

L'ANALYSE D'IMPACT DANS L'ACTION SOCIALE : QUEL DIALOGUE ENTRE ACTEURS COLLECTIFS ?

Colloque 9 avril 2025

Infrabel Academy

Rue Dubois-Thorn 50, 1080 Molenbeek-Saint-Jean

Résumé de l'intervention introductive de Tony Bernard,
Directeur général d'Impact Tank



Bonjour à toutes et tous,

Merci pour votre invitation et votre présence aujourd'hui.

C'est inspirant de constater à quel point ce sujet suscite de l'intérêt bien au-delà de ma petite zone de confort parisienne. C'est assez difficile de faire un bon compte rendu des deux premiers Sommets de la mesure d'impact. Je vais tenter rapidement de vous présenter la structure de l'impact que nous avons mise en place.

Je suis actuellement Directeur général d'Impact, un think tank créé par le groupe SOS, une entreprise sociale française, considérée comme l'un des géants de l'économie sociale en Europe. Nous le soulignons souvent en France, mais rarement ailleurs. Ce think tank, fondé en collaboration avec quatre universités prestigieuses – Sciences Po, la Sorbonne, Paris Dauphine et l'ENA – est dédié à la mesure d'impact et aux innovations sociales, avec l'ambition de généraliser ces démarches auprès des acteurs de l'économie sociale, solidaire et du monde entrepreneurial.

L'implication des entreprises – grandes entreprises, TPE et PME – dans l'action sociale est cruciale. En France, cela fait partie des stratégies gouvernementales, notamment grâce au pacte de solidarité qui vise à intégrer les entreprises dans la lutte contre la pauvreté. Les chercheurs et les pouvoirs publics jouent également un rôle clé.

Chez Impact, nous abordons chaque défi socio-environnemental actuel à travers le prisme de la mesure d'impact. L'objectif est de construire, pour chaque enjeu, des référentiels d'indicateurs partagés entre différents acteurs. Cela implique de réunir des parties souvent peu enclines à collaborer pour établir un consensus sur les impacts mesurés et leur définition commune.

La mesure de l'impact social a émergé dans les années 60, dans le sillage de l'évaluation des politiques publiques aux États-Unis. Ce contexte, marqué par la croissance économique et le développement des États providence, a permis de structurer des démarches de recherche en sciences sociales et gestion, avec un fort lien entre l'évaluation d'impact et la recherche académique.

Les universités américaines, notamment le MIT et Harvard, ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'impact, suivies par les premières organisations professionnelles dans les années 70 et 80. En France, la Société Française de l'Évaluation et les standards internationaux comme ceux de l'OCDE ont contribué à structurer cette discipline.

Dans la coopération internationale, des organismes tels que les Nations Unies et EuropeAid, ainsi que des agences nationales, ont favorisé l'expertise dans les ONG, souvent grâce à des financements conditionnés par des exigences de transparence. Un exemple notable est le rôle du GIPA, aujourd'hui disparu, dans ces travaux.

L'évaluation d'impact, sous sa définition scientifique, implique un protocole rigoureux basé sur la comparaison entre un groupe test et un groupe contrôle. Cette méthode, bien que robuste, reste difficilement accessible aux acteurs de l'économie sociale et aux entreprises faute de moyens et de compétences.

Chez Impact, nous adoptons une approche différente. Dans l'économie sociale et solidaire, l'impact est synonyme de changements positifs dans la vie des bénéficiaires, avec l'objectif d'établir un lien de causalité entre ces changements et les actions des organisations. En revanche, dans l'industrie, l'impact a souvent une connotation négative, faisant référence aux impacts environnementaux qu'il faut limiter.

Dans les politiques publiques, l'évaluation d'impact repose sur des modèles économétriques comparatifs. Enfin, dans le domaine de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), les impacts socio-environnementaux sont intégrés depuis la norme ISO 26000 en 2010. Aujourd'hui, la RSE dépasse le simple supplément d'âme et est devenue une approche essentielle pour les entreprises.

La définition de la RSE a beaucoup évolué, mais ce que j'affirme reste valable. Concernant l'impact, les définitions sont multiples et varient selon le secteur ou le domaine. Lorsque nous avons créé le think tank et le sommet de la mesure d'impact, notre objectif était d'établir un dialogue entre des mondes qui ne partagent pas le même langage.

Pour cela, nous menons des recherches, organisons des groupes de travail tout au long de l'année, en dehors du sommet, et produisons des rapports. Nous avons choisi une méthodologie rigoureuse et accessible pour toutes les organisations : la théorie du changement. Elle permet, pour chaque impact visé, de construire une chaîne causale comprenant les ressources, les activités mises en œuvre et les relations entre effets et impacts.

Cette approche repose sur plusieurs types d'indicateurs :

- Les indicateurs de contexte, qui décrivent l'état initial avant le lancement d'un programme ou projet.
- Les indicateurs de ressources, qui évaluent les moyens humains, matériels et financiers mobilisés.
- Les indicateurs de réalisation, qui mesurent les activités mises en œuvre, autrement dit, les actions concrètes entreprises. Ce point est crucial, j'y reviendrai plus tard.

Un des principaux risques de "l'impact washing" réside dans la confusion entre réalisation et impact. Par exemple, une entreprise peut déclarer avoir consacré 1 000 heures de formation à des jeunes en recherche d'emploi, ce qui est impressionnant. Cependant, cela ne dit rien sur les résultats de ces heures de formation : ces jeunes

ont-ils obtenu un emploi en CDD ou CDI ? Ont-ils poursuivi leur formation ou restent-ils en recherche d'emploi ? Ainsi, bien que les indicateurs de réalisation soient indispensables, ils ne permettent pas d'évaluer l'impact réel.

Les indicateurs de résultats, quant à eux, mesurent les bénéfices ou effets à court terme, comme le nombre de personnes ayant trouvé un emploi. Enfin, les indicateurs d'impact évaluent les effets à moyen et long terme, dépassant les objectifs fixés par le programme, tels que le gain de confiance en soi, l'amélioration de l'autonomie ou de la capacitation.

Cette méthodologie aide à réunir des acteurs très divers autour de la notion d'impact. D'un point de vue scientifique, on parle davantage d'effets, mais les besoins marketing et le langage courant privilégient le terme "impact".

Les implications de la mesure d'impact

La mesure d'impact fournit des clés de compréhension et permet d'améliorer les actions menées. Elle met en lumière les principales conséquences des initiatives, tout en répondant à des enjeux pédagogiques et de communication, en donnant du sens aux démarches entreprises. C'est également un puissant outil de mobilisation, comme le démontre le succès du sommet de la mesure d'impact. Elle permet de créer un langage commun et constitue un point de départ pour les organisations souhaitant changer d'échelle. Par exemple, grâce à la mesure d'impact, une organisation peut identifier et structurer une stratégie pour reproduire une innovation sociale dans d'autres territoires, auprès d'autres acteurs ou publics.

Les catégories d'organisations

On peut classer les entreprises et organisations selon trois profils :

1. **Les entreprises à impact** : leur finalité principale est de générer un impact social et sociétal positif. En France, ces entreprises, y compris certaines commerciales, devront obtenir un label en 2024. SOS a aussi élargi leur champ d'action aux entreprises commerciales via l'agrément ESUS.
2. **Les entreprises engagées** : elles visent souvent le profit, mais s'efforcent de limiter leurs effets négatifs tout en générant des impacts positifs pour la société et l'environnement. Une vigilance est nécessaire pour éviter qu'elles ne se contentent de compenser leurs effets négatifs par des actions secondaires.
3. **Les entreprises mesurant l'impact a posteriori** : elles évaluent leur impact global à partir d'indicateurs traditionnels, comme le paiement des salaires ou le renouvellement de véhicules écologiques. Ce profil présente un risque accru de "l'impact washing".

La distinction entre impact et externalité

Le terme "impact" ne doit pas être confondu avec celui d'externalité pour deux raisons majeures :

- L'impact est intentionnel et s'appuie sur une chaîne causale, alors que l'externalité résulte d'effets non intentionnels dans une logique de marché.
- Dans une entreprise, l'impact peut prendre deux formes : les effets externes de l'entreprise sur l'environnement, ou les effets de l'environnement sur l'entreprise elle-même (profitabilité, croissance, durabilité).

Enfin, dans une logique de soutenabilité faible, certaines entreprises considèrent la préservation de l'environnement ou le soutien aux parties prenantes comme des moyens d'assurer leur propre durabilité.

Ces deux dimensions sont essentielles et sous-tendent notamment la directive européenne CSRD, basée sur la double matérialité. Cela signifie qu'il existe une relation bidirectionnelle : l'impact de l'entreprise sur son environnement externe, et celui de l'environnement sur l'entreprise. Aujourd'hui, on observe un mouvement global et généralisé autour de la notion d'impact, qui représente à la fois une opportunité et un risque.

Cette dynamique est particulièrement visible dans l'évolution de la RSE. Il y a 20 ans, la RSE se limitait à l'intégration volontaire des enjeux socio-environnementaux dans les stratégies d'entreprise. En 2012, la Commission européenne redéfinit la RSE comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société et l'environnement. Aujourd'hui, la RSE est devenue un facteur de performance globale, intégré aux stratégies des entreprises. Par exemple, en France, France Stratégie, une organisation gouvernementale, explore des thématiques prospectives et socio-environnementales.

On assiste également à l'émergence de nouveaux métiers tels que les *impact officers*. Les directions RSE occupent une place croissante dans les organigrammes, témoignant de leur importance stratégique, renforcée par des régulations toujours plus exigeantes. La labellisation devient un moyen concret de matérialiser ces enjeux socio-environnementaux. En France, des normes comme celles de l'AFNOR ou le label B Corp, issu des États-Unis, symbolisent cette démarche. Avec plus de 4 000 entreprises labellisées dans le monde, leur nombre ne cesse d'augmenter.

La société civile joue également un rôle central. Des figures comme Camille Etienne ou Lilian Barry, ainsi que les ONG et collectifs, prennent part à des actions et interpellations de plus en plus audibles. Greta Thunberg, par exemple, incarne cette mobilisation citoyenne depuis décembre 2018.

Progrès scientifique et institutionnel

Les travaux scientifiques sur les enjeux socio-environnementaux se multiplient. L'étude de sujets tels que les limites planétaires ou la transition juste gagne en importance. Ces recherches, qui touchent à de multiples disciplines, reflètent une approche systémique des défis globaux. Des initiatives institutionnelles, telles que les ODD des Nations Unies, renforcent également la prise de conscience. En parallèle, les exigences en matière de reporting de durabilité pour les entreprises se font plus strictes.

La directive européenne CSRD marque une étape importante : elle introduit les entreprises dans une véritable économie d'impact. Là où la directive précédente, NFRD, offrait une liberté dans le choix des référentiels internationaux pour le reporting, la CSRD impose désormais un cadre standardisé à travers les ESRS, facilitant ainsi les comparaisons sectorielles. En renforçant la durabilité comme facteur de compétitivité, cette directive transforme les enjeux environnementaux, climatiques, de biodiversité et de gouvernance en véritables leviers stratégiques.

Les acteurs financiers et la finance à impact

En France, la loi Pacte de 2019 constitue une avancée majeure en modifiant la définition légale de l'entreprise. Selon l'article 1833 du Code civil, les entreprises doivent désormais prendre en compte les enjeux socio-environnementaux. Une telle évolution était inexistante auparavant.

La finance durable connaît également un essor significatif. On distingue trois grands mouvements :

1. L'ISR (investissement socialement responsable), qui cible principalement les entreprises cotées.
2. La finance solidaire, axée sur le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire.
3. La finance à impact, née aux États-Unis en 2015 au sein du Global Impact Investing Network, qui repose sur trois piliers :
 - **L'intentionnalité**, ou la volonté délibérée d'avoir un impact.
 - **L'additionnalité**, c'est-à-dire la contribution nette du financeur à l'impact généré.
 - **La mesure de l'impact**, pour évaluer concrètement les résultats.

En France, des initiatives telles que le rapport *Finance for Tomorrow* de 2021, commandé par le ministère de l'Économie, définissent précisément la finance à impact. Ce secteur s'appuie également sur le développement d'agences de notation extra-

financière, qui orientent les investissements vers les entreprises performantes sur les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Un mouvement global pour l'impact

Ce mouvement, visible à travers tous les secteurs – entreprises, acteurs publics, financiers, société civile et recherche – converge vers une vision commune de l'impact. Chez Impact Tank, nous avons cherché à rassembler ces différents acteurs autour d'une ambition partagée. Cependant, l'utilisation omniprésente du terme "impact" présente aussi des défis. Il existe un risque d'*impact washing*, où chacun interprète ce mot à sa manière, ainsi qu'un risque de divergence, notamment entre les entreprises adoptant des définitions anglo-saxonnes et celles se basant sur des référentiels quantitatifs internationaux.

La distinction entre réalisation et impact, que j'ai abordée précédemment, est fondamentale. Certaines entreprises, notamment sociales, voient l'impact à travers une réflexion sur les besoins sociétaux qu'elles adressent, comme le vivre ensemble, la cohésion et le lien social. Cependant, cela comporte des risques. L'objectif du guide de l'impact porté par Impact Tank est précisément de dépasser ces écueils et de promouvoir une vision commune.

Pour cela, nous avons identifié quelques questions essentielles, utiles pour les ateliers à venir. Ces interrogations sont indispensables pour bâtir un consensus :

- Quels sont les principaux besoins sociaux et environnementaux propres à chaque secteur, tels que l'emploi, le logement ou la mobilité, qui justifient une action collective entre différents acteurs ?
- Existe-t-il des indicateurs communs de réalisation ou d'impact qui émergent systématiquement ? Sont-ils déjà inclus dans les référentiels actuels, ou faut-il les intégrer en adaptant ces référentiels ?
- Ces indicateurs sont-ils utiles autant pour les pouvoirs publics que pour les entreprises, associations et chercheurs, qui travaillent souvent de manière isolée sur les défis sociaux et environnementaux ?

Certains thèmes, comme le vivre ensemble, sont particulièrement complexes et ne font pas consensus. Faut-il chercher à harmoniser les différentes approches existantes ? Quelles sont les freins à la mise en œuvre de ces démarches dans les entreprises, les associations, etc. ? Quelles incitations ou contraintes pouvons-nous imaginer pour surmonter ces obstacles, notamment dans les grandes entreprises, souvent influencées par des définitions anglo-saxonnes de l'impact, et dans les TPE et PME ?

Les TPE et PME sont centrales à ce guide de l'impact. En France, elles représentent 95 % des entreprises et près de la moitié des salariés. Neuf associations sur dix sont

également très engagées dans ces sujets. Ces réflexions nourriront les ateliers de l'après-midi.

Le concept de neutralité carbone comme inspiration

Cette réflexion sur l'impact a également tiré des enseignements du concept de neutralité carbone. En 2021, l'OCDE avait dénoncé l'usage abusif de ce terme dans la communication des entreprises, assimilable à des pratiques de greenwashing. En France, l'ADEME avait publié des recommandations, précisant qu'une entreprise peut contribuer à la neutralité carbone, mais ne peut pas être neutre en carbone. En parallèle, l'initiative privée Carbon4 a développé un référentiel structuré autour de trois piliers :

1. La réduction des émissions de gaz à effet de serre directement ou indirectement liées au cœur d'activité de l'entreprise.
2. L'évitement des émissions chez d'autres acteurs via le financement de solutions bas carbone ou de chaînes de valeur externes.
3. La contribution aux puits de carbone, naturels ou artificiels, dans une logique de mécénat ou de fondation.

Dans le modèle Carbon4, chaque pilier est mesuré séparément, sans mécanismes de compensation : un déficit sur le pilier A ne peut pas être compensé par une initiative du pilier C. Ce modèle met en lumière certaines limites des stratégies environnementales des entreprises, qui se concentrent souvent sur leur cœur de métier (pilier A) tout en s'appuyant sur des actions plus générales (pilier C), comme le financement de la captation de CO2.

Vers un guide de l'impact structuré

Ces enseignements offrent des pistes pour imaginer un guide basé sur un modèle similaire :

- Un pilier pour les actions liées au cœur de métier de l'entreprise.
- Un pilier pour sa responsabilité sociétale.
- Un pilier pour ses initiatives de mécénat ou ses fondations.

Ce modèle favoriserait une approche de soutenabilité forte, sans compensation entre piliers. L'Impact Tank pourrait jouer un rôle clé dans l'élaboration de normes de référence sur l'impact social, en collaboration avec les secteurs privés, associatifs et académiques.

Structuration d'un think tank

Pour renforcer nos actions, nous avons structuré Impact Tank autour de trois axes principaux :

1. **La recherche**, pour produire des connaissances utiles.
2. **Le plaidoyer**, via des rapports remis aux pouvoirs publics pour influencer les politiques.
3. **La vulgarisation**, grâce à un média en ligne sensibilisant le grand public aux enjeux d'impact.

Ces initiatives ont connu un réel succès, comme en témoigne le sommet de la mesure d'impact. La première édition, en 2023, a attiré 1 600 participants. La prochaine, en mai, abordera le thème "Réparer la société", soulignant la mesure d'impact comme un outil de reconquête de la confiance entre citoyens et acteurs publics ou privés. L'objectif est de recentrer les débats sur des données factuelles et des indicateurs consensuels validés par des chercheurs.

20 recommandations pour un guide de l'impact

Nous avons également formulé 20 recommandations, axées sur :

- La construction d'une définition commune de l'impact.
- La diffusion de méthodologies équilibrant approches quantitatives et qualitatives, standardisation et personnalisation.
- La facilitation de l'accès et de l'usage des outils d'impact par toutes les organisations.
- L'amélioration de l'accès aux données publiques.

Enfin, nous cherchons à influencer le cadre réglementaire et financier pour encourager la mesure d'impact, en soutenant particulièrement les petites entreprises et les acteurs de l'économie sociale. La lutte contre l'*impact washing* est également au cœur de nos préoccupations, grâce à des labels et démarches fiables.

Merci pour votre attention.

À propos de Tony Bernard, Directeur général de l'IMPACT TANK

Directeur général de l'IMPACT TANK, premier think-and-do tank européen, Tony Bernard a travaillé de nombreuses années dans l'économie à impact en Europe et en Afrique. Il a enseigné le droit et les sciences politiques à l'Université, et a été intervenant à Sciences Po et l'École normale supérieure (ENS). Il a collaboré avec de nombreux chercheurs et décideurs en vue de structurer des écosystèmes favorables à l'innovation sociale dans une quinzaine de pays, et a occupé les fonctions de Secrétaire général du Conseil présidentiel pour l'Afrique à l'origine de nombreuses propositions d'actions en faveur du renouvellement de la relation entre la France et les pays d'Afrique. Tant dans le milieu associatif que dans le secteur public et aux côtés des entreprises, il a développé une connaissance approfondie des enjeux de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises. Il est membre de nombreuses instances de recherche et plaidoyer où il travaille sur l'impact social, le recrutement inclusif, la diversité et l'égalité des chances.

Allocution introductive - Enclencher la coopération : Quelles leçons des deux premiers sommets de la mesure d'impact ?

Le Sommet de la mesure d'impact, lancé en 2023 par l'Impact Tank, a pour objectif de réunir tous les acteurs concernés par l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), y compris les chercheurs, les entreprises, les associations, et les financeurs, afin de promouvoir une meilleure évaluation de l'impact des actions sociales et environnementales. Cette première édition a permis de mettre la mesure d'impact au centre du débat public, notamment en lien avec des enjeux européens comme le reporting extra-financier et les politiques de vigilance. Elle a appelé à un consensus entre les acteurs privés et publics, et a servi de tremplin pour des recommandations visant à généraliser la mesure d'impact et renforcer la collaboration entre les secteurs privé et social. Lors de la deuxième édition en 2024, le Sommet a réuni 350 intervenant·e·s et plus de 4000 participant·e·s pour réfléchir aux nouvelles façons de répondre aux besoins sociaux et environnementaux, en prenant en compte l'impact global et la responsabilité systémique des entreprises. Le Sommet a souligné l'importance de mesurer l'impact social et environnemental pour mieux comprendre les causes profondes des inégalités et construire des politiques plus justes. La mesure d'impact devient ainsi un outil clé pour les acteurs publics et privés, permettant d'évaluer les effets des actions menées et de guider les décisions stratégiques. Enfin, cet événement vise à transformer les modèles économiques, promouvoir une transition écologique et sociale plus juste, et renforcer la confiance entre les citoyens et les entreprises, avec une troisième édition prévue en 2025 sur le thème « Refaire société ».