

AVANT-PROPOS : Contexte et objectif

Issue de l'entreprise et du développement international, les questionnements sur les finalités de mon métier m'ont menée à la nouvelle économie et au monde associatif.

C'est pourquoi j'ai entrepris cette formation ADEMA- MINES ParisTech, qui m'a permis de valider cette vocation.

M. Benoît Genuini, Président de Passerelles Numériques, avait attiré mon attention sur les besoins de compétences en évaluation dans le secteur associatif. Cette analyse m'a été confirmée au cours de nombreuses conférences auxquelles j'ai assisté, où l'évaluation était présentée comme un dogme.

Pour l'avoir pratiquée en entreprise, j'avais quelques réticences quant à sa parfaite adéquation à un secteur basé sur d'autres valeurs, surtout si elle était appliquée selon les mêmes méthodes.

Le thème de ce mémoire est né de ce questionnement, d'une conversation avec Mme Bénédicte Hermelin, Directrice de Coordinations Sud, lors du dernier Forum des Associations et de l'article de Roland Gori, psychanalyste (en annexe).

Remerciements

Mes remerciements les plus chaleureux à :

- l'ADEMA : à Pierre Birambeau son Président, qui me l'a fait connaître, à Hervé Garrault son Directeur, à Laure Génin et à tous les intervenants, qui m'ont permis de confirmer et valider ma nouvelle vocation professionnelle
- Florent Bédécarrats, Chargé des études d'impact à l'AFD
- Emmanuel Cox, Fondation SNCF
- Anne Dorel-Béchet, Directrice de Pourquoi Pas ?
- Alice Drahon, Administratrice de SNC
- Benoît Génuini, Président de Passerelles Numériques, ex Pdt d'Accenture France
- Bénédicte Hermelin, Directrice de Coordination Sud
- Camille Mantelin, Teaching Assistant, Columbia University, New York, NY
- Emilie Perbos, Fondation VINCI pour la Cité
- Véronique Pflieger, Directrice de Préférence Ethique
- Séverine Thieffry, Directrice de Fête le Mur
- Hélène Trautmann, Directrice de Pro Bono, Responsable des partenariats Solidarités à L'OREAL

Ainsi qu'à tous ceux et celles qui ont accepté d'être interrogés sur le sujet.

Et toute ma reconnaissance pour leur soutien et leurs encouragements à Aude Lacoste et Henri Pinon de SNC, à Marie-Claire Arpino de Aurore A.C.V. et à Joëlle Guillaume.

Table des matières

AVANT-PROPOS :	Contexte et objectif	p 1
REMERCIEMENTS	p 2
RESUME	p 4
INTRODUCTION :	Témoignages	p 5
I.	L'EVALUATION	p 8
I.1	Historique	p 9
I.2	Etat des lieux	p 10
I.3	Définitions	p 11
I.4	Normes de qualité	p 16
II.	ENJEUX	p 18
II. 1	Enjeux	p 19
II. 2	Pourquoi mesurer	p 21
III.	OUTILS ET APPROCHES	p 25
III. 1	Des approches plurielles	p 26
III. 2	Analyse de quelques outils	p 28
III. 3	Exemples de pratiques	p 35
IV.	LIMITES ET FREINS	p 37
IV. 1	Limites et freins	p 38
IV. 2	Craintes	p 39
IV. 3	Propositions	p 42
CONCLUSION	p 44
A SUIVRE	p 46
Bibliographie	p 47
Annexes	p 48

Résumé

« Pour mesurer le développement et évaluer l'aide, le fétichisme des chiffres pose indéniablement autant de problèmes qu'il n'en résout.

En tant qu'enjeu de pouvoir, **les approches quantitatives** ne sont pas moins appelées à prospérer au vu des **facilités « techniques »** qu'elles offrent pour escamoter la complexité des réalités sociales et noyer les analystes sous une avalanche de statistiques.

De tels inconvénients ne signifient évidemment pas que les études économétriques, épidémiologiques ou démographiques n'auraient aucun intérêt. Mais ils invitent à relativiser la portée des efforts de quantification et nous rappellent une évidence, à savoir qu'au préalable **ce sont d'abord les approches qualitatives qui donnent du sens aux chiffres.**»

(M.A Pérouse,
Politologue spécialisé dans les questions de développement)

INTRODUCTION

Témoignages

J'ai sollicité des témoignages d'associations et d'entreprises avec comme objectif d'identifier :

- leurs éventuelles difficultés dans l'évaluation de leurs actions
- des éventuels effets inattendus ou négatifs de ces évaluations

1. Associations

L'échantillon ne se prétendait pas représentatif, mais équilibré en tailles et activités.

- 20 associations ont été contactées par téléphone, sur la base d'un guide d'entretien (en annexe).
- 12 d'entre elles ont demandé à recevoir un questionnaire écrit. Le thème ne se prêtant pas à ce type de support, nous n'avons pas donné suite.
- 5 petites associations ont pu être interrogées au téléphone sur la base du guideline, les réponses ont été vagues et peu significatives : pas de difficultés ni remarques particulières.
- 3 associations de taille moyenne et dans des secteurs différents (économique, solidarité, insertion par le sport) ont apporté une contribution beaucoup plus détaillée. Il se trouve que ces trois entretiens avaient été obtenus par réseau.

En résumé, les déclarations principales qui ressortent de ces trois témoignages sont les suivantes :

- L'évaluation prend beaucoup de temps, « elle ne sert qu'en interne »
- « les dés sont pipés au départ », l'évaluation « n'est jamais faite par quelqu'un de neutre », « il existe beaucoup d'outils mais les gens ne sont pas formés », « les questionnaires sont trop compliqués », « les entreprises sont bernées par les associations, c'est du déclaratif », « on nous demande des rapports mais personne ne les lit », « quels que soient les tableaux, ils (les entreprises) n'y voient que du feu »

2. Entreprises

Les interviews ont été menées en face à face avec :

- Fondation SNCF : Emmanuel COX, Responsable de l'Action Régionale
- Fondation VINCI pour la Cité : Emilie PERBOS, Responsable de Projets
- Le Responsable des partenariats d'une grande entreprise

Concernant l'évaluation d'une façon générale, voici leurs témoignages :

- « On conserve les questionnaires papier à cause du « faire ensemble » »
- « On ne mesure pas les projets, seulement l'impact de l'aide »
- « La démarche d'évaluation n'est jamais terminée »
- « Il est important de créer une autre forme de relation autre que le coup de cœur. Il faut dépasser l'intuitif qui reste important »
- « C'est long et douloureux, je travaille dessus depuis deux ans »
- « C'est douloureux mais possible. Il reste des difficultés, des frustrations »
- « Il y a un risque que l'évaluation ne soit construite que pour les normes de la Fondation. Ca perd alors son objectif »
- « L'univers de la Philanthropie doit rester à l'abri du monde »
- « La dimension du temps »
- « Les informations sont volumineuses. Frustrations »
- « Comment construire l'évaluation sans usine à gaz ? On rentre tout à la main dans un fichier Excel. Rentrer dans le système d'information de l'entreprise impliquerait de standardiser les indicateurs »
- « L'évaluation fait encore peur aux associations »
- « C'est important pour les parrains. Ils ont un objectif au départ, ça leur permet de demander de l'aide et de valoriser ce qui a été fait »
- « J'ai remis en cause les dossiers de candidature. Ils sont plus simples, plus faciles à remplir »
- « Pour le projet X, j'ai trois indicateurs, le reste je le vois bien »
- « On ne peut pas tout objectiver »
- « Il y a une remontée des données mais c'est du déclaratif »

Ces entretiens ont confirmé un malaise, mais pas où je l'attendais...

I. L'EVALUATION

I. 1 Historique

L'insistance récente sur l'importance de l'évaluation de l'impact social a plusieurs sources d'inspiration selon Quentin Mortier (SAW-B):

La plus ancienne est probablement l'évaluation des politiques publiques et celles des associations financées par les pouvoirs publics pour des missions d'intérêt général. C'est notamment le cas des organismes de coopération au développement qui sont invités depuis de nombreuses années à évaluer leurs pratiques, leurs résultats et leurs impacts.

Nicolas Van Nuffel, responsable du plaidoyer au sein du CNCD, explique que les outils habituellement utilisés par les acteurs de la coopération relèvent à l'origine de la panoplie militaire ou du management privé.

L'utilisation de ces outils, comme celle du « cadre logique », présente une série d'avantages mais peut aussi selon lui s'avérer risquée.

Les dangers à éviter sont, toujours selon lui, de plusieurs ordres :

- La faible prise en compte du contexte et de l'environnement de l'action.
- Le déterminisme causal (si je fais A+B+C, j'obtiendrai D) qui est épistémologiquement dépassé.
- La dépolitisation, en ce sens que les rapports de force et les divergences entre acteurs ne rentrent pas en ligne de compte.
- La possible dévalorisation des alliances (puisque chacun doit prouver sa propre contribution, ce qui peut être plus simple à réaliser si on est le seul à agir).

Une autre source d'inspiration, plus récente, provient du monde de la philanthropie et plus particulièrement de la « venture philanthropy » et de l'« impact investment ».

Ces acteurs, a priori proches des entreprises capitalistes, ont développé :

- des méthodes en vue de classer les différents projets qui leur sont soumis avant d'éventuellement y investir
- ainsi que des outils pour rendre compte et améliorer l'impact social des entreprises sociales qu'ils décident de financer. Le développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est aussi un facteur qui influence le développement de l'évaluation de l'impact social.

Une troisième source d'inspiration vient du champ même de l'économie sociale. Certaines pratiques y ont été développées notamment par les acteurs de la microfinance sur les indicateurs de la performance sociale adaptés à leur action.

Cette expérience porte :

- d'une part sur l'articulation entre amélioration de la performance sociale et de la performance financière
- et d'autre part sur la valorisation et la communication qu'il est possible de donner aux parties prenantes, mais aussi à un public plus large, à propos de l'atteinte des finalités sociales par un ensemble d'acteurs innovants.

I. 2 Etat des lieux

La démarche d'évaluation est-elle en voie de devenir une pratique naturelle ?

Si les fondations et fonds de dotation souhaitent être légitimes aux yeux de leurs entreprises mères, il est indispensable qu'ils mettent en place une démarche d'évaluation afin d'appuyer avec des résultats qualitatifs et quantitatifs les impacts réels de leurs actions.

67% des structures interrogées (étude EY) disent avoir recours à une démarche d'évaluation, et près de la moitié de celles qui ne la pratiquent pas indiquent que le processus est en marche.

Néanmoins, si la majorité des fondations et fonds de dotation semble être convaincue par les bénéficiaires d'une telle démarche, **les pratiques réelles se traduisent aujourd'hui davantage en terme de vision vers laquelle on tend que** d'objectifs clairement définis.

Nils Pedersen, Responsable veille, développement et évaluation au sein de la Fondation d'entreprise EDF, explique par exemple que « l'évaluation est un état d'esprit plus qu'un processus, une ambition modeste mais résolue » au sein de la Fondation.

(L'administration de l'évaluation) ne se réduit pas avec le temps, au contraire. Butant sans cesse sur un aléatoire qui lui résiste, sa bureaucratie s'accroît, ses exigences s'affirment, la paperasserie augmente, l'activité évaluatrice est toujours portée à s'emballer. Elle prône une préévaluation, par l'intermédiaire de contrats, elle appelle à l'autoévaluation permanente, elle incite au suivi de l'impact de ses effets, elle crée des évaluateurs des évaluateurs, elle souhaite devenir plus fréquente... Elle incite à multiplier les procédures. Elle prolifère (...) Bref, l'évaluation est d'emblée fort coûteuse, pour les deniers publics ou privés, le phénomène touchant toutes les entreprises, et lourde pour les professionnels sur lesquels elle s'abat. R. Gori

Selon EY (ex Ernst & Young) la volonté généralisée des fondations et fonds de dotation à évaluer leur activité est donc très encourageante.

Elle a en effet le mérite d'inscrire les structures dans une logique de croissance, d'amélioration et de pérennité.

Les motivations sont en effet indéniables : nécessité de **rendre des comptes** et de justifier les moyens consacrés à la fondation ou au fonds, **mesurer** les impacts réels des projets soutenus, mieux **communiquer** ou encore **améliorer** le pilotage quotidien des activités. Reste à ne pas hésiter à s'inspirer des bonnes pratiques déjà en place au sein des structures visionnaires en la matière.

I.3 Définitions

Entreprises :

Nous incluons sous ce terme **les organismes à but lucratif**, les fondations d'entreprises et les fonds de dotation créés par les entreprises. En constante progression depuis 2003, avec la volonté de s'engager financièrement et d'engager les collaborateurs sur des projets d'intérêt général, leurs formes, modalités d'action et champs d'intervention sont nombreux et variés. L'évaluation, tant des projets soutenus que des structures elles-mêmes est aujourd'hui un enjeu stratégique commun à l'ensemble de ces structures.

L'étude sur ce secteur menée par EY et IMS-Entreprendre pour la Cité, fait apparaître que si le nombre de fondations et fonds de dotation créés par des entreprises est en constante progression depuis plusieurs années, leur part, représentant 20% du paysage philanthropique français, reste minoritaire.

De manière globale, les fondations et fonds de dotation restent majoritairement rattachés à la présidence ou direction générale de l'entreprise mais se voient de plus en plus inscrits dans une stratégie RSE globale, avec comme domaines d'intervention principaux l'action sociale, l'insertion professionnelle et l'éducation.

En ce qui concerne les ressources humaines, on estime aujourd'hui à 2,5 l'effectif moyen au sein des structures avec, dans 85% des cas, des salariés « détachés » de l'entreprise au service de la fondation ou du fonds de dotation. Deux tiers des entreprises affirment ne pas profiter du système de défiscalisation des heures de travail, et ce pour des raisons diverses : processus trop complexe, nombre de salariés impliqués pas assez important ou tout simplement manque de volonté de l'entreprise.

Organisations :

Nous incluons sous ce terme les OSBL, organismes sans but lucratif (associations, ONG et fondations, hors fondations d'entreprises).

Partenariat :

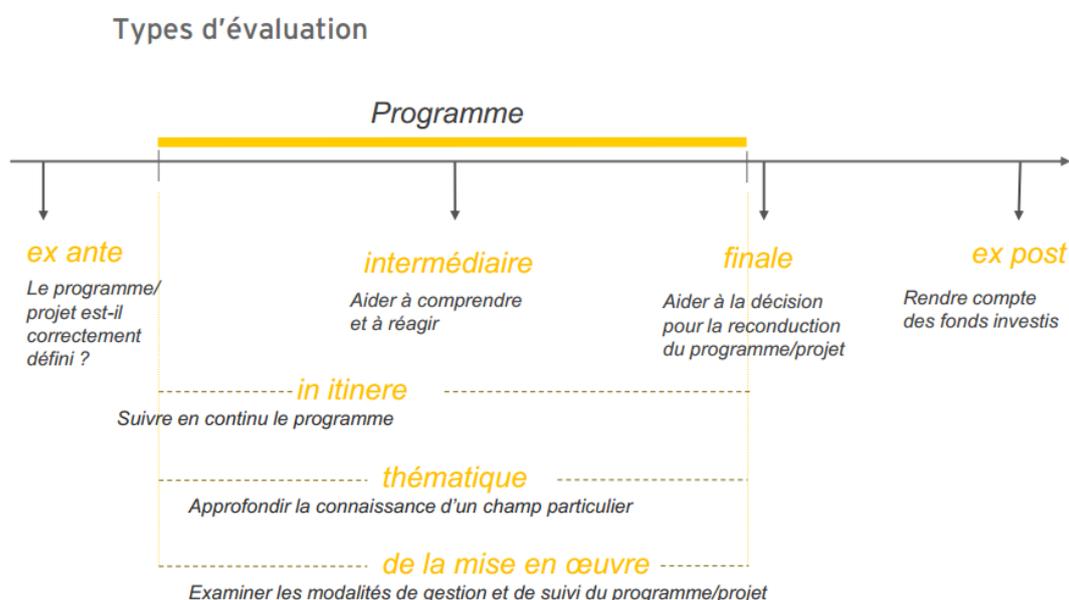
Selon LE RAMEAU, il s'agit de tout mode de collaboration entre deux parties, dans une logique « gagnant/gagnant », donc pour ce sujet entre entreprises et organisations. Par exemple : mécénat, sponsoring, création de structure par les deux parties...

Evaluation :

L'évaluation fait référence à une thématique très large et recouvre des réalités diverses.

Selon la définition de EY, évaluer c'est « **Formuler un jugement objectif et indépendant sur la valeur d'une intervention par référence à des critères explicites afin de l'améliorer** »

- Les types d'évaluation :

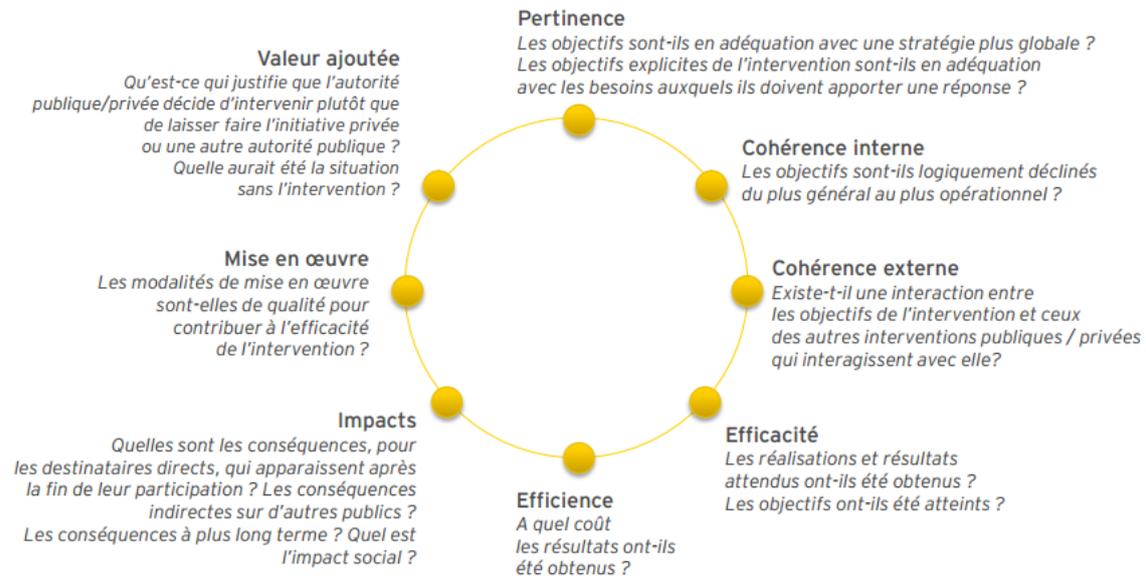


L'évaluation peut être réalisée à différents moments de l'histoire d'une politique. On distingue principalement :

- l'évaluation ex ante, étude prospective de la faisabilité et de l'impact d'une mesure projetée ou en préparation ;
- l'évaluation ex post, qui vise à tirer des enseignements rétrospectifs sur une politique parvenue à maturité et "routinisée" ;
- l'évaluation concomitante (ou "chemin faisant")

- Les critères d'évaluation :

Principaux critères d'évaluation



L'évaluation ne devrait pas être : de l'audit, du contrôle de gestion, du contrôle de conformité, de l'étude ...

- Evaluation et contrôle :

Il y a lieu de distinguer entre évaluation et contrôle (y compris auto-évaluation et auto-contrôle).

La mesure de l'impact social peut en effet s'inscrire dans l'une comme dans l'autre de ces démarches. Alors que le contrôle porte sur **la conformité à des normes** qui ont été définies antérieurement (avons-nous fait ce qui nous est demandé ?), l'évaluation pose **des questions stratégiques** pour l'avenir et ouvre le débat (faisons-nous bien ce pour quoi nous existons ?). Elle est donc une réflexion collective qui porte sur **le sens et les valeurs**, ce qui la rend toujours en partie ouverte, « politique ».

Une autre différence entre ces deux opérations est la nature de la relation entre les parties prenantes : **descendante** et inégale dans le premier cas, **collégiale** et égalitaire dans le second.

Les effets sont eux aussi à distinguer a priori : « le contrôle génère **standardisation** et homogénéité, l'évaluation génère **singularité** et nouveauté ».

Distinguer entre contrôle et évaluation en matière de mesure d'impact social revient donc aussi à distinguer entre deux types de méthodes :

- La première, utile dans le cadre du contrôle, s'appuie sur **une série limitée de critères** plus ou moins faciles à mesurer.
- La deuxième, utile dans le cadre d'une évaluation, ne peut s'appuyer que sur **peu de critères prédéfinis** et doit plutôt chercher à co-construire ceux-ci chemin faisant, avec les différentes parties prenantes à l'évaluation.

Les deux démarches sont donc bien de nature différente mais peuvent aussi, dans certaines occasions, en partie se recouvrir ou se prolonger l'une l'autre.

Impact social :

Enjeu majeur de professionnalisation du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), le concept d'impact social connaît depuis plusieurs années une notoriété croissante, accélérée par le tarissement des fonds publics à destination des organisations d'intérêt général ainsi que par la demande d'outils d'aide à la décision de la part des investisseurs privés en « impact investing » (investissement socialement rentable pour lequel le rendement financier n'est pas une fin en soi mais un moyen de continuer à générer l'impact social escompté).

Le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire définit **l'impact social** comme l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Issue de la capacité de l'organisation à finalité sociale ou solidaire à répondre à des besoins mal ou non satisfaits, la notion d'impact social se traduit, à l'échelle micro, en termes de **bien-être individuel** et de « capacités » (tout ce qui contribue à accroître la possibilité et donc la liberté pour un individu de décider de sa vie, présente et à venir) et, à l'échelle macro, en termes d'**innovations sociales** et de pratiques sectorielles.

Sur base de cette définition, le terme d'impact social semble pouvoir être pris comme un terme générique.

Mais des termes différents sont utilisés : Plutôt que l'impact social, les uns évoquent par exemple la « performance extra-financière » ou encore les « externalités » alors que d'autres privilégieront l'idée d' « utilité sociale » ou de « valeur sociale » ou « sociétale ».

L'évaluation de l'impact social :

A supposer circonscrit le sens de l'impact social, celui-ci peut être alternativement, mesuré, évalué ou valorisé.

L'AVISE, nous propose de privilégier l'usage des termes d' « **évaluation de l'impact social** », plus larges que la seule « mesure ». Et de désigner ainsi « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes »

Les effets à prendre en compte peuvent dépasser les seules parties prenantes de l'entreprise sociale et ainsi toucher ce que nous pourrions appeler « la société ». Ils peuvent être de nature plutôt économique, politique, individuelle, environnementale ou sociale.

La théorie du changement est à la base de toute démarche de mesure de l'impact social. Elle s'articule autour des trois objectifs complémentaires :

- Définir les changements générés ou escomptés par l'activité de l'organisation (nature, ampleur, durabilité etc.)
- Valoriser les changements de manière chiffrée ou non via la collecte et l'analyse de données
- Améliorer l'impact social de l'action évaluée.

I. 4 Normes de qualité USA / Canada

La question des normes de qualité occupe une place importante dans les débats théoriques consacrés à l'évaluation, notamment outre atlantique. Cet effort de normalisation est inséparable de la constitution d'un milieu professionnel spécialisé qui cherche à se donner des critères d'identification et de régulation interne.

Les objectifs poursuivis par les associations professionnelles d'évaluateurs sont de deux ordres :

- permettre **une labellisation** des prestations de services vendues sous le nom d'évaluation. Il s'agit de favoriser l'extension du marché de l'évaluation en donnant aux clients potentiels des informations sur les spécifications du "produit" qu'ils sont en droit d'exiger sous ce label. Cette préoccupation conduit à mettre l'accent sur l'aspect déontologique des normes de qualité.
- constituer l'évaluation en tant que **discipline autonome**, susceptible d'être enseignée, et de donner lieu à l'accumulation de connaissances spécialisées. Sur ce double plan professionnel et scientifique, cette autonomisation est d'ailleurs loin d'être acquise, du fait que l'évaluation recoupe à la fois des disciplines scientifiques plus anciennes (l'économie, la statistique, les sciences humaines, la gestion) et des professions et des fonctions (auditeur, inspecteur, consultant, chercheur...)

Parmi les systèmes de normes ayant exercé une influence sur la pratique de l'évaluation, on peut citer celui du "Joint committee on standards for educational evaluation". Il comprend 30 standards, prenant en compte les aspects sociaux de l'évaluation, qui peuvent être regroupés en quatre catégories :

- Les critères d'**utilité** cherchent à garantir qu'une évaluation répondra aux besoins pratiques d'information des destinataires de l'évaluation.

Ces critères incluent l'identification des destinataires, la crédibilité de l'évaluateur, la diversité et la sélectivité de l'information collectée, la capacité d'interprétation normative, la clarté du rapport, la diffusion du rapport, le fait que le rapport soit remis à temps et l'impact de l'évaluation.

- Les critères de **faisabilité** cherchent à garantir qu'une évaluation sera réaliste, prudente, diplomatique, et frugale.

Ceci inclut des procédures pratiques, la viabilité politique, et un bon rapport coût/efficacité.

- Les critères **déontologiques** cherchent à garantir qu'une évaluation sera conduite dans la légalité, dans le respect de l'éthique, et en prenant en considération le bien-être de ceux qui sont impliqués dans l'évaluation, aussi bien que de ceux qui sont affectés par ses résultats.

Ceci inclut des obligations formelles, la gestion de conflits d'intérêt, une communication complète et franche des informations, le droit du public de savoir, le respect des droits de l'homme, les interactions humaines, un rapport rédigé de manière équilibrée, et le sens des responsabilités pour ce qui concerne l'affectation des deniers publics.

- Les critères d'**exactitude** cherchent à garantir qu'une évaluation utilisera une information techniquement adéquate sur les caractéristiques de l'objet étudié, particulièrement lorsque ces caractéristiques déterminent sa valeur ou son mérite.

Ceci inclut l'identification de l'objet, l'analyse du contexte, l'explicitation des objectifs et des procédures du programme, l'utilisation de sources d'information justifiables, des mesures valides, des mesures fiables, un contrôle systématique des données, une analyse de l'information quantitative, une analyse de l'information qualitative, des conclusions justifiées et un rapport objectif.

En résumé, une bonne évaluation est utile à ses destinataires, simple à mettre en œuvre, conduite dans le respect des règles éthiques, et techniquement exacte.

II. ENJEUX

II. 1 Enjeux de l'évaluation de l'impact social

Enjeux pour le financeur

Décider :

- Le projet est-il en phase avec les objectifs du financeur ?
- A-t-il le potentiel pour générer un impact social significatif ?
- Est-il plus performant que d'autres sur le volet social ?
- Va-t-il influencer les relations du financeur avec ses parties prenantes ?

Suivre :

- Le projet atteint-il ses objectifs ?
- Progrès-t-il d'une année sur l'autre ?
- A-t-il des effets non prévus ?
- Doit-il continuer et changer d'échelle ?

Avantages pour les organisations

Meilleure qualité de l'offre de projet :

- Rationnalisée
- Positionnée à un niveau stratégique
- Intégrant les exigences de suivi et de reporting

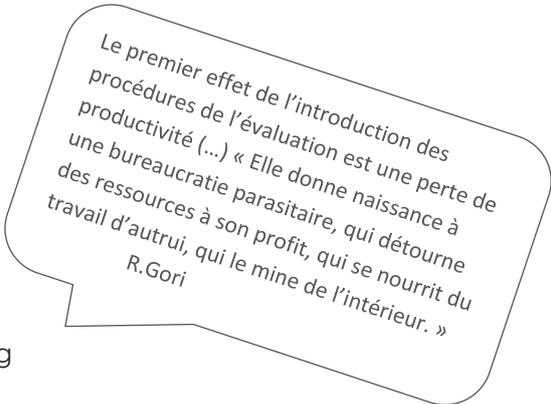
Meilleure efficacité et rentabilité de l'activité de fundraising

Meilleur fonctionnement de l'organisation

Evolution des enjeux pour le secteur des associations et fondations

Au départ, il s'agit de répondre à :

- La transparence de l'utilisation de fonds publics
- Une nécessité guidée par la pression des bailleurs publics
- Un besoin d'améliorer l'impact des actions dans le respect d'une stratégie définie ainsi que leur pilotage
- Une exigence permanente de transparence sur les résultats et les difficultés rencontrées



Le premier effet de l'introduction des procédures de l'évaluation est une perte de productivité (...) « Elle donne naissance à une bureaucratie parasitaire, qui détourne des ressources à son profit, qui se nourrit du travail d'autrui, qui le mine de l'intérieur. »
R. Gori

Aujourd'hui, la démarche d'évaluation vise également à :

- Gagner en efficacité et en efficience, à moyens financiers constants ou en baisse
- Développer la connaissance et contribuer à la professionnalisation des organisations
- Répondre à de nouvelles formes de partenariat qui imposent des garanties en amont et une prise de recul régulière
- Etre partie intégrante des organisations qui passent de référentiels imposés à des référentiels répondant à leur stratégie
- Répondre à une exigence d'une communication axée sur les résultats

« En ce début de XXIème siècle, en Occident, la folie sociale a pris un nouveau nom, celui d'EVALUATION. » Le mot essaime partout. Il est à la fois le dispositif et le symptôme d'un mode de contrôle social particulièrement dangereux.

La société occidentale demande maintenant à ceux qu'elle missionne, dans tous les domaines d'activité, de lui rendre des comptes –ce qui paraît très légitime-, mais en faisant de cette exigence un instrument de normalisation généralisée (...)

La « machine évaluative », alors même qu'elle donne de nombreux signes d'essoufflement, continue pourtant à se développer, et les tentatives effectuées tant pour la dénoncer que pour tenter d'en limiter les effets délétères n'amènent pour l'instant qu'à la renforcer. Les agences d'évaluation, diverses et variées, constituent aujourd'hui la nouvelle manière de donner des ordres et de faire de la politique sans en avoir l'air.

Le contrat social de la démocratie est bel et bien entamé, si ce n'est rompu par cette forme de dictature que sont les chiffres : chiffres que l'on présente comme évidents et indiscutables, alors même qu'ils se déduisent de rapports de force sociaux et symboliques. Il faut réinterroger la notion de « valeur » pour combattre efficacement l'évaluation et refonder le contrat social. R. Gori

II. 2 Pourquoi (pour quelles raisons) mesurer ? (SAW-B)

Pourquoi faut-il mesurer ? Plus précisément pourquoi faut-il tout mesurer ? La mesure au sein des entreprises est chose normale. Tout comme la mesure macro-économique au sein d'une société productiviste. Mais pourquoi faut-il se lancer dans la mesure de ce qui ne se mesure pas aisément, voire de ce qui, précisément, ne peut pas être mesuré, sous peine d'être dénaturé ?

Les entreprises sociales établissent en leur sein des relations de **confiance** entre des personnes qui ont perdu beaucoup de cet ingrédient essentiel (confiance en soi et confiance en les autres). **Faut-il pour autant mesurer cette confiance**, pourtant placée au cœur du fonctionnement des entreprises sociales ? Le faire ne revient-il pas à faire disparaître instantanément ce qui est l'objet de la mesure ?

Un bel exemple d'une telle dérive nous est donné par l'outil de mesure appelé SROI , « Social Return on Investment ». Celui-ci est une transposition d'un outil classique utilisé par les investisseurs, le « retour sur investissement », c'est-à-dire le gain réalisé par rapport à une somme investie.

Appliqué aux entreprises sociales, le **SROI** est le rapport entre le gain obtenu (financier et extra-financier) et le montant de l'investissement initial (fonds privés comme publics). Si ce rapport est supérieur ou égal à 1, l'investissement est jugé rentable. Mais pour arriver à une telle mesure, la méthode **simplifie à outrance** et transforme tous les types d'impacts d'une entreprise sociale en un agrégat monétaire.

Par exemple, une entreprise sociale qui permettrait à une personne qui éprouve des problèmes de santé mentale de travailler. La mesure de l'impact social de cette entreprise passerait, selon le dispositif SROI, par la mesure du coût de l'appartenance de cette personne à un autre réseau social que celui créé par l'entreprise et celle du coût du suivi psychologique qui serait ainsi évité.

De telles mesures sont finalement pauvres (en ce qu'elles ramènent tout à une question de prix), partielles et assez arbitraires.

De manière générale, il y a plusieurs explications à cette volonté de mesure :

- Les premières sont internes au processus d'entrepreneuriat,
- les secondes sont à trouver dans le contexte sociétal actuel.

Toute entreprise, y compris celle qui poursuit une ou plusieurs finalités sociales plutôt que la seule finalité de profit, est a priori intéressée à connaître et donc à mesurer **l'atteinte de ses résultats**. En son sein, les multiples parties prenantes auront, elles aussi, des attentes sans doute fortes quant à la mesure de la performance sociale de leur entreprise. Dès lors qu'une finalité est poursuivie, il semble évident de chercher à se situer sur le chemin vers celle-ci, en tout cas dans notre culture occidentale.

Mesurer ses impacts et de la sorte pouvoir affirmer son utilité sociale et sociétale sont des réponses au besoin de **justification** et de distinction des entreprises sociales. Comme toute action collective, une entreprise doit justifier de sa raison d'être, de sa performance et de son utilité, tant en interne que vis-à-vis de tiers. A cette première nécessité s'ajoute un besoin de plus en plus grand de **se distinguer** d'autres initiatives avec lesquelles les entreprises d'économie sociale sont parfois confondues : entreprises responsables, initiatives de mécénat et de philanthropie, social business, etc.

Il existe à ce sujet **un paradoxe** en matière de communication des entreprises sur leur impact social.

Alors que les entreprises capitalistes communiquent parfois avantageusement sur leur impact social, souvent assez faible, des entreprises sociales communiquent encore très mal, peu ou pas du tout sur leur impact social souvent crucial. Sur le plan de la **communication**, les dispositifs de mesure de l'impact social peuvent donc jouer un rôle majeur pour donner une visibilité plus grande à la nature alternative des entreprises d'économie sociale. Mais encore faut-il en trouver le temps, la volonté et la manière de le faire.

Si Dieu postulait au CNRS, et si son dossier était évalué, il ne serait jamais qualifié. Pourquoi ? Cinq bonnes raisons (au moins)

1. Sa seule publication, quoique traduite depuis en de nombreuses langues et bien diffusée, est parue de façon confidentielle, même pas en anglais, et sans avoir été préalablement soumise à quelque comité de lecture que ce soit.
2. Elle n'a jamais été reprise dans une revue de rang A, son origine est douteuse, elle ne comporte aucune référence sérieuse et sa bibliographie est indigente.
3. La seule expérience qu'il ait réalisée n'a jamais pu être reproduite dans un autre labo et sa méthodologie est suspecte.
4. Sa pratique de l'enseignement, telle qu'on la connaît, se borne à prêcher par l'exemple ou à paraphraser son seul ouvrage.
5. Bien que ses épreuves ne reposent que sur l'observance de 10 consignes, elles présentent un taux de réussite affligeant.

Il peut aussi être utile de s'interroger sur les raisons pour lesquelles un accent est mis depuis quelques temps sur cette question de la mesure au sein des entreprises sociales. Ce n'est pas un hasard si le débat actuel sur la mesure du social (au niveau micro et de l'économie sociale) apparaît à la suite du débat sur la mesure de l'économie (au niveau macro et de l'économie ordinaire). Il y a quelques années que sont en effet apparus des **indicateurs alternatifs de richesse**, à côté du controversé mais indéboulonnable PIB. Comme l'a fait remarquer un sociologue et statisticien, « les façons de penser la société, de la gérer et de la quantifier sont indissociables ».

S'intéresser à la mesure du social, après s'être intéressé aux indicateurs alternatifs de richesse, serait la suite logique de l'apparition d'une autre manière de penser l'entreprise, l'économie, la société et les liens entre eux. L'apparition de ce débat réjouit. Même s'il faut aussi d'emblée pointer une série de risques intrinsèques.

Il y a, déjà évoquée, la difficulté de vouloir mesurer des éléments pas, peu ou difficilement mesurables. Le sociologue Vincent de Gaulejac ajoute à cela le risque lié à l'utilité de la mesure.

Il replace le risque de **quantophrénie** (maladie de la mesure) au cœur de l'idéologie gestionnaire et des dégâts qu'elle occasionne. Ce risque guette ceux qui « **au lieu de mesurer pour mieux comprendre, ne veulent comprendre que ce qui est mesurable** ». Se plaçant au cœur de l'entreprise, il ajoute que « l'important n'est pas de répertorier des facteurs, de mesurer des paramètres, de calculer des fonctions collectives, des ratios coûts/avantages ou coûts/efficacité (...). L'important est de comprendre des **significations**,

d'aider chacun à analyser le sens de son expérience, de définir les finalités de ses actions, de lui permettre de contribuer à produire la société dans laquelle il vit. »

Produire la société dans laquelle nous vivons, individuellement et collectivement, tel est un des sens qui peut être donné aux pratiques d'évaluation et de mesure. Mais force est de constater que ces pratiques peuvent aussi **nous détourner de toute visée de transformation de la société**. Pendant que nous mesurons l'impact social de nos entreprises, nous risquons de laisser de côté **la nécessaire analyse des causes politiques** des phénomènes que les entreprises sociales cherchent à modifier, comme par exemple la pauvreté, les inégalités, etc.

En conclusion, on peut avancer que les risques liés à la mesure renvoient aux questions de l'objet de la mesure, de la manière de mesurer et de l'utilité même de la mesure, de sa finalité.

En d'autres termes : qu'est-ce qu'on mesure, comment le mesure-t-on et à quelles fins ?

Pour quoi (à quelles fins) mesurer ?

A quelles fins mesurer ? Les finalités potentiellement assignables à la mesure de l'impact social d'une entreprise sont innombrables. Elles dépendent du point de vue adopté.

Du point de vue des **organisations** elles-mêmes, qui la mettent en place, la mesure de l'impact social peut être vue comme une **boussole** pour l'action, une réflexion sur le sens de son action, un diagnostic de son efficacité/efficience, une volonté de se distinguer des autres, une justification de sa pertinence vis-à-vis de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, travailleurs, financeurs, AG...), etc.

Du point de vue des **financeurs** extérieurs ou des pouvoirs publics qui exigent des mécanismes de mesure de l'impact social, celle-ci peut évidemment avoir un rôle de **contrôle** tout à fait légitime. Mais elle peut aussi dévier vers des techniques, trop souvent présentées comme neutres, de benchmarking (comparaison entre entités au sein d'un secteur) qui relèvent alors d'objectifs parfois cachés de **normalisation**, de sélection et d'exclusion d'acteurs.

Au final, il est essentiel d'identifier les finalités de la mesure de l'impact social avant de s'y engager.

L'une des conséquences les plus manifestes de l'évaluation est éminemment paradoxale : l'évaluation ampute d'emblée toute activité à laquelle elle s'attache. Chacun constate dans les faits qu'elle détourne à son profit un temps considérable qui ne peut plus être consacré au travail évalué.

R. Gori

III. OUTILS ET APPROCHES

III. 1 Mesurer l'impact social : des approches plurielles

La mesure de l'impact social est un enjeu clef pour nombre d'organisations à finalité sociale ou solidaire et pourtant, il est parfois difficile d'y voir clair sur la méthode d'évaluation à privilégier : lorsqu'une structure aide, notamment à travers des projets pro bono, plusieurs associations qui ont toutes des systèmes d'évaluations différents, la question de la mesure de l'impact social se pose sous le prisme de l'uniformisation. Comment mesurer la valeur sociale créée par l'organisation ?

Afin de valoriser les changements générés par son activité, il convient de déterminer les indicateurs et les outils d'observation puis d'analyser et de juger les données collectées. Il existe un certain nombre de méthodes pour mener à bien cette valorisation sans qu'aucune ne fasse néanmoins consensus.

Parmi les différentes méthodes, on peut noter :

Les approches monétisantes type SROI (Social Return On Investment)

Venue des Etats-Unis, la méthode SROI consiste à monétiser les impacts sociaux générés afin d'évaluer sous forme de ratio le rendement social de l'investissement. Ainsi, si le SROI est égal à 2 cela signifie qu'1 euro investi a permis de générer 2 euros en valeur sociale.

Si elle a le mérite d'aider à la prise de décisions d'investissements à travers un langage chiffré commun et comparable, cette méthode se confronte au problème du « tout monétisable » (comment chiffrer la hausse de la confiance en soi des bénéficiaires d'un projet ?). Elle ne donne par ailleurs qu'un ratio global dont il est difficile de déduire des recommandations d'amélioration.

Les approches par indicateurs

Les indicateurs d'impact sont des signes mesurables qui, par comparaison à une référence, permettent de porter une appréciation. Ils découlent des changements générés par l'activité. Par exemple, un projet humanitaire qui consiste à former des personnes du corps enseignant a pour effets une diminution de l'absentéisme, une amélioration de la situation économique et une amélioration du statut social des enseignants. Ces trois effets ont pour indicateur respectif le nombre de jours travaillés, l'augmentation de salaire et le nombre d'invitations à des événements traditionnels.

Pour pouvoir interpréter les résultats obtenus et d'être en mesure d'identifier ceux à améliorer, il est néanmoins nécessaire de donner une valeur aux différents indicateurs et donc de poser des hypothèses. Ainsi, l'augmentation des salaires ne peut être considérée comme significative que si elle est supérieure au taux d'inflation, donc si elle est égale à 20%

et que le taux d'inflation est de 5%, l'indicateur sera égal à 15%. Cette approche présente l'avantage de quantifier les changements sans avoir à monétiser nécessairement.

Les approches aléatoires

A l'échelle macro-économique, une méthode élaborée par Esther Duflo et le Jameel Poverty Action Lab consiste à mesurer l'impact social d'une politique publique de lutte contre la pauvreté sur deux groupes de populations aux caractéristiques similaires mais dont l'un a été bénéficiaire du produit ou service et l'autre qui ne l'a pas été. D'une rigueur scientifique, cette méthode est cependant complexe à mettre en place, ses résultats ne sont pas facilement généralisables et elle peut poser des problèmes d'éthique.

Les approches multi-critères

Une approche alternative consiste à utiliser un mix de critères quantitatifs et qualitatifs.

D'après une récente étude d'impact social d'entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka menée par le cabinet Mc Kinsey, l'impact social des Jardins de Cocagne, jardins biologiques collectifs à vocation d'insertion sociale, peut ainsi s'analyser en deux temps :

- les bénéfices économiques des contrats de réinsertion d'un côté
- et les bénéfices non quantifiés en termes de réduction de la pollution, d'amélioration de la santé des consommateurs et de réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (problèmes familiaux, éducation, criminalité etc.)

Le résultat souhaité détermine la méthodologie employée. Mesurer l'efficacité en référence à l'éradication d'un symptôme n'est pas du même ordre que de l'apprécier en rapport à l'amélioration générale du fonctionnement du sujet. La première mesure étant aisément chiffrable, elle convient mieux aux modernes évaluateurs (...) R. Gori

III. 2 Analyse de quelques outils

Les outils observés proviennent du monde des financiers comme du monde des acteurs de terrain (Adrien Baudet, Confrontations Europe).

1. En provenance du monde financier

Les acteurs dont il est question ici sont des investisseurs du marché classique du financement qui se tournent vers l'économie sociale pour plusieurs raisons. Il s'agit de fonds de pension, de fonds privés, de fonds souverains gouvernementaux, de fondations, d'entreprises, etc. Ces acteurs d'habitude plutôt obnubilés par le rendement financier de leurs investissements semblent s'ouvrir à d'autres critères et donc à d'autres types d'entreprises où investir. Elles ne perdent toutefois leurs repères, par exemple lorsqu'elles investissent dans certaines entreprises, actives dans les pays émergents et qui se disent sociales, à la rentabilité exceptionnelle. Un exemple permet de mieux comprendre ce type de démarche

. Celui d'Embrace, une ONG enregistrée aux Etats-Unis dont les opérations se situent principalement en Inde. La mission que l'association s'est donnée est de donner accès à des technologies abordables dans le domaine de la santé, avec le développement d'un nouveau produit chaque année. Son premier projet a été de vendre des couveuses pour enfants prématurés à un prix accessible et autonomes sur le plan énergétique. L'entreprise espère des revenus de l'ordre de 40 millions US\$ en 5 ans. Elle a déjà réussi à lever plusieurs millions de dollars sur le marché financier. Les secteurs visés par des telles entreprises dites sociales sont nombreux : éducation, nutrition, environnement, infrastructure, microcrédit.

Outre le retour sur investissement, une autre des motivations de ces acteurs financiers est de redorer leur blason, suite à la dernière crise financière. Là où, auparavant, l'investissement socialement responsable cherchait à éviter les externalités négatives, ce qui est aujourd'hui qualifié d'« impact investing » cherche à **générer des externalités positives**.

De tels acteurs cherchent surtout à avoir accès à des informations qui permettent de comprendre l'action concrète des entreprises sociales et à les comparer entre elles, à les classer selon divers critères. Pour ce faire, ils ont progressivement constitué un dispositif assez complet. Celui-ci comprend une association-réseau des acteurs les plus importants (parmi lesquels on trouve la Fondation Bill et Melinda Gates mais aussi une filiale de la banque Triodos), une boîte à outils (qui comprend 450 indicateurs standardisés et mesure cinq dimensions : la mission de l'organisation, ses produits et services et leur performance, sa performance financière, sa performance opérationnelle), une base de données et l'équivalent d'une agence de notation. L'ensemble de ces acteurs se retrouvent autour d'une même définition de l'« impact investment », à savoir « des investissements faits au sein d'entreprises, d'organisations et de fonds avec l'intention de générer un impact social et environnemental mesurable à côté du retour financier »

Ces acteurs développent une nouvelle approche de la philanthropie, appelée « **venture philanthropy** ». Celle-ci consiste à transformer la manière de donner comme de recevoir. Il s'agit de faire évoluer les pratiques **de la charité vers le business**, notamment en utilisant les concepts et techniques qui proviennent du management d'entreprise et de la finance dans

la gestion des fonds alloués et dans la gestion des entreprises soutenues. On pourrait aussi dire que ces acteurs appliquent l'adage africain selon lequel **la main de celui qui donne est toujours au-dessus de celle de celui qui reçoit.**

2. En provenance des acteurs de terrain

Les acteurs de terrain sont évidemment bien plus divers, surtout à l'échelle européenne. On peut en effet classiquement définir les entreprises sociales ou l'économie sociale par les statuts, par la finalité ou par l'affectation des résultats. Malgré une définition produite par la Commission en 2011, aucune définition de l'entreprise sociale ne fait immédiatement l'unanimité. Et cela, que ce soit du point de vue des politiques, des acteurs eux-mêmes ou du public.

Les attentes de cette multiplicité d'acteurs envers la mesure de l'impact social sont forcément multiples. Elles peuvent être ordonnées en deux catégories :

- la première attente est de mieux gérer et d'optimiser leurs activités
- la deuxième est de valoriser leurs activités auprès de divers tiers (financeurs publics et privés, clients, citoyens, médias).

En d'autres termes, les effets attendus de la mesure de l'impact social peuvent être :

- plutôt internes (mesure d'impact comme tableau de bord)
- ou plutôt externes (mesure d'impact comme argument marketing).

3. Quelle rencontre entre ces mondes ?

Ce qui apparaît à première vue est **la méconnaissance entre les acteurs** du monde financier et les entreprises sociales. Les besoins des uns et des autres ne sont pas naturellement convergents.

Les opportunités liées à cette mise en relation nouvelle entre monde de la finance et entreprises sociales existent mais elles sont à mettre en balance avec les risques :

- **Mise en concurrence** entre entreprises sociales
- **Sélection** et financement des seules entreprises qui parviennent à se présenter comme les meilleurs élèves de la classe (par exemple parce qu'ils utilisent les outils attendus par les opérateurs financiers ou parce qu'ils ont une taille suffisante pour consacrer le temps nécessaire à **la production de rapports** en bonne et due forme). Le risque est que, ce faisant, les entreprises sociales qui ont **un impact important mais qui sont peu capables de le prouver**, ou encore les entreprises naissantes, ne soient plus financées.

Présentée comme une manière de soutenir l'économie sociale via l'accès à de nouveaux financements, l'initiative de la Commission européenne, qui vise à mettre en relation acteurs financiers et entreprises sociales, doit aussi être vue pour ce qu'elle est fondamentalement et non seulement pour ce qu'elle prétend être :

- Tout d'abord, une espèce de **substitution de l'Etat** par les bailleurs privés. Là où intervenaient encore hier les Etats dans le financement et le soutien des entreprises sociales, pourraient intervenir demain des fonds privés divers, fondations d'entreprises, etc.
- Ensuite, une réponse au **besoin de nouveaux marchés** de ces opérateurs privés (c'est-à-dire ceux qui financent mais aussi ceux qui conseillent ou ceux qui comparent et auditent comme par exemple KPMG (dont le slogan révélateur est « réduire la complexité ») et d'autres grandes firmes).
- Les motivations de ces derniers à s'intéresser à l'économie sociale sont variées :
 - depuis des raisons **commerciales** (le domaine social apparaît de plus en plus comme un marché en extension)
 - ou **financières** (certaines entreprises sociales peuvent être rentables, voire très rentables)
 - jusqu'à des raisons plutôt **symboliques** (soutenir le social peut contribuer à refaire la réputation des acteurs financiers qui ont précipité le monde dans la crise).

4. Outils particuliers faits maison ou outils standards importés.

Une autre tension traverse le champ des acteurs, qui sont divisés entre les partisans d'outils particuliers faits maison ou d'outils standards importés.

- Parmi les outils standards, on retrouve en premier lieu le **SROI** (Social Return on Investment)
- Un deuxième outil standard est **la méthode des coûts évités** (Avoided Social Costs). La méthode consiste à démontrer par exemple qu'une personne prise en charge par une entreprise sociale épargne des coûts à la collectivité et génère de nouvelles ressources collectives.
L'application de cette méthode au cas d'une association française d'insertion professionnelle (active notamment dans la restauration de monuments et bâtiments classés au patrimoine) permet de prouver quelque peu les affirmations suivantes :
 - « Chaque contrat de réinsertion Acta Vista rapporte aux collectivités de 6,9 k€ à 10,5 k€, en plus des autres bénéfices à la société » ;
 - « Pendant la phase d'insertion, le gain net pour les collectivités s'élève à 3,5 k€ par contrat de réinsertion » ;
 - « Après la phase d'insertion, le gain net pour les collectivités s'élève de 3,4 k€ à 7,0 k€ par contrat de réinsertion » ;

- « L'extension du dispositif à l'ensemble de la France permettrait de créer plus de 5 000 contrats de réinsertion par an, et ainsi générer un bénéfice pour les collectivités de 36 à 54 millions d'euros par an ».

L'outil peut s'avérer utile mais, une fois encore, l'impact social est limité à des flux financiers.

- Un troisième outil standard repose sur l'élaboration d'une grille commune pour les «rapports sociaux » de toutes les entreprises (**Social Reporting Standard**). Les promoteurs de cet outil sont partis du constat d'une grande variété de formes pour les rapports produits par les entreprises sociales. Cette diversité de formes est le reflet de la diversité des acteurs, de leurs finalités et de leur modèle d'entreprise et d'action. Elle aurait le défaut de rendre difficile la comparaison entre acteurs.

Dès lors, la proposition est de structurer le modèle de rapport social proposé en quatre ou cinq parties successives :

- description du problème social et de la réponse apportée par l'entreprise sociale,
- description de la chaîne d'impacts,
- analyse stratégique et prospective,
- description de l'organisation et des autres parties prenantes,
- éléments du rapport financier.

Il y aurait indéniablement des avantages à rendre plus commune la manière de faire rapport mais faut-il pour autant imaginer une structure unique de rapporter quelle que soit l'entreprise sociale ? La piste de rapporter, de raconter, de faire le récit des effets produits par une entreprise sociale, en son sein et au dehors, à travers le temps, paraît dès à présent la plus porteuse, quitte évidemment à s'appuyer sur des outils chiffrés.

Quant à l'interprétation des résultats, quand ceux-ci ne conviennent pas, il est une méthode très employée pour ne pas se laisser embarrasser : ce que les Anglo-Saxons nomment le « file drawer effect » : le puissant « effet-tiroir ». R. Gori

Les différentes formes

Il n'est pas évident que les entreprises sociales se lancent massivement dans une démarche dont elles ne connaissent pas vraiment les tenants et aboutissants et qui semble a priori complexe et multiforme.

Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache de l'ESSEC ont développé un modèle pour clarifier les différentes formes que peuvent prendre les démarches d'évaluation de l'impact social.

Sous couvert d' « évaluation de l'impact social », quatre enjeux distincts ont ainsi pu être identifiés :

- évaluation de la pertinence
- évaluation de l'efficacité
- évaluation de l'efficience
- évaluation de l'impact

Sous l'appellation d'évaluation de l'impact social se cachent en fait des objectifs très divers qui sont souvent confondus par les acteurs.

Les auteures relèvent quatre démarches différentes, auxquelles elles associent un type de méthode particulièrement adapté. C'est la réponse aux questions suivantes qui permet de se situer dans l'une de ces quatre démarches :

- Quel est l'objectif de l'évaluation et quelle est la (ou les) question(s) évaluative(s) ?
- Que veut-on apprendre ou vérifier ?
- A quoi vont servir les résultats ?
- A qui seront-ils utiles ?
- Quelle méthode adopter en conséquence ?

Evaluation de la pertinence

Si l'objectif consiste à valider les besoins sociaux et la réponse apportée, pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social, on parlera alors de préférence d'évaluation de la pertinence.

Les questions évaluatives peuvent alors être les suivantes : Quels sont exactement les besoins sociaux des bénéficiaires ? Ceux-ci ont-ils changé en cours de projet ? Les objectifs de l'entreprise sociale y sont-ils toujours adaptés ? Les difficultés du projet peuvent-elles s'expliquer par une mauvaise compréhension du problème social ? Y a-t-il convergence entre ce que l'entreprise sociale pense apporter aux bénéficiaires et la perception de ces derniers ?

Le type de méthode préconisée sera alors une méthode d'explication du changement.

Evaluation de l'efficacité

Si l'objectif consiste à mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts, pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser, on parlera alors de préférence d'évaluation de l'efficacité.

Les questions évaluatives peuvent alors être les suivantes : A-t-on atteint les objectifs de résultats fixés ? Comment les indicateurs évoluent-ils au cours du projet ? Dans quels domaines les progrès les plus importants sont-ils enregistrés ?

Le type de méthode préconisée sera alors une méthode par indicateurs.

Evaluation de l'efficience

Si l'objectif consiste à comparer les ressources investies dans le projet et les résultats qui en découlent pour optimiser l'allocation de celles-ci et s'assurer de leur rentabilité « sociale », on parlera alors de préférence d'évaluation de l'efficience.

Les questions évaluatives peuvent alors être les suivantes : Parmi plusieurs projets, quel est celui qui permet de créer le plus d'impact pour le même montant de ressources engagées ? Les coûts évités pour les pouvoirs publics sont-ils supérieurs au montant des subventions versées à tel projet ? Pour un euro investi, comment se répartit la valeur créée pour les différentes parties prenantes du projet ?

Le type de méthode préconisée sera alors une méthode de monétarisation.

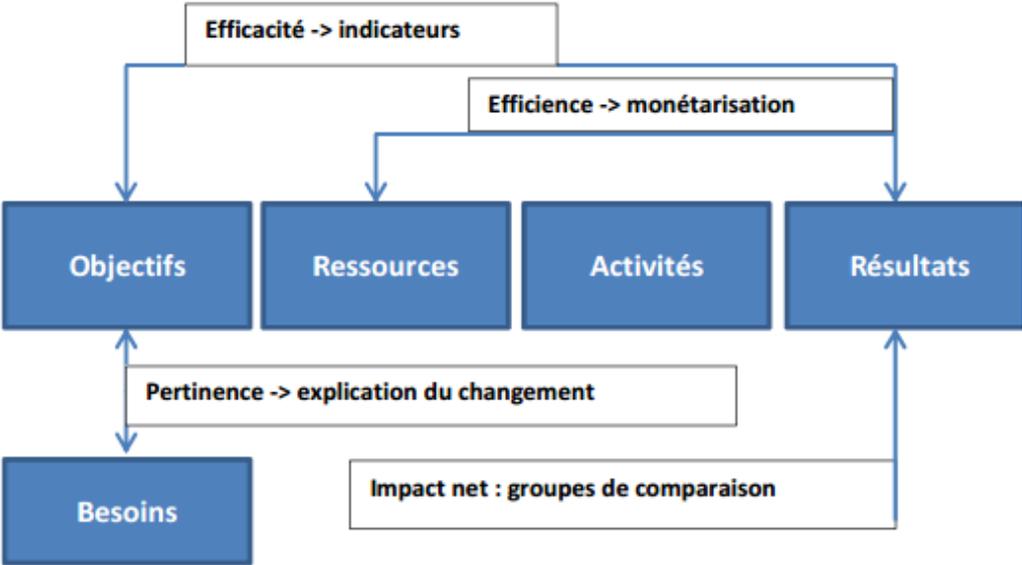
Evaluation de l'impact net

Si l'objectif consiste à démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet pour le pérenniser ou le faire changer d'échelle par exemple, on parlera alors de préférence d'évaluation de l'impact net (au sens où il faut arriver à déduire ce qui serait arrivé de toute façon par ailleurs).

Les questions évaluatives peuvent alors être les suivantes : Le projet crée-t-il une différence significative par rapport à l'existant ? D'autres facteurs peuvent-ils être à l'origine des changements observés ?

Le type de méthode préconisée sera alors une méthode avec groupe de comparaison.

Ces quatre enjeux peuvent aussi être représentés par le schéma suivant :



III. 3 Exemples de pratiques

En croisant des exemples de pratiques et le cadre élaboré par les deux chercheuses de l'ESSEC, le SAW-B est arrivé à quatre objectifs ou déclinaisons de l'évaluation de l'impact social.

La modélisation

Un premier objectif peut consister à interroger la pertinence de la réponse apportée par le projet par rapport aux besoins du public ciblé par celui-ci. Il s'agit donc de bien connaître et comprendre ces besoins. Cette question peut se poser avant de se lancer, durant le projet ou une fois celui-ci terminé. C'est sur la base de cette analyse des besoins que le projet pourra être modélisé et qu'une chaîne causale pourra être établie entre les besoins, les objectifs, les ressources, les activités et les résultats. Une telle chaîne causale peut prendre la forme d'un cadre logique (document qui synthétise sous forme de matrice toutes les informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources) ou d'une « théorie du changement » (plan de changement social qui va de la formulation des hypothèses à la définition des objectifs à long terme)

Pour interroger les hypothèses établies entre les besoins et les réponses apportées ou à apporter, il est souvent fait recours à **des méthodes qualitatives** comme par exemple des groupes de discussion avec les différentes parties prenantes.

C'est en quelque sorte une démarche de ce type qui a été mise en œuvre par le réseau Flora qui rassemble des associations actives dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle des femmes. Au départ de leur réflexion se trouve le constat que seule une petite partie du travail de ses membres est valorisée par les pouvoirs subsidants, à savoir la dimension productive du travail. En réaction à ce constat, Flora organise divers moments de réflexion, croisant le regard des professionnels des associations et celui de leurs publics. Des animations basées sur des techniques participatives ont permis de faire ressortir les valeurs portées concrètement par les membres. Un modèle alternatif a ainsi été établi et testé, qui valorise différentes formes de travail auxquelles les associations contribuent, dont la société a besoin et qui sont attendues et mises en œuvre par les publics cibles. Le modèle repose sur quatre formes de travail et une cinquième qui consiste à équilibrer les quatre premières : travail productif, travail de soin, travail social, travail pour soi. Un tel modèle peut devenir la base d'une politique de changement social.

Les indicateurs

Un deuxième objectif peut consister à analyser les écarts, en cours ou en fin de projet, entre le prévu et le réalisé. Une telle analyse permet de piloter au mieux un projet à finalité sociale et de se rapprocher au mieux des impacts sociaux déterminés au départ, bref d'en évaluer et si possible d'en améliorer l'efficacité.

La détermination d'indicateurs est une démarche que les entrepreneurs sociaux pourront suivre assez intuitivement car elle est courante en ce qui concerne le suivi d'objectifs économiques. Mais une difficulté peut justement se poser quand il s'agit de mesurer des évolutions humaines complexes (confiance en soi, bien-être, capital social, etc.). Les indicateurs peuvent être construits par leurs seuls utilisateurs, co-construits entre différentes parties prenantes, empruntés à certaines bases de données (en vue de leur comparaison) ou adaptés de modèles existants. **Dans tous les cas, il ne faut jamais surestimer la capacité d'indicateurs à faire autre chose que d'indiquer.**

Le Fonds Venture Philanthropy, mis en place et géré par la Fondation Roi Baudouin en Belgique, soutient financièrement 1700 projets chaque année avec une attention particulière sur le renforcement de leurs capacités organisationnelles. L'appui du fonds se veut collaboratif. Il se base sur la mesure de la performance sociale des structures soutenues. Pour ce faire, avant la signature de la convention, une série d'objectifs et indicateurs clairs et simples, qualitatifs et quantitatifs sont définis de manière conjointe par les deux parties. A charge pour l'organisation de mesurer et communiquer sur l'état de ces indicateurs. Le tableau de bord ainsi élaboré est suivi à la fois par l'entreprise sociale et par les consultants engagés grâce au soutien du Fonds. Chaque année, un rapport annuel public met en exergue les impacts ainsi mesurés et discutés en interne.

La monétarisation

Un troisième objectif peut consister à comparer les résultats d'un projet avec les ressources financières et autres qui y ont été investies. Et ensuite éventuellement, comparer entre eux différents projets menés dans un même champ. L'issue de ce processus peut bien entendu consister à privilégier, du point de vue de l'investisseur privé ou des pouvoirs publics financeurs, les projets qui obtiennent les meilleurs ratios, pour une raison d'efficience.

La plupart des méthodes mises au point pour concourir à cet objectif reposent sur l'idée qu'il est possible de donner une valeur financière (en euros) à tous les effets générés par un projet. Pour certaines méthodes, cette transformation en valeur monétaire de tous les effets du projet permettra l'agrégation en un ratio entre la somme investie et la somme générée en retour par le projet. De nombreuses critiques existent à l'encontre de ce type de méthode.

L'explicitation du changement

Un quatrième objectif peut consister à démontrer la plus-value du projet pour les bénéficiaires et pour la société en général, en s'appuyant sur **l'analyse fine des changements générés**. Les méthodes qui permettent de rencontrer de tels objectifs sont toujours à construire au cas par cas. Elles reposent souvent sur des outils qualitatifs, parfois associés à d'autres quantitatifs. On peut citer entre autres : la cartographie conceptuelle d'impacts ou le changement le plus significatif.

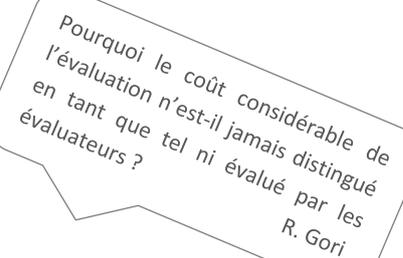
IV. LIMITES ET FREINS

IV. 1 Limites et freins

Limites

- La disponibilité des données et des acteurs / des bénéficiaires / des bénévoles
- Des exercices trop standards et bureaucratiques
- L'évaluation d'impacts :
 - Facteur temps / coût
 - Accès aux données
 - Difficile identification des liens de cause à effets entre l'intervention et les effets observés (effets nets)

Le manque de temps est un frein majeur à la mise en place d'un système d'évaluation des projets soutenus ou de la structure elle-même. 78% des fondations et fonds de dotation interrogés l'invoquent comme principal obstacle à la démarche, devant le manque de moyens pour 38% des répondants. (EY, 2014)



Pourquoi le coût considérable de l'évaluation n'est-il jamais distingué en tant que tel ni évalué par les évaluateurs ?
R. Gori

Freins

- Une stratégie / un cadre logique peu clairement défini (e)
- Une absence de culture évaluative
- Des systèmes d'information peu structurés en dehors de l'information financière

1. La complexité et le coût

La première difficulté peut être de sous-estimer la complexité d'un processus d'évaluation de l'impact social. Alors que l'évaluation et le suivi des activités économiques d'une entreprise est une pratique assez courante, l'évaluation de l'impact social est probablement une matière plus complexe, à laquelle nous sommes en tout cas moins habitués. (Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, ESSEC)

Causes de complexité :

- **Le nombre et de la variété des éléments** à prendre en compte.
Ce qui implique de prioriser certaines informations par rapport à d'autres et donc une incomplétude irréductible.
Par exemple l'entreprise d'insertion, le Groupe Terre : Par la production de biens et services, elle a des effets directs d'amélioration du bien-être des consommateurs, des travailleurs, des ménages via la collecte de déchets, des partenaires étrangers via la coopération établie avec eux, des effets indirects sur la cohésion sociale et la qualité de l'environnement et des effets macro-économiques de réduction du chômage et de croissance.
- **La relation de causalité simple** (A est cause de B) se rencontre très rarement dans la réalité. Celle-ci est plutôt faite de relations complexes, multiples (A et B sont causes de C) et de rétroactions (A est cause de B qui est cause de A).
Toute représentation de la chaîne des résultats ou des impacts est forcément simplificatrice.
- **L'évaluation ou la mesure d'effets de nature humaine**, psychosociologiques, comme par exemple le sentiment de confiance en soi et en les autres ou l'empowerment, pose la question des limites de nos connaissances.
S'attaquer à des questionnements de ce type nécessite de reconnaître la part d'interprétation qui y est forcément attachée.
- Toute organisation repose sur **des valeurs** qui jouent un rôle dans la production de l'impact mais aussi dans son évaluation. Ces valeurs peuvent être plus ou moins partagées entre les différentes parties prenantes.

Au final, il convient de ne pas sous-estimer la complexité réelle de tout processus d'évaluation mais **il faut aussi éviter que cette complexité ne devienne paralysante.**

Les auteures proposent :

- de reconnaître **la part d'incertitude**, d'approximation et d'instabilité de toute évaluation
- d'adopter une **approche pragmatique** au sens où l'évaluation doit surtout aider les organisations dans la poursuite de leur mission.

Le coût élevé de l'évaluation n'a pas manqué d'être relevé par les gestionnaires, de sorte qu'ils s'emploient à le réduire en tentant de limiter sa chronophagie : la solution radicale mise en place consiste à procéder pour l'essentiel de manière quantitative. C'est pourquoi il apparaît de moins en moins nécessaire que ce soit les pairs qui fassent le travail. R. Gori

SAW-B ajoute que les financeurs qui seraient demandeurs de davantage d'évaluation d'impact social dans les organisations doivent aussi soutenir une telle évolution des pratiques, notamment sur le plan strictement financier. Les ressources humaines disponibles pour mener de telles démarches évaluatives sont souvent rares. Or, il est intéressant que ces évaluations ne soient **pas entièrement externalisées vers**

des experts. Il pourrait dès lors être **systématiquement prévu** de les inclure dans les diverses formes de financement à destination des organisations.

Par ailleurs, les acteurs de l'économie sociale devraient eux-mêmes s'organiser en une « communauté » pour **partager les pratiques**, les méthodes, les résultats et être capables de produire une analyse critique de cette démarche et des outils, trop souvent importés (notamment du monde de l'entreprise) et trop rarement co-construits. Le secteur de la coopération au développement a dans ce domaine quelques longueurs d'avance dont nous devrions nous inspirer. Il s'agit de former les organisations à l'évaluation d'impact social mais aussi d'éduquer les évaluateurs (au sens de ceux qui commandent les évaluations).

2. La distance entre « donneurs d'ordre » et « bénéficiaires »

La deuxième difficulté vient de la distance qui peut exister entre les donneurs d'ordre de l'évaluation et les bénéficiaires de l'action de l'entreprise sociale. Ils se trouvent parfois dans des mondes aux antipodes les uns des autres.

Supposons par exemple qu'une société d'« impact investing » située aux Etats-Unis décide de soutenir financièrement une entreprise d'insertion située en Europe mais à la condition expresse que celle-ci réalise annuellement une évaluation de son impact social. Des enjeux de pouvoir vont être posés à deux moments au moins :

- d'une part lorsqu'il s'agira de choisir la méthode d'évaluation
- et d'autre part quand il s'agira de tirer les conclusions des résultats de l'évaluation.

Une distance incommensurable peut exister entre ceux qui financent d'une part et ceux qui bénéficient de l'action d'autre part. Et les premiers veulent « changer la vie » des seconds, pour reprendre l'analyse de Nicole Alix, de Confrontations.

Un regard externe peut être **intéressant** mais il n'est **pas forcément légitime** quand il passe outre la proximité et la connaissance acquise entre les parties prenantes les plus directes. Comment garantir que le regard externe ne passe pas outre ce capital de pratiques et de savoirs acquis dans les interactions proches et avec le temps ?

3. L'implication des parties prenantes

Une troisième difficulté peut survenir du fait que l'économie sociale se définit notamment par un processus de **décision démocratique**.

La décision de mener une évaluation d'impact, la manière de le faire et les conclusions à en tirer ne doivent-ils pas, étant donné précisément leurs impacts potentiels, être des décisions concertées voire décidées en impliquant les différentes parties prenantes de l'entreprise sociale ? **L'évaluation participative** risque de s'apparenter à un processus de fausse démocratie si les acteurs qui y participent ne sont pas parties prenantes des décisions (sur le pourquoi, le comment et le « pour quoi » de l'évaluation). Impliquer les parties prenantes à différents moments de l'évaluation ajoute évidemment de la complexité mais paraît être une condition sine qua non de validité.

4. La question politique

La dernière difficulté paraît être de **négliger la question politique** en focalisant les efforts sur l'évaluation d'impact d'une multitude d'acteurs sans questionner le cadre politique dans lequel ils agissent et interagissent.

Eve Chiapello a utilisé l'image suivante pour dénoncer le risque de « focalisation fallacieuse » : une personne perd ses clés dans la nuit sur le chemin entre sa voiture et sa maison et, bizarrement, elle ne les cherche que sous le seul lampadaire se trouvant entre les deux. En mettant l'accent sur l'évaluation de l'impact social des entreprises sociales, notre attention n'est-elle pas détournée des causes profondes et des politiques qui, parfois, créent les problématiques sociales et économiques contre lesquelles l'économie sociale se bat quotidiennement ?

IV.3 Recommandations

L' AFF (Association Française des Fundraisers) recommande de :

- Toujours clarifier les objectifs de l'évaluation
 - Les destinataires
 - L'utilisation finale des résultats
 - Les questions évaluatives

- Concilier différents principes
 - Pertinence
 - Pragmatisme
 - Acceptation de la complexité
 - Transparence

S'y ajoutent trois recommandations pratiques :

- Se lancer dans la mesure d'impact social en ayant conscience en amont de l'impact attendu de l'organisation.

Pour cela, il est crucial d'être clair sur ses cibles et les effets escomptés. Au lancement de son programme « 10 000 Women » destiné à soutenir le développement des femmes entrepreneurs, Goldman Sachs avait ainsi clairement défini l'impact attendu comme suit « Qu'en 5 ans, 10 000 femmes défavorisées d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine développent leurs activités et créent des emplois ».

- Ancrer la mesure de l'impact dans la culture de son organisation.

Tout comme la mesure de la performance, la mesure de l'impact est une démarche à intégrer au sein de l'organisation à travers l'exemplarité de ses dirigeants ainsi que la formation et l'incitation des équipes à analyser des données et de prendre des décisions à partir des informations collectées.

- Garder en tête que la mesure de l'impact n'est pas un exercice statique mais dynamique.

Ce travail est à faire en continu et pas seulement ex-post. Le défi pour l'organisation est non seulement d'améliorer constamment son impact en s'adaptant suivant les résultats des études menées mais également d'affiner son système de mesure (collecte de données à moindre coût, analyses et « reporting » de données en temps réel..).

Propositions

Tout d'abord, **ne pas tout réinventer** et partir de ce qui existe déjà. La plupart des entreprises sociales se préoccupent de mesurer, outre leur performance économique, l'atteinte de leurs finalités sociales.

A côté des outils standardisés évoqués plus avant, il existe vraisemblablement une grande variété d'outils et de pratiques de mesure de l'impact social, conçus, mis en œuvre et utilisés par de nombreuses entreprises sociales.

Finalement, quelle est l'entreprise sociale qui ne s'est pas posé cette question de ses effets et impacts, de la distance qui la sépare de l'atteinte de sa finalité sociale ?

Chaque entreprise sociale se la pose, chaque entreprise sociale y répond de manière variée et adaptée, et produit des traces de cette réflexion ou non, donne accès à ces éléments à des tiers ou non.

Certains secteurs sont d'ailleurs plus avancés que d'autres en la matière. On peut par exemple penser aux acteurs de la coopération au développement qui pour diverses raisons (leur dimension interculturelle, leur pratique récurrente d'évaluation, leur financement par des pouvoirs publics, les critiques dont elles font l'objet qui les poussent à se justifier) ont été amenés à développer depuis plusieurs décennies des réflexions et actions dans le domaine de l'impact de leurs actions et de la mesure du développement.

Dans le domaine de la micro-finance par exemple des réseaux d'acteurs ont vu le jour et ont développé une réflexion et des outils d'audit des performances sociales. Etant donné la relative ancienneté de ces pratiques d'évaluation et de mesure d'impact, les analyses critiques se sont développées en interne.

Restons attentifs au fait que **l'arbre - les chiffres - peuvent masquer la forêt - les objectifs et les enjeux**.

Le Comité international de la Croix-Rouge a noté qu'au cours des années 1990 ses rapports d'activités avaient doublé leur nombre de pages et gagné en poids ce qu'ils avaient perdu en substance. De fait, ils avaient fini par se perdre dans un luxe de détails statistiques, logistiques et opérationnels au lieu de pointer les manquements des Etats au droit humanitaire.

Les entreprises sociales gagneraient à tenir compte de ces longueurs d'avance des ONG de coopération.

Une injonction et une proposition peuvent être faites au terme de cette analyse.

- La première vise les entreprises sociales qui pourraient **s'approprier davantage** cette question de l'impact social et affiner leurs diverses formes de rapports en intégrant plus systématiquement leur impact social et la mesure de celui-ci.
- La deuxième consiste à **initier un processus de co-construction** de mesures d'impact social entre pouvoirs publics et entreprises sociales. La première étape de ce projet pourrait être de mettre en débat entre entreprises sociales, si possible européennes, les différentes méthodes déjà mises en œuvre ou actuellement discutées dans les cénacles européens. Sur base de ce partage de pratiques, du débat critique et évaluatif de ces méthodes, des propositions constructives et collectives pourraient être formulées.

CONCLUSION

Conclusion

Un des besoins exprimés aussi bien par les entreprises que par les ONG est le souci de collaborer dans un climat de confiance, d'où l'importance du dialogue à tout stade du processus de partenariat, ainsi que du suivi et de l'évaluation de celui-ci.

Avant que l'évaluation de l'impact social des entreprises sociales ne se généralise, ne nous limitons pas simplement à la diffusion des outils mais formons-nous aussi à les critiquer, les adapter, les améliorer et en imaginer d'autres.

Dans tous les cas l'évaluation, processus humain, s'étaie, s'apprend,
se développe, se déploie par la rencontre avec l'Autre, *cette énigme.*

Michel Vial

Cette réflexion sur l'évaluation pourrait utilement être prolongée selon plusieurs axes :

- Culturel : en comparant les approches anglo-saxonnes, asiatiques et européennes (en distinguant notamment la Suisse)
- Celui des évaluateurs, experts et cabinets d'audit (KPMG, PwC, Accenture, EY , etc.) et des agences de notation extra-financière (type Vigeo de Nicole Notat)
- Celui de la micro-finance, qui a développé une réflexion et des outils d'audit, ainsi que des analyses critiques.
- Celui des outils
- Ou plus théorique.

Bibliographie

- ADMICAL *Assises du mécénat* 2013
- AFD *Politique d'évaluation de l'AFD* 2013
- AFF *11^{ème} séminaire de la collecte de fonds* 2012
- AVISE, ESSEC, LE MOUVES *Petit précis de l'évaluation de l'impact social* 2014
- DIRECTIONS *Revue octobre 2014*
- ETHICITY *Partenariats entreprises-ONG : complexes ?* 2005
- EY *L'évaluation au-delà de l'impact social* 2013
- EY & IMS *Panorama des Fondations et Fonds de dotation* 2014
- EYBEN Rosalind *The politics of results (...) in international development* 2013
- GORI Roland *La folie Evaluation* 2011
- LA CROIX *22 octobre 2014*
- ORSE *Partenariats stratégiques ONG-Entreprises* 2006
- PEROUSE M.A. *Les ONG et la mesure du développement. UNESCO* 2012
- POSITIVE ECONOMY FORUM *Manifeste pour une société p+itive* 2014
- PRO BONO Le blog *La mesure de l'impact social en pratique* 2013
- SAW-B *Faut-il tout mesurer ?* 2013
- SAW-B *Evaluation de l'impact social* 2014
- S.F.E. *Site*
- STIEVENART & PACKE *Etude ESSEC* 2012
- THE ECONOMIST *Intelligence Unit* 2014

ANNEXES

Etudes d'impact / Evaluation des actions	
Nom :	
Responsabilités :	
Association :	<input type="text"/>
Date :	<input type="text"/>
Tel :	<input type="text"/>
	Activité
	Ville
	Nbre salariés
	Nbre bénévoles
	Budget
1/ Identification :	Nous : Bonjour, A.B., nous réalisons une étude sur les difficultés des associations pour mesurer leurs actions. Y a-t-il une personne qui s'occupe de cette évaluation dans votre association ? - OUI Pouvez-vous me la passer SVP ? Son nom ? <input type="text"/> (Si absente, mail / quand rappeler ?) - NON Qui s'occupe des demandes de financements / subventions ? <input type="text"/>
2/ Vérification :	Bonjour, A.B., c'est bien vous qui vous occupez des études d'impact / des demandes de financements (subventions) ? Nous réalisons une étude sur les difficultés que peuvent rencontrer les associations dans la mesure de leurs actions.
3/ Questions :	1 Comment mesurez-vous l'impact de vos actions ? - Quantitatif <input type="text"/> - Qualitatif <input type="text"/> 2 A la demande de qui ? - L'association elle-même <input type="text"/> - Les financeurs publics (subventions) <input type="text"/> - Les entreprises partenaires <input type="text"/> 3 Y a-t-il des différences entre les demandes des entreprises et celles des financeurs publics ? Lesquelles ? : <input type="text"/> 4 Rencontrez-vous des difficultés pour réaliser les études d'impact ? <input type="text"/>

5 Si oui, lesquelles ?

6 Diriez-vous que :

- L'évaluation est plutôt :

Utile	Oui	Non
Inutile	Oui	Non
Prend du temps	Oui	Non
Prend trop de temps	Oui	Non
Coûte cher	Oui	Non
Coûte trop cher	Oui	Non
Reflète bien la réalité	Oui	Non
Ne reflète pas la réalité	Oui	Non

...
Autre

7 Envisagez-vous d'externaliser les études d'impact ?

Non
Oui

8 Y a-t-il des actions ou des effets de vos actions que vous aimeriez évaluer sans le pouvoir ?

Non
Oui

Lesquels ?

9 En conclusion, pensez-vous que l'évaluation peut avoir des conséquences non souhaitées sur vos actions ?

Non
Oui

Lesquelles ?

(Voire négatives ?)

4/ Merci pour votre collaboration / votre aide

Je peux vous rappeler éventuellement si j'ai une question complémentaire ?

“L'évaluation produit des impostures”

Cheval de Troie de la logique de marché, estime le psychanalyste **Roland Gori**? Une nouvelle forme d'évaluation issue du monde de l'entreprise et de la finance qui a envahi toutes les sphères de l'existence. Dans la santé et le travail social, règles de bonnes pratiques et référentiels phagocytent, selon lui, les savoirs et savoir-faire. Au péril de la liberté et de la démocratie. Une issue: réhabiliter la parole.

Concurrence, performance, efficacité... À la suite d'autres secteurs d'activité, le travail social et la santé ont été également percutés par une logique de marchandisation. Comment y a-t-elle fait son nid?

Roland Gori. En effet, des milieux professionnels qui en étaient exemptés jusque-là, comme la santé, le travail social, mais aussi la justice, l'éducation, la recherche ou le journalisme, ne sont plus aujourd'hui épargnés par une logique de marché, dont le cheval de Troie est une nouvelle forme d'évaluation essentiellement quantitative, formelle, procédurale et normative.

Depuis environ 40 ans, la « religion » du marché s'est largement imposée dans le monde, avec une accélération en Europe au cours des années 1990. La chute du mur de Berlin en 1989 a matérialisé l'effondrement de la crédibilité d'idéaux humanistes d'émancipation – qu'ils soient marxistes ou chrétiens – susceptibles de s'opposer à la financiarisation des activités humaines. L'État s'est métamorphosé en fonctionnant sur un modèle non plus garant des protections sociales, mais en transformant les missions publiques en prestations de services. Mué en entreprise, il a initié une nouvelle civilisation des mœurs *via* ses agents, propagateurs de cette « foi » auprès des bénéficiaires.

Justice, santé, éducation, recherche, travail social... Longtemps éloignés du modèle économique-commercial et financier porté par le néolibéralisme, il était important pour l'État, sous

couvert de « modernisation », de réformer ces métiers qui participent à la construction du lien, à la fabrique des « propriétés sociales communes ». Car ils sont ainsi les fers de lance de la normalisation de l'ensemble des individus.

Quels sont les effets de ce néolibéralisme sur ces métiers du lien social?

R. G. Le néolibéralisme porte l'idée que tous les domaines de l'existence peuvent procéder d'une analyse économique et qu'aucun comportement humain – social, psychologique... – ne

portent alors psychologues, médecins, travailleurs sociaux, etc., c'est une forme de contrôle de gestion de l'intime permettant aux individus de s'entreprendre au mieux de leurs possibilités (sociales, biologiques...). Ne dit-on pas qu'on « gère » son stress, ses émotions, un deuil...? Alors que le travail social est porteur de valeur de justice, d'humanité, d'égalité, de vertu, de liberté, de solidarité (ce que Max Weber appelait la rationalité substantielle, c'est-à-dire éthique), il est confronté à une rationalité pratique (celle des affaires) et formelle (celle du droit). Car notre civilisation donne une prime aux

même que pour le patient, cela compte beaucoup.

Non sans provoquer souffrance au travail et crise de sens pour les professionnels?

R. G. Les métiers les plus touchés, bien sûr, sont ceux qui ont du mal à se fondre dans ce moule, dont le modèle était essentiellement artisanal et qui pouvaient se donner quelques libertés. Ce dont ils sont de plus en plus privés aujourd'hui par des protocoles et autres règles de bonnes pratiques.

Ces professionnels sont en souffrance car c'est en contradiction avec l'éthique de leurs métiers. Ils ne sont pas entrés dans la profession « pour ça » et n'ont pas appris à exercer de cette manière, c'est-à-dire en incorporant des critères gestionnaires dans des actes qui ne sont pas des actes de gestion.

Vous appliquez le terme de « prolétarisation » à l'évolution de ces métiers. C'est-à-dire?

R. G. Pour Marx, la prolétarisation de l'ouvrier se déduit de l'aliénation de ses savoirs et savoir-faire artisans à la machine, qui prescrit un acte fragmenté et rationalisé à produire. Il en va de même du paysan, devenu agriculteur, soumis aux exigences de l'industrie agroalimentaire. Désormais, les professionnels du lien social, ces serveurs de la cité, se retrouvent dans la même situation: leurs savoirs et savoir-faire sont confisqués par une machine, certes immatérielle mais bien réelle, que sont les règles de bonnes pratiques et les

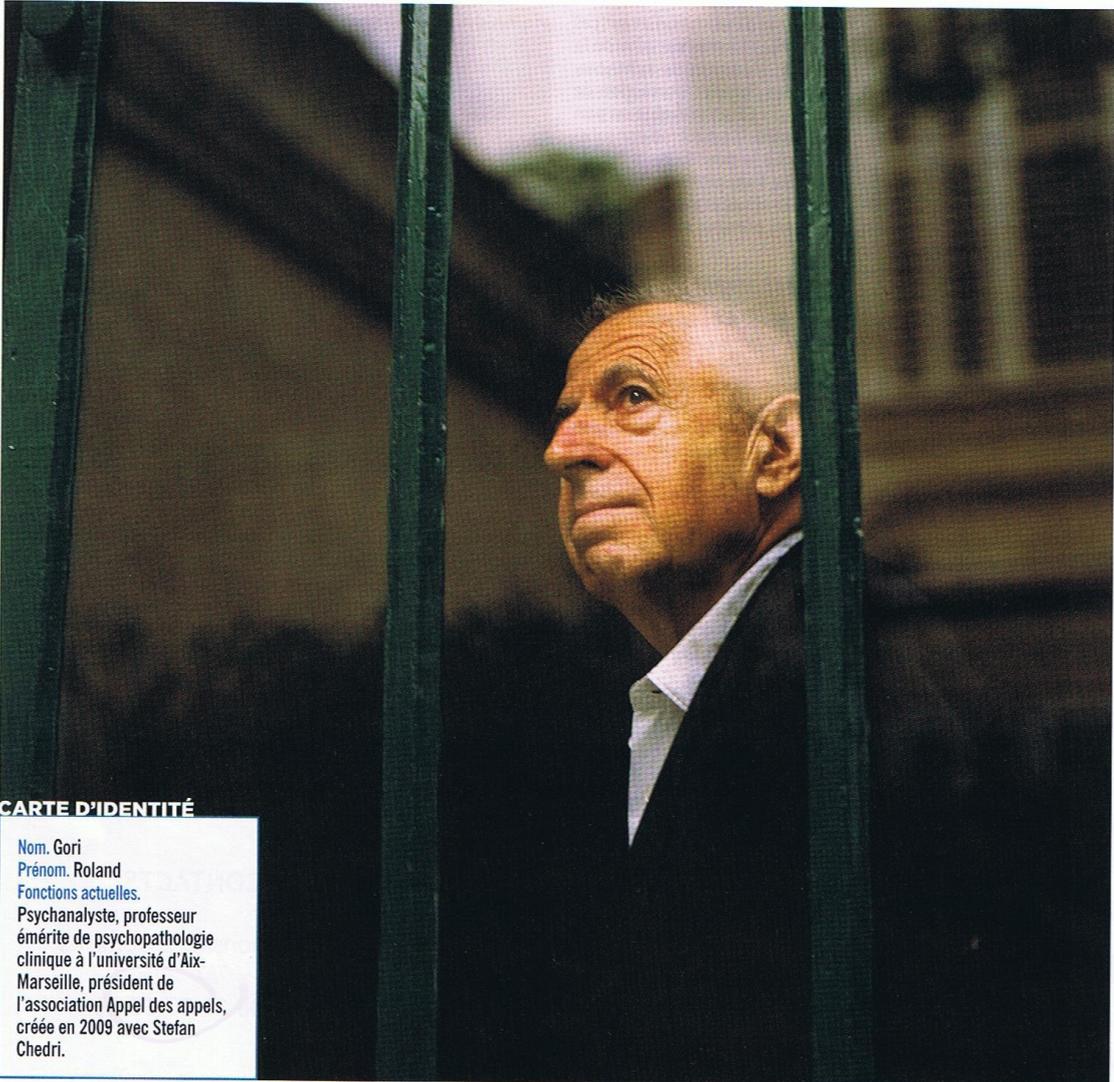
« Aujourd'hui, normes et protocoles ont banni la discussion. Les modes d'emploi nous économisent et nous disculpent d'avoir à penser. »

peut s'exempter de grille d'intelligibilité économique. Dans ce cadre, l'évaluation est un dispositif privilégié calibrant, standardisant les pensées, les comportements et les pratiques en choses évaluables. Cela ne concerne pas que la sphère du travail. C'est une nouvelle façon de voir et de penser le monde, assurant la promotion d'une morale essentiellement utilitaire et utilitariste, qui insère de nouvelles normes entre cuir et chair des individus.

Une nouvelle figure anthropologique de l'humain s'est fait jour, un nouveau sujet éthique dans ses rapports à lui-même, aux autres et au monde, un sujet « entrepreneur de lui-même », chargé de sa propre satisfaction. Ce qu'ap-

méthodes d'évaluation techniques et formelles, et non éthiques.

En outre, la financiarisation de l'ensemble des activités humaines a rendu les valeurs solubles dans cette pensée du droit et des affaires. N'a aujourd'hui de valeur que ce qui peut être comptabilisé et comptabilisable et reconnu au regard d'un protocole. Avec des conséquences terribles sur ces métiers qui fabriquent le lien social! Ce qu'ils font n'a de valeur que si c'est visible sous l'aspect d'une marchandise. Prenons par exemple la tarification à l'activité (T2A): un soin n'a de valeur qu'à partir du moment où il est mesurable en termes financiers. Mais un sourire, une parole, un contact... ne comptent pas, alors



CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Gori
Prénom. Roland
Fonctions actuelles.
Psychanalyste, professeur émérite de psychopathologie clinique à l'université d'Aix-Marseille, président de l'association Appel des appels, créée en 2009 avec Stefan Chedri.

© Christophe Bourde

standards établis par *benchmarking*. Comme si la pensée résidait dans le mode d'emploi!

Pire, ces nouvelles formes d'évaluation fabriquent selon vous une société d'imposteurs. Qu'entendez-vous par là?

R. G. Ces nouvelles normes et nos pratiques évaluatives produisent à la fois des stratégies cyniques de rentabilité à court terme et des impostures afin de passer à travers les grilles: « Pas vu, pas pris! » Aujourd'hui, l'en-

semble des dispositifs d'évaluation se structurent sur le modèle des agences de notation financière: il s'agit de déterminer le crédit accordé à des emprunteurs à partir de critères et données hétéroclites déterminant une probabilité. L'évaluation ne se fait plus en aval, mais en amont! *In fine* il importe de faire apparaître un objet tel qu'il a été prescrit: les actes et pratiques visent à ressembler à une figure virtuelle standardisée, fabriquée à partir de données récoltées dans le passé.

Cette économie produit donc de la spéculation et des imposteurs. Les professionnels doivent adopter des stratégies pour répondre aux normes établies, non aux situations concrètes et aux besoins des usagers. Car si on évalue les conseillers de Pôle emploi sur la base d'un taux de réinsertion des personnes suivies, le risque est qu'ils s'occupent des moins fragiles, afin d'accroître leurs performances. On aboutit ainsi à aligner celles-ci sur la base des chances qu'ils ont d'atteindre

un objectif, non à évaluer la qualité de l'accompagnement et du projet de sortie. C'est la même logique qui préside à ces palmarès des hôpitaux, des maisons de retraite... où l'on s'est rendu compte que ce n'est plus le soin apporté qui fait la différence, mais la sélection des usagers accueillis. On impute donc aux services une qualité qui est celle de la population suivie. Cela n'a aucun sens! Et cela crée des conflits de loyauté entre l'éthique d'un métier et des normes gestionnaires. ●●●

ENTRETIEN

••• C'est même antidémocratique! Au lieu de corriger des inégalités, on les aggrave.

Dès lors qu'il s'agit de s'aligner sur un modèle prescrit, il n'y a donc plus de place pour l'innovation...

R. G. En effet, il n'y a plus beaucoup de place pour l'invention, l'imagination, l'imprévu, la créativité... C'est même une imposture pour l'État de parler d'innovation et de modernisation car il prescrit une manière de se comporter dans l'avenir comme un simple reflet du passé. On entre dans l'avenir à reculons, en regardant dans le rétroviseur et on se dirige... dans le décor!

Faut-il alors renoncer à toute évaluation?

R. G. Non, mais s'interroger sur leur finalité et sur les critères qui les fondent: la sagesse, la vertu ou encore les qualités humaines... Cela nécessite du temps. En outre, il ne faut pas croire qu'il n'y

avait pas d'évaluation avant ces nouvelles formes sociales de la valeur. Réunion de synthèse, groupes de pairs, correction de copies... Chacun évalue en permanence. C'est même consubstantiel à la pensée et au fait de décider. Faire croire qu'il n'y avait pas d'évaluation avant et que c'est la seule possible et souhaitable,

« Il est urgent de sortir de la curatelle technico-financière et revenir à l'essentiel: le projet. »

est une imposture rhétorique visant à faire admettre ces nouveaux dispositifs de soumission sociale volontairement consentie.

Le souci de la gestion des risques est-il symptomatique de ces évolutions?

R. G. Nous sommes entrés dans un mode de pensée assurantielle ou actuarielle: tout est fondé sur la statistique et les probabilités. À l'image des contrats d'assurance-

vie, on détermine à partir d'un panel de critères le risque à couvrir. C'est le courant qui domine aujourd'hui en psychiatrie, et dans le travail social certainement demain. Face à une crise épistémologique des pronostics et des diagnostics devant déterminer si des patients dangereux (des prisonniers, des délinquants...)

étaient susceptibles de récidiver, mais qui pouvaient produire des faux positifs ou des faux négatifs, on a trouvé une alternative technico-financière. Aujourd'hui, on n'a plus de patients dangereux, mais des probabilités de récidive sur la base d'un panel de données. Ce n'est pas inintéressant en soi: la régularité statistique d'un comportement détermine des probabilités. Mais ce ne sont pas des prédictions! Alors que la clinique

même dans le social faisait chaque personne un cas particulier, le sujet est aujourd'hui réduit à la somme de ses comportements passés. Là aussi c'est un danger pour la démocratie. Car cela signifie que la société a définitivement renoncé à rééduquer et réinsérer

Le travail social peut-il compter sur sa tradition de résistance?

R. G. Il y a certes des résistances à la logique gestionnaire et à la rhétorique de l'*homo economicus*, des revendications de travail social artisanal, au cas par cas. Mais aujourd'hui ce sont le plus souvent les têtes chenu qui protestent au nom de loyauté avec leur éthique. rien ne garantit que les modes de formation n'impliquent pas sélection de nouveaux professionnels plus conformes, en particulier les dirigeants: plus seront issus d'écoles commerciales, plus ils seront dans le management de la santé et dans le soin humaniste.



© Christophe Boulze

Quelles recommandations leur donneriez-vous?

R. G. Je leur dirais volontiers « Faites la révolution », mais cela ne paraîtrait pas suffisamment sérieux! Pourtant, il y a bien une

révolution symbolique à mener, en montrant qu'on peut être à la fois efficient d'un point de vue économique et humain dans les pratiques de direction et de soin au sens large.

Il est urgent de sortir de la curatelle technico-financière et de réinvestir ce qui semble inutile et qui est pourtant l'essentiel: l'amour, l'amitié, la culture, la politique. Soit en revenant au projet. Ce qui ne veut pas dire que cela n'impliquera pas des choix douloureux pour les professionnels.

Comment?

R. G. La parole est la condition de la démocratie. Or, les normes et les protocoles ont banni la discussion et les modes d'emploi nous économisent et nous dispulcent d'avoir à penser. Il faut donc recréer des espaces d'échange, des forums, des réseaux ou des conseils de la valeur rassemblant professionnels et bénéficiaires pour réfléchir sur l'utilisation de ces outils et que chacun participe aux décisions. Afin de réintégrer la qualité par la parole et le récit.

Propos recueillis par Noémie Gilliotte

Publications

- **Faut-il renoncer à la liberté pour être heureux?** Les Liens qui libèrent, 2014
- **Derrière les grilles**, contribution sous la dir. de Barbara Cassin, Fayard, 2014
- **La fabrique des imposteurs**, Les Liens qui libèrent, 2013
- **La dignité de penser**, Les Liens qui libèrent, 2011
- **La folie évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude**, sous la dir. d'Alain Abelhauser, Roland Gori, Marie-Jean Sauret, Fayard, 2011
- **L'Appel des appels. Pour une insurrection des consciences**, sous la dir. de Barbara Cassin, Roland Gori et Christian Laval, Fayard, 2009
- **Exilés de l'intime. La médecine et la psychiatrie au service du nouvel ordre économique**, avec Marie-José Del Volgo, Denaël, 2008
- **L'Empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social**, avec Pierre Le Coz, Albin Michel, 2006

CONTACTS :

A Chacun son Everest			Financements
AFD	BEDECARRATS	Florent	Comité Evaluation
ANTENNA	JOUVENCEL	Diane	Financements
APF			Financements
Apprentis d'Auteuls			Financements
		Marie-	
Aurore	ARPINO	Claire	Salariée
BE LINK	AURIAC	Jérôme	Financements
CCF Terre Solidaire			Financements
Columbia University, NY	MANTELIN	Camille	Teaching Assistant
Coordination SUD	HERMELIN	Bénédicte	Directrice
CROIX ROUGE			Financements
ECOSYSGROUP / ex REPORTERS SF	NOUGUE	Pierre	Financements
EMMAUS	DENONCIN	Mme	Financements
EY	RAMONDA	Anne	Consultante
Fête le Mur	THIEFFRY	Séverine	Directrice
Fondation SNCF	COX	Emmanuel	Resp. Action Régionale
Fondation VINCI pour la Cité	PERBOS	Emilie	Resp. Projets
Fondation HUMUS	LOCHARD	Cécile	
HANDICAP Intl	RALAMBOFIRINGA	Catherine	
IMS Entreprendre pour la Cité	GUILLUY	Géraldine	
L'OREAL	TRAUTMANN	Hélène	Partenariats Solidarités
PASSERELLES NUMERIQUES	GENUINI	Benoît	Président
Pourquoi Pas ?	DOREL	Anne	Directrice
Préférence Ethique	PFLIEGER	Véronique	Directrice
Pro Bono			Administratrice
Restos du Cœur			Financements
RHESO	DONZET	Céline	Financements
SNC	DRAHON	Alice	Administratrice
SNC	PINON	Henri	Membre
Steiner			Directeur
Vivre la Vie			Directrice
Voisins Malins	GAILLARD	Béatrice	