



TRIBUNE

“ Quel regard critique porter sur l'évaluation d'impact dans le secteur non lucratif ? ”

ORIANE DESGEORGE
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'INSTITUT DES DIRIGEANTS
D'ASSOCIATIONS ET FONDATIONS (IDAF)

Progressivement, une nouvelle culture de l'impact s'est introduite dans le secteur de l'intérêt général. À l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF), les membres et la gouvernance s'interrogent¹ dans leur pratique quotidienne sur cette notion d'impact social qui transforme le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS). De nouvelles pratiques de financement, de communication et d'évaluation pénètrent le secteur, et les opérateurs de l'intérêt général, au départ témoins, sont désormais acteurs de la tendance, engageant de véritables choix stratégiques pour leurs organisations. Se poser la question du regard critique à porter sur l'impact social revient à sortir des débats sur l'outillage technique et à se placer à hauteur de dirigeant en s'interrogeant sur l'utilité même de cette culture de l'impact, sur le bien-fondé de son évaluation et sur le modèle de société poursuivi. En effet, les associations et fondations œuvrant pour l'intérêt général sont porteuses « d'une vision alternative de l'économie, socialement utile et créatrice de richesse partagée, qui ne se réduit pas à la seule contrepartie financière »². Dès lors, pourquoi accepter la mesure de la valeur sociétale

produite lorsqu'on est une association ou une fondation ? Tout d'abord, on constate que cette pénétration de la culture de l'impact a pu être considérée comme une marche forcée. Entrer dans la dimension de l'impact, c'est en fait entrer dans une culture de l'évaluation précise des conséquences directes et concrètes de ses actions sur les bénéficiaires. Le risque est là : entrouvrir la porte à une culture de l'efficacité et du coût évité, voire de la rentabilité et du retour sur investissement. Difficilement applicable – et concevable – dans le secteur, impossible à envisager dans des domaines comme la lutte contre l'extrême pauvreté et l'exclusion sociale, la recherche médicale ou encore la prévention-éducation³. Ce risque provient en fait d'une suspicion de prescription par les financeurs entraînant la crainte de la quantification de la relation à l'autre, d'une hybridation des logiques financières et sociales vue d'emblée comme *a priori* défavorable aux causes soutenues par le secteur non lucratif. Or, si la mesure de l'impact social est devenue aujourd'hui incontournable dans le dialogue avec les financeurs, l'aborder sous l'angle de la coconstruction – financeurs et opérateurs – permet notamment d'éviter que ne subsistent

des situations où la mission n'est pas atteinte, faute d'objectifs clairs. Il s'agit ainsi d'un moyen de structuration du monde associatif. Parvenir à mesurer la valeur produite pour la société est sain. Cela traduit un souci d'amélioration continue, de professionnalisation, de quête de résolution de la problématique sociétale au cœur du projet associatif. Finalement, c'est chercher à construire dans la durée, à voir si l'intuition de départ était la bonne, si la prise de risque était justifiée. Si l'évaluation révèle que non, les erreurs commises ne seront pas répétées et on peut y voir un progrès. Restons toutefois vigilants à ce que la mesure de l'impact ne devienne pas un frein aux initiatives et ne « gouverne » le secteur non lucratif. L'impact social est bien un indicateur mais non l'objectif ; trouver sa mesure doit revenir à placer la relation et le projet de société poursuivi au centre. Pour reprendre l'expression consacrée par les Captifs⁴, parlons moins d'impact que de fécondité de l'action⁵ et considérons avant tout son évaluation comme une source d'innovation sociale. Enfin, notons que cette culture de l'évaluation de la valeur sociétale produite devrait se doubler, pour l'État, d'une culture de l'évaluation des financements accordés. ■

1. IDAF, conférence « Mesure de l'impact : jusqu'où aller dans le secteur non lucratif ? », déc. 2018.

2. Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, synthèse de l'étude « ESS & création de valeur – Une approche prospective de la mesure d'impact social », sept. 2019.

3. R. Gouin, « Les dangers (relatifs) de la culture de l'impact », *The Conversation France*, janv. 2018.

4. Aux captifs, la libération.

5. www.captifs.fr > « Prostitution » > « Actions pour les personnes prostituées » > « Accompagnement vers l'insertion ».