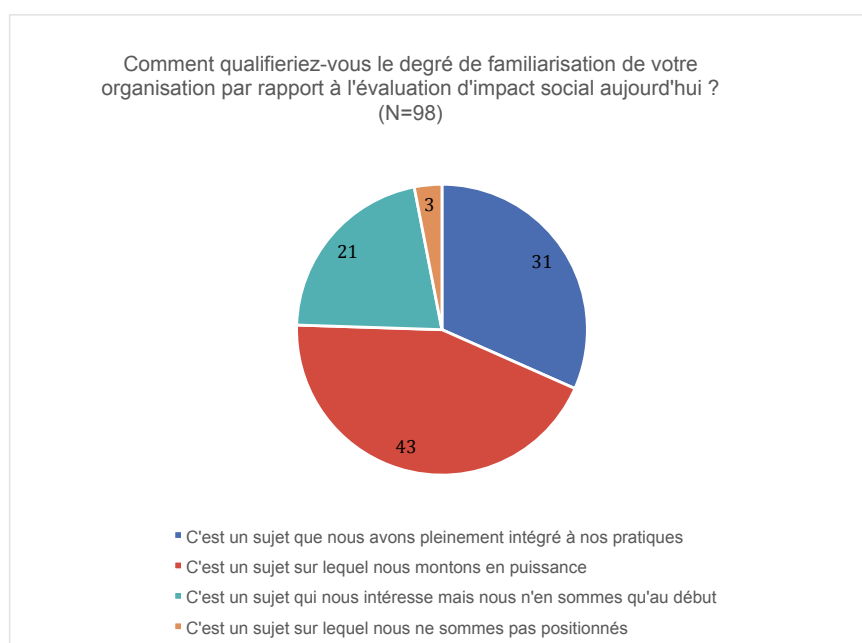
5. La démarche d'évaluation d'impact ne se fait pas sans difficulté : la moitié des répondants (51%) ont dû composer avec une certaine complexité technique. Ils sont également près de la moitié (47%) à mentionner des ressources à la fois financières et humaines à consacrer plus importantes que prévues.
6. La quasi-totalité des répondants souhaitent poursuivre la démarche, montrant ainsi sa dimension structurelle. Pour la moitié des répondants, la prochaine étape de l'évaluation d'impact social consiste en un approfondissement par la mobilisation d'autres approches méthodologiques, ou en un élargissement du périmètre en menant des évaluations d'impact sur d'autres projets.

*« La collecte des données est le défi principal. Il nous faut identifier collectivement les outils et les approches les plus adaptées pour faciliter une collecte de données homogène, fiable et utile ».*

**Marie-Agnès Tur, Croix-Rouge française**

## LES FINANCEURS

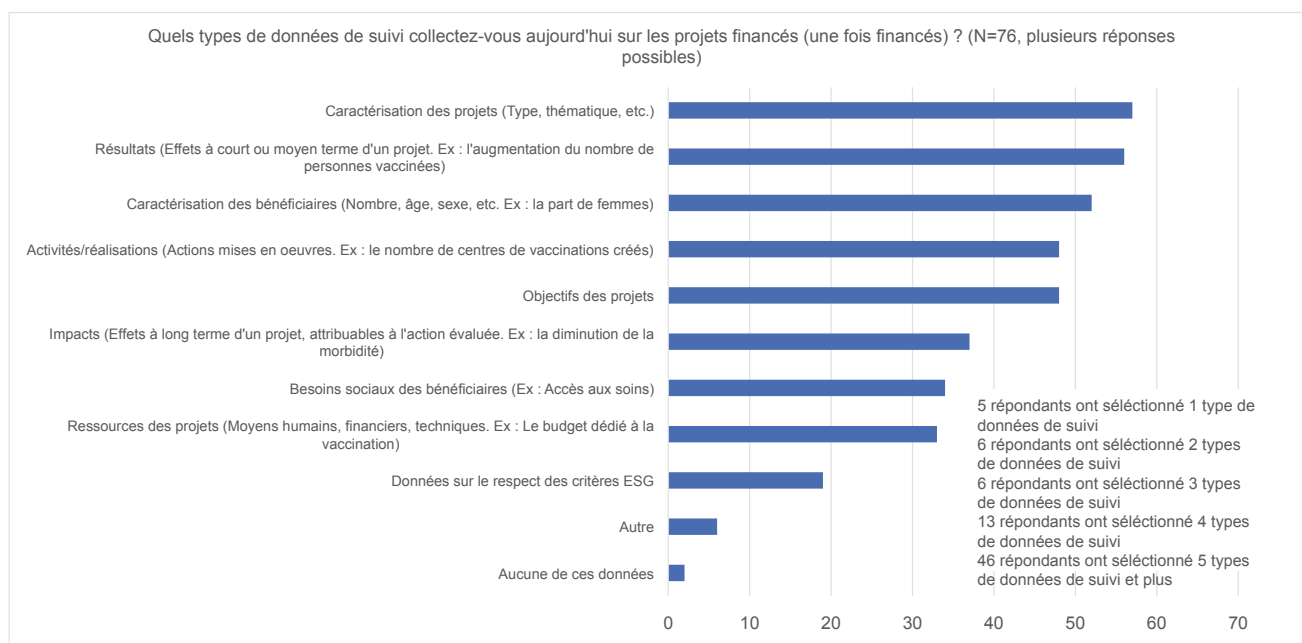
1. Nous distinguons deux grands types d'acteurs du financement des projets à impact social dans ce Panorama : les financeurs publics et les financeurs privés, et parmi ces derniers, deux catégories : les acteurs philanthropiques, composés des fondations et fonds de dotation d'une part, et les investisseurs privés d'autre part (banques, sociétés de gestion, *family offices*).
2. Parmi les financeurs ayant répondu, ils sont 76% à déclarer avoir pleinement intégré l'évaluation d'impact social à leurs pratiques ou être montés en puissance sur la question. Les pratiques sont cependant contrastées : les acteurs publics mettent, en proportion, moins en œuvre des démarches d'évaluation d'impact social (68%) que les acteurs privés (76%). Plus précisément, les investisseurs privés qui financent des projets à impact social développent davantage ces démarches (84%) que les acteurs de la philanthropie (77%).



« Dès le départ, nous avons souhaité être sur une fondation stratégique en développant notre mécénat à partir de la théorie du changement pour la déployer ensuite via les leviers d'actions que nous souhaitons activer. Pour chacun de nos axes d'intervention, nous avons une approche systémique ».

**Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso**

3. Le périmètre des démarches d'évaluation d'impact social des répondants porte en priorité sur l'impact des projets sur les bénéficiaires et les écosystèmes (77%) et dans une moindre mesure sur l'impact du financeur et de son action (60%). Les collectes de données de réalisations (63%) et de résultats (74%) sont davantage répandues que les collectes de données d'impact au sens strict (49%). Ces résultats sont cohérents avec la complexité technique que recouvrent l'évaluation d'impact social dont les premières étapes reposent sur une analyse des réalisations, de la satisfaction des bénéficiaires et des résultats enregistrés.



« Notre démarche d'évaluation d'impact social des projets associatifs financés repose sur un indicateur commun qui est le nombre de bénéficiaires, des indicateurs spécifiques aux domaines d'intervention de la petite enfance, du décrochage scolaire et de l'insertion professionnelle et aux sous domaines d'intervention comme la sensibilisation à l'entrepreneuriat ou le rattachement scolaire ».

**Christophe Sanchez, Fondation Break Poverty**

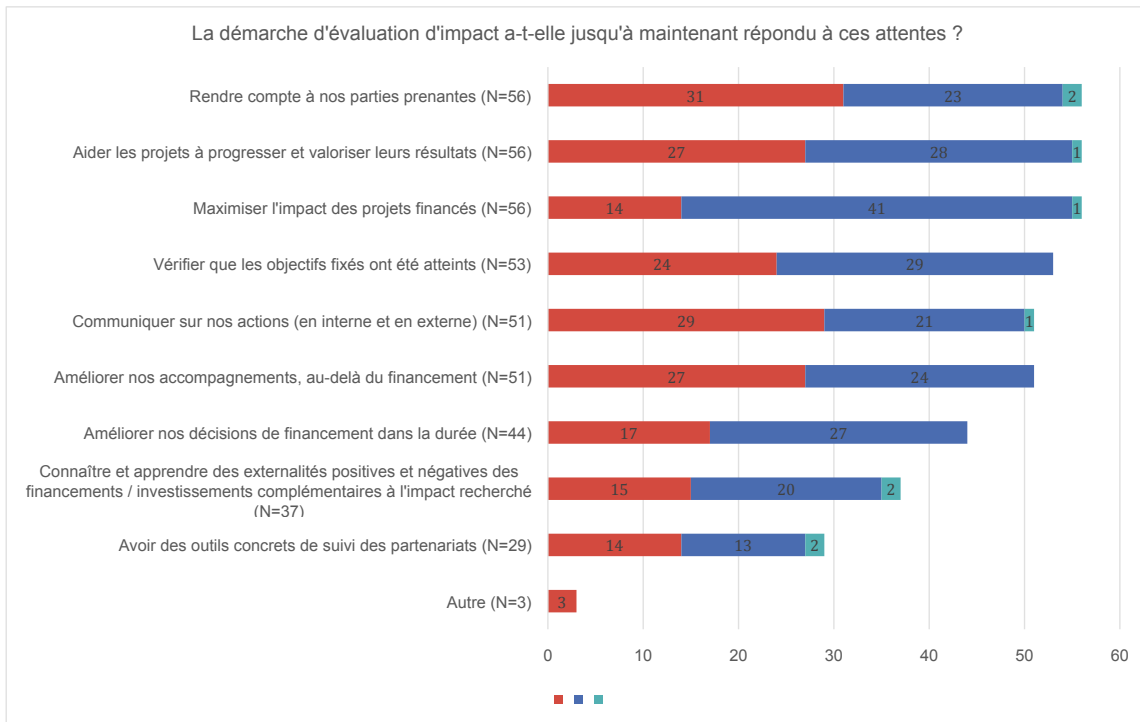
4. Les financeurs ont majoritairement recours à des prestataires externes (62%), surtout des consultants (46%). Les financeurs ont recours à des approches méthodologiques qui sont similaires dans l'esprit à celles des opérateurs, relativement simples et peu coûteuses. Ils sont cependant nombreux à privilégier la construction d'un outil interne (42%) et à inscrire leurs démarches dans le cadre des standards internationaux comme les Objectifs de Développement Durable (42%), IRIS (16%), l'Impact Management Project (16%). Pour autant, la demande et le besoin d'outils harmonisés apparaissent clairement.

« Aujourd'hui, il n'y a pas de langage standardisé sur le secteur. Les investisseurs et les porteurs de projets le demandent, mais quelque peu à reculons car ils souhaitent détenir un langage adaptable à chaque projet. Ils ont un vrai besoin de spécificité ».

**Raphaëlle Sebag, FAIR**

5. La plupart des financeurs interrogés semblent considérer qu'il est encore trop tôt pour se prononcer sur le fait de savoir si la démarche d'évaluation a répondu à leurs attentes. Cependant, une majorité des répondants indiquent que leur démarche d'évaluation leur a permis de rendre des comptes à leurs parties prenantes (31 répondants sur 56) et qu'elle leur a permis de communiquer sur leurs actions (29 sur 51).
6. Les financeurs publics ne sont pas en reste puisque l'OCDE a engagé d'assez longue date des actions de soutien des démarches d'évaluation d'impact social. Dès les années 1990, l'OCDE a cherché à harmoniser les pratiques d'évaluation, dans le cadre des politiques d'aide au développement, avec une série de travaux qui ont permis de définir plusieurs critères d'évaluation où l'on retrouve l'efficacité, l'impact et la durabilité. L'OCDE œuvre également pour la promotion des politiques publiques d'évaluation, c'est-à-dire sur la place qu'occupe l'évaluation dans le cycle décisionnel des acteurs publics. Dans cet esprit, on peut noter l'action pionnière, mais encore très isolée, du Conseil départemental du Val D'Oise pour l'évaluation de l'impact social du Plan Départemental d'Insertion à l'attention des bénéficiaires du RSA.





« En interne, nous partageons de manière massive les résultats aux collaborateurs concernés par la démarche. Nous rédigeons aussi un rapport qui sera communiqué en interne et en externe auprès de toutes les parties prenantes. L'idée est aussi de communiquer aux autres directions du groupe et de leur donner envie d'imiter ce que fait l'action sociale sur l'évaluation d'impact social. Nous sommes dans l'idée d'être pionniers sur le sujet et d'assumer ce que l'on porte et d'en faire un outil de communication pour nos partenaires et un outil de management pour nos équipes afin de valoriser leur travail de contribution à l'impact qu'importe le groupe ».

**Marie Libert, Malakoff Humanis**

« Les évaluations constituent un outil puissant, tant pour prendre des décisions que pour définir de futurs plans d'action ».

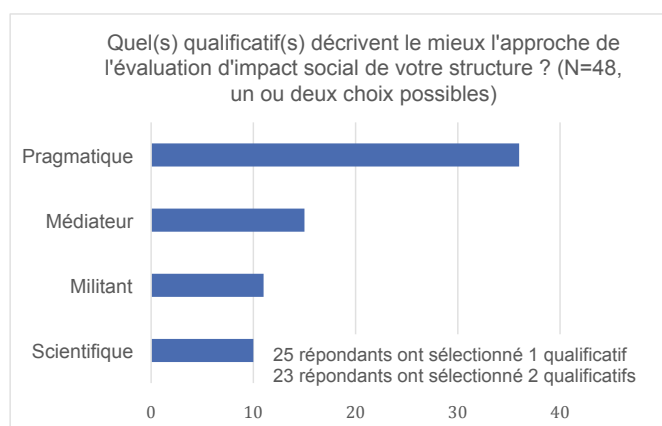
**Armand de Boissière, Fondation Bettencourt Schueller**

# LES STRUCTURES ÉVALUATRICES

1. On distingue plusieurs catégories de structures évaluatrices :

- » Les spécialistes de l'impact social avec plus de 80% de leur chiffre d'affaires (7 répondants). Ils contribuent fortement à structurer une discipline marquée par les sciences de gestion ;
- » Les structures évaluatrices au sens plus large du terme, attachés à la méthodologie et venant principalement de l'évaluation des politiques publiques ;
- » Les structures pour qui l'évaluation d'impact social s'apparente à des études et de la recherche, nourries par les sciences sociales et notamment les sciences de gestion, la sociologie et l'anthropologie ;
- » Les acteurs de l'accompagnement pour lesquels l'évaluation d'impact social est un outil parmi d'autres dans leur offre pour les organisations ;
- » Les acteurs venant de la RSE qui couvrent parfois des questions d'audit et de reporting extra-financier.

La grande majorité d'entre elles se retrouvent dans le qualificatif de pragmatique.



« Nous ne défendons pas une méthodologie plutôt qu'une autre. Nous n'avons pas la prétention d'avoir la méthodologie la plus scientifique ou rigoureuse possible, mais nous souhaitons proposer un protocole d'évaluation adapté aux besoins des structures ».

**Damien Héron, SOS Consulting**

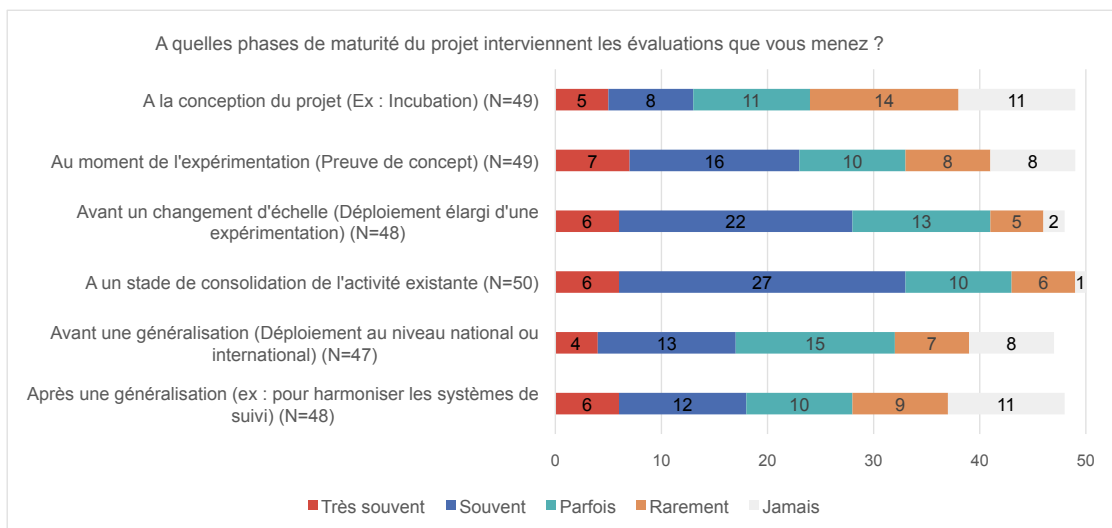
2. Le secteur est en forte croissance : la moitié des structures évaluatrices interrogées ont commencé leur activité d'évaluation d'impact social au cours des trois dernières années et près des trois quarts ont vu leur part de chiffre d'affaires sur le sujet augmenter ces deux dernières années (31 sur 42).

3. Les structures évaluatrices interviennent d'abord en accompagnement d'une démarche interne (63 sur 92) puis dans le cadre d'une évaluation externe (52 sur 92). 31 répondants proposent des actions de formation ou de sensibilisation et ce sont plusieurs centaines de personnes qui ont ainsi pu être touchées en 2021.

« Le travail du cabinet se concentre notamment autour d'évaluations d'impact social externes mais aussi des accompagnements internes. Un de nos angles d'approche est, en effet, de pouvoir autonomiser les porteurs de projets et/ ou ceux qui les financent ».

**Samia Cordelle, KIMSO**

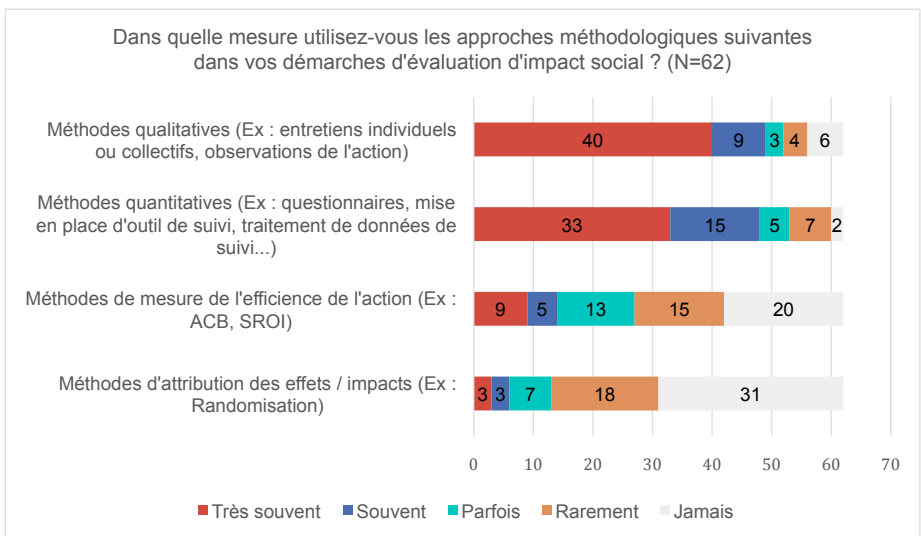
4. Les évaluations interviennent majoritairement lorsque les projets sont relativement avancés, notamment au moment charnière du changement d'échelle (28 sur 48).



« Beaucoup de structures, dans leurs premières années de développement, cherchent à faire une évaluation d'impact pour communiquer sur leurs résultats. C'est légitime, cela signifie qu'elles veulent prouver, démontrer que les intuitions, les postulats de départ sont bons. Ensuite, lorsque les organisations grandissent, quand elles s'installent dans le paysage, elles font des études plus approfondies sur les enjeux d'amélioration, d'innovation, de changement d'échelle ».

**Emmanuel Rivat, Agence Phare**

5. La grande majorité des répondants utilisent souvent ou très souvent les méthodes qualitatives et quantitatives (49 et 48 sur 62). Dans le cadre de ces démarches, ils vont la plupart du temps réaliser une cartographie des parties prenantes (45 sur 56), analyser les besoins de ces dernières (45 sur 56) et modéliser une chaîne d'effets avec l'élaboration d'une théorie du changement (42 sur 56). Sur le plan quantitatif, l'ensemble des structures évaluatrices ont recours à des enquêtes par questionnaires. Elles vont également s'appuyer sur les données existantes au sein des organisations qu'ils accompagnent (41 sur 51). La moitié d'entre elles (27 sur 51) créent ou utilisent parfois des outils de suivi du parcours des bénéficiaires. Un tiers des répondants (20 sur 62) n'utilise jamais de valorisation monétaire (ex : SROI). Pour traiter de l'enjeu d'attribution, l'approche pragmatique reposant sur la sollicitation de l'avis des parties prenantes, plutôt que sur des méthodes de randomisation ou expérimentales, est la plus employée (37 sur 61).



*« Nous utilisons des méthodes quasi expérimentales, mais pas expérimentales. Nous avons peu l'occasion de mettre en place des groupes témoins. Nous les mettons en œuvre sur environ 30% de nos missions ».*

**Emeline Felices, Improve**

- 6.** Selon ces structures évaluatrices, une mission d'évaluation d'impact dure en moyenne un an. La collecte de données est en moyenne l'étape la plus longue (23% du temps), même si en cumulé les phases réalisées en amont (cadre de l'évaluation, construction du référentiel d'évaluation et des outils de collecte) représentent 43% du temps, et celles en aval environ 34% (analyse des données, rédaction et diffusion des résultats).
- 7.** Pour l'avenir, près de deux tiers des répondants (26 sur 42) pensent accentuer les approches collectives autour de l'évaluation d'impact. Près de la moitié (20 sur 42) envisage de développer une activité autour de la digitalisation du suivi de l'impact (soit en aidant les structures accompagnées à développer leur propre système informatique soit via le recours à une plateforme en ligne).

*« Nous avons de plus en plus d'appels d'offres qui nous orientent vers une réponse conjointe entre cabinet de conseil et solution logiciel. Ces demandes sont croissantes et cela va continuer. Les cabinets de conseil ont deux rôles : un rôle en amont où nous aidons à conceptualiser une démarche, établir une feuille de route autour de l'évaluation d'impact social et ensuite un rôle d'analyse et d'expertise quand il s'agit de faire des études assez précises. Ces logiciels ont un rôle évident pour la collecte de données et les travaux réguliers autour de l'impact. Il y a donc une bonne complémentarité entre nous ».*

**Adrien Baudet, Koreis**

# REMERCIEMENTS

Ce Panorama n'aurait pas pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes et structures que nous tenons à remercier ici :

Le Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale, Solidaire et Responsable qui a soutenu la démarche.

Les 33 acteurs qui se sont prêtés de bonne grâce à l'exercice de l'entretien et dont la liste complète est affichée en annexes du présent rapport. Leur contribution a été essentielle pour la construction des questionnaires mais plus encore pour rentrer dans une compréhension fine des enjeux et pratiques des acteurs qui mettent en place des démarches d'évaluation d'impact social.

Les acteurs qui ont nourri la revue bibliographique sur laquelle s'est appuyé ce Panorama et prodigué des conseils précieux pour la rédaction du questionnaire : Louise de Rochechouart, de l'Avise, pour sa relecture vigilante et pour les ressources mobilisées, Adrien Baudet, de Koreis Conseil, pour la mobilisation de ses travaux de thèse et des Baromètres KPMG 2017 et 2018 de la mesure d'impact social qui ont préfiguré notre étude, Thomas Delahais, Noémie Lequet et les équipes de Quadrant Conseil pour leurs travaux sur le rôle et le profil des évaluateurs.

Les acteurs qui ont testé le questionnaire et fourni des retours pour l'améliorer : Alenvi, Alphonse, l'Avise, BNP

Paribas Asset Management, le Conseil Départemental du Val d'Oise, Fair, la Fondation MACIF, Koreis Conseil, la Maif, Malakoff Humanis, makesense, Siel Bleu et l'UDES.

Les acteurs qui ont permis la diffusion du questionnaire dans leurs réseaux respectifs : Antropia ESSEC, l'Avise, Fair, le French Impact, le Mouvement Impact France, Ronalpia et l'UDES.

Les 389 personnes qui ont répondu à notre enquête par questionnaire dont les réponses précieuses ont permis de dessiner les tendances à l'œuvre sur ce passionnant sujet en France. Nous ne pouvons les citer mais nous saluons chaleureusement leur engagement qui permet de faire progresser collectivement le secteur sur ces questions.

L'Agence RUP pour le travail de mise en forme et Kawaa pour l'accueil de la restitution. Enfin, nous remercions particulièrement toutes les personnes qui ont de près ou de loin contribué au cadrage de l'étude, à la collecte et à l'analyse des données, à la rédaction du rapport final et de la synthèse ainsi qu'à l'organisation de la restitution au sein des équipes du Laboratoire ESSEC de l'Evaluation et de la Mesure d'Impact Social et Environnemental et de l'Impact Tank.

**Emeline Stievenart (IMPACT TANK)  
et Thierry Sibieude (ESSEC)**

---

## À propos de la Chaire ESSEC Entrepreneuriat et Innovation à Impact (Chaire ESSEC EII)

Depuis 19 ans, la Chaire produit et diffuse de la connaissance sur les enjeux d'innovation et d'entrepreneuriat social. Elle forme chaque année 20 à 25 étudiants du programme ESSEC Grande Ecole aux spécificités du secteur et développe des programmes de formation continue (plus de 420 alumni). Elle se donne pour objectif de contribuer à maximiser l'impact des acteurs de l'innovation sociale.

Le Laboratoire de l'Evaluation et de la Mesure d'impact Social et Environnemental (E&MISE)

La Chaire a développé depuis 2008 une expertise reconnue sur le sujet de la mesure d'impact social, qui se traduit par des publications scientifiques, des projets de recherche-action avec des partenaires, une offre de formation continue, des enseignements dans le cadre de la formation initiale, un accompagnement auprès des entrepreneurs sociaux et des interventions dans différents colloques académiques ou manifestations grand public.

## À propos de l'Impact Tank

Lancée en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine - PSL), l'IMPACT TANK est le premier think tank dédié à l'économie à impact positif en France. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses, inspirer l'actions publique et les modèles entrepreneuriaux de demain, et rassembler l'ensemble des acteurs engagés dans une culture de l'impact mesuré au service de la construction d'une économie plus inclusive et plus durable.



## ILS SOUTIENNENT NOTRE ACTION



  
**SECRÉTARIAT D'ÉTAT  
 CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
 SOCIALE, SOLIDAIRE  
 ET RESPONSABLE**  
*Liberté  
 Égalité  
 Fraternité*





Direction académique : Thierry Sibieude  
Direction du projet : Elise Leclerc et Emeline Stievenart  
Responsable de l'étude : Louis Raynaud de Lage  
Assistants de recherche : Manuela Dupré, Melissa Aksil  
Mise en forme et communication : Gaele Cazabat & l'agenceRUP

