

Présenter l'évaluation d'impact social comme outil de plaidoyer dans les accompagnements : le cas de l'Adefpat



École 3A Toulouse

Mémoire en vue de l'obtention du Master Manager des projets nationaux et internationaux des organisations - Spécialité Management de l'innovation sociale

Travaux dirigés par Bastien Lonjarret

Ce document a été réalisé par une participante à un cycle de formation de l'École 3A. Son contenu est confidentiel et n'engage que son auteure. La reproduction ou la diffusion de ce document sont interdites sans l'accord de l'entreprise, de sa rédactrice et du centre de formation.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans le soutien, la confiance et l'accompagnement de nombreuses personnes que je souhaite remercier chaleureusement.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Audrey Fenestre, ma tutrice à l'Adefpat, pour sa disponibilité, son accompagnement constant et ses précieux conseils tout au long de cette expérience. Mes sincères remerciements vont également à Bénédicte Dupré, directrice de l'Adefpat, pour sa confiance et son appui.

Je souhaite adresser une reconnaissance particulière à Bastien Lonjarret, mon directeur de mémoire, pour son accompagnement, ses conseils avisés et ses encouragements tout au long de ce travail de recherche.

Un grand merci à mes collègues de terrain et du bureau : Bruno Serier, Pantxo Sourgens, Pascal Bonnin, Emilie Moreau, Virginie Pendaries, Marlène Chantel, Virginie Boucher, François Konieczny, Céline Cachot, Myriam Rubélé et Ludivine Bardy, pour leur accueil, leurs échanges et leur bienveillance.

Je remercie aussi les consultants formateurs de l'Adefpat, dont les enseignements sur le terrain m'ont permis de progresser et d'apprendre concrètement. Ainsi que les porteurs de projets pour leur confiance et pour m'avoir laissé apprendre à leurs côtés.

Je souhaite également remercier les intervenants de l'école 3A : Eric Gardet, Guillaume Bureth, Pauline Noell, Alexandra Velan, Mélanie Verdier... Qui m'ont transmis les bases théoriques et techniques indispensables à la mise en pratique. Mes remerciements vont aussi à l'équipe pédagogique et administrative de l'école : Julien Martin, Amélie Jourdain, Mélissa Maldonado, Mélissa Touchant et Hassani Ibrahim, pour leur accompagnement attentif.

Je n'oublie pas les huit professionnels du milieu de l'ESS qui ont pris le temps de répondre à mes questions lors d'entretiens parfois longs mais toujours très enrichissants. Merci également à tous les professionnels rencontrés lors d'échanges plus informels, et en particulier à Sarah Rousseau de la CRESS Occitanie pour sa disponibilité et pour m'avoir partagé sa vision ancrée dans les réalités du secteur.

Enfin, je remercie chaleureusement mes camarades de classe pour ces deux années partagées, riches en apprentissages, en débats et en aventures collectives. Une mention spéciale va à Louise Vosgiens et Emma De Bastiani, pour leurs relectures attentives, bienveillantes mais aussi exigeantes, qui m'ont aidé à améliorer ce travail.

À toutes et à tous, un grand merci.

TABLE DES ABREVIATIONS

AAP : Appel À Projets

ACCRA-TeR : Accompagnement à la Création, Consolidation, Reprise d'Activités dans les Territoires Ruraux

ALSH : Accueil de Loisirs Sans Hébergement

AG : Assemblée Générale

ARRA : Assemblée Régionale des Radios Associatives d'Occitanie

BPI : Banque Publique d'Investissement

CA : Conseil d'Administration

CCI : Chambre du Commerce et de l'Industrie

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CF : Consultant-Formateur (consultant indépendant sourcé et missionné par l'Adefpat pour dispenser les accompagnements directement au domicile des porteurs de projets)

CFD : Conseiller en Formation-Développement (salarié référent d'un territoire à l'Adefpat)

CIE : Comité Interministériel de l'Évaluation

CIS : Contrat à Impact Social

CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale

CMA : Chambres des Métiers et de l'Artisanat

CNCRESS : Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire

CNE : Conseil National de l'Évaluation

CNEI : Comité National des Entreprises d'Insertion

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

CSE : Conseil Scientifique de l'Évaluation

CSESS : Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire

CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Directive sur les rapports de développement durable des entreprises)

DITP : Direction Interministérielle de la Transformation Publique

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

EFC : Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

EIS : Évaluation d'Impact Social

ESG : Environnementales, Sociales et de Gouvernance

ESS : Économie Sociale et Solidaire

ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (agrément)

FD : Formation-Développement

FDSEA : Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

FEADER : Fond Européen Agricole de Développement Rural

FNADT : Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire

FNDE : Fonds National de Développement de l'Évaluation

FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

FSE : Fond Social Européen

GAP : Groupe d'Appui au Projet (spécifique à la Formation-Développement de l'Adefpat)

GECES : Groupe d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social
GRENAT : Générateur Rural pour des ENTreprises Attractives dans les Territoires
INPI : Institut National de la Propriété Industrielle
IRES : Institut de Recherches Economiques et Sociales
JAC : Jeunesse Agricole Catholique
QPV : Quartier Prioritaire de la Ville
IEPP : Institut de l'Évaluation des Politiques Publiques
IS : Impact social
LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances
MOUVES : MOUVement des Entrepreneurs Sociaux
OCCRE : OCCitanie Création et Reprise d'Entreprise
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD : Objectifs de Développement Durable
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONU : Organisation des Nations Unies
OPCO : OPérateur de COmpétences
OPTER : OPération Territoriale d'accompagnement d'Entreprises Rurales
PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique
RGPD : Règlement Général de Protection des Données
RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques
RHA : Ressources Humaines et Attractivité
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
RTE : Responsabilité Territoriale des Entreprises, à ne pas confondre avec la Fondation RTE
(Réseau de Transport d'Electricité)
SAM : Société A Mission
SFE : Société Française de l'Évaluation
SGMAP : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique
SROI : *Social Return On Investment* (retour social sur investissement)
TIESS : Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire
US : Utilité Sociale

SOMMAIRE

I - Analyse de l'évaluation d'impact social et de son utilisation en tant qu'outil de plaidoyer aujourd'hui

- A. Évaluer l'impact social : une démarche ancrée dans le contexte social, environnemental, politique, économique et juridique de la société
- B. L'évaluation d'impact social : une revue spécifique de sa structure utile pour le plaidoyer
- C. Les acteurs autour de l'évaluation d'impact social et leurs rôles

II - L'Adefpat : expertise et rigueur dans l'évaluation de son impact social pour diffuser les bonnes pratiques

- A. Pourquoi l'Adefpat et ce fonctionnement ?
- B. L'évidence d'une évaluation d'impact social intégrée au sein de l'Adefpat
- C. Sensibiliser et outiller : une démarche de diffusion des bonnes pratiques de l'évaluation d'impact social au cœur de l'Adefpat

Mise en problématique : Comment l'Adefpat peut-elle diffuser l'évaluation d'impact social comme un outil de plaidoyer dans ses accompagnements ?

III- Préconisations

- A. Ouvrir le dialogue autour de l'évaluation d'impact social avec l'aide de la formation-développement
- B. Créer un label « Évaluation d'impact social certifiée Adefpat »

Le contenu de ce mémoire n'engage que l'auteur et ne représente en rien l'opinion de l'Adefpat ou des personnes interrogées.

INTRODUCTION

« Dans une époque où les sujets d'intérêt public sont trop souvent débattus selon des prismes idéologiques, la mesure d'impact doit éclairer nos prises de décision, et aider à rebâtir la confiance entre les Français et l'action publique, et entre les Français et l'entreprise. ».

Cette phrase, prononcée par Tony Bernard, directeur général de l'Impact Tank, lors du Sommet de la Mesure d'Impact en mai 2025, illustre bien l'enjeu au cœur de ce mémoire : comment mieux comprendre, prouver et défendre l'utilité sociale (US) et les impacts positifs d'une action, dans un contexte où la légitimité des acteurs du terrain, notamment ceux de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), est de plus en plus remise en question.

L'évaluation, qu'elle soit a priori, in itinere ou a posteriori, a toujours occupé une place importante dans la prise de décision des politiques publiques et des organisations. Pourtant, les résultats comptables ou indicateurs de performance classiques ne suffisent plus à rendre compte de la valeur réelle d'une action. De nombreux effets positifs comme négatifs, visibles ou invisibles, quantitatifs mais aussi qualitatifs, échappent à ces logiques de comptes rendus classiques. C'est précisément dans ce contexte que l'évaluation d'impact social (EIS) émerge comme un outil adapté à la complexité des enjeux contemporains. Elle permet une lecture transversale et systémique des effets d'une action sur ses parties prenantes, ses territoires et la société dans son ensemble.

Selon la Société Française de l'Évaluation, évaluer, c'est « apprécier la valeur des actions menées afin de les améliorer et d'aider les responsables à prendre pour l'avenir de bonnes décisions ». Dans cette optique, l'EIS n'est pas une option, mais un objet d'évaluation à part entière, qui inclut des dimensions sociales, économiques, environnementales, démocratiques ou encore culturelles. L'EIS ne se limite pas à prouver l'efficacité d'une action ; elle sert aussi à orienter la stratégie, ajuster les activités et atteindre les impacts souhaités. En d'autres termes, permettre d'évaluer les effets d'une action pour prendre de bonnes décisions sur ses effets futurs. Il convient de clarifier dès maintenant que l'impact social (IS) n'est donc pas seulement social, mais il regroupe tous les impacts : social, environnemental, économique, sociétal, juridique... Ce caractère multidimensionnel de l'évaluation est particulièrement pertinent pour le secteur de l'ESS dont les actions dépassent les seules logiques financières mais dont l'obligation de rendre compte de son impact devient de plus en plus forte.

Le secteur de l'ESS, né législativement en France en 2014 avec la Loi ESS, dite Loi Hamon, regroupe les associations, les fondations, les mutuelles et dorénavant les sociétés commerciales de l'ESS. Ces entreprises peuvent, grâce à cette loi, ajouter la mention « Entreprise de l'ESS » sur leur Kbis et donc faire partie du secteur de l'ESS à titre de société commerciale de l'ESS. À condition que leurs statuts mentionnent une raison d'être prouvant

qu'elles poursuivent une US¹, qu'elles assurent une gouvernance démocratique et qu'elles limitent la lucrativité de leur activité au seul développement de celle-ci. Cette reconnaissance permet l'accès à des dispositifs spécifiques tels que les financements ESS de la Banque Publique d'Investissement (BPI)², les financements des banques dédiés à l'ESS, la possibilité de demander l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), et l'accès à l'épargne solidaire ou aux Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA). Mais cette appartenance à l'ESS implique des contraintes administratives et une capacité pour ses dirigeants de prouver que l'organisation répond à des besoins d'utilités sociales, non couverts par les politiques publiques. Une grande partie du temps, en général des dirigeants, est donc sacrifiée pour ces missions administratives qui ne sont pas l'activité pour laquelle la structure a été fondée initialement. Pourtant, ces structures sont légalement reconnues pour répondre à des besoins : créer des emplois non délocalisables, renforcer le lien social dans des zones parfois isolées, être des actrices directes des transitions écologique, sociale et sociétale de notre société. Elles développent des solutions innovantes, ancrées dans la réalité des besoins des territoires. Elles sont donc des actrices de premier plan face aux enjeux croissants de notre société et interviennent dans des secteurs variés : insertion professionnelle, logement social, santé, éducation, culture, transition écologique, développement local, coopération internationale...

En dépit de son apport essentiel à la société, l'ESS est confrontée à une diminution continue de ses financements publics. Début 2025, il a ainsi été annoncé que le secteur subirait une réduction de 25 % de ses subventions face aux effets dits insuffisants du secteur. Une décision qui a suscité une profonde incompréhension parmi ses acteurs. Les organisations, bénéficiaires, chercheurs et parties prenantes de l'ESS, tous conscients du poids relativement faible qu'ils représentent dans les dépenses publiques au regard des effets positifs et indispensables dont ils sont responsables, expriment légitimement un fort sentiment d'injustice. D'autant plus intense que c'est une décision dont la justification reste difficile à comprendre. Légitimement, beaucoup se demandent comment ils ont pu ne pas démontrer leurs effets positifs sur la société.

D'autant plus face aux entreprises classiques dont le soutien public reste en forte croissance. Leur contribution fiscale reste globalement stable et les aides publiques dont elles disposent continuent d'augmenter fortement³. Selon l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), ces aides représentaient environ 11 % du budget de l'État entre 1979 et 1999, contre 30 % en 2019. Paradoxalement, alors que l'ESS regroupe près de trois millions de salariés (soit 13,7 % des emplois privés) et plus de quinze mille structures employeuses en France en 2024, ses financements diminuent. Même s'il est difficile de mesurer l'ampleur exacte de ce secteur d'utilité publique dans l'économie nationale face à toutes ses diversités de statuts et d'activités, ces chiffres montrent déjà à quel point il devient urgent de valoriser les impacts de ce secteur sur la société et de renforcer sa légitimité auprès des pouvoirs publics.

¹ Selon la direction générale des impôts : « Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante ».

² Bpifrance contribue au développement de l'esprit d'entreprise par le biais de ses dispositifs d'accompagnement financiers et non financiers.

³ Comme le souligne la journaliste indépendante Pauline Gensel dans son article *Transparence, conditions, compétitivité, dividendes... Que retenir de la commission d'enquête sur les aides aux entreprises ?* sur le site internet Multinationales.org (à retrouver dans les sources)

Toutefois, cette exigence des pouvoirs publics auprès des structures de l'ESS d'avoir recours à une évaluation de plus en plus technique se confronte aux réalités du terrain : les structures, surtout les plus petites, faute de temps, de ressources ou de formation, peinent à s'approprier les outils d'évaluation. Pour beaucoup, l'EIS se traduit par une charge de travail supplémentaire, perçue comme un luxe méthodologique incompatible avec l'urgence des besoins de terrain. Or, dans un contexte où la justification des financements repose de plus en plus sur des indicateurs d'impact, l'absence d'évaluation expose les structures au risque d'invisibilité politique, financière et médiatique. Et donc, parfois, à leur disparition.

C'est dans ce contexte que le rôle des structures d'accompagnement de l'ESS devient décisif et stratégique. Situées au croisement entre les financeurs, les territoires et les porteurs de projets, elles peuvent diffuser des méthodes d'évaluation simples, adaptées, utiles et proportionnées aux moyens disponibles. L'évaluation ne doit pas être une contrainte bureaucratique, mais une démarche porteuse de sens, capable de nourrir une stratégie, de fédérer un collectif, et de soutenir un plaidoyer crédible auprès des décideurs mais aussi de la société en général. L'Adefpat, association d'accompagnement au développement et à la créativité des zones rurales sur six départements d'Occitanie, illustre ce rôle. En soutenant des projets collectifs, individuels et territoriaux, elle aide les acteurs locaux à consolider leurs activités, à innover et à s'ancrer durablement dans leurs territoires. À travers son expérience de plus de cinq ans sur l'évaluation de son IS, l'Adefpat est aujourd'hui prête et décidée à capitaliser sur ses apprentissages et à diffuser les bonnes pratiques dans des accompagnements et sensibilisations spécifiques à l'utilité et l'IS.

Ce mémoire vise à éclairer la manière dont l'évaluation d'IS peut devenir un levier de plaidoyer stratégique pour les porteurs de projets sociaux, environnementaux, culturels ou économiques de terrain, tant auprès des institutions que de la société dans son ensemble. Il est le fruit d'un double parcours : une formation académique au sein du master « Management responsable des organisations nationales et internationales », spécialité innovation sociale à l'École 3A et une expérience professionnelle de deux ans en tant que chargée d'IS à l'Adefpat. L'enjeu est donc de montrer en quoi l'évaluation d'IS peut constituer un véritable instrument de légitimation et d'influence pour ces porteurs de projets. Il ne s'agit pas simplement de les inciter à évaluer leurs impacts, mais de leur permettre de reprendre la main sur leur propre structure dans son écosystème, sur leurs orientations et leurs priorités. À travers l'EIS, ils peuvent ainsi réaffirmer la légitimité de leurs actions de terrain et consolider la pérennité de leur structure, ainsi que la réponse qu'ils apportent à un besoin public tangible, trop souvent minimisé, voire ignoré, par les politiques publiques.

Pendant deux années, ont été explorés les logiques de financements publics, les tensions entre besoin d'évaluation et capacité à s'en emparer, la structuration du secteur de l'ESS, les cadres réglementaires (Loi ESS, Loi Pacte, évolutions législatives autour de l'évaluation d'IS et des politiques publiques, dispositifs d'épargne solidaires, certifications et labels...) et les méthodes et retours d'expériences divers autour de l'évaluation d'IS.

Ce mémoire repose également sur [huit entretiens dirigés en externe](#) (chercheuses, financeurs, porteurs de projets, accompagnateurs) et sur [neuf entretiens dirigés en interne](#), retranscrits en fin de mémoire dans la partie « [Entretiens](#) » avant les [annexes](#). Ont aussi été effectués des entretiens informels avec la directrice de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Occitanie, des intervenants spécialisés de l'école 3A, et

plusieurs Consultants-Formateurs (CF) de l'Adefpat. Ce mémoire s'appuie également sur des documents institutionnels et académiques, dont la liste est à retrouver dans les sources en fin de mémoire. Mais surtout des observations terrains au sein de l'Adefpat qui ont permis, entre autres, la récolte de données et l'écriture du rapport d'IS 2023-2024 de l'association. Des annexes viennent compléter ces analyses comme un premier SWOT détaillé du sujet de ce mémoire : l'intégration de la notion d'évaluation d'IS comme outil de plaidoyer aujourd'hui ([annexe 1](#)) et un deuxième SWOT sur l'intégration de l'Adefpat dans ce sujet ([annexe 2](#)).

Ce mémoire s'organise en trois grandes parties. Tout d'abord une analyse de l'évolution et des usages de l'évaluation d'IS en tant qu'outil de plaidoyer dans le contexte actuel de l'ESS. Ensuite, une étude centrée sur l'Adefpat, une association qui évalue son IS de façon experte et précise pour diffuser ses pratiques. Et enfin deux préconisations à destination de l'Adefpat pour diffuser l'évaluation d'IS comme outil de plaidoyer aux porteurs de projets accompagnés.

I - Analyse de l'évaluation d'impact social et de son utilisation en tant qu'outil de plaidoyer

A. Évaluer l'impact social : une démarche ancrée dans le contexte social, environnemental, politique, économique et juridique de la société

A.1) L'évaluation d'impact social : comment est-ce apparu et où en sommes-nous ?

A.1.1 - Genèse des notions d'impact social en France

Si le terme « d'impact », et plus exactement « d'impact social », est aujourd'hui de plus en plus mobilisé comme un objectif d'évaluation dans les discours politiques, académiques et opérationnels, il n'est pourtant pas récent. Il a en effet mis du temps à émerger et à trouver sa place comme objet d'analyse en soi et même s'il peine toujours à être reconnu et compris, il se développe de plus en plus.

Comprendre l'arrivée de ces notions, c'est revenir au début de la reconnaissance de la responsabilité éthique des investisseurs aux États-Unis dans les années 1970. À cette époque, des travaux académiques menés à l'université de Yale soulignent que les décisions d'investissement ne devraient pas se limiter à des critères purement financiers mais intégrer également des considérations éthiques, sociales et environnementales. Cette approche marque les débuts d'une philanthropie assumée, qui commence également à se développer en France. Par philanthropie, nous entendons une manière d'agir désintéressée, l'absence de calcul dans les actes ou le comportement⁴. En 1973, la notion d'US apparaît pour la première fois dans un arrêté du Conseil d'État⁵ qui autorise une exonération fiscale pour certaines structures associatives. Cet arrêté considère que les critères de non-lucrativité et de gestion désintéressée ne suffisent plus à une association pour bénéficier de l'exonération fiscale :

⁴ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)

⁵ CE 30 novembre 1973, req. nos 85.586 et 85.598

l'association doit faire, en plus, la preuve de l'US de son activité. Si le terme d'US n'est pas encore pleinement défini dans le droit, l'idée d'une finalité sociétale à l'activité d'une association devient un fondement de plus en plus légitime au regard des pouvoirs publics. L'US s'affirme alors comme un objectif de philanthropie. Cette évolution est portée à l'international par la création des premières organisations non gouvernementales (ONG), telles qu'Amnesty International (1961), Médecins Sans Frontières (1971) ou Action contre la Faim (1979). Ces initiatives incarnent une volonté croissante de répondre à des besoins sociétaux en dehors du cadre lucratif, et affirment l'importance de mettre en valeur une action motivée par l'intérêt général.

En 1996, l'association Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES) développe le Bilan Sociétal. Son but : évaluer et valoriser la responsabilité sociétale des entreprises de l'économie sociale⁶ en faisant appel à des valeurs autres que financières. Pour aller au-delà des bilans classiques, ils décident d'ajouter des données citoyennes, humaines, démocratiques et environnementales à leur évaluation. Ils créent alors le Bilan Sociétal qui a pour objectif d'identifier les éléments d'échanges de l'entreprise avec la société alors que les bilans comptables, tout comme aujourd'hui, recensent seulement des données chiffrées, sans prendre en compte les effets multiples de l'action (bénéficiaires autres que les bénéficiaires directs, coûts évités...). Les bilans sociétaux, comme mentionnés par le CJDES, s'appuient sur des données quantitatives en ajoutant des données qualitatives obtenues grâce à des entretiens ou des statistiques. Ils décrivent l'avancement général d'une organisation dans sa mission. Une première réponse aux limites des évaluations classiques apportées en France par des acteurs du milieu associatif.

Face à ces évolutions, à la fin des années 90, les organisations cherchent de plus en plus à se rendre compte de leurs impacts. Pas seulement dans le but de minimiser leurs impacts négatifs mais également et surtout dans le but de maximiser leurs impacts positifs. Le monde de la philanthropie, en tant que pionnier dans ces démarches, s'intéresse à des méthodes qui permettent de donner un impact à leurs investissements. Naissent les investissements à impact⁷, créés dans les années 2000 par des institutions comme la Rockefeller Foundation⁸. Ces investissements spécifiques ont pour but de financer des projets sociaux avec un retour éthique mesurable pour les investisseurs. Avec ces investissements à impact, des méthodes d'évaluation structurées voient le jour. La méthode « *Social Return On Investment* » (SROI)⁹, qui cherche à valoriser monétairement les retombées sociales d'un projet et donc à mettre en avant les économies engendrées sur l'argent public, est l'une des méthodes qui se développe le plus.

Lors d'un entretien téléphonique avec une première chercheuse et consultante en IS, (dont vous trouverez les détails dans la retranscription de l'[entretien n°5](#)), nous avons discuté

⁶ Le secteur de l'ESS n'étant pas reconnu en 1996, on parle d'économie sociale seulement.

⁷ « *Impact investing* » en anglais.

⁸ Fondation caritative privée fondée par John Davison Rockefeller (industriel américain, premier milliardaire de l'époque contemporaine) et Frederick Taylor Gates (théologien, éducateur, principal conseiller de l'industriel John Davidson Rockefeller) pour promouvoir le bien-être de l'humanité dans le monde.

⁹ Selon le TIESS (Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire), la méthode SROI, ou retour social sur investissement, est une méthode offrant un cadre d'analyse des impacts sociaux, économiques et environnementaux. Elle consiste à mesurer le changement qui peut être attribué à l'intervention étudiée pour ensuite y accorder une valeur monétaire à titre d'unité de mesure commune de la valeur sociale créée.

de cette méthode sur laquelle elle apportait des points d'attention. Cette méthode est en pratique réalisée par des cabinets de conseils mobilisés en externe, pas forcément formés au SROI. L'enjeu méthodologique est alors controversé, étant présenté comme fiable aux structures malgré aucun contrôle de ces méthodes en France (a contrario des États-Unis et de la Grande-Bretagne d'où vient ce concept). L'éthique de la démarche est donc remise en question et ne peut être utilisée comme élément de comparaison reconnu entre des projets ou structures par exemple.

Suite à l'apparition de ces méthodes venues des pays anglophones, une loi environnementale sur la protection de la biodiversité¹⁰ intègre la notion d'IS pour la première fois dans la législation française, comme suit : « Le contenu de l'étude d'impact qui comprend au minimum une analyse de l'état initial du site et de son environnement, l'étude des modifications que le projet y engendrerait et les mesures envisagées pour supprimer, réduire et, si possible, compenser les conséquences dommageables pour l'environnement. ». Dans cet article, sont également fixées les conditions dans lesquelles le ministre chargé de l'environnement pourra se saisir ou être saisi de cette étude d'impact. Avec la disparition de cette loi dans les années 2000, remplacée par le Code de l'environnement, l'évaluation reste un préalable à chaque autorisation. Cependant elle n'est plus inscrite comme une EIS mais comme « une évaluation d'incidence » ou « une évaluation environnementale ». Il n'y a que dans un article du Code de l'Environnement¹¹ que nous pouvons voir le mot « impact », mais utilisé comme un effet et non comme une méthode d'évaluation. Dans les années 2000, on constate donc une montée de l'intégration de ces notions d'utilité et d'IS mais encore une hésitation à s'en saisir.

Jusqu'en 2010, différents comités, services ou agences se greffent à cette dynamique d'évaluation qui reste sectorisée et réservée aux interventions gouvernementales ou à des investisseurs privés. Ce n'est qu'en 2011 que le groupe de travail sur la mesure d'IS du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)¹² aboutira à une définition des termes d'IS : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires) que sur la société en général. ». Cette définition lance une concrétisation du concept d'IS tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Plusieurs avancées majeures vont suivre l'intégration de cette définition de l'IS dans la loi. Premièrement, en 2012, le sous-groupe « Mesure de l'impact social » du Groupe d'Experts de la Commission Européenne sur l'Entrepreneuriat Social (GECES) convient d'une méthodologie d'évaluation de l'impact susceptible de s'appliquer à toute l'économie sociale européenne. Les membres de ce sous-groupe décident de laisser la méthodologie en libre accès pour permettre à tous de s'en emparer. Il ne reste plus qu'à légiférer sur ce qu'est l'ESS en comparaison au secteur lucratif. Et c'est à ce moment-là que la Loi relative à l'ESS (dite Loi Hamon) de 2014, a toute son importance. Il s'agit d'une étape fondamentale pour la

¹⁰ Article 2 de la Loi n°76-629 du 10 juillet 1976 relative à la protection de la nature.

¹¹ Article L541-10-11 relatif au recyclage des bouteilles en plastique.

¹² Le CSESS est chargé d'assurer le dialogue entre les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics nationaux et européens, il est placé auprès du Premier ministre et présidé par le ministre chargé de l'ESS (art 4 de la Loi relative à l'ESS).

reconnaissance de tous les acteurs dits « d'utilité sociale ». Les structures sous statut associatif, coopératif, de fondation ou de mutualité étaient de fait reconnues d'utilité publique. Le secteur lucratif, de son côté, était donc totalement mis à l'écart, comme s'il était impossible de concilier lucrativité et intérêt public. La Loi Hamon ouvre les portes de l'ESS à des sociétés commerciales, qui peuvent désormais inscrire une US dans leurs statuts. L'extrait d'un document rédigé par le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI) et le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES) résumant ce que la Loi ESS a changé pour les entrepreneurs sociaux vous est présenté en [annexe 3](#). Elle reprend en un schéma les statuts qui sont de fait et de droit de l'ESS et les avantages (accès à des financements spécifiques) auxquels ils peuvent prétendre.

L'US comme raison d'être d'une structure est donc ancrée dans la loi depuis 2014. L'IS, quant à lui, même s'il est défini dans la loi comme concept et non comme méthode d'évaluation, continue de se diffuser doucement, à la croisée de plusieurs influences : évaluation de l'action publique, développement de la philanthropie internationale, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)¹³ avec ses indicateurs ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance).

A.1.2 - L'évaluation d'impact social aujourd'hui

Aujourd'hui, malgré la reconnaissance de l'US et la définition de l'impact social dans la loi française, l'EIS reste sans cadre clair sur sa méthodologie et ses finalités. Elle n'est ni obligatoire, ni standardisée et s'ajoute le plus souvent à une volonté interne d'une organisation de l'ajouter à d'autres documents récapitulatifs comme les rapports d'activités ou les bilans comptables. L'Avisé, une association d'intérêt général créée en 2002 qui a pour mission d'accompagner le développement de l'ESS, travaille sur l'idée d'une méthode commune certifiée, mais à ce jour, aucune norme n'est en œuvre. Cela laisse une grande liberté aux structures pour choisir de se lancer, ou non, dans une démarche d'EIS selon une méthode disponible et adaptée à leurs besoins. Cette souplesse a ses limites : face à la multitude d'approches, souvent techniques, les petites structures peinent à s'y retrouver et abandonnent rapidement l'idée de s'engager dans une démarche d'évaluation.

Cette situation vient de l'émergence de la RSE impulsée en 1953 par Howard Bowen. Ce concept est diffusé en 1976 au niveau international par la mise en place des principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales. Ces principes directeurs constituent un ensemble de recommandations adressées par les pays membres de l'OCDE (quarante-deux pays signataires) aux entreprises multinationales pour les inciter à adopter un comportement responsable dans leurs activités. En France, les lois Grenelle I et II (2009-2010) inciteront les grandes entreprises nationales à prendre part à cette dynamique de RSE en introduisant le reporting extra-financier pour les grandes entreprises. En 2010, la norme ISO 26000 appuiera la dynamique en donnant un cadre réglementaire aux politiques RSE des organisations. Finalement, en 2015, lors de la Conférence de Paris, les dix-sept Objectifs de Développement

¹³ En français : directive sur les rapports de développement durable des entreprises.

Durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) généralisent ces attentes à toutes les parties prenantes de la société. Dans cette lignée, l'évaluation d'IS devient un prolongement logique : il ne s'agit plus seulement de dire ce qui est fait, mais de montrer ce que cela change.

La Loi Pacte (2019) poursuit ce mouvement en introduisant le statut de société à mission (SAM) avec la possibilité, pour ceux qui le souhaitent, d'avoir une gouvernance plus horizontale dédiée à une raison d'être à visée sociale ou environnementale inscrite dans les statuts. Cela est vérifié par un Comité de Mission qui est chargé de suivre l'activité et le fonctionnement de la SAM afin de justifier de la concordance des activités avec la raison d'être qu'elle s'est attribuée. En cinq ans, près de 2000 entreprises ont adopté ce statut. Pourtant, même dans ce cadre, l'EIS n'est ni recommandée ni imposée pour rendre compte des effets de la SAM sur la société. Elle reste facultative, alors même qu'elle permettrait de démontrer, entre autres, ce qui différencie une Société à Mission (SAM) d'une entreprise classique : gouvernance participative, stratégie orientée vers la mission, effets positifs maximisés et négatifs minimisés...

Dans le champ des politiques publiques, l'IS commence à entrer dans le débat. Dès les années 1990, le Fonds National de Développement de l'Évaluation (FNDE) lance des expérimentations qui seront reprises en exemple en 2014 dans un article du règlement de l'Assemblée Nationale¹⁴ qui impose un retour sur les effets sociaux, économiques ou environnementaux des lois votées. Jérôme d'Harcourt, directeur de cabinet de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), résume bien cette évolution dans un article disponible sur le site internet Transformation.gouv : « Il ne suffit plus d'énumérer les politiques mises en œuvre ou de compter les lois votées ; il faut savoir ce qu'elles changent dans la vie des gens. ».

Dans ce contexte évolutif, l'évaluation d'IS se structure peu à peu. De nombreux acteurs publics, associatifs et privés expérimentent, adaptent et créent des référentiels par secteur ou par territoire. En les laissant en libre accès, ils permettent à tous de s'en emparer. Ce qui a permis à des dynamiques collectives d'émerger à l'échelle territoriale. La chargée de développement économique et territorial de la CRESS Occitanie raconte dans l'[entretien n°3](#), comment un groupe de travail régional s'est construit autour de plusieurs Pôle Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) pour mieux valoriser leurs impacts. Elle cite l'exemple du PTCE « Vivre les Mureaux » qui a su évaluer la transformation de ses externalités négatives en opportunités économiques visibles. Ce type de démarche montre que l'évaluation d'IS peut sortir de la technicité des avertis pour devenir un outil stratégique au service de tous.

Si une standardisation trop rigide est largement rejetée dans l'ESS, le besoin de lisibilité, de cohérence et de reconnaissance se fait de plus en plus sentir. Lors de notre [entretien n°2](#), une chargée de mission du Mouvement Associatif¹⁵ soulignait que si un cadre devait voir le jour, il devrait surtout permettre d'éviter l'*impact washing* et de mieux valoriser les démarches sincères et transparentes. L'*impact washing*, au même titre que le

¹⁴ Article n°145-7

¹⁵ Le Mouvement Associatif fédère plus de 700 000 associations dans 13 régions et porte leur voix auprès des pouvoirs publics. Il couvre trois grandes missions : défendre (agit pour la reconnaissance et la protection des associations et de leurs spécificités), accompagner (soutient le développement et le fonctionnement des associations dans tous les domaines d'activités) et promouvoir (favorise une politique de vie associative ambitieuse pour construire une société plus juste, solidaire et durable).

greenwashing sur le plan environnemental, dénonce une pratique frauduleuse d'un individu ou d'une organisation qui mettrait en avant des impacts positifs qui ne sont pas de son ressort.

Pour une autre chargée de mission, cette fois chez France Active MPA¹⁶, les logiques d'EIS ne sont pas nouvelles. Elle explique lors de l'[entretien n°7](#), que cela fait quinze ans qu'il en est question mais que les enjeux de cette évaluation deviennent plus visibles à chaque baisse de financements publics. Elle insiste sur un paradoxe : l'EIS est souvent imposée par les financeurs pour justifier d'un soutien qu'ils auraient accordé, mais très peu de financeurs donnent les moyens pour s'approprier ou mettre en place cette EIS. C'est là toute l'ambiguïté relevée par plusieurs personnes interrogées : la pression externe pousse à s'évaluer mais les structures qui n'ont pas le temps d'intégrer la démarche passent à côté de l'opportunité d'utiliser ces démarches pour interroger et préciser leur raison d'être, leur utilité et leurs effets. L'EIS agit comme un miroir : elle oblige à se repositionner, à faire preuve de clarté sur ses intentions comme sur ses résultats.

Dans la pratique, aujourd'hui, la démarche d'EIS suit trois grandes étapes : formuler une question évaluative claire, collecter des données pour y répondre et partager les résultats pour communiquer sur ses impacts. En trois mots : promesse, preuve et délibération. Les données utilisées s'appuient sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, personnalisés mais souvent similaires à d'autres organisations. Nous verrons ces spécificités dans [la partie I-B](#) car, comme le dit la responsable du pôle impact de l'Avise lors de l'[entretien n°1](#) : « Surtout, il ne faut pas tout réinventer : il existe des outils, des indicateurs, des référentiels dont on peut s'inspirer ou se servir. ».

A.2) L'importance du plaidoyer dans le contexte actuel de l'Économie Sociale et Solidaire

A.2.1 - Définition de la démarche de plaidoyer et similitudes avec l'évaluation d'impact social

Le plaidoyer est « une stratégie d'influence visant à pousser les décideurs à opérer un changement de politique (par exemple : créer des politiques et réformes de soutien, ou éliminer des politiques préjudiciables, assurer des financements et mettre en œuvre des politiques favorables) »¹⁷. Cette définition montre que le plaidoyer repose sur une étude approfondie d'un sujet, enrichie par des expertises et une mobilisation du public, dans le but d'influencer des décisions politiques ou institutionnelles pour obtenir des changements durables au service de l'intérêt collectif. Pour la première chercheuse et consultante en IS interviewée ([entretien n°5](#)), si une organisation souhaite faire du plaidoyer, il faut commencer par se demander ce qu'elle souhaite démontrer et les valeurs qu'elle souhaite faire passer.

Aussi, pour qu'un plaidoyer soit efficace et légitime, il doit être adapté aux contextes politiques et aux rapports de force en présence au moment de sa publication. Il ne s'agit pas simplement d'une action de communication ou de sensibilisation autour d'un problème

¹⁶ France Active MPA Occitanie est une association qui donne les moyens d'agir aux entrepreneurs engagés pour transformer la société afin de créer et consolider les projets, les emplois et les activités. Elle intervient à tous les stades de vie des projets depuis l'émergence jusqu'au rebond à travers plusieurs axes d'intervention (accompagnements sur mesure, interventions financières solidaires et programmes de connexion et de mise en réseau).

¹⁷ Selon le dictionnaire du Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL)

sociétal, mais bien d'une stratégie structurée, fondée sur des preuves, des arguments solides et portée par un collectif d'acteurs reconnus et légitimes.

On distingue quatre modes d'action du plaidoyer :

- L'expertise qui vise à produire des preuves, à construire un argumentaire et à appuyer la légitimité du plaidoyer ;
- Le lobbying qui cherche à influencer des décisions, à convaincre des interlocuteurs et à recueillir des informations stratégiques ;
- Le travail médiatique dont l'objectif est de sensibiliser l'opinion, d'amplifier les revendications et d'atteindre les décideurs via la sphère publique ;
- La mobilisation citoyenne qui s'appuie sur le pouvoir collectif des citoyens, électeurs et consommateurs, pour appuyer la cause défendue.

Pour parvenir à ces modes d'action, il faut suivre un cycle méthodologique structuré en six étapes. Pour commencer, il faut identifier le problème que l'on souhaite pallier, le relier à la stratégie de l'organisation et l'ancrer dans le contexte sociétal. Deuxièmement, il faut cibler les changements attendus et les acteurs-clés concernés afin de construire une stratégie de plaidoyer efficace et légitime. La troisième étape du cycle méthodologique comprend la définition d'un plan d'action. Il devra détailler les activités, les ressources mobilisables et les leviers d'influence à activer. S'ensuit le moment de mettre en œuvre les actions : il faudra faire un choix entre les quatre modes d'action précédemment détaillés en fonction du contexte et du besoin en plaidoyer. Finalement la démarche de plaidoyer conduit à une évaluation des résultats et du contexte : analyser l'évolution des acteurs, des discours et des effets produits. Tout cela permet de réviser et d'adapter la stratégie de plaidoyer, le plan d'action et les moyens utilisés en fonction des évolutions remarquées et des effets souhaités.

Nous détaillerons plus bas les étapes spécifiques à l'EIS, mais il est important d'en souligner dès maintenant les points de convergence avec la démarche de plaidoyer. Toutes deux reposent sur une logique en trois temps : la promesse (formulation d'un objectif ou d'un changement attendu), la preuve (production de données, d'analyses et d'éléments tangibles permettant d'objectiver les effets), et la délibération (partage, interprétation et mobilisation des résultats dans une dynamique collective). Ces étapes, quasi identiques dans leur enchaînement, montrent que l'évaluation et le plaidoyer ne sont pas seulement complémentaires : elles s'éclairent mutuellement et se renforcent lorsqu'elles sont articulées dans une stratégie cohérente.

L'EIS apporte au plaidoyer la légitimité des données et des preuves, qui permettent de démontrer la valeur d'une action et d'asseoir un discours auprès des décideurs. Inversement, le plaidoyer offre à l'EIS une finalité stratégique : les résultats de l'évaluation ne restent pas cantonnés à un rapport technique, mais deviennent un levier d'influence pour orienter les politiques publiques, mobiliser des financements ou des parties prenantes et améliorer la société. Comme le rappelle une chargée de mission chez France Active lors de l'[entretien n°8](#), « il faut se demander : qu'est-ce qu'implique ce changement ? L'IS de l'action répondra-t-il à ce qui est prévu ? Avoir prévu sa théorie du changement, c'est prévoir ses impacts et donc prévoir une évaluation des possibilités d'impacts. Une évaluation d'IS, finalement. ». Cette réflexion illustre bien l'importance d'avoir recours à une théorie du changement (plus de détails sur cette méthode en [partie I-B.2-B.2.1](#)) avant de se lancer dans une EIS ou une campagne de plaidoyer : elle structure à la fois l'évaluation (en reliant

actions, résultats et impacts attendus) et le plaidoyer (en fournissant un récit clair et crédible sur la manière dont le projet produit ses effets).

Ainsi, si la théorie du changement clarifie le « comment » et le « pourquoi » d'un projet, l'EIS en apporte la preuve concrète, en objectivant et en illustrant les effets observés. Ces éléments sont une base solide sur laquelle le plaidoyer peut s'appuyer pour convaincre, mobiliser et obtenir des évolutions favorables. Autrement dit, l'EIS fournit la matière factuelle, tandis que le plaidoyer la diffuse pour influencer l'environnement institutionnel, politique et sociétal. Ensemble, elles constituent une dynamique puissante, capable à la fois d'évaluer et de mesurer les impacts pour leur donner une véritable place dans la décision publique. Un schéma comparatif de l'EIS et de la démarche de plaidoyer produit spécialement pour ce mémoire vous est présenté en [annexe 4](#).

A.2.2 - Mise en lumière sur le contexte politique, social et financier des structures de l'Économie Sociale et Solidaire aujourd'hui

Dans le champ de l'ESS, le plaidoyer prend une dimension particulièrement importante face aux enjeux auxquels ce secteur fait face. Les structures de l'ESS ont pour US, inscrite dans leurs statuts, de répondre à des besoins sociaux ou environnementaux insuffisamment ou non couverts par les politiques publiques. De fait, leur action dépasse le simple cadre d'activités lucratives : elles participent à la construction d'une société plus juste, solidaire et orientée vers le bien-être collectif avec un accent très souvent mis sur des publics précaires et des situations d'urgence. Le point de vue de la chargée de mission France Active MPA sur ce sujet est très intéressant : « À la différence du secteur lucratif qui est sur de la production de biens et services secs, dans l'ESS les structures sont porteuses de richesses sociales et sociétales. Le chiffre d'affaires ou les indicateurs quantitatifs seuls ne mesurent donc pas vraiment leurs actions. ».

Pourtant, ces structures évoluent dans un contexte de tensions croissantes. Depuis plusieurs années, elles subissent une baisse significative des subventions publiques alors même qu'elles sont de plus en plus sollicitées pour pallier les manquements des politiques publiques. Une chargée de mission du DLA Occitanie, lors de l'[entretien n°4](#), appuie l'importance d'une démarche d'évaluation d'IS pour ces structures surtout dans un contexte où l'État doit faire des économies. Elle indique que dans plusieurs communiqués de presse, les membres de l'État expliquent ne plus vouloir verser de subventions sans EIS des projets financés. L'ESS est une partie du système économique et social français qui manque de précision pour eux, les entreprises commerciales étant plus concrètes et faciles à évaluer. Ceci est préoccupant car si l'ensemble des partenaires publics orientent leurs budgets en fonction des résultats d'évaluation, il sera nécessaire qu'ils s'approprient ces concepts et ne se limitent pas à l'exploitation des seules données quantitatives pour prendre des décisions. À défaut, ces subventions seront redirigées vers des dispositifs ciblés en accord avec les priorités politiques du moment (pas forcément celles du terrain) et conditionnées à des résultats quantifiables à court terme. Sans vision durable pour comprendre si et comment ces décisions répondent aux besoins de la société.

Ce fonctionnement suit depuis toujours une logique descendante. Les décisions budgétaires sont prises par les instances nationales (ministères, Parlement, directions nationales...) sur la base de rapports standardisés produits généralement par des instances entre le terrain et les décideurs (souvent des agences, délégations ou comités régionaux). Ces instances intermédiaires sont chargées de cibler les projets finançables en fonction des critères donnés par les parlementaires et de leur rendre des comptes afin de permettre de choisir de renouveler ou non l'opération. De leur côté, les porteurs de projets sur le terrain doivent répondre aux critères établis au moment de l'obtention d'un financement et en rendre compte aux instances territoriales. Les porteurs de projets, les instances territoriales de redistribution et les parlementaires se trouvent ainsi chacun à leur niveau du processus de décision de partage de l'argent public. Leurs rôles pour rendre des comptes sur l'état réel des décisions prises par rapport au budget de l'État sont partagés alors que la transparence de ces comptes rendus est essentielle. En toute logique, elle relève de la responsabilité des plus hauts décideurs qui doivent prouver que leurs décisions sont en adéquation avec les besoins de la société. En effet, ils sont responsables de donner tel ou tel moyen à tel ou tel projet pour aboutir à tel ou tel résultat décidé dans les plus grandes instances démocratiques. Comme il est inscrit depuis 1789 dans l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen : « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. ». Dans cette logique systémique, les indicateurs quantitatifs et à court terme paraissent obsolètes comparés à l'évaluation d'IS en tant que grille de lecture transversale des impacts sociaux, environnementaux et économiques engendrés par les décisions budgétaires du gouvernement. L'évaluation d'IS est donc essentielle pour faire émerger des décisions plus justes, plus équitables et mieux ancrées dans les réalités sociales et territoriales.

Le rapport 2022 d'ESS France sur les CRESS illustre clairement ces déséquilibres entre les moyens accordés au secteur lucratif, qui remplit aisément et de façon conséquente les critères de résultat établis par les parlementaires, et ceux accordés au secteur de l'ESS. Les CRESS disposent d'environ 50 fois moins de ressources que les Chambres du Commerce et de l'Industrie (CCI) ou les Chambres des Métiers et de l'Artisanat (CMA), avec seulement 7 à 15 salariés en moyenne. Ces structures aux moyens humains et financiers limités doivent pourtant structurer et encourager les réseaux d'un secteur d'intérêt public en crise. Le rôle des CRESS est aussi de se doter et de doter les structures de l'ESS de leur territoire d'une capacité d'évaluation de leurs actions et de leur modèle économique qui réponde à des exigences de plus en plus pointues des politiques publiques. Un cercle sans fin entre moyens internes descendants et nécessité de justifier de l'impact de ses activités ascendante.

Selon le rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) du 11 mars 2024 sur les modèles de financement associatifs, 62 % des associations estiment ne pas disposer des financements nécessaires pour mener à bien leur mission et 42 % ont vu leurs subventions diminuer. Malgré cela, une image persistante d'assistanat continue de coller au secteur associatif, notamment parce que les subventions sont perçues comme leur unique source de financement. Or, toujours selon ce même rapport, le secteur associatif se finance à 56 % grâce à ses fonds propres (cotisations, prestations, etc.). S'il dépend davantage de financements externes que d'autres secteurs, c'est justement en raison de la nature sociale, solidaire et donc non lucrative de son action mais aussi de son rôle complémentaire avec les actions de l'État sur des besoins sociaux et environnementaux. Malheureusement, le manque

de suivi précis des financements alloués à chaque projet ne facilite pas une lecture claire de l'impact réel de chaque euro investi. Cependant, il serait réducteur d'en faire porter la responsabilité exclusive aux structures de ce secteur, dont l'évaluation de leur impact n'est ni une prérogative ni une mission secondaire. Il en est de même pour les financeurs qui suivent des directives qui n'intègrent pas forcément l'IS et environnemental dans leurs critères d'attribution de fonds. C'est donc le système de financement public lui-même qui apparaît aujourd'hui inadapté en ne prenant pas en compte la diversité et la complexité des réalités actuelles.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent en 2016 les Contrats à Impact Social (CIS) inspirés des *Social Impact Bonds* anglo-saxons. Ils visent à financer des projets à fort IS en mobilisant des partenariats public-privé. Bien que l'intention soit de soutenir des initiatives locales innovantes, la mise en œuvre soulève des dysfonctionnements. L'exemple de La Cravate Solidaire en montre bien les dérives. Cette association a vu son projet retardé de deux ans à cause des difficultés à mettre en place administrativement le CIS. De plus, l'indicateur de résultat préalablement décidé¹⁸ n'a pas pu être mesuré à cause du Règlement Général de Protection des Données (RGPD), ce qui n'avait pas été anticipé. La crise sanitaire a également mis la structure en difficulté pour remplir ses objectifs de résultats. Ils ont donc été réduits et l'État a versé la prime promise aux investisseurs. Lors d'un retour d'expérience, l'association constate que malgré l'impact durable des actions financées, le dispositif s'est révélé plus coûteux, complexe et chronophage que des subventions publiques classiques qui sont moins contraignantes et mieux adaptées à la diversité des projets de l'ESS. D'où l'importance de les sauvegarder.

Au-delà des CIS et des financements publics, des mécanismes citoyens et solidaires se développent pour favoriser les projets à impact : le financement participatif¹⁹ et l'épargne solidaire. Ils mobilisent des acteurs financiers éthiques et des citoyens engagés et permettent à des projets à fort IS de lever des fonds. Ils renforcent l'indépendance des structures et de leur écosystème, mais nécessitent également des capacités méthodologiques de justification, de preuve et de communication de l'impact. Nous pouvons citer comme exemple emblématique de financement participatif la plateforme HelloAsso qui apporte une solution de collecte de fonds 100 % gratuite pour les associations et qui est très utilisée par les structures de l'ESS pour mobiliser des dons citoyens. En exemple d'épargne solidaire, le plus connu est la Nef, une coopérative financière qui propose des produits d'épargne et de crédits orientés uniquement vers des projets écologiques, sociaux et culturels.

Dans ce contexte de financement fragmenté, la capacité des structures de l'ESS à rendre visible les impacts de leur action devient un enjeu stratégique. Leur légitimité à porter un discours structuré auprès des pouvoirs publics, des financeurs ou du grand public repose en grande partie sur leur aptitude à démontrer rigoureusement leur IS. La chargée de développement économique et territorial à la CRESS Occitanie, comme beaucoup d'acteurs du secteur, se demande comment l'ESS n'a pas pu faire la preuve de son impact dans le

¹⁸ La Cravate Solidaire, dans le cadre de ce CIS, devait démontrer un taux de retour à l'emploi ou à la formation supérieur de 3 % par rapport à l'accompagnement proposé par les missions locales (mesuré 3 mois après l'atelier). Mais la RGPD des missions locales n'a pas permis de comparer ces taux, ce qui n'avait pas été anticipé à la signature du CIS.

¹⁹ *Crowdfunding* en anglais

passé. Ça semble illogique. Mais c'est ici aussi que le plaidoyer rejoint naturellement l'évaluation d'IS. Cette dernière apporte les preuves tangibles et les données structurées qui permettent de formuler un argumentaire solide à son plaidoyer. À condition qu'elle soit construite en lien étroit avec les parties prenantes, et ancrée dans la réalité des besoins sociaux, l'évaluation devient le socle d'un plaidoyer crédible, porteur de changement et de reconnaissance pour le secteur de l'ESS.

B. L'évaluation d'impact social : une revue spécifique de sa structure utile pour le plaidoyer

B.1) La définition de son utilité sociale avec mobilisation de ses parties prenantes comme fondement à l'évaluation d'impact social

En pratique, il n'existe pas de cadre obligatoire ou de méthodologie réglementaire imposée pour définir son US. Dans les retranscriptions d'[entretiens internes](#) et [externes](#), vous trouverez une première question sur la définition des notions d'US et une seconde sur la définition de l'EIS. En demandant leurs définitions, avec leurs propres mots, à dix-sept acteurs spécialisés du monde de l'ESS, nous nous apercevons que ce sont des notions qui ne sont pas perçues de la même manière par tous. Même si les visions générales restent les mêmes, surtout concernant l'US, certains en parlent comme une notion inscrite dans la Loi ESS de 2014 ([entretien n°5](#) avec une première chercheuse et consultante en IS), ou dans la Loi Pacte de 2019 (la chargée de développement économique et territorial CRESS Occitanie lors de l'[entretien n°3](#)) ou d'autres encore utilisent leurs propres mots sans se référer à des textes législatifs. La responsable des missions à IS de l'Adefpat, formée par la chercheuse et consultante en IS interviewée en [entretien n°6](#), décrit l'US comme « La réponse à la question : à quoi les activités de la structure contribuent, dans la société, pour la faire évoluer ? C'est-à-dire à quoi elles répondent et quelles sont ses spécificités par rapport à d'autres structures ? » ([entretien n°9](#)).

Pour le cadre de l'US sont inscrites dans l'article 2 de la Loi relative à l'ESS depuis 2014 (avec une mise à jour en 2019) les cinq conditions permettant de prouver que l'organisation poursuit une US :

« 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;

4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté ;

5° Elles ont pour objectif de concourir à la préservation et à la mise en valeur des monuments historiques et des sites, parcs et jardins protégés. »

Du côté de la méthode, il n'y a aujourd'hui aucune obligation. Les organisations qui souhaitent définir leur US peuvent organiser une simple réunion entre associés ou tout un processus de mobilisation plus large des parties prenantes internes et externes. Dans tous les cas, une fois l'US inscrite dans les statuts, les activités et le fonctionnement de la structure sont régis par celle-ci. Les équipes doivent impérativement la prendre en compte et s'y conformer dans leur prise de décisions. Par exemple, il est impossible d'inscrire dans ses statuts une US telle que « Transformer les déchets en biocarburants pour une planète plus verte » si la structure a pour mission l'insertion professionnelle par l'art de la danse. La définition de l'US demande donc un travail de fond et réfléchi. Comme l'a appuyé un membre de l'Avisé lors de l'[entretien n°1](#) pour ce mémoire, l'US d'une structure est la raison d'être sociale du projet alors que l'évaluation d'IS, c'est évaluer des actions précises d'une structure pour accomplir et rendre compte de son US. Celle-ci ne change donc jamais contrairement à ses impacts qui peuvent évoluer en fonction du contexte, des bénéficiaires, etc.

La mobilisation des parties prenantes pour une définition complète et fidèle de l'US d'une organisation est considérée pour beaucoup comme incontournable. Elle permet de se rendre compte de la perception des différents acteurs concernés par les effets des activités de la structure : bénéficiaires, salariés, partenaires, actionnaires, fournisseurs, mais aussi habitants, pouvoirs publics, acteurs économiques du territoire et la société en général.

Le terme « parties prenantes » trouve son origine dans les années 1930 avec Owen Young, dirigeant chez General Electric, qui identifie quatre groupes autour d'une entreprise : les actionnaires, les employés, les consommateurs et la société civile. En 1970, Milton Friedman²⁰ affirme que « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits », niant ainsi toute responsabilité sociétale d'une entreprise. En 1980, Edward Freeman²¹ revient sur le concept et développe la théorie des parties prenantes dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (en français, *Le Management Stratégique : l'approche des actionnaires*). Selon lui, tous les acteurs qui interagissent directement ou indirectement avec une entreprise doivent être pris en compte car celle-ci peut leur porter préjudice ou leur apporter un bénéfice. Ces acteurs ont donc, selon lui, des droits vis-à-vis de l'organisation.

En revenant sur la genèse du concept de parties prenantes, on comprend l'importance de leur mobilisation dans la définition de l'US d'une entreprise. Certains passent par des cartographies techniques et approfondies de leurs parties prenantes, ce qui peut être utile

²⁰ Économiste américain considéré comme l'un des plus influents du XXème siècle, il est né le 31 juillet 1912 à Brooklyn et est mort le 16 novembre 2006.

²¹ Philosophe et universitaire américain particulièrement connu pour ses travaux sur la théorie des parties prenantes, il est né le 18 décembre 1951 à Columbus.

selon les besoins. Pour l'une des chercheuses interviewées, afin de faciliter les démarches aux porteurs de projets, il n'est pas forcément nécessaire de cartographier les parties prenantes de façon précise. Une simple liste des plus importantes est suffisante. Cela permettra de les mobiliser facilement, de recueillir leurs visions sur les activités et les effets de la structure, de renforcer les liens et d'ancrer la structure dans son écosystème. L'US ainsi définie devient un élément structurant, reconnu, partagé et constitue le fondement de toute démarche d'évaluation d'IS. Elle permet également d'ouvrir le champ des possibles sur des impacts encore insoupçonnés.

B.2) L'évaluation d'impact social : une démarche spécifique, proche du plaidoyer, à laquelle il faut être préparé pour l'exploiter entièrement

B.2.1 - De multiples ressources nécessaires pour évaluer son impact social

Les dix-sept entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire auprès de structures de l'ESS pour obtenir des retours d'expériences sur ces démarches ont permis de mettre en avant un point de vigilance systématique : l'EIS nécessite des ressources importantes. Le retour sur investissement en énergie, moyens humains et financiers dédiés à ces démarches reste une interrogation compréhensible pour de nombreuses structures. Comme vu dans la première partie, dans le cas de l'adoption des lois, l'EIS est une obligation : elle est menée a posteriori et a priori pour adapter ou garder une loi précédemment adoptée. Cette évaluation est généralement confiée à un tiers pour des raisons de transparence mais aussi afin de mobiliser des ressources techniques que l'administration ne peut pas absorber en interne. Pour les structures de l'ESS, souvent petites, aux moyens financiers et humains limités, cette délégation est difficilement envisageable. En effet, elles n'ont pas les moyens budgétaires suffisants pour faire appel à un prestataire externe et elles n'ont pas toujours les ressources humaines disponibles pour s'approprier et conduire la démarche en interne.

L'évaluation d'IS, bien plus exigeante qu'un rapport d'activités ou qu'un compte rendu classique de l'état des finances et de la trésorerie de la structure, demande un travail de fond, une transparence totale, une structuration méthodologique, des outils de collecte et d'analyse ainsi que du temps. Même si, comme le souligne la responsable administrative et financière au sein de l'Adefpat lors de l'[entretien n°12](#), les indicateurs de suivis et de résultats présents dans le rapport d'impact sont similaires à ceux utilisés pour le rapport d'activité, ils ne sont pas les seuls à nourrir le rapport d'IS. En effet, l'EIS mobilise quatre catégories d'indicateurs : les indicateurs de ressources, les indicateurs de réalisations, les indicateurs de résultats et les indicateurs d'impacts. Ces derniers sont au cœur de la théorie du changement, méthode très utilisée dans les démarches d'EIS. Voici un exemple de théorie du changement reprenant les définitions des différents indicateurs mentionnés. Il a été présenté par Guillaume Bureth, consultant en réinstallation et performance sociale, lors d'une intervention à l'école 3A sur les notions d'IS :

Ressources	Réalisations	Résultats	Impacts
Les ressources (financières ou non) engagées par l'association	Les biens ou services produits par l'association	Les effets positifs ou négatifs constatés sur les bénéficiaires directs	Les évolutions induites pour les bénéficiaires directs et indirects
<i>Exemple pour une association de prévention du surendettement</i>			
12 antennes régionales 117 points d'accueil 600 bénévoles qualifiés (juristes, banquiers...)	55 000 suivis individuels en point d'accueil 157 000 consultations téléphoniques 13 500 heures de formation collective 2000 actions de médiation	Identification directe et prise en charge de 10 000 dossiers individuels Obtention d'un rééchelonnement pour 2000 dossiers Amélioration de 20 points du niveau déclaré de sensibilisation des particuliers (questionnaire)	Diminution des coûts du surendettement pour les acteurs financiers (frais de dossiers, rééchelonnement ou effacement de dette) Diminution des coûts du surendettement pour la collectivité (soins, procédures juridiques...)

L'EIS suppose également la mobilisation de supports de communication ou du moins l'édition d'un livrable communicatif. L'équipe doit donc avoir en main des outils de communication auxquels elle est formée. Le poids de ces différentes étapes de la démarche pour la structure est d'autant plus lourd lors d'une première évaluation qui demande de poser toutes les bases méthodologiques (entamer une démarche de définition de son US avec ses parties prenantes, structurer des registres, critères et indicateurs d'US spécifiques à sa structure, articuler les objectifs de l'évaluation avec les activités quotidiennes...). En revanche, une fois cette première évaluation intégrée dans les pratiques de gestion stratégique de la structure, les suivantes s'articulent plus naturellement au pilotage de celle-ci. Une personne responsable devra suivre le plan d'action et intégrer les équipes à la démarche, mais le travail de fond n'est plus à faire.

B.2.2 - Penser l'intégration de l'évaluation d'impact social dans sa stratégie pour rendre compte de son impact et plaider son projet

Malgré les contraintes identifiées, les structures ayant mené leur EIS sur la base du volontariat s'accordent sur un point essentiel : intégrer l'EIS dans le fonctionnement interne et la stratégie de la structure permet d'en faire un véritable outil d'amélioration continue et de suivi des activités et missions. Par ailleurs, dans le cadre de la mobilisation des parties prenantes, cette démarche offre l'opportunité de prendre du recul pour reconstruire une vision partagée de l'US de l'organisation.

Selon la chargée de mission France Active qui a accompagné plusieurs porteurs de projets dans ces démarches, les dirigeants reconnaissent la nécessité de réaliser l'évaluation, mais la mise en œuvre reste complexe ([entretien n°8](#)). Comme pour tout projet structurant, il faut l'intégrer dans le plan de charge annuel car cela demande du temps, plusieurs étapes et un suivi régulier. La chercheuse et consultante en IS interviewée en [entretien n°6](#) souligne l'importance de clarifier les motivations de l'équipe avant de se lancer : est-ce pour mieux rendre des comptes, attirer des bénévoles ou renforcer le plaidoyer ? La définition de l'utilité et de l'IS nécessite d'abord de cibler les résultats attendus afin de savoir ce que la démarche peut apporter. Elle insiste également sur le fait que penser l'intégration de l'évaluation dans la stratégie de communication permet que le travail réalisé soit réellement valorisé.

Les propos de cette chercheuse prennent de la hauteur avec l'[entretien n°4](#) réalisé auprès d'une chargée de mission DLA Occitanie. Il apparaît que la valorisation de

l'évaluation reste principalement interne ou réservée aux financeurs, plutôt qu'externe. Elle précise que : « Tout le travail de mise en valeur est encore très interne. Ce n'est pas encore un outil de communication même si ça pourrait l'être à la fois pour le projet et pour celui qui le finance. » Pour que l'évaluation d'IS devienne un outil de communication efficace, elle souligne qu'il faudrait un poste dédié à la communication et une transparence sur les données récoltées. Ce qui permettrait aux financeurs de s'en emparer également : « S'ils relaient, ils veulent être sûrs de la donnée. Peut-être qu'il faudrait des labels ? On peut faire dire aux chiffres ce qu'on veut, donc si ça doit devenir un outil de communication pour un tiers, il faut un vrai travail de reconnaissance et vérifier la pertinence. » Selon elle, ces démarches pourraient également être utiles à d'autres échelles comme l'EIS d'un secteur d'activité, d'une commune ou d'une métropole.

La chargée de mission France Active complète en [entretien n°8](#) ces constats en indiquant que la valorisation dépend largement de la manière dont la structure communique : « Si à la fin, il y a un rapport bien conçu et correctement diffusé, il sera valorisé. C'est un excellent outil de communication ! ». Elle note toutefois une grande hétérogénéité des pratiques : certaines structures communiquent mal, voire pas du tout sur leur évaluation, tandis que d'autres publient des impacts sans avoir mené de mesure formelle.

Pour les financeurs, il devient de plus en plus courant de demander non seulement des indicateurs de ressources, de réalisation ou de résultats mais également des indicateurs d'impact. Les structures ayant déjà intégré une démarche d'évaluation sont capables de sélectionner les indicateurs pertinents pour justifier leur choix et mesurer les impacts, sans mobiliser de ressources supplémentaires ni improviser une évaluation dans l'urgence. Cette exigence croissante des financeurs s'inscrit dans un contexte où les financements, même en baisse, restent en partie conditionnés à la démonstration de l'impact des actions financées, alors qu'aucune ressource spécifique n'est allouée pour accompagner les porteurs de projets dans cette démarche.

Ces éléments montrent que la capacité à anticiper l'évaluation, à l'ancrer dans les pratiques internes et à en penser la valorisation dans la communication stratégique constitue aujourd'hui un levier essentiel. Elle permet non seulement de répondre aux exigences des financeurs mais aussi de valoriser l'US de la structure auprès des partenaires, usagers, collectivités et citoyens. L'EIS devient ainsi un socle indispensable pour tout plaidoyer structuré et crédible, mobilisable selon les quatre finalités classiques du plaidoyer : l'expertise, le lobbying, le travail médiatique et la mobilisation citoyenne.

C. Les acteurs autour de l'évaluation d'impact social et leurs rôles

C.1) Regard croisé des structures de l'Économie Sociale et Solidaire et des financeurs sur l'évaluation d'impact social

Dans l'écosystème de l'ESS, en dehors du rôle des pouvoirs publics qui orientent les financements vers certains secteurs ou projets, deux approches de l'IS coexistent sans toujours se rejoindre : celle des financeurs et celle des porteurs de projets. Ce décalage résulte souvent d'un manque de dialogue, mais aussi de l'absence d'une définition commune de ce que recouvrent l'US et l'IS d'un projet ou d'une organisation. Une zone d'ombre subsiste

également quant à l'usage de ces démarches, perçues à la fois comme un levier de différenciation pour les porteurs de projets et comme un critère de sélection déterminant pour les financeurs.

Côté porteurs de projets, on sent parfois une forme de lassitude : devoir sans cesse justifier son US, alors qu'elle est évidente pour eux, finit par user. Les méthodes d'évaluation demandées paraissent souvent trop normées, parfois déconnectées de la réalité et de la diversité de leurs actions. Le sentiment d'injustice est renforcé par la charge administrative qui s'alourdit dans un contexte où les ressources sont déjà très contraintes. Comme le dit une chargée de mission du Mouvement Associatif, « il faut que ces démarches soient financées ».

En face, les financeurs, qu'ils soient publics (BPI France, Banque des Territoires²²...) ou privés (Fondation Entreprendre²³, Citizen Capital²⁴...), voient l'EIS comme un outil stratégique. Elle leur permet de décider où et comment investir avec l'assurance d'aligner leurs financements sur leurs objectifs d'actions préalablement définis. Les retours d'expériences obtenus lors d'entretiens et de recherches sur divers acteurs ayant eu recours à l'EIS montrent que la démarche peut réellement changer la donne. La seconde chercheuse et consultante interviewée en [entretien n°6](#) a travaillé sur la définition de l'US d'une structure à Brest. Elle raconte : « À la mairie, ils ont fait remonter que les dossiers sont plus clairs et donc plus faciles à financer quand il y a eu une définition de son US ou une évaluation d'IS. Ça donne des arguments pour plaider, on voit que la structure est plus solide. ». Mais tout dépend de la façon dont l'impact est perçu et utilisé. La chargée de mission DLA Occitanie, interviewée en [entretien n°4](#), fait remarquer que « Pour les pouvoirs publics, c'est un outil de contrôle ; pour les associations, ça permet de suivre son activité et de l'améliorer. ». Ce décalage d'usage peut parfois alimenter la méfiance.

La chargée de mission France Active ([entretien n°8](#)) constate, de son côté, que « les structures qui font une évaluation d'IS sont plus valorisées, surtout avec les réductions budgétaires. Les institutions disent que ça fera la différence d'avoir déjà fait son évaluation ». Savoir se valoriser et communiquer sur son impact devient donc un facteur de différenciation pour décrocher des financements. Mais elle nuance en expliquant que « ce n'est pas parce qu'on ne fait pas son évaluation qu'on n'a pas d'IS, surtout si c'est prématuré ». L'enjeu, pour elle, est d'accompagner les structures pour qu'elles comprennent l'intérêt de la démarche alors que ce n'est pas toujours une priorité interne. Elle insiste aussi sur l'importance d'impliquer au moins un binôme dans l'équipe pour que la démarche soit bien intégrée et pas uniquement portée par le ou la responsable désigné(e).

Aussi, on aperçoit qu'à côté des financeurs publics et institutionnels, certains acteurs privés se positionnent aussi sur l'accompagnement et le financement des EIS. Par exemple :

²² La Banque des Territoires propose des services de conseil, de financement, d'accompagnement opérationnel (garantie ou besoin en trésorerie) des projets dans des thématiques telles que l'aménagement et foncier, le développement économique, l'économie sociale et innovation, l'énergie,

²³ La Fondation Entreprendre accompagne et fédère un écosystème d'acteurs d'intérêt général qui agissent sur le terrain pour : sensibiliser et éduquer à l'entrepreneuriat, soutenir les entrepreneurs à chaque étape de leur parcours et être porte-voix de la cause entrepreneuriale dans le débat public.

²⁴ Citizen Capital est l'une des premières sociétés de gestion dédiée à l'investissement à impact en France. Sa mission est de mobiliser des fonds pour aider les porteurs de projets à relever les défis sociaux et environnementaux

- *MakeSense*, avec son programme « ESS et développement local », aide les structures à intégrer l'impact dans leur stratégie interne ;
- Les *Impact Business Angels*, investisseurs engagés, qu'ils soient individuels ou en collectif, financent des projets à impact selon leurs propres critères.

Finalement, l'évaluation d'IS est bien plus qu'une démarche isolée, elle est bel et bien un outil pour formuler son US, structurer son discours et convaincre dans un langage qui parle aux financeurs comme aux partenaires. Mais pour y arriver, il faut du temps, des moyens et des compétences, soit trois ressources très chères pour de nombreuses structures de l'ESS. Dans un contexte où les décisions budgétaires se prennent souvent loin des réalités de terrain, prouver son impact devient un acte stratégique. Ce n'est pas une garantie d'être entendu, mais c'est un outil de légitimation et de plaidoyer indiscutable.

C.2) La force du réseau pour son évaluation d'impact social et le plaidoyer

C.2.1 - Les acteurs de l'accompagnement à l'évaluation d'impact social

De nombreuses structures jouent aujourd'hui un rôle essentiel pour l'accompagnement des porteurs de projets souhaitant se lancer dans une démarche d'évaluation d'IS. Elles appartiennent à un réseau solidaire, fondé sur la mutualisation des connaissances, le partage d'expériences et une volonté commune d'amélioration continue de leurs pratiques. Elles offrent un soutien méthodologique et sensibilisent au besoin de s'emparer de ces démarches, sans jamais les rendre obligatoires mais en faisant en fonction des besoins et de l'urgence du projet (voir la cartographie des principaux acteurs de l'évaluation d'impact social réalisée par l'Avise en [annexe 8](#)). Pour comprendre comment ces accompagnements peuvent être mis en œuvre sur le terrain, plusieurs entretiens ont été menés auprès d'acteurs directement impliqués : le Mouvement Associatif, l'Avise, France Active, la CRESS et l'Adefpat. Les offres d'accompagnement d'autres structures sont accessibles sur internet. Elles ont permis d'avoir une vision encore plus large des accompagnements et des méthodologies possibles, comme l'exemple de la formation de France Active avec son Programme Visés ([annexe 11](#)). Ces visions croisées ont permis de faire ressortir trois dynamiques d'accompagnement qui se dessinent en ce moment autour de la définition d'US et de l'EIS :

- Des accompagnements individuels afin d'appliquer et d'accompagner les démarches au cœur de la structure du porteur de projet directement avec lui ;
- Des sensibilisations collectives, généralement sur la base du volontariat, visant à vulgariser les notions d'utilité et d'IS pour que les participants puissent les comprendre sans forcément se les appliquer ;
- Des accompagnements de réseaux ou de collectifs souhaitant évaluer leur impact ou piloter leurs activités à travers celui-ci, en considérant chaque structure comme un acteur à part entière du collectif.

Le manque de temps, d'expertise et une forme de lassitude des porteurs de projets les poussent aujourd'hui vers des outils leur permettant d'être plus autonomes sur ces démarches. Les acteurs de l'accompagnement espèrent que cette tendance est temporaire car l'EIS ne se limite pas à quelques indicateurs. Nous l'avons déjà évoqué plusieurs fois, elle implique une vraie stratégie réfléchie en fonction des besoins et moyens des porteurs de projet. Des formats

comme les vidéos courtes ou les cours en ligne peuvent néanmoins être utiles pour aider les porteurs à se positionner. Le MOOC²⁵ de l'*ESSEC Business School* (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales) reste une référence dans ce domaine.

Parmi les praticiens de l'évaluation d'IS, on trouve aujourd'hui des structures de l'ESS, des organisations privées, des consultants spécialisés, des chercheurs et acteurs académiques. Tous suivent leurs propres méthodes qui peuvent être proches. La seconde chercheuse interviewée souligne qu'elle n'est pas favorable à une réglementation trop stricte : « trop de règles peuvent devenir bloquantes ». Selon elle, commencer par la définition de l'US entraîne de nombreux questionnements qui sont plus puissants lorsqu'il s'agit d'un choix volontaire. En fixant un cadre, certaines initiatives y entrent, d'autres non. Elle préconise plutôt des mesures incitatives : financer davantage les structures, proposer des formations, donner aux acteurs les moyens et l'envie de s'engager, mais surtout ne pas les y contraindre.

C.2.2 - Le rôle central des institutions de l'Économie Sociale et Solidaire dans la diffusion des évaluations d'IS des porteurs de projets

Quand on parle des « institutions de l'ESS », on fait référence : aux instances de gouvernance publique (le CSESS, le CNCRESS), aux grandes têtes de réseau nationales (ESS France, Le Mouvement associatif, etc.) et aux structures d'accompagnement et de financement (France Active, Avise, CRESS, etc.). Ces réseaux d'acteurs de l'ESS jouent un rôle fondamental dans la reconnaissance de l'EIS des porteurs de projets comme levier de plaidoyer. En rendant visibles les effets concrets des actions menées à travers une EIS effectuée, ces institutions permettent à l'évaluation de devenir un outil d'influence pour faire évoluer les politiques publiques, convaincre de nouveaux partenaires ou renforcer la visibilité des porteurs de projets sur leur territoire.

À l'échelle nationale, l'Avise créée en 2002 par la Caisse des Dépôts, relaie sur ses réseaux sociaux et son site internet les bonnes pratiques en matière de définition de son US et d'évaluation de son IS. Elle relaie également les rapports d'impacts sociaux de plusieurs structures comme exemple pour ceux qui voudraient se lancer dans la démarche. Aussi, la YESS Pro²⁶ ou le RésO Cortex²⁷ contribuent à cartographier les parties prenantes du réseau de l'ESS, à soutenir les porteurs de projets dans leur démarche et à développer une culture commune de l'évaluation d'IS.

À l'échelle régionale, les CRESS, qui existent depuis 1992, assurent aujourd'hui des missions transversales au bénéfice des structures ESS et des collectivités de leur territoire. Leurs missions incluent la représentation auprès des pouvoirs publics, l'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises de l'ESS, l'appui à la formation des dirigeants et salariés, la collecte, l'exploitation et la diffusion de données économiques et

²⁵ *Massive open online course* en anglais, est une façon de dispenser des formations courtes en ligne et donc de toucher un maximum de personnes sur des sujets différents. Elles peuvent être gratuites ou payantes.

²⁶ La YESS Pro est un parcours de formation à l'ESS et à l'entrepreneuriat engagé à destination des professionnels de l'accompagnement.

²⁷ Le RésO Cortex de l'agence AD'OCC rassemble les acteurs de l'accompagnement des porteurs de projet qui désirent créer, reprendre ou transmettre une entreprise, sur tout le territoire de l'Occitanie. Depuis 7 ans, il fédère 19 têtes de réseau qui représentent 139 membres.

sociales et l'information sur la dimension européenne de l'ESS. Les CRESS animent une vision stratégique commune de l'ESS, portent un plaidoyer collectif, encouragent les coopérations territoriales et sectorielles, appuient la formation des acteurs, accueillent, informent et orientent au cœur du réseau. Tout cela en pratiquant une veille sur les dynamiques territoriales de l'ESS. Le rôle central des CRESS leur permet donc de communiquer et de relayer des communications sur les actualités de l'ESS tout au long de l'année, en particulier auprès du grand public et des pouvoirs publics, notamment des rapports d'impacts sociaux nouvellement sortis.

De plus, conformément à ses missions, la CRESS Occitanie s'investit sur les démarches d'US et d'EIS à travers plusieurs axes. Premièrement, elle a publié le Guide des bonnes pratiques (adopté par le CSESS en 2016) qui accompagne les structures de l'ESS dans leur démarche d'amélioration continue selon huit axes : gouvernance démocratique, concertation stratégique, territorialisation, politique salariale, relation avec les usagers, diversité, développement durable, éthique et déontologie. Il ne se limite pas à un outil d'évaluation mais vise à engager une dynamique collective de réflexion et d'amélioration, ancrée dans les valeurs fondatrices de l'ESS. Les prémices des réflexions que l'on peut avoir lors d'une EIS. Deuxièmement, les CRESS incitent des démarches collectives et mutualisées d'évaluation d'IS. Entre 2019 et 2022, elles en ont porté plusieurs telles que celles des Résidences Habitat Jeunes de Haute-Garonne ou du Réseau Régional des Ressourceries en Occitanie. Cette approche vise à mutualiser les référentiels et les outils et à produire une mesure homogène et crédible, notamment aux yeux des financeurs publics. En parallèle, Toulouse Métropole a sollicité la CRESS pour évaluer l'IS des acteurs de l'ESS sur son territoire. Vous trouverez dans les sources de ce mémoire le lien pour plus de détails sur la démarche. Troisièmement, les CRESS jouent un rôle primordial pour sensibiliser le monde de l'ESS mais également la société en général aux notions d'US et à l'intérêt de dispositifs différenciant des structures du secteur lucratif et de l'ESS. La CRESS Occitanie mène par exemple des actions d'acculturation autour des statuts de l'ESS et de l'agrément ESUS, notamment en accompagnant les structures dans l'adaptation de leurs statuts et dans la traduction juridique et opérationnelle de leur US.

Enfin, à l'échelle internationale, nous devons citer le label B Corp, créé par B Lab en 2006 aux États-Unis. Il est reconnu internationalement comme une validation de critères permettant d'affirmer l'IS positif d'une structure. Il s'adresse aux entreprises à impact souhaitant concilier activité économique et finalité sociale mais repose sur un modèle exigeant. Tout d'abord, les frais de certification annuels sont compris entre 500 € et 50 000 €²⁸, comme il est mentionné sur le site de la BPI France²⁹. Ensuite, l'évaluation repose sur un système de notation à 200 points pour lequel il faut obtenir au moins 80 points pour être certifié. Cette évaluation prend en compte la part du chiffre d'affaires réellement engagée dans des projets à impact (pour éviter l'*impact washing*) et la cohérence entre modèle économique et mission sociale (alignement des activités et des impacts générés).

Obtenir le label B Corp permet d'être référencé comme une entreprise à impact à l'international, et ce, même si les experts recommandent de privilégier un modèle à fort

²⁸ Selon la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

²⁹ Regarder le lien « Label B Corp : comment obtenir la certification pour les entreprises ? » dans les sources du mémoire.