



MESURER MOINS,
MESURER MIEUX:
LE NOUVEAU PACTE DES
FINANCEURS À IMPACT

ATTENTES ET DÉFIS



Le 12 mars dernier, le Labo E&MISE et ESSEC Impact Unlimited ont réuni les financeurs de l'impact : fondations, fonds de dotation, fonds d'investissement et Direction RSE des entreprises au sein du **Club ESSEC Impact**. Les échanges ont porté sur les défis communs et les solutions concrètes pour mobiliser l'évaluation d'impact comme un outil de pilotage et de prise de décision. Deux tables rondes ainsi que des ateliers ont été organisés. Retour sur les enseignements clés.

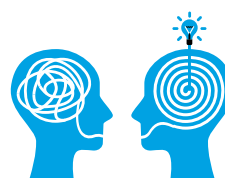
En amont de notre matinée, nous avons interrogé les participants via un questionnaire (90 répondants) pour comprendre ce qu'ils attendaient de cet événement et quels étaient leurs défis quotidiens :



L'ALIGNEMENT
STRATÉGIQUE

63

citent l'alignement stratégique comme le critère clé dans le choix des projets, bien devant la qualité du reporting ou la maturité de l'organisation.



UN BESOIN
D'HARMONISATION

60

souhaitent disposer d'indicateurs communs,

41

évoquent un besoin de comparabilité entre les projets.



LE CASSE-TÊTE DE LA DONNÉE

56

évoquent la difficulté de collecter des données fiables,

49

pointent du doigt la lourde charge administrative.

LE CONSTAT: l'asymétrie des pouvoirs



Malgré la mission louable de soutenir des projets et des solutions utiles pour la société et l'environnement, un rapport de force naturel se met en place avec les opérateurs de terrain. L'évaluation d'impact, quand elle est utilisée comme simple outil de remontée d'informations et de suivi d'activité, peut cristalliser cette position de surplomb :

« Dès qu'on a des indicateurs, ça cristallise toutes les relations de pouvoir [...]. La mesure d'impact social reflète et structure ces relations. »

Élise Leclerc,
Directrice du Labo E&MISE

À cela s'ajoutent des enjeux stratégiques et opérationnels. Il s'agit de dépasser la simple « mesure des réalisations » (les outputs, comme le nombre d'arbres plantés ou d'heures de formation) pour aller vers la mesure des véritables changements durables (les outcomes) tout en rationalisant les procédures et les outils pour ne pas alourdir les procédures d'évaluation.

« Les financeurs sont souvent moins outillés qu'on pourrait le penser : on a croisé énormément de tableaux de bord Excel impossibles à gérer et à piloter. »

Murielle Chauvel,
Directrice d'ESSEC Impact Unlimited

ACCULTURER L'ÉCOSYSTÈME SOUTENANT LES OPÉRATEURS EST LE PRÉALABLE INDISPENSABLE POUR MIEUX ACCOMPAGNER.

Pour rééquilibrer les rapports de force, l'évaluation d'impact doit d'abord servir à transformer la culture de ceux qui soutiennent l'innovation sociale. Il y a un véritable enjeu d'acculturation du monde de l'entreprise et des donateurs aux spécificités des organisations à impact. Cela peut passer par les modalités suivantes :

■ Éviter de calquer les modèles de l'entreprise sur le monde associatif (ressorti pendant les ateliers) :

Les instances dirigeantes ont parfois une mauvaise compréhension du terrain et cherchent à imposer leurs propres mécaniques de performance au secteur social.

« Le monde de l'entreprise a une certaine vision du monde associatif [...] et cherche à transposer ses mécaniques, et ça ne se passe pas toujours de manière très heureuse. »

Un participant lors de la restitution des ateliers



■ **Acculturer le conseil d'administration en l'impliquant dans l'évaluation d'impact (Catherine Savey, Déléguée Générale de la Fondation SUEZ, intervenante) :** Articuler mesure d'impact et stratégie de l'organisation permet d'aligner les financements avec les objectifs à long terme de l'investissement à impact. Catherine a raconté comment l'implication directe des administrateurs et des collaborateurs de la fondation dans les groupes de travail de l'évaluation d'impact leur a permis de s'acculturer à la mission de la Fondation et vice versa.

« Notre stratégie est vraiment un outil de pilotage. La mesure d'impact que l'on a menée nous a permis de conforter les décisions prises par le conseil d'administration. »

Catherine Savey, Déléguée Générale de la Fondation SUEZ, intervenante

■ **Faire de l'impact un levier d'engagement collaborateur (Valentine Agid-Durudaud, Déléguée Générale de la Fondation EQUANS, intervenante) :** Le mécénat de compétences permet de faire redescendre la mission sociétale dans le quotidien des équipes. Cet engagement acculture toute l'entreprise aux enjeux des associations et favorise la fierté d'appartenance.

« La fondation est aussi un moyen de favoriser l'engagement des collaborateurs, de les mettre en valeur et de créer une communauté. [...] C'est extrêmement important dans le recrutement et pour les conserver dans la durée. »

Valentine Agid-Durudaud, Déléguée Générale de la Fondation EQUANS, intervenante

■ **Transformer les attentes des donateurs (Sarah Mariotte-Tirmarche, Directrice Générale de la Fondation EPIC, intervenante) :** Pour agir sur le terrain en cette période de crise, les organisations soutenues ont besoin d'agilité. Pour convaincre les donateurs d'adopter cette flexibilité, il faut leur faire comprendre que les financements non fléchés ne sont pas des "chèques en blanc". La confiance peut s'acquérir pendant la phase de due diligence.

« Il faut en prendre conscience : les associations n'ont pas la capacité de dire non à un financeur aujourd'hui. [...] La France est probablement parmi les pays les plus en retard en termes de mesure d'impact pour piloter une organisation à but social. »

Sarah Mariotte-Tirmarche, Directrice Générale de la Fondation EPIC, intervenante



ENSEIGNEMENT 2

LA SOBRIÉTÉ DES INDICATEURS S'OBTIENT PAR LA COCONSTRUCTION AVEC LE TERRAIN.

Le principal besoin remonté du terrain est l'absence d'outils simples et fluides. Pour concilier la rigueur de la preuve avec l'agilité opérationnelle, trois leviers ont été identifiés par nos intervenantes :

- **Partir de la base pour éviter les indicateurs "hors-sol" (Sarah Daniel Porta, Déléguée Générale du Fonds de dotation Média performance, intervenante) :** Pour sortir de la verticalité, il faut privilégier l'approche bottom-up. Sarah a évoqué des ateliers de coconstruction avec 14 associations soutenues pour identifier ce qu'elles mesurent déjà afin de ne pas réinventer la roue et adopter une approche frugale. La mesure d'impact rationalisée peut être un véritable outil de pilotage pour l'association elle-même.

« L'idée c'était de sortir de cette relation verticale et de se mettre à l'horizontal. [...] C'est à nous de nous adapter à ce qu'elles font. »

Sarah Daniel Porta, Déléguée Générale du Fonds de dotation Média performance, intervenante

- **Centraliser, harmoniser et rationaliser (Gaétane Wicquart, Directrice 3ZERO, Convergences et Communication d'ACTED, intervenante) :** ACTED opère plus de 500 projets dans 43 pays tous les ans. Pour piloter par l'impact, la solution a été de créer un manuel méthodologique commun et de définir des indicateurs "SMART" (Spécifiques,

Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels). Si l'indicateur n'est pas SMART, il n'est pas retenu. Gaétane a aussi insisté sur le besoin d'intégrer systématiquement des indicateurs de "feedback des communautés" pour s'assurer de l'impact réel tel qu'il est perçu par les bénéficiaires.

« On est dans une phase de rationalisation : il ne s'agit plus de collecter tout ce qu'on peut collecter juste parce que ça fait plaisir à des datas geeks, mais d'avoir des indicateurs qui soient définis de manière SMART. »

Gaétane Wicquart, Directrice 3ZERO, Convergences et Communication d'ACTED, intervenante

- **Anticiper pour ne pas étouffer les jeunes structures (Anne Gerset, Co-Founder et Impact VC de Makesense - Fonds Racine², intervenante) :** Le manque de temps des entrepreneurs est un frein majeur. La bonne pratique est d'aborder la mesure d'impact avant la signature de l'investissement et de s'accorder autour d'indicateurs opérationnels et basiques en phase d'amorçage, pour ensuite les faire évoluer vers des indicateurs d'impact.

« Il faut vraiment en parler avant l'investissement tant qu'ils sont encore à l'écoute. On n'a pas honte de dire que certains KPIs vont être très opérationnels - des indicateurs de réalisations - au début. »

Anne Gerset, Co-Founder et Impact VC de Makesense - Fonds Racine², intervenante

ENSEIGNEMENT 3

FACE AUX CRISES, LA COOPÉRATION ENTRE FINANCEURS EST UNE NÉCESSITÉ VITALE.

L'approche par silos n'est plus tenable. Pour agir efficacement, les financeurs doivent lever les barrières de la confiance et travailler ensemble. Cela passe par :

- Renforcer la coopération entre les financeurs. Au-delà du simple cofinancement, cela passe par des coopérations concrètes : mutualiser les dues diligences, les indicateurs communs et les ressources. Des cercles d'échanges informels voient le jour, mais nos intervenantes ont montré que l'on manquait d'outils concrets pour réaliser de véritables alliances stratégiques et thématiques afin d'accompagner le développement de filières à impact plutôt que d'organisations isolées.

« Il y a toujours l'envie de collaborer. Mais la réalité, c'est que l'écosystème philanthropique peine à le faire. [...] [Il faut] partager les mêmes indicateurs, les dossiers, et faire en sorte qu'on s'organise entre nous pour se partager l'information dont on a besoin plutôt que le faire systématiquement de façon individuelle. »

Sarah Mariotte-Tirmarche



ENSEIGNEMENT 4

LES FINANCEURS DOIVENT D'ABORD ÉVALUER LEUR PROPRE ADDITIONNALITÉ.

Arthur Gautier, professeur associé et titulaire de la Chaire Philanthropie à l'ESSEC, nous a confrontés à une évolution vitale pour le secteur : **le véritable enjeu est de mesurer l'impact direct en tant que financeurs**. Au-delà du chèque, l'apport extra-financier (montée en compétences, crédibilité, soutien moral, aide à la prise de recul) est clé. Prendre conscience de l'asymétrie de pouvoir initiale demande de l'humilité.

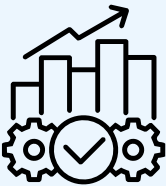
« Quelle est ma contribution, quelle est l'additionnalité de ce que je fais ? C'est-à-dire qu'est-ce que, en tant que fondation ou fonds de dotation, j'ai contribué à faire qui ne se serait pas passé si je n'avais pas été là ? »

Arthur Gautier, professeur associé et titulaire de la Chaire Philanthropie à l'ESSEC



L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST LA CLÉ POUR SORTIR DES "USINES À GAZ".

Lors des ateliers, les participants sont partis de 3 défis majeurs pour imaginer le scénario catastrophe (à éviter) et la solution idéale (à viser).

NOS 3 DÉFIS MAJEURS	NOTRE SCÉNARIO DU PIRE (L'AUDIT CRITIQUE DES RISQUES)	NOTRE SOLUTION IDÉALE (LE MODÈLE VERS LEQUEL NOUS TENDONS)
 1. COLLECTE & EFFICACITÉ (Comment ne pas surcharger les équipes ?)	L'USINE À GAZ : ■ Imposer un fichier Excel qui change chaque année. ■ Envoyer les mêmes demandes à plusieurs interlocuteurs de l'association. Demander des indicateurs inadaptés, non-SMART, ou pire, après la fin du projet. ■ Pénaliser les associations qui font preuve de transparence sur leurs échecs, et exiger beaucoup (trop) de données qui ne sont finalement pas utilisées.	LE SI MAGIQUE : Disposer d'une plateforme (tableau de bord) unique et partagée, remplie par l'organisation soutenue à son propre rythme. Ce système serait accessible à tous les financeurs et utiliserait l'IA pour compiler et trier automatiquement les données quantitatives.
 2. IMPACT RÉEL & HUMAIN (Comment dépasser la notion de « réalisations » ?)	LE FINANCEMENT «VITRINE» : ■ Se rassurer avec du pur quantitatif (ex : «nombre d'arbres plantés») sans se soucier de savoir si la transformation opère vraiment sur le long terme. ■ Agir sans aucun accompagnement ni dialogue, et tenter d'imposer les méthodes du monde de l'entreprise au secteur associatif sans en comprendre la réalité.	L'ADDITIONNALITÉ DU FINANCEUR : Bien distinguer le monitoring de la véritable mesure d'impact. Surtout, ne pas s'approprier l'impact généré par les porteurs de projet, mais évaluer notre impact direct en tant que financeur sur la structure soutenue ou son dirigeant (ex : montée en compétences).
 3. INDICATEURS & COMPARAISON (Comment harmoniser sans écraser ?)	COMPARER DES POIRES ET DES ORANGES : ■ Imposer des indicateurs standardisés ultra-rigides, totalement top-down, sans tenir compte de ce que l'association fait déjà pour d'autres. ■ Conditionner le versement de la dernière tranche de financement au remplissage de données inadaptées, et exiger le même niveau de reporting pour un don de 5 000 € que pour un don de 150 000 €.	L'ENCYCLOPÉDIE DE L'IMPACT : Créer une base de données en open source avec des définitions communes pour enfin parler le même langage. Mieux comprendre les leviers d'action pertinents. Standardiser notre approche pour soulager les dirigeants, tout en gardant un cadre stable sur le long terme pour ne pas écraser le «facteur humain» et la spécificité des projets.

PASSER A L'ACTION: Nos offres, nos outils et le prochain rendez-vous (!)

Cet événement a permis de poser une intention claire: les financeurs à impact ont besoin d'outils concrets pour embarquer leur comité d'entreprise et leurs donateurs et travailler ensemble à la maximisation de l'impact des filières sociales et environnementales plutôt que de continuer à travailler en silos.

Le Club ESSEC impact veut poursuivre cette intention et vous donne rendez-vous à son prochain événement qui sera dédié aux enjeux croisés de la Mesure d'Impact et de l'IA. Nous y explorerons concrètement les transformations qu'elle provoque et les manières de s'en saisir pour répondre à l'enjeu du pilotage par l'impact dans un monde incertain.

Pour concrétiser ces premières réflexions, les équipes du Labo E&MISE et d'ESSEC Impact Unlimited ont développé des outils et des offres d'accompagnement pensés pour passer à l'action :

■ **Étude d'impact & SROI : L'impact en chiffres :** Des études robustes et concrètes pour transformer l'invisible en preuves tangibles et valoriser les effets réels auprès des parties prenantes.

■ **Recherche-action :** Pour les travaux engageant de nouvelles réflexions sur la mesure d'impact (interdépendances, prospectives, évolution des méthodologies, contre-factuel etc.).

■ **Coaching stratégique & tableau de bord de performance globale : Se concentrer sur ce qui compte vraiment :** Des outils et tableaux de bord pour visualiser et piloter l'impact réel des actions au-delà des indicateurs classiques de réalisation.

■ **Formation & apprentissage par la pratique : Faire de l'impact un réflexe collectif :** Des programmes sur-mesure pour permettre aux équipes de relier chaque action à ses effets réels et d'agir de manière plus ciblée et mesurable.

■ **Outils & communication d'impact :** Rendre visibles les effets qui comptent : Des outils et supports de communication pour rendre les impacts clairs, compréhensibles et mobilisateurs.

■ **Audits & contrôle indépendant.** Auditer votre méthodologie pour garantir des résultats crédibles et tangibles.

Pour en savoir plus, vous pouvez écrire à :

■ Murielle Chauvel : directrice d'ESSEC Impact Unlimited - chauvelm@essec.edu

■ Élise Leclerc : directrice du Labo E&MISE - leclerc@essec.edu

Labo Evaluation et Mesure d'Impact Social et Environnemental (Labo E&MISE)

Le laboratoire E&MISE, rattaché au Centre Innovation Sociale et Écologique de l'ESSEC, produit et diffuse de la connaissance et des outils concrets pour développer la culture, et la pratique, de l'évaluation d'impact : projets de recherche-action, publications et formation. Il travaille avec des acteurs aussi divers que des entreprises sociales, des associations, des fondations, des collectivités locales ou de grands groupes, avec l'objectif de les aider à mieux évaluer leur impact.

ESSEC Impact Unlimited : ESSEC Impact Unlimited a été créé afin de prolonger l'engagement de l'ESSEC pour l'évolution des pratiques managériales, en se consacrant à l'intégration de la mesure d'impact dans la stratégie des organisations. Notre ambition : mobiliser notre expertise pour accompagner les acteurs engagés dans la transformation durable. Au-delà de la mesure, il s'agit de comprendre comment les stratégies d'impact génèrent de la valeur à long terme, comment la gouvernance favorise le développement durable, et comment les approches collaboratives maximisent l'efficacité. Notre rôle : être un partenaire stratégique, en fournissant les outils et les connaissances pour piloter une performance globale qui concilie pérennité économique et contribution sociale et écologique positive, en s'appuyant sur les travaux académiques de l'ESSEC, de ses chaires spécialisées et du Labo E&MISE



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

ESSEC Business School

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tel. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tel. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tel. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

ESSEC | CPE Registration number 200511927D
Period of registration: 30 June 2023 - 29 June 2029
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

ESSEC Africa

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Morocco
Tel. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

The content of this brochure is intended for informational purpose only, is subject to modification and is not legally binding.

Une association de



La garantie d'une
Grande École
en contrat avec l'État

