

LA GRANDE TRANSFORMATION ? MESURE DE L'IMPACT SOCIAL CHEZ LES ENTREPRENEURS SOCIAUX FRANÇAIS : UNE APPROCHE PRATIQUE

GUILHEM DUPUY*

Bien que les racines de la « finance éthique » soient très anciennes, c'est surtout depuis la crise financière et sociale de 2008 que l'on observe les prémises d'un examen de conscience au sein du système financier mondial, désormais prompt à générer produits et opinions promouvant l'avènement d'une société meilleure.

L'une des arènes les plus caractéristiques de ces nouveaux développements est à chercher du côté du mouvement mondial de l'investissement à impact social¹ qui connaît un développement rapide depuis son initialisation en 2007. Il se définit globalement comme un investissement dans des entreprises et des organisations produisant des effets sociaux positifs et mesurables. De nombreux groupes de travail et initiatives sur ce thème ont été lancés à travers le monde par des décideurs politiques, des investisseurs professionnels, des organisations internationales : le GIIN (Global Impact Investing Network), le GECES (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) piloté par la Commission européenne, l'initiative EVPA (European Venture Philanthropy Association), le groupe de travail de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), pour n'en citer que quelques-uns.

Ce mouvement a été significativement accéléré depuis le lancement en juin 2013 par le G8 d'une Taskforce internationale sur l'investissement à impact social. Ses principales conclusions ont été publiées en septembre 2014² et parmi elles, l'une des plus consensuelles est la suivante : un investissement à impact social mesure explicitement la réalisation de ses objectifs sociaux. En tombant d'accord, les membres de cette initiative prennent position dans un vaste débat

* Chercheur et consultant.

qui a progressivement fait émerger la « mesure de l'impact social » – en France, on parle davantage d'« évaluation de l'utilité sociale » – comme l'un des principaux défis auxquels doivent répondre aujourd'hui les organisations à but non lucratif³ à travers le monde et, plus largement, toutes les entreprises revendiquant un impact social et environnemental positif.

MESURE DE L'IMPACT SOCIAL : POURQUOI TANT D'ATTENTION ?

L'impact social a été souvent décrit comme une contrepartie, et pas seulement dans le contexte contemporain. Parler d'externalité positive est un faux-sens car en économie, une externalité est un produit non intentionnel de l'action des agents. Dans le cas présent, l'impact social positif d'une organisation est un but clairement recherché, explicite. Il fait l'objet d'une formalisation, dans le cas de la définition de la mission statutaire d'une association, par exemple, voire d'une contractualisation, lorsqu'une organisation reçoit des financements conditionnés à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs sociaux définis à l'avance.

Ce cadrage de l'utilité sociale comme contrepartie revient aussi à l'assimiler à un coût. En France, le fait pour une organisation d'apporter la preuve de son utilité sociale déclenche un traitement fiscal spécifique (exonération d'impôts commerciaux notamment) : l'État consent une dépense fiscale. D'une façon générale, bien que les débats soient très vifs sur ce sujet depuis quelques mois et la publication des premiers *benchmarks* financiers, le mouvement récent de l'investissement à impact social s'est structuré autour de l'idée qu'un investissement de ce type abandonnait une partie de son espérance de retour financier au profit d'une plus-value sociale (ou environnementale) : les Anglo-Saxons parlent de *trade-off* (arbitrage) entre plus-value financière et plus-value sociale d'un investissement.

C'est en particulier pour cette raison que, dans l'horizon de pensée des financeurs ou des investisseurs, la question de l'impact social ne peut être traitée de façon purement morale. Pour justifier un régime fiscal spécifique, ou un impact négatif sur la rentabilité, l'utilité sociale d'une organisation doit être « qualifiée », voire « quantifiée ». En outre, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques et de baisse des financements subventionnels, l'invention de nouveaux vecteurs de satisfaction des besoins sociaux devient essentielle. L'évaluation porte l'espoir d'une montée en efficacité-coût des politiques publiques : mesurer l'impact social d'une action est une étape indispensable pour identifier les bonnes pratiques et favoriser leur changement d'échelle. En un mot, l'impact social doit pouvoir être « maximisé ». Enfin, les porteurs de projets sont de plus

en plus fréquemment amenés à justifier efficacement de leur utilité sociale au cours de leurs recherches de financement. Ainsi, c'est dans cette relative urgence de la quantification que se situent les débats actuels. Pour éclairer ces débats, une approche pratique est essentielle. Il semble qu'à l'urgence de la quantification, il faille associer une urgence jumelle qui, seule, soit en mesure d'établir des pistes de travail suffisamment consensuelles et surtout utiles à tous : l'urgence de l'empirie.

LA LONGUE MONTÉE EN PUISSANCE DU CONCEPT D'IMPACT SOCIAL

En France, l'État, financeur historique de l'économie sociale et solidaire (ESS), a graduellement introduit le concept d'utilité sociale à partir des années 1970 pour apprécier la légalité d'une exonération d'impôts commerciaux. La première mention de ce concept remonte à l'arrêt « Clinique Saint-Luc » du Conseil d'État daté du 30 novembre 1973, dont l'argumentaire fondateur est repris ensuite par le Code général des impôts.

Dans cet arrêt, la notion est cadrée en négatif : est réputée d'utilité sociale l'action d'une organisation intervenant dans un domaine d'activité qui ne serait couvert de façon satisfaisante ni par l'État, ni par le marché. Ce cadrage monte graduellement en charge dans les années 1990 durant lesquelles il commence à être utilisé dans l'évaluation et la caractérisation du régime fiscal des associations actives dans le domaine de l'insertion, du secteur médico-social, ou du logement.

Parallèlement, le secteur associatif cherche à se structurer sur cette notion qui, à la fin des années 1980, n'est « encore qu'un mot “valorisant” parmi d'autres », comme l'estime Gadrey (2006). Dans le courant des années 1990, le Conseil national de la vie associative tente de définir l'utilité sociale à travers un certain nombre de critères : il synthétise une liste de dix critères en 1995, ramenés à cinq en 1996, sans parvenir à créer de consensus déterminant au sein de ses membres. Le débat se poursuit dans les années 2000, nourri notamment par le rapport Goulard, puis le rapport Lipietz. Le monde de l'ESS avance parallèlement sur les questions de gouvernance, avec l'idée de renforcer l'alignement des processus internes de gouvernance sur les objectifs sociaux de l'organisation et des outils tels que le bilan sociétal porté par le CJDES (Centre des jeunes, des dirigeants et des acteurs de l'économie sociale) ou encore la révision coopérative montent en charge. Dans le cadre d'un travail continu sur la qualité de leur action et de leurs services, les organisations de l'ESS se dotent progressivement d'outils de gestion et de suivi de leur utilité sociale. Pour caractériser ces années de prospective, Gadrey (2006) parle de « convention d'utilité sociale qui se cherche ».

Plus récemment, l'organisation de l'accès des entreprises sociales aux marchés publics, *via* la montée en puissance des clauses sociales, renforce la standardisation de la conception de l'utilité sociale portée par les bailleurs publics.

C'est dans ce contexte que se situe le vote de la loi sur l'ESS en juillet 2014. Fruit de longues discussions et consultations, cette loi a vocation à définir pour la première fois dans un ensemble législatif cohérent les contours de l'ESS française. Elle cherche notamment à stabiliser le concept d'utilité sociale (art. 2) ainsi que le concept d'innovation sociale (art. 15), désormais caractérisés par une longue série de critères précis. D'une certaine façon, la loi ESS signe la fin de la conception historique « en négatif » de l'utilité sociale et pose un jalon dans l'histoire de la normalisation des relations entre partenaires publics et organisations de l'ESS.

Ce processus de normalisation est également enclenché au niveau européen : depuis le lancement en 2011 de la *Social Business Initiative*, la Commission européenne cherche explicitement à favoriser le financement des secteurs sociaux européens à travers une série d'outils juridiques et financiers. L'utilité sociale et sa mesure sont explicitement mentionnées comme des sujets essentiels : l'Acte pour le marché unique II (octobre 2012) annonce l'intention de la Commission de se doter d'« outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales », objectif pour lequel est créé le GECES. Ce dernier rend ses premières conclusions en novembre 2013, peu de temps après la publication du règlement « Fonds d'entrepreneuriat social européen » de juillet 2013, destiné à favoriser le financement d'entreprises sociales dont les effets sociaux sont « positifs et mesurables » (art. 3 § ii).

DEPUIS LA CRISE : UNE GRANDE TRANSFORMATION ?

Bien que de nombreux débats aient eu lieu sur le sujet de l'utilité sociale depuis plusieurs décennies, c'est bien sur les évolutions de la période la plus récente que la plupart des critiques semblent se concentrer. Certains parlent d'une « vogue de la mesure⁴ » qui aurait été introduite par de nouvelles évolutions économiques et réglementaires, en particulier la quête des États impécunieux pour des sources de financement alternatif au modèle historique de la subvention. Tout un pan de la critique redoute l'asservissement des projets à but non lucratif, éminemment humains, irréductibles à la quantification. Certains parlent d'une financiarisation du secteur social. Le mot n'est pas anodin et rappelle les thèses de Polanyi (1944) sur les catastrophes qu'entraîna au XIX^e siècle en Grande-Bretagne le désencastrement du marché vis-à-vis de la société et son objectivation en tant que principe organisateur du social. La mesure d'impact serait ainsi le porte-étendard d'une

vaste entreprise de conversion des organisations européennes à but non lucratif à un statut de simples opérateurs, poursuivant une logique de rationalité comptable.

Pour Hély (2010), ces évolutions récentes ont notamment eu pour effet le passage du modèle de l'association au modèle de l'« entreprise associative », caractérisé par une montée en charge du salariat et un recul de la fonction historique du bénévolat. Ce phénomène de « rationalisation » (*ibidem*) du monde associatif a ouvert ce que Gadrey (2006) appelle un « espace de controverses », à l'intérieur duquel les oppositions entre partisans et résistants aux questions de mesure de l'utilité sociale se nourrissent de prises de positions académiques souvent divergentes. Hély (2010) estime, par exemple, que Jean-Marc Borello (président du groupe SOS, premier groupe associatif français) adopte une « posture résolument iconoclaste » vis-à-vis des institutions traditionnelles de l'économie sociale.

Il est certain que le cadrage par les politiques publiques ne suffit plus aujourd'hui. Depuis 2008, le débat entre professionnels se nourrit surtout de l'arrivée massive, dans le marché du financement de l'ESS, d'acteurs de droit privé, dont la grande variété de statuts, d'attitudes et de processus de financement a significativement complexifié les enjeux de la mesure de l'impact social. Spécificité française, l'abondance du financement d'origine privée est caractérisée par la présence marquée de grands acteurs bancaires généralistes⁵, présence qui semble avoir accentué les conflits de valeurs entre parties prenantes. Par effet miroir, le marché de l'évaluation sociale indépendante s'est rapidement développé en France et ailleurs, et a contribué sur la période récente à multiplier les méthodes, les indicateurs, les référentiels et les cadres comptables ; cette multiplicité dépasse aujourd'hui l'entendement.

LA MESURE D'IMPACT EN PRATIQUE

Contrairement aux guides, aux manuels, précis, et autres articles galvanisants sur le sujet de la mesure d'impact, les études empiriques sont encore plutôt rares dans ce domaine. Fait intéressant, les résultats des quelques enquêtes existantes sont très convergents.

Dans une étude auprès de trente-cinq institutions de microfinance européennes, publiée en octobre 2014, il apparaît que dans leur grande majorité, les répondants sont *a minima* au courant de l'existence de standards de performance sociale. Les deux tiers d'entre eux ont déjà établi un cadre de suivi d'indicateurs mesurant la réalisation effective de leurs objectifs sociaux (Bénard, 2014).

Le rapport annuel 2014 de l'indice NatWest SE100, qui agrège les données financières de cent entreprises sociales britanniques, indique que 62,5 % des

entreprises de l'indice disposent d'indicateurs de suivi de leur impact social⁶. Ce chiffre est monté à 70 % à l'occasion de la dernière mise à jour de l'indice.

En France, une étude à paraître sur les pratiques de mesure d'impact conduite en 2015 auprès de trente organisations et entreprises sociales donne des résultats tout à fait similaires : 72 % des organisations interrogées ont déployé ou sont sur le point de déployer une méthode de mesure de leur impact social (Dupuy, 2015).

Cette proportion d'environ deux tiers semble pour l'instant relativement consistante. Elle s'explique également par le caractère relativement large – et donc inclusif – de la question posée, les types d'indicateurs et de méthodes employés n'étant pas nécessairement précisés. Une étude britannique sur l'adoption du SROI (*social return on investment*), considéré comme l'un des standards les plus exigeants des méthodes de mesure d'impact, conduite auprès de trente organisations du secteur social britannique fournit un contre-exemple intéressant (Wood et Leighton, 2010). Les auteurs concluent que « peu d'organisations parmi l'échantillon analysé peuvent être considérées prêtes pour une mise en œuvre du SROI ».

Cette proportion est en soi un résultat particulièrement intéressant : contrairement à certaines idées reçues ou positions de principe, les organisations et les entreprises sociales, en France et ailleurs, ont développé dans leur grande majorité des outils de suivi et de mesure de leur utilité sociale.

DES MÉTHODES ADAPTÉES À DES OBJECTIFS NÉGOCIÉS

Bien que la diversité des méthodes soit la norme – et ne soit pas simplement corrélée à la diversité des secteurs d'activité dans lesquels les entreprises sociales sont actives –, les comportements d'évaluation de l'impact social suivent généralement un nombre restreint de rationalités caractéristiques (cf. *infra*), s'échelonnant selon une gradation linéaire de l'attitude la plus proactive à l'attitude la plus résistante. On peut estimer à ce stade que deux principales dimensions tendent à expliquer ces variations d'attitude.

La première dimension est le degré de conviction des équipes dirigeantes/coordinatrices vis-à-vis de l'intérêt interne d'un pilotage de l'utilité sociale. Cette gradation ne coïncide pas ou peu avec l'opposition souvent commentée entre « modernes » et « classiques » de l'ESS, c'est-à-dire une opposition entre acteurs historiques de l'économie sociale et nouveaux entrepreneurs sociaux, moins soucieux du caractère à but non lucratif de leurs structures que de la finalité sociale globale de leurs missions. La montée en charge des outils de pilotage interne de l'utilité sociale s'explique d'abord par le mouvement de

professionnalisation des équipes dans tous les secteurs de l'ESS, « classiques » comme « modernes », observé depuis une vingtaine d'années. En pratique, d'ailleurs, les nouveaux entrants ne sont pas toujours bien structurés sur ces sujets, alors que des secteurs historiques comme l'insertion considèrent aujourd'hui le pilotage de l'impact social comme une compétence « cœur de métier ».

La seconde dimension explicative est l'attitude des parties prenantes, en particulier des financeurs, publics et privés, et des donneurs d'ordre. Les organisations et les entreprises sociales tendent à être d'autant plus structurées sur le sujet de la mesure de l'impact social que leurs partenaires financiers le sont également (le milieu académique parle souvent d'« isomorphisme » pour décrire ce phénomène⁷). Le système de financement complexe des organisations de l'ESS entraîne une grande variété d'attitudes des financeurs vis-à-vis de l'utilité sociale des organisations qu'ils financent. Les critères d'évaluation restent très différenciés en fonction des secteurs, des zones géographiques, des échelons territoriaux. La catégorie public/privé n'a ici que peu de pouvoir explicatif. Malgré quelques précurseurs, comme les fondations, les financeurs solidaires de droit privé ne se sont en effet saisis de la question de la mesure d'impact que très récemment, car la preuve nécessaire et suffisante de l'utilité sociale des organisations financées est apportée en France par la détention de l'agrément « solidaire » préfectoral, basé jusqu'en 2014 sur une appréciation des moyens plutôt que des fins. Les financeurs publics, en revanche, demandent depuis longtemps des comptes en matière d'utilité sociale, en particulier depuis la généralisation des évaluations *ex post* de l'action publique au cours des années 1990 faisant suite à l'abandon de la politique de rationalisation des choix budgétaires (RCB) en 1984 (Richez-Battesti *et al.*, 2008).

Au-delà de ces dimensions explicatives simples, une analyse qualitative des verbatim recueillis à l'occasion d'une enquête récente (Dupuy, 2015)⁸ conduit à décrire trois principales rationalités caractéristiques des organisations de l'ESS en matière de mesure d'impact.

La mesure au service de la mission

Les organisations proches de ce profil ont érigé la mesure de leur utilité sociale en véritable stratégie, mobilisée efficacement aussi bien sur des enjeux internes que sur des enjeux externes. Les discours développés sur ce sujet sont souvent très volontaristes et mettent d'abord l'accent sur le fait que la mesure et le pilotage de l'utilité sociale sont la « raison d'être » de l'action. Ainsi, une entreprise d'insertion francilienne explique : « Nous considérons notre métier (...) comme un vecteur d'amélioration sociale. Qu'il s'agisse de la réduction de notre impact environnemental, d'un projet social innovant (insertion par l'activité économique) ou de notre modèle économique vertueux, rien n'est laissé au hasard. »

Cette recherche d'efficience et de performance n'est pas vécue comme un élément étranger aux valeurs défendues par les organisations. Mieux, valeurs et pilotage de l'action forment généralement un ensemble indissociable. Les données de l'enquête permettent de corroborer la notion de « professionnalisation autolimitée » développée par Codello-Guijarro (2012) : il s'agit d'une position alliant le souci de professionnalisation à celui d'un pilotage respectant des objectifs de « performance globale », déclinée à la fois en termes d'utilité sociale, de performance économique, de respect des parties prenantes, etc. Cette notion rappelle la notion de « performance sociale » développée dans le secteur de la microfinance. Il s'agit d'une approche multidimensionnelle de la notion d'utilité sociale, déclinée en objectifs et indicateurs pilotés au quotidien, qui fournit un appui essentiel à la poursuite de la mission sociale.

Ainsi, une organisation du secteur médico-social interrogée déclare mesurer son impact social « afin de renforcer sa notoriété en externe, mais aussi en interne, pour que l'ensemble des salariés (...) aient la fierté de participer à un engagement sociétal qui les honore. L'activité auprès des personnes âgées très dépendantes est psychologiquement difficile et pénible physiquement d'où une juste obligation de reconnaissance de l'activité déployée par les soignants ».

La mesure qui se cherche

Bien que de nombreuses organisations de l'ESS soient aujourd'hui proactives sur le sujet de la mesure de l'impact social, une partie d'entre elles continuent de se chercher sur le sujet : parties prenantes peu intéressées, manque d'utilité perçue, complexité de la tâche, manque de temps ou de moyens sont parmi les raisons généralement avancées. Il ne s'agit pas d'une position de résistance, d'ailleurs, les organisations proches de ces catégories connaissant généralement très bien les enjeux de la mesure d'impact et l'état du débat contemporain. On peut raisonnablement supposer qu'elles seraient prêtes à avancer rapidement sur ces sujets si les conditions étaient réunies, en particulier si les parties prenantes existantes structuraient leurs attentes ou si le besoin de chercher des partenaires financiers complémentaires se manifestait. Une association active dans l'habitat explique ainsi que la mesure de l'utilité sociale est une « demande nouvelle et non encore convergente de la part des *leaders* du réseau, la remontée de ce type d'actions en termes de priorités prendra du temps. Les premiers résultats seront plus le fait d'initiatives individuelles ou d'exploitation d'opportunités de financement ».

Une autre condition qu'il semble nécessaire de réunir pour faire basculer ce pan de l'ESS dans une démarche proactive semble être la coconstruction des référentiels. L'opposition entre référentiels théoriques de mesure d'impact, imposés d'en haut, et pratiques d'évaluation réellement déployées en interne, adaptées aux

besoins courants des organisations et surtout à leur mission sociale, reste forte dans les discours : les demandes des parties prenantes se font très souvent sur « la base d'approches théoriques parfois séduisantes, mais [sont] très souvent [de] simples déclinaisons de méthodologies déjà appliquées pour le monde de l'entreprise privée avec substitution d'éléments de langage ou de vocabulaire ». Richez-Battesti *et al.* (2008), dans un article cartographiant les pratiques d'évaluation au sein du monde de l'ESS française, opposent d'ailleurs clairement les pratiques de bilan sociétal, ou l'utilité sociale « évaluée volontairement », et l'évaluation de l'utilité sociale résultant de l'« obligation des financeurs ». D'une façon générale, les méthodes statistiques complexes ou lourdes, de type randomisation ou SROI, sont souvent considérées par les organisations et les entreprises sociales comme n'étant applicables qu'à un nombre très restreint de cas et déployables uniquement sur budget externe (celui d'une partie prenante intéressée, par exemple).

Résistance, évidence

Une opinion encore fréquemment défendue par les nouveaux financeurs privés de l'entrepreneuriat social est la suivante : une partie des organisations traditionnelles de l'ESS seraient rétives à la mesure d'impact, convaincues de l'évidence de leur utilité sociale. Cette position ne semble guère défendable en pratique ; elle est plutôt le reflet de conflits de valeurs entre acteurs issus de mondes sociaux différents. Plusieurs chercheurs utilisent le concept de « résistance » aux outils de gestion pour caractériser l'attitude de certaines organisations de l'ESS, terme qui souligne bien le caractère interactif de cette posture (on ne résiste que face à une attaque, réelle ou perçue). L'ESS est aujourd'hui dans son ensemble familière d'une certaine culture de l'évaluation, telle qu'impulsée par les bailleurs publics notamment. C'est par rapport à ce contexte que doivent se comprendre aujourd'hui les postures de résistance aux démarches d'évaluation : ces postures sont le fait d'organisations qui défendent une conception alternative de leur utilité sociale. L'évidence n'est qu'un raccourci cognitif vers un ensemble de valeurs généralement bien définies.

Ainsi, une organisation spécialisée dans l'hébergement d'urgence de populations très précaires estime que son impact social est manifeste « du fait du public et du type d'actions menées ». Pour son représentant, la mesure de l'impact social ne représente donc pas de « véritable enjeu interne ». Vis-à-vis des parties prenantes, cette démarche ne paraît pas non plus essentielle, la priorité étant la « stabilité financière, par la recherche de fonds privés venant compléter les fonds publics. Le travail sur l'impact social n'aide pas à atteindre cet objectif primordial ». Une autre organisation, de type entreprise d'insertion, déclare ne pas chercher à évaluer son utilité sociale. Pour son représentant, « notre organisation vend avant tout un service à utilité sociale ».

La relation avec les parties prenantes – l'absence de demande particulière des bailleurs en particulier – peut expliquer une partie de ces positions. La quête d'une utilité sociale fait toutefois partie intégrante des modèles organisationnels de ce troisième type d'organisations : formalisée dans le projet associatif, le modèle économique, l'utilité sociale reste l'horizon de l'action, quand bien même la mise en place d'indicateurs de pilotage précis serait rejetée. Les conceptions défendues reposent alors sur une approche principalement qualitative, voire résolument inquantifiable, de l'utilité sociale. Une organisation active dans le secteur de la microfinance, par ailleurs très structurée sur la question de la mesure d'impact, précise ainsi : « Quand un bénéficiaire (...) nous déclare : "vous m'avez permis d'exister, d'être debout", c'est bien de cette finalité dont il s'agit et cela rejoint le souci de libération/émancipation. » Le concept de « finalité » doit être compris dans son sens philosophique, il désigne le but ultime de l'action. Au caractère principalement qualitatif de l'utilité sociale défendue est généralement associée dans les discours une insistance sur la qualité de l'action. Cette approche par la qualité se décline en principes concrets de gestion, nourris par une approche démocratique de la gouvernance. On retrouve ici une forme complémentaire du « pilotage au quotidien de l'utilité sociale », cœur de métier des organisations proches du premier profil.

SE FIXER UN CAP POUR L'AVENIR

Pilotage de l'utilité sociale et mesure d'impact ne sont pas en réalité des concepts facilement interchangeables. Dans la chaîne de l'impact, le consensus établit une différence entre « résultat » et « impact ». Le récent rapport *Impact Measurement* publié dans le contexte de la Taskforce du G8 sur l'investissement à impact social adopte sur ce sujet la définition de l'impact proposée par le GECES (2013) : il s'agit de « rendre compte des résultats sociaux et environnementaux sous forme de mesures, à la fois de court terme et de long terme, ajustées des effets de l'action d'autres acteurs, des effets qui seraient survenus de toute façon, des conséquences négatives et des effets s'affaiblissant au cours du temps ». Par construction, les simples résultats de l'action ne sont pas soumis aux procédures complexes d'attribution destinées à mesurer quantitativement leur propre effet, c'est-à-dire toutes choses égales par ailleurs.

Or c'est précisément ces « résultats » qui sont aujourd'hui massivement intégrés aux systèmes de pilotage de l'action des organisations et des entreprises sociales. La plupart des organisations mesurent leur impact, mais peu d'entre elles le mesurent toutes choses égales par ailleurs. Existe-t-il de fortes marges de progression vers ce but ultime ? Et, d'une façon générale, une telle évolution est-elle souhaitable ?

La première contrainte est la question du coût. Les études de mesure d'impact à proprement parler sont à la fois très coûteuses, très complexes à mettre en œuvre et, à la différence des approches de pilotage de la performance globale, ne rencontrent pas toujours l'intérêt des parties prenantes, bailleurs compris. Ainsi, si l'on suit le « principe de proportionnalité », principe très largement admis, explicité notamment dans le rapport du GECES⁹, il semble qu'il soit très pertinent de favoriser le développement des référentiels de pilotage de l'utilité sociale, mais en général il est peu pertinent de chercher à rendre systématique l'évaluation toutes choses égales par ailleurs. Ces derniers modes d'évaluation sont cependant très utiles pour la progression de la connaissance en général et alimentent efficacement le débat sur le sens de l'action publique. On ne peut qu'inciter les laboratoires universitaires, déjà largement actifs sur l'évaluation des politiques sociales, à continuer de se saisir de ces sujets. Des partenariats publics-privés efficaces, apportant des solutions concrètes au problème du tiers-payeur pour de telles enquêtes coûteuses, sont à inventer.

La deuxième contrainte est celle de la multiplicité des référentiels de mesure de l'utilité sociale. Le représentant d'une structure d'insertion synthétise efficacement cette question : « Une harmonisation des demandes des parties prenantes (1) permettrait de gagner du temps et de l'efficacité dans le travail de démonstration de notre utilité sociale, (2) nous éviterait de montrer plusieurs fois nos résultats en plusieurs langues différentes (langue FSE, langue DIRECCTE, langue bancaire, langue fondation, etc.). » Ce problème, bien connu dans le secteur précurseur de la microfinance, a fait l'objet d'une solution innovante avec le nouveau standard SPI4, base de données unique capable de délivrer automatiquement des *reportings* formatés dans toutes les « langues » parlées par les différentes parties prenantes. Une solution de ce type est facilement envisageable dans le contexte de l'investissement à impact social français. Il existe aujourd'hui en France des systèmes d'information très structurés dans la plupart des organisations et des entreprises sociales. Un vaste travail de concertation, de création et d'adaptation de métriques et de référentiels d'utilité sociale a été accompli au fil des ans, en lien avec les bailleurs publics et privés, les têtes de réseaux, les bénévoles, les usagers. Sur cette base très riche, il est possible de construire rapidement – au moins au niveau sectoriel – des systèmes agrégés de mesure de l'utilité sociale qui soient à la fois peu coûteux et utiles pour l'ensemble des parties prenantes, car susceptibles de réduire la redondance (et donc une consommation inutile de ressources) entre pratiques ordinaires de gestion de la performance globale, pilotage de la qualité de service et production de *reportings* externes.

Dernière idée importante : le respect des « finalités » de l'action, c'est-à-dire des valeurs portées par les organisations et les entreprises sociales. Les futurs référentiels de mesure de l'utilité sociale doivent absolument éviter de générer des conflits

de valeurs entre parties prenantes, conflits qui expliquent aujourd'hui les comportements de résistance vis-à-vis de la « vogue » de la mesure d'impact. L'ensemble des organisations de l'ESS, et plus largement toutes les entreprises sociales, sont porteuses de valeurs fortes, intégrées à leurs modes de gouvernance. Or, comme l'explique Gadrey (2006), plusieurs dimensions essentielles de l'utilité sociale, « concernant le lien social, l'estime de soi et l'autonomie existentielle, la sociabilité, la qualité de vie, la démocratie locale et l'innovation sociale », bien qu'elles « ne résistent pas à toute quantification », courent le risque de se retrouver significativement appauvries dans un processus de mesure d'impact exclusivement quantitatif. La mise en synergie des registres quantitatif et qualitatif est d'ores et déjà un savoir-faire « cœur de métier » dans de nombreuses organisations de l'ESS. Le respect des valeurs ne pose donc pas de problème méthodologique fondamental au défi d'une certaine standardisation des référentiels.

Quelles actions sont les plus susceptibles de répondre efficacement à un problème social donné ? C'est à cette question que le mouvement mondial récent de l'investissement à impact social cherche à répondre dans un référentiel idéologique peu assumé, mais généralement hérité du *public choice*. N'oublions pas que les discussions sur l'utilité sociale, sur l'impact social sont toujours des espaces concrets de débat impliquant une certaine conception du bien commun. Or les conceptions du bien commun sont multiples et espérons qu'elles le restent longtemps dans nos sociétés démocratiques. Pragmatiques dans leur diversité, acteurs énergiques d'une transition vers la société de demain, les associations, les organisations et les entreprises sociales sont autant de mises en expérimentation pratique d'une certaine idée du bien commun. Elles contribuent activement à définir cette notion dans toute sa pluralité, et donc dans toute sa richesse.

NOTES

1. Les principaux enjeux de l'investissement à impact social sont notamment décrits dans l'article de Sibille (2015).
2. Voir le site : www.socialimpactinvestment.org.
3. Le rapport de la Taskforce utilise le terme générique de « secteur social » pour désigner tout secteur social, tiers secteur, secteur de l'ESS.
4. Voir notamment Alix et Baudet (2014).
5. Voir Dupuy (2015).
6. Voir le site : <https://se100.net/analysis/annual-2014>.

7. Voir Gianfaldoni (2013).

8. Les résultats de l'enquête sont ici simplifiés.

9. « Pour obtenir une bonne mesure, il est fondamental que celle-ci tienne à la fois compte des besoins des parties prenantes, de l'interdiction de gaspiller des ressources pour une mesure qui n'en vaut pas la peine. »

BIBLIOGRAPHIE

ALIX N. et BAUDET A. (2014), « La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe », CIRIEC, *Working Paper*, n° 2014/15.

BÉNARD M. A. (2014), *European Microfinance and Social Performance: Where Do We Stand?*, European Microfinance Network, octobre.

CODELLO-GUIJARRO P. (2012), *Professionnalisation dans le monde associatif. Comment donner une place à toutes les parties prenantes de l'association ?*, Éditions universitaires européennes.

DUPUY G. (dossier dirigé par) (2014), « Cartographie de l'écosystème français d'investissement à impact social », in *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ?*, rapport du Comité français sur l'investissement à impact social, septembre.

DUPUY G. (2015), *Utilité sociale, impact social : de la mesure en toute chose ?*, groupe Crédit coopératif, septembre.

GADREY J. (2006), « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in Chopart J.-N. et al., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte.

GECES (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) (2013), *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission Legislation and in Practice Relating to EuSEFs and the EaSI*, GECES Sub-Group on Impact Measurement, novembre.

GIANFALDONI P. (2013), « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & Innover*, vol. 17.

HÉLY M. (2010), « Le travail d'utilité sociale dans le monde associatif », *Management & Avenir*, vol. 2010/10, n° 40.

POLANYI K. (1944), *The Great Transformation*.

RICHEZ-BATTESTI N., TROUVÉ H., ROUSSEAU F., EME B. et FRAISSE L. (2008), « Évaluer l'économie sociale et solidaire en France : bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire », *Économie et Solidarités*, vol. 39, n° 1.

SIBILLE (2015), « Quel investissement à impact social en France ? », in *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2015-2016*, Association d'économie financière.

WOOD C. et LEIGHTON D. (2010), *Measuring Social Value: the Gap between Policy and Practice*, Demos.

