



Adopter une démarche intégrée de la mesure d'impact : retours d'expérience

Livrable issu du cycle 2022 des
Petits déjeuners de la mesure d'impact

Organisé par :

Co-animé par :



Édito

Depuis 2017, Convergences organise les Petits déjeuners de la mesure d'impact (PDMI) dans le cadre des cycles annuels de ses Groupes de travail (GT). Cette dynamique d'intelligence collective rassemble plusieurs dizaines d'organisations de tous les secteurs, dans le but d'identifier et de répondre à des besoins concrets en matière de mesure d'impact – notamment par la co-construction de livrables, outils pratiques à destination du plus grand nombre. Depuis 2018, les Petits déjeuners de la mesure d'impact sont co-pilotés avec l'Avise et Improve, qui apportent leur expertise technique à ces travaux.

Lors du dernier cycle, les PDMI se sont intéressés à la mesure d'impact environnemental, après quatre ans de travail sur la mesure d'impact social. Désirant aller plus loin, les membres ont décidé de s'interroger sur la manière de concilier les mesures d'impacts économiques, sociaux et environnementaux dans une démarche d'évaluation dite « intégrée ». En effet, de nombreuses organisations, porteur-euse-s de projet de l'Économie sociale et solidaire (ESS) comme acteur-ice-s de la finance à impact, partagent le constat d'un intérêt croissant pour les actions visant plusieurs dimensions d'impact et d'un besoin d'outils et de méthodes pour leur évaluation.

Si des pistes de réflexion ont alors été présentées, à partir de référentiels et d'approches existant-e-s comme les neuf limites planétaires ou les objectifs de développement durable, plusieurs interrogations ont rapidement émergé sur la notion même de démarche intégrée. En effet, à l'heure actuelle, il n'existe ni définition claire ni méthode officielle pour mener ce type de démarche :

- Parle-t-on d'intégrer des impacts sociaux, environnementaux et économiques sous un dénominateur commun ou d'une approche complète qui mesurerait toutes les dimensions d'impact possibles ?
- Quelles seraient les limites d'une approche intégrée de la mesure d'impact ? Comment éviter de tout qualifier en termes monétaires ? Comment y intégrer à la fois des mesures qualitatives et quantitatives ?
- Comment concilier les logiques contradictoires entre mesure d'impact social, que l'on cherche à augmenter, et mesure d'impact environnemental, que l'on vise à réduire ?
- Jusqu'où va-t-on dans la mesure de l'impact, en termes de temporalité (court, moyen, long terme), de prise en compte des parties prenantes, etc. ?

Ce livrable, formé de neuf fiches témoignages, a pour but de documenter la diversité des méthodes existantes qui tendent vers une démarche intégrée en capitalisant sur leurs retours d'expérience afin d'inspirer d'autres acteur-ric-e-s pour qu'ils et elles s'emparent de ce type de démarche d'évaluation. Il ne prétend ni être exhaustif sur ce qui est fait dans le domaine, ni établir une méthode à appliquer pour mener une évaluation d'impact intégrée : il est le reflet de cheminements entamés par différent-e-s opérateur-ric-e-s, dans divers secteurs.

Pour répondre à ces questionnements, le groupe de travail a adopté une démarche exploratoire centrée sur la diversité des méthodologies et expériences existantes sur cet enjeu de mesure intégrée. Sur la base d'un questionnaire créé collectivement, nous avons recueilli les témoignages de différent-e-s acteur-ric-e-s (associations, collectivités, fondations d'entreprise, évaluateurs), issu-e-s de secteurs d'activité divers, ayant mis en place une évaluation d'impact multidimensionnelle, en France ou à l'étranger.

Les trois co-pilotes des Petits déjeuners de la mesure d'impact de Convergences tiennent à remercier à nouveau chaleureusement les professionnel-le-s ayant participé à ce cycle pour leurs précieuses contributions aux travaux collectifs qui ont mené à l'édition de ce document.

Convergences
Avise
Improve

Comment utiliser ce livrable ?

S'adressant à l'ensemble des acteur-ric-e-s qui souhaitent s'engager dans une démarche intégrée de mesure d'impact, cette publication réunit une diversité de méthodologies et démarches portées par des évaluateur-ric-e-s d'impact, des ONGs, des structures de l'ESS, des tiers-lieux ou encore des collectivités territoriales.

Chaque fiche est construite de la même façon pour en faciliter la lecture :

1. Une carte d'identité permettant aux lecteur-ric-e-s de comparer chaque expérience à leur situation pour souligner les possibilités de répliquabilité des méthodes utilisées (en fonction du budget, durée, nombre de personnes mobilisées, type d'évaluation, etc.) ;
2. Une explication de l'évaluation d'impact menée, issue d'un questionnaire rempli par les structures, qui reprend la conceptualisation de leur démarche, sa traduction en indicateurs et méthodes et enfin les leçons apprises afin de partager les bonnes pratiques à des structures plus ou moins éloignées de leurs activités.

Les membres des Petits déjeuners de la mesure d'impact vous invitent donc dès à présent à vous emparer de ce travail et à l'utiliser dans vos réflexions et démarches d'impact.

Index des impacts intégrés cités par les auteur-ric-e-s :



Démocratique



Économique



Environnemental



Social



Territorial

**Type de structure :** Société Coopérative d'intérêt Collectif (SCIC)**Date de création :** 2012**Secteur d'activité évalués :** agriculture et alimentation**Nombre de personnes mobilisées :** 11 salarié-e-s, quelques sociétaires collaborateur-ice-s**Implantation géographique :** France**Budget :** 600 000€**Nombre de client-e-s :** environ 15 projets par an

Évaluation d'impact

Projet évalué : étude de démarches durabilité dans le domaine alimentaire**Client :** Greenpeace & WWF**Budget :** 80 000 €**Nombre de personnes mobilisées :** 6**Durée :** un an**Secteur d'activité :** alimentation**Date :** 03/2020 - 03/2021

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

Le constat du BASIC à l'origine de la démarche était qu'il n'existait pas d'étude analysant de façon systémique les impacts sociaux, économiques et environnementaux engendrés par les différentes démarches ou labels de durabilité alimentaire. C'est pour répondre à ce besoin, et ainsi éclairer les choix des acheteur-euses (restauration collective, distributeur-ice-s, consommateur-ice-s, etc.) et des décideur-euse-s politiques, que cette étude a proposé un cadre d'analyse innovant permettant : 1. de prendre en compte de manière exhaustive les principaux enjeux environnementaux (dérèglement climatique, érosion de la biodiversité...) et socio-économiques (revenus des agriculteur-ice-s et des travailleur-euse-s, santé humaine...), mais aussi leurs interactions ; 2. d'étudier de manière qualitative et systémique les impacts des labels de durabilité alimentaire, en complémentarité des méthodes quantitatives existantes (analyses de cycle de vie, etc.) ; 3. d'assurer la transparence de la méthode, des hypothèses et des évaluations de chaque label via la mise à disposition des résultats détaillés sur un site web dédié.

Est entendu par impact d'un label, l'ensemble des conséquences environnementales et socio-économiques de long terme, positives ou négatives, qu'il génère sur la société et les écosystèmes. L'analyse s'est concentrée sur le potentiel d'impact d'un label et non pas son impact réel au sens strict du terme en raison du manque d'études de terrain et indépendantes. A travers cette approche, le BASIC a cherché à objectiver dans quelle mesure les labels sont à la hauteur des enjeux de notre système alimentaire. L'étude visait ainsi à influencer plusieurs publics cibles : les acteur-ice-s à l'origine des démarches et labels, les acteur-ice-s économiques et les décideur-euse-s public-que-s.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

L'évaluation s'appuie sur la « théorie du donut » élaborée par l'économiste britannique Kate Raworth, qui met en regard deux contraintes aux activités humaines : d'une part, un « plafond » à ne pas dépasser dans l'exploitation des ressources naturelles qui assurent la stabilité des écosystèmes et l'hospitalité de la Terre (limite environnementale) ; et d'autre part, un « plancher » de justice sociale représentant tous les besoins fondamentaux devant être couverts pour bien vivre, selon la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (limite socio-économique).

Dans un premier temps, le concept de « théorie du changement » a été mobilisé afin d'analyser et d'objectiver la logique d'intervention de chaque label : les actions menées, les conséquences qui en découlent directement, leurs effets de court terme, et les impacts de moyen-long terme recherchés.

Sur cette base, le BASIC a ensuite croisé les impacts finaux recherchés par chacune des démarches grâce à une cartographie des problèmes environnementaux et socio-économiques et de leurs causalités, structurés selon la vision du donut de durabilité.

La dernière étape a consisté à utiliser tous les éléments précédents pour évaluer le potentiel d'impact de la démarche sur chaque problématique de durabilité. Ce potentiel d'impact est d'autant plus fort que :

- les liens entre les actions menées par un label et les différentes problématiques sont les plus directs possibles ;
- le label a une influence positive sur suffisamment de causes connues des problématiques ;
- les actions menées par le label ont des influences suffisamment avérées (degré de certitude).

In fine, les résultats sont représentés sous forme d'un « donut de durabilité » pour chaque démarche, l'intensité de la couleur de chaque problématique dans ce « donut » étant fonction de la note de potentiel d'impact obtenue (plus la note est élevée, plus la couleur est foncée).

→ Tous les résultats sont consultables sur : www.bit.ly/durabilité-alimentaire

Des entretiens avec les porteur-euse-s de labels ont été effectués dès le début du projet pour identifier leur logique d'intervention à l'aide des 14 problématiques du donut, et en cartographier les effets via la théorie du changement. Des seconds entretiens ont été menés pour montrer les résultats de l'étude avant leur publication afin de faciliter leur appropriation par les porteur-euse-s de démarche. À la suite de la publication de l'étude et dans la volonté d'une démarche évolutive et participative, plusieurs séries d'entretiens avec d'autres acteur-ice-s ont été conduits, pouvant mener à faire évoluer les résultats.

... et capitaliser sur ses apprentissages

Dans une démarche de transparence et de rigueur scientifique, le BASIC a noté dans le rapport d'étude quelques limites à la méthodologie déployée. D'une part, la méthode n'avait pas pour objectif de démontrer l'impact réel des différents labels, mais d'évaluer leurs impacts probables sur la société et l'environnement. D'autre part, la contrainte de disponibilité des données a posé quelques difficultés : certains labels peu documentés par des travaux de recherche risquaient d'être discriminés négativement ; les données de référence sur les filières alimentaires conventionnelles sont à l'échelle nationale alors que certaines des démarches évaluées interviennent dans une zone géographique spécifique.

À l'inverse, plusieurs points de réussite dans la démarche ont été soulignés :

- L'identification de la théorie du changement s'est révélée pertinente pour formaliser l'essence de chaque label, harmoniser la base sur laquelle chacun a été analysé et pour comparer les intentions que les labels déclarent se fixer avec les impacts qu'ils génèrent concrètement ;
- La méthodologie participative a permis aux acteur-ice-s des démarches de s'approprier les résultats, de les comprendre et les challenger en apportant des informations supplémentaires ;
- Comme cette méthode de notation se base sur une boussole de durabilité systémique, cela permet de positionner les labels dans un contexte plus large et fournir une notation objective.

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. La méthode a été construite pour être répliquée, ainsi elle permet de pouvoir mettre à jour la notation en vu de modifications de cahiers des charges futurs. Cela peut donc devenir un outil de suivi pour les labels en interne ainsi que pour les décideur-euse-s public-que-s ou autres acteur-ice-s économiques souhaitant se renseigner sur eux ;
2. La méthodologie peut également être appliquée à d'autres thématiques, comme des politiques publiques autour de l'alimentation, des projets spécifiques (comme les PAT), etc.

→ En savoir plus : <https://lebasic.com/>

**Type de structure :** Société Coopérative d'intérêt Collectif (SCIC)**Date de création :** 2000**Secteur d'activité :** mobilité**Nombre de personnes mobilisées :** 20 salarié-e-s,
700 sociétaires**Implantation géographique :** 40 communes et gares du Grand Est**Budget :** CA 2022 (prévisionnel) de 3,3 millions €

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : externe**Budget :** 5 000 €**Évaluateur :** Goodwill Management et Initiatives Durables**Durée :** 2 mois**Nombre de personnes mobilisées :** 3

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

La coopérative d'autopartage Citiz Grand-Est apporte une solution de mobilité pour celles et ceux qui peuvent se passer de voitures individuelles au quotidien en mettant à disposition des véhicules en libre-service. Cette initiative favorise un usage raisonné de la voiture en permettant une évolution des pratiques de mobilités collectives. Cependant, l'équilibre économique de la structure ne reflète pas sa raison d'être et les méthodes de travail mises en place qui engendrent des impacts sociaux et environnementaux importants.

En découvrant le concept de comptabilité triple capital et des indicateurs extra-financiers, est venue la conviction que ces notions étaient des vecteurs puissants pour transformer les dynamiques économiques des entreprises : si les impacts sociaux et environnementaux de l'activité d'une entreprise viennent améliorer ou dégrader ses résultats financiers, alors la créativité et la performance du marché deviennent des moteurs pour transformer positivement la société. Avec cette démarche, Citiz Grand-Est souhaitait répondre à deux enjeux : 1. promouvoir la notion de comptabilité triple capital auprès des partenaires et de l'ensemble des parties prenantes, 2. mesurer l'impact de l'activité de la coopérative et pondérer ses résultats financiers avec la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de la structure.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

Citiz a fait appel à un évaluateur externe, Goodwill Management, et son référentiel « Thésaurus-empreinte » qui permet de calculer les valeurs créées et les valeurs détruites par l'activité de la coopérative. Ainsi, le résultat économique en comptabilité classique est nuancé par :

- L'empreinte socio-économique (mesure les emplois et la valeur créée-e-s et soutenu-e-s par la coopérative) ;
- L'empreinte sociale (mesure les impacts de la coopération sur la qualité de vie de ses employé-e-s et les répercussions sur la société) ;
- L'empreinte environnementale (mesure les conséquences environnementales de l'activité de la coopérative y compris les bénéfices liés à l'usage du service par les client-e-s et leurs changements d'habitudes de mobilité).

L'ensemble des parties prenantes a été pris en compte. L'équipe salariée s'est appropriée les enjeux de cette mesure et a fortement contribué à la collecte des données. Elles ont été de trois types : 1. des données sociales, de consommations courantes et d'actifs ; 2. des informations fournisseurs (montant des dépenses, identité des fournisseur-euse-s) ; 3. des données sur la valeur liée à l'usage du service et l'évolution des comportements de mobilité par les usager-e-s. L'ensemble de ces éléments a été valorisé en euros et constitue une synthèse des valeurs créées et des valeurs détruites se rapprochant de la notion de compte de résultats. Ainsi, Citiz Grand-Est est passé d'un résultat comptable classique à +22 839 € à un résultat (balances des richesses créées et détruites) de +958 000 €.

L'évaluation a permis de dégager deux niveaux de résultats. D'une part, la mesure des impacts directs : diminution du nombre de voitures en circulation, diminution de l'usage des véhicules par les clients de l'autopartage, choix de fournisseurs de proximité. D'autre part, la mesure des impacts induits : chaque choix induit des impacts indirects sur chacun des champs d'application de la mesure triple. Malgré les externalités négatives liées aux véhicules eux-mêmes, l'étude montre que l'impact majeur de Citiz réside dans sa capacité à faire évoluer positivement les usages et les comportements de mobilité pour les personnes qui utilisent ce service. Ces résultats ont été communiqués, partagés et présentés de manière détaillée aux parties prenantes.

... et capitaliser sur ses apprentissages

Un des objectifs fondamentaux de la méthode consiste à sensibiliser les entreprises au poids financier des activités et des choix de gestion en intégrant la mesure des impacts liés à des valeurs détruites et des valeurs créées. Le risque était que l'analyse brute, en faisant ressortir les externalités négatives liées à l'usage de véhicules motorisés, aurait pu délivrer des résultats économiques pondérés négativement pour la coopérative. L'intégration de la valeur d'usage a pallié cet enjeu en prenant en compte l'impact global de l'activité : la mise à disposition des véhicules collectifs permet aux particuliers et professionnel-le-s de réduire l'usage de véhicules individuels.

Quelques limites n'ont pas pu être contournées, car inhérentes au référentiel. Par exemple, l'analyse ne prend pas en compte la distinction entre les méthodes de lavage et donc la quantité d'eau utilisée. De la même façon, le pays de production d'un véhicule et son transport vers les fournisseurs pourraient être mieux pris en compte comme valeur détruite. La comptabilité triple capital permet de réaliser une mesure à partir de données facilement disponibles, et doit encore être affinée et enrichie, en prenant en compte davantage d'informations extra-financières afin de refléter au mieux l'impact réel de l'organisation. Ces manques de finesse dans l'évaluation ont incité la coopérative à mener un bilan carbone pour apporter un éclairage complémentaire (réalisation en 2022).

Par ailleurs, la démarche intégrée a permis de répondre aux objectifs posés en amont, en démontrant une vision plus globale des richesses créées et détruites par la coopérative, et l'apport du service d'autopartage sur nos écosystèmes urbains. Elle reflète de manière plus « juste » la valeur du travail accompli en ne la limitant pas à sa dimension strictement économique. D'un point de vue externe, ces analyses ont intéressé les partenaires bancaires de la coopérative et ont servi de complément dans les analyses des dossiers de financement des investissements. En interne, ces résultats permettent d'appréhender de manière concrète le sujet des mesures extra-financières, de sensibiliser les équipes et de les faire monter en compétences sur ces enjeux.

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. Bien formaliser l'objectif recherché et s'assurer que la méthode choisie répond bien à cet objectif ;
2. Compléter la démarche par d'autres études afin d'identifier les axes de travail et d'amélioration ;
3. Prendre le temps pour réaliser les études et collecter les données.

→ En savoir plus : <https://grand-est.citiz.coop/>

**Nom de la structure :** Plateau Urbain**Date de création :** 2013**Type de structure :** Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)**Nombre de personnes mobilisées :** 45 salarié-e-s**Secteur d'activité :** urbanisme temporaire**Implantation géographique :** France

Projet

Types d'activités : plateforme numérique de valorisation des effets des lieux hybrides**Date de création :** 2018**Budget :** environ 120 000 € annuel**Nombre de personnes mobilisées :** 3**Implantation géographique :** Paris**Parties prenantes :** La Banque des Territoires, la Fondation Abbé Pierre, l'Atelier Approche.s!, Plateau Urbain**Commune
Mesure**

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : Mise à disposition gratuite d'outils évaluatifs pour les tiers-lieux

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

À travers l'outil « Commune Mesure », Plateau Urbain a initié une démarche de mesure d'impact des lieux hybrides pour visualiser et valoriser les effets bénéfiques qu'ils génèrent sur la société. L'approche intégrée a été adoptée afin de : 1. encapaciter les porteur-euse-s de projets, 2. convaincre sur les effets collectifs des lieux hybrides, faire du plaidoyer et demander des financements et 3. s'émanciper des habituels référentiels d'évaluation basés sur des critères économiques et proposer des alternatives extra-financières. L'idée était avant tout de construire et créer un outil commun libre d'accès qui aurait vocation à être complété.

Les lieux hybrides sont des initiatives portées par des citoyen-ne-s, entreprises, fondations, associations, collectifs etc. avec l'objectif de dynamiser et retisser les liens sociaux au cœur des territoires en incarnant l'idée de « faire ensemble ». La valeur d'un lieu hybride ne se mesure pas seulement par le prisme monétaire ou à travers le paradigme de l'efficacité. Les tiers lieux sont souvent des projets qui remplissent des missions spécifiques et n'ont de sens que s'ils répondent à un besoin social ou territorial. La co-définition de la valeur est donc au cœur de la démarche.

Pour cette démarche, Commune Mesure s'est basée sur la définition suivante de l'impact : « On parle d'impacts ou d'effets compris comme l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usager-ère-s, client-e-s) directes ou indirectes de son territoire et internes (salarié-e-s, bénévoles, volontaires), que sur la société en général ».¹

... la traduire en indicateurs et méthodes...

Dès le début, des ateliers de définitions du projet et de ses objectifs ont été menés en impliquant une grande diversité de parties prenantes. Cela a permis de tester en amont plusieurs méthodologies sur des lieux représentatifs de la diversité des projets en France afin de mettre en lumière les pistes intéressantes à engager et recalibrer minutieusement les « domaines d'impacts ». Un Comité de pilotage s'est formé et se réunit 4 fois par an pour définir les orientations stratégiques majeures du projet. Parmi eux, sur la partie impact social, l'Atelier « Approche.s » propose la méthodologie basée sur la richesse immatérielle.

L'approche qui a été privilégiée est celle d'un outil d'autoévaluation et de visualisation des impacts positifs, issu d'un questionnaire de 150 questions mis en ligne à destination des gestionnaires de lieux. Il s'articule autour d'indicateurs classés en « domaines d'impact » : effets qu'ils génèrent sur les personnes (insertion professionnelle, santé, bien-être, lien social), sur les groupes de personnes (solidarité, réseaux, égalité hommes-femmes, appartenance ou exclusion) et sur les territoires (services publics, cadre de vie, entretien et espaces, innovation publique). L'outil est en amélioration continue grâce aux utilisateur-ric-e-s qui font des retours spontanés ou lors de temps d'échanges ouverts en ligne.

En remplissant le questionnaire, la plateforme produit un bilan synthétique des impacts positifs sous forme de datavisualisations dynamiques : c'est le data panorama du lieu. En complément, Commune Mesure propose une bibliothèque de guides méthodologiques pour aller plus loin dans

la démarche d'impact et faire monter en compétences les différent-e-s acteur-trice-s.

... et capitaliser sur ses apprentissages

La dimension exploratoire et pionnière du projet a entraîné certaines difficultés liées aux évolutions régulières de feuille de route et d'objectifs. À l'époque du lancement, le sujet était peu présent à l'agenda des politiques publiques, il était donc difficile d'avancer au rythme souhaité. L'aspect collectif de co-construction avec les différentes parties prenantes des lieux hybrides a également été un point à la fois enrichissant pour les contours du projet mais aussi un obstacle dans son exécution, pour accorder les diverses temporalités et niveaux d'engagements de chacun-e. Cependant, tout ceci a permis la mise en service d'une plateforme ressource en phase avec les besoins des porteur-euse-s de projets de tiers lieux sur les sujets d'évaluation et de mesure d'impact.

Cette plateforme, gratuite et ouverte à tou-te-s, a rempli les objectifs fixés car elle outille les porteur-euse-s de projets et soutient les lieux hybrides dans leur quotidien en les aidant à diffuser leurs cultures, leurs pratiques, leurs projets et leurs valeurs pour promouvoir la « culture des tiers-lieux ». Elle permet également un transfert de compétences collectives grâce au partage des apprentissages, des échecs et des réussites entre tou-te-s les porteur-euse-s de projets. Enfin, l'outil a permis de soulever de nombreuses réflexions et discussions dans l'espace public, autour de la valeur des lieux hybrides et de leurs effets.

Cette version de l'outil n'est d'ailleurs qu'une première étape de cette démarche d'impact. Le prochain chantier est celui d'une meilleure intégration des impacts environnementaux. En 2022, devraient être ajoutées de nouvelles questions pour le data panorama ainsi que des guides et méthodes dans la bibliothèque de ressources.

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. S'adapter aux différentes temporalités des parties prenantes et accepter que les choses prennent du temps ;
2. Rester agile et se donner le droit de redéfinir les objectifs du projet en cours de parcours pour qu'ils restent en phase avec les objectifs et la raison d'être du projet.

→ En savoir plus : <https://communemesure.fr/>

1. Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'ESS, 2011



Fonds de dotations Maison du monde foundation

Type de structure : Fonds de dotation**Secteur d'activité :** mécénat d'entreprise**Implantation géographique :** France et international**Budget :** évolutif chaque année, ≈900 000€**Date de création :** 2015 sous la forme d'une fondation sous égide, puis 2020 sous la forme d'un fonds de dotation**Nombre de personnes mobilisées :** 3 salarié-e-s équivalent temps plein, 2 stagiaires

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : interne - évaluation concentrée sur la filière bois**Budget :** pas de budget dédié**Nombre de personnes mobilisées :** entre 4 et 15 personnes, en fonction des associations**Durée :** 4 à 6 mois

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'Impact...

La Maison du Monde (MDM) *Foundation* cherche à contribuer à préserver les écosystèmes forestiers et la ressource bois, par et au service de l'Homme, via un soutien à des projets de terrain holistiques. Pour cela, elle propose des partenariats de moyen terme à des associations pour créer un effet levier sur les projets qu'elles portent. Afin de comprendre si elle atteignait bien cet objectif et si cela remplissait bien sa mission sociale, la MDM *Foundation* a co-construit avec *Improve* et quelques partenaires une méthodologie pragmatique, avec des indicateurs tant socio-économiques qu'environnementaux, reflétant l'approche holistique des projets évalués. Aujourd'hui, cet outil est utilisé en continu par la MDM *Foundation* pour améliorer les process des projets, aider à la décision quant au renouvellement des partenariats et rendre compte de l'efficacité de son modèle de mécénat.

Dans cette démarche évaluative, l'impact est défini comme l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet. Le périmètre de la réflexion se concentrait notamment sur les projets contribuant à préserver la ressource bois en France et en Europe pour éviter une nouvelle ponction sur la matière première. Ces actions étaient surtout portées par des ressourceries fonctionnant en chantiers d'insertion professionnelle.

... la traduire en indicateur et méthodes...

Une première étape a été de cartographier l'ensemble des enjeux sur lesquels travaillent les porteur-euse-s de projets, ainsi que les activités mises en place, et de les regrouper en cinq grandes familles de potentiel d'impacts (psycho-sociaux, socio-économiques, sociétaux, environnementaux, et impacts sur l'ancrage territorial). Réaliser une théorie du changement unique pour toutes ces dimensions d'impact a permis d'envisager la manière dont elles interagissent entre elles : par exemple, le fait d'avoir un impact environnemental via une approche d'économie circulaire créé un cercle vertueux avec également des retombées économiques et psycho-sociales. Les bénéficiaires du projet, en plus d'apprendre un nouveau métier, se sentent fier-ères de contribuer à un projet vertueux pour la planète.

Dans un deuxième temps, la théorie du changement a permis de concevoir une grille de 39 indicateurs d'impacts articulée autour de ces cinq grandes familles. L'approche de la MDM *Foundation* étant avant tout pragmatique et non pas scientifique, elle a choisi de mettre sur un pied d'égalité les cinq familles d'impacts qui concourent toutes à la mise en place d'un cercle vertueux.

La MDM *Foundation* a proposé aux porteur-euse-s de projets réalisant ce travail de croiser les indicateurs identifiés avec le cadre logique du projet qui précisait les moyens de vérification, les outils de remontées d'informations et de collectes de données à minima pour les indicateurs de résultats. Les outils de collecte à mettre en place pour les indicateurs d'impact ont ensuite été déterminés au cas par cas.

Le process et les outils différiaient d'une famille d'impact à une autre : un questionnaire de caractérisation des profils des bénéficiaires (impact psycho-social) ; des questionnaires de savoirs acquis et de sensibilisation et une évaluation des compétences (impacts socio-économiques) ; des données précises sur les volumes entrants et sortants des ressourceries, ou encore un suivi précis de la répartition des revalorisations et des produits sortants (impacts environnementaux).

Les différentes parties prenantes de ces projets ont été intégrées dans la conception même de la méthodologie d'évaluation d'impacts avec 3 pré-tests de la méthode pour la consolider. Des expert-e-s ont également été sollicité-e-s. Durant les évaluations, la/le porteur-euse de projets identifiait directement les parties prenantes impliquées dans son projet et pertinentes à intégrer à la démarche.

... et capitaliser sur ses apprentissages

La principale difficulté rencontrée a été le caractère chronophage de l'évaluation d'impact, qui pose la question des ressources humaines et financières pour la réaliser. Une autre difficulté était celle des données de référence, de leur disponibilité et de la rigueur de l'approche. Beaucoup des ressourceries accompagnées ne mettaient pas en place au démarrage du projet des outils pour monitorer leur impact environnemental, leur raison d'être étant avant tout socio-économique. Par exemple, elles n'étaient pas équipées de balance pour mesurer le volume de bois entrant et sortant en tonnage. Il était ainsi compliqué de compiler des informations en aval lors de l'analyse de l'impact.

La principale réussite est que les porteur-euse-s de projets ont fait d'excellents retours quant à l'utilité d'avoir réalisé l'évaluation d'impact, également sur les aspects environnementaux : elle devient pour elles et eux un outil stratégique de prise de décision ou de réorientation du projet, et leur permet d'engager un dialogue avec leurs mécènes sur les process et moyens de vérification qui seraient à mettre en place, notamment pour réellement pouvoir appréhender l'impact environnemental des projets.

De plus, beaucoup de structures n'étaient pas engagées dans une approche 100% économie circulaire, et l'évaluation d'impacts a permis de discuter avec elles de certaines améliorations comme utiliser de la peinture écologique, ou bien recourir à des process d'upcycling, de design et d'innovation pour optimiser la longévité de la matière première.

La MDM *Foundation* est aujourd'hui convaincue que son rôle de mécène est également de donner les moyens financiers aux structures dans la réalisation des évaluations d'impacts qui ont un coût et mobilisent beaucoup d'expertise et de temps humains. Elle invite d'autres mécènes à faire de même.

Le Fonds de dotation a cessé ses actions de mécénat pour des projets de revalorisation du bois en 2020, mais a cependant continué de travailler sur la question de l'impact en lançant un groupe de travail aux côtés de la communauté *all4trees* pour des projets holistiques de préservation des forêts dans les pays du Sud. Ce groupe de travail a permis de mettre en place un référentiel d'indicateurs co-construits avec des porteur-euse-s de projet et des mécènes, afin de proposer d'harmoniser les méthodologies d'évaluation existantes et demandées aujourd'hui aux porteur-euse-s de projets, et de repartir des besoins sur le terrain.

→ En savoir plus : <https://foundation.maisonsdumonde.com/>



Économique



Environnemental



Social

Type de structure : ONG de développement

Secteur d'activité : énergie, climat

Implantation géographique : international

Projet

Nom du projet : Accès à l'énergie et développement économique

Types d'activités : construction de zones d'activités électrifiées (ZAE) avec accès à l'énergie (photovoltaïque) 24/24h et 7/7j. Formation et appui aux entrepreneurs pour développer leurs activités

Implantation géographique : Mali (Sikasso, Ségou)

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : externe - évaluation en 2020 qui s'est concentrée sur les 2 premières ZAE réalisées en 2016 et 2018

Évaluateur : consultant basé au Mali

Durée : 4 mois

Date de création : 1976

Nombre de personnes mobilisées : 182

Budget : 7,6 millions d'euros

Date de début/durée : projets successifs depuis 2015

Parties prenantes : partenaire malien, collectivités impliquées et entrepreneurs locaux et/ou gouvernements maraichers

Budget : 2ème projet : 850 000 €
3ème projet : 5 millions €
4ème projet : 6,5 millions €

Budget : 18 000 €

Nombre de personnes mobilisées : équipe projet d'une quinzaine de personnes, équipe partenaire d'environ 5 personnes

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

Le Geres est une ONG internationale de développement qui œuvre à l'amélioration des conditions de vie et lutte contre les changements climatiques et leurs impacts. En tant qu'acteur de terrain, la transition énergétique est un levier majeur de son action en faveur d'une plus grande solidarité climatique.

Dans le cadre des programmes de ZAE, et plus largement pour déployer ses actions, le Geres développe une approche économique, car il considère que l'accès à l'énergie, notamment renouvelable, la maîtrise de la demande en énergie et la lutte contre la précarité énergétique sont des vecteurs de croissance économique et d'impacts sociaux et environnementaux. La démarche d'évaluation intégrée de l'impact s'est donc imposée comme une évidence pour de nombreux projets du Geres autour du monde (Afrique de l'Ouest, Maghreb, Asie centrale), et notamment pour les ZAE mises en place au Mali.

Lors du cadrage de l'évaluation, une distinction a été marquée entre les effets et les impacts du programme, les premiers décrivant comment les parties prenantes ciblées par le projet ont réagi à l'intervention, et les seconds correspondant aux changements durables induits par le programme, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, directs ou indirects. L'impact se mesure plutôt à long terme, quelques années après la fin des projets, mais avec le temps, les liens de causalité entre le projet mené et les changements observés sont plus difficiles à mettre en exergue. C'est pourquoi les évaluations menées par le Geres portent plutôt sur les effets les plus significatifs et les impacts de court terme. La théorie du changement des ZAE montre que le fait de favoriser l'accès à l'énergie verte pour les petites entreprises (TPE) en milieu rural permet d'augmenter leurs revenus, ce qui crée des richesses locales, qui ont une incidence au niveau social sur le territoire et contribuent à sa stabilité et son attractivité.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

La mise en place du suivi-évaluation des ZAE (en 2020) a permis de réfléchir aux indicateurs d'effets et d'impacts attendus et mesurables dans trois dimensions :

- Impacts économiques : nombre d'emplois créés et chiffres d'affaires générés.
- Impacts sociaux : amélioration du confort de vie des ménages, stabilité du territoire, renforcement du rôle des femmes.
- Impacts environnementaux : les kWh produits et consommés par des énergie renouvelables et empreinte carbone (travail en cours sur la définition d'indicateurs).

Au-delà de cette évaluation, le Geres s'est doté en 2021 d'indicateurs globaux agrégés entre l'ensemble de ses actions, auxquels s'ajoutent des indicateurs spécifiques par projet. La grille globale comporte une dimension socio-économique (nombre de personnes améliorant leur confort thermique, économies financières réalisées sur les factures d'énergie, chiffres d'affaires générés et nombre d'emplois créés par la mise en œuvre

de solutions énergétiques) et une dimension environnementale (tonnes de gaz à effet de serre évitées, empreinte carbone des projets). Un travail est en cours pour harmoniser les méthodes de calcul, notamment pour estimer l'efficacité énergétique des bâtiments selon les régions, types de constructions et solutions mises en place. Cette tâche est confiée à un pôle d'expertise au sein du Geres, formé d'ingénieur-e-s. De même, sur certains projets, afin de mesurer l'évolution de l'efficacité énergétique des bâtiments ou des appareils de cuisson, des tests sont réalisés sur les équipements pour connaître les réductions de consommation de ressources naturelles, donc de kWh économisés, chiffre converti in fine en tonnes de CO₂ évitées.

Lors de la première évaluation des ZAE, les différentes parties prenantes ont contribué à mesurer les effets économiques et les retombées sur leur territoire, mais n'ont pas été mobilisées pour définir les indicateurs environnementaux, car il s'agissait seulement d'indiquer les kWh produits avec les énergies renouvelables. Mais, sur la suite des programmes qui ont été élaborés en 2021 et 2022, un volet bas-carbone est abordé avec les collectivités territoriales, afin d'avoir une réflexion sur cette thématique avec les acteur-ric-e-s des territoires.

... et capitaliser sur ses apprentissages

Sur cette première évaluation d'impact, il a été facile de suivre les indicateurs économiques (nombre d'emplois créés, chiffres d'affaires générés) et environnementaux. Mais les indicateurs sociaux restent difficilement mesurables car plus difficiles à caractériser. Par ailleurs, il est souvent difficile de collecter des données de base, par exemple sur l'exode rural ou sur l'attractivité d'un territoire.

Pour les futures évaluations d'impact, le Geres prévoit d'interroger les ménages deux fois, en amont et en aval du programme, pour pouvoir mesurer précisément l'évolution de leur niveau de vie (biens possédés, scolarisation des enfants, etc.).

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. Rester humble dans la valorisation des résultats : l'impact à proprement parler restant difficile à mesurer, il vaut mieux parler d'effets du programme que d'impact ;
2. Un moyen d'estimer l'impact sur du plus long terme est de mener des évaluations sur des programmes successifs, qui permettent d'avoir une équipe projet toujours en place, un lien avec les acteurs locaux et une continuité d'action. À l'inverse, il est peu réaliste de prévoir une évaluation d'impact qui aurait lieu un à deux ans après la fin d'un projet s'il n'y a plus d'équipe sur place.

→ En savoir plus : <https://www.geres.eu/>



Habitat et Humanisme



Type de structure : Fédération d'associations

Date de création : 1985

Secteur d'activité : logement accompagné

Nombre de personnes mobilisées : 1750 salarié-e-s, 4800 bénévoles

Implantation géographique : 57 associations territoriales en France et en Belgique

Budget : 215 millions € de budget et environ 1 milliard € de gestion d'actifs immobiliers

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : interne

Durée : périodique annuelle depuis 2016

Budget : pas de budget spécifique identifié

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

Habitat et Humanisme agit depuis plus de 35 ans en faveur du logement, de l'insertion et de la récréation de liens sociaux pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en difficulté, et publie son impact depuis 2016 à travers un rapport annuel. En 2020, Habitat et Humanisme s'est lancé dans la construction d'une démarche de mesure d'impact plus globale, à la fois sur les activités concernées et les dimensions d'impact analysées, afin de pouvoir répondre à la question suivante : en quoi l'action du mouvement a-t-elle changé la vie des personnes et des familles qui bénéficient de ses projets ?

La globalisation de cette démarche répond à quatre objectifs: 1. identifier un socle d'indicateurs présentant une cohérence globale et permettant au mouvement de répondre aux nombreuses demandes de ses financeurs (investisseurs, mécènes, pouvoirs publics, etc.) ; 2. réussir à donner une image simple et précise du mouvement et de son action auprès du grand public ; 3. tirer des enseignements pour nourrir le plan d'action et la mise en œuvre de la stratégie dans une optique d'amélioration continue ; 4. valoriser et renforcer l'engagement des équipes (bénévoles et salarié-e-s) parfois dubitatives sur l'efficacité de leur propre action.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

En 2016, Habitat et Humanisme s'est construit son propre référentiel, de façon empirique et pragmatique, à partir d'une modélisation assez simple de la théorie du changement et en utilisant les données disponibles ou accessibles. Deux types d'indicateurs étaient ainsi utilisés pour approcher la caractérisation de l'impact social, bien que s'approchant plutôt de notions de performance ou de satisfaction : des indicateurs quantitatifs, issus du système d'information (caractéristiques du parc de logement, comparaison des loyers avec le parc social, caractéristiques socio-économiques des personnes logées, etc.) et des indicateurs qualitatifs, liés à des enquêtes auprès des locataires et des résident-e-s.

A partir de cette mesure déjà établie, le choix a été fait de renforcer l'évaluation de l'impact social et d'intégrer de nouvelles dimensions d'impact sur les trois rubriques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG), en cohérence avec les référentiels de la finance durable et de l'investissement socialement responsable, afin de faciliter le dialogue avec les financeur-euse-s et renforcer le plaidoyer du mouvement. Cette démarche est également l'occasion d'étendre la mesure, initialement limitée à la branche « Logement » du mouvement vers ses branches « Soins » (EHPAD) et « Urgence » (Réfugiés). Le référentiel des objectifs de développement durable et la norme ISO 26000 ont également été des sources d'inspiration.

Sur la dimension sociale, une enquête approfondie menée en 2021-2022 auprès des résident-e-s et locataires a permis de dégager cinq rubriques d'impact effectivement mesurables de l'action du mouvement sur ces parties prenantes : la confiance en soi, la reprise d'une vie sociale, l'évolution de sa situation financière, la prise en charge de sa santé et l'accueil de ses proches. Sur la dimension environnementale, un jeu d'indicateurs est en cours de définition, avec la difficulté du caractère ambigu du terme d'impact environnemental (impact négatif type bilan carbone vs impact positif type rénovation énergétique) et du périmètre de la question évaluative (impact de l'action du mouvement sur la prise en compte par ses bénéficiaires des questions environnementales et impact sur l'environnement lui-même à travers les modes de construction, de la réhabilitation à l'exploitation des bâtiments, etc.).

Le volet gouvernance analyse enfin l'impact de l'action du mouvement sur la structure elle-même : sa gouvernance, les conditions de travail de ses bénévoles et de ses salarié-e-s, etc. Celui-ci se rapproche des indicateurs classiques de responsabilité sociale des organisations.

... et capitaliser sur ses apprentissages

Cette démarche d'évaluation intégrée est encore en construction par Habitat et Humanisme et présente certaines difficultés. La première concerne la collecte des données : celles-ci sont alimentées localement et ne sont pas toujours complètes ou de bonne qualité, notamment pour celles issues du système d'information (par exemple, la disponibilité des diagnostics de performance énergétiques des logements est partielle). Il est également complexe et coûteux de faire évoluer le système pour introduire de nouvelles données et donc intégrer les nouvelles dimensions d'impact. Concernant les données, la réalisation d'enquêtes étendues auprès des bénéficiaires représente une deuxième difficulté, avec des problèmes de langue, de prise de contact, etc. Une dernière difficulté concerne l'hétérogénéité des données collectées mais aussi des solutions et modes d'action d'Habitat et Humanisme et donc la mise en cohérence de l'ensemble des informations pour en tirer des résultats exploitables, que ce soit pour un usage externe (communication) ou interne (amélioration continue).

Malgré ces obstacles, la démarche menée par Habitat et Humanisme a permis de développer la mesure d'impact sur l'ensemble des dimensions, même si toutes les actions n'étaient pas encore lancées, et de très vite monter en qualité sur la mesure de l'impact social. Cette démarche a également permis de lancer des dynamiques inédites, permettant de donner une vision unifiée et de renforcer la cohérence des différentes actions du mouvement, en interne comme en externe. Il s'agit en effet de la première démarche transversale du mouvement, à la fois en termes de métiers (sur les trois branches : logement, soins, urgences) et de modalités d'action (accompagnement des bénéficiaires, activité de foncières, etc.). Cette démarche a également ouvert au sein du mouvement des pistes de réflexion complémentaires, par exemple sur la question des coûts évités par les actions du mouvement et sur son impact sur les déterminants de la santé, notamment les liens entre logement, précarité et santé (comme le projet Domiscore du Haut Conseil de la Santé Publique qui mesure l'impact des conditions de logement sur la santé).

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. Prendre le temps de clarifier les enjeux et les objectifs d'une telle démarche et de bien différencier les notions d'impact par rapport à celle d'activité ou de performance ;
2. Associer les bénéficiaires très tôt dans l'évaluation : ce sont les réponses des bénéficiaires qui ont permis d'identifier les cinq rubriques de l'impact social de l'activité Logement d'Habitat et Humanisme ;
3. Prendre le temps de faire converger la vision conceptuelle de la mesure avec les contraintes opérationnelles de la collecte des données sur le terrain, sous peine de ne pas réussir à renseigner les indicateurs identifiés.

→ En savoir plus : <https://www.habitat-humanisme.org/>



Labo E&MISE - ESSEC Business School

Projet

Nom du projet : Programme *Inclusion & ruralité*

Objectif du projet : susciter l'implantation de structures inclusives en zones rurales isolées

Activités du projet : financer l'aide au démarrage et au développement des structures ; accompagner l'implantation et le développement des structures ; évaluer l'impact social et territorial des structures

Budget : 3,8 millions d'euros sur 3 ans

Implantation géographique : France Métropolitaine

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : externe

Évaluateur : Labo Évaluation & Mesure d'Impact Social et Environnemental (Labo E&MISE) de l'ESSEC

Durée : 3 ans

Dates du projet : 2021-2024

Parties prenantes : structures lauréates et leurs bénéficiaires, acteur-riche-s des territoires (habitant-e-s, acteur-riche-s socio-économiques, élu-e-s locaux, etc.), partenaires du programme, référents locaux de la Mutualité Sociale Agricole (MSA)

Nombre de personnes mobilisées : +50 salarié-e-s

Budget : *confidentiel*

Nombre de personnes mobilisées : 5

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

La démarche d'évaluation du programme Inclusion & Ruralité vise à prouver le succès de l'expérimentation, c'est-à-dire démontrer que le soutien à l'installation de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) en milieu rural contribue à générer des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux, pour les personnes en insertion et pour les territoires sur lesquels ces structures s'installent. Plus précisément, il s'agit de montrer que :

- Pour les SIAE : l'accès à des financements et accompagnements, ainsi que la mise en relation avec des acteur-riche-s du territoire et avec des pairs, facilitent leur implantation et leur développement ;
- Pour les personnes accompagnées : l'accompagnement par les SIAE développe leur bien-être, leur confiance en l'avenir et leur employabilité, et lève les freins périphériques à l'emploi ;
- Pour les acteur-riche-s des territoires : l'implantation des SIAE est un facteur d'attractivité, de création d'emploi, de réduction de pauvreté et de cohésion sociale.

L'objectif de la démarche est double : 1. identifier les conditions de succès pour l'implantation et l'essaimage de SIAE en milieu rural ; 2. accompagner les SIAE dans la compréhension, l'amélioration et la valorisation de leur impact (économique¹, social², environnemental³ et territorial⁴).

... la traduire en indicateurs et méthodes...

L'évaluation a mobilisé plusieurs méthodes. Tout d'abord, une large revue documentaire a été réalisée pour recueillir des données sur l'accompagnement de porteur-euse-s de projet, l'insertion par l'activité économique, la ruralité, l'environnement, etc. Des entretiens semi-directifs ont ensuite été menés avec des expert-e-s, des référent-e-s MSA, des SIAE, des salarié-e-s en insertion et des acteur-riche-s du territoire sur les enjeux de l'inclusion en milieu rural, les difficultés rencontrées, les besoins et les effets attendus du programme. Enfin, des questionnaires ont été administrés tout au long du programme, de manière adaptée selon les cibles (par exemple, au fil de l'eau pour les salarié-e-s en insertion et les acteur-riche-s des territoires, annuellement auprès des SIAE). La collecte des données a été organisée selon deux niveaux (un socle d'indicateurs communs à toutes les SIAE et des indicateurs spécifiques à chacune) et réalisée de façon à pouvoir nourrir à la fois les évaluations d'impact de chaque SIAE et celle du programme dans son ensemble. Ces données ont également été croisées avec celles issues de la revue documentaire pour calculer les gains économiques et les coûts évités (en s'inspirant des méthodes d'analyse coûts-bénéfices notamment).

Plusieurs méthodes et référentiels ont été mobilisés : la méthode Bilan Carbone et des référentiels comme le Global Reporting Initiative (GRI) ou B-Corp pour les indicateurs environnementaux ; les indicateurs de l'INSEE, de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) et de la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES) pour les indicateurs de caractérisation (ex : % de personnes allocataires du RSA) ; les indicateurs traditionnellement utilisés par les SIAE

pour le retour à l'emploi (ex : % des personnes en sortie positive) ; l'échelle d'estime de soi de Rosenberg et l'échelle de bien-être de l'OMS (WHO-5) pour le développement des personnes accompagnées. D'autres indicateurs sont issus de travaux du Labo E&MISE sur la mobilité (% de personnes déclarant avoir le permis), la santé (% des personnes déclarant avoir renoncé à une consultation dans les six derniers mois) et l'employabilité (% des personnes déclarant avoir développé des savoir-être essentiels).

... et capitaliser sur ses apprentissages

Le programme Inclusion & Ruralité et son évaluation sont encore en cours, néanmoins certains apprentissages peuvent être partagés dès à présent. Une des difficultés rencontrées porte sur l'imbrication des évaluations (l'évaluation globale du programme dépendant de celles des SIAE), ce qui implique une complexité de méthodologie et des contraintes de temporalité. Une autre difficulté réside dans la diversité des modes d'action des SIAE, par exemple sur la durée des parcours des salarié-e-s en insertion, variable selon les structures, ce qui complexifie l'uniformisation des pratiques de collecte de données.

Concernant l'approche intégrée, une première difficulté réside dans la mise en cohérence d'approches variées, nécessitant de : manier des notions, méthodologies et référentiels distincts ; considérer différents niveaux d'impact (individuel, collectif et territorial), sans réaliser de mesures en doublon ; collecter des données auprès de parties prenantes multiples. Une seconde difficulté réside dans la quantité et la diversité des données collectées, qui demandent un temps d'analyse conséquent.

Malgré ces difficultés, le Labo E&MISE de l'ESSEC a réussi à mobiliser 35 SIAE, avec des niveaux de maturité différents, sur un programme d'évaluation de trois ans. Des données ont aujourd'hui été collectées auprès de centaines de salarié-e-s en insertion et de centaines d'acteur-riche-s des territoires avec des résultats très encourageants.

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. Impliquer fortement l'ensemble des parties prenantes, avec une communication régulière et des formats variés, pour permettre la mobilisation sur le temps long (cadre de la démarche, construction de la théorie du changement et du référentiel d'indicateurs, mobilisation dans la collecte et l'analyse des données ; etc.) ;
2. Prendre le temps de comprendre les méthodologies existantes pour identifier les plus adaptées et voir comment elles peuvent s'articuler les unes avec les autres ;
3. Proposer des indicateurs simples à collecter, ne nécessitant pas des outils poussés de mesure : de multiples dimensions étant évaluées, la collecte des données est de taille importante et à ne pas sous-estimer.

→ En savoir plus : <https://impactinitiative.essec.edu/index.php/laboratoire-emise/>

1. qui correspond aux gains économiques et coûts évités identifiés dans le périmètre du programme
2. dont la définition retenue ici est celle du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire en 2011
3. dont la définition retenue ici est celle développée par l'ADEME
4. dont la définition retenue ici correspond à celle proposée par le Social Value France en 2021

**Type de structure :** Fédération d'associations**Date de création :** 2005**Secteur d'activité :** développement territorial**Nombre de personnes mobilisées :****Implantation géographique :** France

... à la Fédération : 3 salarié-e-s, 20 bénévoles

Budget : 150 000 €

... Dans les 82 associations locales : 55 salarié-e-s, 1400 bénévoles

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : interne avec accompagnement **Accompagnateur :** TransFormation Associés**Durée :** 2 ans**Budget :** 30 000 €**Nombre de personnes mobilisées :** 2 accompagnateur-riche-s expert-e-s, 1 salarié-e du Mouvement Sol, 12 bénévoles

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

Les monnaies locales complémentaires (MLC) sont des projets de territoire portés par des associations qui rassemblent des acteurs et actrices divers-e-s : citoyen-ne-s, entreprises et associations locales, collectivités territoriales. Ces associations mettent en circulation sur les territoires des monnaies qui ne peuvent être dépensées que localement auprès des professionnel-le-s engagé-e-s dans une amélioration de leurs pratiques sociales et environnementales. Ainsi, ces monnaies soutiennent l'économie locale et la transition écologique et solidaire des territoires.

Le Mouvement Sol a mené une démarche de mesure d'impact de ces MLC afin d'évaluer leur utilité sociale au sens large. Cette mesure d'impact intégrée répond à deux objectifs : 1. En interne, mieux comprendre l'impact des monnaies locales pour en ajuster le pilotage ; 2. À l'externe, faire connaître les monnaies locales à divers publics et valoriser leur impact sur les territoires.

Adopter une approche intégrée de la mesure de l'impact des MLC est primordial : cela permet d'appréhender ces monnaies de façon multidimensionnelle, en intégrant les dimensions de solidarité, d'éducation populaire, de transition écologique et de coopération territoriale, sans les réduire à leur seul impact économique, également pris en compte.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

La première étape de l'évaluation a été d'établir un référentiel d'utilité sociale des MLC, durant environ trois mois. Pour cela, le groupe de pilotage de l'étude a consulté l'ensemble des parties prenantes d'une dizaine de monnaies locales lors d'entretiens exploratoires et d'ateliers spécifiques, les questionnant sur les raisons de leur soutien au projet, l'utilité sociale qu'elles en retirent et ce qu'elles aimeraient mieux comprendre de leur impact. C'est à partir de ces réponses qu'ont été établis les référentiels, critères et indicateurs qui ont permis d'élaborer les questionnaires diffusés parmi les membres des monnaies locales.

Après une analyse poussée des données recueillies, cinq grands « registres » d'utilité sociale ont été identifiés : Pouvoir citoyen, Solidarité, Écologie, Économie et Dynamiques territoriales. Ces registres ont ensuite été affinés en différents « critères d'impact » précisant concrètement ce qu'il faudrait évaluer. Par exemple, pour mesurer l'impact sur le Pouvoir citoyen, des critères ont été définis : « renforcement des connaissances socio-économiques des citoyen-ne-s », « degré de participation des citoyen-ne-s aux Assemblées Générales de l'association de monnaies locales », etc. Chaque critère d'impact a donné lieu à la création d'un indicateur précis qui a ensuite été formulé en question. Un exemple de question soumise : « avez-vous déjà participé à un vote au sein de l'association ? » ; « Si oui, merci de préciser « souvent », « quelque fois », « rarement ».

Dans l'esprit d'une approche intégrée, le Mouvement Sol a veillé à formuler sensiblement le même nombre de questions pour chacun des cinq piliers d'impact. Les indicateurs utilisés ont été adaptés en fonction des critères étudiés, qualitatifs comme quantitatifs. Le questionnaire a été décliné en trois variantes à destination de trois publics différents : le « grand public », les professionnel-le-s adhérant aux associations de MLC et les associations de monnaies locales elles-mêmes. Les formulaires ont circulé pendant cinq mois et ont permis de recueillir plus de 560 réponses de professionnel-le-s et 1 600 réponses de particulier-ère-s.

... et capitaliser sur ses apprentissages

L'évaluation s'est parfois heurtée à un manque de méthodes, compétences ou outils pour mesurer certains impacts. Ainsi, cette étude n'a pas permis d'évaluer la contribution des monnaies locales à la décarbonation de l'économie. Évaluer ce type d'impact exige un niveau de technicité dont ne dispose pas le Mouvement Sol, et qui impliquerait le recours à des expert-e-s du secteur. Une autre limite identifiée par la structure est l'aspect subjectif des réponses à certaines questions, qui interrogent les répondant-e-s sur leur progression perçue sur certains registres, au lieu d'évaluer objectivement leurs niveaux de compétences à deux moments donnés.

En dépit des difficultés rencontrées, la démarche d'évaluation intégrée des monnaies locales complémentaires a répondu aux objectifs fixés par le Mouvement Sol : en interne, le rapport d'utilité sociale a créé un vrai enthousiasme au sein des monnaies locales, mettant pour la première fois en lumière avec cohérence l'interaction de leurs impacts économiques, sociaux, écologiques et démocratiques, et renforçant l'engagement des parties prenantes du projet. L'étude a également permis d'ajuster le pilotage des projets, mettant en lumière ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins. Des groupes de travail thématiques ont émergé au sein du Mouvement Sol à la suite de la publication du rapport pour progresser sur certains enjeux. Enfin, à l'externe, le rapport remplit son rôle de pédagogie et de conviction, et est utilisé par les parties prenantes, tout en renforçant la compréhension et la crédibilité des monnaies locales par des acteurs et actrices divers-e-s.

Quelques conseils pour s'inspirer :

1. Constituer une équipe de pilotage solide : disponible dans la durée, intéressée par le sujet, compétente en la matière ou souhaitant monter en compétence. Bien calibrer la charge de travail, les objectifs et le temps disponible de l'équipe ;
2. Prendre le temps de consulter (voire d'impliquer) les parties prenantes dès le départ. Les entretiens exploratoires ont été cruciaux dans l'élaboration d'une grille d'analyse à la fois riche (les cinq piliers d'impact) et pertinente (les résultats intéressent vraiment les parties prenantes) ;
3. Offrir une place importante aux méthodes d'évaluation qualitative, en complémentarité avec des méthodes quantitatives.

→ En savoir plus : <https://sol-monnaies-locales.org/>



Économique



Environnemental



Social



Territorial

Type de structure : Établissement public de coopération intercommunale (EPCI)**Date de création :** 2015**Secteur d'activité :** collectivité territoriale**Nombre de personnes mobilisées :** 134 délégué-e-s conseiller-ère-s métropolitain-e-s**Implantation géographique :** Métropole de Toulouse**Budget :** En 2022, pour l'ESS : 482 000 € de subventions de fonctionnement pour les opérateur-ric-e-s et partenaires de l'ESS ; 150 000 € de subventions d'investissements pour l'aide à l'immobilier d'entreprises de l'ESS

Évaluation d'impact

Type d'évaluation : externe**Budget :** 35 000 €**Évaluateur :** Ellyx**Durée :** 6 mois**Nombre de personnes mobilisées :** une cinquantaine - le directeur du développement économique, l'élue en charge de l'ESS, la cheffe de projet ESS, 4 directions et 12 partenaires de la métropole, 30 entreprises du territoire

Conceptualiser une démarche intégrée de mesure d'impact...

Toulouse Métropole est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI). Il regroupe 37 communes qui s'associent au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet commun d'aménagement du territoire. Toulouse Métropole évalue l'impact de ses actions en matière de création d'activités économiques et d'emplois depuis 2012.

En 2018, est initiée une nouvelle démarche d'évaluation, intégrant de nouveaux indicateurs sur l'impact sociétal, afin d'évaluer les impacts indirects de la politique ESS de Toulouse Métropole sur le territoire. Les enjeux de cette évaluation sont de : 1. valoriser l'impact positif de l'ESS sur le territoire. 2. inscrire la politique publique de l'ESS de Toulouse Métropole sur du long terme. 3. rendre compte de la qualité et du professionnalisme des partenaires de Toulouse Métropole. L'enjeu principal de cette évaluation est de valoriser l'efficacité de l'ESS au travers des impacts générés autres qu'économiques et donc d'évaluer les effets générés sur : le développement territorial, l'environnement, l'utilité sociale et les pratiques des organisations.

... la traduire en indicateurs et méthodes...

La démarche vise à évaluer la politique dédiée à l'ESS de Toulouse Métropole, à travers l'analyse des impacts des entreprises de l'ESS bénéficiaires des dispositifs soutenus par la politique métropolitaine. L'évaluation s'est appuyée sur la méthode de la théorie du changement et a nécessité la construction d'indicateurs spécifiques au contexte métropolitain toulousain afin d'identifier l'impact sociétal des entreprises de l'ESS, c'est-à-dire leur contribution à l'intérêt général sur le territoire. Des indicateurs ont donc été définis pour évaluer :

- L'impact sur le développement territorial : à la fois sur le poids économique (chiffre d'affaire, nombre de salariés, masse salariale versée) et la coopération territoriale (volume et % d'achats sur la métropole et auprès d'autres acteur-ric-e-s de l'ESS) ;
- L'impact sur l'environnement (pratique des achats responsables, gestion responsable des déchets) ;
- L'utilité sociale (contribution à l'intérêt général : part des actions d'utilité sociale dans l'activité globale) ;
- Les pratiques des organisations (modèle de gouvernance, pratique de l'égalité femmes/hommes, écarts de salaires et valorisation des parts des excédents réinvestis dans le projet d'ESS en comparaison avec les pratiques des PME et des entreprises du CAC 40).

Les membres du comité de pilotage de la démarche, composé des partenaires de Toulouse Métropole, ont identifié les entreprises à évaluer en fonction d'un échantillon représentatif des entreprises de l'ESS du territoire (statuts juridiques, tailles, secteurs d'activités, ancienneté) et ont servi d'intermédiaire pour mobiliser les entreprises dans cette évaluation. Les données ont ensuite été collectées à partir d'entretiens réalisés par le cabinet avec les entreprises identifiées. À la suite de la phase de collecte, des monographies ont été réalisées pour chacune des structures interrogées, sous format de fiches synthèses structurées en deux grandes parties : les caractéristiques de la structure et ses effets et impacts. Mises à disposition des structures, ces fiches ont également alimenté le travail d'analyse pour la production du rapport final de l'évaluation.

... et capitaliser sur ses apprentissages

La principale difficulté rencontrée pour cette évaluation intégrée a résidé dans la définition des indicateurs : l'ESS étant en effet multi-dimensionnelle, multi-secteurs d'activités et multi-statuts, trouver des indicateurs communs et pertinents au regard des compétences métropolitaines était en effet un vrai défi.

Néanmoins, l'objectif initial de l'évaluation a été atteint et la démarche intégrée a permis de confirmer que l'ESS est créatrice de valeur ajoutée pour le territoire métropolitain toulousain sur de multiples dimensions : les entreprises de l'ESS sont des acteurs économiques piliers du marché de l'emploi ; elles sont utiles au territoire par leur dimension économique, sociétale et environnementale ; elles constituent un levier de rayonnement pour la collectivité ; elles apportent des réponses innovantes aux besoins peu couverts du territoire, notamment des publics précaires ; elles contribuent aux enjeux démocratiques et écologiques du territoire. L'évaluation a ainsi permis de valoriser l'utilité sociale de l'ESS dans sa diversité, tout en démontrant ses spécificités, et a doté les technicien-ne-s de la métropole d'éléments objectifs et tangibles sur la valeur ajoutée et les effets multidimensionnels de la politique dédiée à l'ESS de la collectivité. Ainsi les élu-e-s, pour la plupart peu sensibilisé-e-s aux enjeux de l'ESS, bénéficient d'une grille de lecture plus précise des effets réels de la politique ESS sur le développement du territoire.

La démarche a également montré que, sur certains sujets, l'ESS n'est pas plus vertueuse que l'économie traditionnelle. Cette étude a ainsi également permis à la métropole de repérer et mettre en œuvre des axes d'amélioration au sein de sa politique ESS : les partenaires ont, par exemple, intégré des modules de formation et de sensibilisation sur l'égalité femmes/hommes pour les porteur-euse-s de projets accompagnés-e-s.

Quelques conseils pour s'inspirer :

Dans le cas d'une évaluation menée par un financeur :

1. S'appuyer sur des partenaires et tiers de confiance, pour atteindre les acteur-ric-e-s évalué-e-s (rassurer, expliquer la démarche, les motiver à participer, etc.) ;
2. Faire appel à une accompagnateur-ric-e externe (intermédiaire professionnel-le et neutre, sans enjeu avec le/la financeur-euse) pour réaliser l'évaluation des acteur-ric-e-s ;
3. Profiter de ce type d'évaluation pour repérer des axes d'amélioration sur ses d'actions d'accompagnement auprès des acteur-ric-e-s évalué-e-s.

→ En savoir plus : <https://www.toulouse-metropole.fr/missions/developpement-economique/economie-sociale-et-solidaire/>

À propos des éditeurs

Les **Petits déjeuners de la mesure d'impact** constituent l'un des Groupes de travail de Convergences, organes permanents consacrés à la réflexion et au travail collaboratif, au partage d'expérience et au développement de projets. Ces Petits déjeuners de la mesure d'impact, qui rassemblent des acteur-rices de tous les secteurs, ont vocation à faire progresser les connaissances en matière de mesure d'impact social et environnemental, et sont coanimés avec des organisations spécialisées ou particulièrement engagées dans ce domaine.

Ils sont à l'origine d'outils pratiques à destination des professionnel-le-s comme la Boussole de la mesure d'impact social, le Vademecum de la mesure d'impact social ou encore les points de repère pour s'engager dans la mesure d'impact environnemental.



Lancée en 2008, Convergences est une plateforme de réflexion, de mobilisation et de plaidoyer. Convergences promeut les Objectifs de développement durable (ODD) et la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les changements climatiques dans les pays développés comme dans les pays en développement. Composée de plus de 200 organisations partenaires issues de tous les secteurs, l'Association agit pour susciter la réflexion et l'action, diffuser des bonnes pratiques et favoriser la co-construction de partenariats innovants à fort impact sociétal. Convergences travaille dans tous les domaines pouvant déclencher un effet décisif en faveur de ses objectifs : développement durable, solidarité internationale pour le développement, finance solidaire et inclusive, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire et nouvelles technologies pour le développement.



Depuis 20 ans, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe en mettant ses savoir-faire d'agence nationale d'ingénierie au service des entreprises de l'ESS et des acteur-rices qui les soutiennent. Association d'intérêt général, elle outille et oriente les porteur-euses de projet, anime des communautés d'Accompagnateur-rices, développe des programmes collectifs et finance des projets de l'ESS avec le Fonds social européen.



Créée il y a 10 ans, Improve est une entreprise sociale qui s'est donnée pour mission d'éclairer et d'aiguiller les acteur-rices en mouvement vers le bien commun. Quel que soit le stade de développement ou le dimensionnement d'un projet à vocation sociale, Improve accompagne les organisations dans l'atteinte de leur mission sociale en apportant son expertise de l'évaluation de l'impact. Les méthodologies qu'Improve mobilise sont les méthodologies d'évaluation quantitative, qualitative et l'analyse des coûts évités (ou dite analyse coûts-bénéfices). Improve adapte ses formats d'accompagnement à la diversité des enjeux et contraintes des organisations à impact, en proposant trois modalités d'accompagnement : conseil et évaluation externalisée réalisée de A à Z, coaching de porteur-euses de projet ou de la/du responsable évaluation et formation sur mesure.

Remerciements

Nous remercions les équipes des structures qui ont partagé leurs démarches dans cette publication :

Basic ; Citiz Grand Est ; Commune mesure ; Fonds de dotation « Maison du Monde Foundation » ; Geres ; Habitat & Humanisme ; Labo E&MISE ESSEC ; Mouvement SOL ; Toulouse métropole.

Nous remercions également l'ensemble des membres des Petits déjeuners de la mesure d'impact 2022 pour leurs contributions à la construction de ce document :

21, l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge française et de Nexem ; Adie ; Alliance Sens & Economie ; Alter equity ; Ashoka ; Association T'HandiQuoi ; Association ViensVoirMonTaf ; Avise ; Bolloré Logistics ; CEAS72 ; Comité 21 ; Ecole 3A – école internationale du management responsable ; Emerige ; FAIR ; Fidarec ; Finance for Tomorrow ; Fondation de France ; Fondation Engie ; Fonds de dotation Les Petites Pierres ; Gaia Impact Fund ; GOBILAB ; GROUPE SOS Consulting ; Habitat & Humanisme ; HEDERA Sustainable Solutions ; IDEAS ; IECD ; Impact Compta Expertise Conseil Audit ; Impact Track ; Improve ; Inpulse ; Institut de Recherche pour le Développement ; Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) ; Investisseurs et Partenaires (I&P) ; KIMSO ; Koreis Conseil ; Labo E&MISE ESSEC ; Lunii ; Max Havelaar France ; MEZZOCREDIT ; Nexem ; Observatoire de la RSE (ORSE) ; Oikocrédit ; Orange ; Pierre et Vacances Center Parcs ; Plateau Urbain ; Post 2020 Biodiversity Framework – EU Support ; Pro Bono Lab ; Programme Malin ; Somfy Activités SA ; Sunfunder ; Sustainable Practices ; Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) ; Unis-Cité ; Webportage.

Convergences remercie chaleureusement l'Avise (Louise de ROCHECHOUART) et Improve (Clémence GLEIZES) pour leur accompagnement pendant ce cycle des Petits déjeuners de la mesure d'impact et pour leur travail sur ce document.

Rejoignez les Petits déjeuners de la mesure d'impact et les Groupes de travail Convergences en contactant :

Lorelei Ursenbach, Chargée de programmation et mobilisation, Convergences.

Mail: loirelei.ursenbach@convergences.org

Tél : +33 (0)1 42 65 61 47

Livrable issu du cycle 2022 des Petits déjeuners de la mesure d'impact

Édition : Convergences

Conception éditoriale : Lorelei URSENBACH

Conception graphique : Gauthier DENONAIN, Romane TREMOUILHE

Rédaction : Gauthier DENONAIN, Louise de ROCHECHOUART, Clémence GLEIZES, Nassim SLIMANI, Romane TREMOUILHE, Lorelei URSENBACH

Relecture : François ATIENZA, Gauthier DENONAIN, Elisabeth FOY-TALISSÉ, Astrid GAUDRY, Maurane GUIVET, Clara JAMES, Cécile LECLAIR, Léo LEFEUVRE, Fiona LOUIS DÉsir ÉLISA, Lucas MAGNANI, Lou-Anne PETIT, Fanny ROUSSEY, Nassim SLIMANI, Lorelei URSENBACH

Impression : Imprimerie Centrale de Lens

Cette publication est financée par le Projet 1Planet4All

