KPMG

# Rencontre Economie Sociale et Solidaire

## Actes de la conférence-débat

## « Evaluer son impact social : comment répondre à ce nouveau défi ? »

**Le 5 octobre 2011 à Paris**

**kpmg.fr**





**Bernard BAZILLON**
Directeur national Économie Sociale et Solidaire de KPMG

# Introduction



**Monsieur le Président du Conseil économique, social et environnemental,**

**Monsieur le Député,**

**Mesdames et Messieurs,**

C'est avec un plaisir non dissimulé que je prononce ce petit mot d'accueil pour cette conférence. Ce plaisir tient tant au lieu qui nous accueille, qu'aux personnalités présentes et qu'au thème choisi pour nos échanges.

Permettez-moi d'insister sur ce lieu magnifique. KPMG a choisi, en tant que mécène, de soutenir le Collège des Bernardins qui traduit, au cœur de Paris, dans le périmètre de l'Université médiévale, la conjonction de la modernité et de la tradition.

J'ai évoqué il y a un instant nos intervenants, je ne saurais les citer tous devant vous ce matin de peur d'en oublier un, mais vous comprendrez aisément que j'adresse un salut particulier à Monsieur Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental qui nous fait l'honneur de sa présence à nos débats. Je tenais à l'en remercier.

Le thème de cette conférence est je l'ai dit également un sujet de satisfaction pour moi. En la plaçant sous le signe de l'efficacité entendue tant dans le sens d'efficacité sociale, économique que d'efficacité de la dépense publique, KPMG entend contribuer à un débat certes d'actualité, mais qui s'annonce d'une acuité croissante au fil de la contraction des ressources budgétaires publiques.

A travers nos études, nos rencontres et le travail quotidien que les professionnels de KPMG accomplissent aux côtés des acteurs de l'économie sociale et solidaire, nous sommes fiers de contribuer à une meilleure connaissance et à une plus juste valorisation de ce secteur.

Le dynamisme que connaît l'économie sociale et solidaire est une chance pour nos territoires, pour notre tissu économique et pour la vitalité du lien social dans notre pays. Il impose cependant de prendre en compte de nouveaux indicateurs de performance que les ratios économiques et financiers dont nous sommes à KPMG si familiers.

Je ne doute pas que cette demi-journée d'étude et d'échanges nous permettra d'approfondir ces sujets et que nous aurons dans l'avenir l'occasion de nous retrouver dans cette configuration ou dans une autre.

Sans plus attendre, je passe la parole à Jean-Paul Delevoye.

Je vous remercie.




**Jean-Paul DELEVOYE**
Président du Conseil Économique, Social et Environnemental

# Ouverture



Monsieur **Milesy**, Monsieur le **Directeur**, Monsieur le député **Jean Mallot**, permettez-moi de saluer votre initiative et de vous dire à quel point, en tant que Président du Conseil Economique, Social et Environnemental, je suis attentif à vos travaux, aux conclusions que vous pourrez en tirer et aux pistes que vous allez ouvrir.

Ce n'est pas à vous que je vais rappeler à quel point l'économie sociale et solidaire doit encore faire sa place dans le paysage français. Beaucoup, en effet, se demandent encore si cette dernière se trouve dans le schéma concurrentiel, si elle vient perturber le système classique. Personne ne semble encore avoir compris qu'il existe aujourd'hui une nécessité de réfléchir sur les nouveaux modes de croissance, les nouveaux modes de financement des sociétés et sur la mobilisation obligatoire de l'épargne privée vers les politiques d'intérêt économique. Ainsi, nous devons relever deux défis.

Nous nous trouvons tout d'abord dans une période particulièrement préoccupante de discrédit de la parole publique. Nous sommes dans une phase de méfiance, de suspicion, de doute qui peut susciter des traumatismes important. Chacun se souvient d'ailleurs du traumatisme que nous avons ressenti en découvrant que certaines associations nobles faisaient l'objet de détournements de fonds. Aujourd'hui, alors que nos concitoyens se trouvent face à des difficultés importantes, leurs réflexes de solidarité ne doivent pas être remis en cause par des malversations. Dans la mesure où chacun doute de chacun, la transparence et l'évaluation apparaissent comme des facteurs déterminants pour le retour de la confiance. C'est un sujet sur lequel il faut être particulièrement présent.

D'autre part, la France n'a pas encore développé de culture de l'évaluation. En d'autres termes, les décideurs acceptent l'évaluation à condition que celle-ci conforte leur égo ou leur stratégie. Si l'évaluation vient remettre en cause l'un ou l'autre, elle constitue un crime de lèse-majesté. Personne n'a encore compris que l'évaluation était un outil nécessaire à la gestion, au questionnement de la stratégie et à l'optimisation de l'affectation des moyens. A titre personnel, lorsque je suis arrivé à la Médiature de la République, j'ai demandé à la Cour des comptes de venir évaluer cette institution – je demande depuis longtemps qu'à l'occasion de la nomination d'un nouveau dirigeant à la tête d'une autorité indépendante ou d'une administration, la loi prévoie qu'un bilan d'ouverture soit réalisé, comme pour une entreprise. Or, lorsque j'ai formulé cette demande, on m'a fait comprendre que j'invitais le loup dans la bergerie. En effet, nous nous entretenons dans une vision assez royaliste des choses : fouiller sous les jupes du roi est indécent. Ainsi, nous devons nous battre pour rendre ses lettres de noblesse à l'évaluation : cela me semble déterminant.

J'ai également combattu pour faire venir la Cour des comptes au Conseil Economique, Social et Environnemental. C'est la raison pour laquelle je soutiens votre combat, qui me semble lourd de conséquences. En effet, nous pilotons la société d'aujourd'hui avec les outils d'hier. Nous continuons parfois, malgré la bonne volonté des équipes et sans remettre en cause leur honnêteté, à baser des politiques publiques sur des indicateurs erronés. Nous refusons par exemple de nous interroger sur l'Education nationale : le seul indicateur valable serait le nombre de professeurs par élève, alors que 150 000 élèves sortent du système scolaire sans savoir lire ou écrire. En matière d'emploi, nous calculons le temps que passe l'agent de Pôle-Emploi avec un chômeur, sans prendre en compte le taux de réinsertion des demandeurs d'emploi ou l'efficacité des stages qui leur sont proposés.

Vous vous trouvez en outre dans un domaine particulièrement complexe, qui ne peut être mis en équation. L'accompagnement d'un individu, sa resocialisation sont difficiles à quantifier. Je vous invite d'ailleurs à vous doter d'évaluations dans deux directions : une évaluation pour justifier les sommes investies – car aucune administration, institution ou collectivité locale ne peut aujourd'hui engager des fonds sans justification de leur utilisation, vis-à-vis des citoyens ; une évaluation de la pertinence des dépenses. Cette seconde forme d'évaluation me paraît constituer un sujet majeur, sur lequel il convient que vous réfléchissiez. Les indicateurs de quantité doivent être complétés par des indicateurs de qualité. En effet, 10 millions d'euros bien dépensés, ce n'est pas assez, mais un euro mal dépensé, c'est déjà trop.

Evidemment, l'évaluation de la pertinence d'un investissement pose des questions complexes. Dans cette perspective, il est selon moi nécessaire de prévoir à la fois des indicateurs en creux et des indicateurs positifs. En effet, en matière d'économie sociale et solidaire, il convient de s'attacher à des notions comme la réinsertion et la resocialisation, mais il pourrait être utile de calculer ce que coûterait à la collectivité une absence de réinsertion ou de resocialisation – en termes d'alcoolisme ou de surendettement, par exemple. Sur nos territoires, l'économie sociale et solidaire ne se limite pas à la création de richesse, au montant des impôts ou de taxe professionnelle qu'elle permet de collecter : sa valeur ajoutée est d'apporter de l'apaisement, de reconstruire des repères, de la stabilité – conjugale ou dans les parcours scolaires des enfants. Ces éléments me paraissent cruciaux, car si des ratios existent pour calculer l'apaisement des marchés, aucun n'est disponible pour évaluer l'apaisement de la jeunesse.

Je suis donc particulièrement intéressé par les notions de transparence et d'indicateurs sociaux. Je vous invite également à étudier la possibilité de créer des indicateurs de performance sur le secteur des aides à la personne. J'ai été très frappé par l'exemple de la gestion des personnes vulnérables. Malgré le récent vote d'une loi sur ce sujet, malgré l'implication des juges des tutelles, il n'existe toujours aucun indicateur mesurant la qualité de la protection des personnes vulnérables. Pareillement, nous allons devoir faire face à un nombre croissant de politiques concernant le maintien à domicile : les nouvelles technologies viennent profondément modifier le rapport à l'espace, au temps et à l'intimité. Or nous ne disposons encore d'aucun indicateur permettant d'évaluer la pertinence des politiques qui sont menées dans ce secteur. Dans ce domaine, il apparaît d'autant plus difficile de mettre en place des indicateurs que ces derniers semblent venir heurter le confort du système. Auparavant, les assistants sociaux se déplaçaient au domicile des personnes qu'ils prenaient en charge. Aujourd'hui, au nom de la socialisation, ces personnes doivent se déplacer vers les assistants sociaux, qui ne disposent donc plus de la meilleure lecture possible de leur situation.

C'est pourquoi je vous invite à l'impertinence, sur tous ces sujets. Vous risquez toutefois d'être confrontés à un problème : ceux qui vous financent estiment sans doute disposer déjà d'indicateurs qui leur conviennent. Jusqu'à quel point pourrez-vous les bousculer et remettre en cause leur stratégie, avec de nouveaux indicateurs ?

En tout état de cause, quand vous disposerez d'indicateurs pour justifier la transparence citoyenne, vous disposerez également d'indicateurs pour vérifier la pertinence de vos activités. Je vous souhaite une matinée de travail fructueuse.



# Evaluer l'utilité sociale des acteurs de l'économie sociale et solidaire : quels moyens pour quelles finalités ?



**Participaient à cette table ronde :**

**Hélène GIACOBINO**, Directrice du laboratoire Action contre la Pauvreté J-PAL Europe (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) ;

**Jean MALLOT**, Député et Vice-président du Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques ;

Débat animé par **Jean-Philippe MILESY**, Délégué général de Rencontres Sociales.

Rappelant le développement récent des pratiques d'évaluation dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, notamment sous l'effet de l'arrivée de certains de ses acteurs sur des champs concurrentiels, Jean-Philippe Milesy invite d'abord Hélène Giacobino à partager sa vision sur ces pratiques.

Hélène Giacobino souligne que le laboratoire de recherche qu'elle dirige évalue l'impact de politiques publiques et de programmes de lutte contre la pauvreté en mettant en œuvre une évaluation aléatoire, inspirée par le champ médical et réadaptée aux sciences sociales. Cette méthode d'évaluation, déjà utilisée près de 300 fois dans une cinquantaine de pays, a notamment permis à son laboratoire de constater que l'installation de robinets individuels dans les habitations d'un quartier de Tanger, au Maroc, avait non seulement amélioré les conditions sanitaires de ce quartier, mais y avait également pacifié les relations sociales. Selon Hélène Giacobino, l'utilisation conjointe de méthodes quantitatives et qualitatives permet donc, contrairement à une idée largement répandue, de mesurer le bonheur.

Par ailleurs, ces méthodes scientifiques et rigoureuses sont utiles pour vérifier ou infirmer certaines intuitions. Ainsi, l'étude comparative d'une vingtaine de programmes destinés, dans des pays en voie de développement, à améliorer l'efficacité de l'éducation scolaire, a permis de constater que l'action la plus efficace, à cet égard, était le déparasitage des enfants. En effet, contrairement à bien d'autres actions directement orientées vers l'éducation, un déparasitage relativement peu coûteux a considérablement réduit l'absentéisme des enfants traités à l'école et, à plus long terme, sensiblement accru leur qualité de vie : 10 ans plus tard, ils ont davantage grandi que les enfants qui n'avaient pas été traités et leurs revenus sont en moyenne 25 % plus élevés que ceux de ces derniers.

Cet exemple d'étude, ayant mis en évidence des résultats inattendus, illustre selon Hélène Giacobino l'importance de l'évaluation de l'impact des politiques publiques ou des programmes de développement.

Jean-Philippe Milesy souligne que dans la sphère publique, l'évaluation constitue une idée neuve. Il invite Jean Mallot à présenter son point de vue d'élu sur ce sujet.

Jean Mallot confirme que l'émergence d'une culture de l'évaluation est récente, en particulier à l'Assemblée nationale. Celle-ci s'est notamment développée dans le sillage de la mise en œuvre de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance) qui a modifié la manière de présenter et d'évaluer l'utilisation des budgets. Les deux commissions de l'Assemblée particulièrement concernées par ces évolutions, la commission des finances et la commission des affaires sociales, se sont donc chacune dotées de missions d'évaluation permanentes, dirigées de manière paritaire par des élus de gauche et de droite.

La création du Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, présidé par Jean Mallot, a constitué une étape supplémentaire, dans la même logique. En effet, ce Comité se penche sur des sujets transversaux pouvant intéresser plusieurs commissions de l'Assemblée et ses travaux s'appuient systématiquement sur les rapports de deux députés, issus de la gauche et de la droite.

Jean Mallot rappelle d'autre part que le gouvernement est désormais soumis à l'obligation d'adjoindre une étude d'impact à chacun de ses projets de loi. D'après lui, ces études d'impact, décrivant les effets escomptés d'un nouveau texte, sont encore d'une qualité inégale selon les projets de loi, mais elles constituent déjà une avancée en permettant l'évaluation des lois à l'aune de leurs effets attendus.

Ainsi, Jean Mallot souligne qu'il avait été conduit à codiriger l'évaluation de Loi TEPA (en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat) de 2007. Cette évaluation s'était notamment appuyée sur la recherche d'études d'impact préalables à l'élaboration de cette loi. Or de telles études, peu nombreuses, prévoyaient déjà l'échec de la Loi TEPA au regard de ses objectifs annoncés : la vaste majorité des heures supplémentaires effectuées en France depuis cette loi auraient été effectuées même sans les subventions incitatives créées par ce texte. Cet exemple illustre selon lui la nécessité de réaliser des études d'impacts préalables et l'importance de la comparaison des objectifs annoncés d'un texte à leurs résultats effectifs.

Dans le même esprit, Hélène Giacobino évoque la création en 2009, par Martin Hirsch, alors Haut-Commissaire aux solidarités actives, du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ). Ce fonds, dont l'objet était de faire émerger des idées nouvelles, contraignait tout porteur de projet candidat à l'obtention d'une subvention à proposer une méthode d'évaluation de ce même projet. Cela explique selon elle, en grande partie, la réussite du FEJ.

Thierry Sibieude, s'exprimant comme porteur d'un programme du FEJ, souligne la nécessité de faire correspondre l'évaluation des projets à leur nature et à leur taille. A cet égard, il regrette que les exigences du FEJ en termes d'évaluation n'aient pas été précisément adaptées à la nature des projets. En effet, il a constaté que ces exigences avaient parfois eu pour effet de modifier la substance des projets qu'elles visaient. Plus largement, il déplore que les modalités d'évaluation de certains projets viennent parfois en renchérir le coût de manière très sensible. D'autre part, s'exprimant comme Vice-Président divers droite du Conseil général du Val-d'Oise, il conteste la vision développée par Jean Mallot de l'évaluation de la loi TEPA : selon lui, sous l'angle de la réhabilitation de la valeur travail, les objectifs de cette loi ont été remplis.

Du public, un ingénieur automaticien et administrateur d'une association gérant un établissement d'accueil pour adultes et enfants handicapés souligne la nécessité, pour toute évaluation, de prendre en compte la variable du temps.

Hélène Giacobino confirme l'importance de cette idée, dont elle souligne les contradictions avec la temporalité politique : alors que chaque action demande du temps avant de porter ses fruits et de pouvoir être évaluée, les acteurs politiques se montrent souvent trop pressés.

Un membre du public interpelle Jean Mallot : il perçoit un conflit d'intérêt dans le fait que les députés, qui votent les lois, soient aussi ceux qui les évaluent.

Jean Mallot précise que les évaluations conduites par les députés ne se résument pas à des auto-évaluations. En effet, les parlementaires s'appuient sur le travail de cabinets indépendants. En outre, la Cour des comptes offre une approche complémentaire des mêmes enjeux et constitue à la fois un garde-fou et une référence.

En conclusion, Jean Mallot insiste sur la nécessaire transparence qui doit entourer toute forme d'évaluation, en particulier pour les politiques publiques. Hélène Giacobino ajoute que les associations participent, à leur niveau, au respect de cette transparence. Illustrant son propos, elle évoque l'exemple d'un pays africain dont la corruption, dans le domaine scolaire, a été réduite de manière considérable après la simple mise en lumière de cette corruption par les chercheurs de son laboratoire.




# La notion d'impact social : définition, enjeux et perspectives



**Participaient à cette table ronde :**

**Thierry SIBIEUDE**, Professeur titulaire de la Chaire Entrepreneuriat social à l'ESSEC et Vice-président du Conseil général du Val-d'Oise ;

**Arnaud MOUROT**, Directeur général d'Ashoka France ;

**Gianluca PASTORELLI**, Directeur de DIESIS – réseau européen d'entreprises sociales ;

Débat animé par **Jean-Philippe MILESY**, Délégué général de Rencontres Sociales.

Pour Thierry Sibieude, l'impact social se décompose en deux éléments principaux : les réalisations (nombre d'emplois créés, nombre des personnes accueillies dans un établissement médico-social, etc.) et le résultat. Cette seconde notion est bien plus large : il s'agit par exemple de l'ensemble des bienfaits que pourra retirer la mère d'un enfant autiste de la prise en charge de son enfant. Ce résultat global prend à la fois en considération les données microéconomiques, à l'échelle de l'individu, et les données macroéconomiques, à l'échelle de la société ou d'un territoire. Thierry Sibieude précise que la mesure de cet impact est aussi largement fonction du contexte dans lequel il s'inscrit ainsi que de sa temporalité (prospective, rétrospective ou continue) ou de ses objectifs.

Enfin, Thierry Sibieude met en évidence trois angles d'analyse de l'impact : les processus utilisés ; les résultats obtenus ; la monétarisation possible.

Jean-Philippe Milesy s'interroge sur les nombre des initiatives lancées par les collectivités locales dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

Selon Thierry Sibieude, les collectivités locales, majoritairement dirigées par la gauche, considèrent de manière croissante les enjeux sociaux et solidaires comme porteurs d'opportunités. Il rappelle que ce secteur représente désormais 10 % du PNB et que l'emploi y croît plus rapidement que dans le secteur privé ou dans la fonction publique.

Jean-Philippe Milesy invite Arnaud Mourot à présenter l'activité d'Ashoka.

Arnaud Mourot indique que son organisation, née en Inde, travaille désormais dans 70 pays. Elle apporte un soutien à l'innovation sociale, en particulier dans les pays où l'Etat est peu puissant, en identifiant et en accompagnant les entrepreneurs sociaux innovants. D'autre part, elle s'intéresse aux alliances possibles entre la sphère publique, la sphère privée et la société civile.

A l'échelle mondiale, Ashoka soutient 3 000 entrepreneurs sociaux, dont une quarantaine en France, Belgique ou Suisse, par le biais d'un accompagnement financier et la mise à disposition de son réseau de réseaux.

Selon Arnaud Mourot, l'impact social des projets soutenus par Ashoka se matérialise par leur capacité à repenser des systèmes existants et à peser sur des politiques publiques. Il souligne ainsi que 52 % des entrepreneurs accompagnés par l'organisation ont fait évoluer la législation de leur pays. D'autre part, 80 % d'entre eux sont copiés, ce qui constitue un signe particulièrement important de l'impact social de leur projet.

Arnaud Mourot insiste également sur la pertinence du modèle économique d'Ashoka, qui peut se résumer par la formule « faire mieux avec moins », dans le contexte économique actuel. Ainsi, la première entreprise soutenue par Ashoka en France, SIEL Bleu, portée par Jean-Michel Ricard, permettrait à la collectivité de réaliser une économie annuelle de 15 milliards d'euros si son modèle était extrapolé à l'ensemble du territoire (selon une étude de McKinsey & Company). Arnaud Mourot considère à la fois l'économie sociale et solidaire comme une forte pourvoyeuse d'emplois non délocalisables et une source phénoménale de réduction des déficits publics. C'est selon lui la raison pour laquelle les acteurs de l'économie sociale ont pu être déçus par l'affectation des fonds issus de l'emprunt national de 2010 (dit « grand emprunt »), dont ils attendaient davantage.

Jean-Philippe Milesy invite Gianluca Pastorelli à présenter son organisation et sa vision européenne de l'économie sociale et solidaire.

Gianluca Pastorelli précise que DIESIS est une structure européenne qui agit en soutien des différents réseaux nationaux de l'économie sociale. Son activité s'inscrit désormais dans un contexte de restrictions budgétaires, où les pouvoirs publics et les collectivités locales sont confrontés à la nécessité de dépenser moins et mieux. Gianluca Pastorelli rappelle d'ailleurs que les Italiens ont été pionniers dans le domaine de l'économie sociale, car les collectivités locales et les pouvoirs publics disposaient de moyens financiers plus limités que les autres pays européens. Leurs premiers projets de cet ordre, dans les domaines des services à la personne ou médico-sociaux, datent donc des années 70. Selon lui, c'est sur la base de ces premières expériences, en Italie puis en Espagne, que les entreprises sociales ont amélioré leurs capacités de lobbying. Par ailleurs, dans le contexte qu'il décrit et dans la logique qui est celle de l'économie sociale et solidaire, il regrette, comme cela a déjà été dit, que l'évaluation de certains projets en renchérisse parfois le coût de manière considérable.

Aujourd'hui, Gianluca Pastorelli se montre néanmoins très confiant dans le modèle des entreprises sociales à l'échelle européenne, dans la mesure où celles-ci résistent mieux à la crise et continuent de créer des emplois quand les entreprises privées en suppriment. Pourtant, il déplore que les entreprises sociales, si compétentes pour trouver des solutions innovantes, éprouvent des difficultés à organiser la communication autour de ces solutions.

Thierry Sibieude, confirmant la paupérisation croissante des collectivités locales françaises, souligne la nécessité de trouver des nouveaux modèles et des systèmes de financement hybrides pour faire face à l'accroissement des demandes sociales de la collectivité (comme la prise en charge des personnes handicapées).

Anne-Claire Pache s'interroge sur la manière par laquelle Ashoka vérifie l'utilité de ses interventions. Arnaud Mourot indique qu'Ashoka pose directement la question aux entrepreneurs qu'elle accompagne (après la fin de cet accompagnement) et précise que 70 % de ces entrepreneurs jugent l'intervention d'Ashoka « très importante ».

Richard Hasselman, l'un des animateurs des états généraux de l'économie sociale et solidaire, intervient de la salle pour appuyer les propos d'Arnaud Mourot sur la nécessité d'accorder une plus large influence aux acteurs de terrain (comme Jean-Michel Ricard), qui connaissent les besoins des territoires, face aux résistances et aux concurrences administratives.

Thierry Sibieude confirme que certaines résistances sont insupportables et attire l'attention de l'assistance sur l'intérêt des délégations de service public qui répartissent à la fois les risques et les bénéfices liés à la mise en œuvre d'un service entre la puissance publique et l'opérateur délégataire.

Arnaud Mourot insiste sur l'existence d'excellents opérateurs privés et sur la nécessité de quitter les luttes idéologiques pour trouver des critères objectifs d'identification des interlocuteurs utiles. Selon lui, il est effectivement possible de mettre en place des délégations de service public avec des opérateurs très professionnels, de grande qualité, en prenant en compte l'expérience et les choix des bénéficiaires des services. Dans cette perspective, notamment, il estime comme Gianluca Pastorelli que l'économie sociale et solidaire doit améliorer sa communication et son ouverture.




# Quels outils pour mesurer l'impact social ?



**Participaient à cette table ronde :**

**Anne-Claire PACHE**, Professeur à l'institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC ;

**Hélène DRANSSART**, Présidente de l'Institut du Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS) ;

**Gérard LESEUL**, Administrateur du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale (CJDES).

Débat animé par **Jean-Philippe MILESY**, Délégué général de Rencontres Sociales.

Anne-Claire Pache évoque la méthode d'évaluation du SROI (Social Return On Investment – retour social sur investissement), développée à la fin des années 90 par un fonds de capital-risque philanthropique californien. Le SROI s'appuie sur le ratio de la valeur sociale créée rapportée à la totalité des coûts engagés. Ce ratio fait ensuite l'objet d'analyses complexes sur la base des objectifs recherchés, de l'angle d'évaluation de l'impact social et des parties prenantes impliquées. La contribution de chaque partie prenante fait d'ailleurs l'objet d'une analyse spécifique. La dernière étape de l'analyse aboutit à la monétisation de l'impact.

Anne-Claire Pache précise que son institut a mis en œuvre le SROI sur deux champs d'activité : l'insertion par l'activité économique et le handicap mental. A la lumière de ces expérimentations, Anne-Claire Pache souligne les limites de cette méthode, qui n'est pas toujours pertinente. Ainsi, dans le cadre d'un exercice de calcul de SROI proposé à l'ESSEC, plusieurs groupes d'étudiants, partant des mêmes éléments, obtiennent des résultats très différents. Ceci illustre pour Anne-Claire Pache le manque de valeur scientifique du SROI, malgré l'intérêt qu'il peut présenter dans certains cas précis. Elle insiste donc sur la nécessité de choisir une méthode d'évaluation en fonction de chaque projet, aucune méthode n'étant applicable à tous les projets. Outre les méthodes de randomisation, Anne-Claire Pache préconise donc le recours à des bases d'indicateurs, permettant de répondre à des problématiques précises.

Jean-Philippe Milesy propose à Hélène Dranssart de présenter les méthodes utilisées par IDEAS.

Hélène Dranssart indique que parmi les nombreux outils d'évaluation utilisés par IDEAS, la méthode OVAR (Objectifs stratégiques et VAriables d'action Responsables) reste centrale. Cette méthode, qui repose sur un ensemble de 120 indicateurs de base, permet à chaque organisation, selon sa complexité, de se positionner face à 12 objectifs stratégiques. Ainsi, chaque association ou fondation peut élaborer ses propres tableaux de bord et indicateurs.

IDEAS, qui est né de la volonté de rapprocher les philanthropes des associations et des fondations, intervient donc pour optimiser le fonctionnement des organismes qu'il accompagne, sur la base d'un diagnostic fondé sur ces 120 critères, regroupés dans un guide. L'expérience de l'utilisation de ces critères a permis de mettre en lumière deux champs essentiels d'application de bonnes pratiques : la gouvernance et l'efficacité d'action.

Dans le même esprit, IDEAS a mis en place un label, qu'il a déjà décerné à 14 des organismes parmi lesquels la Fondation d'Auteuil et l'association Survival.

Jean-Philippe Milesy s'interroge sur la persistance de la philanthropie, dans un contexte marqué par la crise.

Hélène Dranssart considère que la philanthropie et le mécénat permettent toujours à un grand nombre d'entreprises de répondre à certaines de leurs problématiques internes. D'autre part, elle estime que les personnes physiques peuvent manifester un intérêt pour la philanthropie grâce au travail d'information réalisé par des structures comme IDEAS.

Jean-Philippe Milesy invite Gérard Leseul à évoquer le bilan sociétal, élaboré par le CJDES

Gérard Leseul revient sur la genèse de l'idée de bilan sociétal. Celui-ci est né en réaction au lancement par le CNPF (ancêtre du Medef) du concept d'entreprise citoyenne. Il s'agissait de définir une grande matrice de champs comportementaux sur lesquels les entreprises devraient s'interroger pour évaluer leur comportement global dans les domaines autres que financier : citoyen, environnemental, humain, démocratique. Le bilan sociétal constitue aujourd'hui à la fois un outil d'évaluation, s'appuyant sur 160 critères, et une méthode, mettant en œuvre une évaluation croisée fondée sur le regard du management de l'entreprise, celui de ses salariés et celui d'une partie prenante externe à l'entreprise (clients et/ou fournisseurs, par exemple). Ce bilan sociétal fait l'objet de conventions avec les conseils régionaux de Bretagne et de Provence-Alpes-Côte d'Azur qui permettent aux entreprises locales, quel que soit leur champ d'activité, de se tester et de bénéficier ainsi d'un outil d'aide à la décision et de soutien au dialogue social.

C'est l'enjeu du coût des évaluations qui a poussé Gérard Leseul à se rapprocher de collectivités territoriales : celles-ci peuvent prendre en charge entre 50 et 70 % des quelque 12 000 € de coût associé à la réalisation du bilan sociétal d'une entreprise.

Guy Berger, Président du Comité de Paris de la Ligue Contre le Cancer, intervient du public. Il souligne l'intérêt ordinal, davantage que cardinal, que présente selon lui le recours au SROI. En d'autres termes, à ses yeux, l'intérêt du SROI est de permettre un classement des projets.

Anne-Claire Pache précise en effet que le SROI permet à des investisseurs de procéder à des choix entre les organisations qu'elles envisagent de soutenir, mais aussi de vérifier la pertinence de leur investissement, après quelques années.

De la salle, une spectatrice s'interroge sur la prise en compte du changement durable.

Hélène Dranssart rappelle l'importance qu'elle attache à l'analyse préliminaire du contexte et des enjeux d'un projet, qui constitue une première occasion de s'interroger sur le changement durable et le choix des indicateurs qui permettront de mesurer le développement dans le temps des bénéfices du projet – même si les bénéficiaires des accompagnements conservent toujours la liberté de rompre le lien avec leurs partenaires. En tout état de cause, elle indique que la conservation du label IDEAS implique un suivi dans le temps et des analyses régulières.

Richard Hasselman, du public, souligne la nécessité de quantifier toute action en termes comptables. Il appelle donc à la création d'indicateurs comptables d'évaluation des actions sociétales qui soient compatibles avec la norme IFRS, ou tout au moins avec des grilles de lectures financières standardisées.

Anne-Claire Pache souligne la complexité de la mesure de l'impact social. Selon elle, cette complexité doit être reconnue et acceptée.

Hélène Dranssart doute également de la pertinence d'une analyse fondée sur un seul chiffre. Selon elle, l'humain et l'informel doivent entrer en compte à chaque moment.

Gérard Leseul indique que son organisation réfléchit à l'élaboration d'indicateurs plus précis, tout en soulignant la difficulté de les uniformiser pour un ensemble de réalités entrepreneuriales très différente. C'est la raison pour laquelle il milite pour la création d'indicateurs sectoriels et ne croit guère en la possibilité de leur intégration rapide à la norme comptable IFRS.

**Contacts**

**Direction Nationale**
**Economie Sociale et Solidaire**
**Immeuble Palatin**
**3, cours du triangle**
**92939 Paris la Défense Cedex**
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 94 59
**E-mail :** ecosociale@kpmg.fr

**Bernard Bazillon**
**Associé, Directeur National**
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 94 59
**E-mail :** bbazillon@kpmg.fr

**Irène Scolan**
**Directrice Nationale Adjointe**
**Tél :** 01 55 68 94 59
**E-mail :** iscolan@kpmg.fr

© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Communication Corporate - Xerox Creative Services - Novembre 2011.